

# Manual d'ús per a nous directors de biblioteques públiques

Treball Final de Màster

CRISTINA AULET SOLER

Màster en Gestió i Direcció de Biblioteques i Serveis d'Informació  
Universitat de Barcelona. Facultat de Biblioteconomia i Documentació  
Curs: 2017-2018  
Tutora: Dra. Concepción Rodríguez Parada  
Data: juny 2018



## **Resum executiu**

Les persones necessitem un període d'adaptació als canvis que es produeixen al nostre entorn, tant si són accidentals com si són fruit de la nostra voluntat i iniciativa. Convertir-se en director d'una biblioteca pública és un repte que implica compromís i responsabilitat vers el servei, els usuaris i l'administració, i sovint significa treballar amb diversos fronts oberts a la vegada en una gestió multitasca.

Aquest treball pretén elaborar un manual d'ús per a facilitar l'adaptació a la feina de gestió i direcció de les biblioteques públiques als directors novells, i contribuir, d'aquesta manera, a reduir les inseguretats pròpies del nou lloc de treball.

A partir de l'anàlisi dels recursos d'informació, normes i directrius destinades a orientar els directors de les biblioteques, de l'experiència professional i de les aportacions fetes per experts en la matèria, s'identifiquen els aspectes clau en la gestió i direcció de biblioteques públiques i s'elaboren unes fitxes pràctiques a mode de manual.

Els resultats obtinguts posen de manifest la importància del factor humà en la professió, fent referència al paper del director com a líder i màxim representant de la biblioteca, i a les relacions que s'estableixen amb el teixit social del territori.

## **Agraïments**

Gràcies a la meva família pel seu suport.

Gràcies als professors, en especial a la tutora d'aquest treball.

## Sumari

PART I: Presentació .....	6
1. Introducció .....	6
2. Metodologia i anàlisi de l'entorn .....	8
3. Contextualització.....	10
4. Marc legal i normatiu .....	11
4.1 Marc legal.....	12
4.2 Marc normatiu.....	13
4.3 Codi ètic.....	14
PART II: Gestió i direcció d'una biblioteca pública.....	16
5. La feina de director d'una biblioteca pública .....	16
5.1 Funcions i tasques.....	16
5.2 Competències professionals i personals .....	19
5.3 Anàlisi de la professió en l'actualitat.....	20
6. Direcció estratègica .....	23
6.1 Direcció.....	23
6.1.1 Rols directius .....	23
6.1.2 La presa de decisions.....	24
6.1.3 Lideratge .....	24
6.2 Planificació.....	26
6.2.1 El pla estratègic .....	27
PART III: Aspectes clau en la gestió i direcció d'una biblioteca pública.....	29
7. Recomanacions d'experts .....	29
8. Elements crítics.....	31
8.1 Adaptació al nou lloc de treball.....	31

8.2 Relacions socials .....	32
8.3 Col·lecció.....	33
8.4 Recursos humans .....	34
8.5 Recursos econòmics .....	35
8.6 Comunicació .....	36
8.7 Usuaris.....	37
8.8 Programació d'activitats.....	39
8.9 Qualitat .....	40
8.10 Espais i edificis.....	41
9. Fitxes pràctiques.....	42
9.1 Gestió de les relacions socials .....	43
9.2 Política de gestió de la col·lecció .....	45
9.3 Gestió de la qualitat.....	47
9.4 Gestió de la comunicació .....	49
10. Autoavaluació.....	51
PART IV: Conclusions.....	53
PART V: Bibliografia.....	55
PART VI: Annexos.....	64
Annex 1 .....	64
Annex 2.....	65

## **PART I: Presentació**

### **1. Introducció**

Les biblioteques públiques, tal com les defineix el Manifest de la IFLA/UNESCO,<sup>1</sup> són **centres locals** d'informació que faciliten tot tipus de coneixement i informació als seus usuaris, i tenen per objectiu fomentar la lectura, la cultura, el coneixement, la formació i el lleure. Així, les biblioteques públiques tenen la seva raó de ser en la comunitat a la qual pertanyen. Responen a les seves necessitats nodrint-se d'un fons que representa la diversitat de la comunitat i que permet l'accés universal. Són una eina bàsica en la construcció cultural, en tant que al mateix temps en són dipositàries i generadores. Les biblioteques transmeten els valors de democràcia, civisme, llibertat intel·lectual, igualtat, i faciliten el desenvolupament del pensament crític. Són presents en totes les etapes de l'aprenentatge de les persones, com a suport a l'educació i la formació reglada i no reglada, autodidacta, individual i continuada.

Treballar en una biblioteca pública, per tant, suposa un repte important i una responsabilitat vers la ciutadania, ja que les biblioteques juguen un paper clau en la formació de ciutadans actius, conscients i crítics. Segons l'esmentat Manifest "la biblioteca pública, porta local d'accés al coneixement, ofereix les condicions bàsiques per a la formació al llarg de la vida, la independència en la presa de decisions i el desenvolupament cultural de les persones i els grups socials".

És per això que aquest treball vol presentar un manual d'ús destinat als nous directors de biblioteques públiques, que hauran afrontar el repte de dirigir-les. El tema respon a un interès personal i a la voluntat d'intentar, modestament, contribuir a orientar els directors novells en la gestió i direcció de l'organització, i facilitar el procés d'adaptació per a què guanyin en seguretat i confiança a l'hora d'encarar el projecte que tenen al davant.

---

<sup>1</sup> IFLA; UNESCO. *Manifest de la UNESCO de la Biblioteca Pública* [en línia]. La Haya: IFLA, 1994, [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a: <[http://www.cobdc.org/publica/manifest\\_unesco/index.html](http://www.cobdc.org/publica/manifest_unesco/index.html)>.

A partir de la cerca bibliogràfica, l'experiència professional i els intercanvis i col·laboracions amb altres directors de biblioteques públiques i amb professors de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la Universitat de Barcelona, ens proposem identificar i desenvolupar els aspectes crítics en la gestió i direcció de les biblioteques públiques, a partir dels quals elaborarem el manual d'ús.

El treball té tres objectius específics:

O1. Identificar els aspectes clau de gestió per un director novell d'una biblioteca pública.

O2. Localitzar els diferents recursos i directrius existents destinats a orientar els directors de les biblioteques públiques en la gestió de l'organització.

O3. Apuntar recomanacions d'experts en l'àmbit de la direcció de biblioteques públiques.

Pel que fa a la delimitació geogràfica, el treball es centra en les biblioteques públiques catalanes que formen part de la Xarxa de Biblioteques Públiques de la Generalitat de Catalunya i específicament en les de la província de Girona.<sup>2</sup> La motivació ve donada pel fet que en aquesta xarxa no es disposa, en l'actualitat, de recursos o materials interns de consulta i treball en l'àmbit de la gestió i direcció del servei bibliotecari, així com per la proximitat i el coneixement del seu entorn de treball.

El treball es divideix en cinc apartats principals:

- I. Presentació: part introductòria del treball que inclou la contextualització, justificació, i els objectius, així com el marc legal i normatiu de les biblioteques públiques catalanes.
- II. Gestió i direcció d'una biblioteca pública: part tècnica on s'exposen les funcions i tasques, les competències professionals i personals, i s'analitza l'estat de la professió en l'actualitat. Conté un apartat teòric sobre direcció estratègica i un altre sobre planificació.

---

<sup>2</sup> Veure apartat 3. Contextualització.



- III. Aspectes clau en la gestió i direcció d'una biblioteca pública: part crítica del treball, on s'inclouen els aspectes més importants de les recomanacions fetes per directors de biblioteques públiques i professors de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la UB, i s'identifiquen els elements estratègics de la feina de director d'una biblioteca pública a partir de la informació, l'experiència personal, i els resultats obtinguts. A continuació, es desenvolupen alguns d'aquests aspectes clau en forma de fitxa pràctica, amb l'objectiu que sigui d'utilitat per als directors novells. I, finalment, s'apunta com a proposta l'autoavaluació amb l'objectiu de millora contínua.
- IV. Conclusions: on es destaquen les principals aportacions del treball, en línia amb els objectius inicials, i s'identifiquen futures línies d'investigació.
- V. Bibliografia: recull de la documentació i les obres consultades per a l'elaboració del treball.
- VI. Annexos: model de la carta enviada per correu electrònic als directors de les biblioteques públiques, i transcripció de les respostes rebudes per part dels experts.

## 2. Metodologia i anàlisi de l'entorn

La investigació comença amb una cerca bibliogràfica exhaustiva d'informació sobre l'àmbit de la gestió i direcció de biblioteques públiques, d'abast internacional, a partir de la qual hem anat seleccionant els continguts rellevants per al nostre objectiu i àmbit territorial.<sup>3</sup>

Les fonts d'informació consultades en la realització d'aquest treball són les següents: monografies, revistes especialitzades (*BiD Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, *Ítem*, *El Profesional de la Información*, *Anales de Documentación*, etc), bases de dades (*Dialnet*, *LISA*, *Scopus*, *ISOC*, *E-LIS*), catàlegs (*Argus*, *Aladí*, *CCUC*, *Cercabib*), cercadors (*Scirus*, *Google Scholar*, *Google*), repositoris digitals (*Dipòsit Digital de la UB*, *Revistes Científiques de la*

---

<sup>3</sup> Veure apartat 3. Contextualització.

UB), pàgines webs (*IFLA, ALA, Library of Congress, FESABID, EBLIDA, ENSSIB, CRAI de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la UB, COBDC, Biblioteques Públiques de Catalunya*) blocs (*Biblogtecarios, Julian Marquina, Infotecarios*), dipòsits cooperatius (*RACO, TDX, RECERCAT*).

Tenim present també, l'aprenentatge del màster en Gestió i Direcció de Biblioteques i Serveis d'Informació<sup>4</sup> de la Universitat de Barcelona.

A nivell personal, comptem amb una experiència professional en l'àmbit de les biblioteques públiques de 9 anys en tasques de tècnic auxiliar i de gairebé 2 anys exercint funcions directives. Durant aquest temps hem tingut l'oportunitat de conèixer altres professionals de les biblioteques públiques, compartir experiències i establir col·laboracions a través de grups de treball com ara el *Grup de Biblioteques Catalanes Associades a la UNESCO*<sup>5</sup> i el *Grup de Biblioteques de la Comarca de La Selva*.<sup>6</sup>

Per tal d'aportar valor a l'anàlisi teòric i apropar l'estudi a la realitat de l'exercici pràctic de la gestió i la direcció, hem demanat la col·laboració a diversos experts en forma de recomanacions i consells adreçats als nous directors de biblioteques públiques.<sup>7</sup>

A partir de l'anàlisi de la informació obtinguda i de l'experiència professional, ens proposem identificar els elements crítics o clau en la gestió d'una biblioteca pública, per tal de poder elaborar un manual d'ús per als seus nous directors.

---

<sup>4</sup> A partir d'ara MGDBSI.

<sup>5</sup> Grup de Biblioteques catalanes associades a la UNESCO [pàgina web] [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a: <<http://biblioteques-unesco.cat/biblioteques-unesco/>> Una de les activitats que organitza aquest grup de treball és la Jornada professional de biblioteques UNESCO, en la qual he pogut participar enguany en la preparació del taller *La biblioteca i les persones que hi treballem* [pàgina web] [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a: <<http://biblioteques-unesco.cat/taller-1-la-biblioteca-i-les-persones-que-hi-treballem/>>.

<sup>6</sup> Grup de treball dels responsables de les 18 biblioteques públiques de la comarca de La Selva.

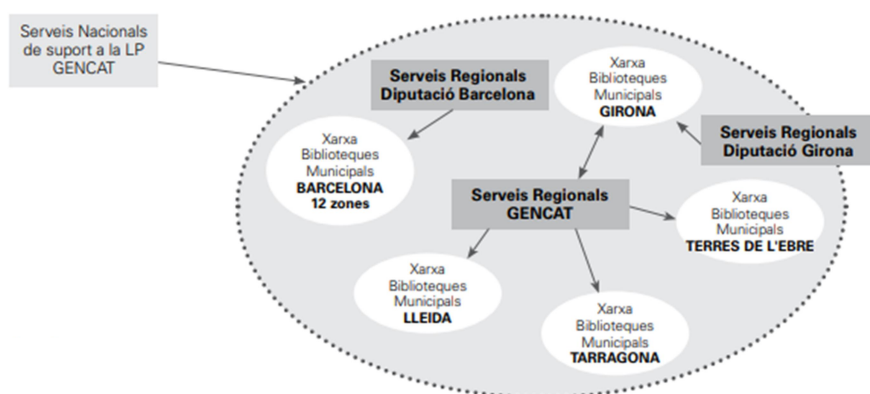
<sup>7</sup> Veure apartat 7. Recomanacions d'experts.

### 3. Contextualització

Les biblioteques públiques catalanes formen part del Sistema de Lectura Pública de Catalunya, que és el conjunt organitzat dels serveis de biblioteca pública<sup>8</sup>, i que en l'actualitat engloba dues xarxes<sup>9</sup> a nivell territorial:

- La Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona (XBM):<sup>10</sup> formada per les 238 biblioteques i 10 bibliobusos de la província de Barcelona, amb el catàleg públic Aladí<sup>11</sup>. Aquesta xarxa està coordinada pels Serveis Regionals de la Diputació de Barcelona que ofereix assessorament i suport.<sup>12</sup>

- La Xarxa de Biblioteques Públiques de la Generalitat de Catalunya: formada per les 165 biblioteques i 2 bibliobusos de les províncies de Girona, Lleida, Tarragona i les Terres de l'Ebre, amb el catàleg públic Argus.<sup>13</sup> Es tracta d'una xarxa més fragmentada que està coordinada pels Serveis Regionals de la Generalitat de Catalunya, i, en el cas de la província de Girona, també, pels Serveis Regionals de la Diputació de Girona.



Quadre 1. Sistema de Lectura Pública de Catalunya<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Segons la Llei 4/1993, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya.

<sup>9</sup> Si bé sembla que cada cop ens acostem més a l'objectiu de tenir una sola xarxa amb carnet i catàleg col·lectiu únics, a data d'avui s'hi està treballant encara. Es pot consultar ja el catàleg Bibliocat, que fusiona en una única consulta els registres bibliogràfics dels catàlegs Argus i Aladí, però encara s'està treballant en el carnet únic i en la fusió de les bases de dades.

<sup>10</sup> Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona [pàgina web] [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a: <<https://www.diba.cat/web/biblioteques/inici>>.

<sup>11</sup> Catàleg Aladí [pàgina web] [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a: <<http://aladi.diba.cat/>>.

<sup>12</sup> Catàleg de serveis Barcelona [pàgina web] [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a: <<https://www.diba.cat/web/biblioteques/catalog-de-serveis>>.

<sup>13</sup> Catàleg Argus [pàgina web] [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a:

<[http://elmeuargus.biblioteques.gencat.cat/search\\*cat](http://elmeuargus.biblioteques.gencat.cat/search*cat)>

<sup>14</sup> Extret de: Permanyer, Jordi. "Sistema de Lectura Pública de Catalunya: algunes reflexions i propostes" *Ítem* núm. 60 (2016), pàg. 7-26.

Els responsables d'una biblioteca pública municipal, amb independència de la xarxa on treballin, poden estar contractats tant per la Generalitat de Catalunya, per les diputacions provincials, com pels ajuntaments, anirà en funció de l'acord entre les parts en el moment d'inici de la construcció de biblioteca. En la seva gestió diària, però, treballaran globalment amb les tres administracions públiques, la local, la provincial i l'autonòmica.

A nivell local, com veurem en l'apartat dedicat al marc legal i normatiu, la Llei del Sistema Bibliotecari de Catalunya determina que la lectura pública és competència municipal, per la qual cosa la biblioteca està integrada en la política cultural del municipi i manté col·laboracions amb altres equipaments municipals. Així, en funció del context geogràfic i social de cada municipi, el director de la biblioteca s'ha de relacionar amb les entitats i associacions municipals, els serveis socials, les escoles, instituts, llars d'infants, centres de formació d'adults, hospitals i residències per a gent gran, presons i centres de menors, etc. del seu territori i establir sinergies amb tots ells.

El director de la biblioteca pública ha de saber gestionar aquest entramat de relacions de forma eficient, en línia amb la missió i els objectius estratègics de la biblioteca, i en concordança amb la política cultural municipal.

#### **4. Marc legal i normatiu**

Segons el Manifest de la IFLA/UNESCO, cal que les biblioteques públiques "siguin un component essencial de qualsevol estratègia a llarg termini en favor de la cultura, la informació, l'alfabetització i l'educació. Han de ser, en principi, gratuïtes, i són responsabilitat de les administracions local i nacional. Han de tenir el suport d'una legislació específica i han de ser finançades pels governs nacionals i locals".

## 4.1 Marc legal

A l'Estat espanyol són cinc les lleis que afecten l'ofert de servei de lectura pública i la construcció de biblioteques públiques. En primer lloc, la Constitució espanyola de 1978<sup>15</sup> que recull en l'article 44 que l'accés a la cultura és un dret constitucional.

D'altra banda, segons la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local,<sup>16</sup> i la Llei municipal i de règim local de Catalunya 8/1987, de 15 d'abril,<sup>17</sup> els municipis majors de 5.000 habitants tenen l'obligació de crear una biblioteca pública.

Pel que fa a un àmbit més concret -tant geogràfic com temàtic-, la Llei 4/1993, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya (LSBC)<sup>18</sup> defineix, estructura i organitza el Sistema de Lectura Pública de Catalunya. El text constitueix el marc legal fonamental al qual han d'atenir-se les biblioteques públiques, de les quals en defineix les diferents tipologies i la seva estructuració en el territori. Així mateix, la Llei també distribueix les responsabilitats de gestió entre les diferents administracions i regula els serveis de suport que els ajuntaments rebran de la Generalitat de Catalunya o de les diputacions provincials. S'estructura en dues parts: en la primera regula el patrimoni bibliogràfic i la Biblioteca de Catalunya, i en la segona el Sistema de Lectura Pública de Catalunya.

La Llei es complementa amb el Decret 124/1999, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya,<sup>19</sup> que desplega l'estructura d'aquest, precisant les funcions que corresponen a cada administració en la gestió dels serveis de suport i de les biblioteques públiques, amb l'objectiu de fer realitat la previsió legal segons la qual la lectura pública s'ha d'articular mitjançant un únic sistema, gestionat bàsicament pels municipis.

---

<sup>15</sup> Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado* núm. 311, 29 de desembre de 1978.

<sup>16</sup> Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local. *Boletín Oficial del Estado* núm. 80, 3 de abril de 1985, pàg. 89-95.

<sup>17</sup> Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* núm. 832, 27 d'abril de 1987, art. 89.4.

<sup>18</sup> Llei 4/1993, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* núm. 1727, de 29 de març de 1993, pàg. 2.217-2.222.

<sup>19</sup> Decret 124/1999, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* núm. 2885, de 10 de maig de 1999.

També regula les funcions, titulació, dependència i selecció del personal de les biblioteques del Sistema.

En tant que formen part de l'administració local, les biblioteques també han de complir amb la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.<sup>20</sup> Aquesta llei obliga a les administracions públiques de Catalunya i els organismes i entitats que hi estan vinculats a difondre la seva activitat, regular el dret d'accés a la informació dels ciutadans i preveure la creació d'un registre dels grups d'interès. Els principals objectius de la llei són: recuperar i incrementar la confiança dels ciutadans envers la gestió pública i la política, facilitar i promoure el retiment de comptes, i garantir l'ètica dels gestors públics i els governants.

## 4.2 Marc normatiu

En la gestió de les biblioteques públiques també cal tenir presents les quatre directrius i estàndards següents:

- Manifest de la UNESCO de la Biblioteca Pública:<sup>21</sup> que estableix una sèrie de principis generals destinats als qui prenen decisions a escala nacional i local i a la comunitat bibliotecària, sobre la biblioteca pública i les seves missions, el funcionament i gestió i el finançament, legislació i xarxes. Es va preparar en col·laboració amb la IFLA<sup>22</sup> i va ser aprovat per la UNESCO<sup>23</sup> el novembre de 1994.
- Directrius IFLA/UNESCO per al Desenvolupament del Servei de les Biblioteques Públiques:<sup>24</sup> les quals desenvolupen els principis establerts en el Manifest de la UNESCO per tal que tinguin una aplicació pràctica a les biblioteques. Estan elaborades pel Comitè de la Secció de Biblioteques de la IFLA i la versió actual és la de 2001.

---

<sup>20</sup> Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* núm. 6.780, de 31 de desembre de 2014.

<sup>21</sup> Disponible a: <[http://www.cobdc.org/publica/manifest\\_unesco/index.html](http://www.cobdc.org/publica/manifest_unesco/index.html)>.

<sup>22</sup> Disponible a: <<https://www.ifla.org/ES>>.

<sup>23</sup> Disponible a: <<https://es.unesco.org/>>.

<sup>24</sup> Disponible a: <[http://www.cobdc.org/publica/directrius/IFLA\\_publicues.pdf](http://www.cobdc.org/publica/directrius/IFLA_publicues.pdf)>.

- Mapa de Lectura Pública de Catalunya:<sup>25</sup> és l'eina de planificació territorial que defineix les necessitats de lectura pública de Catalunya i estableix el tipus de servei que correspon a cada municipi. És un instrument previst en l'article 28 de la Llei 4/1993 realitzat a partir del cens i dels Estàndards de Biblioteca Pública. L'any 2014 es va actualitzar d'acord amb els esmentats estàndards i amb les dades de població de 2012.
- Els Estàndards de Biblioteca Pública de Catalunya:<sup>26</sup> defineixen, segons el nombre d'habitants i les característiques del municipi, els requeriments i recursos (espais, fons, personal, hores de servei i equipament) que han d'oferir les biblioteques. La darrera actualització dels estàndards data de 2008 i l'han realitzat de forma conjunta la Diputació de Barcelona i l'Àrea de Biblioteques de la Generalitat de Catalunya.

Pel que fa a les xarxes municipals, la LSBC estableix que les ciutats de més de 30.000 habitants han de tenir una biblioteca central urbana que coordini i ofereixi suport i assessorament a la resta de biblioteques i serveis bibliotecaris mòbils del terme municipal.<sup>27</sup>

Les biblioteques públiques, a més de la pròpia legislació específica i el marc normatiu, estan subjectes a una sèrie de disposicions legals sobre protecció de dades, drets d'autor, condicions sanitàries, de seguretat i laborals, gestió econòmica, etc. i per això és molt important que els directors estiguin informats de tota la legislació que afecti el funcionament de la institució.<sup>28</sup>

### 4.3 Codi ètic

Un codi ètic pretén legitimar l'exercici professional davant la societat a qui es dirigeix, és un punt de suport davant de dilemes i conflictes de valor, que

<sup>25</sup> Disponible a: <[http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/article/suport\\_biblioteques/eines\\_treball/MLPC\\_2014.pdf](http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/article/suport_biblioteques/eines_treball/MLPC_2014.pdf)>.

<sup>26</sup> Disponible a: <[http://www.cobdc.org/jornades/11JCD/actes11jcid/comunicacions/pag\\_47.pdf](http://www.cobdc.org/jornades/11JCD/actes11jcid/comunicacions/pag_47.pdf)>.

<sup>27</sup> El document *La biblioteca pública municipal: directrius per a les xarxes urbanes*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2009. 66 p. ISBN: 978-84-9803-351-9, ofereix unes pautes per a la planificació i gestió del servei bibliotecari a les ciutats de més de 30.000 habitants.

<sup>28</sup> Directrius IFLA/UNESCO per al Desenvolupament del Servei de les Biblioteques Públiques

proporciona uns principis marc, i és també un element de cohesió del col·lectiu professional.

Al nostre país, el COBDC va aprovar el codi deontològic el 2006 amb l'objectiu de "guiar la pràctica professional dels bibliotecaris-documentalistes en les tasques que li són pròpies".<sup>29</sup> Es basa en els principis generals de: respecte per la llibertat intel·lectual i defensa del dret d'expressió; no discriminació; equilibri entre els drets d'autor i el dret d'accés a la cultura i a la informació; rebuig per qualsevol intent de censura, ideològica o comercial; objectivitat i professionalitat, amb independència de les pressions internes i externes; no restriccions per raons ideològiques en la utilització dels fons públics. A partir d'aquests principis fonamentals, desenvolupa un conjunt d'articles que fan referència als aspectes més rellevants del servei als usuaris, del fons documental, de les relacions entre col·legues, de la gestió dels centres i de la vida col·legial.

En principi, un codi ètic no té capacitat sancionadora i, per tant, el seu compliment és fruit de l'adhesió personal, però obliga als membres de l'associació que l'ha elaborat.

---

<sup>29</sup> COBDC. *Codi deontològic del Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya*. [en línia] Barcelona, 2006. [consulta: 12 de març de 2018]. Disponible a: <[http://www.cobdc.org/collegi/codi\\_deontologic.html](http://www.cobdc.org/collegi/codi_deontologic.html)>.



## **PART II: Gestió i direcció d'una biblioteca pública**

### **5. La feina de director d'una biblioteca pública**

Segons l'article 9 del Decret 124/199, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya, "la persona titular de la direcció d'una biblioteca és la màxima responsable tècnica del centre i exerceix la direcció de tot el seu personal".

Diversos estudis i articles sobre la feina de direcció d'una biblioteca pública<sup>30</sup> coincideixen a enumerar una sèrie de funcions i competències bàsiques pròpies d'aquest lloc de treball que exposem a continuació.

#### **5.1 Funcions i tasques**

A partir de la classificació de les funcions pròpies d'un bibliotecari documentalista establertes pel COBDC,<sup>31</sup> i de l'anàlisi dels estudis publicats fins ara sobre la direcció de les biblioteques públiques,<sup>32</sup> podem establir que les funcions i tasques en la gestió i direcció d'una biblioteca pública són les següents:<sup>33</sup>

##### **a) Funcions interpersonals**

- Cap visible: identificació del líder com un símbol, generant compromís de caràcter social; impulsar la presència de la biblioteca en el municipi.

---

<sup>30</sup> Com per exemple:

Lozano, Roser. *La biblioteca pública del siglo XXI. Atendiendo clientes, movilizandó personas*. Gijón: Trea, 2006. 476 p. ISBN 8497042514

Salvador, Lluís. "Perfils professionals i gestió per competències a les biblioteques públiques" [en línia] *BiD Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*, núm. 11, 2003. [consulta: 3 de març de 2018].

Disponible a: <<http://bid.ub.edu/11salvad.htm>>

Utah State Library Division. *Manual for a new directors of public libraries in Utah*. Salt Lake City: Utah State Library Division, 2016.

<sup>31</sup> COBDC. *L'horitzó professional dels bibliotecaris-documentalistes. Bases per a l'actualització del perfil professional*. [en línia]. Barcelona: COBDC, 2009. [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a:

<<http://www.cobdc.org/docs/Nou%20horitzo%20professional%20B-D%20resum%20executiu.pdf>>

<sup>32</sup> Veure nota núm. 30

<sup>33</sup> Classificació proposada per H. Mintzberg, 1983

- Líder: identificació de la relació del director amb la resta de l'equip de treball; liderar i motivar l'equip; facilitar la comunicació entre el personal; elaborar propostes de millora a partir d'activitats formatives o d'altre tipus.

- Enllaç: generació d'una xarxa de contactes amb l'objectiu d'obtenir doble benefici, per a la biblioteca i per a la xarxa; establir i mantenir relacions socials amb altres agents de la comunitat.

#### b) Funcions informatives

- Monitor: coneixement de la biblioteca i el seu entorn; recollir estadístiques i elaborar indicadors que permetin el seguiment de l'activitat pròpia de la biblioteca; col·laborar amb altres agents del territori.

- Difusor: difondre els recursos i serveis que s'ofereixen des de la biblioteca, així com les activitats que s'organitzen; treballar per crear la marca de la biblioteca.

- Portaveu: transmetre informació als grups d'interès; representació de la biblioteca davant tercers.

#### c) Funcions decisòries

- Empresari: generar oportunitats per a la biblioteca, establir els plans d'acció a dur a terme i concretar-ho en plans d'objectius anuals; organitzar l'activitat de la biblioteca d'acord amb aquests plans i les línies d'actuació aprovades pels responsables municipals.

- Gestor d'anomalies: solucionar els problemes que es presentin, vetllar perquè els serveis s'ajustin a les necessitats dels usuaris; gestió de conflictes.

- Adjudicador de recursos: gestionar l'equipament per a l'assoliment dels seus objectius, tenint en compte els recursos humans, econòmics i materials disponibles; rendir comptes.

- Negociador: establir acords i aliances amb tercers; impulsar nous projectes de col·laboració.

A més d'aquestes funcions directives proposades per Mintzberg, cal no oblidar la vessant tècnica de la professió de director com a bibliotecari, per la qual cosa afegim una quarta categoria de funcions:

d) Funcions operatives i tècniques

- Organitzador dels recursos d'informació: ordenació i tractament físic dels documents; manteniment de la col·lecció; selecció i adquisició del fons documental.

- Receptor de les demandes: anàlisi de les necessitats d'informació dels usuaris per tal de donar-hi resposta; prestació de serveis d'assessorament, prescripció, mediació i facilitació, proveïment d'informació, etc.; atenció i resolució de les peticions dels usuaris.

- Organitzador d'activitats: elaborar i promoure plans d'activitats de difusió de la biblioteca i de promoció de la lectura, d'acord amb les polítiques municipals.

. Gestor de projectes: corporatius, de gestió documental, de col·laboració, de comunicació i difusió, etc.

. Gestor tècnic: anàlisi i representació de la informació, processament i explotació de la informació, creació de productes i serveis d'informació amb valor afegit.

En definitiva, el director d'una biblioteca pública, per exemple,<sup>34</sup> planifica i assoleix els objectius estratègics de l'organització, prepara pressupostos, material de compra i els equips necessaris per a dirigir la biblioteca, supervisa el personal, organitza el manteniment i la seguretat de l'edifici, promou la difusió de la biblioteca, prepara sol·licituds d'ajuts i subvencions, avalua l'eficiència de l'organització, i estableix relacions de cooperació amb l'administració, entitats i associacions del municipi, altres biblioteques i fins i tot amb el sector privat. A més, és el bibliotecari professional capdavanter del servei, referent per a la resta de treballadors de la biblioteca i per als seus usuaris.

---

<sup>34</sup> Utah State Library Division. *Manual for a new directors of public libraries in Utah*. Salt Lake City: Utah State Library Division, 2016.

## 5.2 Competències professionals i personals

Per tal de poder-se adaptar a les necessitats de cada moment, les persones que dirigeixen una biblioteca pública han de disposar no només dels mitjans necessaris, sinó que també han de desenvolupar o potenciar un conjunt de competències tant específiques (o professionals) com transversals (o personals).

Diversos estudis<sup>35</sup> coincideixen en apuntar el seguit de competències que haurien de tenir les persones que estan al capdavant de la direcció de les biblioteques públiques:

Competències professionals: comunicació (oral, escrita, audiovisual, interpersonal, institucional, no verbal, etc.), innovació, lideratge (de persones, grups, de l'organització), planificació, tecnologia, visió empresarial, visió global del sector, gestió de conflictes, disseny de productes i serveis d'informació, gestió de la informació i la documentació, avaluació, orientació a l'usuari, orientació a resultats, sentit de pertinença, etc.

Competències personals: flexibilitat i capacitat d'adaptació als canvis, vocació i identificació amb el servei, sentit comú, iniciativa i autonomia, capacitat de prendre decisions, habilitats amb les persones, justícia, empatia, habilitats comunicatives, amabilitat, sentit de l'humor, integritat, esperit d'equip, aptituds de negociació, capacitat analítica, esperit crític, rigor, discreció, capacitat de gestionar-se a sí mateix, etc.

El desenvolupament i domini de totes aquestes competències, però no garanteix que un directiu sigui competent, perquè la clau és la combinació de totes elles en una "gestió en equilibri dinàmic".<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Salvador, 2003; Lozano, 2006; Mintzberg, 2013; Delmàs, 2015.

<sup>36</sup> Mintzberg, 2013

### 5.3 Anàlisi de la professió en l'actualitat

Malauradament, avui dia al nostre país, encara hi ha persones que es pensen que la feina de bibliotecari consisteix, bàsicament, en ordenar els documents a les prestatgeries i controlar el servei de préstec.<sup>37</sup> No és així en altres països, com els Estats Units<sup>38</sup> o la majoria d'Europa on es reconeix el paper dels professionals bibliotecaris i documentalistes en l'evolució de la societat digital.

Partint de la nostra pròpia experiència professional, les idees debatudes en la taula rodona *Els perfils bibliotecaris en evolució*<sup>39</sup> celebrada en les XV Jornades Catalanes d'Informació i Documentació,<sup>40</sup> així com les converses mantingudes en relació amb aquest tema amb altres directors de biblioteques públiques, hem elaborat una anàlisi DAFO de la professió:

PUNTS FORTS (anàlisi interna)	OPORTUNITATS (anàlisi externa)
F1. Alt capital professional	O1. Universalització de l'accés a la informació, i també a la desinformació
F2. Perseverança, eficiència i disciplina organitzativa	O2. Possibilitats de treball col·laboratiu en xarxa i cooperació interdisciplinària
F3. Vocació de servei públic	O3. Necessitats informatives dels individus, organitzacions i administracions públiques en el context digital
F4. Alta responsabilitat social corporativa	
F5. Codi ètic profundament arrelat	

<sup>37</sup> Asencio, Ana. "¿Quieres ser bibliotecario?" [en línia]. *Desiderata*, núm.1 (2016) [consulta: 5 d'abril de 2018] Disponible a: <<http://desiderataonline.com/numeros-antiores/>>.

<sup>38</sup> Ventura, Núria; Gascón, Jesús. "Entrevista a Barbara J. Ford. Hem d'estar orgullosos de ser bibliotecaris". [en línia] *Ítem*, núm. 33 (2003) [consulta: 5 d'abril de 2018] Disponible a: <<https://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/22586/22420>>.

<sup>39</sup> Amb la participació de Ramon Bosch (Gerent del Consorci de Biblioteques de Barcelona), Marta Cano (Gerent del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona), Eugènia Serra (Directora de la Biblioteca de Catalunya) i Josep Vives (Cap del Servei de Biblioteques de la Generalitat de Catalunya). Moderat per Eulàlia Espinàs (Gerent de l'Ateneu Barcelonès, i professora de l'assignatura Direcció i lideratge del MGDBSI de la UB).

<sup>40</sup> Web de les Jornades: <<http://www.cobdc.net/15JCID/>>.

<p>F6. Anticipació a les demandes, proactivitat</p>	<p>O4. Personalització de serveis presencials i en línia</p> <p>O5. Assumpció de l'aprenentatge permanent i les competències informacionals com a necessitat</p> <p>O6. Progressiva convicció del nostre rol social i ciutadà, amb especial èmfasi en els col·lectius més desfavorits</p>
<p><b>PUNTS FEBLES</b> (anàlisi interna)</p>	<p><b>AMENACES</b> (anàlisi externa)</p>
<p>D1. Alta resistència al canvi</p> <p>D2. Manca de consciència de l'impacte de la revolució digital en l'exercici professional</p> <p>D3. Acomodació al lloc de treball, valoració de l'estabilitat</p> <p>D4. Manca de visió empresarial i competitivitat</p> <p>D6. Tendència a l'endogàmia, dificultats per la cooperació professional</p>	<p>A1. Manca de visibilitat de la professió</p> <p>A2. Efectes de la crisi política del país</p> <p>A3. Baixa demanda de formació universitària en informació i documentació</p> <p>A4. Domini dels cercadors generalistes d'Internet com a eina de cerca d'informació</p> <p>A5. Percepció conservadora dels bibliotecaris per part dels ciutadans</p>

Un cop analitzada la situació de la professió, tant a nivell intern com a nivell extern, hem elaborat una sèrie de recomanacions utilitzant la tècnica CAME, la qual pretén corregir les debilitats, afrontar les amenaces, mantenir les fortaleses i explotar les oportunitats, transformant-les en un pla d'acció amb el plantejament d'estratègies, com per exemple les següents:

- Corregir D1 amb flexibilitat i adaptació als canvis: si volem continuar sent professionals de referència hem de ser flexibles i proactius.
- Corregir D6 participant en grups de treball, jornades professionals, activitats de formació: establir contactes professionals i conèixer com treballen en altres biblioteques.
- Afrontar A1 amb accions comunicatives per donar major visibilitat de la professió en les organitzacions, la societat i les xarxes d'informació: ens hem de saber "vendre" com a col·lectiu professional.
- Afrontar A3 amb una intensificació i millora de la formació universitària i contínua: des de les universitats es pot millorar, i de fet s'està fent,<sup>41</sup> l'oferta de formació específica en l'àmbit de la gestió bibliotecària
- Mantenir F1 oferint qualitat i evidències de la nostra utilitat com a professionals: hem de ser eficients i vetllar per la qualitat dels nostres serveis.
- Mantenir F3 amb estudis d'usuaris: hem de conèixer les necessitats i demandes dels usuaris per tal de poder-los oferir els millors serveis.
- Explotar O2 amb cooperació i transversalitat: treballar amb els diversos agents territorials, generar sinergies i aportar valor afegit a la ciutadania.
- Explotar O4 millorant el coneixement dels usuaris, les seves percepcions i necessitats: hem de dedicar esforços a conèixer bé els nostres usuaris i també els no-usuaris.

Aquestes línies de treball han de permetre trencar amb els estereotips i febleses del nostre col·lectiu.

---

<sup>41</sup> Un exemple és el MGDBSI o el Postgrau en Prescripció lectora, tots dos de la UB.

## 6. Direcció estratègica

Dirigir una biblioteca pública significa, com hem vist, assumir-ne la màxima responsabilitat i esdevenir el referent per a l'equip de treball, els usuaris, l'administració, i la comunitat. Fer-ho amb una visió estratègica ens permet adaptar-nos a l'entorn canviant i ens projecta al llarg termini.

### 6.1 Direcció

La direcció requereix tenir un coneixement i una visió global de l'organització i del sector, tant a nivell intern com extern; dur a terme una gestió global multitasca i amb visió a llarg termini; creure en el projecte i ser capaços d'inspirar i motivar l'equip de treball; saber comunicar; preocupar-se pel desenvolupament professional i humà del personal; compartir decisions, delegar responsabilitats, potenciar l'autonomia en el treball diari; crear xarxes i vincles de col·laboració, etc.<sup>42</sup>

Tot això, ens conduirà cap a un sistema de treball dinàmic, amb qualitat, flexible i en adaptació constant, que es caracteritza per: un ritme de treball implacable, alt i constant, fragmentació i discontinuïtat en la feina, orientació a l'acció, preferència per a la comunicació oral i informal, gestió d'equips multidisciplinaris, sensació de "caos calculat" o "desordre controlat", compromís amb la comunitat, flexibilitat i adaptabilitat, transparència i rendició de resultats, etc.

#### 6.1.1 Rols directius

Existeixen una sèrie de rols directius considerats un referent per la majoria d'autors, segons els quals un directiu hauria de desenvolupar la seva funció en tres àmbits clau:<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Mintzberg, 2013; Apunts de l'assignatura Direcció i Lideratge del MGDBSI impartida per Eulàlia Espinàs.

<sup>43</sup> Lozano, 2006, adaptació de Mintzberg. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel, 1983



1) Àmbit de relació: representació de l'organització davant tercers, relacions externes (creació de vincles i col·laboracions amb la comunitat) i de lideratge amb la resta de l'equip (ser el seu referent i saber integrar les persones, motivar-les, formar-les i comprometre's).

2) Àmbit d'informació: recepció, transmissió i difusió de la informació per a l'organització, amb l'objectiu de saber generar, classificar i filtrar informació per tal de poder prendre les decisions més adequades en cada moment.

3) Àmbit de decisió: innovació aprofitant les oportunitats, impulsant, dirigint i avaluant els canvis; gestió de les crisis, afrontar els imprevistos, trobar solucions i resoldre situacions difícils; administrar els recursos, gestionar els equips de treball de manera eficient, optimitzar el temps, l'organització del treball i els recursos materials; desplegar el rol de la negociació, saber resoldre els conflictes, integrar la diversitat d'interessos i arribar a acords.

### **6.1.2 La presa de decisions**

La presa de decisions és un dels processos importants en la direcció d'una organització. Les decisions es prenen a un ritme alt i a més, com a servei públic, cal rendir-ne comptes. Per això, la visió global del director ha d'afavorir la presa de decisions coherents i en línia amb la missió i la visió de la biblioteca.

És important compartir amb la resta de personal tot el procés de la presa de decisions de forma participativa, per fer equip i motivar, ja que normalment s'aconsegueixen millors resultats.

### **6.1.3 Lideratge**

Val a dir que, pel sol fet d'ocupar el càrrec, el director d'una biblioteca pública no es converteix automàticament en el líder de l'equip. El lideratge es guanya a partir del reconeixement dels altres com a líder.

El lideratge consisteix en conduir a un equip humà, que té les seves pròpies idees, habilitats i personalitat, cap a un objectiu comú. És una activitat

col·laborativa que genera l'oportunitat perquè tots els membres d'una organització participin en la visió i en la motivació per afrontar els reptes d'un entorn operatiu que canvia constantment; el resultat és que l'organització es mou cap endavant per aconseguir el seu objectiu.<sup>44</sup> El líder “té una visió global de l'organització, dissenya l'estratègia a llarg termini i pren decisions –i soluciona els problemes– a curt termini”.<sup>45</sup>

Segons l'obra col·lectiva *Grow your own leaders. How to identify, develop and retain leadership talent*<sup>46</sup>, el líder comparteix responsabilitats amb els membres de l'equip i ajuda l'equip a resoldre els problemes, promou el self-management, articula i dirigeix els equips d'acord amb la visió de l'organització i els seus valors, valora les diferents perspectives, veu el conflicte com una oportunitat per generar sinèrgies i enriquir els processos de presa de decisions, és proactiu: promou el canvi, que entén com a necessari per a l'èxit de l'organització, es centra en els processos i les persones, pensa l'organització a escala global, busca l'equilibri entre les necessitats de l'organització i les dels seus treballadors, i concep les persones com l'actiu més valuós de l'organització.

Així doncs, els directors han de tenir en compte els següents principis<sup>47</sup> per tal que el lideratge flueixi amb èxit a les seves biblioteques:

1. La prosperitat no és eterna, cal innovar per mantenir-la
2. Cal actuar en comptes de reaccionar
3. El major capital d'una organització són les seves idees
4. Ser fidel a uns principis enforteix el lideratge
5. El millor lideratge és aquell que no es nota

Liderar una biblioteca pública és “inspiració”: el líder ha d'inspirar i involucrar el seu equip humà, els usuaris i la comunitat en el projecte de la biblioteca.

---

<sup>44</sup> Mintzberg, 2013; Apunts de l'assignatura Direcció i Lideratge del MGDBSI impartida per Eulàlia Espinàs.

<sup>45</sup> Sala, 2006.

<sup>46</sup> Prentice Hall, 2002.

<sup>47</sup> Sala, 2006.

## 6.2 Planificació

L'expert en temes de gestió Peter Drucker va resumir el concepte de planificació fent referència a "la futurització de les decisions actuals".<sup>48</sup> Les decisions d'avui tindran un impacte en el futur, per tant si prenem les decisions correctes, estem millorant les nostres possibilitats d'obtenir èxits futurs. La planificació permet que els qui prenen decisions a les biblioteques estableixin prioritats i delimitin les tasques que aportaran els millors resultats possibles.

Així doncs, en la gestió de les biblioteques públiques, la planificació juga un paper essencial en tant que possibilita el trànsit de la situació actual (el present) cap a la situació on volem arribar (el futur). Es tracta d'un procés orientat a la consecució de determinats objectius o metes, que inclou la definició d'aquests objectius, l'avaluació dels factors que podrien influir en la seva consecució, l'establiment, valoració i selecció de cursos d'acció alternatius i la posada en marxa de programes d'acció detallats; aquest procés culmina amb l'avaluació dels resultats obtinguts respecte els objectius proposats, en base a criteris d'efectivitat i eficàcia.<sup>49</sup>

El procés de planificació estratègica en una biblioteca pública implica, en primer lloc, haver analitzat el punt de partida, comptar amb un bon diagnòstic i a partir d'aquest establir els objectius (que han de ser SMART<sup>50</sup>), dissenyar el camí per aconseguir-los i actuar de manera proactiva, desenvolupant una actitud estratègica amb els nostres recursos, prioritzant i configurant estratègies que ens permetin aprofitar les nostres fortaleses internes i les nostres oportunitats externes.

Una bona planificació ajudarà a la biblioteca a controlar el futur en lloc de deixar que sigui el futur qui la controli. Alan Kay, inventor i futurista, a qui molts consideren el pare dels ordinadors personals, assegurava que "la millor manera de predir el futur és inventar-lo".<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Drucker, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974. 864 p. ISBN 978-0887306150.

<sup>49</sup> Salgueiro, 1998; Apunts de l'assignatura Planificació del MGDBSI impartida per Carina Rey

<sup>50</sup> Específics, mesurables, assumibles, realistes i temporalitzables.

<sup>51</sup> Consultable a: < [https://es.wikipedia.org/wiki/Alan\\_Kay](https://es.wikipedia.org/wiki/Alan_Kay)>.

### 6.2.1 El pla estratègic

El pla estratègic és el document que recull el procés de planificació estratègica de l'organització, i s'estructura en les fases següents:<sup>52</sup>

- a) Entendre on estem: analitzar la situació actual de l'organització tant a nivell intern com a nivell extern. Podem utilitzar eines com la matriu DAFO, CAME, PEDSTL,<sup>53</sup> el model de les 5 forces de Porter,<sup>54</sup> anàlisi prospectiva,<sup>55</sup> i indicadors estadístics,<sup>56</sup> entre altres.
- b) Visualitzar on volem estar: establiment del pla. Cal definir la missió, la visió i els valors de l'organització, així com les estratègies, les àrees de resultat clau, els factors crítics d'èxit i les polítiques de l'organització.
- c) Traçar el camí per anar d'un punt a l'altre: definir els objectius estratègics i operatius, les línies estratègiques i els plans d'acció, les activitats i les tasques.
- d) Executar el pla: implementació i posada en marxa del pla operatiu o pla d'acció, per tal de fer el camí des de la situació de partida a la situació desitjable.
- e) Avaluar els resultats: amb indicadors de control estratègic del procés i els resultats obtinguts.
- f) Redactar la memòria del pla.
- g) Difondre i presentar el pla: davant els usuaris i la comunitat.

En definitiva, el pla estratègic ve a ser el projecte de la biblioteca, la seva finalitat i raó de ser, en un termini no superior als 4 anys.

Per elaborar un pla estratègic hem de comptar amb un equip de planificació format per un màxim de 8 persones, de les quals es recomana que 1 o 2 siguin externes a la biblioteca (per exemple un usuari, un treballador de l'ajuntament, un estudiant en pràctiques, etc.), establir nivells de responsabilitat i dedicació, determinar els recursos disponibles, establir el calendari i assessorar i formar

---

<sup>52</sup> Segons el manual *Planificar per aconseguir resultats. Un procés de transformació de la biblioteca pública*, de Ethel Himmel i William James Wilson (Pagès Editors, 2001).

<sup>53</sup> Anàlisi dels factors polítics, econòmics, demogràfics, sociològics, tecnològics i legals que afecten l'organització.

<sup>54</sup> Anàlisi del poder negociador dels clients, del poder negociador dels proveïdors, de l'amenaça de nous competidors, de l'amenaça de productes substitutius i de la rivalitat en el sector.

<sup>55</sup> Estudi que permet la identificació, anticipació i projecció de les tendències futures en el sector.

<sup>56</sup> Com per exemple número de préstecs per habitant, rotació del fons bibliogràfic, percentatge de població inscrita a la biblioteca, número de préstecs per hora de servei, etc.

els participants. Com a mínim, necessitarem 6 mesos per a l'elaboració del pla.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Salgueiro, 1998; Tarapanoff, 1997; Apunts de l'assignatura Planificació del MGDBSI impartida per Carina Rey

## **PART III: Aspectes clau en la gestió i direcció d'una biblioteca pública**

### **7. Recomanacions d'experts**

Amb l'objectiu d'aportar valor a partir de l'expertesa, hem demanat la col·laboració de directors de biblioteques públiques i de professors de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la Universitat de Barcelona, en forma de consells adreçats a directors novells.

De forma personal o per correu electrònic,<sup>58</sup> ens hem posat en contacte amb un total de 55 experts, dels quals ens han respost 34,<sup>59</sup> que representa el 61%. Els professionals que han col·laborat en aquest treball es distribueixen de la següent manera:

- Directors de biblioteques públiques de la província de Girona: 11
- Directors de biblioteques públiques de la província de Barcelona: 6
- Directors de biblioteques públiques de la província de Tarragona: 3
- Directors de biblioteques públiques de la província de Lleida: 2
- Directors de biblioteques públiques internacionals: 2
- Caps de servei de biblioteques públiques: 3
- Professors de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la UB: 7

Com a criteris de selecció dels directors, ens hem centrat sobretot en l'àmbit geogràfic de la província de Girona, que és el representatiu del treball, sobretot per motius de coneixement, proximitat i aplicabilitat futura. Però també hem volgut conèixer les experiències de professionals de les altres províncies i de biblioteques que atenen poblacions més grans; és per això que hem contactat amb els membres del *Grup de Biblioteques Catalanes Associades a la UNESCO*. També hem sol·licitat la col·laboració de caps de servei, per obtenir una visió macro de les tasques directives i de gestió, i de directors de

---

<sup>58</sup> Veure Annex 1.

<sup>59</sup> Veure Annex 2.

biblioteques de referència a nivell internacional com la *New York Public Library* i la *British Library*.

Pel que fa als professors, hem contactat amb l'equip docent del MGDBSI i amb els coordinadors del postgrau de Prescripció lectora, per sol·licitar les seves aportacions des de l'entorn acadèmic.

Val a dir que aquest no és un estudi amb validesa estadística, sinó que es tracta d'obtenir diferents punts de vista subjectius sobre l'exercici de la professió.

Un cop analitzades les respostes, podem concloure que la majoria dels experts posen èmfasi en els següents aspectes:<sup>60</sup>

1. Gestió dels recursos humans: motivar, crear un bon ambient de treball, fer equip, aconseguir el compromís del personal, prendre decisions consensuades, etc.
2. Relacions socials: sensibilitat vers el territori i el teixit social, adaptació a la realitat de cada municipi; conèixer els usuaris, agents locals, entitats, associacions, equip de govern, ... i també altres professionals bibliotecaris, per establir sinergies, cercar aliances, complicitats, cooperacions i col·laboracions.
3. Dirigir: gestionar, planificar, organitzar, avaluar, elaborar estratègies, definir els objectius, prendre decisions, etc. amb una visió global de la biblioteca.
4. Gestió de la col·lecció: definir la política de desenvolupament de la col·lecció de la biblioteca.
5. Gestió dels recursos econòmics: gestionar el pressupost assignat, cercar fonts de finançament.
6. Il·lusió: estar a gust a la feina, tenir "empenta" i vocació de servei, transmetre felicitat i passió, gaudir de la lectura i la cultura.
7. Escoltar: saber escoltar el personal i els usuaris, fer escolta activa, tenir empatia, i també saber fer autocrítica.

---

<sup>60</sup> Per ordre de rellevància.

8. Comunicar: comunicació interna i externa, difusió.

9. Gestió del canvi: impulsar els canvis, innovar, ser flexibles i adaptar-nos als canvis, ser proactius.

En definitiva, veiem que pren especial importància el component humà de la professió, més enllà dels aspectes tècnics. La majoria dels experts destaquen aspectes relacionats amb la comunicació, les relacions socials, el “tarannà”, la confiança, la il·lusió per la feina etc. Amb independència del territori i la grandària de la biblioteca, veiem que hi ha una visió compartida per la vocació de servei, i per considerar imprescindible el treball conjunt per fer-ho realitat.

## 8. Elements crítics

Un cop analitzada la informació obtinguda respecte a la gestió i direcció d'una biblioteca pública, i prenent de referència la pròpia experiència professional i les col·laboracions dels experts, hem identificat els següents elements crítics o aspectes que considerem més rellevants en la gestió diària de l'organització:

### 8.1 Adaptació al nou lloc de treball

El procés d'adaptació al càrrec de director, com qualsevol nou lloc de treball, suposa una forta càrrega emocional, fruit de les expectatives, la il·lusió i la incertesa, que cada persona viurà amb una intensitat diferent. Aquest procés, que passa per les fases d'assimilació, acomodació i adaptació,<sup>61</sup> requereix un període de temps variable en funció de la personalitat i les competències del nou director. Sovint, a més d'un canvi de categoria professional, també suposa un canvi de biblioteca i entorn de treball.

---

<sup>61</sup> Vallejo, Olga. “Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”. [en línia] *Corporación Universitaria de la Costa*, 2011. [consulta: 5 d'abril de 2018] Disponible a: <[http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/viewFile/946/pdf\\_166](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/viewFile/946/pdf_166)>



Un dels obstacles a vèncer pels professionals bibliotecaris durant la seva adaptació pot ser la resistència al canvi,<sup>62</sup> sobretot davant la inseguretat pel desconeixement del nou lloc de treball.

Els experts recomanen aprofitar els primers dies per conèixer la cultura organitzativa, el personal, la col·lecció, els espais, el territori i l'entorn, etc. i obtenir, així, una visió global de la biblioteca i el lloc de treball. També emfatitzen el fet de ser respectuosos amb la feina feta pels anteriors directors i de treballar per tal d'intentar deixar la biblioteca millor de com es va trobar el primer dia.

## 8.2 Relacions socials

La literatura especialitzada apunta que les biblioteques públiques, com a espais oberts a la ciutadania, d'accés universal i gratuït, s'han consolidat com a agents culturals, socials i informatius clau en la societat actual.<sup>63</sup>

Els responsables de les biblioteques públiques han de saber posicionar el servei de manera estratègica en el sí de la seva comunitat, amb sensibilitat vers el teixit social i el territori. Un bon director de biblioteca ha d'estar involucrat amb la comunitat, com a màxim representant de l'organització, per tal de promoure el coneixement del potencial de la biblioteca entre els altres líders de la societat.<sup>64</sup>

Les biblioteques ofereixen als usuaris un espai, físic i virtual, de comunicació, interrelació i cohesió social, esdevenint autèntiques àgores de ciutadania en relació amb el tercer espai:<sup>65</sup> generen ambients de confiança per a les persones, d'intercanvi d'experiències, de creació i socialització. Han de ser

---

<sup>62</sup> Punt feble detectat a l'anàlisi DAFO, veure apartat 5.3

<sup>63</sup> Togores, Rosa. *El valor de les biblioteques públiques en la societat: el cas de la Xarxa de Biblioteques Municipals*. [en línia]. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei de Planificació i Avaluació. Gerència de Serveis de Biblioteques. [consulta: 30 d'abril de 2018] Disponible a: <[https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor\\_social\\_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40](https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor_social_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40)>

<sup>64</sup> Hage, Christine L. *The public library start guide*. Chicago: American Library Assotiation, 2004. 166p. ISBN 0838908667

<sup>65</sup> Terma, Judith. *El futur ja és aquí: 10 tendències per a les nostres biblioteques* [en línia]. Barcelona: Bloc de BiD, 2015. [consulta: 30 d'abril de 2018] Disponible a: <<http://www.ub.edu/blokdebid/ca/content/el-futur-ja-es-aqui-10-tendencias-les-nostres-biblioteques>>

l'espai on tothom pugui anar a fer de tot, a veure a tothom, a escoltar a tothom, i potser el més important: a deixar la seva petjada.<sup>66</sup>

D'altra banda, les biblioteques estan integrades en el municipi on presten els seus serveis i formen part de la política cultural, social i educativa. Els usuaris són un reflex del que està passant en la societat, i per això les biblioteques esdevenen un "gran termòmetre social".<sup>67</sup>

És per això que el paper del director és essencial per a generar, mantenir i cuidar les relacions socials de les biblioteques públiques, establir complicitats i ponts de cooperació i col·laboració amb altres biblioteques, entitats i associacions del municipi, centres d'educació, agents locals, l'administració, comerços, empreses, etc.

La visió dels experts posa especial èmfasi en buscar oportunitats per promoure la biblioteca "portes enfora", i assegurar-se que la comunitat coneix la biblioteca i els seus serveis.

### **8.3 Col·lecció**

El fons documental o col·lecció de documents d'una biblioteca en configura l'essència i n'esdevé el factor clau que satisfà en major o menor mesura les expectatives i necessitats d'informació, formació, cultura i lleure dels seus usuaris.

Les Directrius IFLA/UNESCO per al desenvolupament del servei de biblioteques públiques assenyalen que "totes les biblioteques públiques necessiten un document escrit que reculli la política de gestió i desenvolupament de la col·lecció", amb l'objectiu de garantir un plantejament coherent en el manteniment i desenvolupament del fons de la biblioteca i de l'accés als seus recursos..

---

<sup>66</sup> Hakala-Ausperk, Catherine. *Be a great boss. One year to success*. Chicago: American Library Association, 2011. 215p. ISBN 9780838910689

<sup>67</sup> En paraules de Carme Galve, directora de la biblioteca Jaume Fuster de Barcelona, "Les biblioteques com a refugi", *El Periódico* (2017): < <https://www.elperiodico.cat/ca/barcelona/20170326/les-biblioteques-com-a-refugi-5923031>>

La IFLA considera que cada biblioteca és única i que, per tant, els criteris de desenvolupament de les col·leccions també ho han de ser. Les biblioteques han de definir l'estructura de la seva col·lecció en funció de les seves característiques per tal que s'adapti a les necessitats dels seus usuaris reals i potencials. Les directrius de la ALA i la IFLA sobre l'elaboració de la política de desenvolupament de la col·lecció estableixen que aquesta ha de recollir els criteris i les pautes per a seleccionar els fons documentals, mantenir-los i gestionar-ne el creixement. Ha de ser una eina de planificació que serveixi per establir prioritats i límits, distribuir el pressupost i facilitar la coordinació entre els diversos elements que intervenen en la gestió de la col·lecció.

Des del punt de vista dels experts, és important mantenir “viva” la col·lecció, fent esporga i adquirint nous documents, actualitzant-la amb els canvis que es considerin pertinents a fi d'adaptar-la a la realitat en cada moment.

#### **8.4 Recursos humans**

Tant el Manifest de la UNESCO com les Directrius IFLA/UNESCO per al desenvolupament del servei de biblioteques públiques posen de manifest la importància de les persones que treballen a les biblioteques públiques, en tant que són proveïdores de coneixement, habilitats i competències i constitueixen el capital intel·lectual de l'organització.

Per tal d'oferir uns serveis de qualitat, les biblioteques necessiten disposar de personal qualificat, altament motivat i orientat a l'usuari. És molt important que tot el personal tingui clares la missió i funcions del servei bibliotecari, els objectius a assolir, les seves responsabilitats, i al mateix temps la predisposició de formar part d'un equip de treball que cerca unes finalitats comunes.

El Mapa de Lectura Pública de Catalunya estableix les categories professionals i el nombre de personal que hauria de correspondre a cada biblioteca en funció de les seves característiques de població, extensió i distribució d'espais, dimensió de la col·lecció, serveis i horaris d'obertura.

Un bon sistema d'organització del treball en les biblioteques públiques és fer-ho a partir de la gestió d'equips de treball, entenent que les persones que treballen en una funció o tasca determinada són les que en coneixen millor els seus punts crítics.<sup>68</sup> El paper de la direcció de la biblioteca, com a líder del projecte, s'ha de centrar en potenciar la creació d'equips de treball, recolzar el seu desenvolupament i continuïtat i proporcionar temps per a les reunions. Aquest sistema de treball implica l'exercici d'una direcció flexible i dinàmica capaç de crear amb rapidesa els equips necessaris amb la combinació adequada de perfils (coneixements i habilitats), desfer-los quan sigui necessari i crear-ne de nous, en funció de les necessitats i els projectes.

Si tenim en compte les respostes dels experts, veiem que és important mantenir els treballadors units i motivats, potenciar la innovació i la millora contínua, i promoure ambients d'aprenentatge i formació continuada, per tal de tenir equips de treball que es puguin adaptar a les demandes dels usuaris, als serveis i sistemes organitzatius, a les tecnologies i a les formes de treballar més actuals i capaces de respondre als reptes que s'hi plantegen.

## **8.5 Recursos econòmics**

En general, les biblioteques públiques municipals reben finançament a través de tres vies principals: l'ajuntament, la diputació provincial i la Generalitat de Catalunya. Aquestes fonts de finançament públic assignen un pressupost anual a cada biblioteca, el qual han d'administrar i controlar els directors amb responsabilitat, coneixement, i de forma oberta i transparent.

Els pressupostos que provenen de la diputació provincial i la Generalitat s'estableixen en funció de les característiques de cada biblioteca pública,<sup>69</sup> a partir d'uns paràmetres que serveixen per assignar una quantitat anual per adquisició de fons bibliogràfic. A banda, es poden assignar també recursos en

---

<sup>68</sup> Lozano, 2006

<sup>69</sup> En base al Mapa de Lectura Pública de Catalunya.

espècie de forma puntual,<sup>70</sup> com per exemple equipament informàtic, material promocional, llibres, etc.

El pressupost de l'ajuntament ve determinat per l'ens públic i en alguns municipis el director de la biblioteca pot participar en la fase de preparació o elaboració. En aquest cas, el director ha de fer una previsió dels ingressos i les despeses que tindrà en el proper exercici i comptabilitzar-les en el pressupost, que comprèn una sèrie de partides, variables en funció de cada municipi, com per exemple: recursos humans, adquisició de fons bibliogràfic, activitats de la biblioteca, premsa i publicacions periòdiques, material d'oficina, manteniment d'instal·lacions, etc.

Des de la direcció és molt important portar un control exhaustiu dels pressupostos assignats, saber en què s'estan gastant els diners públics i complir amb les disposicions legals corresponents i la llei de transparència.

A més de les vies oficials de finançament, existeixen opcions alternatives que es podran sol·licitar en major o menor mesura en funció de l'autonomia de cada centre al respecte: subvencions públiques, premis, donatius d'institucions i/o particulars, patrocini, *crowdfunding*, etc.

Els consells dels experts van en la línia conservadora (ser previsor i estrictes en l'execució del pressupost), i també creativa (buscar alternatives al finançament econòmic).

## 8.6 Comunicació

Una bona comunicació a les biblioteques públiques és clau per a la seva qualitat organitzativa i de servei. La comunicació està present en l'activitat diària de la biblioteca tant en la relació amb els membres de l'equip humà, com en la prestació de serveis, l'atenció als usuaris, la realització d'activitats, etc.

Podem distingir entre dos grans tipus de comunicació: la comunicació interna, orientada principalment al personal de la biblioteca, i la comunicació externa,

---

<sup>70</sup> Per als nous equipaments, per una campanya publicitària, etc.

orientada als usuaris, a les institucions públiques, a altres biblioteques i/o serveis de biblioteques, als proveïdors, mitjans de comunicació i la resta de *skateholders*.

La comunicació ha de fluir tant verticalment (en ambdós sentits) com horitzontalment, i ho ha de fer de forma natural per tal de generar un bon ambient de treball. El director de la biblioteca té la visió global de l'organització, mentre que la resta de treballadors tenen la visió tècnica fruit de les seves tasques, i ambdues es complementen necessàriament.

La imatge externa d'una biblioteca està, en bona part, vinculada a l'actuació de la figura del seu director, en termes de credibilitat i prestigi professional i personal, com a representant de l'organització.<sup>71</sup> Per tant és important que el director estigui present en l'entorn municipal, estableixi canals informals de comunicació i relació, i faci destacar la imatge corporativa de la biblioteca davant de tercers.

En aquest sentit, els experts posen de manifest la importància de transmetre la missió i els valors de la biblioteca en les seves comunicacions, tant internes com externes.

## 8.7 Usuaris

Els usuaris (i també els no usuaris) són la raó de ser de les biblioteques públiques, i són també el mitjà a través del qual aquestes poden exercir la seva influència en la societat.<sup>72</sup>

La satisfacció i la fidelització dels usuaris són dos temes prioritaris en la gestió de les biblioteques públiques; un repte que s'ha d'afrontar, des de la direcció, amb la màxima implicació de tot l'equip humà. La satisfacció dels usuaris no és una condició suficient per a assegurar-ne la seva fidelització, però sí una condició necessària. S'assoleix un alt nivell de qualitat quan els usuaris estan satisfets o quan es superen les seves expectatives: així s'aconsegueix generar

---

<sup>71</sup> Lozano, 2006

<sup>72</sup> Bersdston, M. *Soñando el futuro. Ideas funky en la gestión de bibliotecas públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2002, p. 32

entusiasme entre els usuaris, cosa que enforteix la seva fidelitat, millora la imatge de la biblioteca i fa que les recomanacions siguin positives.<sup>73</sup>

“L’aplicació més o menys generalitzada d’estudis d’usuaris ha promogut la preocupació per determinar categories o tipologies d’usuaris que permetin segmentar, és a dir, crear grups que tinguin uns trets comuns, en funció bàsicament de l’ús de la biblioteca en general”.<sup>74</sup> Així doncs, podem parlar de diferents segments o grups d’usuaris, com per exemple:

- a) En funció de si són o no són usuaris: usuaris reals i usuaris potencials.
- b) En funció de si utilitzen els serveis de la biblioteca amb freqüència: usuaris actius i usuaris inactius, usuaris habituals i usuaris ocasionals.
- c) En funció de com accedeixen als serveis: usuaris presencials i usuaris virtuals.
- d) En funció de la relació amb la biblioteca i l’administració pública: usuaris interns i usuaris externs.
- e) En funció de la seva edat: nadons, infantils, joves, adults, gent gran.
- f) En funció del seu col·lectiu: ciutadans, empreses, entitats, associacions, escoles, mitjans de comunicació, partits polítics, etc.

A partir de l’anàlisi dels resultats obtinguts en la segmentació d’usuaris, amb les dades reals sobre necessitats, percepcions i expectatives, s’obté informació per a poder planificar amb èxit els serveis més adequats per cada grup.

A més, els experts recomanen posar especial èmfasi en el factor humà de les relacions amb els usuaris i procurar que el personal sigui amable i cordial, mantingui una actitud positiva, mostri empatia i s’impliqui en resoldre les seves demandes informatives, aporti valor afegit i actuï de manera proactiva.

---

<sup>73</sup> Vogt, Hannelore. *El usuario es lo primero. La satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2004. 132 p. ISBN 9788493215570

<sup>74</sup> Rey, Carina. “Els usuaris: algunes reflexions al seu voltant”. [en línia] *Ítem*, núm. 50, 2009. [consulta: 20 de maig de 2018] Disponible a: < <https://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/133087>>

## 8.8 Programació d'activitats

Les biblioteques públiques realitzen de manera continuada un conjunt d'activitats de foment de la lectura i dinamització cultural que les ha convertit en referents als seus municipis. Aquestes activitats tenen per objectiu impulsar un major ús del fons documental, al mateix temps que amplien i diversifiquen l'oferta cultural del municipi i, en conseqüència, milloren la visibilitat de les biblioteques a la població.

D'acord amb el seu ajuntament, cada biblioteca programa aquelles activitats que considera més adequades a la seva tipologia d'usuaris, a la realitat social i cultural del lloc on es troba i considerant els diferents agents que hi actuen amb els quals és molt important establir col·laboració per no duplicar esforços ni entrar en competència.

El director de la biblioteca ha de vetllar perquè la programació de les activitats que s'hi duen a terme es faci de forma rigorosa, i oferir recursos i instruments que permetin conèixer les necessitats dels usuaris i no usuaris, dissenyar a partir d'objectius i planificar les accions. Les activitats i accions de promoció de la lectura s'han de plantejar a partir del diagnòstic de la realitat observada, per tal de satisfer les demandes de la comunitat, amb especial atenció a les persones amb necessitats especials.

Els destinataris de les activitats poden ser: les persones que ni coneixen l'existència de la biblioteca, les persones que la coneixen però no la utilitzen, les persones que la utilitzen sense tenir en compte totes les possibilitats que ofereix, i les que en fan un ús adequat però poden aprofundir en els seus hàbits culturals.

A grans trets, podem posar exemples i propostes d'activitats destinades al públic infantil i al públic adult:

- Activitats infantils: sessió de l'hora del conte, audicions musicals, visites escolars, club de lectura, tallers, exposicions, presentació d'autors/il·lustradors, concursos, etc.



- Activitats per adults: taules rodones i debats, club de lectura, xerrades i conferències, recitals poètics, audicions musicals, tronades amb autors/editors/traductors, projeccions cinematogràfiques, premis literaris, formació d'usuaris, tallers, visites guiades, sortides culturals, etc.

Segons les col·laboracions dels experts, cal recordar que cada grup o segment d'usuaris s'ha de trobar reflectit en la programació de les activitats de la biblioteca.

## 8.9 Qualitat

La qualitat, entesa com a element de la gestió estratègica de la biblioteca, té en compte aspectes com la capacitat de resposta, la cortesia, la credibilitat, la professionalitat, la precisió, l'accessibilitat, la comunicació, etc. La qualitat és "l'ajustament més proper a les necessitats dels usuaris que permeten els recursos existents".<sup>75</sup> Treballar amb qualitat en les biblioteques públiques significa sobretot esbrinar i entendre les necessitats i expectatives dels usuaris, disposar de mecanismes d'interrelació amb la comunitat i capacitat i autonomia per poder actuar en funció dels resultats.

Segons la filosofia del Total Quality Management (TQM), els principis de la gestió de la qualitat a les biblioteques són els següents: orientació als usuaris, lideratge, participació del personal, enfocament basat en processos, enfocament de sistema per a la gestió, millora contínua, presa de decisions basada en fets, i gestió de les relacions. Per assolir aquests principis, es disposa de les següents eines de gestió especialment útils per a les biblioteques públiques, en tant que permeten l'establiment de compromisos de qualitat, i l'anàlisi de resultats i percepcions dels usuaris:

- Les enquestes de satisfacció
- La carta de serveis
- La bústia de queixes i suggeriments

---

<sup>75</sup> Brophy, 1994

És molt important el compromís de la direcció de la biblioteca vers la gestió de la qualitat, prenent decisions en relació amb la qualitat, assegurant els recursos necessaris, revisant periòdicament els resultats, i liderant el projecte amb la implicació de la resta de personal.

Si es vol fer un pas més en gestió de la qualitat, es pot implantar un sistema de qualitat, estructura documentada amb procediments integrats tècnics i administratius efectius que s'ha d'adaptar a les necessitats de l'organització i als seus valors, i ha d'assegurar la satisfacció dels usuaris.<sup>76</sup> Els enfocaments de la qualitat a les biblioteques segueixen, principalment, la norma ISO 9001<sup>77</sup> o bé el model EFQM,<sup>78</sup> que es complementen entre sí, per tal d'obtenir una certificació o reconeixement extern normalitzat. L'ús de normes i models estandarditzats serveix per sistematitzar el treball que es duu a terme i aporta transparència i rigor a la seva gestió.

Els consells dels experts apunten cap a la incorporació de millora contínua i la qualitat com a criteri configuratiu de tots els sistemes i processos que es duen a terme a la biblioteca.

## **8.10 Espais i edificis**

Els espais físics on es desenvolupen els serveis bibliotecaris tenen influència directa en aquests serveis. En l'actualitat, les tendències dels nous edificis de les biblioteques apunten cap a un model orientat a l'usuari, obert i integrador, que convida a entrar, i concebut com un espai d'informació, cultura, relació i creació, àgora de ciutadania:

“La creació o remodelació d'una nova biblioteca passa per una sèrie d'etapes administratives, tècniques i financeres: decisió de construir o remodelar, elaboració del programa funcional, elecció de l'emplaçament, elaboració del projecte, adjudicació de les obres i construcció de l'edifici,

---

<sup>76</sup> Definició d'A. V. Feigenbaum

<sup>77</sup> [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_9001.asp#.WxQmuZ8zaM8](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.WxQmuZ8zaM8)

<sup>78</sup> [http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_efqm.asp#.WxQm9Z8zaM8](http://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_efqm.asp#.WxQm9Z8zaM8)

projecte, adjudicació i realització del mobiliari, posada en funcionament de l'equipament bibliotecari i, finalment, obertura de la biblioteca".<sup>79</sup>

La planificació de noves biblioteques o adequació de les ja existents es fa mitjançant la redacció d'un programa funcional<sup>80</sup> que s'elabora en col·laboració del municipi, la biblioteca, els serveis territorials i el servei de biblioteques de la Generalitat, i que defineix els serveis i dimensiona els recursos necessaris per a satisfer-los, en funció de les característiques de la comunitat on els presta.

A partir del pla funcional, els arquitectes elaboraran el projecte arquitectònic que ha de considerar temes de flexibilitat, accessibilitat, organització d'espais i serveis, obertures, paviments, il·luminació, instal·lacions, mobiliari, etc. i s'ha de basar en els tres principis<sup>81</sup> fonamentals per a qualsevol estructura arquitectònica: utilitat, estabilitat i bellesa. Des de la direcció de la biblioteca s'ha de vetllar per la coordinació i la bona comunicació entre els diversos agents implicats en el projecte.

Els experts posen de manifest la importància d'aconseguir que els ciutadans i la comunitat reconeguin l'edifici com a seu, amb la qual cosa cal que l'espai sigui identificable i emblemàtic.

## 9. Fitxes pràctiques

A continuació, anem a desenvolupar alguns d'aquests elements crítics en forma de fitxa pràctica per tal que resultin d'utilitat per als directors, tal com apareixerien al manual d'ús. Per aquest treball, la selecció s'ha centrat en quatre aspectes de gestió com són les relacions socials, la col·lecció, la qualitat i la comunicació; entesos com als primers als quals s'haurà d'afrontar un director novell en el seu lloc de treball. Cada fitxa conté, a més dels objectius i pautes de treball, una sèrie de recursos i exemples de bones pràctiques de referència en termes de qualitat, i una recomanació clau de la mà dels experts consultats.

---

<sup>79</sup> Romero, 2004

<sup>80</sup> <[http://biblioteques.gencat.cat/ca/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/planificacio-bibliotecaria/programa\\_funcional/](http://biblioteques.gencat.cat/ca/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/planificacio-bibliotecaria/programa_funcional/)>

<sup>81</sup> Vitruvi, arquitecte romà

## 9.1 Gestió de les relacions socials

### GESTIÓ DE LES RELACIONS SOCIALS

**OBJECTIUS:**

- Posicionar la biblioteca com a agent social del territori
- Fomentar les relacions socials amb la comunitat

**ASPECTES A CONSIDERAR:**

- Interrelació i cohesió social
- Tercer espai
- Inclusió
- Multiculturalitat
- Cooperació

**PAUTES DE TREBALL:**

La biblioteca pública ha de treballar en coordinació amb els agents socials, educatius i culturals del territori als quals dóna servei, per tal d'establir aliances i complicitats, i dur a terme projectes que responguin a les necessitats de la comunitat.

És important que des de la direcció es faci un treball d'identificació de les entitats i associacions amb les quals es tinguin interessos comuns, així com de les línies d'actuació dels altres serveis i equipaments municipals amb els quals es pugui establir col·laboració. Cal saber qui fa què a la nostra zona d'influència i que tothom sàpiga què fem nosaltres, per tal que ens tinguin en compte i evitar duplicitats i contraprogramacions.

També cal dedicar especial cura a les relacions amb aquelles persones i col·lectius que presentin necessitats especials, atenent a la funció social de les biblioteques, i treballar per generar confiança, rigor i professionalitat.

**RECOMANACIÓ:**

Conèixer i donar-se a conèixer.

## GESTIÓ DE LES RELACIONS SOCIALS

### RECURSOS:

Estudi de Rosa Togores "El valor de les biblioteques públiques en la societat: el cas de la XBM", DIBA 2014:

<[https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor\\_social\\_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40](https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor_social_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40)>

Fundació Biblioteca Social:

<<https://fundacionbibliotecasocial.org/>>

Jornada de treball "Nous usos de la biblioteca pública", DIBA 2015: <[https://www.diba.cat/documents/16060163/40381338/conclusions\\_jornades\\_nous\\_usos.pdf/0244405d-8837-47c9-9159-772d74df0bd6](https://www.diba.cat/documents/16060163/40381338/conclusions_jornades_nous_usos.pdf/0244405d-8837-47c9-9159-772d74df0bd6)>

Recursos professionals "Biblioteques inclusives", GENCAT 2016:

<<http://biblioteques.gencat.cat/ca/professionals/biblioteques-inclusives/>>

### BONES PRÀCTIQUES:

Grup de treball "La función social de las bibliotecas" CCB 2016:

<<http://www.ccbiblio.es/grupos-de-trabajo/estrategicos/grupo-estrategico-funcion-social-las-bibliotecas/>>

Grup de treball "MulticulturalitatXBM", DIBA 2015:

<[https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/publicacions-i-documents/detall/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_123t2AhpYdNB/16060163/48044875](https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/publicacions-i-documents/detall/-/journal_content/56_INSTANCE_123t2AhpYdNB/16060163/48044875)>

## 9.2 Política de gestió de la col·lecció

### GESTIÓ DE LA COL·LECCIÓ

#### OBJECTIUS:

· Formar col·leccions alineades amb la missió i els objectius de la biblioteca, que responguin a les necessitats actuals i futures dels usuaris.

#### ASPECTES A CONSIDERAR:

· La col·lecció ha de ser "viva"  
· Usabilitat  
· Implicació del personal  
· Selecció i esporgada  
· Tendència al creixement zero

#### PAUTES DE TREBALL:

El document que recull la gestió de la col·lecció és la política de desenvolupament de la col·lecció que presenta la següent estructura:

1. Introducció: contextualització, missió, visió i valors
2. Objectius
3. Audiència del document
4. Marc legal i normatiu
5. Responsables de la col·lecció
6. Característiques de la col·lecció: pautes, classificació
7. Selecció: finançament, eines i criteris de selecció
8. Manteniment i avaluació del fons
9. Esporgada: marc legal, criteris, planificació
10. Difusió de la col·lecció: màrqueting
11. Polítiques de participació i comunicació amb els usuaris
12. Política de creixement de la col·lecció
13. Aprovació i disposicions finals
14. Bibliografia
15. Annexos (si s'escau)

#### RECOMANACIÓ:

Actualitzar la col·lecció de forma periòdica per adaptar-la a la realitat en cada moment.

## GESTIÓ DE LA COL·LECCIÓ

### RECURSOS:

Article de Marta Cano i Montse Cantí "Documents de política de desenvolupament de la col·lecció en la XBM de Barcelona", BiD 2013: <<http://bid.ub.edu/30/cano.htm>>

Article d'Autora Valls "Esporgar: per què, com i quan", BiD 2006: <[http://bid.ub.edu/consulta\\_articulos.php?fichero=16vall.htm](http://bid.ub.edu/consulta_articulos.php?fichero=16vall.htm)>

Directorí de polítiques de desenvolupament i gestió de col·leccions documentals d'abast espanyol i hispanoamericà "PolDoc": <<https://fbd.ub.edu/poldoc/>>

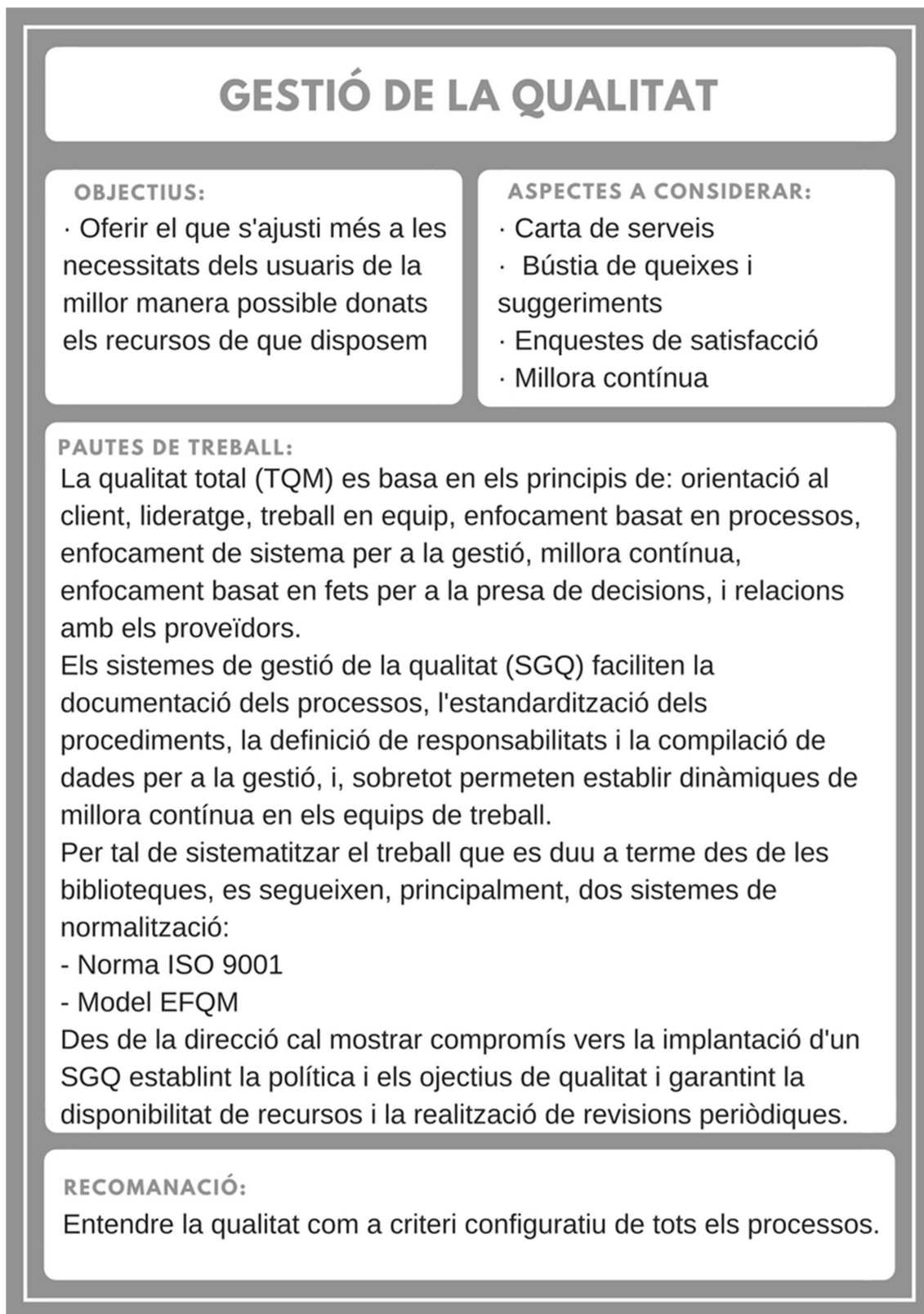
Document del Consejo de Cooperación Bibliotecaria "Pautas para establecer una política de colecciones en una biblioteca pública", Ministerio de Cultura, 2010: <<http://travesia.mcu.es/portaln/jspui/handle/10421/5081>>

### BONES PRÀCTIQUES:

Grup de treball de Política de Desenvolupament de la Col·lecció de Biblioteques de Barcelona "Política de desenvolupament de la col·lecció de les biblioteques de Barcelona". DIBA 2010: <[http://issuu.com/bibliotequesbcn/docs/pdc\\_maquetat\\_5\\_def](http://issuu.com/bibliotequesbcn/docs/pdc_maquetat_5_def)>

Biblioteca de Tarragona "Pautes per a una política de desenvolupament de la col·lecció de la Biblioteca Pública de Tarragona" 2012: <[http://bibliotecatarragona.gencat.cat/web/.content/bp\\_tarragona/documentos/arxius/politica\\_col\\_bpt.pdf](http://bibliotecatarragona.gencat.cat/web/.content/bp_tarragona/documentos/arxius/politica_col_bpt.pdf)>

### 9.3 Gestió de la qualitat





## GESTIÓ DE LA QUALITAT

### RECURSOS:

Asociación Española para la Calidad (AEC):

<<https://www.aec.es/web/guest>>

"Guia per a l'elaboració de cartes de serveis" GENCAT 2008:

<[http://governacio.gencat.cat/web/.content/modernitzacio\\_de\\_l\\_administracio/modernitzacio\\_de\\_l\\_administracio/documents/arxiu/guia\\_cartes\\_de\\_serveis.pdf](http://governacio.gencat.cat/web/.content/modernitzacio_de_l_administracio/modernitzacio_de_l_administracio/documents/arxiu/guia_cartes_de_serveis.pdf)>

"Guía para la gestión de quejas y sugerencias" AEVAL 2013:

<[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_QyS\\_2013.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_QyS_2013.pdf)>

Monografía de Núria Balagué i Jarmo Saarti "Gestión de la calidad en la biblioteca: diseña un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001", UOC 2014.

Norma UNE 93200:2008 "Cartas de servicios"

<[https://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_cservicios\\_93200.asp#.Wx1xDIozam8](https://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_cservicios_93200.asp#.Wx1xDIozam8)>

### BONES PRÀCTIQUES:

"Buenas prácticas" AEVAL:

<[http://www.aeval.es/es/productos\\_y\\_servicios/buenas\\_practicas/index.html](http://www.aeval.es/es/productos_y_servicios/buenas_practicas/index.html)>

Carta de serveis de la Biblioteca pública d'Ermua:

<[https://www.ermua.es/pags/a\\_tu\\_servicio/ca\\_biblio\\_carta.asp](https://www.ermua.es/pags/a_tu_servicio/ca_biblio_carta.asp)>

## 9.4 Gestió de la comunicació

### GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ

#### OBJECTIUS:

- Oferir una imatge de qualitat i proximitat
- Establir canals de comunicació interns i externs
- Ser visibles

#### ASPECTES A CONSIDERAR:

- Imatge corporativa
- Atenció als usuaris
- Màrqueting digital i de serveis
- Redacció de documents

#### PAUTES DE TREBALL:

La direcció de la biblioteca ha d'assumir que la comunicació és una important eina estratègica al servei de l'organització que dirigeix, i que comptar amb el suport dels usuaris i de la comunitat en general és bàsic per a assolir l'èxit.

Alguns principis a tenir en compte per ajudar a construir les bases d'una bona comunicació són:

- Comunicar és compartir: posar en comú els valors, la identitat, la missió i la cultura organitzativa de la biblioteca, i fer participar els interlocutors en la presa de decisions i la definició dels objectius.
- Crear un bon clima organitzatiu: tot l'equip humà s'ha d'implicar en la comunicació de la biblioteca i en la imatge que transmet.
- La comunicació, entesa com una comunitat de valors, coneixements i informacions, genera aprenentatge individual i organitzatiu, amb repercussions positives en la qualitat del servei.
- Per comunicar de manera eficient cal integrar diversos canals i formes de relació.

#### RECOMANACIÓ:

Crear una estratègia de comunicació i definir protocols per a cada canal que s'utilitzi en la biblioteca.

## GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ

### RECURSOS:

Article de Montserrat Espluga-Condal "Estrategias de marketing en una biblioteca pública de suburbio: Biblioteca Font de la Mina", EPI 2015:

<<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2015.ene.05>>

Monografia de Catherine Hakala-Ausperk "Be a great boss. One year to success", ALA 2011. Capítol 4 Communication

Post del blog de Julian Marquina "10 estrategias de marketing para dar visibilidad y promocionar la biblioteca pública", 2017:

<<https://www.julianmarquina.es/10-estrategias-de-marketing-para-dar-visibilidad-y-promocionar-la-biblioteca-publica/>>

Post del blog de Julian Marquina "Como sacarle partido a las redes sociales de la biblioteca sin ser un experto", 2016:

<<https://www.julianmarquina.es/como-sacarle-partido-a-las-redes-sociales-de-la-biblioteca-sin-ser-un-experto/>>

### BONES PRÀCTIQUES:

Biblioteca Josep Roca i Bros d'Arbrera "Materials per a la difusió de la biblioteca pública", DIBA 2004:

<<https://www.diba.cat/documents/16060163/22275132/Materials+per+a+la+difusi%C3%B3%20de+la+biblioteca+Arbrera.pdf/00d91f19-3059-47ae-b0a1-65897087a84c>>

Biblioteca Josep Janés i Olivé de l'Hospitalet "Curació de continguts audiovisuals a través de Milq", DIBA 2016:

<<https://www.diba.cat/documents/16060163/22275132/Curacio+c+ontinguts+audiovisuals+Milq/8cfb1be2-d477-490d-9bbe-ddae88b39a14>>

## 10. Autoavaluació

Un cop passats els primers mesos d'adaptació al nou lloc de treball de direcció d'una biblioteca pública, i un cop establerts els objectius i les principals línies de treball, cal trobar un moment per aturar-se i reflexionar sobre la tasca de gestió duta a terme fins ara.

El procés d'autoavaluació servirà per a detectar els punts forts i els punts febles de la manera de treballar dels directors, i obtenir una visió macro (des de fora) de com planifiquen, de com es relacionen, com comuniquen, com gestionen els recursos, com controlen el servei, com treballen amb les necessitats dels usuaris, etc.

Alguns dels aspectes<sup>82</sup> sobre els que caldria de reflexionar són els següents:

- Relacions amb l'equip humà de la biblioteca: cal tenir en compte si la direcció interactua de forma positiva amb el personal, establir mecanismes de detecció de les inquietuds de l'equip, i tenir present que si el personal no està motivat o està baix de moral, això repercuteix de forma directa en el servei prestat als usuaris i en la imatge de la biblioteca.
- Objectius estratègics: valorar si es compta amb la implicació i compromís de tot el personal, analitzar els resultats fruit dels esforços del treball de direcció i la millora contínua, grau d'assoliment, etc.
- Responsabilitat i supervisió dels recursos econòmics: valorar en què s'han gastat els diners del pressupost i com s'ha gestionat, saber si els programes i activitats que han suposat despesa responen a les prioritats establertes en el pla estratègic, revisar si s'han sol·licitat les subvencions a les quals es tenia opció, temes d'estalvi en costos, cerca de noves vies de finançament, etc.
- Qualitat dels serveis de la biblioteca: analitzar els serveis, la seva gestió i el seu grau d'innovació, valorar els comentaris, les queixes i

---

<sup>82</sup>Reed, Sally G. *Evaluating de library director*. [en línia]. ALA: United for libraries: the association of library trustees, advocates, friends and foundations, 2016. [consulta: 2 de juny 2018]. Disponible a: <<http://www.ala.org/united/sites/ala.org.united/files/content/trusteezone/practical-guides/evaluating-library-director.pdf>>

suggeriments rebuts en referència als serveis i a la col·lecció, avaluar els usos dels serveis, i saber si arriben a tota la comunitat, buscar millores, etc.

- Relacions amb la comunitat: reflexionar sobre si la figura del director és identificable com a líder en el municipi i la comunitat, la seva participació en grups de treball professionals i de la comunitat, l'aparició de la biblioteca en els mitjans de comunicació locals, la figura del director com a promotor de la biblioteca, etc.
- Gestió de les instal·lacions: preocupació del director pel manteniment i la neteja de l'edifici de la biblioteca, per la seguretat, la senyalització, l'aspecte general, etc.

L'autoavaluació s'ha de concebre com una forma positiva i altament productiva de garantir que, com a directors, s'estan complint amb els objectius i responsabilitats i que, en conseqüència la biblioteca està avançant amb bon peu cap al futur i cap a la millora contínua.

## **PART IV: Conclusions**

Treballar com a director d'una biblioteca pública és una feina que requereix implicació, responsabilitat, i sobretot, vocació de servei i facilitat per a les relacions socials i el treball en xarxa. Lluny de ser una professió tranquil·la, abasta molts fronts i està en constant evolució, amb la mirada posada cap al futur.

La realització d'aquest treball ens ha permès assolir el primer objectiu que ens proposàvem en la introducció: determinar els aspectes que es consideren crítics per a una bona gestió i direcció de les biblioteques. En aquest sentit fem referència a temes com el procés d'adaptació al nou lloc de treball, les relacions socials, el fons documental, la gestió dels recursos humans i econòmics, la comunicació, els usuaris, la programació d'activitats, la gestió de la qualitat, i els espais i edificis bibliotecaris.

Amb la investigació duta a terme, hem localitzat recursos d'informació i eines de gestió i direcció d'utilitat per als nous directors de les biblioteques públiques, tal com ens fixàvem en el segon objectiu. Parlem, per exemple, del marc normatiu i el codi ètic, les competències professionals i personals, els rols directius, eines de planificació com l'anàlisi DAFO o el CAME, el pla estratègic, etc.

Finalment, també hem assolit el tercer objectiu: apuntar recomanacions d'experts en l'àmbit de la direcció de biblioteques públiques. Gràcies al suport i a la col·laboració d'un total de 34 directors i caps de servei de biblioteques públiques i professors de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la UB, hem aportat, amb les seves experiències, valor afegit al treball. La majoria dels experts coincideixen en posar especial èmfasi en la importància de les relacions socials i la vessant humana de la professió.

Com a resultat, hem elaborat una mostra de les fitxes pràctiques que configurarien el manual d'ús destinat als directors novells. Hem escollit quatre dels principals aspectes crítics i els hem desenvolupat en forma de fitxa amb

informació orientativa bàsica per a facilitar la feina als nous directors, així com una sèrie de recursos i exemples de bones pràctiques.

De cara al futur, ens proposem obrir noves línies de treball enfocades, en primer lloc, a acabar de confeccionar el manual d'ús per als nous directors de biblioteques públiques, amb l'elaboració de noves fitxes pràctiques a partir dels elements crítics identificats en l'apartat 8. Una segona línia de treball aniria destinada a considerar la possibilitat d'ampliar els elements crítics relacionats amb la professió, cercant informació sobre temes relacionats amb la gestió dels intangibles, l'organització de les reunions de treball, la redacció de documents (com per exemple la memòria d'activitats, el reglament de la biblioteca, informes, etc.), el suport dels col·legis i associacions professionals, etc., amb l'objectiu de completar el manual d'ús.

## PART V: Bibliografía

AENOR (2018). <<http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>>

AEVAL. *Buenas prácticas* [en línea]. Madrid: AEVAL, 2018 [consulta: 3 de juny de 2018] Disponible a:

<[http://www.aeval.es/ca/productos\\_y\\_servicios/buenas\\_practicas/index.html](http://www.aeval.es/ca/productos_y_servicios/buenas_practicas/index.html)>

AEVAL. *Guía para la gestión de quejas y sugerencias* [en línea]. Madrid:

AEVAL, 2013 [consulta: 3 de juny de 2018] Disponible a: <

[http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias\\_Marco\\_General\\_Mejora\\_Calidad/guia\\_QS\\_2013.html](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/guia_QS_2013.html)>

Asencio, Ana. “¿Quieres ser bibliotecario?” [en línea]. *Desiderata*, núm.1 (2016) [consulta: 5 d’abril de 2018] Disponible a:

<<http://desiderataonline.com/numeros-anteriores/>>

Asociación Española para la Calidad (2018). <<https://www.aec.es/web/guest>>

Balagué, Núria; Rey, Carina. *Fonaments de la planificació*. Barcelona:

Universitat de Barcelona, assignatura de Planificació del MGDBSI, 2017

Balagué, Núria; Rey, Carina. *Planificació estratègica*. Barcelona: Universitat de

Barcelona, assignatura de Planificació del MGDBSI, 2017

Balagué, Núria; Rey, Carina. *Planificació operativa*. Barcelona: Universitat de

Barcelona, assignatura de Planificació del MGDBSI, 2017

Balagué, Núria; Saarti, Jarmo. *Gestión de la calidad en la biblioteca. Diseña un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001*. Barcelona:

Editorial UOC, 2014. 148 p. ISBN 9788490641057

Berndtson, Maija. *Soñando el futuro. Ideas funky en la gestión de bibliotecas*

*públicas*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2002. 53 p. ISBN 8493215546

Biblioteca de Catalunya. *Carta de serveis*. [en línea] Barcelona: Biblioteca de

Catalunya, 2017. [consulta: 3 de juny de 2018] Disponible a:

<<http://www.bnc.cat/Serveis/Carta-de-serveis>>



Biblioteca de Tarragona. *Pautes per a una política de desenvolupament de la col·lecció de la Biblioteca Pública de Tarragona* [en línia]. Tarragona: Biblioteca de Tarragona, 2012. [consulta: 30 d'abril de 2018] Disponible a:

<[http://bibliotecatarragona.gencat.cat/web/.content/bp\\_tarragona/documents/arius/politica\\_col\\_bpt.pdf](http://bibliotecatarragona.gencat.cat/web/.content/bp_tarragona/documents/arius/politica_col_bpt.pdf)>

Biblioteca Josep Janés i Olivé d'Hospitalet de Llobregat. *Curació de continguts audiovisuals a través de Milq*. [en línia] Barcelona: Diputació de Barcelona, 2004. [consulta: 8 de juny de 2018] Disponible a:

<<https://www.diba.cat/documents/16060163/22275132/Curacio+continguts+audiovisuals+Milq/8cfb1be2-d477-490d-9bbe-ddae88b39a14>>

Biblioteca Josep Roca i Bros d'Arbrera. *Materials per a la difusió de la biblioteca pública* [en línia] Barcelona: Diputació de Barcelona, 2004. [consulta: 8 de juny de 2018] Disponible a:

<<https://www.diba.cat/documents/16060163/22275132/Materials+per+a+la+difusi%C3%B3+de+la+biblioteca+Arbrera.pdf/00d91f19-3059-47ae-b0a1-65897087a84c>>

Biblioteques inclusives (2016):

<<http://biblioteques.gencat.cat/ca/professionals/biblioteques-inclusives/>>

Brophy, P. "The quality program of the library and learning resources service at the University of Central Lancashire". *InspeI* núm. 28(2), p. 240-247

Cano, Marta; Cantí, Montse. "Documents de política de desenvolupament de la col·lecció en la Xarxa de Biblioteques Municipals de Barcelona". [en línia] *BiD: Textos de Biblioteconomia i Documentació*, núm. 30, 2013. [consulta: 30 d'abril de 2018] Disponible a: <<http://bid.ub.edu/30/cano.htm>>

Catalunya. Decret 124/1999, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 10 de març de 1999. [en línia] [Consulta: 25/03/2018]. Disponible a: <[http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&documentId=186917](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=186917)>

Catalunya. Llei 4/93, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 29 de març de 1993. [en línia] [Consulta: 25/03/2018]. Disponible a: <[http://www.bne.es/es/Colecciones/Adquisiciones/DepositoLegal/legislacionAutonomica/docs/Llei\\_Sistema\\_Bibliotecari.pdf](http://www.bne.es/es/Colecciones/Adquisiciones/DepositoLegal/legislacionAutonomica/docs/Llei_Sistema_Bibliotecari.pdf)>

Catalunya. Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* núm. 832, 27 d'abril de 1987, art. 89.4

Catalunya. Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya* núm. 6.780, de 31 de desembre de 2014.

Catalunya. Mapa de Lectura Pública de Catalunya de 2014 [en línia] [Consulta: 26/03/2018]. Disponible a: <[http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/article/suport\\_biblioteques/eines\\_treball/MLPC\\_2014.pdf](http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/article/suport_biblioteques/eines_treball/MLPC_2014.pdf)>

Chow, Anthony S. *The ideal qualities and tasks of library leaders: perspectives of acadèmic, public, school, and special library administrators* [en línia]. *Library, Leadership & Management* [Consulta: 27/03/2018]. Disponible a: <<https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/viewFile/.../6220>>

COBDC (2018). <<http://www.cobdc.org/>>

COBDC. *L'horitzó professional dels bibliotecaris-documentalistes. Bases per a l'actualització del perfil professional*. Barcelona: COBDC, 2009 [en línia] [Consulta: 12/04/2018]. Disponible a: <<http://www.cobdc.org/quesom/index.html>>

COBDC. *Codi deontològic del Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya*. [en línia] Barcelona, 2006. [consulta: 12 de març de 2018]. Disponible a: <[http://www.cobdc.org/collegi/codi\\_deontologic.html](http://www.cobdc.org/collegi/codi_deontologic.html)>.

Consejo de Cooperación Bibliotecaria. Grupo de Trabajo sobre Perfiles Profesionales. *Perfiles Profesionales del Sistema Bibliotecario Español: fichas*

*de caracterización*. [en línia] Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013. [Consulta: 12 d'abril de 2018]. Disponible a: <<http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/bitstream/10421/6841/1/perfilesprofesionalesSBE.pdf>>

Consejo de Cooperación Bibliotecaria. *Pautas para establecer una política de colecciones en una biblioteca pública*. [en línia]. ] Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2010. [Consulta: 30 d'abril de 2018]. Disponible a: <<http://travesia.mcu.es/portalnb/jspui/handle/10421/5081>>

DDAA. *Grow your own leaders. How to identify, develop and retain leadership talent*. New Jersey: Prentice Hall, 2002. 416 p. ISBN 013009398X

Delmàs-Ruiz, Maria; López-Borrull, Alexandre. "Perfil professional a les biblioteques públiques: visió dels bibliotecaris mateixos". [en línia] *BiD Textos de Biblioteconomia i Documentació*, núm. 35 (desembre 2015). [Consulta: 20/03/2018]. Disponible a: <<http://bid.ub.edu/35/delmas.htm>>

Diputació de Barcelona. *La biblioteca pública municipal: directrius per a les xarxes urbanes*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2009. 66 p. ISBN: 978-84-9803-351-9

Drucker, Peter. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1974. 864 p. ISBN 978-0887306150.

Espanya. Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado* núm. 311, 29 de desembre de 1978

Espanya. Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases del régimen local. *Boletín Oficial del Estado* núm. 80, 3 de abril de 1985, pàg. 89-95.

Espinàs, Eulàlia. *Direcció i lideratge*. Barcelona: Universitat de Barcelona, assignatura de Direcció i lideratge del MGDBSI, 2017

Espluga, Montserrat. "Estrategias de marketing en una biblioteca pública de suburbio: Biblioteca Font de la Mina" [en línia] *El Profesional de la Información*, vol. 24, núm. 1, 2015 [consulta: 5 de juny de 2018] Disponible a: <<https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2015.ene.05>>

Fundació Biblioteca Social (2018). <<https://fundacionbibliotecasocial.org/>>

García, June; Sutherland, Sue. *Directores de biblioteca pública en la arena política*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2001. 95 p. ISBN 8493215511

García del Junco, Julio. *Habilidades directivas*. Madrid: Pirámide, 2016. 273 p. ISBN 9788436835595

Generalitat de Catalunya. *Guia per a l'elaboració de cartes de serveis* [en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2008 [consulta: 3 de juny de 2018]

Disponible a:

<[http://governacio.gencat.cat/web/.content/modernitzacio\\_de\\_l\\_administracio/modernitzacio\\_de\\_l\\_administracio/documents/arxius/guia\\_cartes\\_de\\_serveis.pdf](http://governacio.gencat.cat/web/.content/modernitzacio_de_l_administracio/modernitzacio_de_l_administracio/documents/arxius/guia_cartes_de_serveis.pdf)>

Grup de treball de Política de Desenvolupament de la Col·lecció de Biblioteques de Barcelona. *Política de desenvolupament de la col·lecció de les biblioteques de Barcelona* [en línia]. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2010 [consulta: 2 de juny de 2018] Disponible a:

<[https://issuu.com/bibliotequesbcn/docs/pdc\\_maquetat\\_5\\_def](https://issuu.com/bibliotequesbcn/docs/pdc_maquetat_5_def)>

Grup de treball Función social de las bibliotecas (2016) <<http://www.ccbiblio.es/grupos-de-trabajo/estrategicos/grupo-estrategico-funcion-social-las-bibliotecas/>>

Grup de treball Multiculturalitat XBM. *Biblioteques públiques en entorns multiculturals: recomanacions pràctiques*. [en línia] Barcelona: Diputació de Barcelona, 2015 [consulta: 2 de juny de 2018] Disponible a:

<[https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/publicacions-i-documentos/detall/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_123t2AhpYdNB/16060163/48044875](https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/publicacions-i-documentos/detall/-/journal_content/56_INSTANCE_123t2AhpYdNB/16060163/48044875)>

Hage, Christine L. *The public library start guide*. Chicago: American Library Assotiation, 2004. 166p. ISBN 0838908667

Hakala-Ausperk, Catherine. *Be a great boss. One year to success*. Chicago: American Library Assotiation, 2011. 215p. ISBN 9780838910689

Himmel, Ethel. *Planificar per aconseguir resultats. Un procés de transformació de la biblioteca pública*. Lleida: Pagès, 2001. 296 p. ISBN 8479358564

IFLA; UNESCO. *Directrius IFLA/UNESCO per al Desenvolupament del Servei de les Biblioteques Públiques* [en línia]. La Haya: IFLA, 1994 [consulta: 3 de març de 2018] Disponible a:

<[http://www.cobdc.org/publica/directrius/IFLA\\_publicues.pdf](http://www.cobdc.org/publica/directrius/IFLA_publicues.pdf)>

IFLA; UNESCO. *Manifest de la UNESCO de la Biblioteca Pública* [en línia]. La Haya: IFLA, 1994 [consulta: 3 de març de 2018] Disponible a:

<[http://www.cobdc.org/publica/manifest\\_unesco/index.html](http://www.cobdc.org/publica/manifest_unesco/index.html)>

ISO 9001:2008. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid: AENOR, 2008

Jornada Nous usos de la biblioteca pública (2015):

<<https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/nous-usos-bib>>

Lozano, Roser. *La biblioteca pública del siglo XXI. Atendiendo clientes, movilizandolos personas*. Gijón: Trea, 2006. 476 p. ISBN 8497042514

Marquina, Julian. *10 estrategias de marketing para dar visibilidad y promocionar la biblioteca pública*. [en línia] Blog de Julian Marquina, 2017 [consulta: 5 de juny de 2018] Disponible a: <<https://www.julianmarquina.es/10-estrategias-de-marketing-para-dar-visibilidad-y-promocionar-la-biblioteca-publica/>>

Marquina, Julian. *Como sacarle partido a las redes sociales de la biblioteca sin ser un experto*. [en línia] Blog de Julian Marquina, 2016 [consulta: 5 de juny de 2018] Disponible a: <<https://www.julianmarquina.es/como-sacarle-partido-a-las-redes-sociales-de-la-biblioteca-sin-ser-un-experto/>>

Melnik, Diana; Pereira, Maria Elina. *Bases para la administración de bibliotecas: organización y servicios*. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones, 2005. 205 p. ISBN 9879561570

Mintzberg, Henry. *Gestionando*. Barcelona: Ediciones de Belloch S.L., 2013. 368 p. ISBN 9788493616229

Mintzberg, Henry. *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel, 1983. 278 p. ISBN 8434461005

Nieto, Javier; Vilagrosa, Enric. *Els nous estàndards de biblioteca pública de Catalunya* [en línia] Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2008. [Consulta: 25/03/2018]. Disponible a:  
<[http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/planificacio-bib/mapa-lectura-publica/documents/estandards\\_cat.pdf](http://biblioteques.gencat.cat/web/.content/tematic/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/planificacio-bib/mapa-lectura-publica/documents/estandards_cat.pdf) >

Permanyer, Jordi. "Sistema de Lectura Pública de Catalunya: algunes reflexions i propostes" *Ítem* núm. 60 (2016), pàg. 7-26

PolDoc (2018). <<https://fbd.ub.edu/poldoc/es>>

Rey, Carina. "Els usuaris: algunes reflexions al seu voltant". [en línia] *Ítem*, núm. 50, 2009. [consulta: 20 de maig de 2018] Disponible a: <<https://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/133087>>

Reed, Sally G. *Evaluating de library director*. [en línia]. ALA: United for libraries: the association of library trustees, advocates, friends and foundations, 2016. [consulta: 2 de juny 2018]. Disponible a:  
<<http://www.ala.org/united/sites/ala.org.united/files/content/trusteezone/practical-guides/evaluating-library-director.pdf>>

Romero, Santi. *L'arquitectura de la biblioteca: recomanacions per a un projecte integral*. Barcelona: Col·legi d'Arquitectes de Catalunya, 2004. 374 p. ISBN 8496185230

Sala, Mercè. *El encanto de Hamelín*. Barcelona: Alienta, 2006. 135 p. ISBN 8493485934

Salgueiro, Amado. *Planificación: el arte de establecer objetivos*. Madrid: AENOR, 1998. 229 p. ISBN 9788481431193

Salvador, Lluís. "Perfils professionals i gestió per competències a les biblioteques públiques" [en línia] *BiD Textos Universitaris de Biblioteconomia i*

*Documentació*, núm. 11, 2003. [consulta: 3 de març de 2018]. Disponible a:  
<<http://bid.ub.edu/11salvad.htm>>

Singer, Rachel. *The Accidental Library Manager*. Medford, New Jersey: Information Today, 2005. 365 p. ISBN 1573872105

Tarapanoff, K. "El professional de la informació pensando estratègicament"  
*Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, n. 47 (1997), p. 69-88

Terma, Judith. *El futur ja és aquí: 10 tendències per a les nostres biblioteques* [en línia]. Barcelona: Bloc de BiD, 2015. [consulta: 30 d'abril de 2018]  
Disponible a: <<http://www.ub.edu/blokdebid/ca/content/el-futur-ja-es-aqui-10-tendencias-les-nostres-biblioteques>>

Togores, Rosa. *El valor de les biblioteques públiques en la societat: el cas de la Xarxa de Biblioteques Municipals*. [en línia]. Barcelona: Diputació de Barcelona. Servei de Planificació i Avaluació. Gerència de Serveis de Biblioteques.  
[consulta: 30 d'abril de 2018] Disponible a:  
<[https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor\\_social\\_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40](https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor_social_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40)>

UNE 93200:2008. *Cartas de servicios*. [en línia] Madrid: AENOR, 2008.  
[consulta: 3 de juny de 2018] Disponible a:  
<[https://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad\\_cservicios\\_93200.asp#.Wx-mW4ozaM8](https://www.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_cservicios_93200.asp#.Wx-mW4ozaM8)>

Utah State Library Division. *Manual for a new directors of public libraries in Utah* [en línia]. Salt Lake City: Utah State Library Division, 2016. 5a ed. [Consulta: 27 de març de 2018]. Disponible a: <<https://heritage.utah.gov/wp-content/uploads/USL-Orientation-Manual-for-New-Library-Directors-5th-Edition.pdf?x15791>>

Valls, Aurora. "Esporgar: per què, com i quan". [en línia] *BiD: Textos de Biblioteconomia i Documentació*, núm. 16, 2006. [consulta: 30 d'abril de 2018]  
Disponible a: <<http://bid.ub.edu/16vall.htm>>

Ventura, Núria; Gascón, Jesús. "Entrevista a Barbara J. Ford. Hem d'estar orgullosos de ser bibliotecaris". [en línia] *Ítem*, núm. 33 (2003) [consulta: 5 d'abril de 2018] Disponible a:

<<https://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/22586/22420>>.

Vogt, Hannelore. *El usuario es lo primero. La satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. Barcelona: Fundación Bertelsmann, 2004. 132 p. ISBN 9788493215570

Wittenborg, Karin; Ferguson, Chris; Keller, Michael A. *Reflecting on leadership*. Washington, DC: Council of Library and Information Resources, 2003. 51 p. ISBN 9781932326062

Xarxa de Biblioteques Municipals de la Diputació de Barcelona (2018).

<<https://www.diba.cat/es/web/biblioteques/inici>>



## **PART VI: Annexos**

### **Annex 1**

#### **Model de la carta enviada per correu electrònic als directors de biblioteques públiques**

Benvolgut/da sr/a

Sóc Cristina Aulet, bibliotecària i directora de la biblioteca Joan Rigau i Sala de Vidreres. Estic cursant el Màster en Gestió i Direcció de Biblioteques i Serveis d'Informació a la Universitat de Barcelona, i com a tema del treball de final d'estudis (TFE) he triat preparar un manual d'ús adreçat als nous directors de biblioteques públiques.

El meu objectiu és elaborar una guia que contribueixi, modestament, a gestionar i dirigir amb èxit l'organització, i facilitar el procés d'adaptació, tot donant seguretat i confiança als directors novells en l'exercici de les seves funcions.

Estic convençuda que una de les millors fonts d'aprenentatge és l'intercanvi d'informació i experiències amb altres col·legues. És per això que l'escric per demanar-li la seva col·laboració en forma de consell dirigit a les persones que s'enfronten per primer cop a un càrrec de direcció en l'àmbit bibliotecari. Ateses la seva trajectòria i visió professional, les seves recomanacions seran de gran valor per als nous directors i per el meu TFE. Si no té inconvenient, citaré el seu nom i el centre on treballa.

L'agraeixo d'avançada el seu esforç i col·laboració.

Salutacions cordials,

Cristina Aulet Soler

## **Annex 2**

### **Transcripció de les respostes rebudes per part dels experts**

#### **1. Directors de biblioteques públiques**

##### **Biblioteca municipal Joaquim Bauxell d'Anglès (Girona)**

Assumir el càrrec de direcció d'un servei públic com és una biblioteca municipal és molta responsabilitat. Cal estar primerament format al màxim possible i sobretot tenir moltes ganes d'emprendre aquest repte.

Assumir el projecte significa planificar. Cal coordinar tots els aspectes de l'equipament (personal, mobiliari, fons, serveis). Asseure's, fer el dibuix de la biblioteca: com és ara i com hauria de ser. Jo tracto a la Biblioteca com una persona: les relacions socials (personal i entorn), estat físic (equipament i mobiliari), vestimenta (fons), activitats (serveis). Si respira, es mou i es diverteix, és que ho fas bé i funciona el servei!

##### **Biblioteca central urbana Can Casacuberta de Badalona (Barcelona)**

Després de més de 15 anys dirigint una biblioteca, si hagués de donar algun consell, crec que el més important seria la importància de la gestió dels recursos humans, en qualsevol equip de treball, sigui petit o gran. Un equip motivat és fàcil de conduir i dirigir i se'n veuen els fruits. Però no és gens fàcil disposar d'aquests equips, cal tenir molta assertivitat i ser capaç de conèixer amb qui treballes, les seves aficions, interessos,...i conduir-los cap a un benefici pel bon funcionament de la biblioteca.

També és important ser capaç de prioritzar, ja que molts dies et trobes amb un munt d'inputs alhora i cal saber destriar l'important de l'urgent.

La coneixença dels usuaris, de les entitats locals, dels altres equipaments municipals, etc. permet crear complicitats i sinèrgies que oferiran a la biblioteca col·laboracions molt importants, permetent crear activitats o serveis, que sols no els podríem assolir.

I sempre comptar amb l'ajut dels companys, siguin locals, de la zona o d'altres localitats. Gairebé tot ja està inventat, només cal saber qui ho ha fet i com, aprendre dels altres i comptar amb el seu ajut.

### Biblioteca municipal de Palafrugell (Girona)

Recomanació 1. El meu cas, i segons la meva experiència, tenir constància de 4 pilars a treballar :

- Gestió de Recursos Humans o equip: horaris, vacances i tasques.
- Gestió de la Col·lecció : treballar el fons, què tinc, què vull tenir, com ho - actualitzo, quins clàssics em quedo ...
- Gestió de les Activitats : planificació d'activitats, quines activitats faig, a quin públic ens dirigim, quin públic vull guanyar ...
- Pressupost: quan diners tinc, com els distribueixo, en què inverteixo més

Recomanació 2. Tenir en compte els 4 verbs del comandament :

- Planificar (horaris, vacances, activitats, compra de fons).
- Organitzar els ítems anteriors.
- Dirigir: prendre decisions, bones o dolentes, quan cal però amb mà esquerra sobretot amb el personal.
- Avaluar: allò que s'ha fet, com és podria millorar i com podríem innovar la mateixa acció amb un 2.0 ...

Recomanació 3. Important : escoltar al personal que tens en les reunions setmanals i en trobades informals (fer el cafè).

També cal fer autocrítica de les decisions preses. Saber gestionar la millora contínua mitjançant les propostes o idees externes del teu propi equip.

El més difícil, confiar en les persones del teu voltant.

### Biblioteca Municipal L'Ateneu d'Esparreguera (Barcelona)

Les persones que treballen o han de treballar al capdavant de les Biblioteques Públiques, primer de tot han de conèixer molt bé l'entorn on treballen i després han de ser versàtils: catalogar, dinamitzar clubs de lectura, estadístiques, guies de lectura o parlar en públic davant d'un auditori o la ràdio del municipi entre d'altres tasques i sobretot portar un equip de persones.

Ser el responsable de la biblioteca no és una tasca fàcil, però si ets una persona creativa i amb ganes de fer coses, pot ser que ho tinguis més fàcil. Amb treball i esforç tot es possible i sobretot no oblidar-nos de les entitats del municipi, són els nostres grans aliats. Escola de Música o Dansa, Escola d'Arts plàstiques, Els Comerços del Municipi, la Ràdio....

I també la complicitat de treballar en xarxa amb altres biblioteques amb projectes conjunts (com ara Biblioteques amb DO, biblioteques UNESCO, treballa en xarxa amb els bibliotecaris de la sala infantil...), sempre pensant projectes per millorar les biblioteques.

La paraula clau és ser una persona que s'adapti a qualsevol moment/situació als canvis polítics o econòmics que puguin sorgir.

No oblidem que la biblioteca la fan les persones que hi treballen.

### Biblioteca Francesc Ferrer i Guàrdia de Caldes de Malavella (Girona)

Què és el que diferencia el fet de treballar en una biblioteca de qualsevol altre servei públic? jo crec que és l'amor per la lectura. Sé que hi ha qui no ho creu imprescindible i només veu la feina de gestió. Jo no. Això i una inquietud natural per la cultura: música, art, ciència, etc. Un altre consell, que és evident però que s'oblida sovint és que treballes per a la gent, que és qui et paga. Cada usuari que entra per la porta et paga, cada persona del poble et paga, vingui o no. Has de treballar per tothom, adaptar-te a l'entorn, conèixer-lo bé, i donar i rebre d'ell tot el que puguis. Sense prejudicis ni tendències, ni polítiques ni personals. Tothom paga impostos i la biblioteca és ben seva. Potser ells no ho saben, tu els hi has de fer saber. I això també va pels polítics municipals, t'hi has d'adaptar, treballes amb ells. S'han de cuidar molt les relacions socials.

### Biblioteca Comarcal de Blanes (Girona)

1-Pensant en els usuaris i el públic, és adir "direcció cap a fora": Cal tenir en compte sempre la missió de la biblioteca i quins són els seus objectius. La versatilitat de la BP fa que sovint perdem de vista quina és la nostra veritable missió. I la direcció ha de fer això: fixar un destí (objectius) i proporcionar el camí per arribar-hi (plans estratègics concretats en plans d'acció o plans

d'objectius que es materialitzen en programacions d'activitats i serveis). Això ens porta a saber discernir entre la direcció i la responsabilitat, dues funcions que van molt lligades però que no són el mateix. En allò que fem, tot, absolutament tot ha d'estar pensat prèviament i ha de tenir el seu lloc en la missió de la BP, i més concretament, en la missió de la nostra biblioteca.

2-Pensant en l'equip de treball, és a dir "direcció cap a dins": Precisament la versatilitat de la BP és un luxe que ens permet treballar en coses ben diferents (totes elles tasques lligades a la missió de la biblioteca), i per tant, tenir equips bibliotecaris heterogenis. De fet són moltes i molt variades les respostes que hem de donar cada dia traduïdes en serveis i activitats. Per tant, et parlo del que a mi em funciona. Aconseguir un equip de treball compromès amb el model de biblioteca proposat per la direcció. No és gens fàcil però és possible. Només cal deixar que tothom treballi en aquell "trosset" de biblioteca que més li agradi, sempre tenint en compte el grau de dificultat i l'adequació de les taques assignades a cada grup professional. Quan la gent treballa en allò que li agrada, la feina surt bé. Cal escoltar els membres de l'equip i deixar que intervinguin en la programació, integrant aquelles propostes que s'adiuen amb els objectius proposats. Per això cal ser molt transparent i mostrar les regles de joc: quin són els objectius i com pensem arribar-hi (plans d'actuació). I després mostrar els resultats obtinguts, tan si he tingut èxit com si no (memòria).

### Biblioteca Anna Nadal i Serra de Riudellots de la Selva (Girona)

Quan vaig començar a treballar a Riudellots el juliol de 2014 el primer que vaig fer va ser analitzar l'estat de la biblioteca i tot seguit anar a veure diferents directors per agafar idees de com actuar i començar.

A nivell intern vaig trobar el següent:

- La biblioteca presentava un estat general de desorganització i deixadesa, visible a través de grans piles de diaris i revistes, caixes plenes de llibres per ordenar a les lleixes o nombrosos carnets fets i sense entregar.

- La sala infantil estava mal organitzada ja que els llibres no es trobaven classificats per franges d'edats i colors com a totes les biblioteques públiques, sinó només per edats. Les prestatgeries estaven mancades de senyalització i no es disposava de quasi espai per a encabir-hi llibres; al mateix temps mancava mobiliari per a posar-hi els llibres dels més petits com bucs baixos, i el terra tou estava en mal estat. Un darrer aspecte a destacar de la sala infantil es que comptava amb un fons molt escàs i en alguns casos en mal estat físic.
- La sala d'adults per la seva banda contenia una gran quantitat de volums de literatura i de llibres de coneixements, reflectint una important descompensació del fons entre adults i infants, i mostrant una important falta física d'espai que obligarà a una revisió i esporgada d'aquest fons en un futur.
- No es comptabilitzaven de cap manera els usuaris diaris ni els préstecs realitzats, i no es feia el servei de préstec interbibliotecari que permet als usuaris demanar i obtenir d'altres biblioteques públiques documents que la biblioteca no té.

A nivell extern vaig trobar el següent:

- Tot i tenir accés a l'extranet del Servei de Biblioteques de la Diputació de Girona, rarament s'hi participava, no es recollien els materials i donatius a Girona, ni es participava dels diferents cursos de formació per al personal; a nivell general la Central de Biblioteques desconeixia qualsevol activitat de la nostra biblioteca i no s'hi tenia cap tipus de relació.
- La web de la biblioteca no s'actualitzava amb regularitat ni es comptava amb cap xarxa social com ara el Facebook.
- Es va detectar també que moltes entitats i persones no coneixien la biblioteca, no hi anaven i en desconeixien els seus serveis, les activitats i el fons. Tampoc hi havia massa relació amb l'escola o la llar d'infants, ni s'organitzaven activitats conjuntes, així com amb d'altres associacions importants com el Casal de Jubilats o l'Espai Jove. Les activitats de la biblioteca es reduïen a la realització mensual o bimensual de l'hora del

conte, sense tenir-ne en compte les possibles necessitats o gustos dels usuaris o les diverses entitats.

Com a conseqüència de tot això em vaig marcar dues línies de treball principals:

L1 Reorganització física de la biblioteca i del seu fons. Actuacions que es varen dur a terme:

1. Millora senyalització sala infantil
2. Classificació fons infantil
3. Compra mobiliari infantil
4. Reorganització secció revistes i diaris
5. Revisió i esporgada fons adults
6. Compra nou fons

L2 Millorar la visibilitat i coneixement de la biblioteca així com la comunicació amb els usuaris. Actuacions que es varen dur a terme:

1. Contacte amb totes les entitats del poble i establiment de col·laboracions amb elles
2. Eines 2.0. (actualització web biblioteca, creació compte Twitter i Facebook).
3. Restabliment relació amb Central Biblioteques
4. Creació del Servei Préstec a domicili

Un darrer consell, és molt important obrir-te com a biblioteca, que tothom s'animi a venir, que et puguin demanar un llibre a través de qualsevol mitjà, col·laborar amb les entitats...sobre les AMPES i ESCOLA...i sobretot sobretot promocionar-te...les biblios fem molt bona feina però no té impacte, no es sap, t'has de saber vendre. Jo crec que és algo que he aconseguit i n'estic molt orgullós, d'arribar a molta gent i que aquesta sàpiga que som molt actius i no parem...

### Biblioteca Modest Salse i Camarassa d'Hostalric (Girona)

Primer de tot dir-te que les meves recomanacions són per la direcció d'una biblioteca pública de poble. La meva vida laboral com a bibliotecària només ha passat per una biblioteca i per tant només et puc parlar des d'aquesta experiència.

Principalment donaria dos consells o recomanacions: polivalència i empatia.

Portar la direcció d'una biblioteca pública comporta una gran varietat de feines ja que a més de la direcció cal fer gairebé tota la resta de tasques de la biblioteca. Per exemple quan es programa un activitat sovint des de la direcció s'ha de desenvolupar tota sencera: fer el disseny del cartell, les fotocòpies, la difusió i l'organització el dia de l'acte i per últim, l'avaluació. I aquests actes poden ser totalment diferent, des d'uns premis literaris a una visita escolar.

L'altre consell seria l'empatia. En una biblioteca pública cal tenir relació amb múltiples persones de característiques molt diferents, començant pels polítics, altre personal de biblioteca o de l'ajuntament i tots els tipus diferents d'usuaris. Amb tots ells cal trobar consens per tal que la biblioteca funcioni correctament.

### Biblioteca Rafael Vilà i Barnils d'Arbúcies (Girona)

Població: 6380 hab.

Inauguració: 27 de juliol de 1968 per "la Caixa", i municipalitzada el 1999.  
Enguany fem 50 anys.

Titularitat pública, depèn de l'Ajuntament en un 80% econòmicament, i la resta es finança entre Diputació de Girona i Generalitat de Catalunya.

Fons: 25.000 vol.

Personalment: vaig començar a treballar el 1994, he substituït per maternitat les direccions de Blanes i Salt, he treballat de bibliotecària a la BPG, porto les bibliopiscines des de 1992 a Arbúcies... i des del 1999 que treballo en aquest poble com a directora. (I conserge d'edifici, i auxiliar i el que faci falta ...)

La nostra biblioteca es troba en una situació irregular des de 1999. Quan es municipalitzà es va traslladar provisionalment en una planta d'un edifici de dos



pisos de 50 m2 irregulars cadascun, amb molts problemes d'humitat i no està adaptat per a persones amb disminució de mobilitat. Falta espai per a tenir seccions de DVD/CD, espai per a primers lectors, zones juvenils, zones de diaris i revistes, sales per a activitats i formació, zona Pc...etc. Magatzem ... i despatxos de direcció.

Tenir despatx o no, per mi és el menys important ara, però reconec que haig de fer tota la feina de gestió (activitats, subvencions, compres de llibres, catalogació, PI, folrat, ...etc) de cara al públic, amb el *Millennium* obert i a vegades no em puc concentrar, perquè estic per 2 o 3 coses alhora.

Vaig començar sola a la biblioteca, amb el trasllat els 15.000 volums de l'any 1999, reclassificant-los (de la Rubió de "la Caixa" cap a CDU) i creant seccions segons l'espai que tenia, no segons el que seria òptim i diu la normativa del MLPC.

El mateix va passar amb l'entrada a *VTLS* de tot el fons. Els primers 4 anys no pertanyíem a cap xarxa perquè no arribàvem a 5.000 habitants, i Central ens prestava ajuda puntual d'assessorament, no per fer tasques de remodelació de fons, i menys accedir al lot fundacional, la qual cosa vol dir tenir una partida econòmica extra per a renovar un % molt alt del fons.

Amb els anys, vam ser 2 treballadores, fins arribar a una plantilla de 3, a vegades 4. Això sí, les jornades no són completes, entre totes sumem 2.25 treballadors, i ens hem de repartir tasques i jornada.

No és un fet excepcional. Se sap que Girona és de les províncies que està més bé, després de Bcn –Diputació ... però si miréssim Lleida, p.ex. hi ha moltes biblioteques en una situació com la meva. Hem superat un ERO, amb el que això comporta a nivell personal, i fins ara he vist 4 projectes de nou edifici, un fins i tot subvencionat durant 12 anys, i no es va fer.

Tot això condiona les nostres feines, o sigui que, després de 20 anys a Arbúcies, no sé ben bé quin és l'exemple de director. Per mi és qui té la més alta responsabilitat davant la gent (públic), i davant els immediats superiors, Regidor i Alcalde, però fixa't que he posat els veïns al davant ;)

Què penso que ha de fer un director:

- Començar des de les “trinxeres”, haver estat molt de cara al públic. Quan portes molt temps en un despatx de gestió interna, o no has estat mai darrera un taulell, és difícil saber les necessitats dels lectors i els incidents i particularitats amb què es troba el personal que depèn de tu.
- Cal que el director sàpiga com es fan totes les tasques, en un principi, o fins que no hi ha un equip molt consolidat, i baixar al taulell de tant en tant. Això és bàsic també en equips petits quan t'entra gent nova i has d'estar absolutament per a la seva formació laboral.
- No fer servir el càrrec per quedar-se els millors dies de vacances, els millors ponts, dies personals horaris ... tot hauria d'estar el màxim consensuat possible i parlat amb la resta de personal. (Ja sé que això xocarà, però moltes vegades és l'inici de guerres entre els equips)
- Equips: intentar detectar les capacitats de cadascú, valorar les aptituds per a proposar les feines que més bé s'adapten a cada persona i personalitat. Donar autonomia en les feines que se'ls assigna, segons aptituds; que puguin prendre decisions sobre les seves responsabilitats a la biblioteca.
- Amb alguns treballadors cal “apretar”, i amb d'altres confiar-hi plenament. Cal consensuar, fer reunió d'equip, parlar-ho molt tot ... que tothom sàpiga cap on anem, què es vol aconseguir. Fer equip.
- (No dic que això sempre m'hagi sortit bé, jo peco de confiança. No sé manar, sé suggerir ... també m'exigeixo a mi el doble que a l'altra gent, però també n'espero molt de les persones. Potser és que jo treballo amb vocació, i a vegades qui ha vingut a treballar a la biblioteca no n'ha tingut.) És exigible? Tot un debat, perquè ens trobem amb una feina que, per les activitats culturals, se salta els horaris laborals, de conciliació familiar, personals ... etc. demana implicació
- La feina “de mosso”, que comporta canvis de seccions a la biblioteca, esporgues, trasllats ... el director ha de ser el primer de ser-hi i agafar-s'hi.
- Molt important: tenir la visió global de la biblioteca:
- Quant a fons, quines seccions creixen i per què ...

- Quin tipus de públic ve. Quins sectors falta dinamitzar. Quines són les seves necessitats.
- Quins són els objectius pels propers anys.
- Tenir mà esquerra (i dreta) amb polítics, usuaris i personal. Garrafes de paciència, i no perdre l'amabilitat. ;)

#### Biblioteca Sant Adrià de Sant Adrià del Besòs (Barcelona)

Cada experiència de direcció és diferent i única, però alguns consells que donaria, segons la meva experiència són:

Saber delegar – Són moltes les tasques que cal realitzar dins d'una biblioteca. És millor que els companys realitzin les tasques que la direcció delegui, sempre que estiguin dins de les seves competències, ja que és possible que, per manca de temps, el director no pugui realitzar adequadament les tasques que ha de fer necessàriament ell.

Propiciar un bon ambient de treball – Cal facilitar la fluïdesa en la comunicació entre les persones de l'equip. S'ha de potenciar el respecte i la tolerància i aclarir els malentesos. Demanar perdó i acceptar les disculpes entre els companys és fonamental.

Portar correctament l'agenda – Anotar les tasques, posar avisos al correu electrònic, etc. ajuda a que no s'oblidin els objectius ni cap tasca del dia i a prioritzar el que és més important.

#### Biblioteca Mestre Martí Tauler de Rubí (Barcelona)

- Tenir visió de conjunt amb totes les accions que facis.
- Treballar de manera transversal i equitativa amb els companys.
- Crear un ambient facilitador i flexible per tal de que l'equip es desenvolupi i es motivi per si mateix.
- Saber combinar la voluntat de servei al ciutadà amb els condicionants de la gestió administrativa per tal de minimitzar els efectes negatius de la burocràcia

cap a la ciutadania.

- Fer equilibris entre administracions (Ajuntament, Diputació) per tal de planificar de la millor manera per la biblioteca veient-la com un tot, però sempre tenint en compte els marcs corporatius.
- Actuar cada dia de manera positiva i empàtica per tal de prevenir conflictes en l'ambient de treball.
- Humilitat i perseverança en tot el que facis per assolir els objectius establerts.
- Teixir complicitats amb els companys, entitats i ciutadans per tal que la biblioteca sigui un eix vertebrador necessari per la cohesió de la ciutat.

### British Library (Gran Bretanya)

Many thanks for your message and for telling us about your project. We would be very interested to see the outcome of your work when it is finished.

Our Chief Librarian, Caroline Brazier, has made the following recommendations:

- 1) Always put users at the heart of everything you do.
- 2) Always keep abreast of the changes (in technology, community, user habits etc.) in the particular environment that your library serves, and adapt your library to this world as it changes.
- 3) Be clear with yourself about your vision for the future of your library's services and ensure that you communicate this vision clearly to all staff, and in such a way as to ensure that the staff feel that they own the strategy/vision, and become champions of it.

### Biblioteca municipal de Maçanet de la Selva (Girona)

Recomanacions adreçades a persones que s'enfronten per primer cop al càrrec de direcció d'una Biblioteca Pública:

- Cada biblioteca és diferent segons el municipi on es trobi: La Biblioteca ha de representar la idiosincràsia dels seus habitants, ha

d'atendre les seves necessitats particulars i ha d'endinsar-se dins del seu teixit cultural i associatiu participant-hi activament.

- Dins la biblioteca hi treballa un equip humà, i cal establir un protocol de funcionament al temps que cal saber delegar unes funcions concretes (que poden ser rotatives o no).
- No treballem sols, treballem en xarxa: Hi ha molta feina ja feta i bons professionals treballant fa temps. És important establir-hi vincles i estratègies de comunicació.

#### Biblioteca Joan Oliva i Milà de Vilanova i la Geltrú (Barcelona)

- Cohesionar l'equip de treball de la biblioteca, és molt important per tirar endavant el servei.
- Estar molt atent a les necessitats reals dels usuaris, a l'entorn del dia a dia.
- Incorporar accions que donen visibilitat a la biblioteca per potenciar-ne el seu ús.

#### Biblioteca Municipal de Cassà de la Selva (Girona)

Enfrontar-se per primer cop a un càrrec de responsabilitat sempre fa molt de respecte. Cal analitzar la situació de partida, i, un cop hem planificat les accions necessàries, s'han de fer a poc a poc, primer començant per les més urgents, les que es consideren més bàsiques, i, de mica en mica, introduir les altres. Cal també tenir en compte els recursos econòmics, materials i sobretot, humans, a l'hora d'entrar a la direcció d'una biblioteca, i, per tant, ser realistes pel que fa als canvis. No sempre és possible fer tot el que s'hauria de fer. Ànims!

#### Biblioteca Emília Xargay de Sarrià de Ter (Girona)

1. La primera recomanació que faria seria la gestió del personal. Crec que és molt important fer una correcta gestió del personal per crear un bon ambient i un bon equip de treball. En cas d'entrar de director de biblioteca amb una biblioteca en que ja hi hagi personal antic i n'hagi d'entrar de nou és molt important intentar crear un clima de comunió entre els antics i els nous. De tal manera que els més antics aportin l'experiència enfront les noves idees que

poden tenir els que acaben d'arribar. En cas, de ser una biblioteca de nova creació en què el personal també sigui també nou és important una bona elecció de l'equip que ha de tirar endavant la biblioteca. Cal generar il·lusió, implicació, equip, ... Crec que encara que no ho sembli el tema del personal és una de les coses més importants que s'han de tenir en compte tot i que a vegades queda una mica relegat en segon pla perquè altres coses com: el trasllat, l'ordenació del fons, el mobiliari, la inauguració ... sovint capten més la nostra atenció però realment l'atenció l'hauríem de posar en la gestió del personal perquè serà el que condicionarà el futur de la biblioteca que anem a dirigir.

2. Una segona recomanació que faria és que cada poble és un món i cada biblioteca també. La biblioteca i el projecte de biblioteca l'hem de mirar d'adaptar a la realitat de cada municipi. El que funciona en un lloc moltes vegades no funciona en un altre. Hem d'intentar fer biblioteques que responguin a les necessitats reals dels municipis a les quals estan ubicades i no biblioteques clons com massa sovint passa. Cada biblioteca ha de tenir una dinàmica pròpia en sintonia amb el seu entorn més proper. I això només és possible de fer coneixent de molt a prop el municipi al qual està ubicada la biblioteca. La relació i el contacte amb els agents socials i culturals del municipi ens pot ajudar a conèixer de més a prop aquesta realitat i a poder-ho aplicar al model de biblioteca que volem crear.

3. Per últim m'agradaria recomanar que és molt important posar-hi ganes, il·lusió, empena, ... perquè al final és el que farà que ens sentim nostra aquesta biblioteca que anem a dirigir. L'inici d'un projecte professional nou sempre ha de fer-se amb una bona dosi d'energia, de ganes, d'il·lusió perquè aquests tres ingredients ens ajudaran a resoldre conflictes, problemes, entrebancs, ... que vagin sorgint almenys en els primers moments.

### Biblioteca Carles Cardó de Valls (Tarragona)

Quan vaig ocupar el càrrec de direcció, la directora sortint va donar-me un únic consell: "tingues sempre ben present que et trobaràs inevitablement amb imponderables que no podràs eludir".

I jo afegiria: "cultiva la paciència; et serà imprescindible envers els lectors, envers el personal al teu càrrec i envers els polítics de qui depens".

#### Biblioteca Salvador Estrem i Fa de Falset (Tarragona)

Jo aconsellaria a la persona que s'enfronta per primer cop al càrrec de direcció que afavoreixi un bon ambient de treball, penso que estar bé a la feina i amb els companys és molt important. Si s'està bé és més fàcil implicar a les persones, fer un bon equip motivat i també s'accepten millor els canvis, es fan propostes . Lligat amb això també hi va potenciar la comunicació interna, tenir un grup de WhatsApp on comentar temes del dia a dia, parlar de tot amb l'equip; igualment cal tenir "suficient cintura" per saber com gestionar les emocions de cada persona, ja que tothom és diferent. Crec que com a director/ra cal ser tolerant, humil i accessible, ja que l'èxit mai és d'una persona sola, sinó de tot l'equip. Cal tenir empatia, saber escoltar, saber recolzar el teu equip quan ho necessita i corregir els errors en positiu, des d'un punt de vista constructiu. Solament així aconseguirem que l' equip doni el millor de sí mateix i es comprometí de tot cor.

#### Biblioteca Marquès d'Olivart de les Borges Blanques (Lleida)

Sembla molt interessant el treball; segons la meva experiència, les recomanacions més bàsiques que et puc fer arribar en aquesta tasca tan difícil són:

.- Tenir empatia amb el personal, amb els usuaris i amb la població de la teva àrea geogràfica, tan si són usuaris com sinó ho són.

.- Que t'agradi molt la feina i estimar el lloc on treballes

.- Predicar amb l'exemple

### Biblioteca Manuel Vila i Dalmau de Tossa de Mar (Girona)

Les meves recomanacions estan relacionades en un aspecte que considero essencial en la direcció d'una biblioteca: la bona comunicació i l'establiment de xarxes de relació: "conèixer i fer-se conèixer".

- Conèixer el teixit social de la població ( contacte amb associacions, agrupacions...) i tenir tracte personal amb els usuaris. Ser, quan es pugui, al taulell i atendre directament als usuaris és la millor manera de constatar la vida a la biblioteca i les necessitats que s'hi creen.
- Consolidar el treball en equip del personal per tal que tot el personal s'hi senti partícip i integrat en un mateix projecte. Les trobades periòdiques de l'equip són molt útils per compartir dubtes, requeriments...
- Mantenir una comunicació propera amb la regidoria i altres àrees de l'Ajuntament: calendari de trobades amb el tècnic de cultura i el regidor.
- Establir relacions amb altres companys d'altres biblioteques i dels serveis de biblioteques per compartir experiències.

### Biblioteca Generau de Vielha e Mijaran (Lleida)

Espero que la meva experiència et serveixi per al teu manual adreçat a nous directors de biblioteca.

És molt important que la Central de biblioteques del teu territori informi l'Ajuntament sobre què significa que una biblioteca pública formi part del Sistema de lectura Pública de Catalunya. En el nostre cas, la senyora Nati Moncasi, cap de la Central de Biblioteques de Lleida va fer una tasca molt important, ja que l'Ajuntament de Vielha e Mijaran des dels inicis de la biblioteca l'ha recolzat i ha signat un Conveni de col·laboració per al finançament de la Biblioteca Generau de Vielha amb el Conselh Generau d'Aran.



Les relacions professionals amb la Central de Biblioteques i altres biblioteques del territori són cabdals. Assistir a cursos de formació i intercanviar experiències ens ajuda a créixer com a professionals. A la província de Lleida els bibliotecaris/es estem molt units i pots demanar assessorament que sempre seràs atesa, o bé pel personal de la Central o per un/a company/a del territori.

També ajuda molt una bona comunicació amb l'equip de Govern i en el meu cas la bona relació que tenim amb Secretaria i Intervenció. Són uns gran professionals que m'han ajudat en temes jurídics, pressupostaris, de subvencions, etc.

Una bona comunicació amb els teus companys/es de feina, saber delegar en ells i fomentar les seves aptituds.

Establir una bona relació amb les institucions i altres equipaments culturals i d'educació del territori.

#### New York Public Library (Estats Units)

Here are some tips from my perspective:

1. The first thing you should do is to get to know everyone at your organization personally, as, without this, people will not trust you or be willing to get behind the work you ask them to do.
2. Study the history of your organization, specifically, how it evolved in recent years but also across time. This will help you understand the context from which you hope to successfully operate. But don't hold on to the past as it can weigh too heavily.
3. As libraries have expanded the types services offered to the public over the years, we have filled societal gaps. With that expansion, we must remember our core business, give it the time, resources and attention it needs, and let everything else flow from there.

#### Biblioteca Pública Terra Baixa del Vendrell (Tarragona)

1. L'EQUIP DE TREBALL

El bon funcionament de l'equip de treball, cohesionat, eficient i il·lusionat és una de les claus de l'èxit de la Biblioteca. És important dedicar-hi temps, tenir alguns coneixements, formació i eines en aquest tema, perquè tammateix és un dels punts més difícils de conduir amb encert. Tenir molt en compte les persones, amb les seves particularitats, habilitats, coneixements, neguits i moments personals. Tenir molt en compte l'equip, amb tot allò que requereix per formar-se i fer-lo créixer (reunions adequades, qui és qui dins l'equip, etc.). Una bona, clara i justa organització del treball i les tasques de cadascú ha de ser bàsic i estructural. Atendre amb la màxima celeritat i justícia els aspectes laborals, relacionats amb horaris i permisos segons conveni. On hi ha persones hi ha conflictes, que van canviant i fluctuant amb el temps, i això cal viure-ho i encaixar-ho com una oportunitat de canvi i millora, i no com un entrebanc i pèrdua de temps. Cadasacú ha de trobar el seu model de direcció en funció també del seu perfil personal.

## 2. RELACIÓ AMB L'ADMINISTRACIÓ I EL MUNICIPI.

Conèixer les particularitats i les característiques del municipi/barri d'on depèn la Biblioteca. Conèixer els "pasadissos interns" de l'administració local, de les oficines de l'Ajuntament en concret. Qui poden ser els "aliats" en moments de necessitat d'ajuda, i les dreceres adequades per cada necessitat de resolució. Els bibliotecaris sabem molt poc (per no dir gens) d'administració i gestió administrativa (en tota la màxima expressió), de procediments administratius, de documents administratius, de pressupostos, qui és qui dins de l'administració, què fa qui, etc. Tot es va aprenent sobre la marxa, és clar!!, però si es pot saber i conèixer d'entrada, millor que millor, t'estalvies moltes giragonses, molta pèrdua de temps, malentesos i frustracions.

## 3. ORGANITZACIÓ I PLANIFICACIÓ.

Dedicar temps a la planificació estratègica, a saber què volem de la Biblioteca, on volem anar ens facilitarà també el dia a dia... i una mica de SORT, CRITERI INTUITIU I ENCERT!!!!!!

## Biblioteca Jaume Vila i Pascual de Gelida (Barcelona)

En general penso que ha canviat el que es demana d'una directora ho dic perquè jo hi porto bastants anys. En termes generals abans es demanava que una directora tingues inquietud cultural i li agradessin els llibres, ja que suposo que es veia important la "custodia" del llibres dels que es disposava a la biblioteca, de forma que tenir coneixement sobre aquests i tenir capacitat sobre el seu control (catalogació, etc.) eren qualitats indispensables.

Des de fa uns anys això ha variat notablement i es demana que sigui un agent de dinamització (no entreteniment) de l'entorn, tant social com cultural. Això vol dir que hem relegat el paper a un segon pla i els protagonistes de la biblioteca són les persones que hi conflueixen. No cal custodiar res perquè en certa manera les col·leccions són totes iguals i poden consultar-se per internet. La cosa canvia quan parlem en termes de coneixement general (cultural) i de l'entorn (cultural, històric, social, antropològic, etc.) aquí penso que ens manca molt camí per córrer. Sempre poso l'exemple dels museus que són pioners en la gestió cultural al nostre país. A ningú de li ocorreria que un director d'un museu no esdevingués un especialista respecte a un fons (del tipus que sigui) en canvi això passa a les biblioteques, per exemple el desconeixement que observo de la col·lecció local és sorprenent. Possiblement aquest àmbit és l'únic que ens resta si pensem com a camp d'especialització i de prestigi professional (informatiu i de coneixement), tant de la directora com de la biblioteca per ella mateixa.

Aspectes i/o qualitats que considero importants ;

- humilitat (patim de masses "egos")
- disposar de cultura i tenir inquietuds respecte l'entorn local
- amor als llibres, la lectura i al coneixement i en conseqüència també a les persones que se senten acollides a la biblioteca
- capacitat d'organització
- ser molt versàtil en els tipus de feines
- saber escriure (comunicar el què fas i perquè ho fas)

## **2. Caps de servei de biblioteques públiques**

### Cap de servei de les biblioteques de la ciutat de Girona

Consells per a dirigir una biblioteca:

1. Projecta la biblioteca: que respongui a les necessitats de la població que atén, amb objectius clars i amb voluntat de transformar la realitat des del servei.
2. Elabora una estratègia: que compti amb els mitjans que tens al teu abast i planifiqui les accions per assolir els objectius.
3. Organitza't: crea els processos i espais que s'ajustin a la teva idea de biblioteca i la teva manera de gestionar-la i que et permetin ser eficient i eficaç.
4. Fes equip: cuida les persones que treballen al teu costat, fes treball de grup perquè tothom senti que pertany al millor equip. Reconeix i potencia les virtuts de cadascú i mira de compensar els seus defectes.
5. Llegeix: només si estimes els llibres podràs transmetre aquest amor a les persones a les quals t'adreces.
6. Cerca aliances: dins de l'ajuntament i del municipi, a fi que la tasca de la biblioteca es vegi potenciada, coordinada i compartida en el seu entorn.
7. Recorda: la biblioteca pública és un servei municipal i la imatge que projecti serà la de l'ajuntament, no ho hem de perdre de vista.
8. Gaudeix: gestionar un servei públic on diàriament estàs en contacte amb persones i on pots transformar la seva realitat, és un projecte apassionant.

### Cap del Servei de Biblioteques de la Diputació de Girona

- Sigues respectuós amb la feina dels que t'han precedit i abans de fer canvis, millores i innovacions: cal temps per entendre el funcionament de la biblioteca i les raons dels procediments establerts.
- Mesura bé les teves forces (els recursos humans i materials disponibles) abans d'emprendre qualsevol projecte.

- Visita les biblioteques properes i el teu servei de suport. Descobreix què fan i en què et poden ajudar. No oblidis mai que no treballes sol/-a.
- Presenta't a les entitats del teu municipi i interessa't pel que fan i pel que necessiten.
- Defineix bé els objectius i assegura't que són compartits pel teu ajuntament i pel teu equip.
- Recorda sempre que una feina no s'acaba fins que no es comunica (a qui pertocui: el mateix equip, l'ajuntament, el servei de suport, la ciutadania, etc.)
- No tinguis por a volar.

#### Cap del Servei de Biblioteques de la Generalitat de Catalunya

Jo tinc una màxima i és que quan arribis a un lloc, mirar de deixar-lo millor de com el vas trobar. No tenir por de visualitzar els problemes i fer el possible per resoldre'ls, ser coherent en les decisions ja que la percepció de l'arbitrarietat és segurament el més difícil de resoldre. Com que mai tindràs el màxim de recursos no pretenguis resoldre tots els problemes de cop, s'ha de saber prioritzar i saber explicar-ho, en aquest sentit, la veritat acostuma ser el camí més fàcil. Les tasques es poden delegar, la responsabilitat, no i els encerts es comparteixen, no els errors. Les persones som totes diferents i és per això que sovint cal adaptar-se. Buscar aliats externs i compartir amb ells els èxits i ser generós obre totes portes. La nostra unitat sempre està inclosa dins d'una més gran, cal tenir en compte quin són els seus objectius i com poder ajudar-la a aconseguir-los.

### **3. Professors de la Facultat de Biblioteconomia i Documentació de la UB**

#### Núria Balagué Mola

Es fa de mal dir... En primer lloc, una obvietat: "coneix-te a tu mateix". Estàs a punt de començar una etapa professional que pot ser molt enriquidora, però ningú ha dit que tot serà planer, has de saber regular les teves forces.

També, abans d'entrar en acció, cal conèixer bé la cultura organitzativa, com es fan les coses, perquè es fan d'una determinada manera, quin "micro-clima" hi ha a la biblioteca. Veure i entendre la lògica de l'activitat actual per poder actuar en allò que no acaba d'anar bé. Segur que hi ha coses que funcionen bé i que no cal canviar, si més no, en una primera fase. Modula les estratègies, algunes coses es podran fer de seguida, d'altres requeriran anar més lentament o posposar-les.

Fer equip i escoltar molt. I el principal repte, engrescar en el projecte la major quantitat de persones possible, donant-los papers actius i incorporant els seus suggeriments. De tota manera, cal ser conscient que una part – esperem que més aviat petita – estaran per posar algun pal a les rodes o, simplement, es mantindran desinteressats tot i l'energia i entusiasme que despleguis. No et frustris, passa a tot arreu!

#### Teresa Mañà Terré

Com a professora, els meus consells per a una persona que hagués de fer-se càrrec de la direcció d'una biblioteca tindrien en compte, per una banda, les competències que es treballen al llarg dels estudis –no crec que es puguin aprendre- i que considero fonamentals perquè tenen a veure amb la dinàmica de treball com treballar en equip, innovar i adaptar-se al canvi. Per altra, aconsellaria tenir actituds que, de vegades, tenen a veure amb el caràcter i no són fàcils d'adquirir com: la capacitat de lideratge, l'empatia, saber escoltar, ser flexible,... Altres factors que ajudaran a una bona direcció tenen a veure , evidentment, amb la preparació i formació específica per aquesta tasca: saber gestionar, organitzar, planificar... I si a tot això hi afegim que aquesta persona tingui vocació per dedicar-se a la biblioteca pública, tindrem el perfil perfecte!!

## Lluís Agustí Ruiz

L'equip humà de la biblioteca està format per tota la gent que col·labora a que l'equipament funcioni, des de les persones que fan la neteja fins a la direcció, passant per tot el ventall possible de tècnics, auxiliars, becaris, voluntaris... Tothom és important, independentment de la seva formació, del tipus de contractació o del seu estatus professional. Cal que cadascun d'ells es consideri que forma part de l'equip, i que la seva feina és important i valorada. Les persones que se senten compromeses i responsables ajuden positivament (fins i tot en la crítica lleial) a la millora del funcionament de la biblioteca en tots i cadascun dels elements en la seva complexitat.

La direcció ha de vetllar que la presa de decisions de funcionament i estratègiques siguin en la mesura del possible consensuades i assumides per l'equip. La direcció ha de procurar en aquest sentit d'obtenir de tot l'equip les opinions i les propostes de millora sobre els processos i actuacions concrets i específics que cal adoptar en cada cas. Qui s'ocupa d'una funció, probablement disposa de força elements sobre els detalls que hi intervenen, les possibles millores i conseqüències dels canvis. Després d'escoltar l'equip i mirar d'assumir les propostes i opinions, això és, de consensuar les resolucions, la direcció és la responsable última de la presa de decisions i ha d'assumir-ne personalment els errors però haurà de compartir col·lectivament els èxits.

## Mercè Muntada Balust

*(transcripció gravació)*

Penso que hi ha una mancança important en termes de gestió en l'àmbit de biblioteques públiques, que d'alguna manera aquest màster intenta venir a suplir aquesta necessitat d'eines de gestió i de recursos. Per tant, qualsevol eina que es faci en aquesta direcció, ja sigui un llibre, un banc d'experiències, un manual d'ús, unes jornades, em sembla útil.

Hi ha un tema que és cabdal i previ a qualsevol tema de gestió, que és la sensibilitat cap al territori i cap al seu teixit social. Em sembla molt important el tema de "*patejar*" el territori. Abans de plantejar qualsevol altra iniciativa de com

gestionar, com organitzar, com planificar, etc. és molt important passejar-te pel poble i conèixer-lo a nivell cultural, associatiu, de transport públic, quins recorreguts fa la gent, a quines places van, a quins bars, conèixer les persones, els ciutadans. Imbricar-te amb el territori, per ser capaç de crear els serveis que siguin necessaris i buscar els suports que siguin necessaris. Es tracta d'un tema d'*advocacy*, la importància de saber qui fa què en aquella població, i saber amb qui has de parlar abans de proposar qualsevol iniciativa, qui té aquesta sensibilitat cap al nostre projecte.

### Miguel Martínez Benítez

Si tienes la oportunidad de ocupar por primera vez un cargo de dirección recuerda no perder nunca la felicidad con la que comienzas este reto. Alcanzarás mayores éxitos en tu carrera profesional. Generarás un clima y un estado de ánimo con tu equipo y colaboradores que os ayudará a marcar la diferencia. Sin duda, te permitirá lanzar y dinamizar iniciativas, motivar y empujar al equipo, para hacer realidad cualquier proyecto que te propongas.

Se pieza dinamizadora del cambio en tu organización. Propón proyectos innovadores, transgresores, visionarios que ayuden a repensar la organización y a hacerla más efectiva. No tengas miedo al fracaso, recuerda que el equipo siempre necesita referentes. Con esta actitud siempre serás uno de sus guías.

No olvides escuchar al equipo, hacerles piezas clave de los proyectos. Se embarcarán contigo sin dudarlo y asumirán de buena gana las tareas que le asignes. Tendrán una misión, sabrán por qué hacen su trabajo y se implicarán con tenacidad, sin mirar el reloj y la puerta de salida.

Alcanza metas con tu esfuerzo y haciendo el bien. Cultiva relaciones significativas y lucha por dar oportunidades a quien te rodea de forma integradora. Busca pertenecer a una organización sana, con fuertes valores y comprometida con la mejora de la sociedad.

Construye tu camino, ese gran reto.



## Concepción Rodríguez Parada

Pel que fa al meu "consell". Tal com et vaig comentar dilluns passat, destacaria la necessitat d'establir una bona comunicació amb tots els agents: treballadors, organització de qui depèn la biblioteca, proveïdors, usuaris, etc. És l'única manera d'evitar malentesos, garantir la transparència de la gestió i establir les bases de mútua confiança, imprescindible per assolir els objectius comuns.

## Lluís Vicente Hernández

Per dirigir equipaments dins de l'àmbit bibliotecari són clau diverses qüestions:

1. Considerar que dins de l'equip hi ha d'haver diversos tipus de competència que van més enllà del rol clàssic. És a dir, els equips de centres de documentació i biblioteques han d'incorporar persones amb coneixements de tecnologies- tant a nivell de dispositius com a nivell de creació de serveis web-, coneixements en matèries legals- drets d'autor, protecció de dades...-, coneixement en màrqueting i comunicació, coneixements en edició... I a més capacitat de prescripció de fonts d'informació i interacció amb moltes altres comunitats, equipaments o àrees d'una mateixa organització. Per tant, un director o responsable ha de fomentar aquests coneixements i relacions.
2. En un entorn sense recursos econòmics suficients, el director o responsable ha de saber i buscar vies de finançament atípiques. Ja sigui per la cerca de patrocinadors, la creació de campanyes de crowdfunding o la millora de la visibilitat davant dels polítics, el director ha de llegir en termes de mercat quines són les comunitats que poden aportar recursos. Aquest tipus d'iniciativa ha de cercar el suport i la participació dels equips.
3. Finalment, un director sempre ha de poder defensar i explicar la seva organització. De manera clara, és el primer ambaixador de la biblioteca, però també de l'administració o organització a la qual pertany. Hi ha exemples d'aquesta defensa amb professionals molt

actius a les xarxes socials, consells assessors o associacions internacionals.