

comunitatXBM, en un entorn de crisi, un projecte d'èxit

Montserrat Alvarez-Massó

Gerència de Serveis de Biblioteques

Responsable de cooperació bibliotecària

1. LA XARXA DE BIBLIOTEQUES MUNICIPALS A LA PROVINCIA DE BARCELONA

La Diputació de Barcelona és una institució de govern local que presta assistència tècnica i suport econòmic en els àmbits de la competència municipal, garantint un desenvolupament equilibrat dels serveis públics a tot el territori.

El servei de biblioteca pública és competència municipal amb caràcter obligatori per als municipis majors de 5.000 habitants, d'acord amb la Llei de Bases de Règim Local. A la província de Barcelona els ajuntaments assumeixen aquesta responsabilitat en la prestació del servei bibliotecari amb el suport de la Diputació de Barcelona.

La Diputació de Barcelona, a través de la Gerència de Serveis de Biblioteques, dona serveis als ajuntaments per a la creació i desenvolupament dels serveis bibliotecaris i lidera la Xarxa de Biblioteques Municipals de la demarcació de Barcelona .

A març 2013 la Xarxa de Biblioteques Municipals de la demarcació de Barcelona (a partir d'ara XBM) té 213 biblioteques a 135 municipis i 9 bibliobusos que donen servei a 103 municipis. Això significa que el 98% de la població disposa de servei de biblioteca pública en el seu municipi.

El treball en xarxa a les biblioteques a la demarcació de Barcelona permet assolir tres aspectes claus: la producció de serveis en economia d'escala, el treball cooperatiu de les biblioteques i l'accés dels ciutadans al conjunt dels recursos bibliotecaris en termes d'igualtat. El treball en xarxa té uns resultats molt visibles per als ciutadans com ara el catàleg col·lectiu, el carnet únic o el préstec interbibliotecari.

Des de la Diputació s'ofereixen diferents serveis als municipis vinculats amb els àmbits de la creació i millora de les biblioteques, així com per al seu manteniment: estudis de planificacions municipals, redacció de projectes arquitectònics, contractació i formació de recursos humans, suport tecnològic, adquisicions de les col·leccions documentals, estudis d'avaluació i qualitat així com programes de foment de la lectura

A més, la Diputació ofereix servei bibliotecari en els municipis entre 300 i 3.000 habitants mitjançant el servei de bibliobús, arribant actualment a més de 103 municipis.

A part del suport a les biblioteques municipals, la XBM també disposa de la Biblioteca Virtual, on s'ofereixen recursos i serveis, en l'entorn virtual, per al conjunt dels habitants de la província

2. El treball cooperatiu a la XBM, com compartir objectius i responsabilitats en un context més eficaç

La capacitat d'estructurar-se internament en forma de xarxa i en relació amb el seu entorn és el valor clau de la Xarxa de Biblioteques Municipals en aquest darrers anys, tot i així ,però, no podem obviar que ens troben amb una realitat canviant.

Avui més que mai cal eixamplar el nostre concepte de treball de xarxa on sumar compromisos, competències , i en definitiva, implementar una gestió d'uns serveis públics més eficaç

El nostre futur necessita generar noves dinàmiques organitzatives , on promoure nous models de relació i espais de participació , generar oportunitats reals i favorables a la mobilització d'esforços i capacitat d'acció col·lectiva des d'on articular les respostes necessàries als reptes actuals i futurs.

Per aquest motiu la Gerència de Serveis de Biblioteques l'any 2010 va iniciar el projecte comunitatXBM amb l'objectiu d'impulsar noves estratègies que promoguin als professionals de la nostra xarxa com a actiu i d'aquesta manera promoure la innovació i reorientar la cooperació com a valor referent de competitivitat en els serveis bibliotecaris municipals.

2.1 comunitatXBM , tres conceptes claus

Des del seu inici el projecte comunitatXBM identifica tres conceptes claus a partir dels quals s'estructura

A.- Les persones són l'actiu clau d'una organització

Hem invertit molt en recursos i en tecnologia, però avui sabem que el simple coneixement tècnic dels processos no assegura l'èxit en una organització. Des de la Gerència de Serveis de Biblioteques entenem que l'equip humà de la XBM és la principal eina i riquesa de l'organització per assumir els seus objectius. Són les persones que hi ha darrera de tots aquests mecanismes les que, en definitiva, determinen l'eficàcia i la determinació dels objectius en base a una visió i missió del serveis bibliotecaris municipals àmpliament compartida

comunitatXBM aposta pel talent com un dels principals elements impulsors de la competitivitat a la biblioteca pública i, alhora, incideix en el compromís professional com a valor destacat

comunitatXBM no parteix de zero ja que molts dels 1300 professionals de la XBM acumulen una llarga i valuosa experiència en la prestació del servei bibliotecaris. És aquest coneixement individual que hem de convertir en un capital col·lectiu, de tots.

Però com transformar el coneixement en valor?

B.- El coneixement és un acte relacional

El coneixement és un acte relacional: compartir, participar, escoltar i conversar...cooperar. Per això, des del projecte comunitatXBM es treballa per facilitar la comunicació i l'intercanvi entre els professionals de la XBM, i així generar relacions entre persones que consideren el treball cooperatiu com una forma eficient de treball

Amb l'objectiu que el coneixement individual i implícit es transformi en capital intel·lectual explícit, comunitatXBM identifica una sèrie d'estratègies organitzatives que permeten identificar, capturar, organitzar i compartir aquest nou coneixement a tota la XBM.

C.- Una organització que aprèn

Des d'aquesta perspectiva és rellevant generar un context que possibiliti potenciar el capital humà com un element clau en la competitivitat i evolució de l'organització. Això és possible a partir de posar en escena models de gestió que sàpiguen fer ressorgir la creativitat de les persones, així com la seva capacitat de construcció col·lectiva. Un nou escenari on els propis membres de l'organització actuïn com a agents facilitadors del canvi.

comunitatXBM, és un pas endavant per promoure dins la XBM una cultura corporativa que fomenta l'aprenentatge continu com a catalitzador d'iniciatives locals i facilitador de nous projectes cooperatius.

2.2 comunitatXBM , tres estratègies organitzatives

Des de l'inici de la idea es va dedicar una part important del temps en definir exhaustivament el projecte.

Un cop definit el marc conceptual i operatiu es va iniciar un treball orientat a identificar les necessitats reals dels nostres professionals. Aquesta feina ens va permetre definir les grans línies d'actuació que acabaran definint línies de treball a curt, mig i llarg termini.

Amb els resultats obtinguts, vàrem establir un pla d'actuacions i estructurar mecanismes de consens i coordinació de lideratges

Va ser un any útil, necessari per comunicar i difondre el projecte dins de l'organització, i establir els compromisos d'adhesió i col·laboració en el projecte.

En aquesta línia de treball es van definir tres estratègies organitzatives a desenvolupar

A.- Els grups de treball

El programa comunitatXBM va néixer amb l'objectiu d'adaptar un marc propi per crear coneixement a partir d'una xarxa de grups de treball.

comunitat XBM s'articula a partir de diferents grups de treball de professionals de la XBM que persegueixen una finalitat comuna. Fruit del debat, l'intercanvi i el treball cooperatiu es genera nou coneixement, noves eines de suport a la gestió i a la presa de decisions, i s'impulsen nous projectes i serveis bibliotecaris.

El grup de treball permet canalitzar la participació directa de diferents professionals de la XBM en el projecte. També facilita posar en comú i formalitzar diferents enfocaments multidisciplinars que es beneficien de diferents aptituds, experiències i àrees d'especialització i sensibilitats.

La dinàmica i l'evolució de cada grup de treball és molt diversa, ja que hi ha molts factors i variables de tipus organitzatiu, composició del grup i de funcionament intern implicades. Amb tot, en cada una de les iniciatives impulsades es repeteix un concepte rector, un grup de treball es basa en el fet que l'aprenentatge implica una participació col·lectiva i que l'adquisició de coneixements i habilitats es considera un procés de caràcter social, no individual.

B.- plataforma comunitatXBM, un espai virtual de treball i comunicació

El segon element clau era implementar un espai virtual de treball cooperatiu.

Actualment, la plataforma constitueix un element bàsic en la creació i desenvolupament dels grups de treball de la XBM. Aquest nou escenari tecnològic fa possible els intercanvis de coneixement en comunitats d'interès comú, i a la vegada, és un instrument idoni per treballar de forma cooperada en projectes comuns i transversals.

La plataforma ofereix les eines de participació necessàries a cada grup perquè els seus membres tinguin un espai virtual per a: crear i editar documents compartidament (wiki, google docs), debatre al voltant d'una qüestió (fòrum), compartir una agenda, publicar fotos (galeria d'imatges), adjuntar documents, conversar (xat), conèixer el què pensem (enquestes), difondre notícies d'actualitat (notícies) o tenir un espai propi de cada membre (bloc)

C.- fòrumcomunitatXBM

Davant el repte que comporta aquest projecte, des del primer moment la GSB va considerar necessari organitzar una estratègia de comunicació i difusió, amb l'objectiu de donar a conèixer les activitats dels grups de treballs, els resultats assolits i l'impacte d'aquests a l'organització.

Per una banda, el projecte comunitatXBM identifica com una prioritat la recopilació i sistematització del treball dels grups en algun tipus de document de treball que en permeti la difusió i l'ús per a resta de professionals de la XBM.

També amb el nom de fòrumcomunitatXBM, des de l'any passat s'organitzen sessions presencials dirigides a tots els professionals de la XBM on s'exposen els nous resultats.

Aquestes accions, entre altres, ens permet afavorir una evolució cultural dins de l'organització i un canvi en la nostra cultura organitzativa.

2.3 On som tres anys més tard?

En l'actualitat, després de tres anys justos del seu inici disposem de 34 col·lectius de professionals que reuneixen més de tres-cents professionals de la XBM.

El procés de creació dels grups de treball ha seguit un patró multiintencional, és a dir, s'han posat en marxa grups que responien o bé a un interès expressat pel col·lectiu de la XBM, o bé a requeriment de la GSB.

En aquests moments disposem de tres tipologies de grups

A. Grups de treball de millora i innovació

Aquests grups treballen per elaborar eines de suport a la gestió i a la presa de decisions, i així millorar la qualitat en tot i cadascun dels nostres àmbits d'actuació

Alguns grups de treball, la feina dels quals ja ha donat resultats, s'han constituït com a grups de treball permanents i s'han convertit en un referent on els seus membres col·laboren, participen, creen recursos i cooperen amb la finalitat de millorar cada dia la seva pràctica professional.

- Col·lecció als bibliobusos
- Matèries dels contes infantils
- Biblioteca pública/centres escolars
- Política de préstec
- Manual d'ús del bibliobús
- Servei de préstec
- Àrees infantils i juvenils
- Atenció a l'usuari resolució de conflictes positius
- Videotutorials
- Normativa d'accés a internet

- Bibliotecaris musicals
- Turisme Informació
- Multiculturalitat
- Música a les biblioteques
- Bibliobusos als webs
- Indexació de pel·lícules cinematogràfiques

Les millores proposades per aquests equips de professionals han estat incorporades a la gestió:

- *Informe sobre l'impacte de la política de préstec a la XBM (2010)*
- *Nova política de desenvolupament de la col·lecció dels bibliobusos (2010)*
- *Catàleg d'activitats musicals a la biblioteca pública (2011)*
- *Recomanacions per una normativa del servei d'Internet (2011)*
- *Nova proposta d'encapçalaments de matèries pels contes infantils (2011)*
- *Pautes per a les visites escolars (2011)*
- *Manual d'ús del bibliobús (2011)*
- *Pautes per a la creació i la dinamització de clubs infantils i juvenils (2012)*
- *Avaluació del servei de préstec interbibliotecari (2012)*
- *Pautes d'ús i aplicacions de l'Spotify a les biblioteques públiques (2012)*
- *Nova proposta d'indexació de gèneres cinematogràfics (2013)*

B. Grups de treball per la creació de projectes i serveis corporatius.

Dins la comunitatXBM existeixen altres grups de treball, constituïts per experts en temàtiques, com ara música, novel·la, còmic, món laboral, turisme... Aquests grups de caràcter permanent orienten el seu treball a la producció de recursos i serveis pel portal corporatiu Biblioteca Virtual, com ara :

- Prestatge virtual Novel·la
- Prestatge virtual Cinema
- Prestatge virtual Música

- Prestatge virtual Món laboral
- Prestatge virtual Cuina i vins
- Prestatge virtual Còmic
- Prestatge virtual Salut
- Prestatge virtual Turisme
- Pregunta a la biblioteca (servei de referència virtual)
- Gènius, portal infantil

Durant aquest any està previst posar en marxa nous equips de treball vehiculats al consum, cultura popular, arts escèniques, esports, aprenentatges de llengües i multiculturalitat

C. Grups de treball de coordinació territorial

comunitatXBM també articula nous espais de treball i cohesió entre professionals que treballen en una àrea geogràfica (generalment comarca) i que comparteixen coordinació tècnica, objectius i projectes.

Actualment es troben operatius els espais següents;

- maresmeXBM
- penedesgarrafXBM
- osonaXBM
- bllobregat-l'hospitaletXBM
- vaoc-terrassa d'infantilsXBM
- vaoc-sabadellXBM
- anoiaXBM
- direccióXBM

3.- PRODUCCIÓ DE SERVEIS DE FORMA COOPERATIVA , PROJECTES EN QUÈ TOTHOM HI GUANYA

La maduresa d'aquest nou marc de treball es ha portat a impulsar nous projectes sustentats en la producció de recursos i de serveis de forma cooperativa entre les biblioteques de la Xarxa com són la Biblioteca Virtual i Pregunta a la Biblioteca.

La Biblioteca Virtual és el portal web pel ciutadà de la Xarxa de Biblioteques Municipals de la demarcació de Barcelona adreçat al ciutadà. Com a part del desplegament dels serveis d'aquest nou entorn virtual neix Pregunta a la biblioteca, servei d'informació virtual que es posa en funcionament per atendre les consultes d'informació que els ciutadans adrecen des del portal de la Biblioteca virtual.

Amb la Biblioteca Virtual la combinació de l'accés a documents amb l'oferta de serveis virtuals, a qualsevol hora i des de qualsevol lloc, posiciona les biblioteques públiques en l'entorn virtual de comunicació amb els ciutadans.

Els objectius de la Biblioteca virtual són:

- Situar, en un context virtual, els serveis bibliotecaris de la biblioteca pública
- Proporcionar recursos i serveis en suport digital i serveis virtuals que s'adaptin a les necessitats formatives, informatives i d'oci de diferents sectors de la població
- Promoure la participació dels usuaris amb serveis personalitzats i amb la voluntat de construir una comunitat d'usuaris on aquests trobin un espai de comunicació i participació que potencii l'intercanvi d'idees

Des del punt de vista organitzatiu, els aspectes claus del projecte són:

- És un projecte cooperatiu des dels seus inicis. Té una estructura (tant tècnica com conceptual) pensada per afavorir la creació de continguts i serveis de forma cooperativa. Pretén aproximar la informació i la cultura als usuaris des de la base del treball en xarxa, de la cooperació i del compromís mutu. Aquest és sense dubte el gran valor del portal. Perquè més important que la tecnologia és per nosaltres la base conceptual des de la qual treballem, i en el nostre cas es tracta de treure profit de l'existència d'una xarxa tan gran i cohesionada i amb uns serveis físics molt ben valorats pels usuaris.
- Té un model de gestió descentralitzada. L'ús del gestor de continguts LifeRay possibilita combinar la visió local i la visió de xarxa: cada biblioteca té un espai propi per generar continguts locals, i al mateix temps, els usuaris es beneficien de l'oferta de recursos i serveis facilitats de forma col·laborativa, pels professionals de la XBM i de la Gerència de Serveis de biblioteques.
- Té una entitat pròpia com a Biblioteca Virtual, però a la vegada reforça els serveis de la biblioteca física, essent un aparador pels seus serveis, col·leccions i activitats. En la seva estructura, s'ha treballat molt aquest aspecte, mirant de tenir una cura especial en organitzar els continguts destacant també els recursos físics de cada biblioteca.
- És un projecte dinàmic i té una capacitat per impulsar nous programes i serveis, de manera progressiva. Entre els reptes assolits cal destacar, Pregunta a la biblioteca, el servei de referència virtual, que és atès cooperativament per diverses biblioteques de la Xarxa segons sistema de torns establert i amb el suport del programa Question Point

3.1 La Biblioteca Virtual som tots

I que ens aporta aquest model descentralitzat i cooperatiu com a organització?

En aquest cas el model descentralitzat i cooperatiu afavoreix l'implicació dels responsables dels continguts en la publicació dels mateixos, un increment de l'eficiència i l'optimització de recursos. Traslладem la rendibilitat del treball en xarxa a l'entorn virtual i aprofitant el coneixement especialitzat dels professionals de la XBM i de la Gerència construïm una xarxa d'especialitzacions i afegim valor als productes del portal.

Tots formem part del projecte de la Biblioteca Virtual. Volem continguts dinàmics. No volem una biblioteca estàtica. Això vol dir que els continguts s'han d'actualitzar freqüentment i ho farem entre tots perquè la Biblioteca Virtual és de tots i tots la millorem.

La cooperació en aquest projecte es materialitza segons el grau de participació en l'elaboració de continguts.

Existeixen tres nivells de continguts en relació a la seva producció:

- Els continguts descentralitzats que es mantenen des de cada biblioteca. Inclou les dades de caràcter general, serveis de cada biblioteca, agenda, guies de lectura, fons especials...
- Els continguts centralitzats: que són comuns per a totes les biblioteques. Fa referència als tràmits en línia, a la consulta de bases de dades, a les informacions generals, expositor de novetats...
- Els continguts cooperatius: són aquells que creem i mantenim de forma cooperativa. Inclouen la selecció de webs, els prestatges virtuals, les recomanacions de lectura i la prestació de serveis virtuals, com ara el servei de referència virtual.
- Per crear i mantenir els continguts cooperatius s'han creat grups de treball on hi participa tant personal de la Gerència de Serveis de Biblioteques com personal que treballa a qualsevol biblioteca de la XBM. La participació en molts casos és voluntària i parteix de coneixements o habilitats de cada treballador. En altres casos es trien les persones en funció de l'especialització de la pròpia biblioteca: el còmic, la salut, el cinema, el món laboral... I en menor grau es compta amb la participació d'altres serveis de la Diputació o d'entitats externes.

Cada grup de treball disposa d'una planificació anual de continguts i d'un full de ruta consensuat amb la direcció de biblioteques

4.- comunitatXBM, una aposta per gestionar el present i projectar-nos cap el futur

comunitatXBM promou un marc de treball cooperatiu on la suma de sinergies i esforços col·lectius és el valor més important. Amb tot, però, introduir el treball cooperatiu és un

procés d'aprenentatge adaptatiu constant que requereix fluxos d'informació dinàmics i d'ajustos constants al procés mateix.

La implantació del treball cooperatiu no és un procés automatitzat ni despersonalitzat

- requereix d'un pla de treball que abordi les dimensions d'hàbits, creences i valors de les persones
- requereix fluxos d'informació dinàmics i d'ajustos constants al procés mateix, ja que s'inicia un procés d'aprenentatge adaptatiu
- dóna projecció i transparència als impactes i resultats que assolim amb aquest tipus de treball

Després de tres anys podem constatar que ens aporta uns resultats satisfactoris i, sobretot, es mostra eficient per:

- **impulsar una nova cultura organitzativa**, basada en les persones i les relacions basades en models participatius. Ens situen com a elements proactius de canvi i innovació.
- **augmentar la competitivitat del sistema bibliotecari de la província** on el treball conjunt entre els serveis centrals i les biblioteques municipals millora la nostra capacitat de resposta
- **impulsar l'aprenentatge continu i desenvolupament i reconeixement professional**
- **gestionar la diferència**, des d'un marc on es possible gestionar el diàleg i tensions entre agents diversos i plurals.
- **contribuir a promoure noves xarxes de suport** i una nova manera de relacionar-nos, de manera que es creen xarxes horitzontals que permeten aflorar el coneixement i detectar les persones que poden liderar els canvis.

Però la seva aplicació també té certs obstacles, com ara

- la implementació no només depèn de les persones, sinó també de factors contextuais, com ara cultura i organització
- l'estructura organitzacional vigent, un disseny organitzatiu vertical i jerarquitzat amb una baixa capacitat per adaptar-se i aprendre.
- les dificultats que suposa no saber treballar cooperativament

Malgrat tot això, ara com ara, encara no es donen les condicions perquè aquest model es pugui desplegar de manera generalitzada

En un entorn de crisi, comunitatXBM és un projecte d'èxit.

Un procés d'èxit que no té marxa enrera

El nostre repte com a Gerència de Serveis de Biblioteques és exercir un nou lideratge més transformador i més facilitador que creï les condicions per a l'emergència i la creativitat entre les biblioteques de la xarxa per gestionar el present i projectar-nos cap el futur.

Barcelona, abril del 2013