

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA RED DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID 2017-2020



Diciembre 2016

gea21

Tabla de contenidos

I.	INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA	4
1.1.	Introducción	4
1.2.	Una metodología participativa.....	6
1.3.	Estructura del documento.....	12
II.	DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA RED DE BIBLIOTECAS MUNICIPALES	13
2.1.	La incertidumbre ante el cambio social	13
2.2.	¿Cuál es la misión de las bibliotecas públicas?	15
2.3.	La tecnología como oportunidad o como carrera de obstáculos	17
2.4.	La búsqueda de la juventud perdida	19
2.5.	La fuerza del trabajo en red	22
2.6.	Unos recursos humanos bajo presión	25
2.7.	Arquitectura y espacios.....	28
2.8.	Fondos y actividades	32
2.9.	La participación social	35
2.10.	Papel de la biblioteca en los barrios y cohesión social	38
III.	LAS BIBLIOTECAS ANTE EL CAMBIO DE MODELO	44
3.1.	Un modelo en transición	44
3.2.	La lógica de la biblioteca como “caja de servicios”	45
3.3.	La lógica de la biblioteca como “nodo de una política cultural”	49
3.4.	Tabla Resumen de las dos lógicas	54
3.5.	Conclusión	56

IV.	PLAN ESTRATÉGICO DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MADRID	58
4.1.	TABLA RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO	60
4.2.	LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FORTALECER EL COMPROMISO PÚBLICO EN LA MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS	62
4.3.	LÍNEA ESTRATÉGICA 2: LOS RECURSOS HUMANOS COMO EJE DE LA NUEVA ESTRATEGIA.....	74
4.4.	LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FORTALECIMIENTO DE LA RED.....	83
4.5.	LÍNEA ESTRATÉGICA 4: LA INFRAESTRUCTURA COMO SOPORTE DE LA POLÍTICA CULTURAL.....	92
4.6.	LÍNEA ESTRATÉGICA 5: LA BIBLIOTECA COMO HITO Y MOTOR CULTURAL DEL BARRIO 98	
4.7.	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA E INDICADORES DE SEGUIMIENTO.....	103

I. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

1.1. Introducción

Durante los meses de Octubre a Diciembre de 2016, la Red de Bibliotecas públicas del Ayuntamiento de Madrid ha emprendido un proceso de análisis y de reflexión que le ha permitido elaborar su Plan estratégico para los años 2017-2020. El Plan que se presenta es la continuación del Plan Estratégico 2013-2016, que ha sido evaluado muy positivamente por los y las participantes. Como fruto de aquel trabajo, la red de bibliotecas municipales ha establecido en los últimos años una sólida base de calidad del servicio, integración de la red, apertura al entorno social, aprendizaje mutuo y gestión de la comunicación. Dichos aciertos han sido incorporados al Plan actual.

Ambos documentos parten de una metodología participativa. En el caso del Plan estratégico 2017-2020, la participación se ha traducido en una serie de reuniones, talleres, entrevistas y seminarios de trabajo con diferentes personas y asociaciones comprometidas con el futuro de las bibliotecas, desde la propia Dirección General y el Servicio de Bibliotecas, la Unidad central y la dirección y personal de la red, hasta los usuarios/as, las entidades de la sociedad civil y una serie de especialistas en educación, tecnología, participación, economía de la cultura, etc. La finalidad del proceso ha sido construir un diagnóstico de la situación actual y una visión del futuro que permitiera definir objetivos compartidos y elaborar un proyecto de acción para los próximos años.

Como fruto de este trabajo de análisis y de reflexión, la primera conclusión, que será desarrollada en este documento, es que las bibliotecas públicas se encuentran en un momento de transición entre dos modelos. Una transición que se refleja en un sentimiento de incertidumbre sobre la propia misión e incluso sobre la propia identidad. Mientras que es innegable que la ciudadanía valora y aprecia profundamente esta institución, y aunque también es evidente que existen muchos problemas por resolver en la red y algunas graves carencias, la situación actual de las bibliotecas no se corresponde con el sentimiento de duda y confusión que impera entre muchos de sus profesionales. Esta contradicción ha llevado a

centrar el diagnóstico en comprender la naturaleza y función de las bibliotecas en la actualidad y las razones de esa incertidumbre.

Puesto que la elaboración de un Plan estratégico exige, sobre todo, comprender el papel de las bibliotecas y el futuro que se desea para ellas. A partir de ahí, los caminos pueden ser variados, y de hecho el propósito del Plan que se presenta es elegir entre esos caminos posibles, pero lo fundamental es comprender la misión actual de la institución. Pararse a pensar, tal ha sido la finalidad de este proceso de participación, expresar dudas, ideas, proyectos y mediante el análisis, la valoración y el contraste, devolver a la propia red un reflejo veraz y sintético de su posición actual y de las oportunidades y obstáculos que tiene ante sí.

En un primer momento, no parece extraño que una institución con tanta tradición y prestigio refleje los enormes cambios sociales, tecnológicos y culturales de las sociedades actuales. Si hemos definido a nuestras sociedades como “de la información/del conocimiento” y si la materia con la que trabaja la biblioteca es la información y el conocimiento, las grandes transformaciones en la forma de adquirir, elaborar, distribuir y dar valor a esas materias deben tener un fuerte impacto en la identidad y misión de las bibliotecas. Por lo tanto, el reto de las bibliotecas públicas es enorme, y se acompaña lógicamente de incertidumbre.

Pero esta evidencia es engañosa. Aunque sin duda las bibliotecas públicas están en el centro de grandes cambios sociales, el diagnóstico ha concluido que, en esta incertidumbre, las bibliotecas no están solas. Lo que realmente pone a prueba el modelo bibliotecario no se encuentra tanto en su forma de enfrentarse a los cambios tecnológicos o a los diferentes hábitos de lectura, sino mucho más en el significado de la palabra “público”. Como se explicará en este documento, las bibliotecas no reflejan una crisis singular de una forma de entender la cultura amenazada por la obsolescencia, sino, mucho más, la crisis generalizada de lo “público”, entendido no solo como titularidad jurídica, sino como espacio seguro y relativamente autónomo de igualdad entre los ciudadanos.

Las bibliotecas comparten con otras instituciones y espacios típicos de la modernidad, -como la educación pública- e incluso con otros equipamientos, esa misma posición crítica, aunque al mismo tiempo, por su misma naturaleza, la reflejan y la perciben con especial claridad. Como trabajan con “la cultura”, la posición de las bibliotecas es especialmente sensible al cambio cultural, a la individualización de las costumbres, a la fragmentación social, al imperio de la

rentabilidad, a la continua e inevitable confusión entre los bienes culturales de consumo y el valor del conocimiento por sí mismo. Pero también están en el centro de un debate mucho más general sobre las relaciones entre lo público y lo privado, sobre la forma de preservar esferas de discusión y de conocimiento que no sólo ofrezcan bienes valiosos a toda la ciudadanía, sino que se gestionen y se perciban como lugares de igualdad y de participación donde la discusión pública es posible y es legítima.

Un Plan estratégico para los próximos años tiene que partir de ese diagnóstico y hacerse cargo de esa incertidumbre. Por ello, en primer lugar se mostrará el estado actual y las visiones sociales expresadas sobre las bibliotecas de la red, sus problemas y sus enormes virtudes y fortalezas; y a continuación se propondrá un plan de actuación que permita transitar de forma firme y a la vez reflexiva, por un camino entre dos diferentes lógicas, dos formas de entender la esfera pública y por ello, la misión primordial de las bibliotecas.

1.2. Una metodología participativa

El enfoque metodológico ha sido básicamente participativo y cualitativo. Se ha intentado comprender qué es y cómo trabaja la red de bibliotecas públicas, y para ello, se han seleccionado en cada momento los públicos y los métodos que mejor podían responder a las preguntas que se hacen los profesionales de la red y la dirección general de Bibliotecas, Archivos y Museos.

Por eso, más que partir de un modelo cerrado, se ha avanzado permitiendo que los resultados de los primeros talleres y entrevistas orientaran los siguientes pasos. En las entrevistas, reuniones, talleres y seminarios de discusión han participado los siguientes actores:

- La red de bibliotecas. Se ha entrevistado, en grupo o individualmente, a las personas que dirigen y trabajan en la Dirección General de bibliotecas, archivos y museos, en el servicio de bibliotecas, en la unidad central, y en las bibliotecas municipales, procurando que todas las categorías profesionales y todas las funciones estuvieran representadas. Además, se incluyó en la ronda de entrevistas a los responsables de la red de bibliotecas de la Comunidad de Madrid.

- Los y las usuarias. Se han realizado dos seminarios con usuarios/as de dos bibliotecas públicas de la red. Al mismo tiempo, y dada la preocupación por la presencia o ausencia de jóvenes lectores, se han llevado a cabo dos talleres con jóvenes, un grupo de bachillerato de un Instituto de Usera y un grupo de scouts reunidos en su tiempo de ocio.
- Expertos/as y ciudadanía en posiciones de interés en relación con la biblioteca. Para tratar dos de las preocupaciones básicas de la red y de los usuarios, la tecnología y la participación social, se han llevado a cabo tres talleres dedicados a estos temas, donde han colaborado tanto bibliotecarios como personas que trabajan en otras instituciones, del Ayuntamiento o de la Comunidad de Madrid, expertos/as, ciudadanos con especial interés en estas cuestiones, empresarias del mundo del libro y asociaciones y entidades que intervienen en los distritos y barrios de la ciudad.
- Las propias bibliotecas. La técnica de la observación ha permitido dar un especial valor a las bibliotecas en tanto que infraestructuras y espacios de sociabilidad. Se han visitado y analizado una serie de bibliotecas muy diferentes –en cuanto a tamaño y entorno social-, lo que ha permitido comprender el peso y el poder del propio edificio, la decoración, el entorno urbano, los accesos; pero también el ambiente, el trato social, las actividades ofrecidas y la atmósfera de las diferentes bibliotecas de la red.

Las técnicas empleadas para conocer la red, sus preguntas, sus fortalezas y flaquezas, han sido las siguientes:

1. Análisis de datos y documental

Revisión y análisis de indicadores y datos que recoge y analiza la propia red:

- Usuarios y evolución en el tiempo
- Tipo de usos (préstamos, estudios)
- Contenidos más solicitados
- Memorias de actividades
- Encuestas de satisfacción

Bibliografía sobre las bibliotecas en la actualidad. Documentos internos, evaluaciones, otros trabajos de interés.

2. Entrevistas

Para analizar cuestiones relativas a la visión y la estrategia, la gestión y logística, así como los recursos humanos, se han realizado entrevistas a las personas responsables de las siguientes unidades:

- Dirección General
- Servicio de Bibliotecas
- Tecnología, innovación y accesibilidad
- Unidad Central
- Responsables de bibliotecas de la Comunidad de Madrid

3. Talleres sobre la visión y misión de las bibliotecas

Los momentos centrales del proceso participativo se han realizado con los trabajadores de la red de bibliotecas, en sendos talleres, uno de directores/as y otro taller de personal de todo tipo. En ambos casos se duplicó la metodología, pidiendo a los participantes que trabajaran, en primer lugar, sobre la construcción de escenarios de futuro, tanto positivos como negativos. En un segundo momento se les pidió que pensaran y agruparan proyectos que les ilusionaran, para terminar votando los más relevantes para el grupo.

4. Talleres/reuniones con grupos de usuarios/as

Para obtener el conocimiento y experiencia se realizaron cuatro talleres con usuarios, dos de adultos y dos de jóvenes, siendo este último grupo uno de los objetivos de la estrategia.

Se realizaron por lo tanto cuatro talleres:

- Un taller de usuarios/as de la Biblioteca Vargas Llosa en Centro, en forma de grupo de discusión, dedicado a hablar sobre la biblioteca, su futuro, las necesidades de los y las usuarios y del barrio.
- Un taller de usuarios/as con la Biblioteca Ángel González en Latina, con similar y comparable metodología.

- Un taller auditoría de la Biblioteca de Orcasur con jóvenes de bachillerato del IES Tierno Galván. Se visitó la biblioteca de Orcasur y los jóvenes propusieron críticas y mejoras sobre el espacio, las actividades y la gestión.
- Un taller con jóvenes scouts sobre el concepto de cultura y sus intereses y visiones en torno a las bibliotecas.

5. Taller sobre el mapa social y la influencia de la Biblioteca

En la biblioteca José Hierro, aprovechando la reunión de coordinación de las entidades del distrito, San Blas, se realizó un taller dedicado a la relación entre la biblioteca y su entorno.

Se trazó el mapa social de la biblioteca y se preguntó a los participantes sobre lo que la biblioteca podía hacer por ellos (y por sus usuarios o grupos sociales) y lo que ellos podían hacer por su biblioteca. Para ello, se preguntó qué cambios habría que introducir y qué aspectos reforzar.

6. Seminarios sobre tecnología y participación

En dos temas precisos, se reunieron una serie de personas interesadas en dos seminarios que dedicaron sendas mañanas a discutir sobre:

- El papel de la tecnología en el futuro de las bibliotecas
- La participación social y el modelo de gestión de las bibliotecas públicas.

En ambos casos, participaron personas relevantes para el tema, tanto de la red de bibliotecas como ciudadanía, organizaciones y personas expertas, además de responsables de otras entidades públicas.

7. Observación de casos

Se han elegido una serie de bibliotecas, para visitarlas en varios momentos, entrevistar a las personas que estuvieran allí trabajando, a su dirección y a los usuarios, pero sobre todo para observar el entorno y el ambiente social. Las bibliotecas han sido las siguientes:

- José Hierro en el distrito de San Blas

- Ángel González en Latina
- Vargas Llosa en Centro
- Eugenio Trías en Retiro
- El Pozo en Vallecas
- Ana María Matute en Carabanchel

Los temas observados y analizados han sido sobre todo: los espacios y su uso; la vida y actividades; los tipos de usuarios; las tareas y funciones del personal; la convivencia.

8. Taller de resultados y líneas estratégicas

Por último, se ha realizado un taller de conclusiones con el fin de presentar los resultados del campo y elaborar las líneas de actuación. En este taller, han estado representados todos los grupos “internos” de la red: dirección general, unidad central, directores/as, personal. El taller ha permitido matizar el diagnóstico y el análisis y proponer las principales líneas estratégicas y proyectos para los próximos años.

La siguiente tabla resume el trabajo de campo realizado y los diferentes temas tratados en cada técnica.

1.3. Estructura del documento

El Informe que recoge el Plan Estratégico tiene tres capítulos fundamentales:

- Diagnóstico participativo. El primer capítulo recoge de forma resumida el diagnóstico participativo realizado por gea21 en colaboración con la red de bibliotecas públicas durante los meses de Octubre a Diciembre de 2016. Se trata de un análisis que reagrupa y combina las diferentes ideas y los resultados del trabajo de campo en una interpretación global. Las notas que reflejan fielmente las reuniones, talleres, entrevistas y observaciones se recogen en el **Documento Anexo** dedicado al trabajo de campo de este documento.
- Las bibliotecas entre dos modelos. El segundo capítulo extrae las conclusiones más teóricas del diagnóstico: nos encontramos ante dos lógicas que están en juego en este momento y que explican las incertidumbres y dudas expresadas por todos los participantes. La descripción de ambos modelos permite fundamentar la propuesta del Plan Estratégico, que consiste en transitar de manera ordenada y creativa de una lógica a otra.
- El tercer capítulo es el Plan Estratégico para la red de Bibliotecas públicas del Ayuntamiento de Madrid 2017-2020. Por tratarse de un plan realizado con una metodología participativa, se basa en los anteriores capítulos. El plan estratégico nace del diagnóstico y propone las líneas de trabajo fundamentales para orientar los cambios necesarios en la red.

II. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LA RED DE BIBLIOTECAS MUNICIPALES

2.1. La incertidumbre ante el cambio social

La primera conclusión, que será elaborada y explicada en las próximas páginas, es el contraste entre la posición social de las bibliotecas municipales y la percepción interna de los profesionales de la red. En general, las bibliotecas son vistas por la ciudadanía como instituciones de prestigio y útiles, son muy apreciadas por los usuarios y respetadas por los que no lo son; tienen un número muy importante de visitantes, de actividades, de fondos; sus profesionales están formados y motivados por su trabajo; aunque hay una enorme disparidad en la red, fruto de su propia historia, muchas de las bibliotecas están alojadas en edificios importantes y algunos muy bellos, y todas cumplen una función social que nadie discute. Es más, todos los barrios que carecen de este equipamiento, lo reclaman y lo consideran una prioridad para la inversión pública.

Al mismo tiempo, el diagnóstico que realizan los y las que trabajan en las bibliotecas, y que son los protagonistas de la presente valoración, expresa sobre todo ambivalencia: orgullo por su tarea y por su función social sin duda. Pero también problemas. Carencia de recursos, en primer lugar. De recursos humanos, pues no ha habido renovación y nuevas incorporaciones en los últimos años en la red municipal; de otros recursos, como formación, especialistas y apoyos externos, mejoras físicas, fondos actualizados, tecnología, etc.

Y junto a los problemas expresados, grandes dudas frente a la misión: ¿deben las bibliotecas ceñirse a su función originaria y centrarse en la promoción de la lectura y el acceso a la cultura escrita y audiovisual? ¿O tienen que ofrecer lo que la ciudadanía parece reclamar, actividades de ocio y culturales para grupos, individuos y familias? ¿No supone eso una contradicción con la vocación de silencio y estudio de las bibliotecas? ¿Podrán atraer a los jóvenes que se alejan irremediabilmente del mundo del libro con nuevas actividades, estética, fondos? ¿Deben salir los y las bibliotecarias de las bibliotecas para fomentar actividades colaborativas o deben

profundizar en su identidad y en su misión para no confundirse y mezclarse con otros recursos públicos y privados?

En todas las dudas y preguntas que se hace la red, se produce la misma oscilación: un deseo de cambio y un temor a perder la propia identidad; una voluntad de avanzar y acompañar el cambio social y la duda sobre si ese cambio no hará más que destruir y subvertir las bases mismas de la cultura que las bibliotecas atesoran; un deseo de colaborar con otros grupos e instituciones y el miedo a desdibujarse, desprofesionalizarse y finalmente, ser remplazadas por un sinfín de ofertas y de entidades que hacen cosas similares.

Esta incertidumbre podría expresarse del siguiente modo: tenemos que avanzar, ofrecer un servicio de calidad a una ciudadanía más fragmentada y más exigente, en un contexto de competencia y de avances tecnológicos imparables que afectan al corazón de nuestra labor... pero carecemos de personal, recursos, especialistas, formación suficiente para afrontar el trabajo básico y *además*, estar al día, responder, avanzar y no perder el tren del futuro.

Esta contradicción se centra y se focaliza en una serie de temas fundamentales, que aparecieron sobre todo en los dos talleres con la dirección y el personal de la red, y encontraron diferentes ecos en los otros grupos y expertos entrevistados. Son los siguientes:

1. La identidad y la misión de las bibliotecas
2. La tecnología
3. La juventud
4. La naturaleza en red de las bibliotecas y su gestión
5. Los recursos humanos y la formación
6. Los continentes: arquitectura y espacios.
7. Los contenidos: fondos y actividades.
8. La participación de la ciudadanía
9. Las relaciones y la cooperación en barrios y distritos.

Los temas citados pueden dividirse en tres bloques: el primero hace referencia a la misión y comprende la preocupación por la identidad, que se manifiesta en la relación de la biblioteca con las tecnologías de la información y con la juventud. El segundo se refiere a la gestión y a los recursos: la red y su funcionamiento; los recursos humanos y sus problemas; los espacios bibliotecarios y los contenidos de la acción, tanto los fondos como las actividades.

Por último un tercer bloque se refiere a la participación ciudadana y a las relaciones de la biblioteca con su entorno: con sus usuarios y colaboradores, con otras entidades públicas y privadas, con el barrio o el distrito.

A continuación se repasarán estos temas básicos, poniendo siempre en relación las opiniones “internas” y “externas”, es decir de bibliotecarios/as, de especialistas y de ciudadanas/os, para dibujar y entender el contexto en el que se elabora el Plan estratégico 2017-2020.

2.2. ¿Cuál es la misión de las bibliotecas públicas?

El primer tema, y el que surge una y otra vez en los grupos y en los debates, se refiere a la identidad y la misión de la biblioteca en el siglo XXI. En el pasado, cuando el libro era “el rey” de la cultura hegemónica, la misión de las bibliotecas parecía clara: conservar y poner al alcance del público los libros que contenían el conocimiento acumulado y casi toda la información. ¿Qué sucede con esa misión en un mundo en que la información “circula” por redes y el conocimiento se adquiere en múltiples soportes, es generado por un sinfín de actores y se crea y conserva en los más variados dispositivos? La crisis general de los “intermediarios” de la cultura (de la educación al periodismo, por no hablar de las empresas culturales) afecta igualmente a las bibliotecas. Y a la vez, su papel “social” y democrático parece aún más urgente: ¿quién produce y quien accede al conocimiento y a la información? ¿Lo hace en condiciones de igualdad? ¿Cómo puede el Estado asegurar que no se agrande la brecha entre los que saben, los que saben aprender, los que pueden producir conocimiento, y aquellos que supuestamente son receptores pasivos de mercancías culturales?

El proceso de participación ha estado cruzado por esa duda: el temor a no saber responder a los retos actuales y la conciencia de que lo que está en juego es importante, casi urgente. Preguntados sobre el futuro, el mayor deseo que expresan los bibliotecarios es que las bibliotecas estén llenas y estén vivas, y el temor mayor es a un mundo aséptico de máquinas que realizan el trabajo, o una sociedad totalmente individualizada y autosuficiente donde las bibliotecas y los libros –y por ende los bibliotecarios- dejen de ser necesarios.

Al no tener clara la misión de las bibliotecas en la actualidad, se producen parálisis que impiden avanzar y acrecientan la sensación de urgencia y el temor al futuro. Esta incertidumbre se expresa de muchos modos, casi siempre como contradicción: por ejemplo, el

sentimiento de que tienen que tener una “marca” propia, que les identifique, y al mismo tiempo, la necesidad de colaborar con otras instituciones o equipamientos públicos, como los centros culturales, cuya labor es parecida; el deseo de ofrecer espacios de encuentro a una ciudadanía que necesita hablar y reunirse, mientras que reconocen que el uso de las bibliotecas como lugares silenciosos de estudio es uno de los más reclamados y un patrimonio propio; el sentimiento de deber atender a todo el mundo, con la sensación de que parte del público tiene necesidades y exigencias que se contradicen o que ponen en riesgo la imagen “moderna” y de calidad que se quiere ofrecer; la voluntad de prestar apoyo escolar y al estudio de los niños/as y jóvenes, sabiendo que si se parecen demasiado a los colegios perderán el público juvenil que ansían recoger.

En definitiva oscilan entre dos imágenes que tironean y difuminan cualquier estrategia:

- La de una biblioteca clásica, que se resiste a la presión y las urgencias del presente, pues conoce su valía, todavía imprescindible. Un lugar para encontrar libros, música, películas, orientación y paz, con un equipo profesional experto y actividades relacionadas con el objeto principal: el fomento de lectores (y espectadores) críticos y formados. El riesgo de este modelo es perder poco a poco su atractivo y su peso, superado por una vertiginosa modernidad y terminar como un espacio de prestigio, mítico porque nadie lo visita ya.
- El de una biblioteca renovada, que ofrece toda clase de actividades culturales y de ocio para la ciudadanía, con mucha vida y conexiones tanto con el barrio como con otras entidades, capaz de servir de puente entre los avances tecnológicos, la cultura y la ciudadanía, con un personal suficiente y especializado en una diversidad de materias y técnicas, que permitan responder a una demanda diferenciada y exigente. El riesgo de este modelo es obviamente perder su identidad y su filosofía, confundido con otra serie de espacios públicos y comerciales que tienen fines y contenidos similares.

Como se verá más adelante, el diagnóstico muestra que el dilema no se encuentra tanto entre esas dos “imágenes”, el pasado y el futuro, sino que es mucho menos lineal. El problema se sitúa más bien entre dos lógicas, la biblioteca entendida como equipamiento que da un servicio, o bien la biblioteca como agente de promoción cultural, que lleva al territorio una política pública, por ejemplo, el fomento de la lectura.

Pero antes de llegar a estas conclusiones es importante recordar que la incertidumbre sobre la propia misión es un aspecto básico del diagnóstico, explica gran parte del malestar en torno al

servicio, y se manifiesta en los dos siguientes temas de preocupación: la tecnología y la juventud.

2.3. La tecnología como oportunidad o como carrera de obstáculos

Confrontados con el futuro, los profesionales de las bibliotecas citan como un eje básico la tecnología de la información y sus avances. Por varios motivos: en primer lugar porque la tecnología forma parte de su trabajo: precisan tener buenos programas de gestión, wifi de calidad, ordenadores y un sistema de comunicación y difusión que aproveche las ventajas y riqueza de las redes sociales, los buscadores, etc.

Pero también forma parte de su servicio: mucha gente busca en las bibliotecas acceder a una información, unos equipos o unos formatos digitales que han elegido, que a veces no poseen o que no saben manejar. Por lo tanto, la biblioteca por una parte ofrece esos equipos de forma abierta y gratuita, y por otra ayuda a los usuarios rezagados a ponerse al día o al menos a utilizar y aprovechar de forma mínima las ventajas de la informática.

En tercer lugar, las tecnologías de la información están transformando el mundo de la cultura en el que se mueven. Necesitan conocer y proponer nuevas formas de crear y adquirir bienes culturales, libros, películas, música, respondiendo a varias exigencias a un tiempo: el carácter legal del uso; la gratuidad para los usuarios; los soportes variados; etc. Y más allá del acceso, aprovechar la capacidad de estas tecnologías, es decir la interconexión y la co-creación. Pues las redes de información abren un mundo de posibilidades, de uso de otros fondos y de otros centros de cultura; de formación online, de programación abierta, de creación audiovisual, de blogs, de libros compartidos, de conversaciones, en que las bibliotecas pueden jugar un importante papel. Se trata de comprender y manejar una nueva cultura digital que es, a un tiempo, un lenguaje completamente diferente a todo lo anterior y la “forma” (o el formato) que adquiere toda la cultura y el conocimiento acumulados. Hay ya muchas ideas entre las y los bibliotecarios y en el departamento de tecnología e innovación: la biblioteca digital para recoger fondos patrimoniales (y la memoria de los barrios), el movimiento CoderDojo para enseñar a programar a niños/as; la presencia de mujeres en Wikipedia para ir completando entradas partiendo del callejero de Madrid; los talleres de booktubers, para recomendar lecturas entre jóvenes, los clubs de lectura virtuales, etc.

Pero todas estas funciones, que crean una escala que va desde el acceso básico a la creatividad colectiva, precisan inversiones y conocimiento técnico para su uso y aprovechamiento. Y además cambian continuamente y avanzan de forma veloz, dejando siempre atrás a las administraciones públicas, que por su propia naturaleza burocrática, tardan en responder a cualquier cambio. O al menos así lo ven los bibliotecarios. La tecnología se convierte de este modo en un “problema” concreto, cómo y en qué medida invertir y adaptarse a la cultura digital, pero tiene también una lectura simbólica: el temor a la obsolescencia de un servicio que va mucho más despacio (por su materia básica, por su personal estable y con un perfil definido, por sus lentas inversiones) que la demanda y la creatividad social.

En el seminario realizado sobre este tema, se comprobó que esta imagen no es compartida necesariamente por los y las “especialistas” en nuevas tecnologías y cultura digital. Lejos de considerar a las bibliotecas espacios tecnológicamente “atrasados”, proponían que esa lentitud era una virtud. La misión de la biblioteca sería precisamente ofrecer aquello que falta en el veloz mundo moderno: un espacio de calma, de encuentro y de pensamiento, no sometido a las urgencias y presiones de la competencia social y tecnológica. Proponían no entrar en la carrera, sino precisamente permitirse, desde la autoridad de lo público, reflexionar, no temer equivocarse, y apostar por aquellas tecnologías, formatos, equipos que mejor cumplieran su función social: favorecer una cultura más democrática y más crítica.

El lema que proponían era “problematizar la tecnología”. No tomarla como un hecho natural para el que no hay escapatoria y no entrar en una lógica de aceleración. Por el contrario, utilizar el poder de compra para apoyar las soluciones más interesantes, locales, democráticas, el software libre, los proyectos de colaboración, las tecnologías que buscan facilitar las relaciones y hacer wikipedias, fomentar las comunidades libres. Y hacerlo de forma gradual, pues la innovación tiene siempre que venir de lo que se conoce, sin saltos que precisamente desbaratan y amenazan el conocimiento acumulado y la experiencia, que siempre es lenta.

Al igual que la red sabe ser crítica con la literatura y elegir los fondos que interesan y los títulos que aportan más, hacer lo mismo con las tecnologías de la información, esperando siempre a tener clara y asentada la decisión antes de adquirir equipos y programas.

2.4. La búsqueda de la juventud perdida

Lo mismo que se dice de la tecnología puede decirse de la juventud, con quien está emparentada. Los jóvenes son un objeto de preocupación de la red, por dos motivos: por un lado, como grupo social, tienden a estar ausentes de las bibliotecas. La infancia está ganada, acude y disfruta de este equipamiento, pero a partir de una edad, en la adolescencia, los jóvenes desertan las bibliotecas y la lectura, para regresar solo como masas de estudiantes que precisan un sitio tranquilo y en silencio para estudiar, pero que no hacen un uso creativo ni recreativo de la biblioteca.

En segundo lugar, y en esto coincide con lo dicho para la tecnología, la preocupación por los jóvenes tiene una lectura “alegórica”: si desaparecen, el futuro de la biblioteca está en riesgo, pues los jóvenes son el futuro. Si las nuevas generaciones dejan de leer, y parece que lo están haciendo, o leen en sus dispositivos, las bibliotecas dejarán de ser importantes. De ahí que hacerse atractivas para los jóvenes sea una consigna repetida. ¿Qué gusta a los jóvenes? Según piensan los adultos, los jóvenes aprecian los lugares más vivos, con cafetería, las actividades lúdicas y pensadas “para ellos”, los horarios ampliados, los espacios más atractivos, y la tecnología, sobre todo la tecnología. Como si la tecnología fuera el alimento natural de los jóvenes, hay que ofrecerles el mundo que al parecer aman, pero que justamente es el más inasible de los mundos. Ellos siempre van por delante.

El diagnóstico ha partido de varias fuentes para analizar la “cuestión” de los jóvenes y las bibliotecas. Por una parte, existe una abundante literatura –sobre todo del mundo de la educación- sobre los jóvenes y su relación con los libros y con la cultura escrita. Lo primero que hay que recordar es que no se trata de un grupo homogéneo y que muchos adolescentes y jóvenes –sobre todo mujeres- leen y aprecian la lectura. Pero es innegable que el número desciende a partir de los 13-14 años y que las bibliotecas no están llenas de adolescentes.

La razón principal, además de la realidad demográfica del envejecimiento de la población, es un cambio histórico en la subjetividad moderna. La “modernidad reflexiva” de la que habla Giddens, la construcción del individuo moderno, precisaba la lectura como uno de los medios o dispositivos para crear una personalidad individual –dotada del tipo de organización interior, disciplina y sensibilidad adecuadas al contexto- y una biografía lineal y coherente en el mundo

de la industrialización. La misma creación de naciones –las “comunidades imaginadas”- tiene en la lectura “de masas” (la prensa, la gran novela del siglo XIX) uno de sus principales herramientas.

En la etapa actual del capitalismo posindustrial, las habilidades psicológicas y sociales necesarias son otras¹. Los jóvenes son “sujetos en red”, mucho más y a la vez mucho menos individualizados que las generaciones precedentes, y los medios que utilizan para formarse y adaptarse al nuevo contexto se han transformado: son las redes, los mensajes, la fragmentación de contenidos, el sentido precario de una realidad a la que hay que estar abierto, sin una personalidad ni una formación muy definidas, pero contando con toda clase de recursos “externos” para ir completándola sobre la marcha. Los libros, como el cine, o el cómic, forman parte de ese aprendizaje, pero de forma muy diferente, más fragmentaria, especializada y generalista a la vez. La lectura de la literatura clásica es así una excepción o un gusto personal, como lo es el amor por la música clásica, no una necesidad socialmente percibida ni una etapa obligada en la formación de la identidad.

La otra fuente para entender esta situación nueva y paradójica de la juventud son las reuniones de grupo realizadas con jóvenes en el curso de este trabajo. Como resultado de este análisis, destacan varias ideas: los jóvenes consideran que la cultura es algo exterior a ellos, algo que estudian en el colegio, un patrimonio importante y valioso, pero ajeno. Lo que ellos hacen, consumen o crean no es “cultura”: ellos bailan, cantan, hacen deporte, leen libros a veces, miran series y películas, y transforman el lenguaje, inventan memes, escriben diarios, montan obras de teatro, cocinan, forman grupos de música, etc. Pero eso no es cultura y por lo tanto no se acercan a las instituciones culturales, que respetan, porque allí no se hace lo que ellos hacen, para lo cual no tienen nombre. O sí, pero cuando lo nombran es diversión o es “consumo” y eso no parece adecuado en espacios de cultura.

O bien creen que lo que hacen es demasiado leve, “bajo” y poco importante como para encontrar eco y acomodo en la biblioteca; o bien consideran que se trata de productos que pertenecen al mundo privado, al mundo de internet o a sus mundos asociativos, familiares, tribales, callejeros, comerciales, según el tipo de jóvenes. Es decir, no lo ven como acciones públicas, y por lo tanto, no lo asocian con la institución pública. Ni la socialización ni la necesidad los acercan ya a las bibliotecas. Los que lo hacen van a título individual, como algo

¹ Para este tema, ver, por ejemplo, García Canclini *Lectores, espectadores e internautas*, Editorial Gedisa, 2007.

específico de su forma de ser, no generacional, al igual que algunos van a las salas de cine, o pagan por la música que escuchan.

Preguntados en qué condiciones usarían las bibliotecas o qué esperan de ellas, imaginan espacios de “sociabilidad en red”, es decir, lugares donde hacer con comodidad y de forma gratuita lo que les gusta hacer: aprender o consumir cultura de forma individual y totalmente libre, pero en compañía de otros. Por ejemplo, disponer de una sala con butacas para programar y ver series juntos; tener un espacio con instrumentos donde alguien pueda tocar, de forma espontánea, o bien organizar *jam sessions* entre músicos, grabarse, etc. O participar en la escritura de “libros colectivos” como ya hacen en internet muchos jóvenes; o tener un grupo de teatro que pueda ensayar en un espacio cedido, etc. En general, les gusta la idea de que alguien llegue a un sitio y enseñe algo que sabe hacer a otros, sin profesores ni cursos y horarios preestablecidos. Una suerte de “ágora”, a medio camino entre lo más comunitario y artesanal, y la tecnología en red, donde compartir saberes, hablar de política, crear arte, divertirse, hacer amigos, o únicamente mirar.

La última conclusión, fundamental, es que los adolescentes no buscan necesariamente un espacio muy bien dotado, tecnológico o con recursos profesionales especializados. El grupo de scouts de unos 14/15 años que fue entrevistado en el proceso de diagnóstico se reúne todos los fines de semana en un colegio vacío, se sienta en el suelo de un aula, llevando su propia merienda, y con muy pocos elementos o inversiones previas, sin ningún aparato tecnológico (los móviles se dejan en la entrada). Lo que los mueve es estar juntos, en un espacio seguro, y sobre todo que una serie de jóvenes mayores que ellos se ocupen voluntariamente de los adolescentes y les ayuden a organizarse. La voluntariedad y la relación personal y entre edades es la clave. Lo demás, hacer cosas, disfrazarse, discutir, crear manualidades, jugar a juegos de mesa, hacer teatro, contar chistes, bailar, etc. viene solo y no es objeto de ninguna profesionalización.

Si las bibliotecas ofrecieran esto: espacios seguros en horarios de tarde y de fin de semana, con jóvenes y no tan jóvenes que dedican voluntariamente su tiempo a otros para jugar, leer o aprender con ellos; respeto y “valorización” de sus actividades y creaciones “culturales”; es posible que muchos jóvenes las eligieran para pasar su tiempo libre. La posibilidad de hacer de puente entre la cultura emergente, consumista, fragmentaria y en red de los jóvenes y la cultura más elevada, académica o del pasado, sería entonces un objetivo valioso para las bibliotecas públicas y para su personal.

Traducir, re-cualificar, dar valor a lo que ya hacen y llevar a una esfera pública -de participación crítica- lo que los jóvenes hacen “privadamente”. Tal puede ser, según este diagnóstico, la misión de la biblioteca pública en relación con la juventud.

2.5. La fuerza del trabajo en red

Además de la misión y la identidad, el segundo gran bloque del diagnóstico se refiere a la propia red, a la mejor forma de gestionarla, y a los recursos de todo tipo, sobre todo los humanos, que permiten existir a las bibliotecas. El hecho de ser una red de bibliotecas no supone ningún problema para los profesionales ni para los usuarios, sino que se percibe como una gran oportunidad no aprovechada en todas sus dimensiones. Algunas son las siguientes:

La integración con la red de la Comunidad de Madrid. Todas las personas entrevistadas – también los responsables de las bibliotecas de la Comunidad, consideran necesaria la integración de las dos redes de bibliotecas. Esto será una realidad en los próximos años, en relación con el catálogo, la normativa y el carné único. De este modo, el público, que ya distingue con dificultad ambas redes, tendrá un acceso común a todos los fondos y actividades. El enriquecimiento es evidente, más si se une a un sistema de préstamos interbibliotecario que está estudiándose, y que permitirá a cualquier usuario solicitar, adquirir y entregar libros o cualquier material en todas las bibliotecas de la red, usando su biblioteca más cercana como punto de acceso.

Tras este paso, un segundo paso es imprescindible: trabajar juntas en los distritos donde existen ambas redes. La posibilidad de colaborar, especializarse y apoyarse, aprovechando las ventajas comparativas de las diferentes bibliotecas, multiplica las posibilidades de acción. No será necesario preocuparse tanto por los fondos (muy abundantes en ambas redes), ni por ofrecer toda clase de servicios y actividades, sino que se podrá elegir de forma estratégica la propia vocación en relación con el equipo humano, la cultura y las necesidades percibidas en el barrio.

El tercer paso, la integración completa del personal y las bibliotecas en una sola red, es el horizonte de futuro, una vez resueltas las dificultades, de carácter político, administrativo y económico.

La **homogeneidad y la autonomía de las bibliotecas de la red municipal**. Un segundo tema de gran interés, surgido en el diagnóstico, es el equilibrio entre una red que ofrece una calidad similar en todos sus puntos y la especialización de cada biblioteca en su contexto.

Por una parte, los profesionales defienden una mayor homogeneidad: igual calidad, organización de los materiales, normas, imagen de red. De hecho varios de los grupos de trabajo formados por bibliotecarios trabajan ya en estas mejoras y en una normativa interna y procedimientos comunes. Por otra parte, recuerdan que las bibliotecas son muy diferentes en sus condiciones materiales, tamaños, y entornos sociales. Y que estas diferencias son a veces problemáticas, existen contextos y recursos desiguales, y no hay comparación posible entre indicadores, resultados, públicos, etc. Pero también son beneficiosas, pues suponen una adaptación a contextos y barrios muy diferentes.

Existen varias mejoras que parecen evidentes, a la luz de las opiniones recogidas:

- Unidad y comunicación de la red. No se trata solo de que exista una imagen de marca común, normas o procedimientos que hagan reconocible a la red municipal; es importante que se aproveche al máximo su potencial. Empezando por el préstamo inter bibliotecario, ya citado más arriba. Pero también los conocimientos y recursos que existen en las bibliotecas y que pueden aprovecharse por parte de los demás: personas con conocimientos específicos, ideas o proyectos que pueden transmitirse o enseñarse, buenas prácticas en relación con los objetivos, etc. Para obtener este enriquecimiento, hay varias fórmulas posibles, que ya estaban presentes en la Estrategia 2013-2016: los grupos de trabajo que reúnen a varios profesionales de diferentes bibliotecas con un objetivo común que luego es transmitido al resto; la comunicación y difusión, que se realiza a través de la página web, ahora renovada, y de las comunicaciones internas, pero que puede mejorarse, mediante intercambios temporales de personal, visitas de trabajo, formación y seminarios, etc.
- Autonomía de proyecto bibliotecario. Junto a la unidad y la comunicación, es importante potenciar la autonomía de cada biblioteca en su espacio social. La razón es la gran diferencia existente entre tamaños, recursos y entornos. Las bibliotecas precisan adaptarse a su entorno y a sus posibilidades y encontrar su propia vocación y carácter. Al mismo tiempo, esta “personalidad” las hará interesantes para personas de toda la ciudad que buscan fondos o actividades o un ambiente específico que esa

biblioteca ha logrado. Esta especialización relativa, sobre un fondo común de servicio que se da en toda la red, necesita varias condiciones:

- La primera es un proyecto de biblioteca propio, pensado por el equipo de bibliotecarios, que establezca de forma sencilla unos objetivos prioritarios y una “vocación” específica. Esto ya existe en muchas y debe ser potenciado, pues hay bibliotecas en la red que trabajan especialmente con la infancia, o que ponen un gran esfuerzo en las relaciones con otras entidades y la colaboración distrital, o que tienen proyectos de carácter tecnológico, etc.
 - La segunda condición es un presupuesto propio, que haga posible organizar actividades o proyectos de la biblioteca.
 - Igualmente, cierta autonomía en la adquisición de fondos y en la organización de actividades es fundamental.
- Colaboración y compensación en la red. El último elemento completa la necesaria igualdad y la virtud de la diferencia. Los recursos y los problemas no son iguales en toda la red. Es imprescindible que se valore y apoye el trabajo de aquellas bibliotecas que tienen peores condiciones en cuanto al espacio, el personal, el barrio en el que trabajan. Precisan más apoyo por parte del servicio de bibliotecas y de la unidad central así como del resto de la red. Este apoyo puede prestarse con personal, con mayor presupuesto, con ideas, o con proyectos que se realicen en colaboración con otras bibliotecas, no necesariamente cercanas, pero que tienen soluciones que aportar. Es necesario darles prioridad en sus problemas, que pueden tener que ver con el entorno urbano o la seguridad, por ejemplo, valorar su trabajo con indicadores cualitativos y no cuantitativos, y proponer apoyos puntuales de toda la red para los momentos de crisis o para las mejoras continuas.

2.6. Unos recursos humanos bajo presión

En todo el diagnóstico, el principal valor y el principal problema de la red de bibliotecas de Madrid son los recursos humanos. Son el principal valor porque el proceso de participación ha confirmado la presencia de personas muy motivadas, con ideas y visiones propias, preocupadas por su trabajo y por sus usuarios, y dispuestas a aportar soluciones y a reflexionar sobre el futuro de las bibliotecas públicas. Son el principal problema porque así lo han manifestado de forma repetida. Básicamente porque son insuficientes en número y a veces están desmotivados, siendo la segunda condición consecuencia de la primera.

Las bibliotecas de Madrid se encuentran con graves carencias de personal. En los últimos años, desde el 2012, no se ha renovado ni repuesto a las personas que se han perdido, por jubilaciones o movilidad interna, y las bibliotecas están sistemáticamente por debajo de su dotación mínima, con grandes diferencias entre unas y otras. Además, cuando se pudo contratar, en 2009, entraron ayudantes y faltan auxiliares y otro tipo de personal, con otros perfiles, informáticos, o personas expertas en comunicación (de ciencias de la información) o en intervención social, etc.

Esto limita las posibilidades futuras, por ejemplo, para ampliar los horarios a los fines de semana, pero sobre todo pesa sobre el presente. El personal está cansado y no muy alejado de un estado de “desgaste laboral”. Esto supone que cualquier cambio, nueva iniciativa o propuesta, sea recibida con cierto escepticismo.

Esta dificultad es objetiva y se basa en datos. Pero la percepción interna de desgaste tiene otros motivos que merece la pena distinguir.

- La plantilla en mínimos. La falta de personal se percibe en la Dirección General, donde tanto el servicio de bibliotecas como innovación y tecnología son prácticamente unipersonales; en la unidad central, donde toda la gestión interna (fondos, compras, contratos, personal y formación, etc.) y la logística se realiza con poco espacio físico e insuficiente personal técnico; y en las bibliotecas. Esto supone a veces la imposibilidad de realizar el servicio, por ejemplo si hay bajas por enfermedad o coinciden cursos de formación. O bien, se realiza lo mínimo: en grandes bibliotecas, el personal tiene que

estar en el mostrador para atender y no puede hacer otras cosas, como realizar actividades, ayudar a los usuarios, mucho menos salir de la biblioteca para reunirse con otros o hacer una labor de extensión.

Pero además, se percibe una “estrechez” que hace que no se puedan plantear nuevos proyectos o cubrir necesidades que parecen urgentes. Las energías se van en los mínimos exigibles por el servicio. Y es destacable que a pesar de ello, a base de voluntad, las bibliotecas funcionan bien, den un servicio de calidad, y realicen numerosas actividades culturales y de ocio.

- Una plantilla que tiende al envejecimiento, a veces desmotivada y poco especializada. De nuevo, el diagnóstico recoge aquí la opinión interna. En el proceso de participación, se han observado personas vocacionales, con ideas y con iniciativa. Pero los profesionales de la red reflejan esta imagen: no entra gente nueva, o no en número suficiente, y además muchos trabajadores están desmotivados. La falta de personal suficiente, las pocas perspectivas de carrera, las carencias de la formación, las diferencias internas entre cuerpos y situaciones administrativas, que llevan a diferentes condiciones laborales, todo ello dibuja un retrato negativo de la situación del personal. La demanda de recursos humanos suficientes, formados y motivados, con perfiles profesionales que aúnen el trabajo técnico de bibliotecarios con otros perfiles de animación cultural, informática u otros, es continua.

Al mismo tiempo, otras opiniones recogidas consideran que más que la insuficiencia, es la gestión de personal lo que tiene problemas. Las jerarquías internas impiden en algunos casos aprovechar todo el potencial del personal y su conocimiento. Mientras que algunos grupos declaran que “todos hacemos de todo”, como algo positivo, otros se quejan de realizar tareas para las que no se les forma ni se les paga; otros al fin, consideran que el personal no tiene motivación suficiente y que no se le puede pedir nada que se salga de sus tareas básicas predefinidas.

Ante una demanda creciente y compleja. Por último es importante recordar que el sentimiento de presión no se debe sólo a la necesidad de dar un servicio con un personal insuficiente. La sensación es que la demanda es continua y creciente, en dos sentidos: por un lado, la propia administración exige cada vez más tareas además de las básicas, tanto burocráticas como creativas: recoger y analizar los datos, formar

parte de grupos de trabajo, participar en las redes y difundir lo que se hace, plantear iniciativas, cooperar con otras entidades, etc. Por el otro lado, el público es cada vez más fragmentado y exigente, con demandas que escapan a menudo a las clásicas necesidades: personas con problemas sociales, por ejemplo, a las que hay que atender; conflictos entre grupos de usuarios que hay que resolver; peticiones muy específicas y una sensación general de no llegar a lo que se les pide.

A esto se une la existencia de edificios a veces mal diseñados que generan nuevos problemas y agobios: porque a menudo no se ha pensado en los y las trabajadoras, y son espacios incómodos, mal climatizados, con problemas de luz, de accesos o de otro tipo; pero además porque son muy grandes, lo que exige “vigilancia” o muy pequeños o con carencias básicas, lo que obliga a “trabajar fuera”, negociar otros espacios o en general, complica la vida de los bibliotecarios y limita sus posibilidades “creativas”.

A pesar de esta percepción, los y las usuarias entrevistadas destacan en general la amabilidad y buena disposición del personal de bibliotecas y relatan momentos específicos de gran ayuda: por ejemplo, una persona cuenta que una bibliotecaria dedicó dos horas a buscar con ella material sobre el duelo para una niña de ocho años que había perdido recientemente a su madre; los grupos de usuarios de varias bibliotecas hablan de la capacidad de escucha del personal de bibliotecas; todas confirman que el personal colabora en cualquier petición, y que la institución debería premiar y favorecer esas actitudes, dando la mayor importancia al trato y la relación sobre cualquier otra tarea de carácter más técnico.

A todos estos problemas citados, la red responde con dos exigencias: la primera obvia, es la contratación de personal; la segunda, aún más presente en los puestos no directivos, es la formación. Ante el temor a la obsolescencia, la desprofesionalización, ante la presión de numerosas y nuevas exigencias, las trabajadoras y trabajadores piden mayor formación. Esto no es propio de un grupo desmotivado, pero sí demuestra cierta ansiedad o estrés, causada por la distancia entre las expectativas y las posibilidades reales. Una brecha que parece ampliarse cada vez, con nuevas exigencias, tecnológicas, por ejemplo.

La formación es por lo tanto una necesidad concreta, positiva en cualquier organización, pero también tiene un aspecto “mágico”: como si el hecho de adquirir nuevas competencias pudiera compensar o paliar las deficiencias sentidas, y que son tanto estructurales (la incertidumbre ante la propia identidad como bibliotecarios; las jerarquías de la función pública) como coyunturales (la falta de personal suficiente, la percepción de demandas

crecientes). Es evidente que el plan estratégico debe repensar y dar valor a la formación de los recursos humanos, pero también distinguir –y solucionar- otros problemas que la petición de formación esconde.

Existe por lo tanto un debate que aúna cuestiones de función pública (contratación, categorías, salarios), con cuestiones que tienen que ver con la gestión de recursos humanos (liderazgo, trabajo en equipo, reparto de tareas, formación). El Plan estratégico dejará constancia de las primeras, pero se ocupará básicamente de las segundas, que entran claramente en el ámbito de una estrategia. Como se dijo más arriba, cuando las personas sienten que están bajo presión, y que la situación no mejora, no reciben con los brazos abiertos las ideas innovadoras, no tienen tiempo para la reflexión y no corren riesgos. Todo ello representa el principal problema con el que deberá lidiar el plan estratégico 2017-2020.

2.7. Arquitectura y espacios

Los edificios –las bibliotecas como infraestructura- tienen un gran papel en el diagnóstico, pues a menudo parecen los protagonistas de la acción, bien porque se confunde la política cultural con la presencia del equipamiento; bien porque el propio edificio, por su importancia o por sus carencias, cobra todo el protagonismo y determina la vida misma de la biblioteca.

En relación con los edificios, la primera observación es muy simple: la historia de la red, sus etapas históricas, hace que existan enormes diferencias entre las bibliotecas, en tamaño, espacios disponibles, integración urbana, estética y funcionalidad. A esto hay que añadir que se abre ahora una nueva etapa, con la construcción de una serie de bibliotecas en barrios nuevos de Madrid, y en otros que carecían de este equipamiento, como el barrio de San Fermín en Usera. Una etapa en la que se va a contar con la participación vecinal para definir algunos aspectos de la biblioteca, tanto físicos como de gestión y contenidos, como ya ha sucedido en la biblioteca de San Fermín².

Mientras tanto, los edificios son lo que son y hay que trabajar en ellos: a veces costosas inversiones de prestigio, a veces edificios muy sencillos y reformados para responder mejor a

² El video resumen del proceso se puede ver en: <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCMedios/noticias/2016/07Julio/19Martes/NotasdePrensa/bibliotecasanfermin/ficheros/Trailer%20San%20ferm%C3%ADn.mp4>

los retos actuales. Varios son los problemas puestos en evidencia por el diagnóstico y la observación:

El tamaño. La relación entre personal y edificio es un tema de preocupación continuo en la red: edificios muy grandes que deben ser “vigilados”, y que agotan al personal que se siente muy insuficiente para su gestión y para sacarles partido; edificios pequeños donde no se pueden realizar actividades, pero que tampoco están bien dotados de personal. Al ser pequeños, se considera que no necesitan más personal, por lo que tampoco es posible “salir” y trabajar fuera.

Por lo tanto, no existe la biblioteca ideal, sino combinaciones de personal, edificios y barrios que pueden y deben analizarse y mejorarse.

La posición y los accesos. A menudo los equipamientos modernos son “autistas” y auto contenidos, indiferentes a su posición en una trama urbana y a las conexiones y accesos para la ciudadanía. Las bibliotecas no son diferentes. Algunas bibliotecas están muy bien situadas y el barrio las conoce y reconoce. Tienen accesos visibles, son acogedoras y disponen de zonas intermedias, jardines o zonas estanciales, que facilitan la comunicación entre el interior y la calle. Otras, desafortunadamente, tienen todo tipo de problemas. De posición, cuando están en lugares poco conocidos o con entornos que la gente considera subjetivamente peligrosos; o dentro de otros equipamientos, lo que las hace “menos visibles” para los usuarios potenciales; o bien con entradas incómodas, tapadas por artefactos urbanos, poco atractivos. O lo que es más grave, con serios problemas de accesibilidad, porque hay que subir escaleras para llegar a la entrada y los otros accesos no son utilizados por considerarse hostiles.

En algunos casos, claman por una intervención que mejore situaciones de poca accesibilidad, poca visibilidad u otros problemas materiales o de imagen: a veces reorganizaciones del espacio interior y los usos; a veces carteles y señales que inviten a entrar; en ocasiones, intervenciones que exigen la cooperación con otras áreas del Ayuntamiento, pues la biblioteca justifica y precisa un trabajo sobre el espacio urbano que la rodea: dignificándolo, mejorando los accesos y jardines, con iluminación, rampas, etc.. Por último, en algunos casos hace falta una intervención integral que incorpore los aspectos urbanísticos y los sociales. Como es el caso de bibliotecas con entornos descuidados o degradados, o rodeadas de edificios cuya población se siente ajena al equipamiento y que debería ser objeto de un proyecto preciso – contando con la participación social- para mejorar las relaciones y aprovechar realidades contradictorias en la creación de un espacio de convivencia.

La distribución de espacios. Prácticamente todas las bibliotecas visitadas tienen carencias de espacios, pero también excesos, o espacios mal o infra utilizados. Incluso las más recientes –o sobre todo éstas- tienen espacios pensados para la mirada y el prestigio, y a menudo la dirección no se atreve a darles un nuevo uso: patios que no se abren al público, por temor a dañarlos o por falta de una función clara; grandes escaleras que apenas se usan, aunque serían espacios muy útiles si se convirtieran en graderíos; jardines exteriores que podrían formar parte de la gestión o de la actividad. Bibliotecas que carecen de salas para reuniones o actividades libres de los usuarios y de los vecinos; o salas que se encuentran en los lugares menos nobles, incómodos, sin luz. Otras con enormes salas “polivalentes”, habitualmente desangeladas y con poca vida, salvo cuando se realiza una actividad determinada, pero en la que tampoco se genera un ambiente especial por miedo a que pierdan su carácter flexible.

En casi todas, hay reformas posibles, a veces con decoración, a veces con usos nuevos o pequeños cambios físicos o normativos, que podrían afrontarse por parte de las direcciones, sin mucho presupuesto. Muebles, plantas, carteles, reorganización del espacio o de los usos permitirían mejorar las entradas, distribuir mejor las actividades, permitir más vida en unas plantas y más silencio en otras, etc. Hace falta elaborar proyectos y permitirse probar y comprobar qué pasa, sin temer el desorden y la mezcla. Si el objetivo de las bibliotecas es el estudio, debe favorecerse; si es la convivencia, también. Si los objetivos son incompatibles, se puede elegir la propia vocación, y apostar por ella, o repartir el espacio o el tiempo entre esos usos. La peor solución es la asepsia y la falta de propuesta. Ante una propuesta clara, los usuarios se adaptarán o cambiarán o protestarán, pero al menos sabrán a qué atenerse y podrán entablar un diálogo con su biblioteca.

En general, los bibliotecarios reclaman más flexibilidad, puertas, mesas y estanterías móviles, que les permitan adecuar el espacio a las necesidades cambiantes. También reclaman, y obtienen casi siempre, segregación, para evitar conflictos y poder diferenciar públicos: bebeteca, sala infantil, sala juvenil, sala de prensa, salas de estudio y peceras insonorizadas, etc. El problema de estos repartos, que responden a una visión muy actual de la vida social, hecha de grupos estancos, es que desperdician mucho espacio: nadie usa la bebeteca cuando no hay bebés, aunque se trate de un espacio muy agradable y bien situado. Las salas de estudio condicionan el conjunto de los espacios abiertos, pues exigen un silencio que impide

que se hagan actividades, conciertos, charlas, etc. en lugares que serían ideales para ello, pero que no pueden aislarse.

Además, se pierde la oportunidad del contacto y la relación. No se entiende el motivo por el cual las personas que leen la prensa necesitan silencio y no pueden estar rodeadas de niños o de jóvenes, como pasaría por ejemplo en un parque. O por qué razón no puede haber salas de estudio “ruidosas”, donde unos alumnos ayuden a hacer los deberes a otros, por ejemplo. O lugares donde jóvenes trabajen juntos sin necesidad de aislarse. Todas estas posibilidades pueden ser exploradas y evaluadas, para mostrar los beneficios y los problemas que surgen.

La decoración. La asepsia y la homogeneidad no son obligadas en el mundo de la cultura. Las bibliotecas son en general cómodas para los usuarios, tranquilas y accesibles (salvo excepciones). Pero a menudo carecen de personalidad o de espacios diferenciados que podrían dar mucho juego. Por ejemplo, no existen lugares para leer cómodamente. Hay mesas y sillas para la consulta y el estudio, y salas para la lectura de prensa, pero solo en pocas bibliotecas hay sofás o alfombras, o tumbonas, o cualquier medio que invite a coger un libro y leerlo –o escuchar música- entre sus paredes. Tampoco se pueden visionar películas o realizar cualquier actividad más “ruidosa” que puede tener sentido, como ensayar una obra de teatro o leer en voz alta. Los jóvenes entrevistados en esta ocasión y en anteriores procesos de participación, así como los niños y niñas, planteaban a menudo formas y mobiliario diferente al de los colegios. Por ejemplo, frente al modelo de decoración “transparente” y luminoso, con grandes espacios y vitrinas o cristaleras, un grupo de jóvenes proponía altas estanterías con escaleras y mesas donde poder “escondarse” y no ser vistos. Espacios de penumbra, con misterio, con cierto desorden y lejos de la vigilancia adulta, para leer o estudiar de otra forma a como se hace en la biblioteca escolar o en la propia casa.

La visita realizada con jóvenes de un instituto de Usera a la biblioteca del barrio insistía en la necesidad de vida: planteaban realizar un mural fuera, colgar carteles, pintar las paredes dentro, poner muebles y decorar de forma que no se pareciera a “un hospital”. Todos hablan de una zona de “relajación” donde se permita beber y comer algo, con sofás, pufs, alfombras, etc. De hecho, la cafetería o un lugar similar, surge muchas veces cuando se habla con jóvenes de las bibliotecas y sus mejoras.

La decoración no es un tema frívolo, ni puede depender del gusto de la dirección del momento. Se trata de considerar que es un elemento más para intervenir, para jugar y para proponer un proyecto singular. Realizado con el equipo de bibliotecarios y con la ayuda o

asesoramiento de grupos de usuarios, por ejemplo, de jóvenes usuarios, puede ser una oportunidad para mejorar el espacio, para transmitir la misión y la vocación de la biblioteca, y para hacer a los ciudadanos más responsables y cuidadosos con él.

2.8. Fondos y actividades

El otro gran tema, tras repasar el “continente”, es el contenido, claro está. La vocación y el servicio de las bibliotecas se realizan esencialmente mediante el préstamo y consulta de fondos de diverso tipo, sobre todo libros, películas y música, y la oferta de actividades de carácter cultural, educativo o de ocio. El diagnóstico mostró dos problemas básicos en relación con estas cuestiones.

El primer problema tiene que ver con la gestión, la forma de adquirir y comprar los fondos y la manera de organizar las actividades. Además de la falta de personal, que hace más complicada la gestión, el problema está en la contratación, resuelta mediante un acuerdo marco en el caso de la adquisición de fondos. Un modelo que en teoría debía facilitar la gestión pública y el ahorro, pero que de hecho resta flexibilidad, intencionalidad y hace difícil apoyar a las distribuidoras y las librerías más pequeñas y especializadas. Llama la atención que la Comunidad de Madrid haya mantenido un sistema de compras con contratos específicos, separados por géneros y lotes, que les permiten cumplir un doble propósito: adquirir mejores fondos, más especializados y con mayor conocimiento, aprovechando la propia especialidad de la industria del libro (o del cine), y distribuir entre más actores las compras públicas, que son un apoyo muy importante para el sector.

Al problema de la contratación, se suma la falta de agilidad y de especialización: los bibliotecarios y algunos usuarios se quejan de que las novedades tardan en llegar. Otra clase de usuarios se sorprende de los pocos fondos que hay en materias más especializadas, por ejemplo en literatura y poesía en otros idiomas. Gran parte de estos problemas serán solucionados con el préstamo inter bibliotecario; para las peticiones minoritarias, los acuerdos con otras bibliotecas, por ejemplo, universitarias, serían de gran ayuda. Por último, para las novedades, hay que recordar que no siempre es necesario satisfacer todos los gustos del público. Es labor del bibliotecario reorientar dichos gustos hacia lecturas menos comerciales, y

sacar partido de las colecciones menos transitadas, como de hecho se planteó en el taller realizado con directoras/es.

Otro tema importante que destaca en el diagnóstico se refiere a las nuevas formas de acceder a la cultura, y la necesidad de que las bibliotecas ofrezcan esos medios y formatos, aunando legalidad y agilidad: música en streaming; repositorios de artículos científicos; películas y libros descargables, etc. La presencia de formatos digital y en papel (o en cd o dvd) puede favorecer la presencia de diferentes públicos y el acceso a nuevos materiales actualizados, además de integrar más fácilmente las diferentes redes de bibliotecas, archivos o centros de documentación.

Con las actividades sucede algo parecido, salvadas las distancias. La mayoría se organiza desde la unidad central para toda la red y se contratan profesionales y actividades con la intermediación de una empresa de servicios, por lo que se simplifica el procedimiento, pero se pierde el contacto directo y el control de la calidad, que según muchas opiniones, era mejor cuando la unidad central contrataba directamente a especialistas en diferentes actividades. Además se tiende, lógicamente, a estandarizar la oferta, dejando a las bibliotecas sin una herramienta que podría ayudarlas a definir su propio proyecto cultural y adaptarlo a las ideas y necesidades de sus usuarios.

El segundo problema es de concepto, como veremos en las conclusiones sobre los modelos de biblioteca pública. Se considera que las bibliotecas deben ofrecer toda clase de actividades, para diferentes edades y con diferentes objetivos, algunos estandarizados. Además, se piensa que estas actividades deben ser realizadas por profesionales, como si profesionalidad y calidad fueran lo mismo. Así, casi todas las bibliotecas ofrecen clubs de lectura y escritura, de idiomas, de informática, cuentacuentos para niños, etc. con profesionales contratados que ofrecen estos servicios. A esto se suman las actividades que organizan y ofrecen los propios bibliotecarios y que son también importantes, aunque aquí interviene de nuevo la disposición y posibilidades del personal. Los usuarios se apuntan a esas actividades que tienen horarios y espacios más o menos regulares. Cuando no hay sitio en una actividad, se crea una lista de espera. En ocasiones, los propios usuarios se organizan y hacen, por ejemplo, un club de lectura auto gestionado, en lugar de esperar a tener sitio en el club "oficial". Pero esto les supone tener que buscar los libros por su cuenta, o comprarlos, y a veces no disponer de sala, etc.

Desde nuestro punto de vista, la cuestión de las actividades, como los fondos, merece una revisión conceptual y de procedimiento. No se trata tanto de llenar el tiempo y el espacio con una oferta variada, como de pensar qué clase de actividades interesan a esa biblioteca concreta, y para qué le sirven. Una vez decidido que se quiere, por ejemplo, disminuir la brecha digital que padecen las personas mayores, o animar a la lectura a los jóvenes, o cualquier otro objetivo cultural, se puede diseñar un programa específico para el año, que incluya ciertas actividades. Y solo entonces, habrá que pensar en cómo organizarlas.

Las posibilidades son amplias: se puede trabajar con recursos propios, porque hay personal que quiere y puede hacerse cargo; con voluntarios que se ofrecen para ciertos contenidos o tareas (enseñar a otros, leer cuentos a niños, llevar el club de poesía, etc.); con autogestión de los propios usuarios y apoyo de la biblioteca; con proyectos más ambiciosos que unan por ejemplo a jóvenes y a mayores en la enseñanza de las bases de la informática; y por supuesto con actividades profesionales contratadas por la biblioteca o por la unidad central si hay un grupo de bibliotecas que lo demandan, o si se considera una prioridad de la red.

Con esta “inversión” del proceso, se podrá organizar aquello que es prioritario y que se puede hacer con los recursos con los que se cuenta, dando valor al conocimiento del propio personal y de los usuarios de la biblioteca. Preguntar a los y las usuarias parece importante. Por ejemplo, en los grupos con jóvenes surgieron varias ideas sencillas que ellos consideraban atractivas: celebrar Halloween viendo, de noche, películas de terror (clásicas y modernas) en la biblioteca; o un ciclo de películas basadas en novelas donde discutieran las ventajas y diferencias entre ambos lenguajes. Los dos grupos de usuarios/as adultos/as también aportaban ideas: en general, consideran que se ofrecen actividades que podrían realizarse mejor en los centros culturales (como lactancia o sexualidad), mientras que echan en falta más impronta cultural, en torno a la literatura, la música, el lenguaje, etc.

El siguiente paso será compartir la experiencia con la red para ofrecer ideas y soluciones, o prestar y pedir ayuda a los propios compañeros.

2.9. La participación social

Las bibliotecas son espacios ideales para la participación. Esta declaración no es una invención, ni un recurso de moda, sino una observación nacida del diagnóstico participativo. Son equipamientos seguros y tranquilos, donde existe espacio y tiempo, relaciones y vínculos múltiples, usuarios de todo tipo y un personal especializado que conoce su materia y que puede promover y facilitar dicha participación.

Las condiciones básicas de la participación están dadas. ¿Cuáles son estas condiciones? La primera es la presencia de gente variada en condiciones de igualdad. La segunda es un marco para la acción que responda a la misión de la biblioteca: acercar, crear o discutir críticamente cualquier tema o cuestión que tenga carácter cultural o que interese a la ciudadanía. Por último, se dan las condiciones materiales, espacio y tiempo y cercanía, que permiten esta participación. En el taller de tecnología, varios de los y las expertas comentaron que la mayor riqueza de las bibliotecas, a diferencia de otros espacios sociales, es que son capaces de generar “conexión entre lo heterogéneo”.

Dicho esto, es necesario distinguir qué se entiende por participación. Existen al menos las siguientes facetas:

La participación de los usuarios en la vida y la gestión de las bibliotecas públicas. Se trata de un aspecto muy básico, pero muy interesante y que puede explorarse de manera prudente, mediante ensayo y error. Existen usuarios/as muy comprometidos con las bibliotecas y otros menos. El diagnóstico ha comprobado que alrededor de la biblioteca se mueven muchos intereses, ideas, ilusiones. Y hay una necesidad de participación social, es decir, de compartir lo que se conoce, se piensa, se ha leído, etc. No es una demanda masiva, se trata más bien de minorías que desean colaborar, pero minorías clave en un barrio o en la sociedad, y que pueden servir para extender los objetivos de la red.

Como se explicará en el Plan, se puede modular esta participación en una escala:

- Personas muy activas que pueden formar parte de una comisión consultiva, que colabore y aporte sus visiones en las decisiones esenciales, como la adquisición de fondos, las actividades, las normas, los proyectos anuales, etc.

- Personas que participan en acciones o proyectos concretos, por ejemplo, para redefinir los espacios, o para diseñar el programa de actividades anual, o para establecer un mapa social del barrio, etc. Se pueden distinguir diferentes grupos, por ejemplo, un grupo de jóvenes que tenga como proyecto pensar qué es la cultura para ellos, o definir acciones comunicativas para atraer a otros jóvenes, etc.
- Personas que solo desean ser “amigos/as de las bibliotecas”, y ser informados y consultados, por ejemplo online, sobre ciertas preferencias o necesidades.

Esta participación se ha iniciado en algunas bibliotecas en el diseño del edificio, como ha sucedido en la futura biblioteca de San Fermín; a lo que hay que añadir una colaboración con la asociación del barrio para diseñar una forma de gestión de la biblioteca que incorpore a la ciudadanía en su gobernanza.

En segundo lugar, existen muchas personas que a título individual o como integrantes de alguna asociación o entidad, quisieran realizar un trabajo voluntario en las bibliotecas municipales. A lo largo del diagnóstico, se ha podido comprobar que la palabra “voluntario” despierta grandes recelos entre el personal bibliotecario, al haberse interpretado de forma errónea en el pasado. No se trata de personas que realizan o sustituyen en alguna medida el trabajo que hacen los bibliotecarios, personal experto de la administración; tampoco de personas que tienen que cumplir una “pena”, colaborando con la comunidad. Ni tienen nada que ver con “abaratar” costes ni con sustituir a los y las profesionales externos cuyo trabajo debe reconocerse y remunerarse.

Se trata de ciudadanos/as que tienen algo que aportar a los demás y a la comunidad, y que desean hacerlo en un marco *público*, donde esa acción sea posible y tenga sentido y eco. Los ejemplos son numerosos y de hecho hay ya muchas experiencias en la red: personas que se ofrecen para dirigir los clubs de lectura o escritura; para hablar en grupo diferentes idiomas; para ayudar a los niños/as con los deberes; para enseñar cualquier habilidad o competencia a otros públicos, etc.

No se necesita mucha formalización, sino confianza y seriedad. La biblioteca tiene que poner las condiciones, puesto que es quien decide cuál es su política, pero parece absurdo no aprovechar la potencia social que se oculta en el término de “voluntarios” (que pueden llamarse amigos, colaboradores, etc.). Algunos proyectos son directamente imposibles sin esta cooperación: por ejemplo, un proyecto de lectura para personas mayores en hospitales o

centros de día; o por ejemplo, jóvenes voluntarios que enseñan a usar los ordenadores a otras personas. De nuevo estas colaboraciones tienen diferentes niveles:

- Pueden ponerse a prueba con personas responsables que se comprometan a realizar lo que propongan y a formar grupos, si es necesario, para una actividad concreta.
- Pero también se puede tener una lista de personas dispuestas a ayudar en cualquier actividad puntual que tenga que ver con la lectura, la cultura y la biblioteca.

La calidad de las actividades debe garantizarse, pero no es sinónimo de actividad profesional o mercantil. A lo largo del diagnóstico, se han detectado críticas y halagos a actividades contratadas y a actividades realizadas por el propio personal o por “voluntarios”. La calidad tiene que ver con la seriedad de la propuesta, el compromiso y la relación que se establece entre ciudadanos. Puede haber cuentacuentos magníficos y otros regulares, pero además no hacen falta siempre cuentacuentos para contar cuentos a los niños. Mucha gente no profesional tiene un gran talento para narrar o puede simplemente leer cuentos a otros, a pequeños, o a personas que no pueden leer. Igual que no hace falta un experto o experta para dedicar unos minutos a escuchar un problema social o para enseñar a una persona mayor a usar Facebook. De hecho la combinación y mezcla del talento de los bibliotecarios, de las personas contratadas para actividades precisas y de los recursos de los y las usuarias de todas las edades y niveles educativos, es la mejor solución para fomentar la cultura en la ciudad.

En tercer lugar, las bibliotecas son espacios adecuados para la participación ciudadana o vecinal más abierta, orientada a pensar sobre los problemas o recursos del barrio y la ciudad.

En diferentes grupos de usuarios entrevistados surgió esta idea: las bibliotecas como nodos donde confluir, encontrarse personas diferentes y debatir temas comunes. Podrá pensarse si es el cometido de una biblioteca discutir, por ejemplo, sobre los jóvenes y el consumo de alcohol (ejemplo que surgió en un grupo). El caso es que así lo ven los ciudadanos: al ser un lugar de cultura, público y no politizado, ajeno a cualquier interés comercial, partido o grupo social específico, la biblioteca aparece como un sitio ideal para esta clase de reuniones y acciones.

Va mucho más allá de la cesión de un espacio a un grupo de vecinas: la biblioteca tiene *legitimidad*, nadie va a preguntar qué hacen allí, nadie va a poner en duda el espacio elegido. Y eso lo hace seguro para esta clase de participación social.

De nuevo la idea es que la biblioteca ofrece estas condiciones y los ciudadanos se organizan. En un momento dado puede surgir un proyecto que tenga que ver con una actividad de la biblioteca, un cine fórum, una serie de conferencias, una acción colectiva, o con el uso de los fondos. O se puede ampliar el foco a otras organizaciones y entidades e invitarlas a participar en una acción. No se sabe dónde lleva la participación social, pero sí que es una necesidad sentida precisamente por las minorías activas de las que hablábamos, personas que no quieren vivir aisladas en sus casas y necesitan hablar y pensar con otros sobre los temas comunes.

La participación ha sido un tema clave en las entrevistas y talleres con los jóvenes y con los usuarios adultos. De nuevo su razón de ser está en un cambio de visión y de concepto. No tanto elaborar mecánicamente una serie de acciones y actividades y pensar luego si se deben/pueden realizar con profesionales o con voluntarios, sino establecer relaciones de confianza con los usuarios activos y permitir que propongan y organicen sus propias actividades y grupos. Una potencia más espontánea que aproveche la seguridad moral de las bibliotecas para favorecer el encuentro y la convivencia.

2.10. Papel de la biblioteca en los barrios y cohesión social

Este es el último aspecto fundamental del diagnóstico. Las bibliotecas son lugares, el diagnóstico lo ha mostrado una y otra vez, de prestigio y con una gran legitimidad social. Es decir, nadie pone en duda su existencia, y todo el mundo quiere –al menos de palabra– colaborar con “su” biblioteca. Son piezas esenciales en un barrio o en un distrito, según su tamaño y naturaleza; y son nodos esenciales en una red que lleva al territorio una política cultural, por ejemplo, el fomento de la lectura entre los ciudadanos/as.

En ese sentido y como pasa con otros equipamientos, articulan lo público en el territorio al estar a la vez conectadas con el tejido del barrio y pertenecer a una red municipal y metropolitana que forma parte del Área de Cultura del Ayuntamiento de Madrid. Pero a diferencia de otros equipamientos, las bibliotecas son completamente públicas, en personal, gestión e intención, y lo son, sobre todo, en filosofía. Todo el mundo es bienvenido y la hospitalidad es una de sus características.

Además, por suerte para ellas, el servicio que dan las bibliotecas no es “urgente”, aunque sí importante. No son centros de salud (aunque sanen), ni servicios sociales (aunque se

enfrenten a problemas sociales) y pueden tomarse su tiempo, influir sobre su propia demanda, elegir su vocación y estilo, etc. Aunque tengan especialidades, no tienen un público específico, sino todos los públicos. Eso les da una libertad que no tienen siempre otros recursos públicos sometidos a más presiones de la demanda ciudadana, a la segmentación que hace que sean “solo para” (escuelas para jóvenes; hospitales para enfermos; centros de mayores para ancianos/as, etc.), o a formas de gestión que han vaciado su carácter público.

La mezcla de relativa tranquilidad –aunque el personal de bibliotecas no siempre lo sienta así, por la presión descrita- y legitimidad, convierte a las bibliotecas en centros ideales para la “acción cultural” en el barrio. Por ello, la colaboración con otras entidades y la participación en foros y actividades comunes, apareció en el diagnóstico como una parte importante del trabajo de la biblioteca. El fin es el fortalecimiento del tejido social, siempre sometido a rupturas y desgastes en la sociedad actual.

Más allá de los objetivos concretos, mediante la colaboración con otras entidades, la biblioteca puede crear confianza y hacer más resistentes a los barrios y a la ciudadanía, es decir, más capaces de discutir y plantear soluciones a sus problemas. Las formas de llevar a cabo estas acciones son tan variadas como el propio tejido del barrio y cambian según la tradición y presencia de la sociedad civil, el tipo de población y de forma urbana, etc.

Todas las bibliotecas de la red hacen ya este trabajo de comunicación y cooperación, con proyectos que establecen relaciones duraderas: trabajo con organizaciones sin ánimo de lucro para diversos temas (con minorías, por ejemplo), cooperación con el pequeño comercio cultural (librerías, sobre todo), acciones paralelas con otras entidades públicas y privadas (en torno a la violencia de género o a otras cuestiones de política pública), con asociaciones de vecinos (la memoria de los barrios) etc. Muchas están presentes en las coordinadoras o mesas del distrito. Y no hay biblioteca que no mantenga relaciones estrechas con los colegios e institutos del barrio.

En el diagnóstico, todos estos vínculos se observaron y analizaron: la relación, la información mutua y la colaboración en proyectos concretos se está realizando. Quizás falte y sea objeto de la nueva estrategia, dar una vuelta de tuerca más para fortalecer este aspecto nodal de las bibliotecas municipales. De varias formas:

En primer lugar, las bibliotecas son “cajas de resonancia” del barrio. Pueden informar de lo que pasa en el barrio, de las actividades de otras entidades y asociaciones, hacerse eco de eventos

y completarlos con su propio trabajo, sus fondos, sus acciones. Los y las bibliotecarias propusieron que esa faceta se intensifique, por ejemplo, siendo centros de información de la cultura de la ciudad: no sólo informar, sino ayudar a los y las usuarias de los barrios a “acceder” en muchos sentidos a las producciones o servicios culturales, mediante campañas, acuerdos, descuentos, uso de internet para formar grupos de usuarios interesados en determinados aspectos de la cultura de la ciudad, grupos de usuarios que desean asistir juntos al teatro o a un concierto, etc.

Pero también son cajas de resonancia porque mucha gente y muchas entidades, desde artistas hasta grupos o empresas, desean presentar en la biblioteca sus acciones o sus productos. Esta colaboración, que puede ser puntual o institucionalizarse, tiene un gran potencial: una tienda de música electrónica en un barrio o una librería infantil, cuyos propietarios se ofrecen a dar talleres de introducción a la música o a formar a los propios bibliotecarios en determinados conocimientos; un grupo de mujeres que hacen teatro y quisieran estrenar la obra en la biblioteca; los jóvenes scouts que quieren hacer una actividad relacionada con los cómics una vez al mes en la biblioteca y darse a conocer al distrito, etc.; No se trata de convertirse en un centro cultural o en un espacio neutro que “cede” salas. La biblioteca tiene su estrategia y debe elegir aquellas relaciones que le interesan y la acercan a sus objetivos. Sin perder de vista el elemento esencial, que ya hemos citado: no se trata de llenar el tiempo y el espacio con actividades propias, vecinales o profesionales, sino de “tejer relaciones”, utilizando la cultura como hilo conductor y el espacio bibliotecario como lugar de convivencia.

En segundo lugar, la biblioteca no es solo una caja de resonancia, sino que es activa y tiene su propia “política cultural”. Para aplicarla necesita cooperar con otras entidades, trabajar con ellas, o “a través” de ellas. Un ejemplo evidente son los colegios e institutos: más que utilizarlos como espacios donde hay jóvenes y niños, y que por lo tanto hay que visitar e informar, se trataría de colaborar estratégicamente. ¿Qué necesitan los colegios de su biblioteca? ¿Qué puede aportar un instituto a la biblioteca de su barrio? Puede que los profesores necesiten asesoramiento en lecturas juveniles o infantiles; o puede que la biblioteca pida ayuda a las profesoras de literatura para concebir un plan de acercamiento de los jóvenes; o puede que ambas instituciones decidan trabajar juntos en un proyecto piloto de creación “multimedia” partiendo de los libros que tienen carácter obligatorio.

Para ello, hace falta pensar en el barrio de forma global. Un ejemplo es el debate surgido en torno a los deberes escolares. Algunas personas –dentro y fuera de la red– comentaron que el

apoyo escolar era una necesidad básica de la infancia en ciertos barrios, mientras que otras pensaban que la biblioteca no debe ser una prolongación de la escuela. Ni un lugar de estudio para niños y mayores. Y que debe ofrecer la cultura de otra forma que no recuerde en nada a los colegios.

Quizás la solución esté en medio: por una parte, puede plantearse que cada biblioteca decida su vocación en este tema y pruebe, y luego valore lo sucedido. Pero también se puede plantear el tema de forma menos drástica. Es evidente que los deberes son una fuente de desigualdad social muy potente, pues desvelan crudamente la diferencia educativa de las familias. Ofrecer formas colectivas y flexibles de apoyo escolar puede ser una buena solución: por ejemplo, por las tardes, en las salas juveniles e infantiles, se puede permitir que los niños y adolescentes estudien y consulten, hablando, ayudándose unos a otros, sin prisas, con la participación de otras personas voluntarias (profesores en activo, jubiladas, o simples ciudadanos), que les ayudan a resolver dudas.

Otro ejemplo de política cultural activa: las bibliotecas forman parte del proyecto de los distritos “Memoria de los barrios”. Pueden limitarse a ayudar en la información y recoger y archivar las fotografías que aportan los vecinos, o pueden ser más activas, según decida su equipo. En ese caso, puede hablar con asociaciones de vecinos, preparar una exposición, elaborar rutas por el barrio, hacer sesiones de relatos de los vecinos/as, etc. Puede hacerse de mil maneras: mediante entrevistas a los abuelos hechas por los nietos, mediante recorridos, con relatos escritos u orales, etc. Es evidente que recuperar la historia, la vida cotidiana y la cultura de la ciudad es un propósito de enorme interés que puede articular un año de trabajo. Enlaza a las personas, vincula generaciones, pone a trabajar juntas a entidades diferentes, y la biblioteca puede ser una socia que aporte mucho: entre otras cosas articulando el territorio mediante la información de lo que están haciendo otras bibliotecas en la ciudad.

En tercer lugar, la biblioteca puede ser otra cosa que “caja de resonancia” y “nodo de una política cultural”: puede ser una entidad más, aunque muy específica, en el barrio o el distrito y colaborar con el tejido asociativo y con la sociedad civil del barrio. En el marco de ese diagnóstico, se realizó un taller con entidades públicas y privadas, aprovechando la reunión mensual de las organizaciones de la coordinadora de San Blas. Se trata de un mundo enormemente variado y rico, con figuras sociales de todo tipo: organizaciones sin ánimo de lucro; equipamientos de salud, deportivos, culturales, de vivienda; asociaciones diversas, agente de igualdad, responsables del distrito, etc. Se les preguntó que podía hacer la biblioteca

por ellas y por sus colectivos, y en un segundo momento, qué podían hacer ellos por su biblioteca, y surgieron muchas ideas.

Como ya es habitual en este diagnóstico, las propuestas dibujan una escala o una serie de círculos, que van desde la relación más tenue a la más estrecha: en primer lugar, información mutua, pero también apoyo en sus objetivos, y por último, aunque estos eran menos frecuentes, proyectos comunes.

Un tema básico era la generación de nuevos usuarios para las bibliotecas. Las asociaciones trabajan con personas que a veces temen entrar a la biblioteca, o no la conocen, o tienen problemas de acceso al conocimiento por otros motivos (discapacidades, idiomas, bajo nivel educativo, etc.). A la vez, estas personas necesitan mucho de lo que la biblioteca puede ofrecer: libros, talleres de lectura fácil, acceso a la informática, información sobre cuestiones administrativas o culturales, etc. Si el contacto se establece con el apoyo de las organizaciones, será más fácil esta entrada y este uso, que pronto será independiente. Además, el conocimiento que estas organizaciones atesoran es útil para otros usuarios. Personas que trabajan con problemas de salud mental, por ejemplo, pueden enseñar mucho a otras personas que en teoría no tienen estos problemas. Y al revés: los y las bibliotecarias y sus usuarios “voluntarios” tienen conocimiento, sobre literatura por ejemplo, que puede ayudar mucho a las entidades y asociaciones a orientar y enriquecer la vida de sus propios usuarios.

En el taller, una palabra destacó sobre todas: “des estigmatizar”. Las personas sin estudios, los jóvenes con “fracaso escolar”, las que tienen enfermedades o discapacidades, que han sufrido violencia, inmigrantes, de minorías étnicas, etc., padecen sobre todo el estigma de ser menos, de saber menos, de contar menos. Las asociaciones que trabajan con ellos pueden ayudarles enormemente en “su” problemática, pero precisamente porque son asociaciones para ellos, no pueden eliminar ese estigma.

La biblioteca sí. Una vez más, es un espacio común, heterogéneo, sin finalidad precisa, seguro y legítimo. Esa es su fuerza: da valor a lo que toca. Por lo tanto, colaborar con otras entidades para invitar y dar valor a las personas, culturas, ciudadanos, que no se sienten valiosos, como se decía más arriba de la juventud, y crear puentes entre colectivos separados (por edades, por sexo, por renta o educación, por nación, etc.) es el objetivo más importante de la red.

En el taller de tecnología surgió esta vocación: las personas necesitan ser cuidadas por “la sociedad”, pero esa sociedad no está ahí, no se encuentra. Las instituciones públicas aportan

servicios y prestaciones, pero muy pocos espacios sociales pueden ofrecer el tipo de cuidado moral que la ciudadanía necesita.

De ahí que, cuando se habla de cohesión social, se esté hablando de algo muy concreto y muy valioso: una colaboración entre las personas organizadas, las entidades públicas y las minorías conscientes que, a través de espacios como las bibliotecas, ayuden a generar la experiencia concreta de la igualdad ciudadana.

III. LAS BIBLIOTECAS ANTE EL CAMBIO DE MODELO

3.1. Un modelo en transición

Como ha mostrado el diagnóstico, las bibliotecas públicas se encuentran en un momento de incertidumbre respecto a su misión e identidad. La pregunta que surge es el papel que deben jugar las bibliotecas y el lugar que les corresponde ocupar en el mapa cultural. No hay una imagen clara de qué contenidos o funciones le corresponde asumir, entre otras cuestiones, porque algunas de las atribuciones originales que tenía como espacio de información y documentación apoyado en los libros, han sido desbordadas por el acceso a internet y por los nuevos formatos digitales. Hay temores sobre su posible irrelevancia, sobre la amenaza de su vaciamiento o sobre la pérdida de funciones que no ayudan a responder con calma porque parece que se impone reaccionar a los cambios y actuar con celeridad.

Pero tampoco está claro hacia dónde caminar. Aunque existen algunas referencias y ejemplos lejanos o cercanos en los que fijarse y admirar -como las muy nombradas bibliotecas finlandesas-, parece que luego esas imágenes no casan bien con nuestra realidad o no se visualiza cómo pueden ser trasladados o asumidos esos ejemplos, que parecen exitosos en otros ámbitos, a la ciudad de Madrid.

Tras los debates, análisis y encuentros con los distintos agentes implicados en la redacción de este Plan Estratégico, se observa que cada biblioteca tiene un carácter y un sentido propio, pero subyace un modelo común, un modelo de “equipamiento cultural” que parece necesario revisar en detalle. Cuando se analiza el funcionamiento de las bibliotecas y los discursos en torno a su papel y a su misión, aparece un modelo, más o menos explicitado, que se orienta a la prestación de servicios culturales accesibles a toda la población. A priori, esta democratización de la cultura mediante la oferta de actividades y servicios puede parecer adecuada para cualquier política pública que se precie. No obstante, si se convierte en un fin en sí mismo y no en un medio para llevar a cabo una política cultural clara, puede convertirse en una trampa que limita y pervierte al propio sistema.

Poner el acento en los servicios antes que en la misión pública que los sustenta conduce no solo a la confusión, sino también a la frustración. Este modelo integra la demanda como uno de los motores de su funcionamiento y se percibe en competencia con otros servicios públicos o privados. Adopta una lógica que no pone en valor la posición y los magníficos recursos que ya poseen las bibliotecas, sino que se centra en sus carencias por la dificultad de responder a una demanda que parece desbocada. A su vez tiende a la frustración por la incapacidad de competir con otros agentes que están en posiciones más ventajosas para dar respuesta a ciertas demandas muy concretas.

Para entender este momento de transición en el que nos encontramos parece conveniente explicar la lógica de ambos modelos que se contraponen y las formas en las que se manifiestan. Un cambio de óptica, centrado en la vocación pública y en la capacidad de desarrollar políticas culturales, puede ayudar a situar a la red de bibliotecas públicas de Madrid en el lugar que le corresponde, sacando el máximo partido de su fuerza y su capacidad para actuar e incidir en la cultura de la ciudad.

En un primer momento, se explicará la lógica “caja de servicios” –la biblioteca como equipamiento que presta servicios culturales- para plantear después el otro modelo, en que las bibliotecas son concebidas como “nodos de una política cultural”. Las bibliotecas se encuentran hoy entre ambos, y de esta confusión de modelos, que comparten con toda la esfera pública y con otros equipamientos, derivan gran parte de sus problemas de identidad y de la ansiedad de la que se ha hecho eco el diagnóstico.

3.2. La lógica de la biblioteca como “caja de servicios”

La primera lógica ha sido denominada “caja de servicios” porque el acento se pone en el equipamiento que ofrece “servicios culturales gratuitos” frente a la idea de un equipo humano que realiza una política pública. A continuación, se describen las características de este modelo.

La infraestructura en el centro de atención

En este modelo tiene mucha importancia el contenedor. El propio edificio se puede convertir en una de sus principales señas de identidad, lo que lleva a considerar que aquellas que tienen

buenos edificios son “buenas bibliotecas” y viceversa, las “malas bibliotecas” son las que no han tenido suerte con la infraestructura. Todo lo importante sucede dentro. El contenedor alberga la oferta cultural y la cuestión es cómo sacar provecho y rendimiento a los metros cuadrados construidos.

En esta fascinación por el contenedor, las bibliotecas pueden ser “clónicas” y ubicarse indistintamente en un barrio o en otro porque acuden a proveer de oferta cultural a un barrio, siempre considerado deficitario. Son equipamientos que pueden aterrizar indistintamente en un lugar o en otro porque todo el mundo va a estar encantado de tenerlas a mano. Parece que su mera presencia genera prestigio y eleva la calidad del lugar en el que se asientan.

La función de prestar servicios

Se considera que la función principal es “prestar servicios”. Las bibliotecas tienen una larga lista de actividades que ofrecen al público y que contribuye a llenar esos espacios de contenido. El fin es hacer accesible y gratuito el consumo cultural y que cualquier ciudadano/a pueda tener a mano un libro, una película, un taller de lectura o un cuentacuentos.

El éxito de una biblioteca se mide por indicadores cuantitativos relacionados con el número de usuarios/as, número de actividades o por el número de préstamos.

Actividades estandarizadas y volumen de fondos

Las actividades que se ofrecen pueden ser estandarizadas. Si lo que prima es “llenar de contenido” y hacer accesible a un público amplio toda una serie de servicios, cabe una forma de contratación que priorice la cantidad (y el precio bajo), sobre la calidad.

Lo mismo sucede con la adquisición de fondos, donde lo principal es manejar un gran volumen y que, además, resulte sencilla la gestión administrativa de la compra. Lo importante es estar bien surtido para democratizar el consumo de libros y otros productos culturales, aunque se viva con frustración que no se puede estar al día y ofrecer las novedades con la rapidez que se desearía.

Usuarios/as como clientes cada vez más exigentes

Los usuarios/as se pueden dividir en “buenos” y “malos”. Los primeros entienden bien el cometido y los servicios que presta la biblioteca y la utilizan correctamente. Los segundos no se adecúan a esta lógica y van por otros motivos o porque es de los pocos lugares donde pueden ir, lo que genera conflictos de convivencia que no tienen mucho encaje en el modelo.

Los usuarios/as se van convirtiendo cada vez más en “clientes exigentes” que solicitan servicios, actividades y atención adecuada. La demanda parece incontenible y en continuo crecimiento.

Se asienta un modelo de consumo “privado” de los servicios. Cada cual pretende obtener unas prestaciones individualizadas en cuanto a acceso a los recursos, rapidez de respuesta, confort, internet, puestos de estudio, etc. Los usuarios/as pueden no interactuar entre sí y, cuando algo interfiere, solicitan mediación del personal de la biblioteca y comunican sus quejas por ruidos, olor, etc.

La ley del silencio

Vinculada a esa individualidad de uso de gran parte de los espacios –los usos colectivos se encierran en aulas polivalentes- el silencio es otra de las señas de identidad de las bibliotecas y se instaura como un derecho de muchos usuarios que así lo reclaman y exigen. Esto limita cuando no impide la realización de otras actividades más “comunicativas”, y sobre todo impone el uso y la necesidad individual sobre cualquier otro objetivo.

Bibliotecarios/as, chicos/as para todo

Existe una clara jerarquía laboral vinculada a las funciones y servicios que presta la biblioteca. Se considera que hay una serie de tareas establecidas y definidas para el funcionamiento adecuado de este sistema que puede ser compartimentado en puestos laborales de distinta categoría.

Las trabajadoras y trabajadores asumen en carne propia las demandas crecientes de usuarios y usuarias que pocos cuestionan. Se funciona por “acción-reacción”, primando la idea de que hay que dar “lo que se demanda”. Los trabajadores/as sienten mucha insatisfacción cuando no pueden ofrecer aquello que se demanda, tienen siempre sed de formación y temen quedarse “obsoletos” en todos los sentidos.

En relación a las nuevas tecnologías, la biblioteca siempre está en posición desventajosa. Aunque hace inversiones, tiene equipos y personal que se va formando poco a poco en el manejo de las mismas, parece una carrera frustrante porque la meta avanza a un ritmo más rápido que la propia carrera, nunca se alcanza.

Se establece una fuerte diferenciación entre los servicios profesionales y los no profesionales, considerando a los primeros valiosos y a los segundos inadecuados para la calidad de un servicio público. Se teme mucho la desvalorización de su personal y la amenaza de ser sustituidos por personas no cualificadas o por personas voluntarias. Hay un rechazo total a la idea de voluntariado porque, además de cómo amenaza, se asume como una carga más que puede recaer sobre sus espaldas: entretener a personas ociosas y darles tarea.

Seguridad privada

Los/as bibliotecarios/as se sienten “solos ante el peligro” ya que tienen que bregar directamente con todos los conflictos que genera un espacio de esas características. Ante esta “soledad” precisan profesionales de seguridad para que al menos esa tarea la asuman otros.

Red para igualar

La red tiene sentido como sistema de “sucursales” con una oferta y unos servicios similares. La red sirve para mejorar la gestión de ciertas tareas y ofrecer mejores servicios a los usuarios. No se concibe como un lugar de “trabajo en red”, es decir donde muchas acciones y actividades puedan ser compartidas, enriqueciendo el trabajo colectivo.

Barrios ricos, barrios pobres

Al igual que sucede con los usuarios, los barrios son descritos por sus carencias. Se supone que la biblioteca viene a compensar, suplir o completar la falta de cultura, el abandono escolar, la poca lectura, la presencia de minorías, etc. Hay que llenar lo que está vacío, una tarea inagotable. Paradójicamente, cuando los barrios tienen alta renta o niveles educativos elevados o gran oferta cultural, también dan problemas: no parece tan necesaria la biblioteca. No se concibe a los usuarios y los barrios por sus recursos, conocimientos, capacidades, y la tarea de la biblioteca, que podría consistir en dar valor y cualificar esos recursos, consiste en luchar contra toda clase de problemas sociales. Una tarea inagotable que lleva una vez más a la frustración y el sentimiento de “no llegar”.

3.3. La lógica de la biblioteca como “nodo de una política cultural”

En el segundo modelo, muchos de estos elementos se invierten, mostrando que se trata de “otra lógica” y que bajo este punto de vista, los problemas y las ventajas de las bibliotecas adquieren otro sentido.

Equipo humano en el centro

El sentido de la biblioteca está en el equipo humano. La biblioteca es, ante todo, sus bibliotecarios. La infraestructura, aunque importante como espacio público abierto donde se produce el encuentro, asume una posición menos destacada. En este modelo, cabría la posibilidad de que hubiera bibliotecarios/as sin biblioteca.

Los recursos humanos están reconocidos y valorados en mucha mayor medida que la infraestructura. No se plantea “hacemos una biblioteca y ya la llenaremos” sino que la dedicación a los recursos humanos es el eje de las nuevas políticas e intervenciones.

Las funciones no están jerarquizadas porque se sabe que, aunque haya tareas y responsabilidades diferenciadas para garantizar un buen funcionamiento de la biblioteca, al

final “todos hacen de todo” o, al menos, “todos comprenden todo”. Se entiende que las tareas no se pueden compartimentar y aislar en sí mismas, sino que son parte de un relato y de un proyecto común que todas y todos comparten

Los bibliotecarios/as se conciben como “agentes de la política pública” y no como prestadores de servicios concretos. Por supuesto que tienen una misión vinculada a la cultura y trabajan con libros y otros recursos culturales, pero nunca olvidan los objetivos que quieren alcanzar en cuanto a: integración social, mitigación de desigualdades, reequilibrio de recursos, trabajo con colectivos desfavorecidos, etc.

Los indicadores cuantitativos son una herramienta más para detectar situaciones a las que hay que prestar atención, no sirven en sí mismos para definir el éxito o el fracaso de una biblioteca.

Infraestructura en su justa medida

Lo importante puede pasar tanto dentro como fuera de las paredes. La biblioteca es el eco de los recursos culturales del barrio y la biblioteca está allá donde pueda resultar interesante intervenir, muchas veces fuera de la propia biblioteca. Por eso, una infraestructura muy grande, costosa y valiosa que hay que vigilar, mantener y cuidar, consume un gran esfuerzo y puede ser una gran trampa, una jaula que ata más que da alas.

Por el contrario, el espacio público urbano se convierte en escenario de la acción bibliotecaria. Se puede y debe trabajar en los colegios, en el parque frente al edificio, en el centro cultural que lo alberga, en la calle. La relación entre personal y edificio no es lineal. No porque un edificio sea pequeño, hay que disponer de menos personal en él. De hecho la dotación debería depender de los problemas y necesidades del barrio, y de los objetivos políticos, y no del tamaño del equipamiento.

Servicio público frente a prestar servicios al público

La concepción como “servicio público” marca una importante diferencia frente a la idea de “prestar servicios al público”. Esto significa que **la cultura es la herramienta para intervenir** en un barrio o distrito concreto y en función de unos objetivos marcados. Por supuesto que la

biblioteca congrega y ofrece servicios culturales, pero siempre entendidos en un marco amplio de intervención pública.

Las actividades que se realizan y los proyectos que se llevan a cabo están supeditados a la estrategia que se defina para cada biblioteca o barrio. Esto no significa que no haya actividades comunes a toda la red por su interés, pero no se generan “de arriba abajo” de forma indiscriminada, sino que son el resultado de un análisis previo que llega tras plantear y acordar su idoneidad.

Esto supone un cambio profundo en la manera de contratar. Ya no es el precio lo que marca la elección de una empresa u otra, sino la calidad y profesionalidad de quienes vayan a impartir ese servicio. No hay intención de “entretener” o “rellenar” estos equipamientos a toda costa, sino de llevar a cabo una determinada política cultural que se considera adecuada y que se apoya en las intervenciones concretas que se conciben para lograrlo.

En esta misma línea, la compra de fondos es una herramienta más para hacer política pública y es una manera de fortalecer el tejido empresarial.

Espacio de encuentro y convivencia

Las bibliotecas ayudan a tejer barrio: conectan gente, fortalecen el tejido asociativo, refuerzan la economía local, etc. En un espacio silencioso esas relaciones y contactos no son posibles. Esto no significa que en algunas zonas de la biblioteca la gente no pueda encontrar silencio y calma, pero no impera de forma indiscriminada el silencio.

Como todo espacio de encuentro entre personas diversas, hay que aprender a habitar el conflicto y hay que generar mecanismos de prevención y resolución de los mismos. La resolución de conflictos no significa “esterilizar” y que allí no suceda nada o no haya mezcla, segregando funciones y personas para evitar el contacto. La biblioteca es un espacio para el aprendizaje colectivo de la convivencia.

Los/las bibliotecarios no están “solos ante el peligro” porque en estos nuevos modelos de gestión hay una apropiación social de los espacios y eso significa que la ciudadanía juega un papel activo e interviene también de forma positiva en la resolución de los problemas o conflictos que puedan surgir.

Ciudadanía, no clientes

El proyecto cultural está enraizado en las necesidades y demandas vecinales, que es elaborado y contrastado por el equipo de la biblioteca. Con esta legitimidad y apoyo social, las reclamaciones individuales pueden ser asumidas si conectan con esa línea de intervención, pero, si no es así, son explicadas y desestimadas. Una importante función es saber explicar la vocación pública de estos equipamientos que a veces chocan con los intereses particulares.

La demanda no es un grifo abierto sin fin, sino que hay formas de actuar y reconducirla. El eje no está en el “consumo compulsivo” de productos culturales sino en combinar ese interés que existe por las novedades con otra oferta de calidad que puede ayudar a poner en valor los fondos existentes.

Los bibliotecarios, en este escenario, no tienen que saberlo todo y no se sienten en desventaja ante avances tecnológicos o demandas concretas de los usuarios. Su labor dinamizadora puede favorecer que la solución se busque poniendo en conexión o generando puentes entre personas o recursos diversos.

“Amigos/as” de las bibliotecas

Este modelo de biblioteca tiene sentido en tanto que está nutrida por el entramado social y vecinal. La función pública supone sin duda detectar carencias pero también poner en valor las oportunidades y los recursos existentes, que siempre van a sorprender por su variedad y riqueza. Los usuarios/as no son únicamente demandantes de servicios, sino que hay muchas personas con ganas de compartir su tiempo, sus vivencias, conocimientos o relaciones con otras personas.

Hay infinitas posibilidades de colaboración y se deben explorar aquellas que resulten acordes a los objetivos que la biblioteca se marque en cada barrio. En esta función de dinamización cultural de los barrios, el equipo de bibliotecarios/as necesita apoyos y alianzas para que las políticas que quiere llevar a cabo cobren toda la fuerza posible.

En este escenario, ya no debe haber temor a la usurpación de tareas o a la desprofesionalización por parte de voluntarios/as porque nadie puede ocupar el lugar de gestor cultural público. Hay

que recordar que el acento no está tanto en los servicios concretos sino en la posición que se ocupa en el panorama cultural y en las relaciones que se generan.

Así mismo, se aleja la posibilidad de que las bibliotecas puedan ser privatizadas. El contenido de una biblioteca que ejerce de nodo de políticas públicas, cuyas acciones diversas no son a priori previsibles o cuantificables, no cabe en un pliego de prescripciones técnicas.

Red que se complementa y apoya

La red de este sistema funciona como un organismo que se complementa y refuerza. No todos los nudos de la red tienen por qué ser iguales sino que puede funcionar una cierta especialización en un sentido u otro. Precisamente, esa diversidad es posible porque hay una base común que garantiza los servicios básicos y no son necesarias las duplicidades.

3.4. Tabla Resumen de las dos lógicas

LÓGICA “CAJA DE SERVICIOS”	LÓGICA “NODO DE UNA POLÍTICA PÚBLICA”
Infraestructura en el centro	Equipo humano en el centro (bibliotecarios sin biblioteca)
Contenedor- edificio (todo pasa dentro)	Eco de recursos culturales de ciudadanía (todo está fuera y dentro)
Competir: ser atractiva, visible, a la última, sexy.	Peso y valor de la esfera pública: crea sentido colectivo e individual.
Función: prestar servicios culturales	Misión: conocimiento y convivencia.
Cultura entendida como contenidos culturales	Cultura como herramienta de una política pública
Ofrecer lo que le falta a la gente	Poner en valor lo que existe
Llenar de actividades (estandarizadas)	Actividades supeditadas a la estrategia: ¿qué se quiere conseguir?
Adquisición de fondos y acuerdo marco	Fondos como herramienta de una política: apoyar sector y economía local.
Usuarios buenos y malos (clientes)	Ciudadanía. Se pueden desestimar reclamaciones y quejas individuales. No se trata de llenar usuarios vacíos, sino de cualificar y conectar culturas que ya existen (juvenil, de barrio, académica, etc.)
Demanda ilimitada	Encuentro entre oferta y demanda: Relación.
Atraer a jóvenes (temor a la irrelevancia)	No son homogéneos. Buscan dar sentido a su cultura.
Individualidad y silencio como derecho	Convivencia y encuentro exigen palabras y

	conversaciones.
Bibliotecarios: jerarquía y compartimentación de tareas.	Equipos donde todos hacen de todo, pues ya existe equipo multidisciplinar. Son agentes de una política pública.
Fuerte diferencia entre servicios profesionales y no profesionales. Temor a usurpación y desprofesionalización.	No tienen que saberlo todo: conectar, crear puentes, ofrecer condiciones. Modelo nutrido por entramado vecinal y social. Voluntariado y colaboración.
Nuevas tecnologías (temor a quedarse atrás y desventaja)	¿Qué es una política cultural en mundo digital? Compras, software abierto, acceso, conversión de información en conocimiento.
Seguridad (solo ante el peligro)	Convivencia y resolución de conflictos. Otros modelos de gestión.
Red como sucursales de igual calidad	Red como sistema vivo y que se complementa y apoya.
Indicadores cuantitativos	Discusión continua de la estrategia
Posible privatización	Imposible privatización: "Estamos tejiendo". Lo público es el espacio seguro y legitimado (física, jurídica y socialmente) donde se puede tanto perseguir fines privados como discutir problemas colectivos.

3.5. Conclusión

Lo que el diagnóstico ha demostrado es que, aunque las bibliotecas tienen problemas y algunas carencias muy serias (como la insuficiencia de personal), su sentimiento de desgaste y el temor al futuro no nace necesariamente de estas carencias. Nace de la indefinición de lo público que se expresa en dos lógicas divergentes. Toda la esfera pública está sometida a una presión que la ha confundido y llevado a pensar que lo público es igual a lo privado, solo que gratuito y abierto a todos, y que debe por lo tanto competir y estar a la altura de un mercado en continua expansión. Pero esto no es así. Lo público es muy superior porque es la manifestación de valores democráticos: la igualdad de oportunidades y la posibilidad de que todos los ciudadanos se encuentren en un mismo plano y en un mismo espacio educativo o cultural. Esa es su misión. Lo mismo podría decirse de la sanidad pública, de la educación o de la seguridad.

Pero la crisis del Estado del bienestar y la sistemática ventaja de la esfera privada, de los intereses y de los valores privados en los últimos treinta años han llevado a la esfera pública a ponerse a la defensiva. Ha entrado a competir con el mercado y se ha “privatizado” en su concepto y filosofía, cuando no en su titularidad y en su gestión. Las bibliotecas, cuyo sentido último es, como han explicado muchas de las personas entrevistadas, dentro y fuera de la red, favorecer una ciudadanía más culta y más crítica, pero también más cohesionada, no deberían entrar en el mismo juego, aunque la presión sea enorme.

Si las bibliotecas consideran que tienen que ofrecer servicios culturales gratis para todos y a la vez competir con un gran número de entidades públicas y privadas, con enormes recursos, personal y equipos, todo les parecerá poco. Están en malas condiciones para ganar esa competencia y la pérdida de clientes, sobre todo jóvenes, resulta una amenaza. Por lo tanto, el personal se siente agotado y bajo presión, sin capacidad para cumplir las exigencias que parecen multiplicarse. La riqueza se vuelve escasez y los atributos públicos (la autoridad, la legitimidad) se convierten en defectos (lentitud burocrática, personal estable, etc.).

Solo comprendiendo que no tienen que competir con nada ni con nadie, que no existe ningún otro espacio social que ofrezca conocimiento y convivencia en sus términos, podrán pensar con calma en la mejor forma de cumplir sus objetivos. Y solo si asumen que son el nodo de una política cultural y no un servicio que debe satisfacer una demanda ilimitada, podrán afrontar

cada aspecto del diagnóstico (desde la adquisición de fondos hasta la participación de las usuarias y usuarios) con una mirada reflexiva y estratégica.

Mucho más que la cantidad de acciones, es el sentido de la acción lo que interesa. Todo lo que refuerce una esfera de encuentro entre ciudadanos/as a través de la cultura –una forma de igualdad que se basa y respeta las diferencias de las personas- es objeto del trabajo bibliotecario y de la política pública que realiza y alimenta.

Como se planteará en el Plan estratégico, las bibliotecas no tienen que hacerlo todo ni responder a todo, sino elegir lo más importante, lo más relevante de su labor y llevarlo a cabo con los recursos con los que cuentan. A lo mejor deben hacer menos cosas, o hacerlas a través de otros, pero deberían saber siempre por qué se hacen y si van en la dirección correcta. Para ello, la pregunta debería ser: ¿refuerza esta actividad cultural la convivencia? ¿Aumenta la cohesión del barrio? ¿Mezcla personas heterogéneas? ¿Hay otras formas de hacer lo mismo que cumplan mejor esos objetivos?

La intención de este diagnóstico y de sus conclusiones es reorientar la mirada y la propia percepción de los y las responsables y profesionales de la red municipal hacia la lógica de la política pública.

IV. PLAN ESTRATÉGICO DE LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE MADRID

A continuación, se presenta el Plan Estratégico de la red de bibliotecas públicas de Madrid para los años 2017-2020. El Plan se basa en el diagnóstico participativo presentado en el primer capítulo y su fin es ayudar a la red, a su dirección y a sus profesionales a orientar su trabajo de forma estratégica, es decir a elegir en cada momento la forma de trabajar, las actividades, los procedimientos y las relaciones que mejor pueden ayudar a cumplir la misión de las bibliotecas.

La misión se resume en el lema, surgido en el proceso participativo: “Conocimiento y Convivencia”. Las bibliotecas atesoran, transmiten y favorecen la creación de conocimiento y lo hacen en un marco que, a diferencia de lo que sucede en otras instituciones educativas o culturales, está abierto a toda la ciudadanía, es totalmente libre y flexible en su acceso y uso. Esa convivencia ciudadana, que permite “la conexión entre lo heterogéneo”, es el segundo elemento del lema y el segundo rasgo de las bibliotecas, lugar donde las personas se encuentran alrededor de algo –la cultura, y sobre todo los libros- que puede resultar hospitalario, crear puentes, elevar el nivel de la discusión pública, favorecer sentimientos de arraigo y sentido en un mundo social que corre el riesgo de la fragmentación y el aislamiento entre grupos y experiencias vitales y culturales diferentes.

Por lo tanto, el Plan que se presenta a continuación está orientado a fortalecer el carácter público y la misión de “conocimiento y convivencia” de las bibliotecas. Hay muchos aspectos organizativos, económicos y operativos, algunos básicos, que no están presentes en las líneas de actuación. Esto es así porque en el diagnóstico no han aparecido como problemáticos, porque hay muchas cosas que se deben seguir haciendo como hasta ahora, con las mejoras y avances que se propongan. Aspectos como, por ejemplo, la atención a la calidad, la carta de servicios, el análisis de procedimientos, la adquisición de fondos, la catalogación, los programas informáticos, etc. Como se dijo en la introducción, este plan es continuación del Plan Estratégico 2013-2016 que sentó las bases para la actual calidad del servicio y satisfacción que expresan sistemáticamente los y las usuarias.

Del mismo modo, no se citan los datos generales, las memorias o las encuestas de satisfacción, que ofrecen una imagen muy positiva de las bibliotecas madrileñas. La razón es que una estrategia debe precisamente elegir y distinguir el trabajo técnico y la atención básica, que la red realiza con gran eficacia, de las líneas maestras que dibujan el camino para los próximos años.

El Plan estratégico se ciñe a esas líneas maestras, sin desconocer la existencia y el enorme interés de muchas actividades y proyectos que ya se realizan y de muchos otros que pueden surgir. No se trata de describir paso a paso el camino, sino de mostrar una dirección y de recomendar una forma de trabajo que permita aplicar la estrategia de forma reflexiva y coherente, pero con la necesaria libertad. Si las bibliotecas se encuentran entre dos modelos, como el diagnóstico ha mostrado, lo más importante es comprender esta posición y orientar la labor bibliotecaria hacia la lógica de “política pública”. Esta nueva mirada permite elegir mejor las prioridades, trabajar con una mayor motivación de los equipos, atreverse a probar y a innovar sabiendo para qué se hace, y dotar de mayor sentido a la propia labor y al servicio que se da a la ciudadanía.

A continuación se resumen las cinco líneas estratégicas y los programas de actuación en una tabla cuya explicación y detalle se ofrece en las siguientes páginas.

4.1. TABLA RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO

LÍNEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA DE ACTUACIÓN
1. FORTALECER EL COMPROMISO PÚBLICO EN LA MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS	1.1. Establecer y explicitar con claridad la misión de la Red y de cada biblioteca.
	1.2. Trabajar por proyectos, tanto en la Red como en las bibliotecas, como forma de materializar la misión.
	1.3. Considerar el fomento y apoyo a la lectura como eje prioritario de las bibliotecas.
	1.4. Reforzar el papel de las bibliotecas como espacio de conocimiento.
	1.5. Transformar el espacio de la biblioteca en un lugar de encuentro y cultura.
2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO EJE DE LA NUEVA ESTRATEGIA	2.1. Dotación de personal acorde al proyecto cultural, no a la existencia o a las dimensiones de la infraestructura
	2.2. Hacia la construcción de equipos
	2.3 Interconexión del personal en la Red
	2.4. Formación en trabajo en equipo, trabajo en red y participación social
3.- FORTALECIMIENTO DE LA RED	3.1. Fusión con la Red de la Comunidad de Madrid
	3.2. Apoyo y complementariedad intra-red
	3.3. Autonomía de proyecto y presupuesto
	3.4. Política de compras y adquisiciones

4.- LA INFRAESTRUCTURA COMO SOPORTE DE LA POLÍTICA CULTURAL	4.1. Diseño de las nuevas bibliotecas con procesos participativos.
	4.2. Construcción de las bibliotecas con criterios de integración, continuidad urbana, accesibilidad y sostenibilidad
	4.3. Readaptación física de algunas bibliotecas con problemas arquitectónicos.
5. LA BIBLIOTECA COMO HITO Y MOTOR CULTURAL DEL BARRIO	5.1. Revalorizar los recursos propios y externos
	5.2. Fomentar la participación a distintas escalas

4.2. LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FORTALECER EL COMPROMISO PÚBLICO EN LA MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS

Las bibliotecas son nodos de una política pública, una política cultural para la ciudad de Madrid, cuyo fin último es generar “conocimiento y convivencia”. Esta misión debe hacerse explícita y reforzarse. Es el marco y la razón de ser de la estrategia, que pretende reorientar la mirada hacia la “lógica de política pública” frente a la “lógica de caja de servicios”. Todas las líneas siguen esa lógica y van en la dirección de potenciar y fortalecer el carácter público de la red, es decir la “filosofía” pública, que fue explicada en los capítulos de diagnóstico. A continuación se detallan los programas de actuación que permiten ejecutar la primera línea estratégica.

Programa de actuación

1.1. Establecer y explicitar con claridad la misión de la Red y de cada biblioteca.

Objetivo: Establecer para cada biblioteca y para la Red en su conjunto un mapa de intervención cultural y una hoja de ruta que explicita su misión en el territorio madrileño y en los distritos y barrios.

Descripción:

Se trata de dar coherencia a todas las iniciativas emprendidas o amparadas por las bibliotecas reforzando su carácter de nodo de políticas culturales y, a su vez, reconduciendo todo aquello que ahora mismo puede restar fuerzas o confundir en su misión. El diagnóstico observó que la dinámica de respuesta y la urgencia de ofrecer servicios y generar actividades y contenido para una demanda que parece insaciable, no permite pararse a pensar cuál es el objetivo que se quiere alcanzar.

La elaboración en equipo de un mapa y hoja de ruta ayudará a cada biblioteca a orientar su política de intervención cultural, a establecer objetivos claros, a detectar las barreras y a conocer las alianzas y apoyos con los que cuentan o que se han de procurar para intervenir en la dirección elegida.

Mapa de intervención cultural y hoja de ruta

El objetivo consiste en elaborar un mapa de intervención cultural como primer paso en la puesta en marcha de la Estrategia. Este ejercicio permite reconocer un territorio, acotar un ámbito de actuación y consensuar entre todas las personas que tienen que intervenir un camino a trazar.

Además, no cierra o limita posibilidades, porque el mapa puede ser revisado y actualizado según se vayan alcanzando metas o se quiera trabajar a una escala más o menos detallada.

Se trata de hacer un ejercicio colectivo, que integre a todo el equipo de cada biblioteca, y que permita plasmar en una imagen compartida aspectos clave del ámbito sobre el que se trabaja. Esta herramienta se debe ir actualizando y enriqueciendo y debe reflejar al menos los siguientes aspectos:

- Recursos del barrio, entendidos en un sentido amplio (entidades, personas, redes existentes, valores arquitectónicos o paisajísticos, etc.) Todo aquello que pueda nutrir la labor de las bibliotecas.
- Principales necesidades percibidas y problemas detectados. No se trata tanto de hacer un diagnóstico con datos cuantitativos –que pueden acompañar- sino de percibir, contando con las personas que trabajan y viven allí, cuáles son los principales retos culturales o educativos a los que se enfrenta ese barrio.
- Alianzas de la biblioteca. Detectar la red de apoyos con las que opera la biblioteca, desde entidades y colectivos, hasta personas concretas que pueden contribuir a reforzar la misión pública de estos equipamientos.
- Objetivos a alcanzar. Los objetivos tienen que ser ambiciosos pero a la vez realizables y concretos. También deben trazar caminos nuevos, aunque se siga trabajando con herramientas y recursos conocidos.

La elaboración de este mapa puede nutrirse con las aportaciones de otras entidades y colectivos, además de usuarios, vinculados a la biblioteca que podrían participar en este ejercicio.

Sobre esta base, se establecerá la hoja de ruta que marcará un camino a seguir en los próximos tres años. Es importante hacer esa labor de concreción para poder focalizar

esfuerzos y orientar el programa y la actividad de cada biblioteca en particular y del conjunto de la Red en general. De alguna manera, este ejercicio es la base sobre la que se va a construir la labor de la Red en los próximos años. La hoja de ruta es un ejercicio de selección de prioridades, que no excluyen a las actividades cotidianas. Pero obliga a seleccionar algunos objetivos y a consensuarlos, según la vocación de la biblioteca. De esta hoja de ruta deben salir los proyectos concretos que pueden tener un carácter temporal más breve.

1.2. Trabajar por proyectos, tanto de Red como de Biblioteca, como método para propiciar un cambio de modelo

Objetivo: Elaborar un proyecto anual por biblioteca que esté basado en el mapa de intervención cultural realizado previamente.

Descripción:

El trabajo por proyectos permite clarificar objetivos, establecer metas comunes y programar en el tiempo los pasos y medidas para alcanzarlos. Esta forma de trabajo permite evaluar tanto el resultado como el proceso. Lo interesante de este planteamiento es que los proyectos facilitan la innovación, la investigación, el análisis y el error, porque se aprende tanto de los logros como de los aparentes fracasos.

El fin del proyecto de biblioteca es ayudar al equipo a priorizar y elegir: a qué se van a dedicar durante un año, además de las labores de servicio bibliotecario básico. No se trata de hacerlo todo, ni siquiera de hacer mucho, sino de elegir una actividad estratégica, que permita consolidar una nueva forma de trabajar: en equipo, colaborativa, que responda a la misión y no tanto a la demanda, que permita incorporar a más personas “amigas” de la biblioteca y que lleve lejos: que establezca alianzas firmes con otros equipamientos, asociaciones, personas. El proyecto ayuda a la coherencia interna: si la biblioteca tiene una vocación de apoyo escolar, por ejemplo, o tiene un proyecto de memoria de barrios, sus espacios, sus fondos, sus actividades principales tendrán que adecuarse y apoyar ese proyecto.

Apoyados en el “mapa de intervención cultural” tanto la Red como las bibliotecas tienen que elaborar anualmente un proyecto que ayude a materializar la política cultural en un tema o ámbito concreto.

Elaboración de un proyecto anual por biblioteca y por parte de la Red

Los proyectos deben ser consensuados por el equipo completo. De esta cuestión se habla más detalladamente en la línea estratégica vinculada a los recursos humanos. Anunciar, en cualquier caso, que esta forma de trabajo alienta la cooperación de un equipo en torno a objetivos comunes y permite que afloren capacidades e intereses que ahora mismo pueden quedar relegados u ocultos.

Cada biblioteca ha de elaborar su propio proyecto y ponerlo en común con el resto de la Red para buscar sinergias, apoyos e incluso la colaboración directa de dos o más bibliotecas en una línea de trabajo común.

Los requisitos que debe cumplir el proyecto son los siguientes:

- Involucrar a todo el equipo en su definición y posterior ejecución
- Tener un marco temporal anual que permita su desarrollo y evaluación posterior.
- Colaborar con al menos otra biblioteca de la Red en algún momento de su realización. La colaboración puede surgir bien por el contenido, por la ubicación o por la metodología implementada.
- Evaluar el proceso y los resultados. A través de un sistema de evaluación diseñado por el equipo en colaboración con el servicio de Bibliotecas, se evaluará el propio proceso, así como los resultados alcanzados.
- Comunicar al resto de la Red el devenir y los resultados. Como se ha indicado anteriormente, resultan tan interesantes los logros como los posibles “fracasos” porque ese material permite a toda la Red entender mejor los fenómenos a los que se enfrenta en su tarea.

La naturaleza del proyecto depende del mapa y de la hoja de ruta trazados: puede ser un proyecto muy unido a la misión básica, como lograr que aumenten los “lectores críticos” de todas las edades; o más específico, como crear un espacio de apoyo escolar innovador por las tardes para niños/as y adolescentes. Puede responder a un problema concreto de una biblioteca; por ejemplo, elaborar un proyecto de rediseño y mejora del entorno urbano de una biblioteca con problemas de acceso y visibilidad; o a un interés especial de un barrio, como

generar una exposición sobre memoria del barrio, o establecer las formas de participación en la gestión de la biblioteca por parte de los y las usuarias, etc.

1.3. Considerar el fomento y apoyo a la lectura como eje prioritario de las bibliotecas

Objetivo: Situar la práctica de la lectura en el centro de la actividad de la biblioteca.

Objetivos específicos:

- Ampliar el número de clubes de lectura, facilitando distintos formatos de clubs para canalizar la demanda de esta actividad.
- Promover al menos una actividad de lectura con personas que leen a otras, dentro o fuera del espacio de la biblioteca.
- Desarrollar el proyecto en Red: “El libro que cambió mi vida”
- Realizar una actividad que ponga en relación el cine con la literatura
- Desarrollar una actividad de lectura fácil dirigida a colectivos con dificultades especiales.

Descripción:

Promover la práctica de la lectura y acercar los libros a la población es una de las aportaciones prioritarias de las bibliotecas públicas. Esto supone tener de manera accesible unos fondos interesantes para el uso y disfrute de la ciudadanía y, además, generar un espacio donde sea posible el encuentro ciudadano en torno a la cultura. Junto a las actividades programadas y organizadas para este fin por el propio servicio de bibliotecas, no hay que olvidar la oportunidad que brinda el mismo espacio de la biblioteca para crear un clima propicio a la lectura y al encuentro en torno a los libros.

Todos los medios que se pongan en marcha van a ser bienvenidos. La lectura encuentra ahora distintos formatos y dispositivos posibles –no solo papel- y también hay nuevas formas de generar apetito y aproximar el contenido de los libros a los públicos diversos (películas, teatro, música, etc.). Además, su compañera inseparable, la escritura, es una puerta de entrada fundamental para leer y difundir la lectura. Junto a las fórmulas que ya funcionan y tienen éxito, se pueden explorar nuevos mecanismos que faciliten esa aproximación a grupos y

colectivos que se mantienen al margen y que, dentro de la política que se marque la biblioteca, conviene acercar.

En este sentido, las propias bibliotecas deben revisar sus instalaciones y crear espacios cómodos para que sea posible y apetecible la lectura, tanto en solitario como de forma compartida.

El libro en el corazón de las bibliotecas

Clubes de lectura y escritura.

El objetivo es que nadie se quede fuera. Nadie con interés en formar parte de un grupo dedicado a leer y a reflexionar se puede quedar atascado en una lista de espera. Se proponen distintas alternativas para que usuarias y usuarios diversos puedan encontrar respuesta a su interés en compartir lectura... y muchas otras cosas. Hay que tener en cuenta que, a través de estas actividades, la biblioteca crea unas condiciones para que el tejido social se vaya reforzando. No solo se dan servicios, sino que se contribuye a la construcción de sentido ciudadano.

- Continuar con los clubes dirigidos por profesionales externos dedicados a esta tarea.
- Crear clubes promovidos por aquellos/as bibliotecarios/as que deseen dedicarse a esta actividad.
- Facilitar los medios y las condiciones para que surjan grupos autogestionados. Ya funcionan con éxito en algunas bibliotecas y ahora se trata de extender esta iniciativa y no solo dar espacio, sino también buscar mecanismos para dotar de libros y de eco (en internet también) a quienes quieren leer al unísono.
- Permitir que personas voluntarias, que tengan una propuesta interesante, lideren un grupo sobre un libro o una materia que les interese.

Personas que leen a otras

Hay muchas posibilidades para que, desde las bibliotecas, se canalicen actividades de lectura dirigidas a personas que por condición o situación precisan o les gusta que alguien les lea. Esta actividad parece especialmente apropiada para que se organice en torno a personas voluntarias que quieren utilizar los libros como mecanismo de apoyo y ayuda a su comunidad. El asesoramiento sobre lecturas recomendadas y la organización y difusión de la actividad

tendría que ser labor de las bibliotecas.

Esta iniciativa puede probarse tras identificar algún colectivo interesado y evaluar sus resultados y viabilidad para extenderla. Hay muchos lugares donde puede resultar muy beneficiosa esta aportación: hospitales, residencias de mayores, centros de día, etc.

Además, la lectura en voz alta puede realizarse en la propia biblioteca, en torno a otra actividad (tejer o hacer manualidades), o para niños y niñas pequeños.

Proyectos de Red “El libro que cambió mi vida”

Durante la elaboración de la Estrategia surgió en uno de los talleres una propuesta que fue muy valorada por todas las personas asistentes: “ *El libro que cambió mi vida*”

El objetivo es conseguir lectores más críticos y dinamizar los fondos. Se plantea contactar con personas relevantes para que propongan un libro que haya marcado su vida. Pueden ser personas famosas si se hace como una actividad de la Red y también personas relevantes en el barrio si se hace en ese ámbito. Esta actividad puede generar y promover cadenas de lectores con gustos similares que se van recomendando obras y ampliando el eco de la lectura.

Lectura asociada a imágenes

En un “mundo multimedia” el diálogo entre distintas expresiones artísticas puede ser una manera atractiva de acercar la lectura a personas y colectivos que se sienten ajenos o a los que les cuesta leer.

Un ejemplo de este maridaje puede ser utilizar el cine para hablar de literatura y viceversa. La posibilidad de proyectar alguna película dentro de la biblioteca o en salas de otras entidades del barrio, puede permitir desarrollar actividades en torno a determinados temas o autores y reforzar una aproximación crítica a estos dos medios. Los jóvenes han propuesto en el diagnóstico trabajar con este material: sesiones de cine en torno a un tema, comparación entre libro y película; visionado de series en grupo, etc.

Lectura fácil para colectivos con dificultades (por discapacidad, edad, etc.)

También esta actividad surge de otro de los talleres que se convocaron en torno a la elaboración de la Estrategia. Su objetivo es acercar la lectura a colectivos con especiales dificultades, por nivel cultural, por discapacidad de algún tipo, o por edad (tanto bebés como personas mayores). Puede ser desarrollado por un grupo de trabajo de la red, e implicar a todo el personal en la sensibilización hacia estos colectivos. Se considera que puede ser una línea de formación prioritaria en técnicas de lectura fácil o adaptada a determinados colectivos. También puede ser un magnífico mecanismo de colaboración con las asociaciones y centros especializados.

1.4. Las bibliotecas como espacios de conocimiento

Objetivo: Ayudar a la ciudadanía a orientarse en la sociedad de la información y a convertir la información en conocimiento.

Objetivos específicos:

- Organizar actividades vinculadas al manejo de nuevas tecnologías de información, dirigidas a personas mayores o colectivos desfavorecidos por la brecha digital. Favorecer la colaboración intergeneracional en la concepción de estas actividades.
- Promover al menos una actividad anual de “lectura crítica” a partir de materiales y textos de actualidad.
- Organizar al menos una actividad anual protagonizada por los propios usuarios y usuarias en torno a la cultura digital.

Descripción:

En la era de la información, las bibliotecas tienen un papel esencial: traducir, ordenar y dotar de sentido la avalancha de contenidos que se vierte a través de Internet y otras redes, formatos y medios de comunicación. Esta importante labor tiene varias dimensiones: desde facilitar el acceso al mundo digital, orientar búsquedas y servir de guía para la navegación, hasta canalizar creaciones que interpreten y reelaboran la información.

Bibliotecas como guías donde orientarse, manejar y traducir información

En relación con la información, el apoyo de la biblioteca a la ciudadanía es diverso y actúa como una escala que va desde el mero acceso a la creación de contenidos:

- Ayudar a entrar en el mundo de internet, a buscar y a comprender la información a los colectivos rezagados.
- Ayudar a orientarse con búsquedas y métodos de búsqueda que apoyen a: investigadores, estudiantes y ciudadanía en general.
- Interpretar. Promover actividades de “lectura crítica” de medios de información, publicidad, libros, películas, etc. que ayuden a desbrozar los contenidos y a comprender los contextos donde se produce esa información.
- Creación cultural. Dotar a las bibliotecas de espacios, medios y oportunidades para crear (textos, relatos, vídeos, teatro, etc.) y co crear, a través de blogs, de meta relatos y formas digitales o físicas de creación de información y de conocimiento. Las wikipedias son un ejemplo de esta enorme posibilidad de interconexión y conocimiento que abre la red.

Es aquí donde las decisiones en torno a equipos, programas y en general, la innovación y tecnología juegan un gran papel. Se trata, una vez más, de no dejarse seducir por la enorme oferta y elegir aquellos soportes y medios que fortalecen la misión pública: los más abiertos y democráticos, y cuyo mantenimiento se puede asegurar fácilmente, como el software libre, la enseñanza de programación a niños y jóvenes; los equipos reciclados, etc. Es evidente que ciertas bases son imprescindibles, como un wifi de calidad, pero no tanto para satisfacer demandas individuales de confort y velocidad, como para acceder, colectivamente o en pequeños grupos, a la enorme potencialidad de educación, formación y creación que ofrece internet.

Como sucede en todo el Plan Estratégico, aquí lo más importante es la forma de organizar el acceso y de gestión de esos recursos: si se logra que unos usuarios ayuden y formen a otros, como ya sucede en alguna biblioteca donde un grupo de jóvenes “introduce” en el mundo de las redes sociales a los mayores, el efecto “cohesivo” de la tecnología se multiplica. Lo mismo puede aplicarse a toda compra, adquisición o proyecto: hay que preguntarse cómo utilizar

mejor las posibilidades, conectándolas a otros proyectos de barrio, al trabajo con la juventud o los mayores, con voluntarios, con especialistas, etc.

1.5. Transformar el espacio de la biblioteca en un lugar de encuentro y cultura

Objetivo: Rediseñar el interior del espacio bibliotecario para introducir nuevos usos y una mayor convivencia y diálogo de la ciudadanía.

Descripción:

Prácticamente todas las bibliotecas se enfrentan de forma frecuente a la búsqueda de soluciones espaciales que les otorgue versatilidad y les permita aprovechar al máximo su espacio disponible. Esta reflexión sobre el espacio resulta ahora más necesaria cuando se está revisando su papel como centro de cultura y convivencia que exige pensar en la distribución de usos, las normas, la disposición del mobiliario, así como la ambientación y decoración. Hay que hacer gestos visibles en el espacio bibliotecario que muestren que algo está cambiando.

Las intervenciones en el espacio para convertirlo en aliado de la convivencia suponen intervenir en aspectos como los que se indican a continuación:

- Crear lugares cómodos pensados para el encuentro y las actividades colectivas. Dotar los espacios centrales de la biblioteca, no salas aisladas, de las condiciones precisas para que puedan acoger usos colectivos. Esto supone repensar la decoración y el mobiliario, situando en lugares menos destacados los usos más individuales y silenciosos y convirtiendo en salones de lectura, encuentro e intercambio los espacios más accesibles.
- Permitir la palabra. Separar silencio/ruido. Permitir en espacios privilegiados de la biblioteca el habla e incluso la música en algunos momentos. Diferenciar horarios para distintas actividades y considerar, por ejemplo, las tardes ruidosas, frente a las mañanas silenciosas. Negociar y llegar a acuerdos con estudiantes y otros usuarios que reclaman silencio, a través de procesos de participación, para establecer estos cambios. Hacer campañas de comunicación y transformar las normas para fomentar este nuevo ambiente, no solo permitirlo.

- Solicitar y difundir la existencia de otros espacios para cubrir la demanda de puestos de estudio por parte de jóvenes, como ya se ofrece en algunos centros culturales de los distritos. No se trata de excluir el estudio de las bibliotecas, pues esta es una de sus vocaciones y una oportunidad para atraer a usuarios, pero sí de ponerlo en su justo lugar y de garantizar al mismo tiempo espacios públicos silenciosos alternativos para esta demanda ciudadana.

Bibliotecas como espacio de convivencia y cultura

Un pequeño grupo de bibliotecas puede plantearse llevar a cabo un proyecto de remodelación espacial en paralelo y analizar los resultados. Se trata de ver cómo funciona un cambio en la distribución de usos, normas y decoración que priorice las funciones comunitarias frente al uso individual de los espacios.

En el marco de la redacción de la Estrategia, se planteó este reto a un grupo de personas que propusieron la siguiente dinámica que puede servir de apoyo para desarrollar un proyecto en esta línea:

- Aislar un espacio de silencio garantizado y promover la lectura en la biblioteca a través de nuevas dinámicas.
- Para los/las trabajadores/as, plantear un cambio normativo y recoger ese cambio en la carta de servicios.
- A través de herramientas como la música ambiental, plantear un nuevo clima.
- Cartelería que indique ese cambio: “Nos gusta oírte”; “Hablar es sano”; “Tu voz importa”; “De viva voz”
- Permitir comer y beber en ciertos espacios. Crear un entorno más desenfadado.
- Utilizar la sala infantil, cuando no hay niños/as, para otros usos.

Se pueden plantear muchos otros cambios en esta dirección: eliminar, o reducir, o situar en zonas menos centrales de la biblioteca, los ordenadores para consulta y ofrecer a cambio tablets o portátiles para buscar información. Considerando que buscar información, leer la

prensa, hojear libros o comics, estudiar, jugar, etc. son actividades compatibles que no exigen silencio, se puede ir hacia entornos de biblioteca “plaza”, al menos en una planta, que faciliten la superposición de actividades y de personas, y donde los usuarios resuelvan ellos mismos los conflictos que pueden surgir (como se hace en los espacios públicos).

Para ello, hay que admitir un grado de desorden, que no es tal sino una mayor complejidad, y atreverse a dotar de centralidad y de uso a espacios que hasta ahora están fuera de juego o son puramente decorativos: patios, terrazas, escaleras, jardines exteriores, etc. La Estrategia apoya estos cambios y asume que puede haber ensayos de prueba y error, y diferentes “vocaciones” para diferentes bibliotecas de la red. El silencio y la paz son escenarios tan respetables como la conversación, siempre que ambas opciones sirvan a la misión pública.

4.3. LÍNEA ESTRATÉGICA 2: LOS RECURSOS HUMANOS COMO EJE DE LA NUEVA ESTRATEGIA

En la lógica del Plan Estratégico, los recursos humanos asumen el protagonismo y se sitúan en el centro del cambio de óptica. La gestión de recursos humanos debe ir dirigida a transitar desde una estructura jerárquica con funciones compartimentadas hacia una organización más horizontal que favorezca el trabajo en equipo y la complementariedad de capacidades y funciones dentro de la Red. Esta línea nace, como las demás, del diagnóstico participativo y de la conciencia de que la nueva relación entre la biblioteca pública y la ciudadanía exige equipos de trabajo más cohesionados y que puedan aplicar la motivación –que ya tienen- a enriquecer su tarea y su misión.

Hay cuestiones de contratación y gestión de Recursos Humanos que quedan fuera del alcance de esta Estrategia, pero que conviene nombrar para propiciar su encaje y coordinación con los distintos ámbitos de competencia municipal encargados de esta tarea. En este sentido, la plantilla debe ser acorde a la implantación de la Red en el territorio municipal y contar con el personal suficiente para llevar a cabo la política cultural que se quiere implementar en la ciudad y en cada uno de los distritos y barrios de Madrid. La contratación debe también atender a los perfiles y cualificación del personal, cada vez más versátil y con funciones menos estandarizadas, como lo es actualmente el trabajo en bibliotecas. Y es imprescindible mejorar, cuando haga falta, las condiciones de trabajo y salario de una plantilla que hoy es heterogénea, por su origen, retribuyendo y reconociendo a las personas por el trabajo que realizan e impidiendo que esas diferencias de origen sean fuente de malestar y conflicto.

Entender los recursos humanos como el principal bien que atesora esta Red, muy por delante de la propia infraestructura, puede ser la manera de plantear y priorizar la inversión y la asignación de recursos municipales a la Red de Bibliotecas Públicas.

4.4. Dotación de personal acorde al proyecto cultural, no a la existencia o a las dimensiones de la infraestructura

Objetivo: Crear un equipo de bibliotecarios sin asignación directa a una biblioteca para desarrollar actividades culturales en aquellos barrios que carecen de bibliotecas y para apoyar a los equipos más pequeños.

Descripción:

Cuando se desvincula la política cultural de la existencia del equipamiento cultural, se puede llegar a la conclusión de que resulta pertinente crear un equipo bibliotecario en un barrio que carece de biblioteca, o garantizar un gran equipo para un edificio pequeño. Este apoyo humano puede resultar muy necesario en un barrio que carece de esa infraestructura o en otro que cuenta con una biblioteca de dimensiones reducidas, pero donde las necesidades sociales y educativas son importantes.

Con el apoyo de la Red, se puede llevar a cabo una política de fomento de la lectura, por ejemplo, en el espacio público, en los intercambiadores y medios de transporte o en otros edificios de carácter público (colegios, institutos, centros de salud, centros culturales, hospitales, mercados, etc.).

Crear un equipo de personal bibliotecarios no asignado directamente a una biblioteca

Se trata de crear un grupo dinámico de personal bibliotecario dispuesto a trabajar en barrios que carecen de biblioteca y a desarrollar proyectos culturales y de dinamización de la lectura apoyados en los acuerdos y en la colaboración con otros agentes públicos y con colectivos sociales.

No tener biblioteca no significa carecer de los recursos que ofrece la Red. Para su actividad podrán contar con fondos específicos adquiridos para su actividad o a través de préstamos de otras bibliotecas. También se podrá contar con el apoyo profesional para organizar

actividades diversas que se desarrollarán en los espacios del barrio que se consideren más adecuados.

Este equipo puede, a su vez, apoyar a otras bibliotecas en actividades de calle, campañas de promoción de la lectura u otro tipo de acciones que por su intensidad o características requieran refuerzos puntuales.

4.5. Hacia la construcción de equipos

Objetivo: Llevar a cabo en cada biblioteca un proyecto relevante que haya sido concebido y diseñado por todo el equipo y en el que participe de forma activa todo el personal.

Descripción:

El trabajo en equipo es ya una realidad en algunas bibliotecas y se trata de reconocerlo, legitimarlo y extenderlo al conjunto de la Red. Está habiendo cambios importantes en el contenido del trabajo bibliotecario que requiere plantear otras formas de organización. Así, el trabajo directo con el público en labores de asesoramiento, dinamización o formación va adquiriendo mucho más peso frente a tareas técnicas que antes absorbían mucho tiempo y dedicación. La integración en una Red que asume o comparte funciones que antes se realizaban de forma individualizada –como la catalogación- o la incorporación de sistemas automáticos en la gestión de fondos-como el auto préstamo- van creando un nuevo marco que privilegia las funciones relacionales del personal bibliotecario que, como tal, no pueden ser pautadas ni jerarquizadas.

Los nuevos requerimientos del trabajo bibliotecario y la puesta en marcha de esta misma Estrategia, inciden en la necesidad de constituir equipos que de forma coordinada puedan llevar a cabo proyectos en cada uno de los ámbitos donde operan. La dedicación de todo el equipo a un proyecto común permitirá ensayar y poner en práctica esta nueva forma de trabajo que no significa que desaparece la distribución de tareas o funciones, sino que éstas se integran en una misión que todo el mundo comprende y comparte.

Esta forma de trabajo más creativa y menos fragmentada permite que afloren capacidades personales que muchas veces no están recogidas en las competencias de un puesto concreto, en una titulación o en un currículum, lo que contribuye a enriquecer y a mejorar a todo el equipo y a la Red en su conjunto. Así mismo, incide en las condiciones de trabajo y la motivación de las y los trabajadores que conciben su cometido dentro de un proyecto común donde pueden desarrollar tareas más afines a sus capacidades e intereses.

Ensayar el trabajo en equipo a través del desarrollo de proyectos

A cada biblioteca le corresponde definir el contenido de su proyecto. La elección del mismo ha de ser acorde a los objetivos definidos en su hoja de ruta, y tener ambición suficiente para que resulte relevante y genere cambios, no solo en cuanto a resultados, sino en las mismas formas de organización del trabajo.

El trabajo en torno a proyectos permite ensayar estas formas de trabajo más horizontales. Si todo el equipo bibliotecario colabora en la elección y definición de los proyectos anuales, será más fácil que luego se comprometan con las nuevas tareas.

El trabajo en equipo requiere liderazgo para motivar y objetivos claros, y flexibilidad en los procedimientos. Son necesarias reuniones periódicas de todo el personal para valorar el proceso y sus resultados. El plan estratégico prevé además formación específica para facilitar este cambio en las formas de trabajar.

2.3 Interconexión del personal en la Red

Objetivo: Incrementar el número de encuentros, visitas e intercambios del personal de la red

Objetivos específicos:

- Reformular los Grupos de Trabajo para adaptarlos al plan estratégico y mejorar esta herramienta.
- Generar un encuentro semestral de la Red donde se pongan en común las realizaciones y proyectos de las bibliotecas
- Organizar encuentros y visitas específicas entre personas de la red en función de los proyectos de cada biblioteca y los proyectos de red.

Descripción:

Las bibliotecas son nodos de un sistema y el personal debe participar y percibir esa conectividad con el conjunto de la Red. Esto significa favorecer y crear momentos de encuentro e intercambio, más allá de las reuniones habituales de coordinación de la dirección, que aborden cuestiones o temas de interés. Se trata de seguir profundizando en la misma línea que se comenzó con los grupos de trabajo, ampliando y diversificando las relaciones del personal bibliotecario con el conjunto de la Red.

Se plantean tres fórmulas interesantes para promover estos intercambios:

Grupos de trabajo. El trabajo conjunto entre personal de distintas bibliotecas –introducido en el Plan Estratégico anterior- ha resultado de mucho interés y ha abierto un camino nuevo que hay que seguir explorando. Es importante que además de la función concreta que ha asumido cada grupo, se evalúe esta forma de trabajo inter bibliotecario y las aportaciones que ha supuesto para las personas que han participado y para el conjunto de la Red. Así mismo, será necesario detectar las dificultades o barreras a las que se enfrentan para buscar soluciones y alternativas.

Esta experiencia, que será descrita en la línea estratégica siguiente, puede nutrir otras iniciativas de trabajo en equipo que se van a iniciar y es importante que su propia dinámica no caiga en la rutina, sino que se revise de manera periódica y se valore su composición, funcionalidad y pertinencia. El aprendizaje del proceso resulta tan importante como su propio cometido.

Aprendizaje intra-red. Cada biblioteca tiene realizaciones y logros interesantes que pueden contribuir al enriquecimiento de la Red y a que otras aprendan y aprovechen esa experiencia. Esa comunicación y aprendizaje no solo resulta eficaz para visualizar líneas de trabajo que se quieren poner en marcha y evitar rodeos o pasos en falso innecesarios a otras, sino que el propio ejercicio de intercambiar experiencias contribuye a generar relaciones de conocimiento y confianza que van reforzando y enriqueciendo a la propia Red.

De nuevo, se trata de poner el acento en las relaciones y entender este trabajo como una forma de capacitación del personal, con múltiples fórmulas, desde “visitas” e intercambios en otras bibliotecas, hasta formación “peer to peer” (es decir, donde un igual evalúa y ayuda a mejorar a otro), apoyos puntuales de personal, etc. Estas tareas deberán formar parte del plan de formación y constar, por lo tanto, en la definición de tiempos y tareas de los equipos, como se hace con la formación en aula.

Solución de problemas. El concepto de Red como sistema hace que el abordaje de problemas sea también entendido como un asunto colectivo. Hay mucha experiencia y conocimiento que se puede activar ante la detección de un problema concreto que afecte a una o a más bibliotecas. Ante conflictos o situaciones problemáticas, difíciles de resolver por los mecanismos habituales, se puede plantear un debate donde participe personal de otras bibliotecas que pueda aportar su perspectiva o su experiencia sobre esa cuestión concreta.

Reflexión sobre los Grupos de Trabajo

Los grupos de trabajo son una herramienta de gran interés para compartir conocimiento y mejorar la acción de la red. Pero la falta de personal suficiente en ciertas tareas lleva a que a menudo asuman actividades técnicas o más rutinarias y se alejen del papel de reflexión estratégica y comunicación que deberían tener. Como se expondrá en la Línea Estratégica siguiente, puede haber nuevos grupos de trabajo, más vinculados a la propia estrategia, pero todos ellos, los que continúan y los de nueva creación, deben re evaluarse.

Una de reuniones anuales puede ser dedicada a valorar el propio funcionamiento del grupo de trabajo. En ese encuentro se plantearán los aspectos que han funcionado correctamente así como aquellos que se han de cambiar o mejorar. Utilizando métodos cualitativos, se puede sistematizar las percepciones y opiniones tanto de quienes han participado directamente, así como de otras personas vinculadas a la Red.

El resultado de esta valoración debe ser trasladado a un plan de acción por parte de cada equipo. Este conjunto de acciones se pueden traducir en un cambio de composición de los grupos, en nuevas formas de asumir decisiones o responsabilidades o en el contenido de los temas que aborda. Los resultados este proceso de los distintos grupos de trabajo se pondrán en común y se sacarán unas conclusiones generales que permitan que estas experiencias vayan nutriendo a otras experiencias similares dentro de la propia Red.

Visitas a experiencias y realizaciones

Es difícil sistematizar todas las realizaciones valiosas. Se puede plantear a medio plazo un catálogo de buenas prácticas que ayude a registrar las experiencias interesantes y que sirva para visibilizar el buen trabajo realizado en las bibliotecas. Así mismo, a través de fórmulas de oportunidad, se pueden poner en común y conectar los deseos –o la demanda- con las experiencias interesantes –esto es, la oferta-.

Alguien ofrece

Para comenzar con este intercambio, se aprovechará la reunión para exponer los proyectos de cada biblioteca. Al escuchar los proyectos, aquellas bibliotecas que tengan alguna experiencia vinculada a ese campo de interés, puedan aportar su conocimiento. El personal de ambas bibliotecas podrá plantearse reuniones y visitas para profundizar y ver in situ cómo se desarrolla el proyecto.

Alguien solicita

El encuentro puede ser generado a la inversa, porque alguien manifieste en una reunión de coordinación un problema detectado. El personal de otras bibliotecas que tenga experiencia en esa cuestión podrá acudir para ayudar a buscar una respuesta y asesorar en su solución.

2.4. Formación en trabajo en equipo, trabajo en red y participación social

Objetivo: Diseñar un plan de formación acorde con el plan estratégico orientado a profundizar en nuevas formas de organización y gestión, liderazgo, trabajo en red y actividades culturales estratégicas.

Descripción:

Una parte importante de la formación debe ir orientada a facilitar y a promover las nuevas formas de trabajo y relación del personal bibliotecario dentro de sus propias bibliotecas, con la Red en su conjunto, así como con el entorno social.

Se trata de priorizar los contenidos de la formación en metodologías de trabajo en equipo, en organización en red y en participación social, antes que en una capacitación técnica individual.

Por supuesto que esta última siempre suma y enriquece no solo al destinatario final sino también a la Red en su conjunto, pero lo prioritario es que los recursos en formación incidan de manera directa en la transformación de las formas de trabajo y organización que se están planteando con la nueva Estrategia.

Esto no es óbice para que los y las bibliotecarias que precisen adquirir habilidades concretas para su trabajo y que necesiten formación específica en una materia, se vayan capacitando para ello. Lo importante es que esta formación se inscriba dentro de una de las líneas estratégicas marcadas por el equipo bibliotecario.

La formación del personal supone capitalizar progresivamente los recursos humanos de la Red. La promoción de actividades culturales concretas por parte del equipo de bibliotecarios se entiende como una forma de generar conocimiento y relaciones directas con usuarias y usuarios. La externalización de muchas actividades culturales hace que las relaciones que se establecen entre formadores/as, usuarios y personal de bibliotecas se pierdan cuando cambia la contratación, rompiéndose así unos nexos muy ricos e interesantes. Por eso, el equipo de la biblioteca puede asumir ciertas actividades que considere estratégicas como forma no solo de desarrollar su política cultural sino de tejer confianza y redes con usuarios/as del barrio. La capacitación en estas actividades que se integran en sus líneas de actuación será otra de los ejes de formación.

Líneas prioritarias del Plan de formación

Trabajo en equipo. Nuevas metodologías para facilitar dinámicas de trabajo en equipo, toma de decisiones, asignación de roles y funciones, comunicación y evaluación de procesos y resultados.

Trabajo en Red. Sistemas de gestión de datos, sistemas de comunicación en red y metodologías y sistemas de intercambio y trasvase de información.

Participación social. Alcance, marco, contenido y metodologías de participación. Fórmulas para canalizar demandas y promover una mayor participación de usuarios y entidades sociales en la gestión y funcionamiento de las bibliotecas.

Capacitación para actividades culturales estratégicas. Adquisición de habilidades para desarrollar actividades consideradas estratégicas por el equipo bibliotecarios como, por

ejemplo, la promoción de lectura fácil o la dinamización de clubes de lectura.

Es fundamental que el Plan de formación sea coherente con el Plan estratégico y para ello, debe diseñarse también en cuanto a su contenido y metodología: no solo aprovechar la oferta de la Escuela de formación del Ayuntamiento (que a veces está limitada a determinadas categorías), sino emprender proyectos de formación propia o en combinación con otras áreas o direcciones de cultura del Ayuntamiento. Así mismo se deben aplicar métodos de formación innovadores, pero que han de ser reconocidos como tales y respetados como parte del trabajo y de la carrera del personal: auto formación, formación en el puesto de trabajo, visitas y viajes de formación, etc.

4.4. LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FORTALECIMIENTO DE LA RED

Ser una red y trabajar en red está en la naturaleza de las bibliotecas públicas municipales. La presente estrategia pretende fortalecer ese carácter y al mismo tiempo hacerlo más flexible y más útil, poniendo el acento en el carácter estratégico de la Red. Pues, ¿qué significa trabajar en red? Obviamente tener una misma misión y proyectos comunes, además de recursos compartidos, procedimientos y normas; pero también significa tener nodos diferentes, adaptados al entorno, capaces de desarrollar proyectos singulares. Significa no tener que hacerlo todo en cada punto ni replicar un mismo servicio y un mismo estilo en todas las bibliotecas. Cada biblioteca puede así desarrollar su vocación, un carácter propio que nace de su situación, de su equipo, de sus condiciones físicas y de su contexto. Ambas facetas, la homogeneidad y la variedad y autonomía, deben reforzarse a la vez. Más si tenemos en cuenta que está en curso la integración o confluencia de la red municipal con la red de bibliotecas de la Comunidad de Madrid.

3.1. Fusión con la Red de la CAM

Objetivo: Profundizar en la confluencia y en la colaboración entre la red municipal y la red de bibliotecas de la Comunidad de Madrid.

Objetivos específicos:

- Tener al final del periodo el carné único, el catálogo común y las mismas normas de uso entre las bibliotecas de la red municipal y autonómica.
- Crear un grupo de trabajo mixto destinado a facilitar la confluencia entre la red municipal y la de la Comunidad de Madrid.
- Celebrar un encuentro trimestral de las bibliotecas de cada distrito –municipales y de la Comunidad- para coordinar esfuerzos y buscar sinergias.

Descripción:

Lo esencial en este punto es continuar el proceso de confluencia que está en marcha. Como en toda la estrategia se trata de definir etapas, que van de las más sencillas en su aplicación a las más ambiciosas o complejas, sabiendo que se trata de escalones que fortalecen estratégicamente la misión bibliotecaria.

En un primer momento, se trata de culminar el proceso en marcha, la confluencia “hacia afuera” y lograr que los ciudadanos no tengan ninguna dificultad para utilizar las dos redes a su conveniencia: mismas normas internas y condiciones del servicio; catálogo único; un solo carné.

El segundo aspecto de la fusión es más ambicioso: compartir recursos, sobre todo en lo que a fondos se refiere. Si tomamos las dos redes como un todo, la capacidad de responder a demandas generales o singulares se multiplica. Para ello, es imprescindible poner en marcha el préstamo inter bibliotecario tanto en la red municipal como, en un segundo momento, entre las dos redes. De este modo, los y las usuarias podrán sacar o solicitar un libro o una película del catálogo y devolverlo en cualquier punto de la red.

En un tercer momento, pero que puede comenzar desde su puesta en marcha, el Plan estratégico propone aumentar la colaboración entre el personal de las dos redes. La fusión completa del personal, en la que la red municipal debería integrar todas las bibliotecas de la ciudad de Madrid (salvo la regional), y cuya conclusión desborda la estrategia, puede sin embargo prepararse mediante el conocimiento mutuo y el intercambio de experiencias y formas de trabajar.

Hacia la cooperación entre las dos redes

Hay dos formas posibles para esta colaboración. Por un lado, se creará un grupo de trabajo mixto, en el que estén miembros de la red municipal y de la autonómica, con el fin de discutir y de proponer formas de colaboración entre las redes: a nivel de misión y estrategia, de información, de webs, de gestión de fondos y actividades, de visitas de personal de una y otra

red, de formación mixta, de evaluación y comparación de datos, etc. Este grupo irá creando un “acervo” común de debate y experiencia que será útil en sí mismo, para mejorar ambos servicios, pero también para preparar una posible fusión a medio plazo.

La segunda forma es la colaboración en los distritos donde existen bibliotecas de ambas redes. En este caso el equipo o grupo de trabajo “mixto” se hará a nivel de distrito, es decir, tendrán un espacio común –una reunión trimestral, por ejemplo- las bibliotecas que existen en un distrito, sea cual sea su pertenencia institucional. Esta colaboración permitirá, entre otras cosas, un nivel mayor de especialización en las ventajas comparativas o en las vocaciones propias. Por ejemplo, si ya existe una biblioteca grande de la Comunidad que organiza actividades en su sede, una biblioteca pequeña municipal puede volcarse en trabajar fuera, con los colegios, o en los parques, o en otros equipamientos, sabiendo que determinada necesidad está cubierta. En lugar de replicar, o de competir con otros recursos públicos, los equipos de ambas bibliotecas pueden aportarse lo que les falta y “repartirse” lealmente el trabajo bibliotecario según las necesidades del barrio, haciendo publicidad en ambas bibliotecas de lo que hace la otra, ofreciéndose recursos o formación en aquello que saben o no saben hacer.

3.2. Apoyo y complementariedad intra-red

Objetivo: Reforzar el carácter de Red, compartiendo servicios y fortaleciendo la imagen común de red.

Objetivos específicos:

- Unificar los procedimientos básicos del trabajo bibliotecario para facilitar el uso sencillo y el reconocimiento de la Red por parte de los usuarios.
- Poner en marcha el préstamo inter-bibliotecario
- Elaborar un catálogo de buenas prácticas de la Red de Bibliotecas Públicas de Madrid.
- Desarrollar un proyecto común anual de toda la Red destinado a la misión principal, como por ejemplo: “El libro que cambió mi vida”.
- Crear nuevos grupos de trabajo vinculados al desarrollo de la Estrategia.

Descripción:

La segunda línea de trabajo se refiere a la propia red municipal. En este caso se trata de sacar el máximo partido del hecho de ser una red y compartir misión, objetivos, personal y recursos. Ya existen muchas formas de colaboración y mecanismos de información mutua, pero este aspecto se puede y debe hacer más sólido. Para ello hay varias posibilidades que van desde la comunicación a los proyectos comunes y los grupos de trabajo, que ya existen, pero podrían reformularse estratégicamente.

Lo primero es mejorar la homogeneidad en aquellos aspectos en que es favorable para la misión bibliotecaria. La calidad común, la revisión de los procedimientos, la facilidad para hacer circular información relevante para la red forma parte del trabajo que ya se realiza. Se cuenta entre otras cosas con la página web renovada y las redes sociales para lograr a un tiempo una imagen de unidad y la circulación de la información relevante.

Puede fortalecerse también la imagen de red de las bibliotecas con propuestas sobre organización interna de espacios y colecciones, cartelería, determinadas actividades características. Por ejemplo, todas las bibliotecas dan ya mucha importancia a los clubs de lectura y escritura, pero esta actividad, como se ha dicho, debe ser más cuidada y extendida, en una reinvención continua que podría ser común a la red. Puesto que hablamos básicamente de personas que leen juntas, que escriben, que hablan de libros o que leen a otras, las modalidades de clubs pueden ser muy libres y mucho más extensas, hasta generar esos “territorios de lectura” que puedan circular entre las bibliotecas y no solo dentro de estas.

El préstamo inter bibliotecario es otro factor fundamental: compartir recursos y sacarles el máximo partido, movilizando fondos y conocimientos. Sería muy interesante organizar la logística de ese servicio de préstamo desde un punto de vista sostenible, favoreciendo el modo de transporte menos contaminante para la ciudad e incluso convirtiendo ese servicio en seña de identidad de las bibliotecas públicas municipales.

A esto hay que sumar un proyecto común para la red, elegido entre las propuestas de las bibliotecas y que puede ser ejecutado por la mayor parte de las mismas. Debería ser un proyecto troncal, relacionado con la misión, por ejemplo de fomento de la lectura, o de

“rediseño” de espacios. Cada biblioteca podría hacerlo a su modo, pero al tener los mismos objetivos, la comparación de procesos y resultados sería de gran interés para la red en su conjunto.

Pero igual que pueden circular los fondos, se trata de buscar la forma de que también se conozcan las ideas y se puedan usar mejor los recursos del personal de bibliotecas. La estrategia propone dos medios que ya se utilizan, pero que pueden mejorarse: la comunicación de ideas y proyectos; los grupos de trabajo.

Comunicación y gestión de la información

La comunicación y gestión de la información es un tema complejo en todas las organizaciones. Se tiende a olvidar que se trata de una actividad que precisa tiempo, personal y recursos y que debe facilitarse sin sobrecargar al personal. Aunque existan medios como la web o las redes sociales, las reuniones y seminarios, los grupos de trabajo, además de las relaciones personales y la comunicación no formal, la Estrategia debe apostar por esta comunicación más reflexiva. Para ello se proponen:

Un catálogo de buenas prácticas bibliotecarias. Es interesante recoger y ofrecer información cuantitativa y cualitativa sobre experiencias o proyectos que hayan resultado interesantes o por el contrario, hayan mostrado problemas y límites que puedan resultar de interés general. Se trata de completar, una vez al año, una ficha muy sencilla con la descripción del proyecto o la actividad, los datos básicos (recursos empleados, horas, número y tipo de usuarios/as), y una valoración del equipo de la biblioteca que lo lleva a cabo: qué han aprendido, qué recomiendan, qué cambiarían. Catalogadas por temas y públicos, por ejemplo, estas fichas irían creando un acervo común de experiencias que podrían ser útiles tanto para las memorias anuales de la red como para el aprendizaje colectivo.

El otro gran medio de comunicación y colaboración son los grupos de trabajo que ya funcionan en la red. La estrategia propone su reformulación en un sentido más “estratégico”, con una finalidad de reflexión e intercambio. Todos harán una labor de investigación y discusión de su temática, analizando experiencias propias y ajenas; de consejo y propuesta para la aplicación de la estrategia, y de evaluación de la misma.

La propuesta es que los grupos existentes se mantengan (si hay interés por parte de la red), pero con una dimensión más evaluativa y reflexiva, y se creen algunos Grupos de trabajo

nuevos, asociados a la Estrategia 2017-2020:

- Grupo de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. Su fin será facilitar la ejecución de la estrategia y valorar sus virtudes y riesgos. Este grupo se encargará de pensar sobre la misión bibliotecaria, evaluar los avances del Plan, analizar los datos anuales y los indicadores, hacer visitas a los proyectos de biblioteca, para ir conociéndolos y difundiéndolos, y hacer propuestas de mejora. También será el encargado de coordinar y evaluar el proyecto de red que se realice periódicamente.
- Grupo de confluencia con la red de la Comunidad de Madrid. Como se explicó más arriba, se formará un grupo mixto, con personal de la red municipal y de la regional con fines más de reflexión que operativos: intercambiar conocimiento y experiencias, presentar proyectos comunes, apoyar y evaluar los proyectos de distrito que se realicen entre bibliotecas de las dos redes, etc.
- Grupo de innovación en la gestión y participación ciudadana. Este grupo deberá analizar, valorar y proponer formas de gestión y participación de los y las usuarios y del tejido social en la vida de las bibliotecas públicas, incluidos los “amigos de la biblioteca” o voluntarios/as que colaboren en diferentes aspectos o actividades. Como en todos los grupos, sus miembros podrán identificar experiencias nacionales o internacionales, evaluar los ensayos o proyectos de la propia red, diseñar fórmulas y proponerlas a sus compañeros/as, etc.
- Grupo de infraestructuras y diseño de nuevas bibliotecas. Ante la oportunidad que supone la construcción de nuevos equipamientos previstos en los próximos años, este grupo se ocupará de expresar las necesidades del personal, revisar los proyectos y hacer propuestas para incorporarlas en los proyectos arquitectónicos, pero también para mejorar las bibliotecas existentes con reformas, redecoración, etc.

3.3. Autonomía de proyecto y presupuesto

Objetivo: Reforzar la autonomía y el carácter singular de cada biblioteca de la red.

Objetivos específicos:

- Definir la misión y carácter de cada biblioteca mediante el mapa de intervención cultural, la hoja de ruta y los proyectos anuales.
- Rediseñar el espacio bibliotecario en función de la misión principal y los proyectos.
- Solicitar fondos y materiales específicos que apoyen la misión y el carácter de cada biblioteca.
- Elaborar el presupuesto necesario para realizar los proyectos de biblioteca.

Descripción:

Fortalecer la red significa asegurar la calidad común, la misión compartida y la imagen externa, pero también la complementariedad de las bibliotecas y su carácter singular. Por lo tanto, durante el periodo 2017-20, la estrategia propone que cada biblioteca elabore, como recoge la primera línea estratégica, un proyecto propio, más o menos formalizado, pero pensado por el equipo bibliotecario, adaptado tanto al contexto como a los recursos propios.

Por contexto se entienden varias cosas: la naturaleza del barrio, en un sentido socio demográfico y económico, en relación con la lectura, los recursos, la presencia de centros culturales y otras bibliotecas, etc.; pero también el espacio físico y los accesos, la imagen y la reputación de la biblioteca, su historia, etc. Pues la biblioteca no solo debe basar en el contexto su proyecto sino en su propia vocación: los intereses y conocimientos de sus trabajadores/as y usuarios, su tradición, su capacidad. Y en sus posibilidades, de personal, de espacio, de alianzas.

Para lograr esta vocación y encuentro con su entorno, la biblioteca tendrá que definir y organizar sus propias actividades y solicitar sus propios fondos, si es necesario. No tiene que ofrecer todo lo que ofrecen las demás, puede especializarse, en alguna medida, y adquirir una personalidad propia. Esta personalidad se irá viendo también en el ambiente, en los espacios y decoración, en las atribuciones del personal, en las normas. Y esa singularidad deberá hacerla no solo más coherente con su medio, sino más interesante para la red puesto que por una

parte atraerá a un tipo de público que busca algún aspecto singular, y por otra adquirirá una experiencia más profunda que puede luego transmitir al resto.

Necesitará contar con un presupuesto para el proyecto, que debe diseñarse y ser aprobado por el servicio de bibliotecas que lo incluirá en los presupuestos anuales. Debería poder contar también con fondos para actividades no previstas, bien pequeños gastos de caja, bien actividades surgidas del propio proyecto.

3.4. Política de tecnología, actividades, compras y adquisiciones

Objetivo: Revisar la política de tecnología, adquisiciones y actividades para reforzar el compromiso público de la red.

Descripción:

Existen una serie de tareas y responsabilidades de la red, de las que se ocupa el servicio de bibliotecas y la unidad central, que deben aprovechar mejor las posibilidades de gestión en red y la capacidad estratégica de las compras y contratos públicos. En cuanto a los fondos, es un objetivo estratégico realizar una política de adquisiciones más acorde con la necesidad de calidad y a la vez de apoyo al sector cultural, comprando mediante contratos específicos con proveedores variados, sobre todo librerías de la ciudad y editoriales y distribuidoras especializadas.

En relación con la tecnología, es imprescindible mejorar algunos aspectos de la situación actual, sobre todo la capacidad wifi de la red y el cambio en los accesos y filtros a los contenidos de internet que necesitan los y las bibliotecarias. Además, la política de compras puede apoyar aquellos avances y tecnologías más abiertos, como el software libre, e incluso plantearse proyectos innovadores de reciclado y recuperación de equipos. Algunas mejoras, como el auto préstamo son de gran interés por su sencillez de uso y porque liberan un tiempo que los y las bibliotecarias pueden dedicar a atender y orientar a las personas. Otros medios, incluso las propuestas más sofisticadas, como las impresoras 3D, deben ser evaluados en relación con los proyectos de las bibliotecas y de la red, o ponerse a prueba a modo de test antes de cualquier adquisición masiva de equipos.

También la organización de actividades debe repensarse. Para algunas actividades que se ofrecen en toda la red puede tener sentido un contrato marco con una empresa de servicios culturales, pero en general el diagnóstico ha mostrado la preferencia por realizar contratos específicos a profesionales o colectivos culturales que garanticen a un tiempo el control de la calidad por parte de los servicios centrales, el apoyo al tejido cultural de la ciudad y la autonomía de proyecto de cada biblioteca.

4.5. LÍNEA ESTRATÉGICA 4: LA INFRAESTRUCTURA COMO SOPORTE DE LA POLÍTICA CULTURAL

La creación de nueva infraestructura ha ocupado tradicionalmente un lugar predominante en la política cultural que es necesario revisar. La misma priorización de estas inversiones frente al capítulo de personal ha podido originar desajustes entre la infraestructura y la plantilla que hay que intentar evitar, o subsanar en el caso de que se haya producido. Como se planteaba al inicio de esta Estrategia, la infraestructura es importante como ámbito público donde se desarrolla una política cultural en condiciones de igualdad. Pero conviene recordar que la acción cultural desborda las instalaciones y que es el equipo humano el que protagoniza esa tarea de difusión, contagio y promoción cultural.

Hay otros temas que entran en juego cuando se abordan intervenciones en la infraestructura ya construida. En algunos edificios se han detectado problemas de accesibilidad, climatización o distribución que requieren una solución técnica a estas cuestiones. Las obras de mantenimiento o inversión quedan fuera del ámbito de competencia de la Estrategia. No obstante, se ha visto que la búsqueda de soluciones puede convertirse en un proyecto bibliotecario que aproveche la reflexión para replantearse la funcionalidad de los espacios y explorar su integración en el barrio. Esto supone incorporar la visión de los destinatarios finales, esto es, de los bibliotecarios y de los/las usuarios/as en el modelo de biblioteca que se quiere y articular el proyecto en torno a ese concepto. La remodelación de aquellas bibliotecas que lo precisen puede ser una oportunidad para plantear no solo una solución técnica concreta a un problema de infraestructura detectado, sino un proyecto que permita repensar la biblioteca y su integración con el barrio.

Por último, todas las bibliotecas juegan con el espacio para adaptarlo a sus requerimientos y se está viendo la posibilidad de que algunas acometan cambios más ambiciosos para explorar al nuevo modelo de biblioteca: cómo se recibe y acoge a los usuarios; dónde y cómo se gestiona el ruido y el silencio; o cuáles son los lugares de encuentro, pueden ser algunas de las preguntas que el equipo de cada biblioteca se ha de plantear para readaptar los espacios a los nuevos retos del Plan Estratégico.

4.1. Hacer nuevas bibliotecas con procesos participativos

Objetivo: Desarrollar procesos de participación social vinculados al diseño, construcción y gestión de las nuevas bibliotecas.

Objetivos específicos:

- Diseñar y ejecutar metodologías de participación social antes de la construcción de las nuevas bibliotecas.
- Crear un grupo de trabajo de infraestructuras para asegurar la participación del personal de biblioteca en el diseño de las nuevas bibliotecas.

Descripción:

Hay experiencias interesantes en el diseño colaborativo de bibliotecas, como en el caso de San Fermín, que pueden ser replicadas en otras nuevas infraestructuras. Se propone que esta experiencia se extienda a los proyectos de nueva construcción. Hay distintos grados y fórmulas de participación social que, en cada caso, se deberán valorar, para escoger aquella que resulte más adecuada al ámbito donde se va a implantar y a las condiciones del propio proceso.

En cualquier caso, además de la participación del entramado social sería interesante que los proyectos arquitectónicos fueran analizados por equipos de bibliotecarios y que se creara un grupo de trabajo específico vinculado a estas nuevas infraestructuras para incorporar la voz de los y las trabajadores.

Participación social vinculado a la creación de nueva infraestructura bibliotecaria

Se trata de buscar una fórmula adaptada a cada caso que permita escuchar la voz de las entidades sociales y vecinales del ámbito donde se van a instalar las nuevas bibliotecas. El fin es mejorar los proyectos y adecuarlos a las características y especificidades de cada barrio, generando con el propio proceso de participación una incipiente red de apoyo y colaboración

entre la futura biblioteca y sus potenciales usuarios.

Cada uno de los proyectos establecerá el marco, los objetivos y la metodología más adecuada para poner en marcha el proceso de participación social.

Participación de los y las bibliotecarios en los proyectos de nueva infraestructura

Un grupo de trabajo de la red se ocupará de aportar su visión, su experiencia y colaborar con los equipos técnicos de arquitectura encargados del diseño de las nuevas bibliotecas.

Las fórmulas de participación pueden ser variadas:

- Visitas guiadas de los bibliotecarios a los equipos de arquitectura para explicar cuáles son las cosas que funcionan y no funcionan de las bibliotecas existentes y plantearles los retos a los que se están enfrentando.
- Elaboración de criterios, desde el punto de vista de los/las trabajadores para incorporar a los nuevos proyectos.
- Debate en torno a una propuesta arquitectónica para incorporar la visión de los y las trabajadores.
- Co diseño de alguna biblioteca en concreto, formando parte de un equipo de participación, junto con las entidades del barrio y la ciudadanía.

4.2. Construcción de las bibliotecas con criterios de integración, continuidad urbana, accesibilidad y sostenibilidad

Objetivo: Incluir criterios de integración urbana, accesibilidad y sostenibilidad en el diseño y construcción de las nuevas bibliotecas.

Objetivos específicos:

- Realizar un seminario con profesionales de bibliotecas, de equipamientos culturales, arquitectos y urbanistas en torno a las mejores prácticas en construcción de nuevas infraestructuras culturales.
- Elaborar una guía de criterios de integración en la trama urbana, accesibilidad y sostenibilidad para la construcción de las bibliotecas de la red y la mejora de las existentes.

La política cultural que se quiere plasmar en esta Estrategia se manifiesta también en las decisiones arquitectónicas y urbanísticas de las futuras infraestructuras. Algunos de estos aspectos que un edificio de nueva planta debe incorporar y cuidar son los siguientes:

- La ubicación e integración de estos equipamientos en la trama urbana para privilegiar la proximidad y la continuidad espacial.
- El tratamiento del espacio circundante que refuerce su carácter de ámbito público y permita una hilazón, una continuidad y un uso compartido entre el espacio interior y exterior.
- La accesibilidad, en el más amplio sentido de la palabra, que se traduce en que todo el mundo se sienta invitado a entrar.
- El respeto y cuidado a las condiciones bioclimáticas que permita el confort y, a su vez, la reducción del consumo energético.

Establecer criterios para las nuevas infraestructura

Además de las condiciones puramente funcionales de la biblioteca, establecer un conjunto de criterios urbanísticos, territoriales y ambientales va a permitir que las bibliotecas sean equipamientos que aporten valor al espacio urbano donde se integran y sean un ejemplo de sostenibilidad y eficiencia energética.

Se puede plantear un seminario o encuentro donde voces diversas del mundo del urbanismo, la cultura, la arquitectura, la sociología y las organizaciones vecinales, entre otros, reflexionen a la luz de la experiencia, sobre la relación de las bibliotecas con su entorno. Se trata de contrastar visiones para poder elaborar un conjunto de criterios de implantación y construcción que el Servicio de Bibliotecas pueda aportar a las Áreas de Hacienda, Urbanismo y a todas aquellas implicadas en la construcción y mantenimiento de estos y otros equipamientos de barrio y ciudad.

4.3. Readaptación física de algunas bibliotecas con problemas arquitectónicos detectados

Objetivo: Elaborar los proyectos de readaptación de las bibliotecas contando con participación de los/las trabajadores y de usuarios/as.

Descripción:

La Red de bibliotecas cuenta con un importante parque de edificios, entre los que se encuentran algunos que presentan deficiencias de accesibilidad o distribución que dificultan o entorpecen su uso. La mejora de estos edificios puede ser una oportunidad para que el equipo y la comunidad en la que se asientan planteen un debate que permita repensar estos espacios y buscar alternativas y soluciones de forma compartida. Muchos de los problemas surgen, precisamente, por la falta de diálogo entre los destinatarios finales y quienes proyectan y diseñan esos espacios.

Por eso, parece oportuno que en la búsqueda de soluciones se aplique una lógica distinta que integre las distintas visiones de usuarios/as y trabajadores. Un proyecto de estas características es una magnífica oportunidad para replantear la integración de la biblioteca en el barrio.

Proyecto de readaptación de la biblioteca contando con la participación social

Éste puede ser uno de los proyectos anuales o bianuales que desarrolle alguna de las bibliotecas que padezca problemas de accesibilidad o distribución importantes. El abordaje de esta reforma se puede concebir como una oportunidad para plantear la integración de la biblioteca en su entorno.

Se trata de crear un grupo de trabajo en la biblioteca, en el que estén representadas distintas visiones tanto de los/las trabajadores/as como de las y los usuarios y el entorno social. No se trata de dar una solución arquitectónica concreta sino de aportar al debate esa diversidad de miradas y establecer entre todos los criterios que establecen el marco en el que desarrollar el proyecto arquitectónico o urbanístico. En ocasiones tendrán que estar presentes representantes de otras áreas o direcciones del Ayuntamiento, por ejemplo, cuando la reforma implica una intervención en el espacio público circundante para mejorar su calidad, su limpieza, sus accesos o directamente para convertirlo en “plaza cultural” asociada a la biblioteca.

4.6. LÍNEA ESTRATÉGICA 5: LA BIBLIOTECA COMO HITO Y MOTOR CULTURAL DEL BARRIO

Las bibliotecas son espacios privilegiados para canalizar y conectar los variados recursos culturales de los barrios de Madrid y darles reconocimiento y valor. No solo dan servicios culturales, sino que detectan y acogen intereses y realizaciones que ahora mismo no tienen fácil cabida en otros ámbitos. Como se dijo en el diagnóstico, las bibliotecas son lugares de encuentro entre la cultura y la ciudadanía, abiertos y hospitalarios. No son neutrales, sino que dan valor a lo que tocan, el valor de la cultura, y pueden movilizar minorías activas en todo el territorio social y geográfico, capaces a su vez de extender y ampliar el impacto del trabajo bibliotecario. Para ello, hay dos formas básicas: la primera es acoger y dar valor a los recursos tanto internos como del barrio y de la ciudad; la segunda es promover e integrar en la vida de la biblioteca y en su gestión la participación ciudadana.

5.1. Revalorizar los recursos propios y externos

Objetivo: Colaborar con colectivos sociales y usuarios de la biblioteca con el fin de revalorizar los recursos culturales del barrio.

Objetivos específicos:

- Incluir los recursos culturales y potenciales colaboradores del barrio en el mapa de intervención cultural e ir completándolo en los próximos años.
- Elaborar los proyectos de biblioteca contando con entidades sociales y usuarios/as de la biblioteca.
- Establecer al menos una actividad semestral que cuente con la colaboración de entidades, personas y empresas culturales ajenas a la biblioteca.
- Establecer al menos una actividad semestral organizada y gestionada por jóvenes.

Descripción:

En la función de nodo y red de relaciones con el entorno, las bibliotecas han de estar abiertas a los múltiples recursos que atesora cada barrio de Madrid. Existe ya una tradición de colaboración entre las bibliotecas y estos recursos: escritores locales que se prestan a

presentar su libro o a realizar alguna tertulia; librerías que colaboran con la biblioteca; integración de la biblioteca en los foros de coordinación del distrito; visitas y actividades con colegios, etc. Pero hay que reforzar este papel de nodo de la biblioteca, sabiendo que los recursos de los barrios son una mina que hay que gestionar en función de la estrategia y del proyecto bibliotecario, pero también de las oportunidades que aparecen en el camino.

No se trata solo de ceder espacio, cosa que ya de por sí resulta interesante, sino de crear vínculos que puedan materializarse en proyectos conjuntos dirigidos a desarrollar y colaborar en fines comunes que refuercen la política cultural y que involucren a los ciudadanos/as como agentes activos.

Establecer fórmulas de colaboración para amplificar la política cultural en los barrios

Estos vínculos tienen que irse trabando en torno a proyectos concretos que ya tienen estos colectivos o que se diseñan a medias con la Biblioteca. Caben todas las geometrías posibles y fórmulas de colaboración, siempre que persigan el bien público. Los recursos han sido identificados en el mapa de intervención cultural y deben incluirse en los proyectos de cada biblioteca. Las relaciones se establecen con:

- Usuarios/as. Establecer relaciones con usuarios/as que ofrecen su conocimiento o su tiempo a la biblioteca y facilitar que organicen, en compañía de otros, sus propias actividades culturales, de lectura, escritura, etc. En particular, dar esta oportunidad a grupos de jóvenes, por minoritarios que sean, que deseen organizar cualquier actividad de carácter cultural, y ayudarles a “cualificar” esa actividad con los recursos de la biblioteca o de otros usuarios. Si quieren hacer un club de series de TV, o dedicar un espacio a los juegos de mesa, o escuchar, crear música, todo debe ser bienvenido y facilitado.

- Recursos y equipamientos públicos y asociaciones: privilegiar las relaciones de colaboración con los colegios e institutos, centros culturales, otros equipamientos públicos, incluidas las bibliotecas de la Comunidad de Madrid, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones cívicas. No se trata solo de informar de lo que sucede en otros lugares sino de hacer proyectos juntos: por ejemplo, un proyecto de apoyo escolar en unión con los colegios y ampas, contando con usuarios de la biblioteca y personas voluntarias; o un proyecto de promoción de la lectura con las organizaciones cívicas, las asociaciones de vecinos y los equipamientos educativos. Los ejemplos son muchos y algunos ya están en marcha. Deberán formar parte de

la hoja de ruta y de los proyectos de cada biblioteca.

- Entidades privadas culturales: El tejido cultural, empresas y autónomos, son posibles aliados de la red de bibliotecas. Reforzar la colaboración y buscar fórmulas de apoyo mutuo es esencial para fortalecer la economía local. Proyectos comunes de formación, de difusión, actividades organizadas en paralelo, intercambios, hay muchas fórmulas posibles que pueden interesar a las editoriales, librerías, tiendas de música o tebeos, teatros y cines, museos, grupos de música, compañías de teatro, emprendedores culturales, expertos/as y gestores de patrimonio, etc.

Un paso más sería utilizar la biblioteca como lugar para experimentar/crear nuevas empresas y emprendimientos de carácter cultural, lo que incluye la cultura digital, teniendo claro el papel de cada uno. La biblioteca puede ceder espacios, información, usuarios que voluntariamente quieran participar, siempre que se distinga con claridad la colaboración, imprescindible, de una pura labor comercial. Y siempre que la biblioteca tenga su propio proyecto público: aprender de esos emprendimientos, fortalecer la economía y el empleo, crear redes con sus usuarios, generar nuevos públicos para la cultura, etc.

5.2. Participación ciudadana en la gestión y actividades de la biblioteca

Objetivo: Promover la participación ciudadana en la gestión y en las actividades de las bibliotecas.

Objetivos específicos:

- Formar en cada biblioteca un grupo de usuarios/as como “grupo asesor” de la biblioteca.
- Incluir en la definición del proyecto anual de biblioteca y en su ejecución tanto usuarios/as como entidades vecinales o culturales del barrio.
- Establecer en la red la figura de “amigos/as de las bibliotecas de Madrid” con una ficha que permita recurrir a sus conocimientos y tiempo como colaboradores en proyectos determinados.
- Establecer al menos una fórmula de participación –buzón, internet, encuestas- para la ciudadanía en alguna materia de interés o decisión de las bibliotecas.
-

Descripción:

Como se explicó en el diagnóstico, existe un deseo de participación en una parte de la sociedad civil y las bibliotecas son lugares privilegiados para esa participación. No se trata de una participación masiva sino construida en círculos: desde minorías muy activas que están muy cerca de su biblioteca, hasta grupos que pueden participar puntualmente y usuarios en general que pueden ir aprendiendo a colaborar con la biblioteca de su barrio. En cuanto a los contenidos de la participación, pueden ser tantos como decisiones y elementos de la gestión existan. La ciudadanía puede participar en la gestión de actividades, de espacios, o colaborando en decisiones estratégicas, como la definición de la hoja de ruta de la biblioteca y sus proyectos, las actividades, la adquisición de fondos, el rediseño de espacios interiores, etc.

Lo importante es crear un marco y una serie de fórmulas de participación, que actúan como una escalera. Las diferentes bibliotecas, asesoradas por el Grupo de trabajo de innovación en la gestión y participación, pueden emprender diferentes proyectos, en cuanto a escala y ambición, y comparar resultados. El trabajo de los vecinos del barrio de San Fermín, que están planteando y diseñando una forma participativa de gestión de su futura biblioteca, puede servir de contraste y de inspiración.

La participación puede ser la fórmula para resolver conflictos o prevenirlos contando con un grupo de usuarios que legitimen y apoyen al equipo. Algunas bibliotecas que tienen dilemas o conflictos de convivencia, en torno por ejemplo a su vecindario, o a personas sin hogar que necesitan la biblioteca como refugio, a situaciones de vandalismo o robos, etc. pueden convertir ese caso concreto en su “proyecto de convivencia” y trabajar en ello: mejorar las relaciones y utilizar a otros usuarios y asociaciones para “resolver” o dar un cauce a esos problemas. Las soluciones aportadas y los debates pueden enriquecer enormemente la vida de la biblioteca y convertir a los usuarios en responsables de la biblioteca y de su ambiente.

Formas de participación ciudadana en la gestión de las bibliotecas

Grupo de usuarios/as asesor. Se trata de invitar a formar una “comisión” o “consejo asesor” a personas muy activas en la biblioteca o en el barrio, para que colaboren y aporten sus visiones en las decisiones esenciales, como la hoja de ruta y los proyectos anuales, la adquisición de fondos, las actividades, las normas, etc. Buscar perfiles diversos, personas de confianza, líderes naturales de los barrios y no formalizarlo mucho, solo poner a prueba esta fórmula

que no toma decisiones, solo da opiniones y enriquece el debate. Más adelante, si el método funciona, se puede plantear una participación más formal, donde los y las amigas de la biblioteca elijan representantes para formar parte de este consejo.

Participación de usuarios/entidades en proyectos concretos. Cualquier decisión estratégica o cambio en la biblioteca se enriquecerá si participan ciudadanos y entidades. Por ejemplo, para redefinir los espacios, o para diseñar el programa de actividades anual, o para establecer un mapa social del barrio, etc. Se pueden distinguir diferentes grupos para diferentes procesos: por ejemplo, se puede formar un grupo de jóvenes –basado en la colaboración con un instituto o con un profesor o profesora- para definir espacios, actividades y acciones comunicativas para atraer a otros jóvenes.

Red de amigos/as de la Biblioteca: el plan propone la creación de la figura de “amigos/as de la biblioteca”, usuarios con interés específico que pueden rellenar una ficha con sus capacidades y disponibilidad y formar parte de los diferentes grupos de trabajo. Además, se les puede hacer consultas puntuales, pedirles propuestas, petición de ayuda para cuestiones concretas.

Estos “amigos/as” serían también el marco de la colaboración y voluntariado en torno a proyectos de lectura, actividades auto gestionadas y otras actividades participativas.

Ciudadanía en general. Para la ciudadanía y los usuarios/as que no desean una participación intensa o en proyectos concretos, hay que pensar fórmulas variadas que aprovechen sus opiniones y a la vez los vayan comprometiendo con la vida de la biblioteca: buzón de sugerencias, físico y en internet, Facebook, foros, comunicación directa. Periódicamente se les pueden hacer preguntas o pedir colaboraciones puntuales, para establecer puentes entre la ciudadanía en general y los grupos más activos.

La biblioteca como espacio seguro para la participación ciudadana. Por último, las bibliotecas de la red pueden favorecer la participación ciudadana en general, prestando apoyo y espacio a grupos de ciudadanos que quieren debatir e influir en un problema concreto del barrio o que tienen una propuesta cultural que desean ampliar. Como se ha dicho a la largo de toda la estrategia, la biblioteca no es pasiva, ni se limita a gestionar espacios, sino que incorpora esa discusión y ese grupo a su quehacer y lo convierte en oportunidad para tejer vínculos, atraer a nuevos públicos, elevar el nivel de la discusión, etc.

4.7. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA E INDICADORES DE SEGUIMIENTO

A lo largo de todo el Plan estratégico se ha apuntado que cada proyecto, acción y grupo de trabajo deben evaluarse. No se trata de sobrecargar de trabajo a la red y al personal, ni de realizar complejas evaluaciones de impacto, sino de incorporar en la forma de trabajar y en la gestión, la reflexión sobre el proceso y los resultados. Las formas de evaluar deben ser elegidas y diseñadas a la vez que los proyectos y ser operativas y sencillas, acopladas al trabajo diario.

En general, se trata de recoger los datos básicos del proyecto (la duración, los perfiles de usuarios, los resultados cuantificables); algo que ya se hace pero que debe adquirir un carácter estratégico, es decir, analizarse en función de la Estrategia. Esto significa que ciertos datos de satisfacción o de volumen deben reinterpretarse a la luz de los nuevos objetivos. Por ejemplo, los cambios pueden provocar más protestas y quejas, sin que eso signifique que la dirección emprendida es errónea. O datos muy “pequeños” en volumen pueden ocultar un trabajo de enorme valor, como sucede cuando se trabaja con minorías o grupos que no suelen visitar las bibliotecas. O bien, el impacto se produce fuera, y no puede observarse directamente, porque se está trabajando “extramuros” o a través de otros, como sucede con los colegios. De ahí que los datos deban siempre ponerse en contexto y privilegiarse la opinión y percepción de los propios equipos bibliotecarios y de los y las usuarias.

En segundo lugar, hay que pensar formas para aportar una reflexión y valoración cualitativa a esos datos.

- La forma más sencilla y útil es dedicar tiempo del equipo de la biblioteca o de los grupos de trabajo a reflexionar. Periódicamente dedicar unas horas a pensar cómo va el proyecto, qué problemas o riesgos se observan, como cambiar o corregir lo que no está saliendo como se esperaba. Recordar los objetivos estratégicos y recoger las aportaciones inesperadas, ese es el fin de estas reuniones. Si se invita a personas de fuera, usuarios, miembros de otras entidades o equipamientos, especialistas, personal de otra biblioteca, la reflexión será más rica.
- Utilizar metodologías cualitativas o cuantitativas para enriquecer esa valoración. Por ejemplo, formar uno o dos grupos de discusión con usuarios y plantearles dudas y preguntas. O bien elegir un grupo de jóvenes del instituto y pedirles una valoración de los espacios y de las actividades, a lo largo de varias semanas. O pasar una encuesta

concreta sobre un tema a los usuarios en general o solo a los y las amigas de la biblioteca.

- Desde la red, y sobre todo en el Grupo de trabajo de seguimiento de la Estrategia, recoger y comparar los datos y las valoraciones y proponer mejoras o foros de discusión. La formación, los seminarios o los otros grupos de trabajo son oportunidades para discutir y evaluar colectivamente lo que está pasando, los riesgos y los resultados de los cambios.

Tener en mente siempre que el Plan ha propuesto un cambio de lógica, y que los indicadores y las valoraciones deben hacerse cargo de ese cambio. A cualquier actividad o proyecto que emprenda la red no se le debe preguntar solo ¿cuántos usuarios asisten?, sino otras preguntas como: ¿se han mezclado en la actividad personas diferentes en edad, origen, nivel educativo? ¿Hemos logrado públicos que antes no venían? ¿Cómo se resuelven ahora los conflictos? ¿Los espacios están más vivos que antes o menos? ¿El personal está más motivado o menos? Etc.

En el Plan estratégico 2017-2020, las preguntas son más importantes que los indicadores, pero es necesario tener un cuadro de mando para el seguimiento y el análisis de la aplicación de la Estrategia y de sus resultados. A continuación se proponen una serie de indicadores por cada línea estratégica y cada programa de actuación.

LÍNEA ESTRATÉGICA Y PROGRAMA DE ACTUACIÓN	INDICADORES
LÍNEA ESTRATÉGICA 1: FORTALECER EL COMPROMISO PÚBLICO EN LA MISIÓN DE LAS BIBLIOTECAS	<p>Objetivos de la política pública cultural logrados.</p> <p>Evolución de los usuarios de las bibliotecas públicas por perfiles (sexo, edad, tipo de usos).</p> <p>Evolución de los hábitos de lectura en Madrid por sexo y grupos de edad.</p>
1.1. Establecer y explicitar con claridad la misión de la Red y de cada biblioteca.	Creación de un mapa de intervención cultural y una hoja de ruta en cada biblioteca para el periodo 2017-2020.
1.2. Trabajar por proyectos, tanto en la Red como en las bibliotecas, como forma de materializar la misión.	<p>Elaboración de un proyecto anual por biblioteca</p> <p>Elaboración de un proyecto anual para la red.</p> <p>Evaluación del proyecto e indicadores de proyecto cuantitativos (participantes, horas, recursos, presupuesto) y cualitativos (riesgos, alianzas, resultados, cambios en el trabajo o en el barrio y entorno).</p>
1.3. Considerar el fomento y apoyo a la lectura como eje prioritario de las bibliotecas.	<p>Volumen de préstamos de libros/películas/música en todos los formatos.</p> <p>Volumen de préstamos de libros menos comerciales y de clásicos</p> <p>Número y usuarios de los clubs de lectura y escritura.</p> <p>Aumento del número de personas que leen en la biblioteca.</p> <p>Número y tipo de personas que leen a otras y a quienes se lee.</p>
1.4. Reforzar el papel de las bibliotecas como espacio de conocimiento.	<p>Volumen de visitas a la página web y análisis de la actividad (grupos, preguntas, acciones, etc.)</p> <p>Número y tipo de usuarios de la formación digital.</p> <p>Número y usuarios de las actividades de lectura e interpretación crítica de los medios.</p> <p>Creaciones en la biblioteca y co-creación (tipo, usuarios, productos).</p>
1.5. Transformar el espacio de la biblioteca en un lugar de encuentro y convivencia cívica.	<p>Cambios espaciales (número y tipo de cambios)</p> <p>Aumento de la mezcla de usuarios y de usos en los espacios bibliotecarios.</p>

	Evolución de quejas y conflictos de convivencia.
LÍNEA ESTRATÉGICA 2: LOS RECURSOS HUMANOS COMO EJE DE LA NUEVA ESTRATEGIA	Evolución del personal de bibliotecas (número, categoría, perfiles, etc.) Encuesta de clima laboral y motivación (cada año o cada dos años)
2.1. Dotación de personal acorde al proyecto cultural, no a la existencia o a las dimensiones de la infraestructura	Contratación de un grupo de bibliotecarios no asignados Motivación del personal (disminución de bajas, rotación, quejas, etc.) Dotación suficiente según proyecto, equipamiento y horario.
2.2. Hacia la construcción de equipos	Proyecto anual creado por los equipos en cada biblioteca. Encuesta de clima laboral.
2.3 Interconexión del personal en la Red	Número de visitas, intercambios de personal, otras fórmulas de colaboración. Número y valoración de los grupos de trabajo de la red.
2.4. Formación en trabajo en equipo, trabajo en red y participación social	Número y tipo de formación en la Escuela de formación (participantes por categorías, horas, etc.). Número y tipo de acciones de formación propia (formación específica, autoformación, seminarios, visitas e intercambios, etc.).
LÍNEA ESTRATÉGICA 3: FORTALECIMIENTO DE LA RED	Imagen de red presente en encuestas a usuarios. Singularidad de cada biblioteca presente en encuestas a usuarios. Evolución de los usuarios y visitas de la página web y de las redes sociales.
3.1. Fusión con la Red de la Comunidad de Madrid	Puesta en marcha del carné único, el catálogo y las normas comunes. Creación de Grupo de Trabajo mixto. Creación de grupos de trabajo en distritos con ambas redes. Exploración del préstamo inter bibliotecario entre las redes.
3.2. Apoyo y complementariedad intra-red	Puesta en marcha del sistema de préstamos inter bibliotecario.

	<p>Catálogo de experiencias y proyectos.</p> <p>Proyecto común anual de red.</p> <p>Creación y valoración de grupos de trabajo de la red.</p>
3.3. Autonomía de proyecto y presupuesto	<p>Existencia de proyectos por biblioteca.</p> <p>Presupuesto de proyecto de cada biblioteca.</p> <p>Singularidad de cada biblioteca presente en encuestas a usuarios.</p> <p>Opinión de los stakeholders y actores básicos del distrito.</p>
3.4. Política de compras, adquisiciones y actividades	<p>Revisión de acuerdo marco para adquisición de fondos.</p> <p>Evolución y perfiles de los fondos.</p> <p>Evolución de agentes culturales con los que se trabaja y a los que se compran fondos de todo tipo.</p> <p>Número y tipo de actividades programadas.</p> <p>Número y tipo de empresas, autónomos y pymes contratadas para las actividades.</p> <p>Número y perfil de usuarios de las actividades.</p> <p>Número y tipo de equipos y programas adquiridos.</p>
LÍNEA ESTRATÉGICA 4: LA INFRAESTRUCTURA COMO SOPORTE DE LA POLÍTICA CULTURAL	Número de bibliotecas por habitantes en Madrid
4.1. Diseño de las nuevas bibliotecas con procesos participativos.	<p>Existencia de procesos de participación documentados en nuevas bibliotecas.</p> <p>Creación del grupo de trabajo de arquitectura</p>
4.2. Construcción de las bibliotecas con criterios de integración, continuidad urbana, accesibilidad y sostenibilidad	Criterios cumplidos de integración, accesibilidad, sostenibilidad (satisfacción de usuarios y trabajadores, emisiones, gasto en energía, encuestas de movilidad, etc.)
4.3. Readaptación física de algunas bibliotecas con problemas arquitectónicos.	<p>Número de bibliotecas que emprenden readaptaciones físicas.</p> <p>Encuestas de satisfacción de usuarios y de clima laboral.</p> <p>Evolución de quejas y conflictos.</p>

<p>5. LA BIBLIOTECA COMO HITO Y MOTOR CULTURAL DEL BARRIO</p>	<p>Visibilidad e importancia de la biblioteca en los medios de comunicación, las encuestas, las visitas a la web, etc.</p>
<p>5.1. Revalorizar los recursos propios y externos</p>	<p>Número y tipo de actividades realizados en el exterior de la biblioteca.</p> <p>Número y tipo de alianzas con otras entidades y equipamientos.</p> <p>Número, perfil y tipo de colaboración de los usuarios voluntarios que colaboran con la biblioteca.</p> <p>Número y tipo de empresas/autónomos culturales que colaboran con la biblioteca.</p>
<p>5.2. Fomentar la participación a distintas escalas</p>	<p>Existencia de grupos o comisiones de asesores en todas las bibliotecas.</p> <p>Número y evolución de participantes por proyecto de biblioteca.</p> <p>Formación de los “amigos/as de la biblioteca”: número, evolución y perfiles.</p> <p>Encuestas de opinión y encuestas de satisfacción.</p> <p>Participación de la ciudadanía: visitas a la web, seguimiento en redes, sugerencias en el buzón, respuesta a cuestionarios, etc.</p>