

Item

3 Presentació

6 Dossier

Biblioteques, serveis d'informació i covid-19

- 6 Per què són importants les biblioteques al segle XXI?
Respostes, preguntes i propostes
Alicia SELLÉS

- 19 Infodèmia: com ha afectat l'epidèmia de desinformació
a la resposta davant de la covid-19?
Carlos CHACCOUR; Rafael VILASANJUAN

33 Entrevistes

- 34 Patricia ACEBES
36 Maria Hortènsia ÀLVAREZ
39 Jordi ANDREU i Mercè MARSAL
40 Lluís ANGLADA
44 Mònica BADIA
48 Júlia BAENA
53 Montserrat BAILAC
54 Núria BATLLEM
56 Ferran BURGUILLOS
61 Antònia CAPDEVILA
63 Àngels CARLES
67 Carme FENOLL
68 Ana FERNÁNDEZ
73 Ignasi LABASTIDA
75 Ana MERINO
80 Miquel PÉREZ
82 Elena REDÓ
84 Ramon ROS
85 Eugènia SERRA
87 Roberto SOTO
91 Pep TORN
95 Sílvia TORRES
97 Josep VIVES

101 Caixa d'eines

- 101 Introducció a l'*Oxford Scenario Planning Approach*:
opcions estratègiques en futurs incerts
Lluís VICENTE



Item: revista de biblioteconomia i documentació
Núm. 70 - Barcelona - gener/juny 2021

Editada pel Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya
ISSN 0214-0349 (paper) · ISSN 1699-521X (Internet)

Presentació

Biblioteques, serveis d'informació
i covid-19



Presentació

La pandèmia provocada per la covid-19 i les seves conseqüències han afectat tot el món fins a fer trontollar i posar a prova tots els eixos que creïem inamovibles de la nostra societat: el sistema sanitari, l'econòmic, el social, l'educatiu, el cultural, i fins i tot les perspectives de futur. A mitjans de març del 2020 es va ordenar el confinament que ens havia de tancar dos mesos a casa, i també va tancar tota mena d'equipaments, entre els quals les biblioteques i els centres de documentació. El rol social de la biblioteca —que reivindicàvem al número 67— es va veure també confinat i no ha estat fins a les successives fases de desescalada que hem recuperat parcialment el nostre paper com a agents de cohesió, correctors de desigualtats i garants de l'accés a la cultura (en el sentit més ampli).

I és que la crisi provocada pel coronavirus no ha afectat tothom de manera igual. Durant aquests mesos la pandèmia ha tensionat les costures d'una societat encara sota els efectes de la crisi del 2009. Els col·lectius més vulnerables s'han vist afectats pel tancament parcial o total d'empreses de tots els sectors, l'atur ha pujat fins al 15,3% i la caiguda del PIB ha estat de l'11%. A més, per la naturalesa contagiosa de la malaltia i el tipus de mesures per evitar-ne la propagació, han aflorat problemes latents com el de l'habitatge digne, la conciliació familiar i també la bretxa digital. No tothom té accés a aparells, Internet de qualitat o l'alfabetització mediàtica que permeti garantir drets com l'accés a l'educació, a la informació o fins i tot a continguts de lleure. Som conscients que biblioteques i centres de documentació no són un servei de primera necessitat, però ens sembla que s'ha malgastat el seu potencial.

No oblidem tampoc que, en general, els professionals ens hem trobat amb un entorn de treball completament diferent d'un dia per l'altre, i hem hagut d'inventar la manera d'oferir serveis i relacionar-nos amb els usuaris sobre la marxa, sense el coneixement o les eines

suficients, ni els protocols prou clars per fer-hi front. La pandèmia ha fet palès que més que un espai som un servei: s'ha posat a prova la nostra infraestructura i l'estat de digitalització dels nostres processos i continguts. Però la pandèmia també es presenta com una oportunitat de repensar els mètodes de treball i l'organització interna, així com els perfils professionals. De fet, abans de març del 2020, el que teniu a les mans havia de ser un número dedicat als nous perfils professionals.

En aquest temps, doncs, el virus ha suposat un element de disrupció per a les biblioteques i centres de documentació, i ha posat en entredit el sentit d'aquestes institucions, el rol dels seus equips i la capacitat de resiliència per assumir canvis que fa temps que sabem que ens cal aplicar. I és que la covid-19 ens ha confirmat que no hem sabut explicar (o fer encaixar) l'adaptació de la nostra institució als nous temps. Per això en aquest número volem parar un moment a reflexionar i fer autocrítica sobre el paper que han tingut, tenen i poden tenir les biblioteques en aquest context i reconèixer el rol dels professionals que s'hi han trobat. I si, fet i fet, som davant d'una crisi de sentit, obrim el número demanant-nos per què les biblioteques són importants al segle XXI de la mà d'Alicia Sellés, presidenta de FESABID, que en valora la resposta durant la pandèmia i planteja algunes propostes de futur.

En aquest context d'emergència on la informació actualitzada i veraç és de vital importància, una altra epidèmia en la qual el nostre sector també hi té molt a dir és la de la desinformació. Amb ISGlobal analitzem els efectes de la infodèmia o sobreabundància d'informació en l'àmbit científic, però també en el social amb l'aparició de notícies falses i l'oportunitat de consolidar millors pràctiques per al futur.

El gruix del número està dedicat a recollir les opinions, reflexions i experiències del col·lectiu, en un exercici que, sense ser exhaustiu, té la voluntat de representar tot tipus de biblioteques i centres de documentació. A tots els



participants els vam fer arribar el mateix qüestionari centrat en si consideren les biblioteques, arxius i centres de documentació un servei essencial, com valoren la resposta que s'ha donat i com consideren que caldria encarar el futur. El resultat són 23 entrevistes amb idees i aportacions de com s'ha viscut la situació els primers mesos de restriccions, que poden ser útils a la resta del col·lectiu i permeten estirar molts fils.

Finalment, a la secció eines, tan difícil de completar en un context tan incert, hem optat per presentar el paradigma que proposa l'*Oxford Scenario Planning Approach (OSPA)* per a la

construcció d'escenaris que permetin definir estratègies en contextos TUNA (turbulents, incerts, nous i ambigus).

Probablement sigui un número amb més interrogants que respostes, i des que el vam començar a pensar fins a la seva publicació potser alguna informació caduqui. Però no ens volíem quedar en les mesures immediates i hem volgut aprofitar l'oportunitat de parar-nos i reflexionar sobre com han de canviar les biblioteques i centres de documentació davant la necessària i inevitable transformació que la covid ha accelerat. Sempre, però, mirant al futur amb optimisme, almenys pel que fa a la nostra professió. ■

Dossier

Biblioteques, serveis d'informació i covid-19

Per què són importants les biblioteques
al segle XXI? Respostes, preguntes
i propostes



SORRY
WE ARE
CLOSED

COVID-19



Alicia SELLÉS

Formadora i consultora.
 Presidenta de la Federación
 Española de Sociedades de
 Archivística, Biblioteconomía,
 Documentación y Museística
 (FESABID)
 ayselca@gmail.com
 @aliciaselles @fesabid

Per què són importants les biblioteques al segle XXI? Respostes, preguntes i propostes

Resum: A la llum del tracte rebut per les biblioteques durant la crisi provocada per la covid-19 en no ser considerades serveis essencials, ens preguntem pel sentit i rol de la biblioteca avui dia. Fem un repàs de les seves funcions, valorem la seva resposta durant la pandèmia i fem algunes propostes de futur. Propostes que si bé ja eren necessàries abans de la pandèmia, ara s'han demostrat urgents.

Paraules clau: biblioteques; drets de la ciutadania; comunitat; *advocacy*; digitalització; accessibilitat; nous perfils professionals.

¿Por qué son importantes las bibliotecas en el siglo XXI? Respuestas, preguntas y propuestas

Resumen: En vista del trato recibido por las bibliotecas durante la crisis provocada por la covid-19 al no ser consideradas servicios esenciales, nos preguntamos por el sentido y el rol de la biblioteca pública hoy en día. Hacemos un repaso a sus funciones, valoramos su respuesta durante la pandemia y hacemos algunas propuestas de futuro. Propuestas que aunque ya eran necesarias antes de la pandemia, ahora se han demostrado urgentes.

Palabras clave: bibliotecas; derechos de la ciudadanía; comunidad; *advocacy*; digitalización; accesibilidad; nuevos perfiles profesionales.

Why are libraries important in the 21st century? Answers, questions and proposals

Abstract: In the light of the way libraries have been treated during the covid-19 crisis, in that they were not regarded as essential services, we reflect upon the meaning and the role of libraries today. We revisit their functions, evaluate their response during the pandemic and make some proposals moving forward. If these proposals were already necessary

before the pandemic, they have now been shown to be urgent.

Keywords: libraries, citizens' rights, community, advocacy, digitisation, accessibility, new professional profiles.



Introducció

He titulat este article amb una de les preguntes que em vaig trobar al missatge que em demanava la col·laboració. I ho he fet, perquè lluny de ser innocent, té una formulació molt directa que crec que, en certa mesura, hem estat evitant però que és absolutament necessària. La veritat és que per a esta pregunta tinc moltes respostes, però encara tinc moltes més preguntes que tal vegada puguen convertir-se en propostes... i això és exactament el que vull intentar exposar en este text. No es tracta d'una revisió exhaustiva, ni d'una anàlisi minuciosa de les biblioteques i les seues funcions o elements clau al segle XXI; és més aviat un conjunt de reflexions que tenen (o no) una relació directa també amb el moment de crisi que estem vivint i la ràpida resposta que hem hagut de donar o que no hem pogut donar. Però la veritat és que moltes d'estes preguntes ja ens rondaven, no només al lloc de treball, sinó també entre l'activisme, les associacions i els col·legis professionals.

Per això ho faré exactament així: a l'inrevés. És a dir, encara que sembla confús o incorrecte, començaré per les respostes i continuaré amb les preguntes que, en la meua opinió, plantegen molts reptes tant en el marc dels serveis bibliotecaris com dels i les professionals, les associacions i col·legis. Reptes que, per altra banda, crec que estem començant a afrontar i que d'alguna manera ens demanen una reflexió, un compromís i una professionalitat que no podem obviar.

1. Les respostes...

Podria començar amb una resposta romàntica, parlant de la bondat de les biblioteques en un sentit filosòfic, però em considere una persona pragmàtica i el que vull és donar respostes clares i concretes. És veritat, també, que estes respostes poden semblar evidents i no vindran a descobrir-nos moltes novetats. Però crec que si les recordàrem o les reivindicàrem més, sovint no patiríem tantes retallades, tants oblit, tanta indiferència i inèrcia (política), i tantes

El que seria interessant és compartir esta informació i afirmació precisament amb ells, la ciutadania, perquè sàpiguen que les biblioteques formen part de les infraestructures públiques que es dissenyen per garantir els seus drets.

altres coses que sempre recordem quan ens trobem amb els col·legues de professió (amb les honroses excepcions de sempre, és clar).

Donaré, doncs, tres respostes breus a esta pregunta. Són les tres que en estos moments considere fonamentals i que, lògicament, també són en les que més he treballat des del marc de l'Agenda 2030 i tot el treball d'*advocacy*, promoció i defensa que estem fent a FESABID i que, per descomptat, tenen una vigència absoluta.

1.1. Les biblioteques són importants perquè són garantia de drets de la ciutadania

Les biblioteques són importants perquè són un dels instruments i serveis públics que ofereixen garanties a drets de la ciutadania com l'accés a la informació, la cultura, la lectura i l'educació, en condicions d'igualtat. Esta idea no hauríem de perdre-la mai de vista, tant en la presa de decisions en matèria de política bibliotecària, com en la reivindicació i en el dia a dia dels serveis. Tal vegada, el que seria interessant és compartir esta informació i afirmació precisament amb ells, la ciutadania, perquè sàpiguen que les biblioteques formen part de les infraestructures públiques que es dissenyen per garantir els seus drets. Encara que també hauríem de compartir-la amb els "prenedors de decisions", però d'això ja en parlaré a les preguntes o a les propostes.

Podria presentar molts textos en este sentit, però no cal anar molt lluny i voluntàriament faré referència només al marc legal i, concretament, al que tinc més a prop. La Llei de biblioteques de Catalunya al seu article 1 emmarca el sistema bibliotecari català totalment vinculat al dret a la lectura i a la informació per part dels ciutadans i ciutadanes. Vaig a citar-lo textualment perquè, a vegades, és bo tornar a llegir coses que pensem que tenim superades i reflexionar-hi novament:

“L’objecte d’aquesta Llei és establir les bases i les estructures fonamentals necessàries per a la planificació, la creació, l’organització, el funcionament i la coordinació del Sistema Bibliotecari de Catalunya, i també garantir uns serveis que facilitin el funcionament de les biblioteques, a partir del dret dels ciutadans de Catalunya a la lectura i a la informació públiques, arreu del territori.”¹

O la Llei de biblioteques valenciana, que a més de dret d’accés, parla d’igualtat d’oportunitats i que al seu preàmbul declara que esta llei:

“pretén garantir l’accés públic a la informació, estenent, en tots els sectors de la societat valenciana, l’hàbit de la lectura com a pilar bàsic de la formació, de l’aprenentatge i de l’educació de l’individu; així mateix, també pretén l’exercici de la igualtat d’oportunitats dels ciutadans perquè, des de la seua llibertat, puguen cultivar-se, desplegar els seus interessos culturals, augmentar progressivament els seus coneixements i millorar les seues capacitats personals i socials”.²

Crec que és més que suficient i són el millor exemple per a donar suport a esta afirmació.

1.2. Les biblioteques són importants perquè proporcionen accés significatiu a la informació, a la cultura i al coneixement

Pot semblar que esta resposta és molt pareguda a l’anterior, però en realitat va en una altra direcció. No es tracta només de tenir la infraestructura per a garantir l’accés en igualtat de condicions. La informació, la cultura i el coneixement són la “matèria prima” dels serveis bibliotecaris i són essencials per al desenvolupament de les comunitats, per a la millora de la vida de les persones i per a facilitar la participació plena en la vida democràtica. Això vol dir que les biblioteques han de fer el seu treball per a garantir no només l’accés, també que este accés siga significatiu.

L’accés a la informació es defineix com el dret i la capacitat d’usar, crear i compartir informació de manera significativa per a cada persona, comunitat o organització i requereix quatre elements clau que van més enllà de la disponibilitat en línia (o en prestatgeries) de grans quantitats d’informació. Per una banda, és necessària una infraestructura d’accés a la informació i les comunicacions; per l’altra, un context social positiu per a la seua utilització (llengües, continguts rellevants i pertinents, etc.), unes capacitats d’accés, ús i explotació suficients en les comunitats i els seus membres; a més d’un escenari jurídic i polític favorable (llibertat d’expressió, marc legal de la propietat intel·lectual, etc.)³

En la meua opinió esta resposta és la més relacionada amb la visió més reconeguda i consolidada per part de la ciutadania i/o les instàncies polítiques pel que fa al servei físic de biblioteca, encara que potser no en els mateixos termes o amb esta visió de “significació”. El reconeixement

1. Catalunya. Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya. (DOGC [en línia], núm. 1727, 29-03-1993). <<https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/1/1993/03/18/4>>. [Consulta 18/01/2021].
2. Comunitat Valenciana. Llei 4/2011, de 23 de març, de la Generalitat, de Biblioteques de la Comunitat Valenciana. (DOGC [en línia], núm. 6488, 25-03-2011). <https://www.dogv.gva.es/porta/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=003592/2011>. [Consulta 18/01/2021].
3. En este aspecte és recomanable revisar els informes realitzats per la International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) i la Technology and Social Change Group, University of Washington (TASCHA) disponibles a: *Development and Access to Information 2019* [en línia]. [The Hague; Seattle]: IFLA; TASCHA, 2019. <<https://da2i.ifla.org/>>. [Consulta 18/01/2021].

Les biblioteques no són un servei aïllat, “operen” en una comunitat (un barri, un poble, un campus, una escola...) i no han de ser estàndards perquè cada comunitat és diferent.

ment de l'expertesa i de la professionalitat per a facilitar l'accés a la cultura i al coneixement (col·leccions pertinents, alfabetització informativa, serveis d'assessorament, mediació i orientació, etc.) i la valoració dels serveis de biblioteca en este sentit solen ser molt alts.

1.3. Les biblioteques són importants perquè treballen per les comunitats, no només per la seua memòria, també per la seua identitat i cohesió

Les biblioteques no són un servei aïllat, “operen” en una comunitat (un barri, un poble, un campus, una escola...) i no han de ser estàndards perquè cada comunitat és diferent. M'agrada molt la idea de R. David Lankes que les biblioteques han de complir les expectatives de les seues comunitats tenint en compte que totes les comunitats tenen somnis, reptes i problemes.⁴ Però intentant donar resposta a la pregunta del títol d'este article, destacaria que la seua im-

portància a les comunitats té dos vessants. La primera, la social, la de la cohesió social, la pertinença, la inclusió i la integració de les persones a les comunitats; i la segona, la de la memòria, la identitat i la multiculturalitat. I tot això amb algunes fórmules necessàries com la cooperació, la proximitat, la implicació i la professionalitat.

En este sentit no tenim molts estudis (actualitzats) o xifres anuals relacionades amb els indicadors d'impacte, però sí que n'hi ha hagut alguns amb molta repercussió com *El valor de les biblioteques de la Xarxa de Biblioteques Municipals en la societat*⁵ i *El valor econòmic y social de las bibliotecas*.⁶ I encara que les i els professionals estem absolutament convençuts, ens costa molt superar la història, l'anècdota o la bona pràctica. Huysmans i Oomes⁷ han fet una revisió tant de la literatura professional com de diferents estudis amb professionals i altres agents relacionats per a fer una proposta dels dominis i dimensions de l'impacte que poden tenir les biblioteques, que cal analitzar i estudiar, i els seus resultats ens ajudarien molt a reforçar esta afirmació i la tercera de les meues respostes.

2. ... algunes de les preguntes...

En el cas de les preguntes, tal vegada perquè són més nombroses i també perquè estan interrelacionades, és més complicat fer una enumeració o una concreció tan breu i directa com en el cas de les respostes.

4. Al Col·legi Oficial de Bibliotecaris i Documentalistes de la Comunitat Valenciana (COBDCV) hem fet la traducció del llibre *Expect More: Demanding Better Libraries for Today's Complex World* de R. David Lankes, on parla, amb una perspectiva molt oberta i des de la reflexió, de la relació de les biblioteques i les seues comunitats. El podeu trobar en obert al laboratori de recursos del COBDCV: <https://cobdcv.es/wp-content/files_mf/1602059810Val%C3%A8ncia1.0.pdf>.
5. *El valor de les biblioteques públiques en la societat: el cas de la Xarxa de Biblioteques Municipals* [en línia]. Barcelona: Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona, 2014. <https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor_social_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40>. [Consulta 18/01/2021].
6. Definit i desenvolupat per FESABID a l'any 2014, disponible a: *Estudio FESABID: El valor econòmic y social de los servicios de información: Bibliotecas* [en línia]. Madrid: Federación Española de Sociidades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID), 2015. <<http://www.fesabid.org/repositorio/federacion/estudio-fesabid-el-valor-economico-y-social-de-los-servicios-de-informacion-b>> [Consulta 18/01/2021]. Aplicat i adaptat a la Comunitat de Navarra al 2015-2016: *Informe de resultados. El valor de las bibliotecas* [en línia]. Pamplona: Gobierno de Navarra. Dirección General de Cultura - Institución Príncipe de Viana. Servicio de Bibliotecas, 2016. <<http://www.elvalordelasbibliotecas.es/es/informe/>> [Consulta 18/01/2021].
7. Frank Huysmans, Mrjolein Oomes, “Measuring the public library's societal value: A methodological research programme” [en línia], *FLA Journal*, (2013) <https://warekennis.nl/wp-content/uploads/2013/06/Huysmans_Oomes_2013.pdf> [Consulta 19/01/2021].

Les preguntes que faré podrien anar en línies diferents. Per exemple, en la línia de la queixa: i si som tan importants, per què no hem sigut “qualificades” de “servei essencial en temps de pandèmia” o per què no tenim una entitat política pròpia i sempre anem de la mà de cosins germans com ara les polítiques del llibre i la lectura?⁸ O per què els pressupostos i les inversions no són cada vegada majors (almenys en biblioteques públiques en termes globals)?⁹ O per què els programes electorals o els plans d'acció per al desenvolupament no ens contempen?... Esta línia podria ser molt llarga. També podria expressar-les en una altra línia més de reflexió com per exemple: què és realment la biblioteca del futur? Té sentit la biblioteca en esta “nova” societat? Quins professionals o quines habilitats són necessàries per a la biblioteca del segle XXI? Com donarem resposta a les noves necessitats de la ciutadania? Quines seran les tendències de futur de les biblioteques? Esta és una línia absolutament necessària sempre, des del punt de vista de l'evolució i de l'adaptació, no tant des de la supervivència i, a vegades, mostra resultats no molt engrescadors com els del recentment publicat *Balance y proyección del Informe Prospectiva 2020: las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas*.¹⁰

Però crec que és el moment d'actuar i hem de traduir la queixa en reivindicació, compromís i col·laboració i mantenir sempre la reflexió combinada amb l'acció. Per això, les preguntes que em faig al voltant del futur que exposo a continuació volen tenir una perspectiva global i són fruit del treball a FESABID amb les meues companyes i companys, de la interacció en el meu àmbit professional amb situacions molt diverses i altres professionals i experts, però

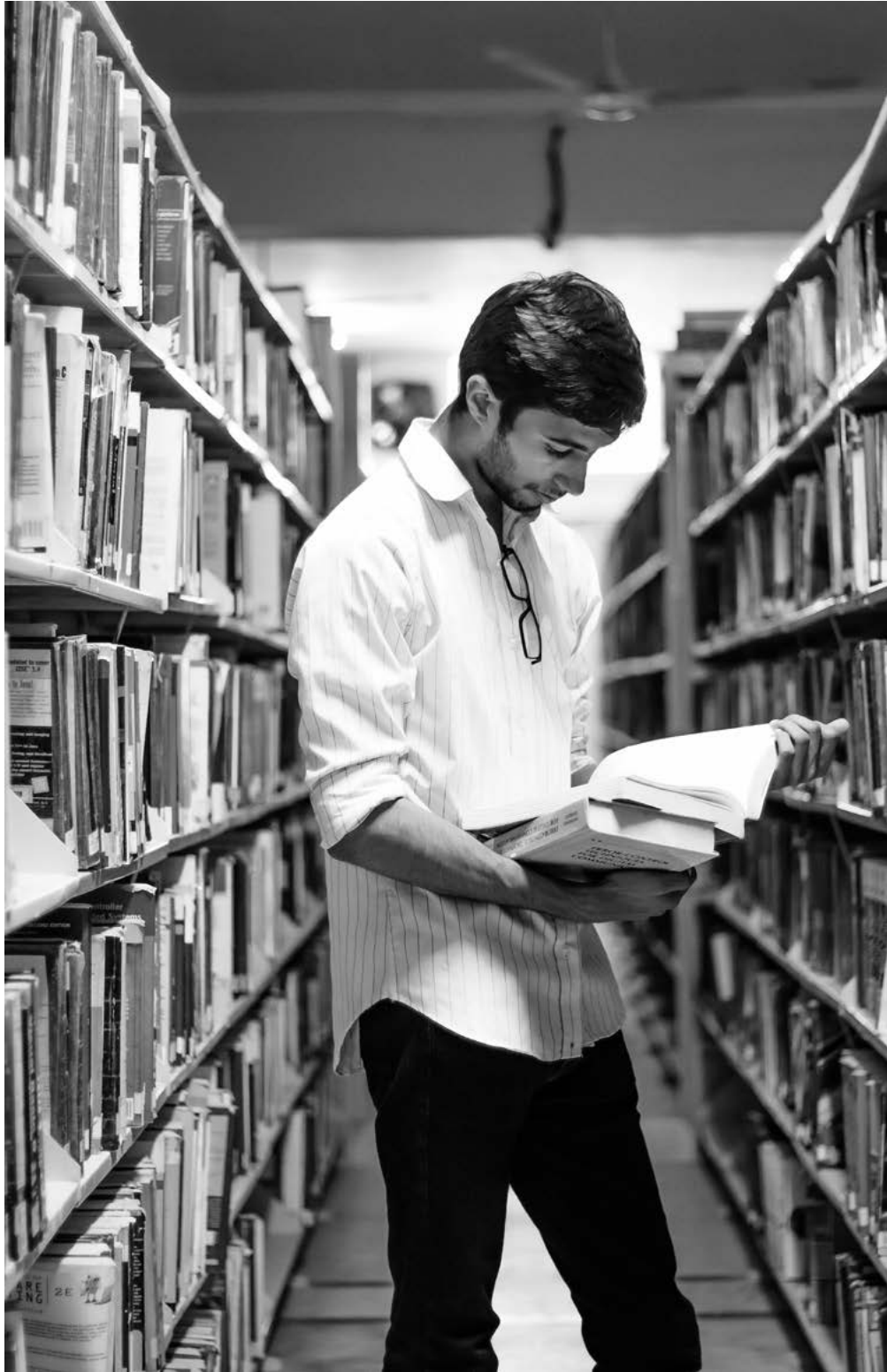
també de l'activisme i l'*advocacy* fora de l'àmbit estrictament bibliotecari.

Algunes d'estes preguntes, com ja he mencionat, estaven rondant pels nostres cercles professionals. I ara estan totalment influenciades per l'impacte tant de la pandèmia i totes les situacions que hem viscut des de març del 2020, com per esta nova “realitat” que ha fet una volta de 180°, per no dir de 360°, a la situació i al dia a dia del servei bibliotecari. Una situació en la qual hem de continuar garantint drets, hem de proporcionar accés significatiu a la informació, la cultura i el coneixement, i hem de treballar des de la proximitat i ser un agent transformador i cohesionador de la nostra comunitat.

2.1. Quina és la valoració de la resposta de les biblioteques davant d'esta crisi?

Esta és la pregunta que he escollit per ser la primera perquè en certa manera és la que dona una visió general i la raó per la qual he fet la volta a l'estructura habitual d'un article de preguntes-respostes. No vull ser negativa, però crec que sí que és necessària l'autocrítica i diré que la nostra activitat i reacció davant la crisi sanitària no es corresponen exactament amb les afirmacions per justificar la importància de les biblioteques. Com totes les generalitzacions, esta també és perillosa. Però encara que hem fet molts esforços, i crec que sí que es pot parlar d'haver fet un pas de gegant en la prestació de serveis digitals, no crec que pugam parlar d'haver garantit els drets de la ciutadania. Perquè hem tancat, perquè molta gent no ha tingut accés a la cultura i a la informació, ni ha tingut connexió ni dispositius, perquè ens

8. Amb aquest “sempre” vull posar l'accent, sé que podria dir la “majoria de vegades”. Però crec que és important remarcar aquesta manca d'identitat pròpia a l'Estat espanyol, tant en els instruments de planificació (Pla de foment de la lectura, Mapa de lectura pública, etc.), com en el marc legal on una gran part dels textos regulen de forma conjunta els àmbits del llibre, la lectura i les biblioteques.
9. A l'estudi de FESABID “Las bibliotecas públicas en España: diagnóstico tras la crisis económica” (2019) es veu com les biblioteques (amb molta desigualtat entre comunitats autònomes) el 2017 havien només igualat el nivell de despesa de l'any 2010 en termes globals. Però la despesa de personal ha incrementat el seu pes proporcional, les adquisicions s'han reduït significativament, mentre que les altres despeses mantenen la seua importància amb una lleugera tendència a la baixa.
10. *Balance y proyección del Informe Prospectiva 2020: las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas* [en línia]. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, 2020. <<https://es.calameo.com/read/000075335a95a56759aa5>> [Consulta 19/01/2021].



Hem après que el nostre treball pot anar més enllà del tractament catalogràfic i de gestió dels fons físics i que podem generar una gran quantitat de continguts.

hem llançat a les xarxes però sense visió de comunitat, ni de proximitat, sense pensar en les barreres que cal superar per a l'accés significatiu... Per tant, és una valoració agredolça en la qual veig molt de treball, moltes ganes, molta il·lusió però també hi veig moltes diferències, desequilibris i oblitats.

2.2. Hem perdut, per tant, alguna oportunitat?

Hem perdut moltes oportunitats, però també us diré que no sé si són d'ara o ja hi eren abans. Hem perdut l'oportunitat de visibilitzar el treball fet i la capacitat d'aportació de les biblioteques en qüestions tan importants com la reducció de la bretxa digital, l'alfabetització, la cohesió social, d'escoltar i atendre la comunitat que no ens ha seguit (o no ens ha pogut seguir) a les plataformes o xarxes... També em sembla dolent haver perdut altres oportunitats com la de superar el treball aïllat i pensar en la cooperació i la coordinació, una vegada més, relegada a la voluntat, iniciativa o visió individual d'una xarxa o d'una o un professional. Encara no ens hem adonat que al món digital "la titularitat" o els espais de "competències" no estan tan definits com en el món físic i esta és una oportunitat única que encara no hem perdut i que està relacionada amb la pregunta que plantejaré a continuació.

Però abans de passar a la següent pregunta, pense que sí que hem aprofitat algunes oportunitats (i espere que haja sigut perquè es queden). Per exemple, hem après que el nostre treball pot anar més enllà del tractament catalogràfic i de gestió dels fons físics i que po-

dem generar una gran quantitat de continguts, recursos i materials que abans no enregistràvem, no guardàvem ni treballàvem i que ens ajuden enormement en les tasques de curació, de mediació, de difusió... També hem aprofitat l'oportunitat de reflexió al voltant del teletreball, de la gestió del temps o hem descobert canals de comunicació que no oferíem abans (i ara no sabem ben bé per què no ho fèiem).

2.3. Podem parlar d'una transformació digital real a les biblioteques?

Pel que fa al món digital, com ja avançava en la pregunta anterior, durant anys hem parlat de digitalització, de biblioteca 2.0 i de serveis digitals, etc. però la nostra personalitat digital ha quedat en evidència. Està claríssim que no és suficient amb el que ens havíem plantejat quan parlàvem de "digitalització" dels serveis. Parlar de transformació digital a les biblioteques implica que la nostra identitat com a servei d'informació, coneixement i cultura siga la mateixa tant en el marc físic als pobles i als barris, com a l'àmbit digital.

En este sentit em preocupen especialment alguns aspectes. Per una banda, la necessitat de construir una identitat digital per a generar la presència, la influència, la mediació, és a dir, per a fer de biblioteca i serveis d'informació en el món digital, amb la mateixa visió i funcions que els nostres serveis tenen en les comunitats físiques (ciutats/pobles). I no ens podem conformar amb la disponibilitat de les col·leccions. Tot això també va molt lligat als processos de treball, les condicions dels serveis i la formació/habilitats dels professionals, lògicament. Per altra banda, em preocupa "el lloc" és a dir les plataformes, els formats i les infraestructures que utilitzem o hem utilitzat, i no sols per qüestions tècniques com la integració i la interoperabilitat, sinó també per qüestions conceptuals i de requeriment de la mateixa prestació del servei (hem sigut, per manca d'espais propis, subsidiaris d'agents aliens i amb condicions alienes).

Hem perdut contacte amb moltes persones (usuàries o no) per a les quals anar a la biblioteca era una activitat important.

2.4. Ens estem deixant algú enrere?

I tant. Encara que estic convençuda que les biblioteques estan fent una tasca increïble per la inclusió, la integració i l'atenció a les persones en general, el fet de no haver adequat d'una manera ràpida i segura els nostres serveis a la nova realitat com ho han fet altres serveis i llocs públics, ha trencat la vinculació i hem deixat de ser referents i agents de proximitat. És clar que la situació no permet la socialització ni les activitats multitudinàries, però entenc que els rigorosos protocols de préstec podrien haver-se incorporat molt més ràpidament, igual que l'ús dels ordinadors i les sales (recordem la necessitat de connexió i de dispositius per a fer la majoria de tràmits quotidians, a més de les habilitats per a fer-los).¹¹ Però a més a més, encara que hi ha actuacions, referents i models a seguir, hem perdut contacte amb moltes persones (usuàries o no) per a les quals anar a la biblioteca era una activitat important, tal vegada, molt més important que llegir, si em deixeu dir-ho així.

Però encara vull anar un poc més enllà, i no mirar tota sola el que ha passat, sinó també el que vindrà. Després de qualsevol crisi, la bretxa digital augmenta i la responsabilitat de tancar-la ha de ser compartida. És necessari augmentar els esforços per a ser veritables agents que fomenten la inclusió digital i l'accés significatiu a la informació, col·laborant amb altres institucions públiques i privades, garantint els serveis essencials a les persones excloses digitalment.

2.5. Algú parla o ha parlat del que ha passat a la gestió del nostres serveis?

Em referisc a contractes i projectes aturats, empreses o professionals que han tancat la porta o a qui han acomiadat perquè no han pogut treballar físicament, o sí... i com s'han mantingut els diferents models de gestió d'alguns dels serveis bibliotecaris (catalogació, digitalització, atenció al públic, etc.) i dels serveis/empreses més relacionats amb ells, com els dels narradors, educadors, comissaris, professionals independents per la mediació... Des de FESABID hem llançat diverses consultes per a esbrinar l'impacte d'esta situació en el nostre àmbit, ja que no n'hem sentit parlar a ningú, i no n'hem rebut cap resposta. Ni tan sols podem identificar en termes quantitatius l'impacte en el nostre sector, ni com ha afectat la crisi a les plantilles, pressupostos, projectes o condicions laborals dels nostres professionals.

2.6. Quina és (i serà) la situació dels i de les professionals?

Són previsible les retallades en les partides pressupostàries (per a biblioteques i per a altres sectors/àmbits dels serveis públics). Entenc que es reduiran els recursos destinats a contractacions i manteniment de serveis (col·leccions, activitats, atenció, etc.) Em preocupa, i n'estem parlant molt a FESABID, la possible aposta de les administracions per models de gestió agressius amb les condicions laborals com a via fàcil i ràpida de retallar despeses. I que això, a més, ho patirem en un sector amb importants febleses intrínseques, derivades de múltiples factors: dispersió, multiplicitat i varietat de perfils professionals, absència de convenis sectorials, jubilacions, places no cobertes, etc.

11. El telèfon mòbil continua sent el dispositiu amb accés a Internet més present a les llars espanyoles. Si parlem d'ordinadors o bones connexions, les dades canvien una mica. Vegeu: *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* [en línia]. Madrid: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2020. <https://www.ine.es/prensa/tich_2020.pdf> [Consulta 19/01/2021].



3. ... i alguna proposta

Podria continuar amb més preguntes —ja he dit que en tinc moltes— però crec que les anteriors responen a dimensions, mirades o punts de vista diferents de la mateixa situació, del futur i de la importància de les biblioteques. No vull acabar este text, però, sense algunes propostes que, si abans eren importants, ara són urgents.

3.1. Acció

Es planteja la necessitat de tindre un paper molt més actiu que l'actual per part de tots els agents (professionals, institucions, acadèmia, associacions i col·legis professionals) en la reivindicació de l'accés a la informació, la cultura i el coneixement com un servei essencial i com a part de la solució per al desenvolupament, l'atenció, la reducció de bretxes i que ningú no quede enrere. A esta proposta li vull suggerir la paraula "coratge", que no és meua, però crec que complementa i reforça molt bé esta acció i reivindicació d'una forma més activa, coordinada i estratègica.¹² No només per la inversió en estos serveis, sinó per la reformulació i el desenvolupament de les polítiques bibliotecàries, reactivant i reforçant els mecanismes de cooperació i l'increment del finançament, com a base de l'aposta real per estos.

3.2. Ambició

Hem de superar la difusió de les col·leccions digitals i treballar la identitat i la importància del paper que les biblioteques (juntament amb la resta de les entitats de l'anomenat GLAM (*Galleries, Libraries, Archives and Museums*)) poden i deuen jugar en l'espai digital. Hem de ser més ambiciosos i jugar les regles del món digital, no les de l'analògic: dades, algorismes, interacció, validació, mediació, interoperabilitat, integració, cocreació... I també hem de

Hem de superar l'endogàmia i començar a treballar per a generar aliances i aconseguir presència, sense complexos, en els àmbits d'Internet.

superar l'endogàmia i començar a treballar per a generar aliances i aconseguir presència, sense complexos, en els àmbits d'Internet (governança d'Internet, European Internet Forum, etc.) Esta ambició està també relacionada amb la competitivitat i competència en el marc de la I+D+i, és a dir, amb la solvència tècnica i la capacitat de resolució... i per què no?

3.3. Defensa

No és una paraula que m'agrade molt perquè pot semblar conflictiva. Però crec que és la més utilitzada per la reivindicació dels professionals i la professió, i vull separar-la de l'acció, tot i que podrien anar juntes. Vull posar l'accent en la professionalitat, la qualificació i la formació. I, sense entrar en el debat de la titulació o la formació acadèmica, que és un altre debat, el que hem de defensar és que els serveis bibliotecaris requereixen professionals bibliotecaris, amb diferents habilitats i competències, amb interaccions i col·laboracions amb altres professionals, segons la biblioteca o el lloc de treball, és clar, però professionals al cap i a la fi, amb l'ambició de què parlava abans. A més, afegiria la necessitat de la consideració del nostre com un sector productiu (administracions i empleats públics, empreses, professionals independents, etc.) per a reflexionar sobre els models de gestió (nous i no tan nous) que no són exclusius de biblioteques però que també ens afecten.

La idea final, recordeu: si estes propostes abans eren importants ara són urgents.

12. Esta paraula va ser recomanada per Roberto Soto a la reunió organitzada per l'Asociación Andaluza de Profesionales de la Información y la Documentación (AAPID) el dia 15 de desembre del 2020 per a compartir reflexions al voltant del futur de la biblioteca.

4. Bibliografía

Arroyo-Vázquez, Natalia; Hernández-Sánchez, Hilario; Gómez-Hernández, José-Antoni. *Las bibliotecas públicas en España: diagnóstico tras la crisis económica* [en línea]. Madrid: FESABID, 2019. <<http://www.fesabid.org/repositorio/informes/las-bibliotecas-publicas-en-espana-diagnostico-tras-la-crisis-economica>> [Consulta 19/01/2021].

Balance y proyección del Informe Prospectiva 2020: las diez áreas que más van a cambiar en nuestras bibliotecas [en línea]. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, 2020. <<https://es.calameo.com/read/000075335a95a56759aa5>> [Consulta 19/01/2021].

Catalunya. Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya. (*DOGC* [en línea], núm. 1727, 29-03-1993). <https://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?documentId=86277&action=fitxa>. [Consulta 18/01/2021].

Comunitat Valenciana. Llei 4/2011, de 23 de març, de la Generalitat, de Biblioteques de la Comunitat Valenciana. (*DOGC* [en línea], núm. 6488, 25-03-2011). <https://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=003592/2011>. [Consulta 18/01/2021].

Development and Access to Information 2019 [en línea]. [The Hague; Seattle]: International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), Technology & Social Change Group (TASCHA); University of Washington Information School, (2019). <<https://da2i.ifla.org/>>. [Consulta 18/01/2021].

Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares [en línea]. Madrid: Instituto Nacional de Estadística (INE), 2020. <https://www.ine.es/prensa/tich_2020.pdf> [Consulta 19/01/2021].

Estudio FESABID: El valor económico y social de los servicios de información: Bibliotecas [en línea]. Madrid: Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (FESABID), 2015. <<http://www.fesabid.org/repositorio/federacion/estudio-fesabid-el-valor-economico-y-social-de-los-servicios-de-informacion-b>> [Consulta 18/01/2021].

HUYSMANS, Frank; OOMES, Marjolein. "Measuring the public library's societal value: A methodological research programme" [en línea]. *IFLA Journal*, núm. 39, vol. 2 (2013), p. 168–177. <https://warekennis.nl/wp-content/uploads/2013/06/Huysmans_Oomes_2013.pdf> [Consulta 19/01/2021].

Informe de resultados. El valor de las bibliotecas [en línea]. Pamplona: Gobierno de Navarra. Dirección General de Cultura - Institución Príncipe de Viana. Servicio de Bibliotecas, 2016. <<http://www.elvalordelasbibliotecas.es/es/informe/>> [Consulta 18/01/2021].

LANKES, R. David. *Ampliem expectatives. Exigim millors biblioteques per bregar amb la complexitat del món actual* [en línea]. València: Col·legi Oficial de Bibliotecaris i Documentalistes de la Comunitat Valenciana, 2019. <https://cobdcv.es/wp-content/files_mf/1602059810Val%C3%A8ncia1.0.pdf> [Consulta 18/01/2021].

El valor de les biblioteques públiques en la societat: el cas de la Xarxa de Biblioteques Municipals [en línea]. Barcelona: Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona, 2014. <https://www.diba.cat/documents/16060163/22275360/valor_social_bibliotequesXBM.pdf/3fab2d2-abb4-414f-a9e0-acd230513a40> [Consulta 18/01/2021]. ■

Dossier



Biblioteques, serveis d'informació i covid-19

Infodèmia:
com ha afectat l'epidèmia
de desinformació a la resposta
davant la covid-19?



Carlos CHACCOUR**

Assistant Research professor
i director científic del projecte
BOHEMIA, ISGlobal
[@carlos_chaccour](mailto:carlos_chaccour@isglobal.org)

Rafael VILASANJUAN

Director d'Anàlisi i Desenvolupament
Global, ISGlobal
info@isglobal.org
[@rvilasanjuan](https://twitter.com/rvilasanjuan)

*Aquest article forma part d'una sèrie de documents del centre d'investigació ISGlobal (isglobal.org) que aborden preguntes fonamentals sobre la covid-19 i les estratègies de resposta. Aquest document fou publicat al web del centre el 22 de setembre del 2020. Agraïm a l'organització l'amabilitat per reproduir-lo a la nostra revista.

**Els autors expressen el seu agraïment a Adelaida Sarukhan, Joe Brew i Gonzalo Fanjul per la seva col·laboració en la creació d'aquest informe.

Infodèmia: com ha afectat l'epidèmia de desinformació a la resposta davant la covid-19?*

Resum: El terme «infodèmia» s'empra per referir-se a la sobreabundància d'informació (alguna de rigorosa i d'altra de falsa) sobre un tema. En aquest article s'analitza quins han estat els efectes produïts en l'àmbit científic i en l'entorn social per concloure que l'epidèmia de desinformació implica riscos pel que fa a la resposta a la covid-19, però també ofereix l'oportunitat de consolidar millors pràctiques per al futur.

Paraules clau: infodèmia; covid-19; publicacions científiques; *fake news*.

Infodemia: ¿Cómo ha afectado la epidemia de desinformación a la respuesta ante la covid-19?

Resumen: El término «infodemia» se utiliza para referirse a la sobreabundancia de información (alguna rigurosa y otra falsa) sobre un tema. En este artículo se analiza cuáles han sido los efectos producidos en el ámbito científico y en el entorno social para concluir que la epidemia de desinformación implica riesgos en lo que respecta a la respuesta de la covid-19, pero también ofrece la oportunidad de consolidar mejores prácticas para el futuro.

Palabras clave: infodemia; covid-19; publicaciones científicas; *fake news*.

Infodemic: how has the misinformation epidemic affected the response to COVID-19?

Abstract: The term "infodemic" is used to refer to the over-abundance of information (both rigorous and false) about a topic. This article analyses the effects on the scientific and social domains, concluding that the misinformation epidemic poses risks in terms of the response to Covid-19 but also provides an opportunity to consolidate better practices for the future.

Keywords: infodemic; covid-19; scientific publications; *fake news*.



Introducció

La desinformació ha exercit un paper rellevant en la pandèmia de la covid-19. Una societat que anhela desesperadament dades fiables i una indústria de la publicació científica que encara arrossega molts aspectes de l'era Gutenberg han contribuït a una pandèmia paral·lela, una «infodèmia». Segons la FundéuRAE, el terme «infodèmia» s'empra per referir-se a la sobreabundància d'informació (alguna de rigorosa i d'altra de falsa) sobre un tema. L'Organització Mundial de la Salut (OMS) ha utilitzat aquest terme durant molt de temps per referir-se a l'excés d'informació sobre un tema, constituïda en gran mesura per notícies falses o enganyoses, i rumors que fan difícil que les persones trobin recursos fidedignes i una guia de confiança quan els cal.

La infodèmia ha suposat un llast en el debat sobre la covid-19. Entre els exemples en el front terapèutic¹ s'inclouen l'auge i la caiguda del tractament basat en la hidroxicloroquina, la difusió de l'ús de lleixiu diluït com a tractament –ambdós potenciats en gran mesura per l'adhesió personal del president dels EE.UU.– i la inclusió de la ivermectina en les directrius terapèutiques nacionals de Perú i Bolívia a partir d'experiments *in vitro* i informació fraudulenta.²

Però hi ha d'altres àrees crítiques en les quals la informació falsa o tergiversada ha tingut un paper al llarg d'aquesta pandèmia, inclòs el debat sobre la protecció de la població infantil durant el confinament, l'ús de mascaretes o el nivell i la duració reals de la immunitat al virus. Tot això ve de la precipitació en la publicació científica,

que en algunes ocasions va situar els interessos partidistes per sobre de les proves contrastades, i d'un excés general d'opinions quan es disposa de poques dades o la informació és deliberadament enganyosa. L'epidèmia de desinformació implica riscos pel que fa a la resposta a la covid-19, però també ofereix l'oportunitat de consolidar millors pràctiques per al futur.

1. La precipitació d'una pandèmia

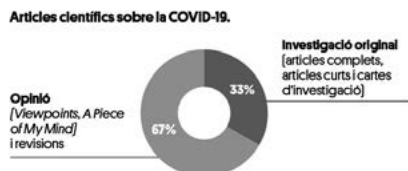
1.1. La pressió sobre les revistes

La comunitat científica es va llançar a dur a terme la investigació, orientada a salvar vides, sobre el nou coronavirus, i ho va fer a una velocitat sense precedents: la primera seqüència del genoma del virus es va fer pública només 11 dies³ després de la notificació oficial dels primers casos a l'OMS. La ràpida obtenció de coneixement sobre el virus (SARS-CoV-2) i la malaltia (covid-19) aviat van sobrepassar la capacitat de la indústria editorial per avaluar els articles i difondre'ls.

Destacades revistes com ara *JAMA* van veure com la recepció d'articles va augmentar gairebé un 300% (11.000 articles presentats en sis mesos) (vegeu *Figura 1*).⁴ Durant els primers mesos de la pandèmia, es van publicar una mitjana de 367 articles a la setmana relacionats amb la covid-19, i de mitjana van transcórrer només sis dies entre la presentació i l'acceptació.⁵ Tanmateix, combinar un volum tan enorme amb una qualitat elevada i una publicació

1. Richard Saitz, Gary Schwitzer, "Communicating Science in the Time of a Pandemic" [en línia], *JAMA*, v. 324, n. 5 (2020), p. 443–444, <<https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2768397>> [Consulta: 13/12/2020].
2. Carlos Chaccour, "Ivermectina y COVID-19: cómo una base de datos dudosa dio forma a la respuesta de varios países latinoamericanos a la pandemia" [en línia], *ISGlobal*, 29 de maig de 2020, <<https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/ivermectin-and-covid-19-how-a-flawed-database-shaped-the-covid-19-response-of-several-latin-american-countries/2877257/0>> [Consulta: 13/12/2020].
3. Yong-Zhen Zhang, Edward C. Holmes, "A Genomic Perspective on the Origin and Emergence of SARS-CoV-2" [en línia], *Cell*, v. 181, n. 2 (2020), p. 223–227, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092867420303287>> [Consulta: 13/12/2020].
4. Howard Bauchner, Phil B. Fontanarosa, Robert M. Golub, "Editorial Evaluation and Peer Review During a Pandemic: How Journals Maintain Standards" [en línia], *JAMA*, v. 324, n. 5 (2020), p. 453–454, <<https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2767892>> [Consulta: 13/12/2020].
5. Adam Palayew *et al.*, "Pandemic publishing poses a new covid-19 challenge" [en línia], *Nature Human Behaviour*, n. 4 (2020), p. 666–669, <<https://www.nature.com/articles/s41562-020-0911-0>> [Consulta: 13/12/2020].

ràpida no és una tasca fàcil. Va sorgir la necessitat, paradoxal i urgent, de reduir el ritme i salvaguardar la qualitat a costa de la velocitat.⁶ La confiança pública en la ciència estava en risc.⁷



Font: Bauchner H, Fontanarosa PB, Golub RM. Editorial Evaluation and Peer Review During a Pandemic: How Journals Maintain Standards. *JAMA*. 2020;324(5):453-454.

Figura 1. Articles presentats en sis mesos a la revista *JAMA*

1.2. La pressió sobre la comunitat científica

Amb les revistes aclaparades, i la genuïna intenció de compartir amb rapidesa el coneixement útil, la comunitat científica es va abocar en els *pre-prints* (repositoris en línia que publiquen manuscrits sense revisió per pares). Així se n'accelera la difusió, però no se'n garanteix la qualitat. Els *pre-prints* exigeixen un esforç addicional per part de la comunitat acadèmica per distingir els experiments i les interpretacions rigoroses d'aquelles que no ho són tant. Molts científics es van veure atrets pels fons emergents destinat a la investigació de la covid-19.⁸

A més, la pandèmia també ha fet augmentar la ja existent inestabilitat laboral i la situació precària en l'àmbit acadèmic,⁹ així com el nombre de persones a les quals aquestes circumstàncies afecten en gran manera, com ara les dones investigadores.¹⁰

Moguts pel sentiment d'urgència, els periodistes i el seu públic s'han precipitat a compartir noves troballes o hipòtesis, independentment de la qualitat de les dades en les quals es basaven.

En definitiva, no seria just eximir de responsabilitats en el dibuix de la infodèmia les mateixes institucions científiques, engranatges d'un sistema de generació de coneixement en el qual la cooperació resulta més necessària que mai i que, tanmateix, no és capaç d'oblidar que es troba construït al voltant de la competitivitat. En conseqüència, en la comunicació promoguda des de les institucions cridades a generar respostes no sempre han primat el valor afegit i el bé comú davant l'ambició de conquerir posicions més centrals enfront la resta d'actors.

1.3. La pressió sobre la societat en general

La societat en general, amb tota la raó, s'ha fet moltes preguntes i exigeix respostes per part dels científics i dels actors polítics. El problema rau en el fet que, moguts pel sentiment d'urgència, els periodistes i el seu públic s'han precipitat a compartir noves troballes o hipòtesis, independentment de la qualitat de les dades en les quals es basaven. Aquesta desinformació pot provocar ràpidament ansietat i confusió en les persones que reben la informació.

6. "Publishing in the time of COVID-19" [en línia], *The Lancet Global Health*, v. 8, (juliol 2020), p. e860, <[https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X\(20\)30260-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(20)30260-6/fulltext)> [Consulta: 13/12/2020].
7. Howard Bauchner, Phil B. Fontanarosa, Robert M. Golub, "Editorial Evaluation and Peer Review During a Pandemic: How Journals Maintain Standards" [en línia], *JAMA*, v. 324, n. 5 (2020), p. 453-454, <<https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2767892>> [Consulta: 13/12/2020].
8. Madhukar Pai, "Covidization of research: what are the risks?" [en línia], *Nature Medicine*, v. 26 (2020), p. 1159, <<https://www.nature.com/articles/s41591-020-1015-0>> [Consulta: 13/12/2020].
9. Alexandre Afonso, "How Academia Resembles a Drug Gang" [en línia], *The London School of Economics and Political Science Blog*, (11 desembre 2013), <<https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/12/11/how-academia-resembles-a-drug-gang/>> [Consulta: 13/12/2020].
10. Virginia Gewin, "The Career Cost of Covid-19 to Female Researchers, and How Science Should Respond" [en línia], *Nature*, (20 juliol 2020), <<https://www.nature.com/articles/d41586-020-02183-x>> [Consulta: 13/12/2020].

A més, tal com fan algunes publicacions, la gent pot barrejar la política i la ciència, i acceptar o rebutjar fàrmacs i mesures de salut pública en funció de la seva situació en l'esfera política. Sovint, l'activisme se situa per davant de les dades contrastades. Pot observar-se un clar exemple d'això en l'ús de mascaretes als EUA,¹¹ moltes persones de tendència republicana les veuen com un atac a la llibertat individual, malgrat tot el coneixement en l'àrea de salut pública que defensa la seva eficàcia per limitar la disseminació del virus.

2. Les conseqüències de la precipitació

Les preses per generar resultats han provocat que alguns estudis defectuosos i fins i tot fraudulents hagin aconseguit situar-se en revistes molt prestigioses, cosa que ha tingut conseqüències immediates.¹² Al maig del 2020, es va publicar a *The Lancet* un gran estudi observacional que demostrava que la hidroxicloroquina no aportava beneficis (i fins i tot perjudicava) als pacients de covid-19. Al cap de 48 hores, l'assaig clínic Solidarity, finançat per l'OMS, ja havia interromput el seu estudi amb hidroxicloroquina. A més, entitats financeres i científics de tot el món van prendre decisions basades en l'article. Però les dades utilitzades a l'article mai van ser publicades pel seu propietari, una empresa ara inexistent anomenada *Surgisphere*.¹³ Un article anterior que utilitzava el mateix conjunt de dades, publicat a *The New England Journal of Medicine*, ja havia influït la forma en què el personal mèdic prescriu fàrmacs car-

Les preses per generar resultats han provocat que alguns estudis defectuosos i fins i tot fraudulents hagin aconseguit situar-se en revistes molt prestigioses.

diovasculars als pacients de covid-19. De tots dos articles es van retractar els seus autors, no les revistes.

Aquesta situació ha comportat profundes conseqüències per a la credibilitat de la ciència, just en el moment en què més necessària resulta. Ha afectat decisions de finançament i contribuït a la divisió entre els mateixos científics, però també entre científics i la societat en general, de vegades sobre la base de diferències polítiques o d'opinió més que sobre punts de vista científics.

Res de tot això és nou. Continuament tenen lloc retractacions, invencions de dades i recerques molt controvertides. Un article amb greus errors on es vinculava la vacuna SPR amb l'autisme, publicat a *The Lancet* l'any 1998, va contribuir en gran mesura al moviment antivacunes, atès que la revista va trigar 12 anys a retractar completament l'article.

La base de dades de *Surgisphere* també va contribuir en gran mesura a la utilització d'un fàrmac antiparasitari per al tractament i la prevenció de la covid-19 en el continent americà.¹⁴ Com a resultat de la infodèmia relacionada

11. Lauren Aratani, "How did face masks become a political issue in America?" [en línia], *The Guardian*, (21 juny 2020), <<https://www.theguardian.com/world/2020/jun/29/face-masks-us-politics-coronavirus>> [Consulta: 13/12/2020].
12. Alberto García-Basteiro, "Sin rigor y transparencia, no hay ciencia: sobre Surgisphere y sus publicaciones científicas en revistas de alto impacto" [en línia], *ISGlobal*, (3 juny 2020), <<https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/sin-rigor-y-transparencia-no-hay-ciencia-sobre-surgisphere-y-sus-publicaciones-cientificas-en-revistas-de-alto-impacto/93337/0>> [Consulta: 13/12/2020].
13. Ellen Gabler, Roni Caryn Rabin, "The Doctor Behind the Disputed Covid Data" [en línia], *The New York Times*, (28 juliol 2020), <<https://www.nytimes.com/2020/07/27/science/coronavirus-retracted-studies-data.html>> [Consulta: 13/12/2020].
14. Carlos Chaccour, "Ivermectina y covid-19: cómo una base de datos dudosa dio forma a la respuesta de varios países latinoamericanos a la pandemia" [en línia], *ISGlobal* (29 maig 2020), <<https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/ivermectin-and-covid-19-how-a-flawed-database-shaped-the-covid-19-response-of-several-latin-american-countries/2877257/0>> [Consulta: 13/12/2020].



Les empreses de xarxes socials no realitzen cap tipus d'edició dels missatges, ni tampoc han de retre comptes, en oposició als mitjans tradicionals.

amb la ivermectina a l'Amèrica Llatina, milers de persones van rebre injeccions amb una formulació veterinària d'aquest fàrmac,¹⁵ es va especular amb els preus i fins i tot es van falsificar medicaments.¹⁶

3. El paper de les xarxes socials i els mitjans de comunicació

3.1. Una arma de doble tall

La crisi de *Surgisphere* es va gestionar inicialment d'una manera molt acadèmica, incloent l'enviament de cartes als editors i autors, i la publicació d'una resposta uns mesos més tard. Però el sentiment d'urgència en aquesta pandèmia va provocar que molta gent compartís les seves crítiques a través de les xarxes socials. Molt probablement, va ser la pressió generada per la societat i pels mitjans tradicionals el que va fer reduir el temps de retractació, de 12 anys per al tristament cèlebre article sobre la vacuna SPR a només 14 dies per a l'article de *Surgisphere* a *The Lancet*.

Les xarxes socials són una arma de doble tall, durant aquesta pandèmia i en altres crisis. Han resultat extremadament útils per promoure el debat entre la comunitat científica, per compartir

amb celeritat les crítiques a les dades o els articles erronis i per difondre ràpidament resultats útils. D'altra banda, també han contribuït a difondre conclusions d'estudis defectuosos, i a propagar informació falsa deliberadament. Les empreses de xarxes socials no realitzen cap tipus d'edició dels missatges, ni tampoc han de retre comptes, en oposició als mitjans tradicionals. Només tenen la capacitat de filtrar, i fins i tot aquesta capacitat és molt baixa en comparació amb l'impacte que exerceixen a propagar notícies enganyoses que no estan basades en dades suficients o que directament són mentida. Mitjançant l'ús d'algoritmes que es poden replicar més ràpidament i fàcilment que el virus, s'han convertit en una de les fonts fonamentals de la infodèmia.

Malgrat les promeses de Facebook d'utilitzar «marcadors d'avís» quan es detectin notícies falses, l'organització activista Avaaz va analitzar més de 100 exemples de desinformació seleccionats d'Internet.¹⁷ Tots ells havien estat classificats com a falsos o enganyosos per part de verificadors de dades de reconegut prestigi i independència. Van detectar que aquests exemples s'havien compartit més d'1,7 milions de vegades a Facebook sense cap avís, i es va estimar que havien estat vistos 117 milions de vegades (vegeu Figura 2). I això és només la punta de l'iceberg de la desinformació.

Informacions -en sis idiomes- sobre el virus que van ser classificades com a falses i enganyoses per part de verificadors de dades de reconegut prestigi i independència.



Compartides
**més d'1,7 milions
de vegades**



Visualitzades (segons estimacions)
117 milions de vegades

Dies que va trigar la plataforma a reduir la presència d'aquesta informació i publicar marcadors d'avís: fins a 22

Figura 2. Anàlisi de més de 100 exemples de desinformació a Facebook

15. Jaqueline Fowks, "Un grupo evangélico peruano inyecta un medicamento veterinario a miles de personas para la Covid-19" [en línia], *El País* (19 juny 2020), <<https://elpais.com/sociedad/2020-06-19/un-grupo-evangelico-peruano-inyecta-un-medicamento-veterinario-a-miles-de-personas.html>> [Consulta: 13/12/2020].

16. Aleida Rueda, "¿Es peligroso automedicarse con ivermectina?" [en línia], *Salud con lupa* (21 juliol 2020), <<https://saludconlupa.com/comprueba/es-peligroso-automedicarse-con-ivermectina/>> [Consulta: 13/12/2020].

17. "How Facebook can Flatten the Curve of the Coronavirus Infodemic" [en línia], *Avaaz* (15 abril 2020), https://secure.avaaz.org/campaign/en/facebook_coronavirus_misinformation/ [Consulta: 13/12/2020].

En èpoques d'incertesa, els textos equívocs són molt més populars que els que difonen informació rigorosa sobre salut pública. Menjar algues marines o injectar desinfectant o lleixiu, totes afirmacions mèdiques falses, són percebudes com a possibles solucions per als que volen minimitzar els danys potencials. Les persones tendeixen a obtenir informació de fonts diferents, i no totes les fonts són necessàriament fiables. Les xarxes socials han donat lloc a una revolució en la forma en què les persones es comuniquen. Han facilitat en gran mesura la formació de «tribus d'opinió»: grups compenetrats de persones que comparteixen idees, valors i informació selectiva. Aquests nodes de xarxa fan més fàcil establir una opinió de grup, concretar les narratives i identificar enemics. Al mateix temps, el discurs també es pot radicalitzar més, atès que la majoria d'aquests grups comparteixen preocupacions i valors similars, i estan disposats a adoptar propostes que en algunes ocasions són moralment inacceptables, perquè el sentiment de pertinença a un grup els resulta més tranquil·litzador. El principal problema és que es perd la perspectiva comunitària i l'interès del grup es percep com l'únic interès legítim.

3.2. Notícies falses (*fake news*) amb motivació política

Part de les notícies falses que circulen per les xarxes socials sobre la covid-19 semblen tenir una motivació política. Va ser el cas, clarament, de la teoria de la conspiració sobre l'origen «artificial» del virus, que procediria d'un experiment biològic fallit. Quan les notícies afirmaven que venia de Wuhan, es tractava, evidentment, d'una forma de desprestigiar la Xina per part dels Estats Units, mentre que quan des de la Xina es va proclamar que el virus procedia de l'estranger va ser per guanyar-se la seva opinió pública en el sentit opo-

sat. Segons un sondeig del *Pew Research Center* fet en el pic de la pandèmia el mes de març¹⁸ un de cada quatre estatunidencs creia que el virus de la covid-19 havia estat creat en un laboratori, i gairebé la meitat de la població afirmava no estar-ne segura.

Ja sigui a Twitter, a Facebook o a Whatsapp, les xarxes creen una comunicació grupal. Resulta molt fàcil tancar els missatges i romandre fora de perill de qualsevol postura crítica o confrontació procedent de l'exterior del «cercle», la qual cosa facilita als grups i interessos polítics conservar la seva narrativa principal i la cohesió. A més, per a la informació enganyosa resulta molt més difícil esquivar els filtres dels mitjans tradicionals, la qual cosa fa que les xarxes socials es converteixin en el mitjà perfecte –i de vegades l'únic– per multiplicar l'impacte dels missatges.

3.3. Els mitjans de comunicació

Els mitjans de comunicació han dut a terme una tasca essencial en la transmissió de la informació i de les mesures de prevenció i, alhora, han estat un dels actors fonamentals en la infodèmia. De la mateixa manera que bona part de la comunitat científica va aparcar els seus temes d'investigació per centrar-se en l'estudi del SARS-CoV-2, les fronteres entre les diverses seccions dels mitjans es van tornar més difuses i bona part de la professió periodística, amb independència del seu bagatge o experiència prèvia, es va dedicar a informar sobre la pandèmia. En els moments crítics de la primera onada, fins i tot mitjans i espais esportius van passar a informar sobre la covid-19.

En paral·lel, l'apressant necessitat de respostes i l'escassetat d'evidència científica va portar a enaltir la figura de l'expert, fet que va desfermar una autèntica voràgine de mitjans de

18. Katherine Schaeffer, "A look at the Americans who believe there is some truth to the conspiracy theory that COVID-19 was planned" [en línia], *Pew Research Center* (24 juliol 2020), <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/07/24/a-look-at-the-americans-who-believe-there-is-some-truth-to-the-conspiracy-theory-that-covid-19-was-planned/>> [Consulta: 13/12/2020].



comunicació a la recerca de veus autoritzades. Tanmateix, es donava la circumstància que trobar experts en un virus l'existència del qual es desconeixia fins al desembre del 2019 era una tasca complicada. La mateixa dinàmica dels mitjans i l'economia de les seves empreses potencien els espais de debat, més barats que el periodisme d'investigació, la qual cosa genera una confluència d'opinions confusa en la qual no sempre queda clara la divisió entre l'opinió política i l'evidència científica, circumstància que acaba alimentant les audiències a costa de generar un major volum de soroll. Fruit d'aquesta necessitat de respostes, durant els sis primers mesos de la pandèmia l'equip de Comunicació d'ISGlobal va gestionar més de 600 entrevistes i va comptabilitzar més de 8.000 impactes en mitjans.

Aquesta cobertura mediàtica sense precedents es produeix, a més, en temps real i al galop, en una cursa en què es valora el rigor, encara que no tant com la immediatesa, i en la qual no acostuma a haver-hi temps ni recursos per preparar anàlisis en profunditat ni per contrastar les opinions i els fets.

La guerra contra les vacunes

La guerra contra les vacunes és un dels problemes més grans de la pandèmia. Algunes xarxes socials han aprofitat l'intens tràfic associat a les tendències sobre el coronavirus per difondre la seva propaganda. El moviment antivacunes ha començat a mobilitzar-se globalment contra l'eficàcia o la seguretat de les vacunes abans que qualsevol vacuna hagi estat totalment desenvolupada i provada. La seva desinformació impacta milions de persones, la qual cosa provoca un augment de la indecisió sobre si vacunar o no, i pot provocar un problema de salut pública en el moment que estigui disponible una vacuna.¹⁹ Les xarxes socials com ara Facebook treballen sobre la base d'algorismes que repliquen i promouen notícies negatives i conspiratives en esdevenir tendència a la xarxa. Les pàgines que inclouen aquests continguts augmenten l'impacte i els seguidors, que poden utilitzar-se posteriorment per a d'altres propòsits, alhora que Facebook es beneficia de l'augment del tràfic i del consegüent increment dels recursos.

19. Les enquestes publicades fins ara sobre la confiança dels ciutadans en les vacunes suggereixen que aquest és un risc que no ha de ser menyspreat. En el cas d'Espanya, una enquesta feta pública a l'agost eleva la xifra d'escèptics al 30%.

4. Conclusions i recomanacions

La infodèmia relacionada amb la covid-19 ha perjudicat la confiança pública en la ciència, però també proporciona una oportunitat per revisar els mètodes utilitzats en la comunicació científica, de manera que es pugui augmentar la transparència i potser transformar el model de negoci perquè, en lloc de beneficiar prioritàriament les editorials científiques, beneficiï la mateixa ciència.

Per aconseguir-ho, cal actuar a quatre nivells diferents:

- (a) La comunitat científica ha de revisar la forma en què es relaciona amb el conjunt de la societat. Ara més que mai hi ha una necessitat patent de transparència i d'ús d'un llenguatge accessible a tots. El missatge que el rigor és essencial per a la recerca resulta clau, fins i tot en temps d'urgència.
- (b) Les publicacions científiques tenen ara l'oportunitat de revisar el seu model de negoci i analitzar la forma en què es configura la producció acadèmica i la recerca en general. Ha arribat el moment de deixar enrere els vicis adquirits durant les èpoques en què les comunicacions escrites eren la norma. La difusió científica s'ha convertit en un negoci molt lucratiu per a empreses privades, i això potser no sigui el millor per a la ciència.
- (c) En paral·lel, les xarxes socials han de desintoxicar els seus algorismes perquè reduïxin la presència de desinformació, els grups de pàgines i els dominis que pertanyen als acceleradors de desinformació, i mantenir el contingut perjudicial allunyat del seu tràfic. No es tracta de censura; al contrari, evita que les notícies falses arribin als seus usuaris i membres. Això també hauria de fer reflexionar els responsables de les xarxes socials, les autoritats i la comunitat científica. És important omplir el «buit informacional» amb fonts fiables d'informació, com Google va començar a fer al principi de la pandèmia, en permetre únicament informació de confiança en el mecanisme de recerca.
- (d) Tots hem de contribuir a generar i difondre informació de qualitat, evitant els rumors i xafarderies que només contribueixen a la infodèmia paral·lela.

Cinc consells per combatre les *fake news* científiques en temps de coronavirus

1. **No et quedis només amb el titular.** És important analitzar els detalls.
2. Localitza la font original. **Identifica a quin estudi o investigació es refereix l'article, per fer-li una ullada. Tingues molta cura amb els articles basats en estudis pendents de fer.**
3. **Analitza les afirmacions molt sorprenents amb escepticisme.** De vegades, les notícies ens sorprenen perquè no tenim un coneixement molt profund del tema en qüestió.
4. **Contrasta la informació.** Fes una recerca i confirma si pots trobar-la a d'altres pàgines web o en d'altres mitjans.
5. **No reenviïs o difonguis informació que no hagi estat analitzat críticament primer.** No facis un repulada ni reenviïs un missatge de WhatsApp sense haver revisat la informació.

Font: Pilar Rodríguez, "5 consells per combatre les fake news en temps de coronavirus" [en línia], *El·lipse*, Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (PRBB), (22 juliol 2020), <<https://ellipse.prbb.org/ca/5-consells-per-combatre-les-fake-news-cientifiques-en-temps-de-coronavirus/>> [Consulta: 13/12/2020].

La infodèmia relacionada amb la covid-19 ha perjudicat la confiança pública en la ciència, però també ha proporcionat una oportunitat per revisar els mètodes utilitzats en la comunicació científica.

Bibliografia

AFONSO, Alexandre. "How Academia Resembles a Drug Gang" [en línia], *The London School of Economics and Political Science Blog*, (11 desembre 2013), <<https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2013/12/11/how-academia-resembles-a-drug-gang/>> [Consulta: 13/12/2020].

ARATANI, Lauren. "How did face masks become a political issue in America?" [en línia], *The Guardian*, (21 juny 2020), <<https://www.theguardian.com/world/2020/jun/29/face-masks-us-politics-coronavirus>> [Consulta: 13/12/2020].

BAUCHNER, Howard; FONTANAROSA, Phil B. ; GOLUB, Robert M. "Editorial Evaluation and Peer Review During a Pandemic: How Journals Maintain Standards" [en línia], *JAMA*, v. 324, n. 5 (2020), p. 453–454, <<https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2767892>> [Consulta: 13/12/2020].

Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public: Mythbusters [en línia]. [Ginebra]: World Health Organization, 2020. <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/myth-busters>> [Consulta: 13/12/2020]

CHACCOUR, Carlos. "Ivermectina y COVID-19: cómo una base de datos dudosa dio forma a la respuesta de varios países latinoamericanos a la pandemia" [en línia], *ISGlobal*, (29 maig 2020), <<https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/ivermectin-and-covid-19-how-a-flawed-database-shaped-the-covid-19-response-of-several-latin-american-countries/2877257/0>> [Consulta: 13/12/2020].

DONOVAN, Joan. "How social media can combat the coronavirus 'infodemic'" [en línia], *MIT Technology Review* (17 març 2020), <<https://www.technologyreview.com/2020/03/17/905279/facebook-twitter-social-media-infodemic-misinformation/>> [Consulta: 13/12/2020].

FOWKS, Jaqueline. "Un grupo evangélico peruano inyecta un medicamento veterinario a miles de personas para la Covid-19" [en línia], *El País* (19 juny 2020), <<https://elpais.com/sociedad/2020-06-19/un-grupo-evangelico-peruano-inyecta-un-medicamento-veterinario-a-miles-de-personas.html>> [Consulta: 13/12/2020].

GABLER, Ellen; RABIN, Roni Caryn. "The Doctor Behind the Disputed Covid Data" [en línia], *The New York Times*, (28 juliol 2020), <<https://www.nytimes.com/2020/07/27/science/coronavirus-retracted-studies-data.html>> [Consulta: 13/12/2020].

GARCÍA-BASTEIRO, Alberto. "Sin rigor y transparencia, no hay ciencia: sobre Surgisphere y sus publicaciones científicas en revistas de alto impacto" [en línia], *ISGlobal*, (3 juny 2020), <<https://www.isglobal.org/healthisglobal/-/custom-blog-portlet/sin-rigor-y-transparencia-no-hay-ciencia-sobre-surgisphere-y-sus-publicaciones-cientificas-en-revistas-de-alto-impacto/93337/0>> [Consulta: 13/12/2020].

GEWIN, Virginia. "The Career Cost of Covid-19 to Female Researchers, and How Science Should Respond" [en línia], *Nature*, (20 juliol 2020), <<https://www.nature.com/articles/d41586-020-02183-x>> [Consulta: 13/12/2020].

"How Facebook can Flatten the Curve of the Coronavirus Infodemic" [en línia], *Avaaz* (15 abril 2020), https://secure.avaaz.org/campaign/en/facebook_coronavirus_misinformation/ [Consulta: 13/12/2020].

ISLAM, Md Saiful et al. "COVID-19–Related Infodemic and Its Impact on Public Health: A Global Social Media Analysis" [en línia], *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, v. 103, n. 4 (agost 2020), <<https://www.ajtmh.org/content/journals/10.4269/ajtmh.20-0812>> [Consulta: 13/12/2020].

PAI, Madhukar. "Covidization of research: what are the risks?" [en línia], *Nature Medicine*, v. 26 (2020), p. 1159, <<https://www.nature.com/articles/s41591-020-1015-0>> [Consulta: 13/12/2020].

PALAYEW, Adam et al. "Pandemic publishing poses a new COVID-19 challenge" [en línia], *Nature Human Behaviour*, n. 4 (2020), p. 666-669, <<https://www.nature.com/articles/s41562-020-0911-0>> [Consulta: 13/12/2020].

"Publishing in the time of COVID-19" [en línia], *The Lancet Global Health*, v. 8, (juliol 2020), p. e860, <[https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X\(20\)30260-6/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(20)30260-6/fulltext)> [Consulta: 13/12/2020].

RODRIGUEZ, Pilar. "5 consells per combatre les fake news en temps de coronavirus" [en línia], *El-lipse*, Parc de Recerca Biomèdica de Barcelona (PRBB), (22 juliol 2020), <<https://ellipse.prbb.org/ca/5-consells-per-combatre-les-fake-news-cientificques-en-temps-de-coronavirus/>> [Consulta: 13/12/2020].

RUEDA, Aleida. "¿Es peligroso automedicarse con ivermectina?" [en línia], *Salud con lupa* (21 juliol 2020), <<https://saludconlupa.com/comprueba/es-peligroso-automedicarse-con-ivermectina/>> [Consulta: 13/12/2020].

SAITZ, Richard; SCHWITZER, Gary. "Communicating Science in the Time of a Pandemic" [en línia], *JAMA*, v. 324, n. 5 (2020), p. 443–444, <<https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2768397>> [Consulta: 13/12/2020].

SCHAEFFER, Katherine. "A look at the Americans who believe there is some truth to the conspiracy theory that covid-19 was planned" [en línia], *Pew Research Center* (24 juliol 2020), <<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/07/24/a-look-at-the-americans-who-believe-there-is-some-truth-to-the-conspiracy-theory-that-covid-19-was-planned/>> [Consulta: 13/12/2020].

UN tackles 'infodemic' of misinformation and cybercrime in covid-19 crisis [en línia]. [Nova York]: Naciones Unidas, 2020.



**Social Media
seriously harms
your mental health™**

<<https://www.un.org/en/un-coronavirus-communications-team/un-tackling-%E2%80%99infodemic%E2%80%99-misinformation-and-cybercrime-covid-19>> [Consulta: 13/12/2020].

Zarocostas, John. "How to fight an infodemic" [en línia]. *The Lancet*, v. 395, n. 10225 (2020), p. 676, <[https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30461-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30461-X/fulltext)> [Consulta: 13/12/2020].

Zhang, Yong-Zhen; Holmes, Edward C. "A Genomic Perspective on the Origin and Emergence of SARS-CoV-2" [en línia], *Cell*, v. 181, n. 2 (2020), p. 223 -227, <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0092867420303287>> [Consulta: 13/12/2020]. ■



LA
TRANQUIL·LITAT
QUE DONA
ESTAR EN
BONES
MANS

IMPRESSIÓ OFFSET & DIGITAL
Informa-te'n a: www.sprintcopy.com



Sprint Copy
934 463 900

WE PRINT THE DIFFERENCE
Còrsega 546 - Tel. 934 463 900
sp@sprintcopy.com
www.sprintcopy.com

Entrevistes





Patricia ACEBES

Coordinadora de la Xarxa de Lectura Pública del Servei de Biblioteques del Govern del País Basc

p-acebes@euskadi.eus

@eLiburutegia_

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Al meu entendre, les biblioteques són un servei de primera necessitat, encara que per complir en una situació com l'actual emergència sanitària, sigui necessari adaptar els serveis per garantir la seguretat del personal bibliotecari i de les persones lectores.

En aquests moments d'incertesa i disrupció, les biblioteques i el seu personal lluiten contra les *fake news* o la informació no contrastada oferint fonts fiables d'informació com són les publicacions científiques o l'accés a la informació oficial. Així mateix, en tractar-se d'un equipament sociocultural de proximitat, a més de la resta de serveis que presta el personal bibliotecari, conèixer els seus lectors i lectores els ha servit per proporcionar calma, consol, ajuda, informació...

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Des del punt de vista organitzatiu, s'ha in-

Les biblioteques i el seu personal lluiten contra les *fake news* o la informació no contrastada oferint fonts fiables d'informació.

corporat personal d'altres àrees de la mateixa Direcció per ajudar a donar altes d'usuaris a eLiburutegia;¹ a més, se'ls va augmentar la capacitat del correu electrònic perquè no es col·lapsés.

Des del Servei de Biblioteques s'ha augmentat el nombre màxim de préstecs de llibres i audiovisuals i s'ha contactat amb les editorials per poder posar llicències concurrents. També s'ha augmentat l'assignació pressupostària per a la compra de llicències, amb especial èmfasi en les lectures obligatòries escolars.

Respecte del personal bibliotecari, s'han flexibilitzat certs procediments perquè poguessin accedir al programa de gestió bibliotecària des dels seus domicilis.

En relació amb els lectors i lectores, es va treballar conjuntament amb el personal bibliotecari de la Xarxa de Lectura Pública per proporcionar de manera telemàtica tant les claus perquè poguessin accedir a eLiburutegia, com les normes i instruccions d'utilització de la plataforma.

És cert que durant el confinament hi ha hagut errors en la comunicació; potser la resposta del Servei de Biblioteques hauria d'haver estat més uniforme i global. Entenem que aquesta situació ens va agafar a tots fora de joc i vam haver d'anar resolent temes sobre la marxa.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

El Servei de Biblioteques, juntament amb el personal de la Direcció de Patrimoni Cultural, han seguit treballant, fins i tot allargant la seva jornada laboral, per atendre totes les peti-

1. <<http://www.eliburutegia.euskadi.eus/>>.

cions que arribaven. Algunes biblioteques que van tancar van demanar als seus lectors que es possessin en contacte amb el Servei, i es va crear un grup de treball que va tenir molt bona resposta i acceptació. Fruit d'aquest grup es va realitzar una campanya de comunicació a la ràdio i un cartell amb instruccions per informar els usuaris.

Les biblioteques que disposaven de mitjans i que van mostrar la seva disposició, van ajudar el Servei de Biblioteques a donar d'alta usuaris, proporcionar contrasenyes d'ús i a explicar el funcionament d'eLiburutegia. A més, algunes biblioteques, amb el permís dels seus ajuntaments, van servir llibres a casa, van imprimir documents escolars, es van posar en contacte telefònic amb lectors vulnerables, van prestar equipament informàtic...

Des del Servei de Biblioteques s'ha donat accés a eLiburutegia als components de la diàspora basca i s'han atès les peticions de centres escolars que ens sol·licitaven accés perquè el seu alumnat pogués llegir les obres recomanades.

D'altra banda, les biblioteques han modificat les seves instal·lacions i serveis per poder donar resposta a les necessitats de les persones lectores.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de docu-

Biblioteques, espais de confiança i segurs.

mentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals, caldria disposar de major formació en edició digital, xarxes socials, màrqueting i comunicació. També s'hauria d'oferir la possibilitat que el major nombre possible de serveis es pogués realitzar de manera digital, així com trobar vies de comunicació per informar dels serveis bibliotecaris les persones que no tinguin capacitats digitals. Les institucions responsables de les biblioteques haurien d'adaptar les seves eines de comunicació i proporcionar els mitjans necessaris perquè el personal bibliotecari pugui seguir fent la seva tasca. Pel que fa a les eines, seria important que permetessin canvis massius de manera senzilla, com allargar préstecs, o donar d'alta clubs de lectura, lectors col·lectius...

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Biblioteques, espais de confiança i segurs. ■



Maria Hortènsia ÁLVAREZ

Cap de la Biblioteca de l'Escola Politècnica Superior d'Enginyeria de Vilanova i la Geltrú, Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)
maria.alvarez@upc.edu
 @MHAvarezSuau @bibUPCVILANOVA

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

En el context universitari actual, les biblioteques universitàries no som un servei de primera necessitat. Som un servei complementari, però no nuclear, tant en el procés d'aprenentatge de l'estudiantat com en l'activitat acadèmica del personal docent i investigador. Les persones usuàries són molt autònomes en les seves tasques i, tot i que els serveis de la biblioteca són útils, no són imprescindibles.

D'entrada, el que podem aportar com a servei és l'accés a fonts d'informació fiables i contrastades. Ara bé, crec que anem més enllà. Les biblioteques universitàries, en ser també públiques, podem connectar l'activitat de la universitat amb la societat i a la inversa. Des de sempre, hem estat espais de trobada de persones, idees i coneixement i al mateix temps; som espais imparcials, segurs i amables. Hauríem de treure més partit de tot això. Per tant, la nostra aportació podria ser la de posar, en el centre de l'activitat universitària, un servei d'inspiració i desenvolupament des d'on compartir coneixement.

Destacaria la capacitat d'adaptació i el grau d'implicació que s'ha demostrat per part de les persones.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Entre els aspectes encertats destacaria la capacitat d'adaptació i el grau d'implicació que s'ha demostrat per part de les persones. Treballar en un escenari incert ha provocat haver de confiar més en els equips, en la seva professionalitat i en la capacitat del treball col·laboratiu com a model organitzatiu més àgil i eficient. Així mateix, ha estat clau disposar de les infraestructures tecnològiques necessàries per assumir el teletreball massiu i la docència en línia de la universitat.

Per contra, ha mancat l'anticipació als escenaris i l'establiment de criteris de forma conjunta. Sobretot al principi del confinament la informació i els protocols no es compartien fins que n'urgia l'aplicació. Després, a força de canvis constants, ja s'ha facilitat més el consens entre les parts. Per tant, moltes vegades s'ha fet evident la manca de comunicació, de planificació i d'organització eficaç del treball.

En alguns casos també s'ha produït un cert aïllament de les persones perquè s'han trobat a faltar els espais informals d'intercanvi que es produeixen a la presencialitat. Ha fallat tenir cura d'aquests aspectes en l'entorn virtual.

I per últim, tot i que la realitat ha fet canviar les coses, la transformació no ha estat del tot profunda. Resta, doncs, camí per recórrer, apostant per nous serveis adaptats a noves realitats i exigències. I això vol dir també allunyar-se de «la comoditat» i de les inèrcies que perpetuen estratègies i serveis que ja no tenen raó de ser.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

La resposta majoritària va ser potenciar els serveis digitals que ja es donaven, com l'accés a recursos electrònics i posar a l'abast més canals de comunicació, com el xat o la videoconferència. El servei de formació va passar a ser en línia seguint un format interactiu i, pel que fa a les col·leccions, es van promoure i incrementar els llibres electrònics, a més d'elaborar butlletins i/o portals per recopilar enllaços directes als continguts. També es van ampliar els terminis de préstec, a més de prestar els portàtils i tauletes en un format de llarga durada. Per descomptat, la comunicació a les xarxes socials va adquirir un rol més predominant.

Un exemple concret de nou servei posat en marxa a la nostra Biblioteca ha estat «Rumb TFE»² (Treball Final d'Estudis), un servei d'acompanyament als estudiants per a l'elaboració del TFE, adaptable a les necessitats de cada estudiant.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals calen més habilitats comunicatives en el món digital. Hauria de ser més fàcil poder gravar i editar material audiovisual (vídeos, animacions, podcasts, material interactiu...) per oferir els nostres serveis i per promoure'ls especialment entre un públic molt jove. Així mateix, seria necessari integrar una gestió de les xarxes socials i de la comunicació en general, que sigui més intensa i en exclusiva.

Una altra necessitat vindria de l'entorn de la comunicació presencial; seria aquell perfil professional relacionat amb la dinamització comunitària, organització d'esdeveniments, creació d'espais de trobada, etc. Aquest perfil potser és més habitual en l'entorn de la biblioteca pública, però no ho és en la biblioteca universitària. I no només em refereixo a funcions de promoció de la lectura, sinó a crear espais d'intercanvi de coneixement com són els «Research café» per

Tot i que la realitat ha fet canviar les coses, la transformació no ha estat del tot profunda. Resta, doncs, camí per recórrer, apostant per nous serveis adaptats a noves realitats i exigències.

promoure el contacte informal dels doctorands i conèixer els seus àmbits de recerca.

Així mateix, relacionat amb el món de la recerca, es configura un perfil professional molt especialitzat que promou i dona suport a l'accés obert de la producció científica, la gestió de les dades de recerca i la ciència ciutadana. En aquesta línia, aquest perfil bibliotecari podria ajudar activament el personal investigador a fer ciència ciutadana i divulgació científica.

Finalment, seria necessari incorporar perfils amb coneixements de disseny instruccional i tecnologies educatives per donar suport al personal docent en la seva tasca pedagògica. D'aquesta manera es podrien localitzar recursos educatius existents, localitzar fonts d'informació i dissenyar conjuntament materials d'aprenentatge, assegurar-se que compleixen aspectes de propietat intel·lectual, afavorir l'accés obert d'aquests materials, etc.

En relació amb els serveis, caldria oferir serveis més personalitzats i més inserits a les activitats clau de la universitat, de la mà del personal docent, de l'investigador i de l'estudiant. Serveis que aportin valor afegit per si mateixos.

En relació amb les eines, caldria disposar d'eines gràfiques d'ús senzill i ràpid, eines que permetin generar continguts de forma fàcil i atractiva, eines educatives, eines de comunicació social i eines de treball col·laboratiu.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

La biblioteca com a agent actiu d'inspiració, motivació i creixement dins la universitat. ■

2. <<https://biblioteca.upc.edu/epsevg/serveis#rumb-tfe>>.





Jordi ANDREU

Director tècnic de l'Arxiu Històric Banc de Sabadell
archivohistorico@bancsabadell.com



Mercè MARSAL

Tècnica responsable de l'Arxiu Històric de Banc Sabadell
archivohistorico@bancsabadell.com

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

No creiem que puguem categoritzar com a servei de primera necessitat les biblioteques, arxius i centres de documentació. Està clar que tenim una funció molt rellevant en moments d'incertesa com el que estem passant. Podem aportar solidesa, certesa i confiança a l'hora de seguir endavant, ja que gestionant la gran quantitat d'informació a la qual la població té accés i processant-la perquè sigui útil a qui la necessita, facilitem la presa de decisions, donem una base ferma, certa en moments d'incertesa.

Podem aportar solidesa, certesa i confiança a l'hora de seguir endavant, ja que gestionant la gran quantitat d'informació a la qual la població té accés i processant-la perquè sigui útil a qui la necessita, facilitem la presa de decisions.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/oportuns? Què ha mancat?

Pensem que els professionals del nostre àmbit han pogut estar encertats i/o oportuns en oferir fonts d'informació i productes documentals que han pogut servir a les persones usuàries i a la ciutadania en general per cobrir les necessitats bàsiques d'informació i evitar l'aturada completa de la seva activitat. Què ha mancat? Doncs tenir més preparats els sistemes per donar l'abast en aquests serveis, els quals s'han pogut subministrar gràcies a un sobre esforç personal i de la companyia, que ha estressat excessivament el dia a dia del professional.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta dels centres i equipaments que coneixes? Quines iniciatives destacades de les que s'han posat en marxa?

Som capaços de dir el que hem fet nosaltres com a centre privat. Dins les nostres funcions i objectius, hem pogut gestionar l'adaptació de la beca per a estudiants del Grau d'Informació i Documentació per tal de poder-la seguir desenvolupant. La realitat és que molts centres han hagut de paralitzar per reprendre posteriorment les beques o estades de pràctiques dels estudiants. Nosaltres hem pogut reaccionar de forma immediata i no ens ha calgut suspendre l'activitat de l'estudiant en les seves tasques que fins al moment feia presencialment.

La important i continuada política de digitalització dels fons de l'Arxiu Històric de Banc Sabadell ha permès seguir treballant sense ac-

Què ha mancat? Doncs tenir més preparats els sistemes per donar l'abast en aquests serveis, els quals s'han pogut subministrar gràcies a un sobreesforç personal.



Lluís ANGLADA

Director de Ciència Oberta del Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya (CSUC)

lluis.anglada@csuc.cat

@lluisanglada @CSUC_info

cedir al centre on hi ha físicament la documentació. També, s'ha seguit donant servei a les persones que han fet sol·licituds d'informació i/o reproducció.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals, cal adaptar-los (des de la formació) perquè els professionals puguin afrontar amb tranquil·litat els reptes dels canvis que plantegen les noves situacions en les quals ens trobem (generar continguts i productes digitals, documentals, més enllà de la gestió tècnica de la documentació). I perfils multidisciplinaris.

Pel que fa als serveis, cal transformar-los, adaptar-los, ser més creatius perquè es puguin seguir oferint en el paradigma digital i a distància, tot i que potser n'hi ha alguns que sempre necessitaran la presencialitat per poder-se oferir.

Finalment, en relació amb les eines que utilitzem, ens calen canals de comunicació i interfícies adaptades perquè els usuaris del servei hi puguin interactuar sense dificultats de cap mena. Aquestes eines han de permetre posar a l'abast de la societat tota o la gran majoria de documentació i informació que custodia un centre.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Donar a conèixer, més enllà de l'àmbit acadèmic, l'existència i utilitat dels arxius històrics d'empresa i de l'administració com a actius, també per als clients interns (empleats d'una empresa o administració, directius, etc.). ■

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

A hores d'ara [escric aquestes ratlles a principis de novembre] crec que és evident que no; les biblioteques han resultat ser un servei no essencial o de primera necessitat. Penso també que no hi ha cap problema que això sigui així.

El psicòleg Abraham Maslow va establir fa molt de temps (el 1943) que les necessitats humanes estaven jerarquitzades de manera que les més primàries o bàsiques —les necessàries per continuar vivint— precedeixen les següents —les de seguretat i protecció—, les quals només sorgeixen quan les necessitats fisiològiques ja estan satisfetes, i així successivament respecte de les necessitats socials, les d'estima i les d'autorealització. De forma més breu i clara ho va expressar Bertold Brecht que feia dir a un dels seus personatges de *l'Òpera de tres rals* que «primer és la teca, després la moral».

Per tant, no ens ha de sorprendre que, en moments de catàstrofes natural o epidèmies, les biblioteques deixin de banda les seves funcions primordials i que passin a sumar-se als esforços prioritaris de repartir menjar o facilitar

La doble funció de les biblioteques avui, la de dispensar informació i la de permetre socialització, són bàlsams —si no solucions— als problemes generats per la rapidesa inusitada amb què evoluciona la societat.

llar,³ ni tampoc que quan cal reduir mobilitat l'accés a les biblioteques es restringeixi. Si avui algunes activitats culturals tenen menys limitacions que les biblioteques és degut al fet que aquestes estan majoritàriament dins el sector públic i els seus treballadors no tenen menys ingressos pel fet d'estar tancades, cosa que no passa amb els teatres, per exemple.

El curt termini no és el nostre terreny. Una altra cosa —i continuem recolzant-nos en Maslow— és evidenciar les aportacions de les biblioteques a la societat, aportacions que només poden fer-se a partir de certs nivells de necessitats bàsiques i de seguretat cobertes. El que les biblioteques aporten a les societats que les financen se situa en l'àmbit del creixement personal i de la cohesió social.

A aquests efectes, la pandèmia no farà sinó accentuar dos greus problemes ja existents abans: la necessitat de les persones de conformar les nostres personalitats i formar els nostres coneixements i la de fer que el teixit social sigui dens i no creï bosses d'aïllament massa pronunciades. La doble funció de les biblioteques avui, la de dispensar informació i la de permetre socialització, són bàlsams —si no solucions— als problemes generats per la rapidesa inusitada amb què evoluciona la societat.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Abans de contestar he de fer dues precisions. La primera precisió és que quan parlem d'impacte de la crisi de la pandèmia sobre les biblioteques hem de distingir, a parer meu, entre tres moments: l'inicial de crisi sobtada i tancament total, l'actual de situació (semi) controlada i semi tancament i el que tindrem d'aquí a uns mesos (esperem que siguin pocs) de crisi somorta i de recuperació. La segona precisió és que baso les meves opinions en el coneixement poc precís extret del que he vist a les biblioteques que visito i que són de tres municipis i dues universitats diferents.

Crec que podem deixar de banda les respostes —forçosament improvisades en tots els casos i arreu— del període març-maig. Situats en el moment actual de reobertura limitada, les preguntes a fer-se és si les biblioteques havien d'estar tan tancades com han acabat estant i si la seva reobertura havia de ser tan vacil·lant i variada com ha sigut.

Crec que els professionals han mostrat les virtuts que ja se sabia que tenien: voluntat de servei, dedicació, voluntarisme, esperit de sacrifici... Aquestes, però, no han pogut exercir-se perquè les biblioteques (aquí i arreu) han estat bàsicament tancades de març a estiu i, tot just ara que recuperaven una normalitat basada en una obertura amb restriccions, han hagut de tornar a tancar-se.

Jo crec que la reacció de les biblioteques ha estat insuficient. Ho ha estat probablement en bona part (encara que no només) pel fet d'estar sotmeses a administracions superiors (siguin els municipis, siguin les universitats), que han determinat com havien i podien reaccionar i que han subordinat la prestació de serveis de les biblioteques a altres prioritats.

Dit això, crec que, a efectes de millores futures, hi ha tres crítiques a fer: la digitalització dels nostres serveis és insuficient, les prestacions del conjunt com a sistema és deficient i la proactivitat del col·lectiu és absent. No tinc prou espai per raonar tot això, però intentaré esbossar-ne les justificacions.

3. Eileen Young, "The Role of Public Libraries in Disasters" [en línia], *New Visions for Public Affairs*, Vol. 10, p. 31-38 (2018), <<https://cpb-us-w2.wpmucdn.com/sites.udel.edu/dist/4/10696/files/2018/12/The-Role-of-Public-Libraries-in-Disasters-qbo3tu.pdf>> [Consulta: 7/01/2021].

Si les biblioteques són serveis sobre les col·leccions i els espais, sembla clar que, tecnològicament, podem prestar-ne molts a distància. No ha estat així per dos motius que només apunto. El primer és que els nostres usuaris continuen més lligats als mitjans tradicionals —amb el llibre imprès al centre— del que hom podria preveure a partir de les possibilitats tecnològiques. El segon és que la majoria de serveis bibliotecaris van ser concebuts en un món preinformàtic i que encara no han fet la transició digital.

Vam canviar una Llei de biblioteques per una del sistema bibliotecari que tenia «la voluntat de definir un sistema que interrelacionés la totalitat de la infraestructura bibliotecària per corregir els desequilibris territorials».⁴ Quan més ens calia tenir un 'sistema' n'hem notat l'absència. Per una banda, alguns instruments més del segle XX que no pas d'aquest (com un catàleg col·lectiu de les biblioteques públiques i un sistema de préstec entre totes les biblioteques) estan per fer. Per una altra, la coordinació és nominal, els desequilibris entre territoris notables i la situació de les biblioteques escolars ha millorat ben poc o gens en els darrers 30 anys. Tot el que ara ens manca ho tenia dissenyat el pla de la Mancomunitat, del qual hem celebrat pomposament el centenari fa no gaire.

En aquesta crisi els actors, els productors musicals i els operadors culturals han sortit al carrer per reclamar poder continuar les seves activitats sota criteris sanitaris raonables. Ho han fet sense que s'hi sumessin les biblioteques. Al començament de la crisi el president de la Generalitat i la consellera de Cultura van reunir-se amb el sector cultural i amb les entitats patrimonials i no hi havia les biblioteques ni aquestes van reclamar ser-hi. Jo he trobat a faltar la veu dels bibliotecaris com a col·lectiu professional reivindicant el seu paper i el seu lloc en la desescalada.

Pel que fa al futur, contestaré la pregunta amb la resposta a la qüestió 4.

Jo he trobat a faltar la veu dels bibliotecaris com a col·lectiu professional reivindicant el seu paper i el seu lloc en la desescalada.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equípaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Les activitats que fem en el meu àmbit laboral són digitals i obertes i no han quedat restringides pel confinament. Malgrat tot, sí que cal dir que vam tenir una iniciativa d'estendre alguns serveis que no ens en vam sortir de tirar endavant.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En primer lloc caldria determinar quins són aquests nous escenaris. Al meu entendre l'eix de canvi que principalment afectarà (i ja està afectant) el futur de les biblioteques no és el que es derivi de la pandèmia de la covid-19, sinó el que fa més temps que s'està produint en el món de la informació i que s'accelerará més que no pas aturarà arran de la pesta. Em refereixo als efectes dels canvis tecnològics sobre la informació i el comportament de les persones en relació amb aquesta.

Jo entenc que, de manera immediata, els efectes d'aquesta crisi pandèmica afectaran de forma lleu les biblioteques i altres centres d'informació. Aquests estan ben preparats per absorbir els efectes que probablement es manifestin de forma immediata en aquell moment que he descrit més amunt de recuperació i que no seran altres que més continguts digitals.

4. Carme Renedo i Puig, "L'articulació bibliotecària de Catalunya, un bon joc a les mans" [en línia], *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, n. 23 (desembre 2009), <<http://bid.ub.edu/23/reneo1.htm>> [Consulta: 08/11/2020].

Però, compte!, aquest retorn fàcil a la normalitat serà enganyós. Sempre ha passat —i és lògic que sigui així— que la resposta de les biblioteques a les crisis ha posat més l'èmfasi en el retorn a la normalitat momentàniament perduda que no pas en el redisseny i readaptació de la provisió de serveis d'informació.⁵

Una altra cosa són els efectes de la crisi més soterrada referida anteriorment. Simplificant molt, podem dir que a finals del s. XIX es gesta un nou model de biblioteca que eclosiona al s. XX i que assoleix els seus objectius. És la biblioteca moderna, la que és per a tothom i no només per a les elits i que persegueix la democratització de la cultura. Com és sabut, això ho fa principalment basant-se en les col·leccions documentals posades a disposició de tothom.

La biblioteca moderna respon així a unes determinades necessitats socials que avui ja han quedat cobertes. No podem, doncs, continuar fonamentant les accions dels serveis d'informació en aquestes necessitats ja periclitades. Però les societats modernes (o aquesta única societat que la globalització ha creat) continua tenint necessitats relacionades amb la informació que les biblioteques poden cobrir.

Al meu entendre aquestes són dues: ajudar les persones a adaptar-se als canvis en la comunicació derivats dels canvis tecnològics i cohesionar una societat feta d'identitats múltiples a vegades excloents. Els professionals de la informació (arxivistes, bibliotecaris, documentalistes i potser museògrafs) hem d'aconseguir desenganxar la nostre imatge professional del document físic consultable a un lloc i saber mostrar a la societat que som una solució a algun dels problemes de llarg termini que té. Hem d'aconseguir que les comunitats que ens financen (escoles, municipis, universitats,

El repte és continuar essent útils en un context en el qual cada vegada més la informació, que ha estat el valor primordial d'arxius i biblioteques, passa de ser escassa i difícil de trobar a ser abundant i ubiqua.

associacions...) vegin, en paraules de David Lankes,⁶ el «potencial de les biblioteques per a la millora d'aquestes comunitats en concret i de la societat en general».

Escriuré una mica, tal com se'm demana, sobre mesures concretes, tot i que soc del parer que —tal com va dir Kurt Lewin— «no hi ha res més pràctic que una bona teoria». Tres propostes.

La primera. L'organització de les grans biblioteques i xarxes de Catalunya és de fa 30 anys i en resposta a una necessitat de tecnificació i d'automatització de les operacions i serveis bibliotecaris. Els models creats llavors són bàsicament encara vigents i responen a un model mental de documents impresos i biblioteques en procés de mecanització. Seria una gimnàstica útil posar-se a pensar com reorganitzaríem les biblioteques avui. Ja veuríem després què fem o què podem fer i què no, però pensar-ho. Pensem altrament en com ens relacionem ara qualsevol de nosaltres amb el món que ens volta i el que ens ofereixen les biblioteques per accedir digitalment a la informació.

La segona es refereix a biblioteques universitàries i serà breu. Aquestes de fa temps crec que tenen dibuixades les dues línies de desenvolupament futur que comptaran: una és la transformació dels espais de les biblioteques

5. Lisl Zach, Michelynn McKnight, "Special Services in Special Times: Responding to Changed Information Needs During and After Community-Based Disasters" [en línia], *Public Libraries Online* (maig 2013), <<http://publiclibrariesonline.org/2013/05/special-services-in-special-times-responding-to-changed-information-needs-during-and-after-community-based-disasters/>> [Consulta: 08/11/2020].

6. David R. Lankes "Expect more: demanding better libraries for today's complex world" [en línia], (2016), <<https://davidlankes.org/rdlankes/Publications/Books/ExpectMore/ExpectMore2.pdf>> [Consulta: 08/11/2020]. Disponible en traducció castellana gràcies al Col·legi Oficial de Bibliotecaris i Documentalistes de la Comunitat Valenciana (COBDCV) <http://cobdcv.es/wp-content/files_mf/1602059998Castellano1.0.pdf>.

per crear espais que facilitin un aprenentatge socialitzat, l'altra és bolcar-se a recolzar les activitats que els investigadors ara han de fer per publicar i ser visibles.

La darrera referida a biblioteques públiques: mirar-se l'informe de la British Library on es proposen cinc mesures per a la transformació digital de les biblioteques públiques al Regne Unit.⁷ L'enumeració de les mesures serà suficient per fer-se idea del que proposen: compartir infraestructura, ídem per a una eina de descoberta de contingut, unificar el préstec digital, tenir una sola imatge de marca i crear un espai social virtual segur.

La reacció al confinament d'alguns sectors ha estat exemplar (i penso en alguns museus, sales d'exposicions i auditoris) perquè estan intentant crear uns lligams diferents i més segmentats amb els seu públic. Les biblioteques, malgrat tenir un públic molt captiu del qual tenim molta informació, en general continuem esperant passivament que l'usuari accedeixi als nostres serveis, els quals tractem de forma massa forma genèrica (l'afecionat a la ciència-ficció busca ciència-ficció i no li serveix el darrer premi Sant Jordi o Planeta, l'avi o àvia que portaven els nets a buscar llibres a la biblioteca no poden triar contes infantils amb els catàlegs d'ara...).

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

El repte és continuar essent útils en un context en el qual cada vegada més la informació, que ha estat el valor primordial d'arxius i biblioteques, passa de ser escassa i difícil de trobar a ser abundant i ubiqua i en el qual cada vegada més el que s'associa a les biblioteques, que han estat els llibres i els edificis, es desmaterialitzen i adquireixen marginalitat. ■



Mònica BADIA

Coordinadora del Programa biblioteca escolar «Puntedu»

biblioteques@xtec.cat

@puntedu

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Considerem que les biblioteques dels centres educatius són un servei de primera necessitat, tant en situació ordinària com en situacions extraordinàries com la que estem vivint actualment. La biblioteca pot aportar recursos (evidentment també digitals), atansar la lectura a infants, joves i famílies i oferir ponts perquè tothom pugui accedir a la cultura i al coneixement.

La biblioteca dels centres educatius té, a més, un gran paper com a agent formador en alfabetització mediàtica i informacional, és una de les seves funcions principals. En situació de pandèmia i confinament la majoria de les activitats passen al pla virtual i hi ha un percentatge d'alumnes (i famílies) que, tot i tenir accés a la xarxa, no tenen prou destreses i habilitats per moure-s'hi. En aquest punt, la biblioteca pren un paper rellevant, seleccionant recursos digitals adequats i de qualitat, ensenyant a cercar i tractar la informació, oferint criteris per seleccionar informacions veraces i llegir de forma crítica, orientant el professorat en la proposta d'activitats de formació en línia, etc.

7. Digital transformation for UK public libraries: A report by the British Library for Arts Council England and Carnegie UK Trust" [en línia], *Arts Council England, Carnegie UK Trust* (2019), <<https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/digital-transformation-for-uk-public-libraries-five-approaches-to-a-single-digital-presence/>> [Consulta: 18/11/2020].

La biblioteca pot aportar recursos (evidentment també digitals), atansar la lectura a infants, joves i famílies i oferir ponts perquè tothom pugui accedir a la cultura i al coneixement.

Una altra funció primordial de la biblioteca escolar en aquests moments és continuar impulsant el gust per llegir, la formació lectora i literària i l'hàbit lector d'infants i joves, perquè està comprovat que la lectura i l'experiència literària poden actuar de revulsiu per reconstruir-se a un mateix i canalitzar emocions en situacions extremes.⁸ A més, la biblioteca ofereix entorns de lectura a tothom i, sobretot, a aquells alumnes i famílies que, habitualment, no el tenen, fet que ajuda a pal·liar la fractura social i afavoreix l'equitat i la inclusió.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Probablement hi ha hagut encerts i errors. Aquesta situació ens ha agafat a tots de sobte, no ens hi havíem trobat mai i no era previsible. Ara, amb el que se sap, hem anat creant recursos i generant dinàmiques que fan que la situació sigui més controlada, dins de la gravetat.

Des del programa de biblioteques escolars «puntedu» s'ha intentat donar resposta al nequit que ha provocat la pandèmia. S'ha procurat estar al costat dels centres i visibilitzar la bona feina que fan amb les biblioteques que, malgrat tots els impediments, sempre tiren endavant. S'ha mirat d'enfortir la xarxa de treball, mostrant experiències de centres per tal d'oferir

bons exemples a seguir. Amb aquests objectius s'han publicat documents com *#quedatadacasa: propostes per fomentar la lectura en temps de confinament*,⁹ *BE21: apunts per a la biblioteca escolar*,¹⁰ *Orientacions per a la reobertura de les biblioteques escolars*¹¹ i s'han engegat campanyes com *#contespertelefoncovid19*¹² i *#biblioactivacovid: una solució per a cada problema*,¹³ que encara està en marxa i que té com a objectius visibilitzar el potencial de la biblioteca en situació de crisi i compartir recursos i idees per aplanar les dificultats actuals.

Què ens falla? Segurament, els recursos econòmics que permetin que tot el professorat i tot l'alumnat pugui accedir sense problemes a la informació en línia.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Una de les línies de treball del programa «puntedu» és la formació de docents responsables de biblioteques de centres educatius. Això es fa mitjançant cursos de formació telemàtica, cosa que ha facilitat molt que es poguessin seguir duent a terme malgrat la situació. A més, s'han ofert i s'estan oferint altres sessions de formació puntuals en seminaris de biblioteques escolars, per exemple, de temàtiques relacionades amb el problema actual.

Una altra línia de suport als centres és l'elaboració de documents d'orientació, que com ja hem explicat abans, intenten donar resposta a les necessitats dels centres.

I una tercera línia és la difusió d'experiències, de tot allò que es fa des de les biblioteques i que dona suport al projecte educatiu del centre. Amb aquesta difusió, per un costat, es dona rellevància al paper de la biblioteca en el centre i, per un altre costat, s'oferixen bones pràctiques a adaptar a d'altres centres que ho puguin fer.

8. Michel Petit, *El arte de la lectura en tiempos de crisis*. Barcelona: Océano Travesía, 2009.

9. <<https://projectes.xtec.cat/bescat/wp-content/uploads/usu793/2020/03/tempsperllegir-2.pdf>>.

10. <<http://xtec.gencat.cat/ca/projectes/biblioteca/biblioteca-escolar-en-el-segle-xxi/>>.

11. <https://projectes.xtec.cat/bescat/wp-content/uploads/usu793/2020/06/reobertura_be_def.pdf>.

12. <<https://projectes.xtec.cat/bescat/wp-content/uploads/usu793/2020/04/poster-Rodari-3.pdf>>.

13. Tots aquests documents es troben accessibles a: <<https://projectes.xtec.cat/bescat/>>

També durant el confinament hem engegat el Twitter del programa (@puntedu), que ens ha fet d'altaveu de totes aquestes iniciatives i ens ajuda a estar més a prop dels centres.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Faré referència al nostre àmbit, les biblioteques escolars. Pel que fa al perfil professional del responsable o coordinador de biblioteca, hauria de ser un docent especialista en lectura i biblioteca, amb coneixements pedagògics, didàctics i formació reconeguda. Cada vegada més, són imprescindibles els coneixements en el camp de l'AMI (alfabetització mediàtica i informacional), les destreses i habilitats digitals.

Pel que fa a les habilitats de treball, hauria de ser capaç de treballar colze a colze amb el professorat i amb la comunitat educativa, assumint el rol de coordinació de la biblioteca i gestionant espais i recursos per donar suport al desenvolupament del projecte educatiu de centre i al pla de lectura.

Pel que fa als serveis que ofereixen les biblioteques dels centres educatius, la pandèmia ha posat de manifest la necessitat de disposar d'un servei digital, de poder tenir l'accés a la biblioteca des de casa. Hem de treballar per poder millorar les biblioteques digitals dels centres educatius. En aquest sentit des del programa «punedu» oferim quatre cursos de

Durant el confinament hem engegat el Twitter del programa (@punedu), que ens ha fet d'altaveu de totes aquestes iniciatives i ens ajuda a estar més a prop dels centres.

formació relacionats amb l'àmbit digital de la biblioteca escolar.

Quant a les eines, el Departament d'Educació ofereix accés a l'aplicació de gestió ePèrgam, una eina adaptada als usos escolars de la biblioteca i de fàcil maneig. En el confinament hem vist la potencialitat que té la personalització del seu entorn de consulta, on es poden fer recomanacions lectores, comentaris i guies de lectura, així com la cerca simple i avançada habituals. A la formació del programa incidim més que mai en la personalització d'aquest entorn de consulta i en la creació de la biblioteca digital i la curació de continguts mitjançant diferents plataformes d'accés lliure que facilita l'accés a la informació dels estudiants.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Per a les biblioteques escolars és prioritari aprofitar el potencial de les biblioteques dels centres educatius com a recurs per afavorir la millora de la competència lectora, de l'hàbit lector i de l'alfabetització mediàtica i informacional i la lectura crítica, i dotar-les en conseqüència. ■





Júlia BAENA

Coordinadora del Grup de Treball de
Biblioteques Escolars del COBDC
@Bibliojuvenil @GTBescolars

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Les biblioteques escolars, tal com demostra la recerca acadèmica i estableixen entitats internacionals com la UNESCO, tenen una incidència clarament positiva en l'èxit educatiu de l'alumnat. Concretament, es destaca la millora dels aprenentatges d'infants i joves a l'etapa educativa, augmentant les competències lectores, informatives i mediàtiques necessàries per esdevenir ciutadans formats, crítics i responsables. Ara més que mai, es fa palès el paper vital de les biblioteques escolars com a agents d'equitat educativa, garantint el dret i l'accés a la cultura i l'educació de tots els infants i joves en escolarització, independentment del seu entorn socioeconòmic i sociocultural. En aquests moments d'incertesa, el suport que dona la biblioteca escolar a tota la comunitat educativa, impulsant a través del seu fons activitats i serveis al currículum i projecte educatiu, es fa més necessari que mai. Com a societat tenim la responsabilitat de garantir aquest accés a biblioteques escolars de qualitat a tots els centres educatius, tal com estableix la Llei 12/2009, del 10 de juliol, d'educació del Parlament de Catalunya en el

seu article 88. No només cal garantir l'existència de les biblioteques escolars; aquestes han d'estar dotades dels recursos necessaris per poder dur a terme les funcions que li són pròpies i que a Catalunya trobem especificades en la documentació oficial¹⁴ del Departament d'Educació: organitzar i gestionar el fons documental, impulsar la lectura, facilitar l'adquisició de les competències en l'ús de la informació, proveir de serveis i recursos per a l'aprenentatge i col·laborar amb l'entorn.

Les biblioteques escolars no només aportem coneixement i cultura: garantim l'accés i el suport necessaris per poder transformar aquest coneixement i cultura aliens en propis, de manera que acompanyin els nostres usuaris al llarg de tota la seva vida. I ho fem des del coneixement profund del projecte de centre i la realitat concreta de la nostra comunitat educativa, de les seves necessitats, habilitats, capacitats, gustos i interessos, des del mateix entorn educatiu. Per a molts infants, l'escletxa educativa s'ha ampliat més en aquests mesos sense escoles i servei de biblioteques escolars; l'accés a materials de lectura de ficció i de coneixements disminueix o desapareix, especialment en aquells infants i joves que no pertanyen a entorns lectors, que no disposen de biblioteques personals i que no són usuaris de biblioteca pública. És evident, doncs, que la biblioteca escolar incideix directament en els hàbits de lectura i l'aprenentatge dels infants i joves.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/oporuns? Què ha mancat?

Els encerts els han protagonitzat els mateixos centres i responsables de les biblioteques escolars, que han estat flexibles i s'han adaptat ràpidament a la nova situació, amb una capacitat de reacció admirable sovint aplicant noves, creatives i imaginatives fórmules, demostrant una ferma voluntat de seguir donant servei als seus usuaris i garantint les funcions

14. "Funcions de la biblioteca escolar" [en línia], *Generalitat de Catalunya, Xarxa Telemàtica Educativa de Catalunya (XTEC)*, <<http://xtec.gencat.cat/ca/projectes/biblioteca/puntedu/funcions/>> [Consulta: 7/01/2021].

En aquests moments d'incertesa, el suport que dona la biblioteca escolar a tota la comunitat educativa, impulsant a través del seu fons activitats i serveis al currículum i projecte educatiu, es fa més necessari que mai.

de la biblioteca escolar, independentment de les circumstàncies.

En l'actual moment ens manquen dades oficials per analitzar la situació de les biblioteques escolars aquests mesos de pandèmia. Es coneixen casos de centres que abans de la pandèmia tenien biblioteques escolars saludables i, de sobte, han aturat el projecte: no només l'espai ha desaparegut i les persones al càrrec de la biblioteca han vist reduïda o eliminada la seva feina, sinó també els serveis i activitats.

Des del Departament d'Educació s'han elaborat i difós algunes publicacions i iniciatives d'interès que trobem al seu nou lloc web Bescat.¹⁵ Citem, per exemple, el document *Orientacions per a la reobertura de les biblioteques escolars*,¹⁶ on es donen consells de caràcter general que són aplicables i encertats ara i sempre. Una iniciativa interessant és l'etiqueta i segell #biblioactivacovid que trobem a *Biblioteca escolar en temps de pandèmia: una solució per a cada problema*,¹⁷ un recull d'experiències amb diferents solucions que han aplicat les biblioteques escolars per seguir donant servei a la comunitat educativa (tot i que la plataforma emprada potser no és la més adient per a la consulta i recuperació de la informació que conté). Per altra banda, el Programa Puntedu atorga el reconeixement #biblioactivacovid a les biblioteques escolars per donar visibilitat a

les experiències, fet molt positiu i necessari. Per últim, mencionem el document *Dinamitzem? Propostes per a la biblioteca escolar*,¹⁸ recull de 35 activitats adreçades a diferents etapes educatives; com és habitual, se centra en activitats relacionades amb el gust per la lectura i esmenta molt poques activitats sobre llegir per aprendre o aprendre a llegir, que en aquests moments es fan més necessaris que mai i precisament són els àmbits de la biblioteca escolar sobre els quals hi ha més desconeixement per part dels responsables de biblioteques escolars. És preocupant la poca atenció que mereix l'ESO, que presenta la meitat de propostes que la resta de cicles de Primària; també s'observa que hi ha etapes que no tenen cap proposta en relació amb alguns dels àmbits de la lectura.

S'agraeixen les dites publicacions, però en cap cas són suficients per pal·liar la manca de polítiques públiques i de línies estratègiques clares i decidides que apostin fermament per les biblioteques escolars, ja que, un cop més, es deixa en mans de les escoles el timó de cada biblioteca escolar (protocols, pautes, orientacions i solucions), amb les desigualtats que això comporta.

En aquesta línia d'incertesa i retrocés que arrosseguem, s'entenen millor les mancances que s'han evidenciat en aquesta crisi sanitària:

- Manca de diàleg amb els responsables de les biblioteques escolars per recollir dubtes i consultes i poder elaborar la documentació necessària per donar-hi resposta.
- Manca de formació actualitzada en eines digitals, plataformes i recursos digitals pertinents per poder dur a terme les funcions de la biblioteca escolar en situació no presencial i que permetin oferir els recursos, espais i serveis, i transformar l'àgora presencial de la biblioteca en un espai virtual que aculli tota la comunitat educativa i hi doni suport.

15. <<https://projectes.xtec.cat/bescat/>>.

16. "Orientacions per a la reobertura de les biblioteques escolars" [en línia], *Programa biblioteca escolar "puntedu"*, (juny 2020), <https://projectes.xtec.cat/bescat/wp-content/uploads/usu793/2020/06/reobertura_be_def.pdf> [Consulta: 7/01/2021].

17. "Biblioteca escolar en temps de pandèmia: una solució per a cada problema" [en línia], *Programa biblioteca escolar "puntedu"*, <<https://padlet.com/a8888029/8mtmdnrmk00u7yp9>> [Consulta: 7/01/2021].

18. Meritxell Buil Martínez, "Dinamitzem? Propostes per a la biblioteca escolar" [en línia], *Programa biblioteca escolar "puntedu"*, (juny 2020), <https://projectes.xtec.cat/bescat/wp-content/uploads/usu793/2020/10/dinam_be_def.pdf> [Consulta: 7/01/2021].

- Manca de formació, recursos i propostes en alfabetització informacional i mediàtica, tan necessària en aquests moments d'accés virtual als recursos d'informació. Aquest fet queda palès en la prioritització del gust per la lectura en la majoria de biblioteques escolars davant el llegir per aprendre i l'aprendre a llegir.

Així mateix, s'ha patit la progressiva substitució (en lloc d'esdevenir complementàries) de biblioteques centrals per biblioteques d'aula, que sovint no poden oferir els recursos i serveis d'una biblioteca escolar central. D'altra banda, davant l'absència o el retard en les pautes de protecció sanitària per garantir la prestació de servei amb garanties, algunes biblioteques escolars han optat per copiar els protocols sanitaris de les biblioteques públiques o bé directament tancar l'espai físic de la biblioteca.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

El Grup de Treball de Biblioteques escolars del COBDC vam publicar una carta¹⁹ per al conseller d'Educació de la Generalitat de Catalunya, Josep Bargalló, on expressàvem la nostra preocupació per la situació de les biblioteques escolars de Catalunya, tot anticipant l'agreujament que ha patit a causa de la pandèmia.

Al territori català, es poden observar diferents solucions al recull #biblioactivacovid: biblioteques que han optat per repartir el seu fons a biblioteques d'aula; biblioteques que han traslladat la seva seu al vestíbul del centre; biblioteques que han seguit donant préstec a través de reserves amb formularis en línia.

A les Illes Balears, les biblioteques escolars disposen de la plataforma de préstec de llibres digitals Eduteca IB, molt ben valorada per mestres i alumnes (com per exemple també trobem a Extremadura amb la plataforma Librarium o a Navarra amb Odilo), fet que ha els ha permès augmentar considerablement el préstec a les escoles.

Observem bones pràctiques a diferents països, que han engegat iniciatives interessants i han proposat una resposta coordinada, donant pautes concretes per seguir oferint serveis presencials i virtuals de forma segura. Per exemple, a Austràlia l'School Library Association of Victoria ha fet una enquesta als bibliotecaris escolars per conèixer l'impacte de la pandèmia a les biblioteques escolars i fer un registre de la situació actual i de les seves necessitats i mancances que recull a *Remote Learning and School Libraries: SLAV Survey Results*,²⁰ i també ha contactat amb les autoritats educatives per avaluar l'impacte en l'educació i exigir que les biblioteques escolars estiguessin presents a la recopilació de dades. Per altra banda, promouen l'aprenentatge remot i donen pautes molt concretes sobre l'accés i ús de les biblioteques escolars. L'associació australiana de biblioteques, Australian Library and Information Association (ALIA), edita una guia²¹ que proporciona procediments i plantilles per planificar la reobertura segura de les biblioteques públiques i escolars a partir de les consultes fetes per les mateixes biblioteques.

Per la seva banda, la Canadian School Libraries insisteix en la importància en època de pandèmia de biblioteques escolars, elabora infografies i difon recursos²² que incideixen en el paper formatiu de la biblioteca escolar en un entorn virtual. Finalment, la CILIP School Libraries Group i la School Library Association (SLA) elabora una guia²³ amb el propòsit d'informar

19. <<http://www.cobdc.org/aldia/pdf/carta-conseller-educacio.pdf>>.

20. Susan La Marca, "Remote learning and school libraries: SLAV survey results" [en línia], *Synergy*, v. 18, n. 2 (2020), <<https://www.slav.vic.edu.au/index.php/Synergy/article/view/409>> [Consulta: 7/01/2021].

21. "Resources for libraries" [en línia], *Australian Library and Information Association*, (2020), <<https://www.alia.org.au/resources-libraries>> [Consulta: 7/01/2021].

22. "Leverage Your LLC" [en línia], *Canadian School Libraries*, (setembre 2020), <<https://www.canadianschoollibraries.ca/leverage-your-llc/>> [Consulta: 7/01/2021].

23. "COVID-19 Guidance for School Libraries" [en línia], *CILIP. The library and information association*, (maig 2020), <<https://www.cilip.org.uk/news/506793/COVID-19-Guidance-for-School-Libraries.htm>> [Consulta: 7/01/2021].

Cal ampliar les funcionalitats del programa de gestió de les biblioteques escolars (ePèrgam), de manera que ofereixi més serveis enfocats a un entorn no presencial.

sobre les problemàtiques i resoldre dubtes a l'hora de reobrir les biblioteques escolars, tot facilitant pautes generals.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals, calen persones amb prou formació en eines digitals, en alfabetització informacional i mediàtica i amb uns mínims raonables i garantits de dedicació horària al capdavant de les biblioteques escolars.

En relació amb els serveis, calen serveis i plataformes virtuals per oferir als diferents usuaris que vagin més enllà del foment del gust per la lectura i que reforcin el paper de la biblio-

teca escolar com a entorn de formació, suport i aprenentatge de competències bàsiques.

En relació amb les eines que utilitzem, d'una banda, cal conèixer, seleccionar i emprar les diferents eines digitals a l'abast per poder dur a terme i optimitzar activitats i serveis relacionats amb el gust per la lectura, aprendre a llegir i llegir per aprendre en la situació actual. D'altra banda, cal ampliar les funcionalitats del programa de gestió de les biblioteques escolars (ePèrgam), de manera que ofereixi més serveis enfocats a un entorn no presencial, com per exemple la reserva de documents en línia (ara que sovint no hi ha accés a la biblioteca central) o permetre diferents configuracions de préstec en funció del rol de l'usuari (ara que es fan encara més préstecs a biblioteques d'aula a causa del tancament de biblioteques centrals).

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Tant en temps de pandèmia com en una situació de normalitat, caldria establir polítiques públiques i línies estratègiques definides que apostin fermament per les biblioteques escolars i que garanteixin els recursos per poder complir la seva funció: lleis que s'acompleixin, recursos econòmics i recursos humans amb la formació i dedicació horària necessària. ■





Montserrat BAILAC

Documentalista. Responsable del Fons històric de TV3

mbailac.l@ccma.cat

@mbailac @ArxiuTV3CR

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Crec que podem aportar serenitat, distracció, accés a la cultura, cohesió de la comunitat a qui donem servei, afavorint l'accessibilitat al fons, cada centre en el que és la seva especialitat. En el nostre cas hem ofert: informació, entreteniment i contingut per emissió. Hem suplert la impossibilitat de sortir a gravar amb contingut d'arxiu, per fer notícies i programes. Hem estat essencials.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

En general he trobat a faltar rapidesa de resposta de l'administració. Ha mancat organització, atreviment a l'hora de fer coses, adaptació dels edificis per poder oferir accés al més aviat possible, col·laboració entre centres, compartir iniciatives, idees i pensar com podíem ser presents en la comunitat i ajudar a portar la situació amb més lleugeresa.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Hem treballat per garantir i organitzar el teletreball; respondre a les necessitats de producció i emissió des del minut zero, enfortir la comunicació i organització entre els equips per tal d'involucrar-los en les noves eines i formes de treball.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

La crisi de la covid deixarà molta petjada, i veurem disminuir els pressupostos dels nostres centres, cosa que no ajudarà a encarar el futur amb optimisme. Hem de reivindicar el paper fonamental de les biblioteques. Cal afavorir una explotació digital de la nostra col·lecció, sent proactius a l'hora d'oferir contingut, posar a l'abast els fons que d'altra manera s'haurien de consultar necessàriament en els locals. I quan els recursos són pocs, cal coordinació entre centres similars per evitar duplicitats.

En relació amb els perfils professionals cal amplitud de coneixements, versabilitat, esdevenir gestors d'informació i documentació en qualsevol format. Però també coneixement de recursos electrònics, bases de dades, etc.

Pel que fa als serveis, cal més accessibilitat, ser proactius per fer arribar les col·leccions als usuaris, afavorir la col·laboració entre centres, noves experiències. Aquesta crisi ens ha de fer repensar els espais on treballem i les formes de treball. És necessari l'accés virtual i telefònic, suport als mestres, comunicació fluida amb els usuaris, implicació amb la comunitat. I també serveis tipus *Ask-an-archivist*, on es podia comunicar per xat amb els professionals

Hem suplert la impossibilitat de sortir a gravar amb contingut d'arxiu, per fer notícies i programes. Hem estat essencials.

Cal afavorir una explotació digital de la nostra col·lecció, sent proactius a l'hora d'oferir contingut.

per plantejar-los dubtes, suggeriments, problemes; oferir accés a bases de dades, accés a recursos electrònics, afavorir préstecs interbibliotecaris, etc.

Finalment, en relació amb les eines que utilitzem, cal compartir plataformes, el món és virtual i digital. I també cal treballar per millorar la comunicació amb els nostres usuaris.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

La digitalització ha estat essencial durant la pandèmia, el contingut digitalitzat és accessible, el que no ho estava era com si no existís. Hem d'afavorir aquest accés remot a les col·leccions. ■



Núria BATLLEM

Directora de l'Arxiu Comarcal del Pla de l'Estany

nbatllem@gencat.cat

@nbatllem @acplaestany

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

En el meu cas puc parlar dels arxius, ja que es troben en el meu sector professional. Els arxius són un servei de primera necessitat, tant els arxius històrics com els arxius de gestió.

Els arxius històrics són un servei essencial per a l'administració pública i per a la societat en general. Són el servei que atén i assessora tota persona, empresa o entitat que requereix informació de l'administració pública per tal de fer tràmits amb la mateixa administració o per tal de fer gestions privades. Així mateix, els arxius històrics ofereixen obertament, i en línia, informació per a totes aquelles persones, des d'adults fins a infants, que investiguen temes històrics, genealògics, socials o culturals.

Els arxius de gestió són un servei imprescindible per a l'administració pública. Són el servei expert en la governança de la informació; en processos i qualitat en gestió documental; en accés, difusió i transparència, i en autenticitat, integritat i preservació de les dades.

En moments d'incertesa i disrupció, com els que estem vivint ara, els arxius poden aportar seguretat, tranquil·litat i suport, tant a l'administració pública com a la societat en general. Seguretat perquè vetllen per la integritat i pre-

Els arxius poden aportar seguretat, tranquil·litat i suport, tant a l'administració pública com a la societat.

servació de les dades, tranquil·litat perquè vetllen que la informació pública sigui accessible a cada moment, i suport perquè ofereixen amplis repositoris d'informació que poden servir per emprendre noves iniciatives o projectes.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Ha estat encertat que l'Estat i la Generalitat de Catalunya hagin aturat els procediments administratius, durant el confinament, i que hagin reconegut que els arxius eren equipaments essencials i els hagin reobert al mes de maig del 2020. Fins a la reobertura del maig, els arxius oferíem tots els nostres serveis en línia, però estàvem limitats per servir aquella informació que només es troba en suport físic.

Soc de l'opinió que ha mancat una coordinació entre el restabliment dels procediments administratius i l'obertura de tots els arxius. Vam estar uns dies al maig en què oferíem els serveis mínims de documentació, en físic, atenent les peticions d'informació de la mateixa administració pública, però no va ser fins a la reobertura que vam poder atendre directament els ciutadans. Una altra mancança, que també s'ha fet palesa, és que encara queda molt camí per córrer per a assolir la interoperabilitat entre totes les administracions públiques.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

A l'Arxiu Comarcal del Pla de l'Estany hem dut a terme iniciatives que complementen els nostres serveis essencials. Hem creat con-

tinguts culturals, hem contextualitzat aquells documents dels nostres arxius que poden generar més empatia amb la població, els hem explicat de manera planera i pedagògica i els hem difós per web i xarxes socials. A raó de dos continguts a la setmana. Alhora hem aprofitat per oferir la versió digital de totes les nostres publicacions per tal que es puguin descarregar lliurement per part de tots els interessats. La resposta ha estat aclaparadora, en el nostre cas hem multiplicat per 3 els usuaris dels nostres serveis en línia, de 9.749 persones a 28.558.

És destacable, a més, la campanya de difusió que hem dut a terme els arxius comarcals *Catalunya des dels arxius: esdeveniments i festes populars digitals*²⁴ per tal de fer reviure a tothom les festivitats que no hem pogut celebrar enguany per raó del confinament.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals, els arxivers ens hem d'especialitzar, és necessari. En l'arxivística clàssica un sol tipus de professional podia fer front a totes les necessitats de l'administració pública i de la ciutadania. La producció documental, els canals d'informació i les demandes dels usuaris, fins als anys 90, tenien el suport òptim d'un perfil d'arxiver avesat als circuits administratius en suport paper i format, de base, amb coneixements d'història. En els darrers trenta anys han entrat en joc els gestors de documents i en els darrers deu anys una miriada de nous professionals associats a la transparència, les dades obertes o la governança de la informació. Arran d'això, en els serveis d'arxiu existents, hi ha hagut una tendència aclaparadora a aglutinar tots els perfils que han anat apareixent en una sola persona, l'arxiver.

24. <http://xac.gencat.cat/ca/07_Què_es_XAC/espai-virtual/index.html>.

Han de permetre la plena interoperabilitat entre les administracions públiques i han de permetre la total reutilització de la informació pública.



Ferran BURGUILLOS

Gerent del Consorci de Biblioteques de Barcelona

fburguillos@bcn.cat

@burguillosmf

@BibliotequesBCN

En relació amb els serveis, i en sintonia amb el punt anterior, els serveis s'han de dotar de més professionals. En el sector públic, el que jo conec, hi ha massa serveis d'arxiu unipersonals. Calen professionals especialitzats en arxivística, en gestió documental o en governança de la informació, per posar uns exemples, per tal de donar resposta a les demandes, cada cop més específiques, en l'àmbit de la gestió de la informació de les seves administracions o de les seves empreses.

En relació amb les eines que utilitzem, aquestes han de permetre la plena interoperabilitat entre les administracions públiques, i han de permetre la total reutilització de la informació pública per part de la ciutadania i de les empreses, particularment.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

És prioritària l'especialització dels professionals de l'arxivística i la creació d'equips multidisciplinaris, per tal de cobrir les necessitats en gestió de la informació que tenen l'administració pública, el sector privat i la ciutadania en general. ■

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Les biblioteques són infraestructures socials, en paraules de Klinenberg,²⁵ que ajuden a pal·liar reptes socials urgents com les desigualtats i l'aïllament. La prioritat de les biblioteques està en el servei a les persones i és imprescindible la col·laboració entre els diferents agents (culturals, educatius, socials, empresarials, etc.) per plantejar noves fórmules i projectes amb l'objectiu de fer de la cultura un instrument clau de transformació social. Les biblioteques, especialment les públiques, són un servei d'atenció preferent a la ciutadania i, com a tals, s'han de reivindicar i posar en valor.

En el context actual de crisi i pandèmia, estem dedicant tots els esforços a mantenir els serveis en les millors condicions possibles i a donar suport als col·lectius vulnerables i al sector del llibre, destinant recursos a l'adquisició en llibreria de proximitat. En el marc de la plataforma eBiblio.cat, les administracions han incrementat el nombre de llicències d'accés a llibres electrònics i continguts digitals, i els préstecs de llibre electrònic s'han conso-

25. Eric Klinenberg, *Palaces for the people: how to build a more equal and united society*. London: The Bodley Head, 2018.

La prioritat de les biblioteques està en el servei a les persones i és imprescindible la col·laboració entre els diferents agents (culturals, educatius, socials, empresarials, etc.) per plantejar noves fórmules i projectes amb l'objectiu de fer de la cultura un instrument clau de transformació social.

lidad els darrers mesos a l'alça. D'altra banda, hem mantingut la programació d'activitats, tant en línia i també la presencial, en la mesura del possible, de manera que hem continuat contractant diversos col·lectius professionals, com ara els i les professionals de les arts escèniques i la narració oral.

A mitjà termini, hem d'aprofundir en la transformació digital de processos, mètodes de treball i serveis. També cal dotar el servei de tecnologia per fer front a les necessitats de la ciutadania. Estem treballant conjuntament amb agents culturals, educatius i socials, nous projectes que ens permetin incrementar l'activitat en línia, a través de les plataformes virtuals, adquirir dispositius per a connectar-se a internet i accedir a una oferta de recursos digitals de qualitat. Els serveis bibliotecaris han d'intensificar la seva dimensió virtual per poder donar resposta a la demanda creixent i orientar-se encara més a l'alfabetització digital i mediàtica amb l'objectiu de superar la bretxa digital.

Les Biblioteques de Barcelona tenen una tradició àmplia en el desenvolupament de programes i projectes vinculats a la cultura, la lectura, la formació al llarg de la vida, l'accés a les tecnologies i la cohesió i la transformació social en el territori de la ciutat, en col·laboració amb els agents de l'entorn. Malgrat això, hem d'adaptar-nos a les noves formes en què les persones es relacionen, es formen i adquireixen coneixement, contribuint al desenvolupament individual i col·lectiu.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

La pandèmia ens ha fet accelerar i repensar serveis que ens permetessin atendre les necessitats dels usuaris, que van canviar de manera sobtada, i ens va permetre aprofundir en la relació i la vinculació de les comunitats de la biblioteca, especialment amb les persones més vulnerables. Així mateix, i malgrat les mancances i els condicionants del confinament, es van activar ràpidament solucions imaginatives per ampliar l'abast dels serveis digitals a la ciutadania (carnet virtual per accedir a la plataforma eBiblio.cat, oferta d'activitats i suport a distància, preparació de lots de documents a centres educatius, entitats per repartir a les famílies, pavellons de persones sense llar, etc.). Un dels aspectes que podem celebrar és que, malgrat les dificultats, la coordinació entre les diferents administracions responsables del servei de biblioteca pública va ser relativament ràpida des del primer moment i amb l'objectiu de trobar solucions eficients.

Val a dir que el confinament va posar de relleu les mancances en les infraestructures tecnològiques disponibles (tant per al treball com per a la prestació de serveis) i també la importància cabdal del servei presencial de les biblioteques públiques d'arreu del territori. Això requereix un canvi de cultura organitzativa, aprofundir en la transformació de processos i mètodes de treball, incrementar l'aprenentatge i la complementaritat dels perfils professionals, i una dotació tecnològica suficient per assolir millores en l'àmbit de la transformació digital de l'organització i dels serveis que s'ofereixen.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Durant el confinament des de Biblioteques de Barcelona vam mantenir el vincle amb la comunitat. Es van programar més d'un centenar d'activitats en línia, familiars, juvenils i per a

adults, a través del compte d'Instagram @bibliotequesbcn_acasa, que vam crear especialment per poder fer la programació d'activitats en directe, i d'altres plataformes com ara Zoom. També es van programar una cinquantena de cursos i tallers en línia en alfabetització digital en col·laboració amb el Cibernàrium i es van fer recomanacions de lectura i presentacions al nostre canal de Youtube.

Quatre biblioteques de la ciutat van posar en funcionament el programa de lectures telefòniques «A cau d'orella» per a gent gran o per a persones amb alguna dificultat lectora. Moltes biblioteques van recuperar el vincle amb els usuaris dels clubs de lectura i altres programes educatius i socials i, amb els mitjans disponibles, van dur a terme sessions d'acompanyament lector i de suport formatiu. Algunes biblioteques també van reprendre a través dels canals de comunicació digitals i per telèfon el contacte amb centres educatius, entitats veïnals i del tercer sector, i molts professionals van donar suport a iniciatives solidàries de suport veïnal i comunitari, bé a distància, bé des del primer moment en què es va poder començar a accedir als equipaments.

La cooperació interadministrativa amb la Generalitat de Catalunya i la Diputació de Barcelona va fer que es poguessin posar en marxa els clubs de lectura virtual a través de la plataforma Telfy, que han estat un veritable èxit a Barcelona. Al llarg del confinament se'n van programar una quinzena i actualment és un format que es manté en més d'una quarantena de clubs i que permet oferir una fórmula totalment virtual o bé híbrida, que complementa l'activitat presencial. A finals de març la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona va activar els formularis per sol·licitar l'alta d'usuaris virtuals que facilités l'accés a la plataforma eBiblio.cat, i gràcies a la col·laboració amb el Servei de Biblioteques de la Generalitat de Catalunya es van poder oferir lots de llibres i revistes als usuaris dels pavellons de la Fira de Barcelona per a persones sense llar a primers d'abril.

El vincle amb la comunitat es va veure reforçat posteriorment amb l'ampliació del ser-

Els serveis bibliotecaris han d'intensificar la seva dimensió virtual per poder donar resposta a la demanda creixent i orientar-se encara més a l'alfabetització digital i mediàtica amb l'objectiu de superar la bretxa digital.

vei de biblioteca durant l'estiu. A l'agost es van mantenir obertes 22 biblioteques arreu de la ciutat, 10 més que en anys anteriors, totes amb una programació d'activitats culturals i educatives amb un èxit de públic molt considerable. En el cas de les biblioteques dels territoris dels diferents plans de barri de Barcelona, es van dur a terme els Bibliocassals d'estiu, adreçats a infants i adolescents, a través dels quals es va oferir un programa d'activitats de promoció lectora i d'aprenentatge artístic, científic i tecnològic a través de l'experimentació i la creació, en els quals van participar més de 500 persones. Actualment estem treballant a desenvolupar formats híbrids en les activitats, que combinin el servei presencial amb l'experiència virtual en línia (clubs de lectura, espais d'intercanvi lingüístic, exposicions i xerrades, trobades amb autores i autors, etc.). També hem començat a treballar en el servei de préstec a domicili per a col·lectius vulnerables i el suport telefònic en el marc dels programes d'alfabetització digital, i hem mantingut tots els programes d'intervenció socioeducativa, hem desenvolupat programes destinats a orientar i assessorar la ciutadania a demanar ajuts i subvencions, i hem cedit els espais de les biblioteques per a l'activitat lectiva de centres educatius, per a campanyes sanitàries de cribratge i vacunació, etc.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils

professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

A les biblioteques, especialment a les públiques, no hem de perdre de vista l'essència dels àmbits del servei, que al nou Pla director de les biblioteques de Barcelona 2021-2030 resumim en quatre eixos (cultura i educació, cohesió social, promoció lectora i gestió del coneixement). Això no obstant, hem de canviar la manera de fer les coses i treballar més per projectes, amb objectius clars i realistes, centrats en col·lectius determinats i amb una estratègia definida de col·laboració amb els agents de l'entorn i de participació de la mateixa ciutadania. Si no posem tots els esforços a mantenir i consolidar aquest vincle amb la comunitat, i reforcem el compromís per a una societat més equitativa i sostenible, les biblioteques deixarem de ser útils. És per això que cal sortir dels espais tradicionals de la biblioteca, replantejar el model d'atenció al públic i desenvolupar el servei en altres espais de l'entorn.

Quant al perfil, les persones que treballem a les biblioteques hem de provenir de perfils professionals diversos i hem de desenvolupar competències centrades en la dinamització i la gestió de projectes i activitats, la formació i les habilitats comunicatives. Cal que siguem agents facilitadors d'aprenentatge, no únicament de l'accés a la informació, sinó que facilitin a la ciutadania la participació en el disseny de projectes i la creació de nous continguts. En els processos selectius, cal posar en relleu l'avaluació per competències, les dots formatives i les habilitats comunicatives amb la ciutadania, i especialment amb les comunitats diverses culturalment i lingüística, per discapacitat funcional, etc.

Cal avançar també en la transformació digital del servei, en la millora de les eines tecnològiques per al treball a distància i en la formació dels i les professionals en metodologies i eines que ens permetin estar al costat de la ciutadania per donar suport a l'aprenentatge i

Si no posem tots els esforços a mantenir i consolidar aquest vincle amb la comunitat, i reforcem el compromís per a una societat més equitativa i sostenible, les biblioteques deixarem de ser útils.

a l'adquisició de coneixement, en el marc de la lluita contra la bretxa digital i la creació de continguts al web.

A Catalunya és essencial el treball interadministratiu i urgent, una actuació coordinada en matèria de biblioteca escolar, d'una banda, l'actualització dels sistemes de gestió dels catàlegs i de les plataformes d'accés a continguts digitals en línia, especialment els audiovisuals, de l'altra, i també en el desenvolupament d'un futur òrgan de gestió, en la forma d'agència o mancomunitat de serveis, que permeti donar suport integral als municipis en matèria de biblioteca pública arreu del territori.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Les biblioteques i els professionals que hi treballem tenim el repte de fer front a les desigualtats i acompanyar el desenvolupament de les persones, en col·laboració amb els agents de l'entorn, promovent la lectura, l'aprenentatge dinàmic, el pensament crític, l'accés a la cultura i a la informació i la creació de continguts i nou coneixement.

Al meu entendre, i especialment en contextos de crisi i vulnerabilitat, les biblioteques públiques hem d'estar al costat de la gent per resoldre els reptes socials més urgents, vetllant per una transformació digital sostenible i per la construcció d'un futur més equitatiu i més divers, fent participar la ciutadania en l'acció cultural i educativa i en el disseny de serveis. ■





Antònia CAPDEVILA

Directora de la Biblioteca Pública de Lleida
 acapdevila@gencat.cat
 @bp lleida

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Sí, les biblioteques, arxius i centres de documentació formem part del conjunt de serveis públics necessaris per garantir l'accés als drets culturals de la ciutadania, tal com recull l'acord de la Generalitat de Catalunya, en què es declara la cultura com a bé essencial per al desenvolupament integral de la personalitat individual i col·lectiva, que, sense perjudici d'altres drets, cal preservar i fomentar.²⁶

Com a equipaments culturals, especialment en moments d'incertesa i disrupció, aportem espais de convivència segurs, inclusivament i accessibles. A la vegada que facilitem l'accés a informacions verificades i diverses, i a pràctiques culturals i d'aprenentatge de qualitat tant de forma presencial com virtual.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

La reacció dels professionals, davant d'una situació sobrevinguda i desconeguda com la que es va donar al mes de març, en general,

Com a equipaments culturals, especialment en moments d'incertesa i disrupció, aportem espais de convivència segurs, inclusivament i accessibles.

va ser ràpida i eficaç. En pocs dies, les administracions i les biblioteques en particular, van adaptar, potenciar i difondre l'accés als seus recursos i activitats en línia als seus usuaris.

Un bon exemple és la plataforma eBiblio-Cat²⁷ que, gràcies a una bona difusió, va augmentar de forma exponencial els préstecs i consultes. La reacció de les administracions, en aquest cas, va ser eficient. Es van incrementar de forma immediata els recursos disponibles i es va facilitar l'accés al carnet en línia per a totes aquelles persones que encara no en tenien i que no podien accedir a una biblioteca perquè estaven tancades.

Així mateix, es va transformar l'ús de les xarxes, webs i blogs com a generadors de contingut més enllà del paper principal de difusió que fins llavors havien tingut. Els professionals vam adaptar-nos a la nova situació per comunicar i connectar amb els nostres usuaris: recomanacions, prescripcions, cerques temàtiques, formacions, tallers, activitats de foment de la lectura, atenció personalitzada i un llarg etcètera.

D'altra banda, però, no vam ser prou ràpids a l'hora de reorganitzar i adaptar els serveis per arribar a totes aquelles persones que no tenien accés a la tecnologia. Vam deixar desatesos, precisament, els usuaris que necessiten les biblioteques com a mitjà d'accés als recursos, serveis i activitats tant presencials com virtuals i, molt especialment com a espai relacional.

Possiblement, ens ha mancat aturar-nos per a reflexionar i analitzar els nostres punts forts i mancances a l'hora de proposar noves solucions. En definitiva, no hem gestionat prou bé la incertesa de l'evolució de la situació sa-

26. "El Govern declara la cultura bé essencial" [en línia], *Generalitat de Catalunya*, (22 setembre 2020), <<https://web.gencat.cat/ca/actualitat/detall/El-Govern-declara-la-cultura-be-essencial>> [Consulta: 7/1/2021].

nitària perquè no hem estat capaços de planificar respostes adequades als diferents escenaris i cada nou canvi ens ha suposat noves adaptacions, de vegades, sobre la marxa.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Durant el confinament, donat que els usuaris no podien accedir a la nostra col·lecció, vam intentar resoldre les seves demandes d'informació per mitjà de recursos digitals. En especial, a partir de la plataforma eBiblioCat amb guies de lectura,²⁸ recomanacions, propostes i també donant suport als usuaris que tenien dificultats per accedir-hi.

A la vegada, vam promocionar de forma activa les activitats de foment de la lectura impulsades pel Departament de Cultura: Llegir té premi,²⁹ Viu un llibre³⁰ i Clubs de lectura virtuals.³¹

Des de la biblioteca, vam facilitar lots de llibres a totes les entitats del tercer sector que ens ho van sol·licitar. Possiblement, però, vam ser poc proactius en aquest àmbit i n'hem pres nota per fer-ho millor en un futur.

Finalment, l'equip tècnic vàrem aprofitar aquest temps per realitzar una revisió a fons del nostres serveis, recursos digitals, normatives i procediments, adaptant els processos tècnics necessaris.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals, ara més que mai, serà important la cooperació i col·laboració entre institucions i equipaments. Haurem d'abordar els nous escenaris de la mà tant de professionals bibliotecaris, arxiviers

És important que repensem els serveis actuals de cara a nous escenaris perquè no podem tornar a deixar fora una part important de la ciutadania.

i documentalistes com de professionals de l'àmbit social i educatiu.

És imprescindible, a més, incorporar formació avançada d'eines de teletreball i transformació digital per a tot el personal. Així mateix, haurem d'impulsar noves metodologies de treball, com per exemple la creació d'equips generadors d'idees que ens permetin trobar solucions noves i diverses perquè les necessitats podran ser molt diferents a les que hem tingut fins ara i ens caldrà garantir una capacitat de reacció ràpida i adaptació constant.

En relació amb els serveis, és important que repensem els serveis actuals de cara a nous escenaris perquè no podem tornar a deixar fora una part important de la ciutadania. A part de millorar tota l'oferta de serveis en línia, ens caldrà incorporar l'opció de serveis a domicili per a totes aquelles persones que no tenen accés a la tecnologia o tenen dificultat de mobilitat. Des de préstecs a domicili de col·lecció i maquinari fins a activitats d'acompanyament de la lectura o formació en noves tecnologies.

Tot i que les biblioteques, arxius i centres de documentació puguin estar oberts, pel que fa a les activitats, hem d'incorporar com a opció complementària les retransmissions en directe i amb eines per a l'accessibilitat perquè els aforaments limitats i les restriccions de mobilitat de persones vulnerables han fet palesa aquesta necessitat que hem d'incorporar al nostre dia a dia.

En relació amb les eines que utilitzem, ens calen eines per a la transformació digital dels nostres recursos i serveis. Des de programes

27. <<https://biblioteca.ebiblio.cat/opac/#index>>.

28. <https://bibliotecalleida.gencat.cat/ca/bpl_recursos_de_la_consulta/bpl_colleccio_digital/guies_lectura/>.

29. <https://biblioteques.gencat.cat/ca/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/promocio_lectura_cultura/projectes/llegirpremi/>.

30. <https://biblioteques.gencat.cat/ca/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/promocio_lectura_cultura/projectes/Viu-un-llibre/>.

31. <https://biblioteques.gencat.cat/ca/el-servei-de-biblioteques/linies-dactivitat/promocio_lectura_cultura/clubsvirtuals/index.html>.

i maquinari per a la digitalització, que s'han incorporat a les tasques diàries, com aplicacions per oferir tots els serveis en línia de forma fàcil i segura, fins a plataformes segures i fiables per a la retransmissió en directe de les nostres activitats.

Tant els llocs de treball del personal com els d'ús públic, han d'incorporar recursos de tele treball. Les reunions i la formació virtuals han vingut per quedar-se, i des de les biblioteques hem de donar-hi accés.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Garantir els recursos tecnològics i professionals necessaris per facilitar la capacitat d'adaptació al canvi, de les biblioteques, arxius i centres de documentació de manera que, sigui quina sigui la situació, puguem seguir essent espais públics, segurs, inclusivament, a la vegada, porta d'accés als drets culturals de la ciutadania. ■



Àngels CARLES

Cap de la Biblioteca de Medicina de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

angels.carles@uab.cat

@acarlesp @medicinauab

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Sí, som un servei. No sé si de primera necessitat, però sí que tenim una funció social. En aquests moments d'incertesa i disrupció crec que hem de seguir fent el servei que la ciutadania espera de nosaltres.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

La situació ens ha sobrepassat a tots. L'administració sempre va a remolc de les demandes de la ciutadania. Ha sigut, i és, un procés sobtat i molt disruptiu que ha precisat de respostes molt ràpides. És un escenari que necessita canvis constants i de planificacions a molt curt termini. El que avui és vàlid demà ja no ho és. Els professionals hem fet el que hem pogut, hem intentat d'estar al costat i donar les respostes que demana la ciutadania, però a vegades aquestes estan supeditades a l'administració i, en aquest cas, també a les autoritats sanitàries. D'altra banda, tampoc podem carregar-ho tot a l'administració, que ha reaccionat tan de pressa com ha pogut, però ja sabem que és un engranatge que costa d'engegar i moure.

Sí, som un servei. No sé si de primera necessitat, però sí que tenim una funció social.

Si ha faltat alguna cosa potser és empatia. L'administració i les autoritats sanitàries són les que marquen les normes. Les acatem, però de vegades se'ns fan incomprensibles per absurdes. Com li pots dir a un estudiant que només pot accedir a la biblioteca a recollir un llibre reservat prèviament quan el que vol és una taula i una cadira per estudiar? On poden anar els estudiants que tenen una pràctica a primera hora del matí i l'altra a última? Els bars, sales d'estudi i biblioteques estan tancats, no es pot seure als bancs dels passadissos...

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del teu servei o unitat? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Des del primer moment el Servei de Biblioteques (SdB) de la UAB va tenir molt clar que havíem de seguir oferint el màxim de serveis als nostres usuaris. Recordem que primer ens en vam anar a casa només per quinze dies. Per això, des del principi vam intentar pal·liar els inconvenients que suposava per als usuaris tenir les biblioteques tancades. Amb el que no comptàvem és que s'allargués tant en el temps i que ens toqués viure situacions que no haguessim imaginat mai.

La Biblioteca de Medicina té biblioteques a les Unitats Docents hospitalàries on la UAB imparteix docència. Just quan portàvem una setmana de confinament, l'Hospital Universitari Trias i Pujol, desbordat per la situació, ens va demanar l'espai de la biblioteca³² per instal·lar-hi una unitat de cures intensives (UCI). La

resposta no es va fer esperar, la Direcció del SdB, el personal de la Biblioteca i del SdB, de la Unitat Docent i de l'Hospital vam posar fil a l'agulla per encapsar el material bibliogràfic i desmuntar la biblioteca en un temps rècord. Omplíem caixes de llibres mentre els operaris començaven a tirar envans a terra i a perfilar la nova UCI. Va ser una barreja d'emocions molt estranya, per una banda molta pena per veure com es desmunta una biblioteca, però de l'altra, saber que s'estava fent el que calia fer en aquell moment i que la nostra aportació podia ajudar a salvar vides. En una situació tan extrema com la que hem viscut, les prioritats canvien.

Des del SdB potser la primera mesura que es va prendre va ser allargar automàticament els terminis de préstec. Es va fer perquè cap usuari hagués de patir per no retornar els llibres dins de termini. Però n'hi hi va haver d'altres, per exemple: en un temps rècord es va dissenyar una pàgina web que recollia tots els serveis i eines que podien ser útils per treballar i estudiar des de casa,³³ i es van implementar nous serveis, com per exemple el d'assessorament en línia.³⁴ La bibliografia de curs també va estar molt present, es van revisar totes les assignatures, fent molta incidència en els recursos digitals.³⁵ En aquesta línia, a la Biblioteca de Medicina vam actualitzar les guies de recursos digitals, incorporant tots aquells materials digitals que poguessin ser d'utilitat als estudiants en el seu últim tram de curs. El SdB també va col·laborar en iniciatives de la UAB, com per exemple la convocatòria d'ajuts per prestar ordinadors

Si ha faltat alguna cosa potser és empatia.

32. "Homenatge a la biblioteca de l'Hospital Germans Trias i Pujol" [en línia], *Servei de biblioteques. Universitat Autònoma de Barcelona*, (27/03/2020), <<https://www.uab.cat/web/detall-noticia/homenatge-a-la-biblioteca-de-l-8217-hospital-germans-trias-i-pujol-1345729159515.html?noticiaid=1345810595669>> [Consulta: 09/01/2021].

33. <<https://www.uab.cat/web/que-oferim/biblioteques-des-de-casa-1345810495230.html>>.

34. <<https://www.bib.uab.cat/web/assessorament/>>.

35. "La consulta dels recursos electrònics en temps de confinament" [en línia], *Servei de biblioteques. Universitat Autònoma de Barcelona*, (24/04/2020), <<https://www.uab.cat/web/detall-noticia/la-consulta-dels-recursos-electronics-en-temps-de-confinament-1345729159515.html?noticiaid=1345811707334>> [Consulta: 09/01/2021].

L'Hospital Universitari Trias i Pujol, desbordat per la situació, ens va demanar l'espai de la biblioteca per instal·lar-hi una unitat de cures intensives (UCI).

portàtils i connexions de xarxa. En un primer moment adreçada als estudiants perquè cap en quedés al marge i pogués seguir les classes virtuals fins a finals de curs. Els portàtils de la primera convocatòria van ser els aportats per les Biblioteques de la UAB. La demanda va ser tan gran que es va haver de fer una segona convocatòria, aquesta adreçada tant a estudiants com a professorat i personal. La UAB va haver de comprar nous portàtils, ja que els de les biblioteques estaven tots prestats.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals, crec que és important tenir en compte que l'escenari actual és molt canviant i inestable. El nou

perfil professional hauria d'incloure, a més del coneixement de les noves eines i recursos, la flexibilitat, la rapidesa, tant en la presa de decisions com a l'hora d'entomar una feina, i sobretot l'empatia vers l'usuari, entendre què vol l'usuari i adequar els serveis a les seves necessitats.

Pel que fa als serveis, les biblioteques, arxius i centres de documentació seguiran amb la seva funció de donar serveis. Potser aquests canviaran de format, es redissenyaran i se'n crearan de nous. No hi ha dubte que hem entrat de ple en un entorn digital i la idea ens entusiasma, però també cal que tinguem en compte que no tothom disposa dels mitjans i no podem deixar al marge una part de la ciutadania, per això hem de seguir mantenint els serveis presencials i buscar l'equilibri entre el digital i el presencial.

Quant a les eines que utilitzem, és evident que són cada vegada més adaptades al món digital. Ens simplifiquen la feina en la majoria de casos, però igual com en l'apartat anterior, no totes les persones tenen la capacitat d'adaptar-se al canvi d'una manera ràpida, cal temps i paciència.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Adaptació a l'entorn canviant. ■





Carme FENOLL

Cap de Gabinet del Rector de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

carme.fenoll@upc.edu

@CarmeFenoll

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Em fa l'efecte que hi ha dues respostes: la resposta oficial i que es basa en la Llei que prioritza aquests equipaments en la legislació local (Llei 8/1987) i la resposta social, la de caire pràctic que hem pogut copsar en circumstàncies d'emergència. No em sembla gens evident que durant aquesta pandèmia les administracions hagin tingut aquests equipaments com a serveis de primera necessitat per a la seva població. Tampoc em sembla evident que la població tingui aquesta visió d'espais de primera necessitat, tot i que les biblioteques en aquests moments podem ser un servei d'acompanyament essencial, de seguretat en el servei públic i de proximitat real amb la ciutadania.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Em sembla que en els primers moments de la pandèmia, la percepció de la ciutadania va ser de tancament *de facto* dels equipaments bibliotecaris. La necessitat d'actualitzar, mo-

Un aspecte que considero oportú: l'obertura de la plataforma de préstec digital de caràcter únic per al sistema de lectura pública.

dernitzar i innovar serveis digitals es va fer molt evident.

Un aspecte que considero oportú: l'obertura de la plataforma de préstec digital de caràcter únic per al sistema de lectura pública.

Què ha mancat? Estratègia i visió. Percebo que hi ha una manca de reflexió de quina és la funció avui d'aquests equipaments i com han de ser rellevants. En general, en el nostre entorn, penso que s'ha desaprofitat una bona ocasió per posicionar aquests serveis com a bàsics, propers, ràpids i atents a les necessitats socials, sobretot dels més desafavorits. Però no és només una impressió personal, sinó la que he pogut copsar parlant amb molta gent del meu entorn (tecnològic i cultural): hi ha hagut manca de visibilitat, i a diferència, per exemple, de les llibreries, poca interacció amb la ciutadania per reclamar o projectar la voluntat d'estar al seu servei.

Què penso que ha millorat? La comunicació entre els professionals, la necessitat de compartir experiències i vivències. També l'obertura a organitzar serveis i accions de forma virtual. S'ha fet un pas important en els darrers temps de pandèmia però em continua semblant que s'ha adoptat, en general, un perfil més aviat passiu.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Tot i que actualment no treballo en el camp de les biblioteques, sí que he pogut participar en diferents fòrums públics i he publicat juntament amb Ana Ordás i Irene Blanco l'article

Cal capacitat per transformar serveis de forma àgil, buscar agents amb qui col·laborar i aprendre a definir-los en funció de les necessitats.

«Biblioteques en quarantena: Quaranta idees per fer front a un confinament bibliotecari i seguir sent claus per a la comunitat».³⁶

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Pel que fa als canvis que ens hem de plantejar en relació amb els perfils professionals: cal la posada al dia de coneixements tecnològics que aportin valor i que superin de molt el coneixement de la mitjana de la població; una altra és l'orientació a treballar de forma multidisciplinària.

En relació amb els serveis: en general, cal capacitat per transformar serveis de forma àgil, buscar agents amb qui col·laborar i aprendre a definir-los en funció de les necessitats i no de l'estatu quo.

I finalment, en relació amb les eines que utilitzem: cal millorar els canals de comunicació dels equipaments.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

El repte és que les biblioteques aconseguixin més rellevància social i que optimitzin els seus serveis. ■



Ana FERNÁNDEZ

Gestora de clients a OCLC Espanya

ana.fernandez@oclc.org

@OCLC_ES

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa?

Biblioteques, arxius i centres de documentació són i seran sempre serveis essencials i de primera necessitat.

En aquests moments d'incertesa, les seves funcions de selecció, processament i accés a la informació fiable, i de suport a la formació i a l'autoformació, són més necessàries que mai. La missió que tenen de posar a l'abast de tothom la informació i la documentació necessàries per tal de dur a terme els propòsits dels seus usuaris, cobra encara més sentit en l'actual context de desinformació i de sobreinformació. Les biblioteques, arxius i centres de documentació, i els seus professionals, han de garantir la qualitat de les fonts d'informació que consulten els seus usuaris per a la presa de les seves decisions, i que hi puguin accedir a cada moment i des de qualsevol lloc.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Durant la pandèmia i el confinament, els

36. Carme Fenoll, Ana Ordás, Irene Blanco, "Bibliotecas en cuarentena. Cuarenta ideas para afrontar un confinamiento bibliotecario y seguir siendo claves para la comunidad" [en línia], *La Vanguardia*, (5/09/2020), <<https://www.lavanguardia.com/cultura/culturas/20200905/483263752691/bibliotecas-cuarentena-covid.html>> [Consulta: 9/01/2021].

professionals de la documentació han adaptat i continuat oferint als seus usuaris, des de casa seva, tots els serveis que els ha estat possible. Molts d'ells, fins i tot han ampliat aquests serveis oferint-ne algun més d'innovador, tot fent servir diverses xarxes socials o d'altres solucions tecnològiques o, simplement, traslladant les seves comunicacions amb els usuaris a l'entorn telemàtic. L'administració ha demostrat una gran capacitat d'adaptació a les necessitats canviants del moment.

Si alguna cosa hem trobat a faltar els usuaris, en alguns casos, ha estat una major agilitat en l'adaptació dels serveis bibliotecaris a les circumstàncies que impedièen la presencialitat, tant per part nostra com per part dels professionals de la documentació. Aquesta adaptació passa necessàriament per la virtualització de moltes de les aplicacions i solucions tecnològiques que fan possibles aquests serveis. És per aquesta raó que la capacitat de reacció ha estat limitada fins a cert punt.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta de la vostra empresa per atendre les necessitats dels centres de documentació? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Des de la cooperativa OCLC s'han articulat un gran nombre d'iniciatives de suport als nostres membres durant el confinament, tant en l'àmbit internacional com en el de les delegacions territorials, inclosa l'espanyola, sempre lligades a les nostres activitats de serveis de tecnologia compartida, programes comunitaris i de recerca original.

Les principals iniciatives han estat: d'una banda, la publicació de la pàgina web «COVID-19 — Estamos juntos en esto»,³⁷ que aplega tota mena de recursos d'informació

La missió que tenen de posar a l'abast de tothom la informació i la documentació necessàries per tal de dur a terme els propòsits dels seus usuaris, cobra encara més sentit en l'actual context de desinformació i de sobreinformació.

útils perquè les nostres biblioteques membre, i d'altres d'arreu del món, gestionessin els seus serveis i activitats durant la crisi sanitària; de l'altra, una declaració general per part d'OCLC sobre la covid-19.³⁸ L'OCLC va voler reaccionar proactivament mostrant la seva capacitat d'adaptació i oferint informació rellevant per tal de satisfer les necessitats dels seus socis i d'altres biblioteques. Tots aquests materials han estat adaptats al nostre context amb agilitat pels treballadors de la delegació espanyola d'OCLC.

Pel que fa als Serveis de tecnologia compartida, l'OCLC va publicar diverses pautes de configuració dels sistemes per a la devolució segura dels materials físics en préstec i per a l'establiment de períodes de quarantena.³⁹ També va publicar diverses guies amb consells per a la configuració dels diversos serveis d'OCLC⁴⁰ i pautes per a la reobertura de forma segura del Servei de préstec interbibliotecari.⁴¹

La delegació espanyola d'OCLC vam adaptar al nostre context aquestes guies i pautes, contrastant-les amb les recomanacions dels col·legis i associacions de bibliotecaris i consorcis de biblioteques espanyoles. També es va realitzar una trobada en línia dels usuaris del nostre

37. "COVID-19 — Estamos juntos en esto" [en línia], OCLC, (2020), <<https://www.oclc.org/es/covid-19.html>> [Consulta: 31/10/2020].

38. "Declaración de OCLC sobre el coronavirus (COVID-19)" [en línia], OCLC, (27 març 2020), <<https://www.oclc.org/es/news/announcements/2020/oclc-statement-coronavirus-covid-19.html>> [Consulta: 31/10/2020].

39. "COVID-19 and item quarantine" [en línia], OCLC, (10 juny 2020), <https://help.oclc.org/Librarian_Toolbox/COVID-19_and_item_quarantine> [Consulta: 05/11/2020].

40. "COVID-19 and OCLC Services" [en línia], OCLC, (2020), <<https://www.oclc.org/content/dam/oclc/COVID-19-OCLC-Services.pdf>> [Consulta: 05/11/2020].

41. "Tips for reopening your ILL service" [en línia], OCLC, (2020), <<https://www.oclc.org/content/dam/oclc/resource-sharing/support/Restarting-borrowing-and-lending.pdf>> [Consulta: 05/11/2020].

sistema de gestió de biblioteques WorldShare Management Systems (WMS) a Espanya, on es van debatre i compartir les accions dutes a terme per les biblioteques, i els nostres equips de consultoria i operacions van donar consells. Es va mantenir contacte permanent amb els membres usuaris de WorldShare ILL, el nostre servei de gestió del préstec interbibliotecari, i se'ls va assessorar en la configuració de les polítiques de préstec interbibliotecari per tal d'adaptar-les a les necessitats i possibilitats de servei durant el confinament.

Quant als programes comunitaris, l'OCLC va donar d'alta fins a tres grups registrats d'intercanvi de recursos per tal de facilitar la tasca d'identificació de les biblioteques que continuaven proporcionant còpies electròniques de documents i llibres electrònics per préstec interbibliotecari durant el confinament, i les que començaven a reprendre el subministrament del préstec de material físic durant la posterior desescalada. Per tal de donar suport a aquesta tasca es va crear un mapa col·laboratiu per saber quines biblioteques acceptaven el retorn dels materials prestats per préstec interbibliotecari.⁴²

A més, es van dur a terme diversos debats dins del Centre Comunitari d'OCLC, on també es va fer un gran nombre d'accions formatives mitjançant la plataforma WebJunction,^{43 44 45 46} així com una reunió virtual plenària on una gran varietat de biblioteques públiques, acadèmiques, especialitzades i escolars van compartir les seves experiències.⁴⁷

Els serveis han de ser dissenyats per tal de poder ser virtualitzats en qualsevol moment sense perdre les capacitats de mantenir una comunicació fluida amb l'usuari i sense deixar de banda cap tipologia d'usuari.

La delegació espanyola d'OCLC es va fer ressò d'aquestes iniciatives, tot convidant a participar-hi els nostres membres. Es van intensificar les activitats de difusió, passant d'impartir un seminari web al mes a fer-ne entre un i dos per setmana durant el mes de maig,⁴⁸ adaptant els seus continguts a les necessitats detectades entre les biblioteques durant el confinament. També es va celebrar, per primera vegada en línia, el fòrum de debat dels usuaris espanyols dels serveis de préstec interbibliotecari d'OCLC,⁴⁹ una trobada per compartir experiències.

Finalment, quant a la recerca original, una de les iniciatives més reeixides és el projecte REALM (*Reopening Archives, Libraries, and Museums*).⁵⁰ Aquest és conduït per OCLC, juntament amb l'Institute of Museum and Library Services i Battelle amb la finalitat de produir informació amb base científica sobre com s'han de manipular diversos tipus de material per tal de minimitzar l'exposició a la covid-19

42. "Physical ILL Return and Lending Status" [en línia], OCLC, (2020), <<https://libraries.oclc.org/>> [Consulta: 05/11/2020].

43. "WebJunction Course Catalog" [en línia], OCLC, (2020), <<https://learn.webjunction.org/>> [Consulta: 05/11/2020].

44. "Libraries and the Coronavirus: Evolving Information and Resources" [en línia], OCLC, (10 març 2020), <<https://www.webjunction.org/news/webjunction/libraries-and-the-coronavirus.html>> [Consulta: 05/11/2020].

45. "Libraries Respond to COVID-19: Keeping Your Hours Current in Online Searches" [en línia], OCLC, (18 març 2020), <<https://www.webjunction.org/news/webjunction/keeping-your-hours-current-in-online-searches.html>> [Consulta: 05/11/2020].

46. "Social Library, COVID-19 Edition" [en línia], OCLC, (17 març 2020), <<https://www.webjunction.org/news/webjunction/social-library-153.html>> [Consulta: 05/11/2020].

47. "OCLC Virtual Town Hall: Libraries and the COVID-19 Crisis" [en línia], OCLC, (13 abril 2020), <<https://www.webjunction.org/events/webjunction/town-hall-covid.html>> [Consulta: 05/11/2020].

48. "Seminarios web a pedido" [en línia], OCLC, (2020), <<https://www.oclc.org/es/events/on-demand-webinars.es.html>> [Consulta: 05/11/2020].

49. "RSC20: OCLC Resource Sharing Forum España" [en línia], OCLC, (20 maig 2020), <<https://connect.oclc.org/oclc-rsf-2020-es>> [Consulta: 05/11/2020].

50. "REALM project - REopening Archives, Libraries, and Museums" [en línia], OCLC, (2020), <<https://www.oclc.org/realm/home.html>> [Consulta: 31/10/2020].

per part del personal i els visitants d'arxius, biblioteques i museus. Els primers resultats d'aquest estudi van dur la Biblioteca Nacional de España a reduir els períodes de quarantena dels materials bibliogràfics a final d'agost del 2020.⁵¹

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb el perfils professionals, cal més formació en eines tecnològiques per part dels professionals de la documentació, o estendre els seus coneixements a un ventall més ampli d'aplicacions. D'aquesta manera es pot garantir que l'adaptació dels serveis bibliotecaris a diverses circumstàncies sobrevingudes sigui encara més àgil.

Els serveis han de ser dissenyats per tal de poder ser virtualitzats en qualsevol moment sense perdre les capacitats de mantenir una comunicació fluida amb l'usuari i sense deixar de banda cap tipologia d'usuari, ja sigui per les seves capacitats o competències o pel seu accés a les tecnologies.

Les tecnologies que permetin seguir oferint els serveis o ampliar-los, adaptant-los a diverses circumstàncies sobrevingudes, han de complir amb tres condicions: han de permetre el seu ús, tant per part dels usuaris com per part dels professionals, des de qualsevol lloc i des de qualsevol dispositiu; han de poder ser utilitzats de manera senzilla i intuïtiva, també

tant per part de l'usuari final com per part del professional que proveeix el servei, i han de permetre no excloure del seu ús cap usuari per la raó que sigui.

Per tal de permetre el seu ús des de qualsevol lloc i dispositiu, és necessari que els serveis es virtualitzin gràcies a aplicacions que treballin al núvol i que siguin escalables per poder seguir donant servei independentment de la quantitat d'usuaris connectats. Per tal de permetre el seu ús des de qualsevol dispositiu, les aplicacions que proveeixin els serveis han d'estar dissenyades per ser emprades en entorns web, amb independència del navegador o del sistema operatiu, i sempre amb un disseny adaptatiu que permeti la seva consulta des de qualsevol pantalla. Per tal de garantir el seu ús de forma senzilla i inclusiva, tant per als professionals com per als usuaris finals, les eines han de ser dissenyades amb l'usuari al centre, optimitzant i simplificant els fluxos de treball i fent-les accessibles a usuaris amb qualsevol tipus de característica o capacitat sensorial o lingüística.

Aquestes adaptacions a les eines s'han de dur a terme de forma contínua, tenint en compte les opinions i propostes dels usuaris, i sent contrastades amb les darreres recerques, tendències i estàndards internacionals.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Oferir serveis bibliotecaris als usuaris allà on es trobin, adaptant-los de manera àgil a les necessitats canviants que cada moment requereixi. ■

51. *Nuevos períodos de cuarentena para materiales bibliográficos* [en línia], Biblioteca Nacional de España, (28 agost 2020), <<http://www.bne.es/es/AreaPrensa/noticias2020/0828-Nuevos-periodos-cuarentena-materiales-bibliograficos.html>> [Consulta: 31/10/2020].





Ignasi LABASTIDA

Cap de la Unitat de Recerca del CRAI de la Universitat de Barcelona (UB)

ilabastida@ub.edu

@ignasi @crai_ub

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Les biblioteques, arxius i centres de documentació són un servei fonamental a la societat tant des del punt de vista de l'oferta de recursos a la ciutadania com des del punt de vista de la preservació del patrimoni. En el nostre cas, des de la Unitat que dirigeixo no només oferim recursos als investigadors, sinó que hem establert una sèrie de serveis per ajudar-los en la seva activitat investigadora. Sempre hem perseguit aquesta idea d'ajudar, d'acompanyar i que no se'ns vegi com algú que encara els demana més feina. Per exemple, quan oferim dipositar un document al repositori institucional sempre ho fem per ajudar els investigadors a complir amb uns requeriments o per augmentar la visibilitat de la seva producció científica. I sempre vetllem per facilitar i automatitzar tots els processos, evitant tornar a demanar informació de la qual ja disposem.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Possiblement s'han comès molts errors i si mirem enrere hauríem d'analitzar què hem fet

Cal felicitar-nos per la bona disposició de tots els professionals per adaptar-se a situacions canviants i d'incertesa.

malament i què hem de canviar de cara al futur. Crec que tots plegats hem fallat en la comunicació, no hi ha hagut missatges clars. Aquesta situació ha estat nova i ens ha agafat d'imprevist. Però caldria aprendre dels errors per estar preparats, com es pugui, per a situacions similars futures.

Cal felicitar-nos per la bona disposició de tots els professionals per adaptar-se a situacions canviants i d'incertesa. Recordo una reunió el divendres de març abans del confinament on tots proposàvem com podríem mantenir la nostra activitat en una possible situació de tancament que finalment va arribar l'endemà. Tothom tenia clar que caldria modificar la forma de treballar, però que calia mantenir els serveis tant com es pogués. Durant aquests mesos s'ha continuat treballant amb els mitjans que s'ha pogut i amb uns horaris completament desajustats. Des d'aquí voldria tornar a agrair la feina i l'esforç de tota la gent que ha ajudat a mantenir tots els nostres serveis.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del teu servei o unitat? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Moltes de les tasques que realitzem a la nostra unitat i al servei de suport a la recerca s'han pogut traslladar a un entorn de treball a distància. De fet, crec que algunes de les tasques que realitzem, com la de publicar continguts al repositori, fins i tot han millorat. Potser hem pogut gaudir d'un temps de dedicació més gran a aquesta tasca, sense les interrupcions diàries d'un servei presencial. Hem recollit algunes dades que ens mostren un increment considerable de publicacions al dipòsit, que també ha estat degut al desplegament al mes de maig d'una política institucional encaminada a difondre la producció científica

dels centres d'una manera més oberta. També hem adaptat el procés de publicació de tesis doctorals, alhora que manteníem la campanya de digitalització de tesis antigues per aconseguir que aquests documents estiguin a l'abast de tothom a través de la xarxa.

Hem continuat treballant en projectes que havíem engegat, com el desplegament d'un servei d'ajuda a la gestió de dades o l'anàlisi del suport que podem oferir a les humanitats digitals. Les trobades dels grups de treball han passat de ser presencials a virtuals, però el treball no s'ha aturat.

Sí que ens ha faltat un contacte directe amb els investigadors, però hem passat d'atendre visites o respondre trucades a fer sessions de formació virtuals i videotrucades. Cal dir que les principals preocupacions dels investigadors han estat com poder oferir els recursos a la xarxa dins de la legalitat. Hem notat un increment en l'interès per publicar en obert dades, articles i també els famosos preprints amb resultats inicials, on es prioritza la immediatesa abans que una validació completa.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Clarament cal establir nous rols dins dels nostres centres. Crec que és fonamental la figura de l'expert en propietat intel·lectual i altres afers legals, el que els anglosaxons anomenen el «copyright officer». És un perfil que mica en mica es va generalitzant en els nostres centres, però que encara es deixa com una tasca més. La reutilització de continguts, la digitalització o la posada a disposició de materials fan quasi imprescindible aquesta figura. En el cas dels serveis de suport a la investigació estem veient la creació d'uns perfils de gestió de dades per ajudar els investigadors a compartir aquests resultats. No és suficient publicar un fitxer de dades en un repositori; cal que vagi acompanyat d'una informació acurada per mitjà d'un esquema de metadades estàndards. I al ma-

És fonamental desplegar nous serveis que s'hagin pensat conjuntament amb els usuaris.

teix temps cal que les dades que oferim puguin ser enteses per les persones, però també per les màquines; volem facilitar la reutilització i fomentar la reproductibilitat.

Respecte dels serveis, han d'evolucionar cap a les necessitats dels usuaris. Hem d'anar més enllà de l'oferiment de recursos, perquè el que ens demanen és que ens impliquem en els processos en els quals treballen. En el cas dels investigadors, se'ns sol·licita suport per ajudar a complir amb els requeriments dels finançadors a l'hora de publicar resultats o per elaborar plans de gestió. És fonamental desplegar nous serveis que s'hagin pensat conjuntament amb els usuaris. També hem de mantenir el servei de formació, tant entre nosaltres com cap als usuaris.

Finalment, respecte de les eines, jo sempre he apostat per opcions no privatives sempre que es pugui. Moltes vegades no puc utilitzar determinades aplicacions per la meua elecció de sistema operatiu. Crec que, com a institució, hauríem de vetllar per oferir eines tan compatibles com fos possible i independents de sistemes privatis. A més, sempre he pensat que, com a consumidors d'eines de codi obert o programari lliure, hauríem d'aportar a la comunitat i no esdevenir una mena de paràsits. Podem aportar les nostres millores i els nostres desenvolupaments i, alhora, sustentar projectes oberts per evitar que acabin sent fagocitats per les grans empreses. Hem de mantenir la llibertat de l'elecció i no quedar supeditats a unes determinades eines tecnològiques.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Cal un canvi de cultura en les nostres institucions per abordar els reptes digitals; siensem que el canvi només ha de ser tecnològic no ens en sortirem. ■



Ana MERINO

Directora de la Biblioteca Mestra Maria Antònia (Torredembarra)
crearbiblioteca@gmail.com;
a.merino@torredembarra.cat
@anamerinomir @bibliolatorre

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Una biblioteca és un refugi. Durant el confinament, quan ens vam sentir bombardejats d'informació complexa (i nova) sobre la covid-19, les biblioteques estàvem preparades per prendre un rol més actiu i podríem haver ajudat molt.

Som el referent en comprensió lectora i podem explicar els textos dels protocols, tant als veïns com als empresaris i, a més, els ho expliquem de la millor manera: sent exemple de com s'ha d'obrir un equipament públic amb garanties de seguretat i de com s'han de transformar els serveis habituals en saludables. Davant la temor general, podem oferir calma a la societat: els nostres espais són un recer de pau, ho han estat sempre i és un gran valor. Les biblioteques donem confiança perquè sabem trobar l'equilibri entre la prudència i la voluntat de servei. Deixeu-me apuntar una variant del famós *keep calm*: «You are calm, because you are in the library».

Tenim la capacitat de fer de centre d'informació, de taula de debat, de desenvolupar l'esperit crític, i això ens cal especialment quan cada ciutadà ha de definir què és actuar amb responsabilitat.

Podem ajudar els professionals i l'emprenedoria, oferir-los eines, donar accés a les tecnologies i als coneixements. Som les grans aliades dels estudiants, dels educadors i de les seves famílies, que sempre estan en el focus d'atenció quan s'analiza la societat. Ajudem els estudiants a llegir, a dominar el llenguatge, que els servirà per expressar-se i per comprendre el que estan vivint i preservar l'esperança de futur.

Però si tots aquests arguments no són vàlids, cal recordar que ajudem els usuaris, individualment, a descarregar el certificat d'autoresponsabilitat, a demanar cita al centre mèdic, a fer aquell tràmit complex, a segellar l'atur, a imprimir un document, a enviar uns deures, a aconseguir aquell llibre de lectura obligatòria que havia de tenir llegit i s'apropa l'examen, a usar eBiblio, a fer cerques en fonts fiables, a entendre com actua el virus, a connectar-se a la wifi o a les videoreunions, i també els acompanyem conversant una estona, que hi ha qui ha estat molt aïllat i a fora fa fred. Atenem a tot-hom des de la proximitat. La biblioteca hauria de poder mantenir uns serveis mínims d'atenció als vulnerables per cuidar la cohesió social.

I també hem de remarcar els beneficis de la lectura per a la salut. Durant una crisi sanitària s'hauria d'assegurar l'accés als llibres. Hauríem de disposar d'un kit de supervivència per a aquests moments de paüra i malaltia, un kit ple de llibres, de cinema i de música.

L'admirada Doris Lessing ho té clar: «En una biblioteca ets lliure, no estàs confinat pels climes polítics temporals. És la més democràtica de les institucions perquè ningú —ningú en absolut— pot dir-te què has de llegir i quan i com».

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Va ser molt positiu el fet que, per primera vegada a la demarcació de Tarragona, vam prendre una decisió conjunta les directores de biblioteques, el Servei de Biblioteques, la Central i la Diputació: vam definir la data d'obertura

Les biblioteques donem confiança perquè sabem trobar l'equilibri entre la prudència i la voluntat de servei.

dels equipaments i els serveis, i això ha incentivat aliances inèdites entre direccions. Va ser adequada l'ampliació d'eBiblio i la resposta als suggeriments de títols que han nodrit els clubs de lectura, com també l'obtenció del carnet virtual, la pròrroga automàtica dels préstecs i la virtualitat d'activitats que han continuat.

Crec, però, que el terme «Cita prèvia» va ser inadequat semànticament. Quan va començar el desconfinament progressiu hauríem hagut de dir: «S'obre el servei de recollida de préstecs», o de «Recollida de comandes» (que és l'expressió més semblant a altres negocis, com els de menjar per emportar-se). En la següent fase hauríem hagut de dir «Reserva de taula» (com als restaurants). Durant un temps ha quedat en el pensament col·lectiu que, sense avisar, no hi podem anar, a la biblioteca. La cita prèvia és una molt bona tècnica, que espero que es quedi: demanar cita per quedar amb la bibliotecària per poder ser atès eficientment (com al dentista), per evitar cues, per tenir la feina mig preparada. Confio que anirem adaptant el terme als usos.

Era desmotivador no aparèixer a les infografies del Procicatl! La metropolització de les solucions ha influït negativament en la confiança envers el protocol. Tenia poca credibilitat mantenir els llibres confinats quan els supermercats estaven oberts o aturar l'activitat cultural als pobles, quan generem escassa mobilitat (en comparació amb les ciutats). Altrament, planyem les bibliotecàries que han patit l'espera de l'arribada dels EPIs i de les pantalles, ben bé com Penèlope.

Tenim uns professionals per treure's el barret. Hem estat un exemple de resiliència, hem afrontat amb esforç i creativitat les carències materials, humanes i emocionals derivades de

la pandèmia. Hem demostrat una ferma responsabilitat de servei, perquè volem assolir la nostra missió envers la societat, superant les inestabilitats que se'ns presenten. Hi ha hagut companys que han estat de guàrdia a la biblioteca, per donar suport a les companyes que feien teletreball (enviant documents, preparant lots de llibres, etc.), i per tenir cura del manteniment de l'equipament.

Ens hem fet expertes en plataformes virtuals, de manera autodidacta. Fora de lloables excepcions, vam començar el confinament molt «boomers». Vam aprofitar per formar-nos en diferents àmbits, des de la salut, la prescripció lectora, la narració oral, les eines virtuals i molta innovació.

La virtualització de les activitats de dinamització ens ha permès compartir la programació, complementant-nos i fent xarxa, i hem incrementat encara més la col·laboració amb professionals GLAM.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Entre les iniciatives que vam posar en marxa destaquen:

- Bibliotecàries les 24 h: Vam mantenir una comunicació constant amb els usuaris, enfortint el nostre vincle emocional, utilitzant tots els canals possibles. Vam trucar els majors de 65 anys, els dels clubs d'adults que no usen les xarxes, per explicar-los els serveis de què disposaven en aquells moments i preguntar-los si necessitaven res, per conversar. Teníem molts grups de WhatsApp per a cadascuna de les activitats, que vam mantenir dinàmics, perquè tenim una manera de fer molt propera, molt familiar. Vam crear un grup especial per compartir altres temes culturals i lúdics, batejat com a: *Biblioteca confinada*,⁵² que seguim emprant.
- Estraperlo: Quan les biblioteques estaven tancades i les llibreries obertes, vam establir un servei de tria de novetats per part dels

52. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/2020/12/compartim-cultura.html>>.

La cita prèvia és una molt bona tècnica, que espero que es quedi: demanar cita per quedar amb la bibliotecària per poder ser atès eficientment (com al dentista), per evitar cues, per tenir la feina mig preparada.

usuaris. S'emportaven els llibres que després han format part de la biblioteca de la vila. Ens servia per als clubs de lectura i les obligatòries. També vam repartir préstecs a domicili i vam prestar llibres de les nostres biblioteques particulars, perquè evidentment, els veïns saben que les bibliotecàries tenim llibres a casa. Preníem sempre totes les precaucions, les havíem estudiades per a un projecte de *Repartiment a Domicili*,⁵³ que després hem engegat.

Aquestes són algunes de les activitats més rellevants que podeu trobar detallades al blog de la biblioteca: *Crear biblioteca*.⁵⁴ I si voleu saber com ens ho maneguem, només cal que ens escriviu:

- Biblioteràpia: Grup de dol per *vídeoreunió*.⁵⁵
- Contes per telèfon: Contem contes de Rodari i tradicionals.
- Deures per telèfon: Ajudem els estudiants i educadors confinats.
- Tertúlies virtuals de tots els clubs: Virtualitzem des del mes de març.
- Videocontes: Narrem contes i àlbums per als clubs i les escoles.
- Humor per la revetlla: Vídeo d'una versió del «Biblioferit, confinat».
- Sant Jordi, del WhatsApp a la ràdio: *Compartim àudios i textos de grans i petits*.⁵⁶
- Lots sorpresa a domicili: *Mantenim la il·lusió i prescrivim*.⁵⁷

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Pel que fa als perfils professionals, caldria que:

- Recalculem ruta: Hem de ser flexibles, no busquem ioguis, però ja que ens hem entrenat a reinventar-nos contínuament, veiem que ho podem fer i hem de seguir desenvolupant aquesta aptitud, perquè és bona, perquè ens apropa a les persones i ens allibera d'afliccions.
- Interprofessionals: El treball que fem és molt transversal, cada vegada més col·laborem amb especialistes de disciplines diverses: de les ciències, les tècniques, les socials, les humanistes i les arts. Esperem que es vagin integrant a la plantilla, construint equips multifuncionals i motivats.

En relació amb els serveis caldria:

- Serveis mínims innegociables. Cada municipi hauria de definir quins són els serveis de biblioteca que no poden faltar. Vindran temps difícils, haurem de posar remei a les seqüeles d'aquesta pandèmia, i ara hem de demostrar la repercussió positiva de la nostra comesa.
- Compromís amb l'educació. Hem d'acompanyar en l'autoaprenentatge al llarg de la vida, a joves i adults en el desenvolupant del seu talent ètic. Ajudar en la comprensió lectora —la bretxa actual és abismal—, contribuir a actualitzar els coneixements, a buscar la informació adequada, a triar les seves metes, a desvetllar les seves habilitats i gestionar les seves emocions, perquè el camí serà ardu. Hem d'enfortir els llaços amb les biblioteques escolars: establir sinergies entre biblioteca i escola, multiplicar les

53. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/2020/12/repartiment-domicili.html>>.

54. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/>>.

55. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/2020/04/grup-de-dol-virtual-biblioterapia-en.html>>.

56. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/2020/07/sant-jordi-la-radio.html>>.

57. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/2020/12/lots-sorpresa-domicili.html>>.

activitats destinades a millorar la comprensió lectora, abastir de *Lots de llibres per a les escoles*⁵⁸ i, si els confinen, que marxin a casa amb un llibre sota el braç.

- Biblioveïns. Tant de bo aconseguíssim que totes les llars disposéssim de la biblioteca particular per salvar-nos durant un possible confinament. De la mateixa manera que tenim espelmes per si se'n va la llum, hem de tenir llibres per si ens hem de quedar a casa. La biblioteca familiar pot estar complementada amb llibres procedents del Bookcrossing, amb llibres en préstec, o amb regals. Tant de bo un llibre fos el millor regal. Tant de bo «llar» signifiqués per a tot-hom «biblioteca», que és el que és.

En relació amb les eines que utilitzem calen:

- Serveis híbrids, virtual i presencial: Ara que fa baixada, no podem frenar la virtualitat. Ja podem simultaniejar les tertúlies i les formacions en els dos formats, alhora o en paral·lel. I animar-nos a editar-les i penjar-les a la xarxa. Usar eines digitals pot fer més atractives les formacions d'usuaris de cara al públic infantil i juvenil. La virtualitat ens salva d'hipotecar tantes hores en l'anar i tornar, convida a una intimitat còmoda, a compartir recursos domèstics (m'emociona quan flueix la conversa, surt

un tema a col·lació, i un tertulià cerca una resposta en un dels llibres de la seva pres-tageria). Haurem de fer els clubs duplicats, per respectar el posicionament de cadascú. Programar per als dos escenaris permet sintonitzar amb els protocols d'altres entitats i dur a terme la programació, encara que confinin uns o altres, com també abastar públic nou i compartir usuaris entre biblioteques.

- Espais de trobada segurs: Ha quedat demostrat el gran valor humà de les reunions. Hem d'acollir les comunitats en emplaçaments flexibles, oberts i saludables, i pres-tar-los plataformes virtuals i els dispositius corresponents.
- Aparadors de llibreria: Hauríem d'imitar les llibreries que excel·leixen en el màrqueting i treuen molt de profit d'aparadors reals i virtuals. Acostumar el lector a fer una selecció prèvia des de casa o des de l'expositor de la biblioteca afinaria les cerques i minimitzaria les cues.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

La biblioteca tot just comença a situar-se en el nucli de l'acord municipal d'educació i cultura i ha de fer-ho també en els acords d'emprenedoria i salut. ■

58. <<http://crearbiblioteca.blogspot.com/2020/12/lots-de-llibres.html>>.





Miquel PÉREZ

Acció Cultural - Arxiu Nacional de Catalunya
 miqueperez@gencat.cat
 @arxiunacional

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Els arxius, en particular els que tenim un marcat caràcter patrimonial, com és el cas de l'Arxiu Nacional de Catalunya, podem aportar l'accés a infinitat de descripcions i de documents, recursos d'informació i dades, de manera no presencial, vàlids per a la recerca, el coneixement, la cultura i el gaudiment de la comunitat.

D'una banda, la voluntat de comprensió de fets «nous» i punyents del present sempre comporta una mirada crítica, d'escrutar el passat a la recerca de respostes; de l'altra, el confinament, amb les limitacions que comporta, facilita també abocar-se amb més intensitat i disponibilitat de temps a la gran finestra de la xarxa.

Els arxius, en general, som instruments útils per fer valdre els drets de les persones i per facilitar la transparència i el retiment de comptes de les institucions públiques, tots els elements que en, moments de crisi com l'actual, són més necessaris que mai.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

No és possible donar una resposta adient a la ciutadania sense una reflexió interna constant sobre els mètodes de treball i la mateixa organització interna.

No és possible donar una resposta adient a la ciutadania sense una reflexió interna constant sobre els mètodes de treball i la mateixa organització interna. El temps de confinament ha estat útil en aquest sentit; l'organització del centre en petites unitats ha permès mantenir un pla de feina intens, delimitant bé quines podien ser les tasques prioritàries a desenvolupar en aquest moment d'excepcionalitat. Hem descobert un temps excel·lent per a la realització de feines de:

- Revisió de l'organització interna.
- Gestió de la mateixa documentació digital.
- Reflexió sobre les polítiques del centre: en el cas de l'Arxiu Nacional hem tancat un document específic sobre ingressos i hem avançat en un altre sobre conservació.

Afortunadament, la implantació del teletreball com a contrapartida a la creació i el trasllat de molts treballadors al nou districte administratiu de la Generalitat a Barcelona ha permès un desenvolupament important de la capacitat d'interconnexió: la majoria dels treballadors de l'Arxiu han pogut així treballar des de casa com si ho fessin des del seu terminal, accedint al programari i als recursos habituals. Sense aquesta condició prèvia, la capacitat de complir amb les funcions i desenvolupar els serveis habituals hauria resultat a la pràctica inviable.

S'ha produït un reforçament en les dinàmiques de col·laboració i coordinació dins de l'organització: la consciència de distància física ha accentuat la voluntat d'interactuar col·lectivament amb més freqüència: reunions (per videoconferència) per compartir problemes, potser amb més freqüència que en temps d'activitat presencial, a tres nivells: reunions puntuals per

tractar d'assolir un objectiu, trobades periòdiques per unitats de treball organitzades i consells de coordinació general del centre.

Així mateix, s'ha millorat la informació dins de l'organització: un canal accessible a tot el personal ha estès de manera puntual i precisa tant la relativa al mateix centre, com les instruccions rebudes en aplicació dels plans de contingència o la normativa aplicable en relació amb el teletreball.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

D'una banda, hem donat resposta als reptes inajornables, com ara:

- El control de les condicions ambientals dels dipòsits de documentació;
- El desenvolupament, la millora i la revisió de les descripcions documentals, tant pel que fa al fons com a les unitats de catalogació (tant de fons ingressats d'antic com de noves adquisicions);
- La revisió de milers d'imatges digitals (que hem anat posant també en línia, a disposició de les persones usuàries);
- La tramitació administrativa i la regularització de l'estatus jurídic dels fons, amb la redacció d'informes tècnics, la valoració econòmica, l'avaluació davant les juntes de qualificació patrimonial i la signatura definitiva de l'acceptació per part del Govern de Catalunya.

D'altra banda, hem desenvolupat iniciatives específiques per al temps de pandèmia:

- Donar a conèixer la importància de la nostra activitat de defensa i difusió del patrimoni a través de la nostra pàgina web i d'una presència reforçada i molt activa a les xarxes socials Twitter i Facebook.
- Hem constatat que el confinament ha estat una oportunitat per valorar els mateixos arxius personals i familiars, organitzar-los i jutjar la conveniència o no de dipositar-los en un arxiu públic.

Les nostres organitzacions no permeten una adaptació flexible, fàcil i ràpida a la formació ni els perfils de professionals que exigeix la creixent demanda de digitalització dels nostres serveis.

- Hem impulsat a la xarxa la campanya «Confinats recuperem els arxius, fem patrimoni!»⁵⁹ amb un doble objectiu: promoure l'ingrés d'aquests fons i oferir consells de bones pràctiques per a la conservació, condicionament i organització a casa de la documentació textual personal, fotogràfica i digital que produïm.
- Hem procurat fer més visible a la xarxa el patrimoni que posem en línia: la descripció de més d'un milió de documents (entre textuais i no textuais) que es corresponen amb gairebé 2 milions 350 mil imatges associades, les 24 hores del dia, els 365 dies de l'any.
- Hem fet un esforç especial per donar a conèixer intensament tots els serveis que oferim a les persones, les entitats i les institucions culturals: assessorament a la recerca, obtenció de reproduccions, llibres en préstec, elaboració del Treball de Recerca, recursos multimèdia (gigadocuments, rutes amb història, exposicions virtuals, galeries d'imatges i els vídeos disponibles al canal de youtube).

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils professionals: les nostres organitzacions no permeten una adaptació flexible, fàcil i ràpida a la formació i els

59. <<https://anc.gencat.cat/ca/detall/noticia/Confinats-recuperem-arxius-fem-patrimoni>>.

perfils de professionals que exigeix la creixent demanda de digitalització dels nostres serveis. De fet, és una problemàtica que afecta tot el sector públic. Si és cert, però, que el temps de pandèmia ha servit per reforçar les enormes possibilitats formatives que ofereix la xarxa.

En relació amb els serveis: l'atenció presencial ja estava sent substituïda de manera massiva per la consulta no presencial dels objectes digitals que tenim en xarxa. No podem perdre de vista, però, que aquest esforç ha d'anar acompanyat d'un intens treball de preparació de la informació que posem a l'abast dels usuaris: calen moltes mans per a la conservació, organització, descripció, instal·lació, reproducció digital i difusió del fons que hem de posar massivament en línia.

En relació amb les eines que utilitzem: cal aconseguir, tot i la situació de crisi, una inversió important de mitjans econòmics en la millora constant de les eines d'accés a la informació i de presentació de les dades que oferim als usuaris en línia, de manera que la descripció sigui tan accessible i entenedora com sigui possible, però, alhora, sense perdre les relacions i el context que permeten la correcta comprensió de les dades i la informació dels documents.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Ens cal avançar en la capacitat d'atendre digitalment el màxim volum possible de necessitats dels nostres usuaris d'una manera àgil, intuïtiva, veraç i amb significat. ■



Elena REDÓ

Cap del Servei de Biblioteques
de la Diputació de Girona

eredo@ddgi.cat

@ElenaRedoBanzo @bibgirona

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Les biblioteques són llocs on precisament s'hi ha de trobar certesa i recursos. Un dels valors tradicionals de les biblioteques i dels seus professionals és el tractament de la informació que ha de permetre discernir quina informació és falsa o poc contrastada de la certa o contrastada i, justament en aquests temps, aquest és un valor que cal promoure.

També el paper socialitzador i democratitzador de les biblioteques és avui dia ben necessari, en uns moments en què la situació actual posa de manifest les diferències d'oportunitats i d'accés a recursos d'una part de la població per poder compaginar la seva vida, sobretot en el vessant cultural i formatiu, per adaptar-se a l'actual crisi generada per la pandèmia.

Les administracions s'han mogut de pressa per poder oferir alguns serveis virtuals, com l'adaptació i ampliació del préstec digital o les plataformes per realitzar clubs de lectura virtuals.

Que veiem aquesta situació com una finestra d'oportunitat per crear nous serveis i arribar a nous públics que la presencialitat ens dificulta.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/oportuns? Què ha mancat?

Els professionals han posat imaginació i recursos, sovint escassos, per poder donar una resposta a la població. Moltes vegades han hagut d'improvisar perquè les administracions que tenen al darrere no han sabut o no han pogut posar els mitjans necessaris al seu abast per ajudar-los a adaptar els seus serveis a la virtualitat.

Per la seva banda, i malgrat el que he dit abans, les administracions s'han mogut de pressa per poder oferir alguns serveis virtuals, com l'adaptació i ampliació del préstec digital o les plataformes per realitzar clubs de lectura virtuals. I també per clarificar el degoteig constant i canviant d'instruccions i prescripcions legals, oferint puntualment als professionals de les biblioteques protocols clars d'actuació i de prestació de serveis a la ciutadania.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Com a Servei de Biblioteques, no oferim servei directe a la ciutadania i la nostra resposta ha anat encaminada a facilitar la feina dels responsables de les biblioteques oferint protocols d'actuació, mantenint en tot el possible els serveis formatius i d'activitats de foment de la lectura que els prestem, adaptant-los a la virtualitat, i oferint-los el nostre suport i assessorament a les iniciatives pròpies de cada equipament.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En tots els casos cal que tinguem les eines per poder prestar serveis virtuals de qualitat. Per això cal que els professionals estiguem formats en les tecnologies i eines que han de permetre aquests serveis, que els serveis que prestem siguin adaptables i que veiem aquesta situació com una finestra d'oportunitat per crear nous serveis i arribar a nous públics que la presencialitat ens dificulta.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

En aquests moments tan concrets sembla que el nostre repte de futur sigui la virtualitat, però cal fer esforços perquè aquesta virtualitat sigui complementària i que les biblioteques no perdin el seu paper socialitzador, cohesionador i creador de comunitat. ■



Ramon ROS

Director de Biblioteques, Informació i Documentació al Consorci de Serveis Universitaris de Catalunya (CSUC)
ramon.ros@csuc.cat
@CSUC_info

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Jo penso que no podem parlar en aquests termes, primera necessitat és el menjar, l'habitatge, la sanitat, etc. Les biblioteques formen part de la segona necessitat que inclou la cohesió social, i el benestar personal. Podem aportar la confiança d'un servei que funciona, que és ben conegut i valorat per la ciutadania, que el reconeix com a propi i que hauria de poder continuar usant.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Les biblioteques i els seus professionals han pres les mesures que calia, quan tocava tancar, tancar, quan tocava obrir, fer-ho amb les màximes mesures de seguretat. I això ha funcionat bé.

Crec que manca una mica de flexibilitat en les normes o en la seva lectura (per exemple, la quarantena en documents sembla exagera-

Crec que manca una mica de flexibilitat en les normes o en la seva lectura.

da quan una persona està tocant i compartint moltes més coses en el seu dia a dia).

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Evidentment, els serveis digitals han continuat oberts i amb total normalitat: el Catàleg Col·lectiu de les Universitats de Catalunya (CCUC), el Sistema de Gestió de les Biblioteques, la Biblioteca Digital, els Repositoris, etc. El magatzem GEPA també ha continuat obert i el de préstec interbibliotecari i préstec consorciat (PUC), en funció de l'obertura de les biblioteques.

Totes les biblioteques universitàries han elaborat un manifest⁶⁰ que pretén no quedar-se només en les mesures immediates davant la pandèmia, sinó reflexionar sobre com han de canviar les biblioteques universitàries davant la necessària i inevitable transformació digital que la covid ha accelerat.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Els perfils professionals cal que siguin més multidisciplinaris, amb coneixements d'entorns digitals de col·laboració, de xarxes socials, amb capacitat de treballar transversalment amb altres equips. En relació amb els serveis, cal maximitzar els serveis i tràmits no presencials. I pel que fa a les eines que utilitzem, ens hem d'acostumar a treballar amb moltes eines alhora i a anar canviant, ja que no hi haurà una eina que ho faci gairebé tot.

60. "Manifest de les biblioteques universitàries davant la COVID-19" [en línia], CSUC, (22 juny 2020), <<https://hemeroteca.blog.csuc.cat/?p=20131>> [Consulta: 9/01/2021].

No quedar-se només en les mesures immediates davant la pandèmia, sinó reflexionar sobre com han de canviar les biblioteques universitàries davant la necessària i inevitable transformació digital que la covid ha accelerat.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Cal que ràpidament ens adaptem al nou entorn digital que ja no té marxa enrere, pel que fa als continguts, pel que fa als usuaris i pel que fa als serveis que prestem. ■



Eugènia SERRA

Directora de la Biblioteca de Catalunya (BC)

eserra@bnc.cat

@EugniaSerra @BiblioCatalunya

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Aportem certesa i continuïtat. Amb les diferències pròpies de cada tipus de biblioteca, arxiu o centre de documentació, en conjunt aportem certesa de ser-hi i de proporcionar a les persones allò que necessiten, sigui aquesta necessitat de caràcter formatiu, informacional, imaginatiu o relacional. Continuïtat perquè som institucions que ens adaptem per fer la nostra tasca de manera ininterrompuda, ja sigui de forma presencial com virtual. Som i ens troben sempre, per un mitjà o per un altre.

En el context de la pandèmia de la covid-19, les biblioteques —parlo de biblioteques perquè és el cas que conec millor—, quan es va produir el confinament, van multiplicar i focalitzar els seus recursos —de manera molt ràpida— per reforçar l'oferta virtual, un àmbit en el qual ja treballàvem però que en aquell moment va esdevenir l'única manera d'arribar a les persones. I el fet és que l'ús d'aquests serveis es va incrementar de manera molt significativa a les biblioteques públiques, universitàries o a la Biblioteca de Catalunya. L'activitat dels repositoris, plataformes de préstec virtual, recursos electrònics i altres serveis va créixer entre un 40 i més d'un 200%; a tall d'exemple, els documents

consultats a ARCA (Arxiu de Revistes Catalanes Antiques),⁶¹ el mes d'abril del 2019 van ser 187.000 i l'abril del 2020, 270.000. Altres dades que il·lustren aquest increment les trobem recollides en articles com: *La lectura en format digital arriba a 65.000 usuaris de les biblioteques públiques de Catalunya durant el període de confinament*,⁶² *L'ús dels serveis virtuals de les biblioteques es dispara amb el confinament*⁶³ o *Increment de l'ús dels recursos electrònics del CRAI de la UB durant el període de confinament*.⁶⁴

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Destacaria la ràpida reacció dels professionals per continuar prestant serveis durant el confinament. Les biblioteques fa anys que presten serveis digitals i virtuals i això va facilitar aquesta resposta quasi immediata. Val a dir, però, que no estàvem prou preparats per fer-ho només teletreballant i ha calgut fer una inversió en equips i definir nous procediments i circuits en molt poc temps.

El confinament ha estat una situació sobrevinguda i, per tant, sense marge per planificar res a priori. Ha estat un moment d'acció-reacció, i els resultats han estat prou positius.

Sí que destacaria que en pocs mesos hem fet un pas endavant d'anys, quant a ús de la tecnologia i adaptació al teletreball.

Som institucions que ens adaptem per fer la nostra tasca de manera ininterrompuda, ja sigui de forma presencial com virtual.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Els serveis que ja eren virtuals, com la informació bibliogràfica, assessorament professional, lliurament de reproduccions de documents que ja teníem digitalitzats, etc., es van continuar prestant sense interrupció.

Vam crear una pàgina on concentràvem recursos digitals disponibles de la BC (exposicions virtuals, diàlegs amb escriptores i escriptores, e-llibres publicats per la BC, etc.), més enllà dels repositoris digitals i catàlegs, per facilitar-ne la localització; pàgina que vam ubicar com a portada a la pàgina principal del web institucional amb el títol #LaBCaCasa,⁶⁵ i que ens va servir per «inaugurar» aquesta etiqueta que vam utilitzar a les xarxes per a totes les propostes de continguts.

Vam iniciar la realització de petits vídeos per publicar a les xarxes amb documents patrimonials de la BC de tota mena, inclòs un especial per Sant Jordi.⁶⁶ De fet, vam incrementar la intensitat de la presència a les xarxes.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris

61. <https://arca.bnc.cat/arcabib_pro/ca/inicio/inicio.do>.

62. "La lectura en format digital arriba a 65.000 usuaris de les biblioteques públiques de Catalunya durant el període de confinament" [en línia], *Biblioteques públiques de Catalunya, Generalitat de Catalunya*, (11 juny 2020), <<https://biblioteques.gencat.cat/ca/detalls/Noticia/La-lectura-en-format-digital-arriba-a-65.000-usuaris-de-les-biblioteques-publicues-de-Catalunya-durant-el-periode-de-confinament>> [Consulta: 11/01/2021].

63. "L'ús dels serveis virtuals de les biblioteques es dispara amb el confinament" [en línia], *Biblioteques públiques de la Diputació de Barcelona*, (abril 2020), <<https://www.diba.cat/web/biblioteques/-/l-us-dels-serveis-virtuals-de-les-biblioteques-es-dispara-amb-el-confinament>> [Consulta: 11/01/2021].

64. "Increment de l'ús dels recursos electrònics del CRAI de la UB durant el període de confinament" [en línia], *Blog CRAI Universitat de Barcelona*, (27 maig 2020), <<https://blogcrai.ub.edu/tag/estadistiques/>> [Consulta: 11/01/2021].

65. <<http://www.bnc.cat/LaBCaCasa>>.

66. Entre d'altres: <<https://twitter.com/BiblioCatalunya/status/1265190940450402304>> o <<https://twitter.com/BiblioCatalunya/status/1253023806018420738>>.

En el context digital l'oferta de continguts és molt àmplia i sense una bona estratègia de comunicació, els usuaris poden passar de llarg d'allò que els oferim, i que és contingut triat i fiable.

amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Més que canvis, probablement es tracta de reforçar el coneixement dels professionals de la tecnologia per poder-la triar i aplicar als serveis que ofereix la biblioteca, i, molt important, reforçar les habilitats relacionades amb la comunicació a les xarxes, als mitjans ... què i com comunicar per arribar a totes les audiències i sectors de població que són objectiu de cada equipament; es tracta d'adaptar el llenguatge, missatge i presentació de continguts per atreure el seu interès, i, a més, fer-los part activa.

Cal conèixer molt bé els usuaris i fer-los el «vestit a mida». En el context digital l'oferta de continguts és molt àmplia i sense una bona estratègia de comunicació, els usuaris poden passar de llarg d'allò que els oferim, i que és contingut triat i fiable.

En definitiva, hem de fer-nos més visibles i ser identificats com a imprescindibles.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Les biblioteques som institucions que aportem certesa i continuïtat als ciutadans i a les organitzacions a les quals pertanyem; i tenim el repte de desenvolupar la nostra tasca ara i en el futur en un escenari d'incertesa del context i una societat canviant als quals ens haurem d'adaptar de manera continuada. ■



Roberto SOTO

Cap de la Secció de Coordinació de Biblioteques de la Diputació de Lleó
sotoarranz@gmail.com
@rober_tosoto

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Som un servei de primera necessitat, sens dubte, i hem d'estar al costat del ciutadà quan més ens necessita. Depèn del tipus de centres i de la seva especialització, però està clar que la incertesa es combat amb la seguretat i que a la disrupció se la guanya amb la confiança i amb la tranquil·litat. No hi ha res tan valuós com les informacions i el coneixement precisos, i els nostres centres són especialistes en la seva gestió i distinció; a més, estan a la part alta de la piràmide del reconeixement i de la confiança socials.

Des dels nostres centres és més fàcil, i genera més confiança, formar la població en els nous hàbits de prevenció, comunicar un apropiat coneixement del que està passant, difondre possibles camins de futur per tirar endavant i fer que la vida continuï, és a dir, com a professionals de la informació estem en condicions de posar les nostres tècniques i habilitats al servei de les autoritats i de la societat en la lluita contra la pandèmia.

D'altra banda, donada la nostra experiència i les nostres col·leccions, tal com s'ha demostrat, estem també preparats, des del primer dia, per ajudar la població des de l'esfera

emocional, amb l'entreteniment, la diversió, la reflexió, el pensament crític, el gaudi estètic, els reptes lúdics, la investigació i tot allò que suavitzí el fosc panorama de la pandèmia i les asprors quotidianes de la nova realitat.

Són molts els professionals sanitaris que es dediquen amb passió a salvar els nostres cossos aquests dies, però un cos sense esperit no funciona convenientment, i aquí entra també la nostra passió professional per aconseguir l'equilibri vital dels ciutadans.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

És cert que hi ha hagut respostes molt encertades i ràpides, moltes d'elles improvisades per la velocitat dels esdeveniments, però també la major part vàlides per la intenció, per l'experiència en què s'han fonamentat unes i per la innovació i l'aprenentatge a contra rellotge sobre les quals s'han basat altres.

No obstant això, no tot ha estat un camí de roses, ni ho segueix sent. De fet, amb la proliferació d'iniciatives digitals s'ha valorat el virtual com el major èxit bibliotecari davant la pandèmia, sense reparar en la renúncia (o traïció) a principis generals propis de la Biblioteca Social, que la professió bibliotecària estava defensant des de feia anys, i que mostraven la Biblioteca com el millor instrument per aconseguir la igualtat d'oportunitats, la inclusió, el tercer lloc, la reafirmació de la comunitat, la gratuïtat de prestacions, la universalitat de la cultura i de l'opinió, la tolerància, ...

Durant el confinament hi ha hagut bibliotecaris preguntant per Twitter com es podia arribar als ciutadans sense Internet... quan la resposta l'hem tingut sempre amb nosaltres: els mitjans analògics i els presencials d'una altra índole. Durant el confinament, els arbres d'Internet no ens han deixat veure el bosc analògic.

De tota manera, el pitjor s'ha produït amb la desescalada i la «nova normalitat», quan des de moltes biblioteques s'ha primat la «preven-ció sanitària» sobre les seves pròpies presta-

Durant el confinament, els arbres d'Internet no ens han deixat veure el bosc analògic.

cions a la comunitat, com si aquestes fossin incompatibles amb aquelles.

Els serveis bibliotecaris sempre han estat febles a Espanya amb relació a altres, fins i tot també culturals. No hem sabut fer-nos valer, aconseguir un pes corporatiu adequat, ni convèncer de les enormes bondats de la nostra tasca. Si ara ens amaguem darrere de taulell, si no justifiquem la nostra existència com a servei, aviat hi haurà qui conclouï que som innecessaris. I no ens fem il·lusions amb una biblioteca absolutament virtual: tots els serveis i prestacions que tenim a les xarxes ja els van donar abans altres que no eren bibliotecaris, que tenen més experiència, més projecció en el temps i més pes econòmic. La biblioteca virtual no hauria pas de conservar el seu nom ni estar gestionada per bibliotecaris ni pels seus principis de servei!

No és moment per a l'autocomplaença; més aviat és moment per a l'anàlisi i el reconeixement dels nostres errors si realment creiem en allò que prediquem i li augurem llarga vida a la professió.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equips? Quines iniciatives heu posat en marxa?

Des dels Bibliobusos de Lleó, durant el confinament, hem dut a terme dos tipus d'actuacions: les internes, de caràcter tècnic, i les relacionades directament amb el servei directe al ciutadà.

Excepte dues persones, la resta de l'equip va passar a teletreballar des de la segona setmana de confinament. El fet d'estar integrats en el Sistema de Biblioteques de Castella i Lleó va facilitar-nos el treball en remot per aconseguir la introducció en el catàleg d'un volum d'obres considerable sobre les quals portàvem un any de retard a causa de penoses

Es va impulsar, amb una nova imatge i una normativa molt flexible, el servei de préstec per correu.

circumstàncies administratives. El fet d'ocupar en aquesta tasca alguns dels bibliotecaris de ruta, augmentant els efectius implicats habitualment, va fer que una tasca prevista amb una durada de gairebé sis mesos es dugués a terme només en dos aproximadament.

D'altra banda, una part de l'equip es va ocupar del contacte directe amb els usuaris mitjançant trucades telefòniques i grups de WhatsApp, per infondre alè. També vam utilitzar les nostres pàgines de Facebook i Youtube per enviar recomanacions literàries, lectura i poemes, a més de publicitat i formació sobre les plataformes digitals de préstec electrònic (eBiblio) i de visionat de cinema a streaming (CineCyL).

A part d'això, es va impulsar, amb una nova imatge i una normativa molt flexible, el servei de préstec per correu, que ja teníem funcionant des de feia anys, però que ara va passar a tenir un paper fonamental per portar llibres, revistes i DVDs als nostres usuaris, sense cost, tants com necessitessin, i sempre amb la possibilitat d'un bibliotecari que els aconsellés a l'altre costat del telèfon. Va ser una decisió difícil, ja que no només vam haver de fer front a la incertesa del moment, sinó que va coincidir amb el moment en què des de les associacions de bibliotecaris es recomanava evitar el format paper davant els possibles contagis. Evidentment, vam mantenir les mesures preventives tenint present les necessitats dels usuaris dels nostres pobles. Vam posar en marxa aquest servei i van començar les demandes, que encara continuen avui.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils

professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

En relació amb els perfils, se n'ha de potenciar la diversificació. L'augment de la complexitat del nostre entorn obliga a solucions cada vegada més variades, amb major nombre de matisos, segons el context, i per a això hem d'aconseguir una multiplicitat de perfils professionals que s'adaptin amb èxit a cada faceta de la realitat. Necessitarem, per exemple, especialistes en mineria de dades, experts en verificació de continguts o en comunicació emocional, per no oblidar-nos de tècnics en ajudes legals i financeres...

Pel que fa als serveis, aquests han de ser el mirall de les necessitats socials, tant en la seva varietat de camps com en els mitjans i canals utilitzats per a la seva prestació, però sempre ràpids i d'accés immediat.

En relació amb les eines que utilitzem, cal aconseguir que siguin amigables i intuïtives, tant per a l'entorn virtual com per al presencial. Hem de copiar dels sistemes d'admissió i benvinguda, de classificació i exposició d'altres sectors, com ara el comerç, on el ciutadà no necessita formació prèvia. D'altra banda, les eines internes dels professionals de la informació han de ser eficients, pertinents i la seva utilització ha de comportar sempre un objectiu clar, mesurable i avaluable, que doni valor al centre, als seus processos, als seus resultats i als seus usuaris.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Sigui quin sigui el futur, la Biblioteca està obligada a adaptar-se, més enllà de la seva pròpia visió, a la realitat que li marquin les necessitats dels ciutadans, una adaptació en la qual mai ha d'oblidar els seus principis bàsics i democràtics de tants anys, uns principis que garanteixin la seva personalitat i l'esperit de servei: llibertat (la persona en tot el seu valor), igualtat (totes les persones amb les mateixes rellevàncies i condicions) i fraternitat (creació, manteniment i potenciació de la comunitat). ■





Pep TORN

Director de la Biblioteca de l'European University Institute (Florència)

pep.torn@eui.eu

@peptorn @EuropeanUni

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Crec que cal acordar què entenem per *primera necessitat* per poder posar-nos d'acord. Si ho entenem com ho defineixen en economia, «serveis sense els quals no és possible viure o dur a terme una activitat» jo m'inclinaria a considerar la nostra funció (amb excepcions) com de *segona necessitat*, per molt polèmic que soni. Crec que tots coincidirem que la llum, l'alimentació o la salut tenen una consideració més primordial. Hi ha excepcions, de ben segur. Han estat *serveis de primera necessitat*, per exemple, serveis de documentació especialitzats en medicina.

Això no vol dir que no siguem importants i necessaris, ni que no calgui assegurar accés als nostres continguts i serveis quan es dona una situació com la que estem vivint amb la covid-19.

Crec que les biblioteques i centres de documentació podem aportar molt. El meu àmbit, el de suport a la recerca, penso que pot aportar continguts per a l'anàlisi i la descoberta que posin llum allà on es genera la incertesa i la faci esvaïr. Cal potenciar, principalment, dues coses:

- a. Una descripció/etiquetatge d'objectes de recerca (dades, conjunts de dades, articles, *working papers*, etc.) molt acurada i completa; una part important de la recerca, basant-se en objectes ben descrits, es pot automatitzar i permetre descobertes a partir d'intel·ligència artificial, i reduir molt, doncs, els temps i els costos de les investigacions.
- b. Fomentar definitivament l'accés obert als resultats de la recerca, sigui quin sigui el seu format. Els investigadors, professors, acadèmics... han de tenir accés immediat a la publicació científica sense restriccions, sempre garantint-ne els drets d'autor.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

Escrivint des d'Itàlia, que va ser el primer país a Europa on la pandèmia es va estendre de forma dramàtica, no em costa de creure que la primera onada de la covid-19 fos una sorpresa. És fàcil pensar que les coses es podrien haver fet millor, però és raonable entendre que els errors comesos són resultat d'un desconeixement notable a l'hora d'afrontar un fenomen gegantí i de subestimar el virus, potser amb certa arrogància occidental.

Crec que altres països Europeus, i penso en concret en Espanya i en Catalunya, tenien la possibilitat d'aprofitar l'experiència d'Itàlia i els seus territoris i evitar caure en alguns errors que es van cometre aquí. Tenim massa tendència a no fer analogies, ens fixem en detalls poc rellevants per justificar decisions desconnectades d'anàlisi que es fan gairebé tot sols. He escoltat molts cops «no es pot comparar Itàlia amb Espanya per una raó o una altra (absolutament arbitrària)», o «la Llombardia i Catalunya són realitats diferents». Precisament el que es podia fer —i calia fer— era comparar-les, i després dimensionar-ho, contextualitzar-ho i actuar en conseqüència.

Crec que els professionals en àmbits clau per encarar aquesta crisi han estat encertats en posar el seu coneixement a disposició de les administracions i diria que les administra-

El meu àmbit, el de suport a la recerca, penso que pot aportar continguts per a l'anàlisi i la descoberta que posin llum allà on es genera la incertesa i la faci esvaïr.

cions (que no tant els líders polítics) han estat també conscients de l'excepcionalitat del fenomen i s'han servit de l'expertesa dels qui la tenien per gestionar la pandèmia. El que cal en un moment de tanta incertesa, i enfrontant-nos a un fenomen que requereix coneixements tant tècnics, és el que la NASA va batejar com a *Tiger Team*: un conjunt d'especialistes aplegats per treballar en un objectiu específic o per resoldre un problema concret (i la clau, per mi, és la paraula *especialistes*). Com a professional que porta més de vint anys treballant en universitats i centres de recerca, confio que els científics que en saben, d'epidèmies, guien les decisions que l'administració hagi de prendre; els economistes que han estudiat crisis anàlogues han de dissenyar plans, etcètera. És un error posar els polítics al capdavant de l'estratègia, cal que estiguin al capdavant de la gestió, en tot cas.

Jo he celebrat cada cop que els especialistes s'han manifestat públicament, malgrat que hagin estat polèmics. Celebro també que serveis d'informació de les universitats i centres de recerca haguem adaptat els nostres serveis per poder seguir proveint informació clau en moments com aquest. Ens ha costat una mica massa, potser.

Uns professionals que crec que han estat més un escull que un actiu durant aquesta crisi, per exemple, crec que han estat alguns dels mitjans de comunicació. Imagino que també al seu sector estaran fent reconsideracions. Potser no. Crec que el model d'informació espectral ha volat pels aires per falta de rigor en

un moment on el rigor (en contraposició a la incertesa) era essencial. La informació i opinió de baixa qualitat de massa programes i tertúlies s'ha demostrat un enemic per a la ciutadania i per als experts. I em permeto de citar-los perquè crec que les biblioteques tenen un rol a fer davant de tant xarlatà. Tenim les dades i l'anàlisi que contradiu molt del que arriba als ciutadans, és la base de les col·leccions universitàries i de recerca.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

A la Biblioteca⁶⁷ de l'Institut Universitari Europeu (EUI)⁶⁸ no ho hem fet bé tot, ni de bon tros. Cal contextualitzar la nostra experiència, perquè pot ser interessant per a molts col·legues... o pot ser totalment intranscendent. L'EUI és un organisme internacional i transnacional, però ens regim en molts aspectes pel règim normatiu italià. Les primeres setmanes de la pandèmia els decrets del Consell de Ministres es van anar succeint i resultava difícil adaptar-se a cadascuna de les noves condicions a cada moment.

Tenim una biblioteca amb poc més d'un milió de títols, dels quals una mica més del 50% són en format electrònic, i val la pena destacar que la majoria del contingut en electrònic és —naturalment— el més actual (i el més usat). Això va facilitar donar accés a una gran part dels continguts rellevants per als nostres usuaris de forma remota.

Vam reduir més del 60% els llocs de lectura per poder complir amb els requisits dels decrets ministerials, vam passar de 210 a 90 punts d'un dia a l'altre. També vam limitar l'accés als usuaris, facilitant accés només als que anomenem *full rights*; l'EUI té una presència permanent d'exprofessors o exestudiants que viuen o visiten la Toscana, i vam voler preservar els pocs espais als estudiants i professors en actiu a l'Institut.

67. <<https://www.eui.eu/Research/Library/Services/Limited-opening-coronavirus>>.

68. <<https://www.eui.eu/>>.

Quan l'enèsim decret ens va obligar, vam tancar la biblioteca, però tot i així vam permetre accés al taulell de préstec dos cops per setmana als mateixos usuaris, prèvia reserva dels exemplars que es volguessin retirar. Ha calgut una bona coordinació amb els equips de seguretat i logística del campus per poder assegurar-nos que estàvem evitant circulació de persones innecessàriament.

Simultàniament vam allargar *sine die* els préstecs ja en curs, per tal d'evitar als usuaris viatges dels seus domicilis a la Biblioteca i, en molts casos, maldecaps de com fer-nos arribar els exemplars des de dotzenes de racons d'Europa i del món (tenim una comunitat que representa un ventall de fins a 82 nacionalitats diferents).

Vam posar en marxa un programa de digitalització de continguts sota demanda. D'acord amb la normativa italiana dels drets d'autor podem digitalitzar fins a un 15% (i un màxim de 50 pàgines) d'una obra que formi part de la nostra col·lecció en paper. Vam crear un formulari per rebre'n les sol·licituds i poder gestionar-ho de forma ordenada. Aquest servei ha estat molt explotat i ben valorat.

Hem també adaptat els espais, modificant els flux de personal i usuaris. Hem passat d'un sol accés/sortida a tenir-ne un per a cada funció.

Darrerament, en una decisió que jo considero molt encertada per part dels òrgans de govern, com a resposta al segon confinament, s'ha prioritzat l'accés al Campus a estudiants de primer any. Cal tenir en compte que un dels valors de l'EUI és aquesta capacitat d'aplegar joves investigadors d'arreu d'Europa i de la resta del món. Per als estudiants de tercer o quart any de doctorat és una experiència viscuda, però per als estudiants de primer any és una experiència a preservar fins i tot sota aquestes condicions.

Hem transformat molts dels serveis a entorns virtuals, si més no, en comunicació i interacció amb els usuaris. Un aspecte clau en moments tan incerts és la comunicació, i si bé no puc dir que haguem respost de forma excepcional, perquè hem comès errors o enviat missatges no sempre clars, sí que puc

El futur ha de ser l'Accés Obert a la Ciència (*Open Science*).

dir que la responsable de comunicació ha treballat com mai per assegurar-se que tothom tingués una pista clara sobre què calia fer i com per gaudir dels serveis de biblioteca. El cercle d'una iniciativa es tanca quan sabem que l'hem comunicada bé.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Cada biblioteca o centre de documentació respon a un públic, una organització i un entorn particular. No sempre el que és vàlid per a una biblioteca ha de ser-ho per a una altra, però a partir de la meua experiència a l'EUI jo destacaria els següents:

En relació amb els perfils professionals: cal una orientació cap als serveis construïts sobre les col·leccions de les biblioteques. Aquest nou escenari no és resultat exclusiu de la crisi de la covid-19. Amb col·leccions cada cop més digitals (en ciències socials i humanitats anem més endarrerits que en *STEM*, però igualment la transició és vertiginosa) el valor de les biblioteques i els seus professionals està a interpretar-les i adaptar-les als usuaris, siguin on siguin. El bibliotecari ha de ser una figura de Front Office inserida als equips de recerca o docència. Ha de tenir un rol molt concret i proposar una carta de serveis ben adaptada a l'entorn pel qual treballa, fent servir les col·leccions com a base per als serveis especialitzats.

En relació amb els serveis, el futur ha de ser l'Accés Obert a la Ciència (*Open Science*). La pandèmia ho ha demostrat, si és que calia la pandèmia per demostrar res en aquest sentit. Els científics necessiten accés a tot tipus de continguts de forma immediata. Les biblioteques no hem aconseguit fer-nos forts en un entorn que nosaltres mateixos vam inventar i

dissenyar per a benefici dels nostres usuaris i institucions. Hem deixat que els editors transformin el joc sobre un terreny que vam crear, i massa sovint ho fan en benefici propi i no de l'usuari. Cal que el recuperem, aquest entorn, i en fem la base de la ciència dels propers 25 anys.

En aquest sentit, crec que cal que les biblioteques universitàries i dels centres de recerca (i això no ho podem fer soles) tractem la qüestió de l'avaluació de la qualitat dels resultats de recerca. És a través d'aquesta *esquerda* que perdem tots els esforços fets en els serveis d'accés obert que hem esmerçat els darrers lustres. Cal treballar amb les principals fonts de finançament de la ciència per potenciar un accés obert lògic. Les principals agències demanen resultats en accés obert com a condició per al finançament, i no som capaços de retenir continguts generats a les nostres institucions amb aquests fons perquè no oferim avaluació qualitativa dels resultats (és a dir: prestigi), cosa que els grans editors sí que saben fer.

En relació amb les eines que utilitzem: primer de tot cal posar molt d'èmfasi a valorar les eines que oferim; les biblioteques científiques donem informació científica. Un aspecte

que no sabem explotar prou en el moment de les *fake news*. Som una font de veritat, fins i tot amb la paradoxa de tenir continguts que es contradiuen els uns als altres. El mètode científic és la base de les nostres col·leccions, i cal potenciar què som i què oferim. També perquè no trigarem gaire a entrar a l'era de la *fake science*. Igual com hi ha un negoci de notícies tendencioses basades en la mentida, n'hi haurà un per a la ciència basada en falsedats si això produeix beneficis. I els qui portem anys treballant a i per les universitats sabem que els diners que es mouen en relació amb la informació científica no són pocs.

Naturalment cal que ens acostumem a utilitzar instruments de treball ubics. La combinació entre una generació que ha nascut amb les xarxes socials com una extensió de la seva realitat vital, més l'escenari *postpandèmia* fa que tots els serveis, bibliotecaris o no, calgui pensar-los simultàniament en digital i presencial, sempre.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Les biblioteques serem el que siguem capaços de construir a partir dels continguts i coneixement que posseïm. ■



Sílvia TORRES

Account Manager a ExLibris
silvia.torres@exlibrisgroup.com
 @ExLibrisGroup @ExLibrisES

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa?

Ho som, i com totes les institucions que treballen obertes al públic, les biblioteques han hagut de fer front —ara també— a limitacions que queden totalment fora del seu control: imposades pel govern, o per les entitats a les quals pertanyen. Tot i això, les biblioteques tenen el poder de decidir quina és la resposta que donen, i quins passos cal que facin per recuperar-se i tirar endavant. Tant és així que, tot i que les biblioteques van tancar els seus edificis, les seves activitats van poder continuar realitzant-se: serveis en remot i traspàs a un model digital, però sempre mantenint en el seu horitzó el servei a l'usuari i garantint l'accés als recursos. Fins a cert punt, i portat una mica a l'extrem, però per treure'n una lectura positiva, el que molta gent ha pogut entendre és que les biblioteques no funcionen tant com a espai sinó que com a servei, i que en moments extrems, mantenir els seus serveis funcionant ha estat essencial per a moltes persones.

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

En general les biblioteques sempre són rà-

Les biblioteques no funcionen tant com a espai sinó que com a servei.

pides a l'hora de donar resposta. I parlo de donar resposta a qualsevol crisi. En el cas de la covid-19, un cop va estar clar que els espais estarien tancats, el canvi al model digital d'accés als llibres, així com l'accés a d'altres serveis com: clubs de lectura, recursos d'aprenentatge, contes per als més petits, préstecs a domicili, lectura telemàtica o en remot... es va fer relativament de pressa i va ser positiu. Tot i això, cal tenir present que una part important de la societat, pel fet de no poder fer ús dels serveis presencials i no tenir accés a la tecnologia, van quedar-ne exclosa. Al final, podem pensar que sempre acaben patint aquelles parts de la societat que no tenen recursos (en el cas d'aquesta crisi l'accés a Internet i a la tecnologia en general). També penso que el canvi al model digital suposa una gran inversió de les biblioteques en tecnologia i llicències. Estaria bé saber (i això són dades que desconec) quina inversió va fer el govern per ajudar les biblioteques a fer aquest canvi de model i quina inversió s'ha plantejat per al futur. En el món de les biblioteques acadèmiques, que és el món que nosaltres coneixem, els bibliotecaris van fer tot el que van poder per acostar els serveis als estudiants. En la majoria de casos, l'esforç va centrar-se a proporcionar una «porta d'entrada digital», un portal únic per respondre a totes les necessitats dels usuaris, posant al seu abast el màxim de recursos d'aprenentatge disponibles, i així acompanyar l'ensenyament que va passar a ser en línia. En aquest cas, moltes universitats van crear partides extraordinàries per poder dotar tots els estudiants d'ordinadors i accés a Internet, tot i que no es va aconseguir en tots els casos, o no va arribar a temps. Va ser força interessant també veure com en qüestió de setmanes la col·lecció física passava a estar del tot supeditada a l'electrònica i al préstec interbibliotecari. Imatges com les de la biblioteca de l'Hospital

de Badalona buidant-se per fer espai per a llits ha canviat per sempre la imatge que tenim de les biblioteques. Crec que la seva capacitat de reacció va ser bona, i que els serveis van saber reorientar-se, ara bé, el fet que tot depengui de la tecnologia ha contribuït a crear una altra escletxa entre grups de la població.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta de la vostra empresa per atendre les necessitats dels centres de documentació? Quines iniciatives heu posat en marxa?

A Exlibris i Proquest de seguida vam adonar-nos que calia fer alguna cosa per ajudar, cada empresa des de la seva especialització. Des de Proquest vam donar accés a contingut que fins aleshores estava tancat, i a ExLibris vam posar en marxa iniciatives per proporcionar eines que facilitessin l'accés als recursos en remot. Entre d'altres, vam obrir RapidILL, un servei de préstec de documents digitals que més de 30 biblioteques universitàries van fer servir gratuïtament i durant els mesos del confinament; també vam ajudar moltes universitats a posar en marxa una app mòbil que poguessin fer servir com a canal de comunicació amb els seus estudiants i personal; vam donar accés a notícies i finançament relacionat amb qualsevol aspecte de la covid-19 i de la seva recerca; i vam obrir un espai al nostre *Knowledge Center* on totes les biblioteques amb qui treballem compartien bones pràctiques per gestionar tot el canvi que suposava tancar-les: com ampliar préstecs, com organitzar peticions de digitalització, com organitzar reserves de llocs de lectura...

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

El nou escenari de les biblioteques és virtual i digital. La nova biblioteca serà digital, i l'espai físic serà un «a més a més», o un recurs més per a aquella part de la població que no

El repte de les biblioteques serà traspassar al món virtual tot allò que havien aconseguit fer en el món presencial i analògic, i ajudar els seus usuaris a processar el canvi.

disposi d'aquest accés a la tecnologia. I si bé les biblioteques sempre han treballat en estreta col·laboració, en aquest entorn digital, encara hauran de fer-ho més, i unir-se per donar cobertura a tota la comunitat a la qual pertanyen. Es tracta de treballar en comú.

Quan parlo de donar cobertura a tota la comunitat, em refereixo a posar a l'abast dels usuaris (siguin de biblioteques públiques, acadèmiques o especialitzades) el nou coneixement, la informació que cal tenir per poder desenvolupar-se en el món actual. Ja no penso tant en l'accés a la informació, que continua sent important, com en l'accés a les noves eines, a les noves habilitats que cal que tinguem per poder socialitzar i treballar en temps com aquests. Penso en el fet de poder ajudar que els usuaris assoleixin competències tecnològiques bàsiques: videoconferències, sistemes de treball en remot... El repte de les biblioteques serà traspassar al món virtual tot allò que havien aconseguit fer en el món presencial i analògic, i ajudar els seus usuaris a processar el canvi.

Tota la població s'ha adaptat a una nova manera de relacionar-se, de comunicar-se, d'informar-se. És important que les biblioteques es converteixin en observadores de l'entorn social, cultural i tecnològic, per adaptar-se a aquest canvi tan profund de paradigma, fent servir els recursos i l'experiència de què disposen per continuar mantenint la seva posició com a servei fonamental.

En relació amb els perfils professionals, els bibliotecaris han de tenir perfils cada cop més tecnològics. En relació amb els serveis, tot el que es pugui fer de manera electrònica/digital ha de ser prioritari. I finalment, en relació amb

les eines que utilitzem, els catàlegs hauran de ser cada cop més interactius, que permetin no només la gestió de la col·lecció sinó també la gestió de nous serveis remots. Cal que les noves eines s'adaptin a noves casuístiques ràpidament, i sobretot, permetin la gestió de tota l'estructura tecnològica en remot.

5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Cal que les biblioteques preparin i adaptin els seus serveis per a una autèntica col·laboració digital, que faciliti als seus usuaris l'accés obert i en remot als recursos i als coneixements. Amb millors eines, les biblioteques assoliran els seus objectius i podran desenvolupar cada cop més iniciatives. ■



Josep VIVES

Cap del Servei de Biblioteques del
Departament de Cultura de la Generalitat
de Catalunya

josepvives@gencat.cat

@pepvivesbib @bibliotequescat

1. Les biblioteques, arxius i centres de documentació som un servei de primera necessitat? Què podem aportar a la societat en moments d'incertesa i disrupció?

Biblioteques, arxius i centres de documentació sempre són necessaris, cada centre a partir de les seves característiques i funcions. En el cas de les biblioteques públiques, ja ho van ser per a molta gent també durant la crisi econòmica del 2008; en d'altres països, com els EUA, són l'únic servei públic gratuït que ofereix un «tercer» espai i per a algunes persones, el seu «primer» espai.

Com en qualsevol crisi important, les necessitats socials s'han anat articulant basant-se en la coneguda piràmide de Maslow: certament, primer cal satisfer les necessitats que permeten viure en sentit literal (menjar, salut, seguretat, etc.), però a partir del moment en què es va constatar que la crisi sanitària de la covid-19 anava «per llarg» van anar emergint d'altres necessitats, entre elles les culturals i és així que països com Alemanya o Catalunya⁶⁹ van posar la Cultura entre les seves prioritats, en primer lloc per garantir la supervivència del sector i poder disposar de plans específics de rescat i

69. "El Govern declara la cultura bé essencial" [en línia], *Generalitat de Catalunya*, (22 setembre 2020), <<https://web.gencat.cat/ca/actualitat/detall/El-Govern-declara-la-cultura-be-essencial>> [Consulta: 11/01/2021].

Els beneficis que la lectura i la cultura en general han aportat a la ciutadania en les setmanes més dures del confinament són un fet.

també perquè es pogués continuar funcionant amb la màxima «normalitat» possible perquè la pràctica cultural proveeix d'uns beneficis innegables per a moltes persones. Els beneficis que la lectura i la cultura en general han aportat a la ciutadania en les setmanes més dures del confinament són un fet.⁷⁰

2. A l'hora de donar resposta a la ciutadania, en quins aspectes l'administració i els professionals han estat encertats/opor-tuns? Què ha mancat?

El 13 de març, com la pràctica totalitat de la resta del món, vam haver de tancar els edificis de les biblioteques a causa d'una crisi sanitària que posava en risc la vida del conjunt de la població. La nostra generació no havia viscut mai una situació de crisi semblant. Potser el referent històric més proper és del Servei de Biblioteques al Front que es va organitzar durant la Guerra Civil espanyola. Aquest servei que dugueren a terme la Institució de les Lletres Catalanes i el Servei de Biblioteques de la Generalitat republicana no tenia més funció que dur a la línia de foc els llibres i, per tant, la lectura. Aquest cop no ens hem hagut de preocupar per salvaguardar el patrimoni bibliogràfic, per sort no cauen bombes del cel; però, professionals i usuaris de les biblioteques públiques estem vivint una crisi sanitària que ens impedeix oferir i gaudir amb normalitat els serveis bibliotecaris.

Des del mateix moment del tancament i de l'inici del primer confinament, però, el conjunt dels professionals van activar i reforçar tots els mecanismes al seu abast per traslladar a la xarxa d'Internet tot allò que no es podia fer

presencialment. Pràcticament, a la setmana següent la xarxa bullia d'iniciatives locals, regionals i nacionals per tal de continuar oferint serveis de promoció de la lectura i la cultura en general. El nivell de resposta es va adaptar lògicament a l'àmbit d'actuació de cada professional.

A nivell local les biblioteques van col·laborar dins les seves possibilitats amb els serveis que els ajuntaments estaven dissenyant, ja fos distribuint targetes menjadors, cedint les seves impressores 3D per a la fabricació de respiradors o traslladant a la xarxa la seva activitat cultural. El nivell de resposta i de servei va anar augmentant a mesura que es proveïen d'EPIs i protocols de seguretat a totes les biblioteques.

En l'àmbit nacional es treballava per mantenir informades les biblioteques de l'evolució de la situació i es posaven a disposició de les biblioteques eines que les ajudessin a dur a terme els seus projectes. Un dels objectius, que encara és present, és el de facilitar a les biblioteques els protocols i directrius conjuntes que els permetin treballar amb seguretat.

En una crisi sempre manquen moltes coses —temps material, recursos econòmics i humans, mitjans tecnològics, etc.—, però si alguna cosa es pot destacar de la gestió d'aquesta crisi que encara no hem superat és la voluntat de coordinació institucional entre les administracions catalanes amb responsabilitats en la gestió bibliotecària. Aquesta col·laboració institucional ha facilitat molt la feina per poder donar una resposta adequada en cada moment en funció de les circumstàncies. També la cooperació entre les biblioteques ha estat més que notable; de fet, ha estat la clau de l'èxit.

Ara, amb una certa perspectiva des de l'inici del confinament constatem un fet del qual ens vam començar a adonar després del temporal Glòria durant el gener del 2020: la necessitat de disposar de convenis de col·laboració i protocols d'actuació amb els diferents serveis que es mobilitzen en cas de situació d'emergència (Creu Roja, Protecció Civil, serveis socials,

70. "La lectura en tiempos de covid" [en línia], *Asociación de Editores de Madrid*, (abril 2020), <<https://www.editoresmadrid.org/wp-content/uploads/2020/05/LA-LECTURA-EN-TIEMPOS-DE-COVID-19.pdf>> [Consulta: 11/01/2021].

etc.). Érem conscients que els serveis digitals que estàvem oferint no arribaven a segments concrets de la població. En situacions complexes, més enllà d'accions locals i individuals de difícil dimensionament al conjunt del país, cal tenir accés a les xarxes que tenen recursos humans desplegats pel territori i que tenen els coneixements i materials necessaris d'interacció. No era el cas del sector bibliotecari, ni cultural en general. No es disposava de material sanitari suficient ni de protocols d'actuació, de manera que van passar unes setmanes fins que no es va poder començar a treballar per oferir serveis dirigits a col·lectius específics com biblioteques de centres penitenciaris, pavellons sanitaris i socials, etc. Tot i això, des del començament de la crisi sanitària es va contactar amb els responsables dels serveis sanitaris i socials perquè disposessin dels serveis bibliotecaris que els fossin necessaris i que en aquells moments els poguéssim oferir.

3. Durant el confinament, quina ha estat la resposta del vostre o dels vostres equipaments? Quines iniciatives heu posat en marxa?

La gestió de l'actual crisi sanitària no va arrencar de fet el 13 de març ni amb el confinament, ja que feia dies que seguia amb preocupació l'evolució sanitària. Havíem rebut informacions de biblioteques que donaven serveis a hospitals que els recomanaven no anar-hi per precaució. A partir d'aquell moment es va crear un grup de treball permanent entre la Gerència de Serveis de Biblioteca de la Diputació de Barcelona, el Servei de Biblioteques de la Diputació de Girona, el Consorci de Biblioteques de Barcelona i el Servei de Biblioteques del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya per tal de canalitzar totes les informacions i consensuar les accions a dur a

Si alguna cosa es pot destacar de la gestió d'aquesta crisi que encara no hem superat és la voluntat de coordinació institucional entre les administracions catalanes amb responsabilitats en la gestió bibliotecària.

terme, la primera i més dura de prendre fins ara, el tancament de les biblioteques.

Aquest grup de treball formalitzaria la seva col·laboració mitjançant el que es va denominar posteriorment *Aliança institucional per a la prestació dels serveis bibliotecaris bàsics i el foment de la lectura*.⁷¹ La idea era molt clara: s'estava vivint una crisi de país i, per tant, les solucions havien de ser conjuntes: cada institució dins del seu àmbit d'actuació, però amb la voluntat clara de treballar per tot el territori. En els moments més intensos de la gestió de la crisi s'ha comptat també amb la participació de la Biblioteca de Catalunya i del Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya.

En aquest context la primera tasca va estar centrada a usar les xarxes socials i les eines d'Internet. En primer lloc, per mantenir informades les biblioteques sobre la situació i les mesures a adoptar en temes de seguretat; en segon lloc, per mantenir el màxim de serveis possibles, especialment la biblioteca digital eBiblioCat, que sabíem que esdevindria una eina estratègica per mirar de compensar el tancament de les biblioteques.⁷² La col·lecció disponible es va ampliar mitjançant aportacions de la Generalitat i de la Diputació de Barcelona i es va facilitar en molt pocs dies l'accés universal a qualsevol resident a Catalunya encara

71. "Aliança institucional per a la prestació dels serveis bibliotecaris bàsics i el foment de la lectura" [en línia], *Govern de la Generalitat de Catalunya*, (23 març 2020), <<https://govern.cat/salaprensa/notes-premsa/383560/alianca-institucional-prestacio-dels-serveis-bibliotecaris-basics-foment-lectura>> [Consulta: 11/01/2021].

72. "La lectura en format digital arriba a 65.000 usuaris de les biblioteques públiques de Catalunya durant el període de confinament" [en línia], *Biblioteques públiques de Catalunya, Generalitat de Catalunya*, (11 juny 2020), <<https://biblioteques.gencat.cat/ca/detalls/Noticia/La-lectura-en-format-digital-arriba-a-65.000-usuaris-de-les-biblioteques-publices-de-Catalunya-durant-el-periode-de-confinament>> [Consulta: 11/01/2021].

que no tingués carnet de biblioteca gràcies a una eina tecnològica proposada per la Gerència de Serveis de Biblioteca de la Diputació de Barcelona i la seva posada a disposició del Departament de Cultura.

Aquesta col·laboració institucional continua vigent actualment per intentar adoptar les mesures necessàries perquè les biblioteques disposin del màxim nombre de recursos possibles i també per treballar els protocols i mesures de seguretat que garanteixin a totes les poblacions unes biblioteques segures. Al mateix temps, fa la interlocució amb d'altres administracions o entitats per mirar de consensuar les mesures legals que tenen afectació en l'àmbit bibliotecari.

En el marc d'aquesta unitat d'acció, les biblioteques públiques catalanes han impulsat clubs de lectura virtuals,⁷³ activitats de foment de la lectura a través d'Internet, ja sigui amb programes propis o amb la contractació de professionals de la narració oral, artistes teatrals o musicals, etc. Les biblioteques, dins les seves possibilitats i de les diferents condicions sanitàries locals han prestat també serveis a col·lectius que per la seva situació personal o social no podien accedir a la lectura.⁷⁴

Cal explicar també que durant el confinament domiciliari, els professionals van fer un esforç ingent per seleccionar i executar el pressupost anual en molt poc temps per tal de cursar comandes a llibreries i distribuïdors,

El desenvolupament de serveis en clau híbrida serà segurament la clau de l'èxit del futur.

de manera que el sector va rebre els primers ingressos durant el confinament gràcies a la seva feina. Només la inversió del Departament de Cultura per aquest concepte ha estat de 3,23 milions d'euros per a la compra de llibres en català i occità.⁷⁵ Cal sumar-hi l'1,7 M€ destinats també pel Departament de Cultura als municipis per a la compra de llibres i diaris. D'altres institucions, com l'Ajuntament de Barcelona⁷⁶ o la Diputació de Barcelona⁷⁷ han destinat també partides addicionals a les biblioteques per reforçar el sector del llibre. En paral·lel, s'intentava per tots els mitjans possibles dur a la xarxa les activitats culturals que no es podien fer presencialment, com el projecte 78 rpm⁷⁸ del Servei de Biblioteques de la Diputació de Girona. Les biblioteques públiques també es van sumar a les diferents iniciatives del sector per promoure la compra de llibres a les llibreries durant Sant Jordi (abril i juliol).

A partir del juny del 2020 el repte era recuperar progressivament els serveis en un entorn prou difícil, encara amb mancances d'EPi i altres materials i un marc normatiu i de protocols que no estaven consolidats. Tot i això, el

73. "Les biblioteques públiques impulsen les comunitats de lectors mitjançant una aplicació per a dispositius mòbils" [en línia], *Biblioteques públiques de Catalunya, Generalitat de Catalunya*, (20 abril 2020), <<https://biblioteques.gencat.cat/ca/detalls/Noticia/Les-biblioteques-publicues-impulsen-les-comunitats-de-lectors-mitjançant-una-aplicacio-per-a-dispositius-mobils>> [Consulta: 11/01/2021].
74. "El Departament de Cultura lliura materials de lectura als centres penitenciaris i centres d'educació juvenil" [en línia], *Biblioteques públiques de Catalunya, Generalitat de Catalunya*, (6 maig 2020), <<https://biblioteques.gencat.cat/ca/detalls/Noticia/El-Departament-de-Cultura-lliura-materials-de-lectura-als-centres-penitenciaris-i-centres-deducacio-juvenil>> [Consulta: 11/01/2021].
75. "El Departament de Cultura amplia en un milió d'euros el fons perquè les biblioteques adquireixin novetats bibliogràfiques en català" [en línia], *Biblioteques públiques de Catalunya, Generalitat de Catalunya*, (10 setembre 2020), <<https://biblioteques.gencat.cat/ca/detalls/Noticia/El-Departament-de-Cultura-amplia-en-un-milio-deuros-el-fons-perque-les-biblioteques-adquireixin-novetats-bibliografiques-en-catala>> [Consulta: 11/01/2021].
76. "Dotació extraordinària d'1 milió d'euros per a la compra de llibres a les llibreries" [en línia], *Biblioteques de Barcelona, Ajuntament de Barcelona*, (2020), <https://ajuntament.barcelona.cat/biblioteques/ca/noticia/la-dotacio-extraordinaria-d1-milio-deuros-per-a-la-compra-de-llibres-a-les-llibreries-de-la-ciutat-es-posa-en-marxa_969814> [Consulta: 11/01/2021].
77. "La lectura més a prop" [en línia], *Diputació de Barcelona*, (11 novembre 2020), <<https://www.diba.cat/sala-de-premsa/-/la-lectura-m%C3%A9s-a-prop>> [Consulta: 11/01/2021].
78. "El projecte «78 RPM. Foment de la Música a les biblioteques» de la Diputació de Girona reprèn la programació" [en línia], *Diputació de Girona*, (10 novembre 2020), <<http://www.ddgi.cat/web/noticia/10077/el-projecte-78-rpm-foment-de-la-musica-a-les-biblioteques-de-la-diputacio-de-girona-repren-la-programacio>> [Consulta: 11/01/2021].



conjunt de les biblioteques han estat capaces de retornar una certa *normalitat* a la ciutadania.

En aquesta segona onada i amb el tancament d'altres serveis culturals, les biblioteques públiques han seguit obertes, tot i que amb restriccions en la prestació del servei,⁷⁹ un missatge inequívoc de la importància d'aquests equipaments per a la vida diària i de la capacitat dels seus professionals per gestionar els riscos.

Malauradament això no s'ha acabat. Fins que no hi hagi una vacuna efectiva i desaparegui el risc de pandèmia continuarem patint oscil·lacions en les corbes de contagi i això ens obligarà a prendre les mesures necessàries per tal de continuar garantint la seguretat dels professionals i dels usuaris.

Hem après molt, però, des de l'inici de la pandèmia. Treballar a Internet ja no resulta tan complicat, disposem de mesures de protecció i de protocols de seguretat consolidats que

poden garantir la prestació de serveis presencials, tot i els canvis de la situació sanitària, i la voluntat de servei dels professionals de les biblioteques és ara més forta que mai.

4. Quins canvis ens hem de plantejar les biblioteques, els arxius i centres de documentació per afrontar els nous escenaris amb garanties, en relació amb els perfils professionals, els serveis i les eines que utilitzem?

Quan vius dins d'una crisi, allò prioritari és superar-la i això fa necessari estar preparat per canviar els plans l'endemà si la situació ho requereix, per molt que ens pesi. La realitat és tossuda i el context és molt difícil. A partir d'aquí és molt important desenvolupar competències en relació amb la gestió de la incertesa. És desesperant, molt, haver de prendre decisions quan tens més incògnites que certeses i quan el context es mou constantment; en

79. "Les biblioteques públiques continuaran garantint l'accés a la lectura mitjançant els seus serveis de préstec" [en línia], *Biblioteques públiques de Catalunya, Generalitat de Catalunya*, (1 novembre 2020), <<https://biblioteques.gencat.cat/ca/detalls/Noticia/Les-biblioteques-publicues-continuaran-garantint-laccés-a-la-lectura-mitjançant-els-seus-serveis-de-prestec>> [Consulta: 11/01/2021].

aquests casos no hi ha més solució que treballar sobre possibles escenaris i fer una avaluació del risc de cadascun dels escenaris assumint que totes les opcions possibles tenen riscos, riscos que poden tenir efectes letals. Hom podria pensar que amb la pandèmia tot tornarà a la normalitat... Ens atrevim a pensar que la necessitat de continuar gestionant amb poques certeses i moltes incògnites perdurarà.

És fàcil preguntar-nos què ens agrada més, si Beatles o Stones, si Domingo o Carreras... si serà presencial o virtual. De la pandèmia hem après que el digital és imprescindible per mantenir els serveis, però també que el presencial és necessari i desitjat pels nostres usuaris. El digital ens ajudarà a sumar i fer serveis d'una altra manera, però la presencialitat i el desig de contacte humà ha esdevingut un valor a l'alça després d'aquesta experiència. Al nostre entendre hem de continuar dedicant esforços a preguntar als usuaris pel seu present, perquè això ens donarà la clau de com serà el futur, els nostres usuaris en indiquen dia a dia què prefereixen... La suma global és tot, però cadascú en vol només una part. El desenvolupament de serveis en clau híbrida serà segurament la clau de l'èxit del futur.

Caldrà aprofundir també en la creació de xarxes robustes de col·laboració amb d'altres serveis ciutadans que tenen per objectiu principal minimitzar els efectes de la desigualtat i de les diferents barreres que actualment existeixen. Aquí la biblioteca hi té un paper fonamental desenvolupant projectes d'inclusió social amb els responsables d'aquestes polítiques.⁸⁰

No ens podem estar tampoc de reclamar que la cultura per si mateixa és social, la pràctica i l'accés a la cultura desenvolupa la persona, la pot arribar a fer més crítica, més comprensiva... més humana? La cultura és segurament allò que més diferencia la nostra espècie de les altres. La biblioteca és una de les portes a través de la qual s'entra en aquesta dimensió social de la cultura, segurament la primera porta d'entrada, i més inclusiva, per a la majoria. Tinguem-la sempre ben oberta!

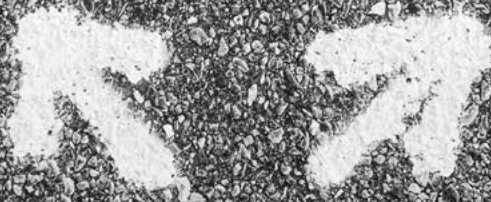
5. Pots definir en una frase el repte de futur que creus prioritari?

Isabel Allende sempre ho explicarà millor: «Memoria selectiva para recordar lo bueno, prudencia lógica para no arruinar el presente, y optimismo desafiante para encarar el futuro.» ■

80. "L'Ajuntament destina 825.000 € a comprar tauletes per a alumnes confinats" [en línia], *betevé*, (15 octubre 2020), < <https://beteve.cat/politica/ajuntament-825000-euros-comprar-tauletes-alumnes-confinats/> > [Consulta: 11/01/2021].

Caixa d'eines

Introducció a l'Oxford Scenario
Planning Approach: opcions
estratègiques en futurs incerts





Lluís VICENTE

Head of Consulting & iX
a Quanton
lluis.vicente@quantion.com
@lluisvicente

Introducció a l'Oxford Scenario Planning Approach: opcions estratègiques en futurs incerts

Resum: La situació actual de pandèmia provocada per la covid-19 ha accelerat canvis en els nostres entorns. Amb l'objectiu d'enfrontar-se amb l'actual situació, s'analitza el programa Oxford Scenario Planning Approach (OSPA) per a la construcció d'escenaris que permetin definir noves estratègies. El marc de treball es basa en l'enfocament iteratiu i holístic a partir de diversos cicles d'exploració i revisió, l'aprenentatge i la revisió de paràmetres de manera contínua, i el valor que aporta el coneixement adquirit per donar resposta a contextos TUNA (turbulent, incert, nou i ambigu).

Paraules clau: OSPA; escenaris; planificació estratègica; sistemes iteratius; aprenentatge continu; cocreació; TUNA.

Introducción al Oxford Scenario Planning Approach: opciones estratégicas en futuros inciertos

Resumen: La situación actual de pandemia provocada por el covid-19 ha acelerado cambios en nuestros entornos. Con el objetivo de enfrentarse a la situación actual, se analiza el programa Oxford Scenario Planning Approach, OSPA, para la construcción de escenarios que permitan definir nuevas estrategias. El marco de trabajo se basa en el enfoque iterativo a partir de diversos ciclos de exploración y revisión, el aprendizaje y la revisión de parámetros de manera continua, y el valor que aporta el conocimiento adquirido para dar respuesta a contextos TUNA (turbulento, incierto, nuevo y ambiguo).

Palabras clave: OSPA, escenarios, planificación estratégica, sistemas iterativos, aprendizaje continuo, cocreación, TUNA.

Oxford Scenario Planning Approach: strategic options in uncertain futures

Abstract: The current pandemic situation created by Covid-19 has accelerated changes in our settings. In order to contend with the current situation, the Oxford Scenario Planning Approach, OSPA, is analysed, which is used to build scenarios that make it possible to define new strategies. The framework is based on an iterative approach which draws from several exploration and revision cycles, continuous learning and parameter review, as well as the value provided by the knowledge acquired in order to deal with TUNA (turbulence, uncertain, new, and ambiguous) contexts.

Keywords: OSPA, scenarios, strategic planning, iterative systems, continuous learning, co-creation, TUNA.



Introducció: la covid-19 com a accelerador, però no causa primera

Què podem fer? Què està passant? Com afectarà a la nostra missió, visió i funcions la situació actual són les preguntes que es plantegen a hores d'ara els gestors i membres de totes les organitzacions, tant públiques com privades. De la resposta que es doni a aquests interrogants dependran decisions que afecten plans estratègics, inversions i fulls de ruta, prestació i transformació de serveis o la incorporació d'innovacions.

Per respondre i emprendre accions, habitualment, ens donaven suport companys de viatge que ens feien sentir certament confortables: anàlisi de situació de l'entorn, formulació de visions i de missions, anàlisi de riscos, plans d'acions i contingència, estratègies de transició i canvi... Arxius, biblioteques i centres de documentació, com tants altres sectors, han emprat amb èxit aquestes tècniques i metodologies.

Tanmateix, què passa quan les regles del joc sobre les quals fem aquestes previsions i plans canvien tan de pressa i el context es torna turbulent, incert, nou i ambigu (a partir d'aquí ens referirem a aquests quatre adjectius amb l'acrònim TUNA)?¹ Què passa quan les preguntes de l'inici d'aquest text es tornen complexes i trobem noves incògnites? Què passa quan en moments de crisi els paràmetres que ens havien donat aixopluc deixen de ser solvents? I com que sembla que plou sobre mullat, què passa quan ens trobem davant d'una situació de pandèmia global que ha portat al límit la nostra assertivitat i que ha fet saltar pels aires qualsevol planificació estratègica per al 2020 (i potser per al 2021)? Bàsicament, no ens que-

da altra opció que adaptar-nos, i si les anteriors concepcions i paradigmes de gestió no ens donen resposta, n'hauréu d'adoptar d'altres.

Per tant, és impossible obviar l'impacte generat per la pandèmia que ha provocat la covid-19 i el lògic replantejament que ens hem fet tots sobre els serveis, tant presencials com digitals, la relació amb els usuaris, la validesa de plantejaments estratègics i operatius, la gestió de la innovació i del coneixement dels equips, o cap a on dirigir les inversions futures sense malbaratar recursos. Sense cap mena de dubte, la covid-19 ha estat accelerador, però la situació canviant que tots tenim al cap ja hi era. TUNA no és una cosa nova.

Sota aquest context i independentment del futur control de la pandèmia a escala global, l'article vol presentar un paradigma-mètode en la construcció d'escenaris per a una millor definició i revisió de les estratègies del nostre sector. Es tracta de l'Oxford Scenario Planning Approach (en endavant OSPA), desenvolupat en els darrers anys i presentat el 2018.² L'enfocament es basa en la creació d'escenaris que superin punts dèbils, com la visió fragmentada de la realitat o les restriccions de prejudicis habituals en aquest tipus de tècnica. OSPA, a més, aporta una visió dinàmica de l'entorn on la clau no és resoldre les preguntes, sinó qüestionar precisament si aquestes preguntes són les correctes i realment ajudaran a la definició d'estratègies.

Com a base per aquest article s'han agafat diverses conferències realitzades en el marc del nostre sector, diversos articles i obres dels creadors d'OSPA. Finalment, atès que no existeixen aplicacions concretes en el nostre àmbit, les següents línies volen servir com a punt de partida per a la reflexió i donar certes eines per als replantejaments estratègics que hauréu de fer durant els propers temps.

1. Adam Gordon, «You Say VUCA, I Say TUNA: How Oxford helps leaders face the complex and uncertain future» [en línia], *Forbes* (6 abril 2016), <<https://www.forbes.com/sites/adamgordon/2016/04/06/oxford/?sh=51fa98a24314>> [Consulta: 31/1/2020]
2. El paradigma ha estat creat pels investigadors Rafael Ramírez i Angela Wilkinson, *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

1. Construcció d'escenaris en un món impredecible?

1.1. TUNA

Sense entrar molt més en el detall d'aquesta línia de recerca, es considera que les situacions sense precedents, no només lligades a crisis profundes com la del 2009 i l'actual, es componen de quatre elements de disrupció que poden afectar o bé l'organització o l'entorn (i per tant, també afecten l'organització) i que reben la denominació de TUNA:

- Turbulències (*Turbulent*): Tipus de condicions o esdeveniments que succeeixen en l'entorn i que superen les capacitats de l'organització, fent que les normes que fins ara determinaven com donar resposta al món exterior quedin totalment superades i obsoletes. Per exemple, crisis econòmiques o mediambientals, la pandèmia que estem vivint...
- Incertesa (*Uncertainty*): Tipus de condicions o esdeveniments dels quals no es pot tenir una previsió o que, simplement, es troben en el món de la imaginació. Com a conseqüència, no s'han plantejat solucions o contingències per donar-hi resposta. Per exemple, usos de tecnologies disruptives com el reconeixement facial per evitar crims (o controlar la població), canvis legislatius abruptes o polítiques econòmiques amb alt impacte en inversions o serveis públics...
- Novetat (*Novelty*): Tipus de condicions o esdeveniments que podrien haver estat imaginats, però no experimentats mai per l'organització o la societat. Suposen un canvi respecte a paradigmes anteriors que queden desfasats. Per exemple, el creixement de certs models de negoci com Uber o Airbnb, o nous sistemes de telecomuni-

cacions massius, els usos no previstos del desplegament d'una xarxa amb 5G...

- Ambigüitat (*Ambiguity*): Tipus de condicions o esdeveniments que han estat interpretats de manera diferent per diverses comunitats, departaments d'una institució o actors clau. No permeten de manera clara prendre decisions, ja que no se sap ben bé què cal considerar. Per exemple, instruccions d'organismes públics poc clares, canvis en els objectius o funcions d'una organització, no tenir prou dades per prendre decisions...

1.2. Resposta davant de moments de crisi

De les crisis, se n'aprèn? La creença que ens acompanya i la nostra resposta serà afirmativa. A partir de l'aprenentatge adquirit durant una crisi, es prenen millors decisions? Com a conseqüència de la creença, amb matisos, respondrem afirmativament de nou. Les decisions seran més encertades, si hem après de la crisi. Tanmateix, si revisem les investigacions al respecte, en ambdós casos sembla que la creença general no es correspon amb la realitat.

A partir de l'observació de la crisi financera del 2009 i les seves ramificacions, l'investigador Bill Starbuck observava que l'impacte emocional que havia tingut aquesta en col·lectius amb capacitat de decisió i gestió en l'àmbit estratègic en diversos tipus d'organitzacions, feia difícil l'aprenentatge.³ En la majoria de casos no sabien quina era la millor resposta davant del nou entorn i, per tant, de l'experiència sofrida no se'n treia un profit real. Tot i que la crisi comportava l'abandonament de concepcions i percepcions prèvies, aquestes no havien estat substituïdes per fonaments racionals. Al contrari, els patrons de decisió i comportament revelaven un pensament més centrat en els desitjos o nous prejudicis (els quals ràpidament

3. William H. Starbuck, «Perspective-Cognitive Reactions to rare events: Perception, uncertainty, and learning», *Organization Science*, núm. 20 (200+), p. 925-937.



havia creat paradigmes de causalitat que en realitat eren correlacions). La investigació també mostrava certa incomoditat a l'hora d'assumir i reconèixer que l'entorn era poc estable i canviant. No hi havia estratègia cognitiva, en un primer moment, que afavorís la creació d'un nou coneixement o habilitats que permetessin batre els nous reptes aflorats. És a dir, la reformulació estratègica després d'aquesta crisi era poc eficient.

En conclusió, es mostrava la dificultat d'abandonar àncores mentals i conductuals, però el més important era que els gestors es trobaven tan incòmodes davant de situacions sense precedents, que ni tan sols hi feien front amb criteris objectius i racionals.

1.3. Construcció del futur

Davant d'aquest panorama, on es planteja que som fal·libles en època de crisi i que el procés canviant de l'entorn no sembla tenir aturador, què podem fer? Són els escenaris la tècnica

que ens salvarà del món i de nosaltres mateixos? De tècniques de gestió, de planificació i de prospectiva n'hi ha moltes. Així mateix, els escenaris són una eina àmpliament utilitzada i solvent (s'utilitza des del final de la Segona Guerra Mundial). Per tant, no és nou.

A partir de la prospectiva de possibles escenaris s'analitzen diversos factors de l'entorn, situant-los en un possible futur, i com aquests interaccionaran amb l'organització. Un dels aspectes clau d'aquest mètode és la descripció de circumstàncies, condicions i esdeveniments previstos. Els escenaris obliguen els responsables de les organitzacions a avaluar variables i considerar la seva evolució per tal de poder prendre decisions. Es dibuixen visions detallades i realistes de com serà el futur i com s'han de desenvolupar les estratègies de les organitzacions a partir de la seva interacció amb factors externs i interns, influències d'altres... Però, com assegurem que els escenaris dibuixats no parteixen de l'error i tenen els mateixos pecats que hem considerat fins ara?

2. OSPA com a possible model per replantejar estratègies

2.1. Què és?

OSPA és un model de creació d'escenaris que va més enllà d'una visió probabilística del futur (realitzant prediccions basades en percentatges o en escenaris ideals o poc ideals) o normativa (realitzant prediccions a l'emparedat de grans institucions o sectors), ja que es basa en criteris de viabilitat, contingència i versemblança d'un possible futur a partir del coneixement creat en la interacció entre persones dins de les organitzacions o grups d'interès. Els escenaris es creen a partir d'un procés de treball continu i incremental, en què primer es plantegen unes premisses, que després passen a ser qüestionades fins a obtenir un conjunt d'opcions que assegurin que s'ha tingut present totes les possibilitats, per petites que siguin i sense les limitacions del prejudicis o concepcions dels participants.

El cor d'OSPA distingeix entre l'àmbit de servei, on l'organització realitza la seva activitat, i l'àmbit o context extern, on l'organització opera i es relaciona. El primer element és una capa que inclou no només l'organització, sinó també els proveïdors, els usuaris, els competidors (si les biblioteques i centres de documentació tenen competidors), *partners* o altres actors clau. El segon element és una capa que inclou tot allò que té influència a l'organització i es troba fora d'ella. La interacció de la segona amb la primera capa és la que governa el dibuix de l'escenari. Ambdues capes estan compostes de nombrosos elements i dimensions, que cal tenir en compte per obtenir una visió completa.

2.2. Set realitats d'OSPA

OSPA s'articula a partir de set realitats que li donen un caràcter holístic, en relació amb altres tècniques. Moltes són evidents i ajuden a treure complexitat a la seva aplicació.

2.2.1. Les organitzacions de tots tipus s'entronquen a condicions sense precedents

És habitual tenir la sensació que ens trobem en constants temps de canvis. I aquests temps sembla que són cada cop més accelerats i tenen major impacte que en el passat. Aquesta sensació, sempre lligada als canvis aportats pels avenços tecnològics i la interconnectivitat derivada, sembla incrementar-se a partir de l'actual context de pandèmia i les seves conseqüències. Però, realment, el ritme de canvis és superior al d'altres èpoques? Certament, el paradigma de previsió i control que ens acompanyava està en qüestió. Els sistemes organitzatius cada cop són més complexos i generen comportaments difícils de preveure.⁴

Una manera d'enfocar aquest fet és plantejar sistemes de gestió iteratius que permetin planificar de manera àgil, detectant perills i sobretot oportunitats. Les anàlisis han de ser molt més ràpides, en constant revisió i basades en dades.

2.2.2 Davant de les condicions TUNA, cal pensar el temps de forma diferent

Habitualment, planifiquem o ens apropem als problemes a partir de la nostra experiència. És a dir, a partir del passat, volem donar resposta a reptes d'un futur i d'un entorn incert amb el qual no tenim cap mena de relació prèvia. Cap experiència, per dir-ho fàcil. Dit així sembla poc adequat plantejar cap solució, doncs. Tampoc hem d'obviar que la nostra visió aportada per l'experiència pot estar limitada cognitivament per biaixos.

4. John Selsky; James Goes; Oguz Baburoglu, «Constrasting perspective of strategy making: applications in hyper environments», *Organization Studies*, núm. 1, vol. 28 (2007), p. 71-94.

Per apropar-nos a TUNA hem de pensar el temps com a tres vectors:

- El futur que preveiem en les nostres planificacions (fulls de ruta, plans estratègics, plans de contingència...). Estem omplint el forat entre la situació actual i la nostra visió. És el futur habitual.
- El futur que ens arriba del passat o les previsions basades en l'experiència passada i que ens serveix per contrastar si estem assolint o no els nostres objectius. És el futur que ens serveix com a punt de control.
- El futur que ve cap al present. Tendències, petits senyals, canvis disruptius... que fan que haguem de re-situat el que havíem planificat, atès que ningú havia previst aquesta nova situació. El futur no és a llarg termini; el futur és ara i no quelcom que passarà demà.

En funció de quina estratègia tinguem, el primer futur hauria de plantejar múltiples opcions i prioritats per a l'acció. Els altres dos futurs ens han de servir per pivotar i construir prou alternatives.

2.2.3. Un nou sentit de futur que permeti adaptar-nos de manera flexible

El futur no existeix com a tal; és un sentit creat a partir del nostre present i que projectem a partir de les nostres esperances, pors, oportunitats o plans esperats... Per tant, per tal de poder superar el conjunt d'emocions positives o negatives que pot tenir el sentit de futur, serà necessari construir i contrastar contextos alternatius que permetin avaluar i considerar els escenaris que ens esperen i que ens han de servir per a planificar les nostres properes accions.

Aquest principi ens porta a no buscar respostes correctes als problemes, sinó a redirigir l'atenció per reconsiderar assumpcions i plantejar millors preguntes. Es tracta de generar un conjunt de possibilitats passant del futur de l'allà i l'aleshores al de l'aquí i l'ara.

Es presenta un paradigma-mètode en la construcció d'escenaris per a una millor definició i revisió de les estratègies del nostre sector.

2.2.4. La cocreació com a principi bàsic i procés de treball

Estem parlant de trobar solucions a problemes que ni tan sols havíem imaginat. Ho farem sols? El procés de construcció de nous escenaris ha de tenir en compte pràctiques com la ideació, la interacció entre altres, el fet que aflori coneixement ocult i que estigui en constant millora. Només d'aquesta manera es podran crear múltiples opcions disruptives, validades, factibles i viables, i sobretot es podran superar els acords de grup i el biaix de cada persona. Els futurs alternatius requereixen de molta discussió, de molt debat i de molts punts de vista. Si abans parlàvem de l'error de fonamentar noves estratègies simplement a partir de l'experiència basada en el passat, en aquest cas aquesta experiència compartida ha de pivotar cap a un aprenentatge cooperatiu, que toleri l'alternativa i el no acord de grup, encara que sembli poc productiu.

2.2.5. Superar les concepcions prèvies, els acords positivistes de grup i la fragmentació

Centrar-se en els canvis, per poc confortable que sigui o ens sembli, és clau en la construcció de nous escenaris. Això suposa un aprenentatge constant i, tenint present el punt anterior, el col·lectiu. Els nous escenaris requereixen la participació de persones amb diversos rols dins de les organitzacions, experiències rellevants i pensament lateral. Per crear aquest pensament, cal crear dinàmiques on es combini l'intercanvi de coneixement de manera explícita i generi nous paradigmes conceptuals.

Aquest plantejament impacta directament contra pràctiques i errors habituals del treball en definició d'estratègies: la fragmentació de la realitat que es produeix en utilitzar només l'experiència d'una persona, els acords que generen els grups en base a l'optimisme, el positivisme per evitar discussions perllongades en el temps, i que les concepcions prèvies de qualsevol tema segrestin els marcs mentals individuals o de grup.

2.2.6. Reformular l'estratègia ha de ser el nou superpoder de les organitzacions

Tenir un sentit de futur més flexible i considerar que hi ha haurà un moment de disrupció sense previ avís, fa pivotar l'estil de gestió de la reacció a la proacció i facilita la innovació. Ser proactiu ha de suposar incrementar el nombre d'opcions i, per tant, la capacitat adaptativa de l'organització en les transicions entre el futur passat i el futur nou.

Reformular l'estratègia requereix a més una cultura organitzativa que faci que els equips siguin receptius davant dels canvis inesperats, però també que aquests equips puguin i tinguin els canals per identificar i transmetre opcions. A major flexibilitat de l'organització i més opcions sobre la taula, millors oportunitats i estratègies donarà. Es crea el seu propi futur?

2.2.7. Nou model funcional

La creació d'escenaris per replantejar l'estratègia i els plans no ha d'implicar necessàriament un canvi en les estructures d'una organització. De cap manera és el seu objectiu. Tanmateix, sí que se centra a permetre la creació de nous rols i funcions que permetin actuar de manera diferent i adaptada a la realitat. En organitzacions sense difusió de poder, coneixement connectat o multipolaritat és molt més difícil i complex enfrontar-se a situacions no previstes. Una nova estratègia requereix una nova manera de plantejar la forma de govern vertical.

Un exemple proposat en el marc d'OSPA és la creació d'entorns segurs on es comparteixin nous prismes sobre la situació actual, es reveli i es clarifiqui la visió estratègica, es generin dinàmiques on es poden contrastar visions, marcs conceptuals, i es reconsideri constantment qualsevol mena d'assumpció.

2.3. Cicles d'OSPA

Com s'ha dit, OSPA funciona millor des d'un plantejament iteratiu. S'entén la iteració com la repetició en un nombre de vegades indefinit d'un procés amb la intenció d'assolir un resultat millor. Cada iteració parteix d'una iteració anterior, amb la qual s'adquireix major coneixement, experiència i visió; en definitiva, valor.

No ens trobem amb cicles lineals amb el seu inici, nus i desenllaç. Aquests cicles es basen en la construcció d'un escenari que requerirà el replantejament constant conforme variï el futur previst. També caldrà variar la manera d'entendre els factors implicats a partir l'evolució de la situació i detectar els senyals dèbils que poden posar aquest futur en qüestió.

Els cicles es componen de dos estadis que es comuniquen a cada moment:

1. Es revisen percepcions:

- a. S'estructura un nou sentit de futur a partir de una comprensió diferent de l'entorn.
- b. Es clarifica aquesta nova percepció de l'entorn amb el plantejament d'opcions d'actuació, les quals es testen amb simulacions o pilots.
- c. Aquest pilots porten noves preguntes i la creació d'un nou marc a partir del qual es vol dibuixar una nova estratègia per a l'organització.

2. Es realitzen nous plantejaments:

- a. Es contrasta a alt nivell si el nou sentit de futur té relació amb els factors que s'observen en l'entorn.
- b. Es focalitza de nou l'atenció sobre el plantejament creat i es consideren alternatives versemblants.



- c. Es contrasta amb detall, fent un pas enrere i prenent distància.
- d. Es crea el nou sentit de futur i es genera un nou escenari.

En ser iteratiu, aquest nou sentit de futur porta a una revisió de les percepcions i tornem a començar. El procés s'acaba quan es considera que es compta amb un escenari que ha superat totes les limitacions identificades anteriorment i que assoleix tres condicions: viabilitat, versemblança i si és qüestionable.

2.4. Com s'aplica OSPA?

A diferència d'altres metodologies no hi ha una única forma d'implementació. En realitat, depèn del plantejament que realitzem. Cada context o cas d'ús determinarà el com.

2.4.1 Paràmetres bàsics

Troblem alguns paràmetres clau que ens poden ajudar i servir com a punt de partida:

Selecció del propòsit de la construcció de l'escenari i quins són els factors sobre els quals fonamentarem la discussió	<ul style="list-style-type: none"> - Quina àrea de coneixement, de l'entorn o de l'àmbit de servei es vol posar en qüestió. - Quin és el sentit d'urgència i interès del plantejament per a l'organització. - Quin és l'abast i fins on es vol arribar.
Selecció dels participants	<ul style="list-style-type: none"> - Quines persones han de formar part del procés. - Quina és la seva experiència o àmbit de coneixement. - Quines barreres, concepcions prèvies o biaixos podem anticipar i com els resoldrem. - Quina relació hi haurà entre els participants i quins seran els seus canals de contacte.
Metodologies per construir els escenaris (diverses alternatives)	<ul style="list-style-type: none"> - S'analitzarà i es farà un mapa dels factors incerts (situació econòmica, canvis socials o legals...) en el context. Es determinarà el seu impacte disruptiu i transformador en el model de servei. En aquesta metodologia, s'acostuma a seleccionar 3 o 4 factors i es confronten amb el model de servei. - S'analitzaran factors nous (senyals dèbils, tendències, problemes emergents...) que hi ha en el context i que poden impactar a curt o mitjà termini al model de servei. Normalment, se'n seleccionen tants com es puguin i es combinen amb el model de servei. - A partir del futur oficial compartit per l'organització, s'inicien processos de "I si...". Incorporant nous elements es dibuixa un nou futur en relació al model de servei. - Aquesta metodologia se centra a analitzar les relacions de poder internes i externes a l'organització, identificant com aquestes en determinen les percepcions i plantejaments. A partir d'aquesta anàlisi es comencen a construir nous escenaris i narratives, com a alternativa al pensament oficial, superant les percepcions i plantejaments previs.
Tècniques	<p>Les tècniques poden variar en funció dels paràmetres anteriors. Es poden utilitzar tècniques qualitatives (recollida de dades de fonts primàries o secundàries, enquestes...) o quantitatives (entrevistes, focus grups...) per recollir patrons, tendències, crear comitès de treball amb reunions periòdiques, i utilitzar fins i tot tècniques i processos relacionats amb el <i>Design Thinking</i>...</p>
Equip	<p>Facilitadors que ajudin a orientar els participants, controlin l'assoliment dels objectius i generin els materials posteriors que vehiculin la comunicació dels resultats.</p>

2.4.2. Recomanacions

Finalment, els autors del mètode ens proposem diverses recomanacions per a l'èxit en l'ús d'OSPA:

- Es necessari invertir temps i esforços a preparar els participants. OSPA basa els seus principis en l'aprenentatge continu dels participants i en el procés de discussió i debat. Sota aquesta premissa, aquells que hi participin hauran d'entendre que, per sobre de jerarquies, cal fer un bon desplegament i una bona anàlisi. Habitualment, les persones que defineixen estratègies i tenen poder de decisió no acostumen a participar en sessions de cocreació. La construcció dels escenaris generarà valor si es trenca amb l'estructura i s'aposta per lideratges horitzontals que permetin un coneixement més ampli. Per tant, si utilitzem aquesta tècnica haurem de treballar per gestionar les expectatives dels participants i utilitzar mètodes i tècniques que no facin semblar que estem perdent el temps. Sense aquesta preparació estarem perdent recursos i legitimitat.
- Cal ajudar els participants a identificar les assumpcions i percepcions que generen el seu sentit de futur i com aquestes afecten la definició de l'estratègia actual. Aquesta situació es pot superar utilitzant dinàmiques que permetin qüestionar plantejaments d'inici i incorporant informació interna i externa que faciliti posar en qüestió el sentit de futur oficial o individual.
- Estar preparat per dedicar recursos no previstos en la construcció de nous escenaris. Tot i que s'ha de definir l'estratègia de creació d'escenaris, podria ser que els resultats o el treball necessitessin més temps per assolir una visió compartida entre els participants. Una bona alternativa per preveure aquestes desviacions és treballar amb grups petits.

- Recordar a tots els participants que es tracta d'un procés iteratiu. Sobretot a l'inici de l'exercici hi haurà molta informació inconexa que requerirà més d'un retorn al punt de partida. Podem passar de 12 factors per construir escenaris a 3, però per poder arribar a aquest nivell de concreció és necessari idear i poder validar un cop darrere l'altre aquests plantejaments. Caldrà reconsiderar i tornar a reconsiderar com a part del procés i encetar més d'un cicle.

3. OSPA a biblioteques

OSPA és un marc de treball relativament nou (la primera versió es va publicar el 2018). S'ha implementat en diverses organitzacions i sectors, però no a biblioteques. Tanmateix, els autors han fet algunes aproximacions sobre quins factors del context poden afectar els centres a partir d'una anàlisi de la situació de les biblioteques públiques del Regne Unit, després de la crisi del 2009.⁵

1. Els països desenvolupats hauran de dedicar importants recursos a les conseqüències de l'envelliment de la societat.
2. Cada cop hi ha més diferències entre ciutats grans i petites, i les primeres concentren talent i inversions.
3. S'ha d'analitzar el paper del concepte de deute dins de la societat.
4. L'accés a les tecnologies de la informació (recursos de computació i programaris) té un cost baix.
5. L'estructura de les famílies i comunitats està en un procés de canvi constant.
6. Les crisis de deute han provocat noves crisis que han afectat no només l'àmbit financer i econòmic, sinó també social i legal.
7. Les grans organitzacions públiques i privades estan fent importants inversions en l'automatització de processos de treball de baix valor.

5. Rafael Ramírez va participar en l'IFLA President's Meeting 2018 celebrat a Barcelona, i també en una secció a l'*IFLA Trend Report 2018 Update* <https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2018.pdf>.

OSPA és un model de creació d'escenaris que es basa en criteris de viabilitat, contingència i versemblança d'un possible futur.

8. Les societats cada cop són més consumistes, i els actuals mitjans de transport i l'enviament de béns de consum fan que aquests siguin més barats.

Finalment, com a reflexió final, si bé no hi ha un únic mètode o punt de partida en l'aplicació d'OSPA, sí que hi ha elements que ens poden ajudar a definir noves estratègies. Entre els principals trobem: crear futurs a partir de tots els elements que tenim arreu i més enllà, adaptar els nostres ritmes d'anàlisi i resposta a la variació externa i fer créixer entorns on el coneixement no ve donat sinó que es crea amb la nostra interacció. Com més adoptem aquestes tres premisses, més opcions i plans tindrem per donar resposta als entorns TUNA. I no, no estem parlant de previsions a llarg termini, sinó previsions de futur. I el futur no és una cosa que passarà demà, d'aquí a una setmana, sis mesos o dos anys. El futur és aquí i ara.

Bibliografia

Gordon, Adam. "You Say VUCA, I Say TUNA: How Oxford helps leaders face the complex and uncertain future" [en línia]. *Forbes* (6 abril 2016) <https://www.forbes.com/sites/adamgordon/2016/04/06/oxford/?sh=51fa98a24314> [Consulta: 31/1/2020]

SELSKY, John; GOES, James; BABUROGLU, OGUZ. "Constrasting perspective of strategy making: applications in hyper environments". *Organization Studies*, núm. 1, vol. 28 (2007), p. 71-94.

STARBUCK, William H. "Perspective-Cognitive Reactions to rare events: Perception, uncertainty, and learning". *Organization Science*, núm. 20 (200+), p. 925-937.

RAMÍREZ, Rafael. "Scenario planning and libraries"[en línia]. *IFLA Trend Report 2018 Update*, https://trends.ifla.org/files/trends/assets/documents/ifla_trend_report_2018.pdf [Consulta: 31/1/2020]

RAMÍREZ, Rafael, et al. "Using Scenario Planning to Reshape Strategy" [en línia]. *Magazine Summer*, 2017. <https://sloanreview.mit.edu/article/using-scenario-planning-to-reshape-strategy> [Consulta: 31/1/2020]

RAMÍREZ, Rafael; WILKINSON, Angela. *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford: Oxford University Press, 2018. ■