

Servicio Bibliotecario y Territorio

¿Por qué planificar?

- Por favor, ¿podrías decirme qué camino debo tomar para salir de aquí?
- Eso depende en buena medida de adónde quieras ir –respondió el gato
- La verdad es que no me importa demasiado –dijo Alicia
- Entonces, tanto da el camino que tomes –replicó el gato.

Lewis Carroll, *Alicia en el País de las Maravillas*

La respuesta a la pregunta formulada en el título de este artículo podría ser muy bien el título del libro de Ethel Himmel y William James Wilson, *Planificar para obtener resultados* (1).

A la idea básica de que todo proceso de planificación persigue alcanzar unos resultados, podemos añadir otros conceptos que la complementan, por ejemplo, que nos puede ayudar a sacar rendimiento de los recursos, que planificar da más visibilidad al servicio bibliotecario o que facilita conseguir el apoyo político a unos objetivos. En todo caso, como dice el gato de Lewis Carroll, lo imprescindible es conocer el camino que queremos tomar.

La incorporación de la planificación en el ámbito de los servicios públicos, y en el de la biblioteca en particular, no tiene una larga trayectoria en nuestro país. No hace muchos años que se valora como algo necesario en los procesos de gestión pública. Seguramente es así porque nuestra administración va adquiriendo un cierto nivel de madurez, porque cada vez está más orientada a dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos, por la propia complejidad de las demandas, o por la diversidad de la sociedad y sus necesidades, y seguramente también por la limitación de los recursos. En este contexto es básico saber identificar las decisiones más adecuadas.

Con este artículo quiero colaborar a defender el principio de que es imprescindible incorporar la planificación en el diseño de políticas bibliotecarias; argumentar que según la situación de desarrollo del sistema bibliotecario se requiere utilizar instrumentos diferentes de planificación y que el nivel regional, vinculado al marco competencial, es el nivel adecuado para estructurar los sistemas bibliotecarios en nuestro país y, por último, que el nivel de complejidad de nuestra sociedad requiere en este momento que la planificación de la biblioteca pública se incorpore a ámbitos de planificación más generales, más globales, del territorio o sectoriales.

Beneficios de la planificación

“Una buena planificación nos ayudará a controlar el futuro y no que el futuro ‘controle’ nuestros servi-

cios; nos ayudará a periodificar nuestras actuaciones y a situarlas en una buena dirección” (2).

Los servicios públicos se mantienen sobre los impuestos de los ciudadanos. Por este motivo el principal beneficio de la planificación está estrechamente relacionado con un valor básico de la democracia: la transparencia en la administración de lo público. La planificación aumenta la objetividad, ayuda a tener más conocimiento de lo que se va hacer, los criterios con los que se va a intervenir y los recursos que se van a destinar a cada acción. Da instrumentos para la acción política. Una buena planificación permite establecer prioridades y diferenciar lo importante de lo prioritario; aumenta en definitiva los beneficios y el rendimiento de los recursos públicos.

Pero la planificación también comporta algunos riesgos. Si no se actúa, si no se lleva a cabo lo previsto en el Plan, esto se conoce y trasciende a la comunidad. Se ha establecido un compromiso, se han creado unas expectativas a las que hay que dar respuesta.

De la planificación urbanística a la planificación integral del territorio

Podemos afirmar que la planificación en el sector público se inicia en función de la ordenación urbana. En España, a partir de la Ley del Suelo del año 1956, se empieza a trabajar con Planes Generales. Eran, y son, procedimientos muy largos, complejos y poco flexibles. La sociedad ha cambiado mucho desde entonces. España inicia su andadura democrática a finales de los setenta y ahora es un país europeo, inmerso totalmente en las dinámicas de la sociedad occidental.

Tres son los ámbitos de cambio más relevantes de nuestra sociedad: la información, la globalización económica y la diversidad social.

- En la era de la información y de la globalización económica lo fundamental es crear, a partir de la información, conocimiento, elemento que acaba siendo el principal valor de competitividad.
- Nuestra sociedad es cada vez más diversa, en gran parte por el incremento de los flujos migratorios.

Por lo tanto otro elemento básico de nuestro entorno es la cohesión social.

- A pesar de que el 25% de la población está apartada del mercado de trabajo casi de forma permanente, la pobreza tiene un componente más educativo y cultural que estrictamente económico.

Los servicios de bienestar, la educación y la cultura, aquellos servicios que pueden contribuir a la igualdad de oportunidades, deben plantear su acción de forma global y hacerlo de forma coordinada con agentes diversos. En la sociedad actual la oferta cultural y la educativa da valor a las ciudades.

Para dar respuesta a esta complejidad de la sociedad, *el sistema de ordenación del territorio vinculado al urbanismo ha evolucionando a unos sistemas de planificación más integral del territorio, de las ciudades o regiones; a una planificación que, basada en un territorio y sus interrelaciones, incorpora muchos más aspectos que los estrictamente urbanísticos, como pueden ser los relacionados con la movilidad, la actividad económica, la educación o la cultura.*

La planificación estratégica

“La estrategia significa la decisión sobre las acciones que hay que emprender hoy y que afectan al mañana. No es una planificación exhaustiva que describe detalladamente toda clase de objetivos, sino que se centra en aquellos aspectos clave que han de representar el cambio deseado” (3).

La planificación tradicional plantea expectativas, la estratégica plantea acciones. La planificación estratégica se centra en los elementos clave para conseguir los objetivos que ha establecido la organización a largo plazo y propone un Plan de acción.

Un Plan estratégico empieza con el análisis de los aspectos críticos a partir de un diagnóstico interno y externo. Es importante identificar el objetivo central del proceso de planificación y definir las estrategias para alcanzarlo. La metodología debe ser participativa, pero con liderazgo. Los responsables de la organización han de estar no sólo involucrados, sino que deben ser líderes del proceso. Los mecanismos de evaluación son fundamentales en este tipo de proceso. Una buena planificación estratégica permite la intervención y la interrelación de diferentes sectores, agentes o departamentos de una misma organización.

Los elementos básicos de la planificación estratégica son el conocimiento y la participación.

La planificación estratégica puede ser territorial o sectorial. La planificación estratégica territorial es la que determina los objetivos estratégicos de una ciudad o territorio. La sectorial se plantea los mismos objetivos, pero en un ámbito de actividad concreta o

en un sector específico. En este tipo de planificación se identifican con claridad cuales son los retos y de qué manera los queremos abordar; comporta un plan de acción preciso, con una sistematización de los proyectos. En un Plan estratégico el tema no es tanto disponer de muchos objetivos como identificar los que son clave. Se persigue concentrar los recursos en unos objetivos concretos.

La planificación estratégica es un instrumento, muy utilizado en estos momentos por los responsables de las administraciones públicas, que permite dar respuesta con más eficacia a los profundos cambios de nuestra sociedad. Hay, de todas maneras, un exceso de uso y abuso del término. Muchas iniciativas no responden al concepto de planificación estratégica, sino que son más estrategias de desarrollo territorial o sectorial.

No siempre es posible ni necesario un plan estratégico participado, mientras que sí es necesario tener una visión estratégica de futuro.

La planificación territorial y la BP

Para iniciar un proceso de planificación territorial en el ámbito de la biblioteca pública, debemos considerar diversos aspectos. Hemos de tener en cuenta de qué situación partimos; cuál es la situación de la biblioteca pública en este territorio, sus espacios, sus recursos, el personal con el que contamos y las administraciones que intervienen en el servicio. Y conocer los recursos disponibles. Es necesario disponer o tener en consideración unos estándares o parámetros básicos del servicio sobre el que vamos a actuar. Es imprescindible disponer de un buen sistema de información sobre los aspectos más relevantes del servicio y de la comunidad, de los usuarios y de sus necesidades. Cualquier proceso de estas características requiere complicidad política y concertación con los agentes implicados. Es básico también que quien planifique tenga voluntad de intervención, que tenga competencias y capacidad para incidir de algún modo en la ejecución del Plan.

A partir de esta información, y del conocimiento de la situación, hemos de precisar qué tipo de proceso de planificación es el más conveniente. En la mayoría de situaciones, los impulsores del proceso deben plantear el proceso de planificación con visión de futuro del servicio y de la comunidad; con voluntad de “inventar el futuro”.

Cuando hablamos de planificación en el ámbito de la biblioteca, podemos referirnos básicamente a tres tipos de planificación:

- La planificación territorial, si la planteamos en función al ámbito del territorio de intervención (una ciudad o una región).

- Los planes de actuación, si pensamos en un proceso de planificación desde la perspectiva de los objetivos que nos proponemos alcanzar.
- La planificación estratégica, más vinculada a procesos de cambio o de nueva orientación del servicio.

En el ámbito de la biblioteca pública se identifica muchas veces la planificación territorial con un instrumento: el Mapa. Otros servicios públicos han utilizado los mapas para sus procesos de planificación, por ejemplo el sector educativo.

Un Mapa de Bibliotecas Públicas va generalmente vinculado a unos estándares de equipamientos y servicios básicos y parte, normalmente, de un análisis de la situación del servicio en el territorio de intervención. El Mapa plantea el estado de la cuestión, lo compara con los estándares definidos e identifica el déficit existente. Un Mapa tiene, en general, unos objetivos más relacionados con la intervención en los equipamientos que en los contenidos, aunque en muchos casos pueda integrarse también información sobre recursos humanos u horarios, por citar algún elemento.

La elaboración y la aprobación de un Mapa es responsabilidad de la administración que tiene competencias de planificación. En el caso español, son las comunidades autónomas. El Mapa, que debe incluir una memoria económica, tendría que ir necesariamente vinculado a programas de ayudas económicas destinadas a los titulares del servicio bibliotecario, los ayuntamientos. Un instrumento de estas características ha de partir de la cooperación entre administraciones y los criterios de elaboración han de estar asumidos y compartidos políticamente.

Un Mapa puede ser muy útil cuando se está en una fase inicial de desarrollo de bibliotecas públicas: puede ayudar a definir y establecer consenso en unos estándares y en las prioridades de intervención; identifica las necesidades y las cuantifica. Un Mapa orienta en definitiva la intervención necesaria, pero el Mapa aporta poco valor cuando el nivel de desarrollo de los servicios está ya muy avanzado.

Esta es la situación de Cataluña. La Ley del Sistema Bibliotecario (4) planteaba que Cataluña debía disponer de un Mapa al año de la aprobación de la Ley. En aquel momento la situación de la Biblioteca Pública era aún muy precaria, por lo tanto tenía sentido dotarse de un instrumento de planificación que orientase las inversiones necesarias para mejorar el panorama de la Biblioteca Pública catalana. Hasta el pasado mes de junio, el gobierno no aprobó el Mapa de Lectura Pública. El Mapa lleva pues nueve años de retraso. En estos años el panorama de la Biblioteca Pública ha experimentado un cambio exponencial. Solo en la provincia de Barcelona se han construido en estos diez años más de 100 nuevos edificios de bibliotecas públicas.



Biblioteca Mercè Rodoreda de Barcelona

Cuando el Plan ha alcanzado un determinado nivel de desarrollo, tiene mucha más efectividad establecer Planes de acción, con periodicidad de cuatro a ocho años, que incluyan objetivos claros y precisos y que conlleven compromisos económicos también concretos. Un buen ejemplo en esta dirección es la iniciativa de Castilla-La Mancha. La Junta de Comunidades ha aprobado un plan de actuación para los próximos tres años (5), a la vez que está elaborando unos estándares básicos para la intervención a los que se vinculará a un Programa de ayudas para la inversión en equipamientos municipales.

Hay situaciones que requieren de otro tipo de planificación para impulsar la mejora del servicio, un proceso de planificación más estratégico. Los motivos pueden ser muy diversos, pero en general van vinculados a procesos de cambio. En este sentido la Biblioteca Pública, como servicio, está inmersa en un momento de cambio. La necesidad de posicionamiento de la Biblioteca en el nuevo contexto social, la necesidad de que se visualicen todas sus potencialidades, ha de plantearse desde el ámbito de la planificación estratégica, desde el conocimiento y la participación. Todo esto sin olvidar que muchas veces, para abordar un proceso de planificación estratégica en la biblioteca pública de un territorio determinado, se requiere un determinado nivel de desarrollo del servicio.

Cada momento, cada situación, señala el tipo de planificación que es más útil utilizar y, especialmente, es el nivel de desarrollo del servicio, su fase de crecimiento, el aspecto que más influye en la elección.

Cualquiera que sea el tipo de planificación por el que optemos, es el momento de priorizar la integración de la biblioteca en procesos de planificación más generales, o a nivel territorial o a nivel sectorial más amplio: planificación integral o estratégica de

ciudades o regiones o planes estratégicos de cultura, de la Sociedad de la Información o de cohesión social, por poner algunos ejemplos.

La experiencia en planificación bibliotecaria en la provincia de Barcelona

La Diputación de Barcelona se planteó a finales de los años ochenta una apuesta decidida por la Biblioteca Pública. Y lo hizo en el marco de un proceso de renovación de sus objetivos, para adaptarse al nuevo contexto político y administrativo de la España democrática y de las autonomías. La Diputación centró su misión en actuar como administración supra-municipal de apoyo a las políticas públicas locales. Sus objetivos eran, y son, colaborar con los ayuntamientos en el ejercicio de las competencias municipales, con recursos y servicios, aportando equilibrio en el territorio de la provincia. Una de las prioridades fue, y es, la realidad de los municipios pequeños, del mundo rural. La provincia de Barcelona, como el resto del país, tiene una estructura municipal configurada por muchos municipios, de pequeñas dimensiones y diseminados territorialmente. De los 311 municipios de la provincia, 170 tienen menos de 3.000 habitantes. Fue en el año 1993 cuando la Diputación de Barcelona aprobó el Pla d'Objectius (6), que es el marco que ha orientado la política de esta institución provincial durante estos últimos diez años. El Pla d'Objectius fue un proceso participativo, fue un proceso de planificación estratégica. *Es este contexto el que explica la renovación de la Biblioteca Pública en la provincia de Barcelona.*

La Biblioteca Pública es una competencia municipal. La Diputación de Barcelona, por razones históricas, era una administración con tradición en el ámbito de la biblioteca. Disponía de un buen equipo técnico, conocedor de la Biblioteca Pública. La Diputación gestionaba en aquel momento dos instituciones, que el nuevo marco político situaba claramente en otros ámbitos de gobierno: la Biblioteca de Catalunya, de ámbito nacional, y la Escuela de Biblioteconomía, que debía formar parte, con normalidad, del entorno universitario. La Diputación inició el proceso de traspasos de estas dos instituciones con la clara voluntad de situar los esfuerzos y los recursos en el impulso y renovación de la Biblioteca Pública de la provincia.

La Diputación empezó este camino con una decidida voluntad política de intervención y con un marco competencial claro, el que le daba la ley municipal, la de apoyo al mundo local en su ámbito de competencias. No fue hasta la aprobación de la Ley del Sistema Bibliotecario de Catalunya de 1993, que

tuvo también la cobertura de la legislación sectorial, que se concretó aún más con la aprobación del decreto de 1999 (7).

En este momento la Diputación de Barcelona, como podría también ocurrir con las demás diputaciones catalanas, actúa en el ámbito de la Biblioteca Pública en un marco legal, tanto el de las leyes municipales como de las sectoriales, que le reconocen competencias claras en el sistema bibliotecario.

Cuando se inicia la apuesta por la Biblioteca Pública a finales de los ochenta, se parte de un modelo de Biblioteca Pública y de unos estándares de referencia. Se prioriza la intervención en la mejora de los espacios. Se valora la necesidad de disponer de unos equipamientos en mejores condiciones. A esta necesidad se le añade a inicios de los noventa el tema informático.

La Diputación ofrece a los ayuntamientos, en esta acción de complicidad y compromiso con el mundo local, unas ayudas bianuales destinadas a la inversión en edificios, que representan entre un 20% y un 40% de la inversión necesaria, y unos servicios en Red para las bibliotecas en funcionamiento.

En la ciudad de Barcelona, una vez aprobado el Plan de bibliotecas (8), las bibliotecas se gestionan mediante un Consorcio, constituido por el Ayuntamiento y la Diputación de Barcelona. La inversión en los edificios de las nuevas bibliotecas lo asume totalmente el Ayuntamiento de la ciudad, por un acuerdo global en la inversión en la ciudad de las dos instituciones.

Un capítulo aparte de la experiencia de la Diputación de Barcelona en la planificación territorial de la Biblioteca Pública es el que se refiere a pesar que la Ley de bases del régimen local y la municipal de Catalunya sitúa el servicio de Biblioteca Pública como competencia obligatoria sólo en los municipios de más de 5.000 habitantes, la Diputación se planteó desde el principio que los municipios de más de 3.000 habitantes debían contar también con un servicio bibliotecario estable. La apuesta por un modelo de Biblioteca Pública de calidad, que pudiera dar respuestas a las necesidades informativas, de formación y de cultura de los ciudadanos, comportaba buscar una solución sostenible para los municipios de menor dimensión. La solución pasó por impulsar un Plan de bibliobuses en la provincia.

El Plan se elabora en 1994. Se analiza la realidad municipal de la provincia en lo que se refiere al tramo de 400 a 3.000 habitantes. En 2003 se amplía la franja a los 300 habitantes. El análisis plantea la necesidad de 9 bibliobuses. Se identifican los municipios de cada zona; se establece un prototipo de bibliobús y unos requerimientos técnicos del mismo; se definen unos criterios básicos para su fun-

cionamiento; se cuantifica el valor económico de la inversión necesaria y de los costes posteriores en funcionamiento y se presenta el Plan a los responsables políticos para su consideración. En 2003 el Plan está ya desarrollado en su totalidad. La Red de bibliobuses cuenta ya con las 9 unidades en funcionamiento y da servicio a 94 municipios de la provincia.

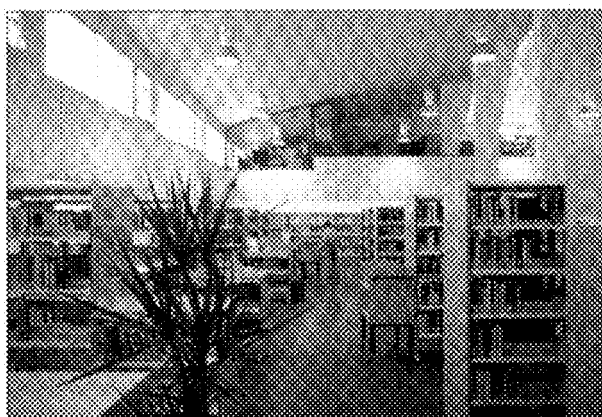
Por lo tanto, el desarrollo del sistema bibliotecario en la provincia de Barcelona se ha llevado a cabo sin contar con un Mapa de referencia. En la provincia de Barcelona, los municipios con bibliotecas en la Red y la Diputación de Barcelona han desarrollado el Plan (situación actual) sólo a partir de la voluntad política de hacerlo. En este momento, de las 250 bibliotecas públicas que se calculan necesarias en la provincia (9), 158 están ya construidas y en general con equipamientos en condiciones. Los 9 bibliobuses necesarios para dar servicio al mundo rural están ya en funcionamiento. Podríamos decir que aproximadamente el 70 % del Plan está ya desarrollado. Esta misma situación se reproduce también en el resto de las provincias catalanas.

La apuesta decidida para mejorar los edificios de las bibliotecas públicas de la provincia, facilita que las bibliotecas puedan en estos momentos ser referentes locales en el impulso a la Sociedad de la Información y se las considere agentes activos en servicios de apoyo a la formación y de acceso a la cultura. Pero lo que es más importante, la Biblioteca ha conseguido superar la idea de servicio a los estudiantes para situarse en un servicio para todos los ciudadanos. Los nuevos espacios han sido clave en este objetivo. Tenemos muchos más usuarios, pero, lo que es más importante, tenemos más diversidad de usuarios.

Ésta ha sido nuestra experiencia en el ámbito de la planificación territorial.

A pesar de que continuamos utilizando como instrumento nuestro propio "mapa provincial" como base para nuestro trabajo de desarrollo de nuevos servicios bibliotecarios, la posición de la Biblioteca Pública en nuestro entorno, en términos generales, nos lleva a plantearnos la necesidad de "pensar" de nuevo la Biblioteca Pública, de planificar el futuro utilizando otros procedimientos, más en la línea de la planificación estratégica.

En la provincia de Barcelona, durante este último año, hemos llevado a cabo un proceso de reflexión sobre la situación de la Biblioteca Pública y sus principales elementos de cambio. El objetivo era identificar, desde un análisis estratégico, cuales deberían ser los ámbitos de intervención prioritarios en los próximos años. El proceso ha sido compartido con otros profesionales, con responsables políticos loca-



Biblioteca Central de Terrassa

les y con otros agentes relacionados con la Biblioteca Pública de la provincia de Barcelona (10).

Partimos del análisis de la situación de la Biblioteca Pública y de sus tendencias en cinco ámbitos: la Biblioteca como servicio público, el espacio de la Biblioteca, los servicios bibliotecarios, los profesionales de la Biblioteca Pública y la gestión en la Biblioteca. A partir de este análisis, se planteó un Plan de actuación para los próximos cuatro años (2003-2007).

Los puntos en los que se puede resumir el informe inicial, resultado de esta experiencia en planificación estratégica, son:

- No podemos olvidar que *la Biblioteca es un servicio público local*, que ha de tener en cuenta todos sus condicionantes, pero también todas sus oportunidades.
- La Biblioteca *ha de formar parte activa de las políticas locales* en los ámbitos en los que tiene identificadas sus funciones: la información, la formación y la cultura.
- Si queremos que la Biblioteca Pública sea considerada como uno de los servicios públicos básicos, con sus servicios nucleares gratuitos, debemos poner *valor a los servicios bibliotecarios* que ofrecemos y, además, *hemos de ser capaces de medir, de demostrar, su impacto social*.
- En muchos municipios españoles la clave para disponer de buenos equipamientos bibliotecarios está en situar la biblioteca en *espacios compartidos con otros servicios*. Debemos plantear equipamientos que puedan acoger salas de actos o de exposiciones, el archivo municipal, servicios de información y espacios comunitarios, por poner algunos ejemplos. Los objetivos básicos serían: llegar a nuevos públicos, pero especialmente la sostenibilidad, desde el punto de vista económico, de los equipamientos.
- Los servicios bibliotecarios han de plantearse desde *una doble dimensión: la física y la virtual*. Tres son

las claves de éxito de la Biblioteca Pública: *la accesibilidad, el valor añadido a los servicios y el saber priorizar, en función de las necesidades del entorno*. La Biblioteca ha de estar abierta a todos, sin exclusión, pero difícilmente la Biblioteca puede prestar todos los servicios de calidad para todos los ciudadanos. Debemos priorizar.

- No olvidemos que *los usuarios son los ciudadanos*: los usuarios actuales de la biblioteca y los usuarios potenciales.
- Y que para que esta Biblioteca Pública sea una realidad en nuestro país, es imprescindible *la implicación de los profesionales*, unos profesionales formados y motivados, que sean motor del cambio.

Para concluir:

1. No hay un tipo de planificación mejor que otro. Cada contexto requiere de procesos diferentes, en muchas circunstancias serán acciones que no estarán planteadas en estado puro. Las circunstancias específicas de nuestra realidad nos indicarán cuándo es necesario apostar por la elaboración de un Mapa, con todos los elementos de acompañamiento necesarios, cuándo es mucho más útil redactar un Plan de acción o cuándo la realidad nos indica que la mejora de la Biblioteca Pública pasa por un plan de acción a partir de un proceso de planificación estratégico.
2. A pesar de ello, creo que podemos afirmar que en muchas zonas de la realidad bibliotecaria de nuestro país es imprescindible incorporar la planificación territorial al desarrollo del sistema bibliotecario. Es necesario conocer con más precisión la situación; buscar el consenso, entre las administraciones competentes en el tema, en el modelo de Biblioteca y en unos estándares básicos; fijar las prioridades de intervención y establecer planes económicos decididos para el impulso y la renovación de estos servicios.
3. Para conseguir que la Biblioteca Pública pueda tener un papel público en el desarrollo de la sociedad del conocimiento, la apuesta por la mejora de los espacios puede ser un buen principio. Muchos ayuntamientos españoles han realizado, o tienen la voluntad de hacerlo, inversiones importantes en espacios culturales, a veces con una vocación de polivalencia que no ha conseguido identificar con claridad su función. Si situamos la Biblioteca Pública como el servicio central de este tipo de espacios, podemos conseguir dar respuesta a las necesidades culturales del municipio y a la vez disponer de los espacios, con los metros cuadrados necesarios y la funcionalidad requerida, útiles para la Biblioteca Pública.
4. Vivimos en una sociedad cada vez más compleja, con recursos públicos limitados, especialmente en

el mundo local; debemos situar a la Biblioteca Pública en el ámbito de las prioridades políticas por nuestra aportación a las necesidades de los ciudadanos. En este sentido los procesos vinculados a la planificación estratégica nos pueden ayudar.

5. En la medida de lo posible, este es el momento de apostar claramente por situar la Biblioteca Pública en procesos de planificación más globales. La Biblioteca no puede perder la oportunidad de estar y de participar en documentos de planificación territorial o estratégica de nuestra ciudad o región. La Biblioteca ha de situarse en planes sectoriales de ámbitos que se relacionen con sus funciones, más amplios que el estrictamente bibliotecario, como pueden ser planes estratégicos de cultura, de la Sociedad de la Información o de formación permanente. Tenemos ya algunos ejemplos de buenas prácticas en este sentido, pero aún son muy pocos. La complejidad de nuestra sociedad comporta que las situaciones han de abordarse desde una perspectiva de trabajo en red de diferentes agentes y desde una planificación y una acción más integral. La Biblioteca Pública no puede perder más oportunidades. ☑

Assumpta Bailac Puigdemívol
Diputació de Barcelona
Servei de biblioteques
bailacpa@diba.es

Notas

- (1) HIMMEL, Ethel; WILSON, William James. *Planificar para obtener resultados*. Lérida, Editorial Milenio: Diputació de Barcelona, 2001.
 - (2) FORN I FOXÀ, Manuel de; PASCUAL I ESTEVE, Josep M. *La planificación estratégica territorial. Aplicació als municipis*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 1995.
 - (3) PASCUAL I ESTEVE, J.M. *La estrategia de las ciudades: los planes estratégicos como instrumentos, métodos, técnicas y buenas prácticas*. Diputació de Barcelona: Àrea de Cooperació, 1999.
 - (4) Llei 4/1993 del 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya, DOGC, núm. 1727 (29 de març de 1993).
 - (5) *Bibliotecas Públicas Siglo XXI Castilla-La Mancha: Plan de desarrollo bibliotecario 2003-2006*. Toledo: Junta de Comunidades, Consejería de Educación y Cultura, 2003.
 - (6) *Pla d'Objectius de la Diputació de Barcelona 1992-1995*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 1993.
 - (7) *Decret 124/1999, de 4 de maig, sobre els serveis i el personal del Sistema de Lectura Pública de Catalunya*. DOGC, núm. 288 (10 de maig de 1999).
 - (8) *Pla de biblioteques de Barcelona 1998-2010. Les biblioteques del segle XXI: de la informació al coneixement*. Barcelona: Institut de Cultura de Barcelona, 1998.
 - (9) Mapa de Biblioteca Pública de la provincia de Barcelona, 2003 (Documento de trabajo).
 - (10) *La biblioteca pública <en línea>: nuevos retos y estrategias en la sociedad de la información*. Seminario Interacció '02. Barcelona: Diputació de Barcelona: Cerc, 2002. <http://www.diba.es/cerc/interaccio2002/seminaris3/presen3.htm> <consultado 23 junio 2003>.
- La biblioteca pública <en línea>: nuevos retos y estrategias en la sociedad de la información. Informe febrero 2003*. Barcelona: Diputació de Barcelona: Servei de biblioteques, 2003. http://www.diba.es/biblioteques/documentspdf/informebibpub_cast.pdf <consultado 23 junio 2003>.