

# Dossier

**Bibliotecaris i emprenedors: reflexions i experiències**

**Biblioteques universitàries innovadores en temps de canvis**



# Biblioteques universitàries innovadores en temps de canvis

**Marta López-Vivancos**

## **Resum**

Des de fa uns anys, les biblioteques universitàries s'enfronten a un seguit de canvis de l'entorn en què operen (canvis en el sistema educatiu i en els hàbits informacionals dels usuaris, avenços tecnològics, etc.) que les han obligades a apostar per la cultura de la innovació i pel desenvolupament de l'esperit emprenedor per poder estar l'altura de les noves necessitats.

En aquest article es presenten, articulades a l'entorn de quatre preguntes relacionades amb la innovació i l'emprenedoria, les reflexions dels màxims responsables de les vuit biblioteques de les universitats públiques de Catalunya pel que fa a anticipació, gestió de la innovació, posicionament i gestió dels recursos humans.

Se situa cada pregunta en un context global, se'n sintetitzen les idees comunes i es reproduïx una selecció de les respostes més destacades amb les quals s'intenta obtenir un panorama de l'estat de la innovació en cadascuna de les biblioteques representades.

## **Paraules clau:**

innovació, biblioteca universitària, gestió de la innovació, educació superior.

## **Bibliotecas universitarias innovadoras en tiempos de cambios**

### **Resumen**

Desde hace unos años, las bibliotecas universitarias se enfrentan a una serie de cambios en el entorno en que operan (cambios en el sistema educativo y en los hábitos informacionales de los usuarios, adelantos tecnológicos, etc.) que las han obligado a apostar por la cultura de la innovación y por el desarrollo del espíritu emprendedor para poder estar a la altura de las nuevas necesidades.

En este artículo se presentan, articuladas alrededor de cuatro preguntas relacionadas con la innovación y la emprendeduría, las reflexiones de los máximos responsables de las ocho bibliotecas de las universidades públicas de Catalunya con respecto a anticipación, gestión de la innovación, posicionamiento y gestión de los recursos humanos.

Se sitúa cada pregunta en un contexto global, se sintetizan sus ideas comunes y se reproduce una selección de las respuestas más destacadas con las cuales se intenta obtener un panorama del estado de la innovación en cada una de las bibliotecas representadas.

### **Palabras clave:**

innovación, biblioteca universitaria, gestión de la innovación, educación superior.

## **Catalan library system and future prospects**

### **Abstract**

For a number of years, university libraries have been confronted with a series of changes in their surroundings (changes in the educational system and in the information habits of users, technological advances, etc.) that have obliged them to opt for a culture of innovation and for the development of an entrepreneurial spirit in order to meet new needs.

This article presents the reflections of the heads of library systems of the 8 public universities in Catalonia, structured around four questions related to innovation and entrepreneurship. Specifically addressed are factors regarding prediction, innovation management, positioning, and human resource management.

Each question is framed in a global context, with a synthesis of ideas that were expressed in common by the participants. A selection of the most significant responses is reproduced in order to provide a broad view of the state of innovation in each of the libraries represented.

### **Key words:**

innovation, university library, innovation management, higher education.



## Introducció

Innovar en qualsevol àmbit és fer nous productes, oferir nous serveis, o dotar d'un valor afegit els que ja existeixen. També és reinventar les coses, mirar-les des d'un altre punt de vista o, senzillament, fer la feina amb creativitat per aconseguir els millors resultats. Innovar en el marc de les biblioteques universitàries ve marcat per dos elements clau: d'una banda, la realitat del «negoci bibliotecari», basat en la prestació de serveis, amb els seus punts forts i les seves incerteses, i de l'altra banda, per les dinàmiques pròpies de les organitzacions públiques en un entorn funcional marcat, sovint, per l'excessiva rigidesa.

Reptes del sistema educatiu, avenços tecnològics, canvis en els hàbits informacionals dels usuaris, desintermediació, etc., tots aquests elements fan que, per a les biblioteques universitàries, l'aposta per desenvolupar un esperit emprenedor i una cultura de la innovació s'hagi convertit en un element indispensable en temps de canvis.

L'Item ha convidat als màxims responsables de les vuit biblioteques de les universitats públiques de Catalunya a reflexionar sobre els conceptes de la innovació, la flexibilitat i la creativitat en l'àmbit de les biblioteques universitàries. El guió per a pautar aquesta reflexió es basa en quatre preguntes que giren entorn la innovació en el sentit més ampli. L'article situa cada pregunta en un context global, en sintetitza les idees comunes i, finalment, reproduïx una selecció de les respostes més destacades.

## Escaneig

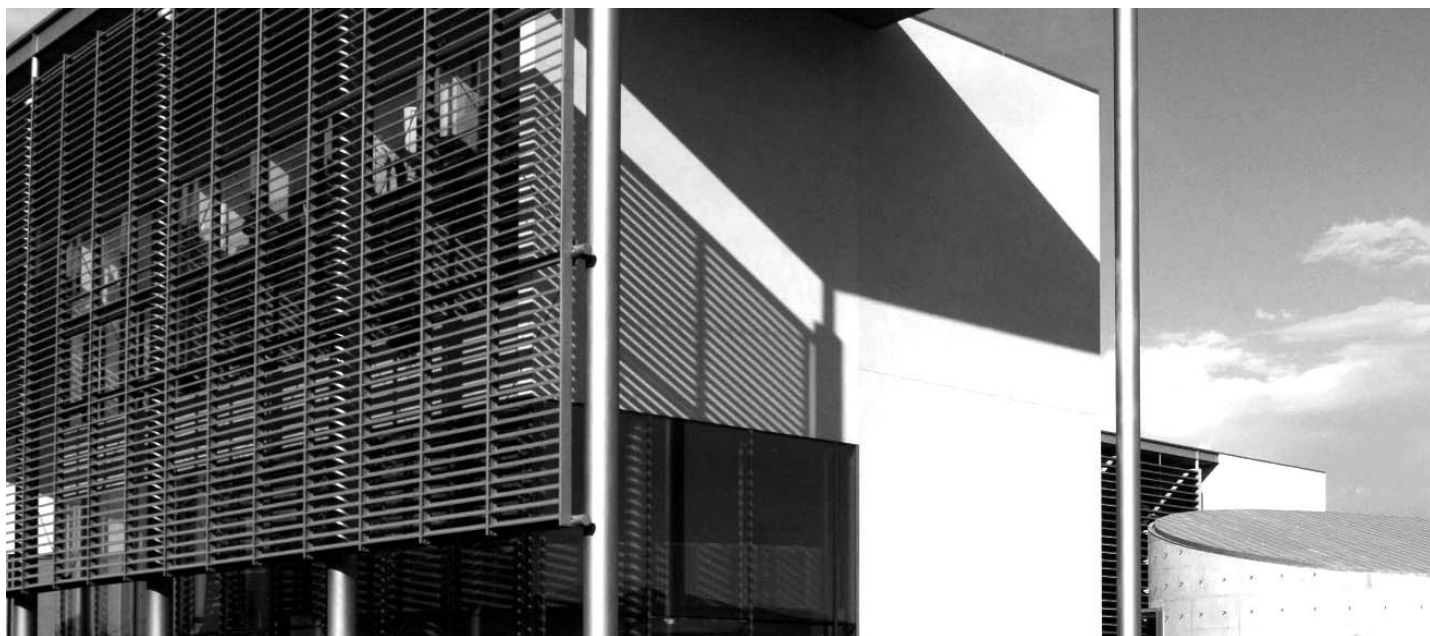
### 1. Context:

El context universitari català, espanyol i europeu està marcat per l'horitzó 2010 i els canvis que suposarà la posada en marxa de l'anomenat EEES (Espai Europeu d'Educació Superior). En el marc de les biblioteques universitàries (BU), les línies de treball de futur recullen aspectes com l'adaptació a un entorn digital virtual, la formació dels estudiants de grau i postgrau en les competències transversals relacionades amb les habilitats informacionals, o la creació i gestió de repositoris de documents accessibles en accés obert, entre d'altres. El futur també inclou elements destacats com els interrogants sobre el finançament o la reducció d'estudiants en determinades carreres.

Però l'escenari de futur no està complet si no es tenen en compte els canvis en el comportament informacional dels estudiants i investigadors del futur. Segons afirma l'informe Ciber,<sup>1</sup> fer recentment per la British Library i el JISC (Joint Information Systems Committee), la «Generació Google», és a dir, els estudiants nascuts després del 1993, tindrà actituds i habilitats tan informacionals com comunicatives ben diferents. L'estudi apunta també que, per a seleccionar informació, el 89 % dels estudiants actuals ja recorre als motors de cerca. Només un 2 % utilitza la biblioteca...

Les BU miren de resituar-se per seguir donant suport a la docència, l'aprenentatge i la recerca en aquest entorn canviant...

1. British Library; Joint Information Systems Committee; Lourdes Moreno Pascual [trad.], «Informe CIBER: comportamiento informacional del investigador del futuro», *Anales de documentación*, núm. 11 (2008), p. 235-258.



#### Pregunta:

**Com treballeu a la vostra biblioteca l'ANTICIPACIÓ, és a dir, el conèixer per endavant les tendències i les necessitats futures dels vostres usuaris?**

#### Síntesi:

Les enquestes són encara el sistema més estès entre les BU per a conèixer el grau de satisfacció dels usuaris i les seves expectatives, tot i que l'índex de resposta és baix i que cada vegada es fa més evident que aporten poques dades noves.

La planificació estratègica està plenament arrelada i totalment vinculada als objectius de la universitat mateixa. El *benchmarking* també s'ha convertit en una tècnica d'ús habitual per aprendre de les «bones pràctiques» d'institucions d'educació superior que s'han convertit en referents.

La tradició en la col·laboració i la participació en *lobbies* professionals, xarxes i consorcis, ha estat també un element important en la plasmació de la capacitat innovadora de les BU. A destacar el paper clau i el lideratge del CBUC (Consorti de Biblioteques Universitàries de Catalunya) i també de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias) a l'hora de desenvolupar projectes tecnològics estratègics i de compartir recursos i experiències.

#### A destacar...

- **UB:** A la UB hem d'avançar, encara més, en l'ús de les estadístiques i els indicadors, i en la realització d'estudis aprofundits de l'evolució de les dades, que ens han de permetre conèixer amb més detall els canvis en els hàbits d'usos i costums, les tendències i les noves necessitats dels usuaris.
- **UdL:** Creiem que la clau està en intentar ser proactius i no reactius, anticipant-nos a les necessitats dels usuaris, mitjançant enquestes i altres eines que puguin resultar interessants. També és important explotar a fons el concepte del *benchmarking*, cercant informació en altres institucions nacionals i internacionals de referència.
- **UdG:** És tant o més important conèixer amb detall la realitat i sobretot les tendències de futur de l'entorn educatiu com el propi entorn de les biblioteques.
- **UOC:** Per establir estratègies d'anticipació a les tendències i necessitats dels usuaris ens servim de diverses eines. Una eina clau és la Planificació estratègica i l'anàlisi d'indicadors que ens faciliten anticipar-nos a com pot reaccionar l'entorn de la biblioteca, i ens dona una imatge de les tendències base que segueixen els usuaris. També intentem establir un contacte directe amb els usuaris: l'equip de la biblioteca manté reunions periòdiques amb els responsables dels estudis, rep *inputs* del desenvolupament de les seves tas-

ques docents i de recerca. Alhora, mantenim una oferta de sessions de formació que poden servir per detectar necessitats i tendències. A la UOC tenim un bon coneixement de l'entorn; podem conèixer amb certa precisió els usuaris perquè són fàcilment categoritzables per perfils, per estudis i per nivells de necessitats documentals. Les eines que conformen el nostre Campus Virtual i la manera com la biblioteca està present en cadascun dels entorns, ens permet tenir una imatge fidel del dia a dia dels estudis i la recerca que es duen a terme. Per últim, el format virtual de la UOC fa que la immediatesa en els serveis i l'oferta de recursos sigui relativa. Els temps de resposta no són mai com els d'una biblioteca tradicional, això els nostres usuaris ho assumeixen com una característica en tots els entorns: docència, biblioteca, gestió, comunicació, etc. Juguem amb aquest avantatge, de manera que podem preparar respostes avançant-nos a demandes generalitzades.

## Escaneig

### 2. Gestionar la innovació:

Totes les organitzacions estan obligades a innovar si volen ser competitives...

Des de fa molts anys, i amb més força des de la irrupció d'Internet, sobre les col·leccions de les biblioteques universitàries plana l'amenaça de desaparèixer o si més no de veure's relegades a un pla secundari. És l'anomenat procés de desintermediació. Si a finals dels noranta el principal enemic de les biblioteques tenia forma de navegador web, ara pren forma de cercador. Incapaços de fer front a la «bèstia», alguns experts parlen ja de com conviure-hi, és a dir, de resituar la biblioteca en l'era Google. Enfront a un posicionament aclaparador d'empreses com Google, Amazon i, per què no, Ebay o *Wikipedia*, les estratègies de «supervivència» de les biblioteques no semblen estar tan clares.

Amb tot, les biblioteques universitàries fan esforços per redissenyar els seus espais d'acord amb les noves necessitats d'estudi/aprenentatge (creació de sales de treball en grup, de cabines individuals, etc.), de docència (aules de formació) i fins i tot d'investigació (espais de presentacions, seminaris, etc.), fent-los alhora atractius i funcionals.

Pel que fa als serveis, la biblioteca no treballa de manera aïllada, sinó que cada vegada s'integra més en equips de la universitat participant en projectes transversals.

#### Pregunta:

**Heu aconseguit transformar l'entorn de treball en un entorn idoni per a innovar? Creieu que innovar és necessari per a seguir existint a llarg termini? Com creieu que es podria adaptar el concepte «competitiu» al context de les BU?**

### Síntesi:

La història recent de les BU ha estat marcada per una clara capacitat per adaptar-se al canvi. Hi ha predisposició a innovar, a participar amb la universitat en la creació de grups de treball multidisciplinaris, però sovint els principals entrebancs per a tirar endavant projectes innovadors provenen de la universitat mateixa. I és que, en l'àmbit de l'administració pública, i això s'aguditza en les universitats més grans, moure projectes transversals suposa un sobreesforç de coordinació i/o lideratge.

### A destacar...

- **UB:** A la UB hi ha una clara estratègia de màrqueting destinada a potenciar els seus trets diferencials enfront d'altres universitats. Tenim clar que innovar és necessari per continuar existint, però sobretot per donar els millors serveis. Per això invertim en la formació específica del personal de les biblioteques; per facilitar la innovació i vèncer la reticència al canvi. Apliquem la qualitat a processos i serveis, i disposem de grups de treball per analitzar i oferir productes nous, millorar serveis o recursos existents. El marc de treball es basa en la coordinació de la biblioteca amb altres unitats administratives: Institut de Ciències de l'Educació, Gestió Acadèmica, Tecnologies, Oficina de Recerca, etc.

- **UAB:** Evidentment, cal innovar de manera continuada, trobar millors maneres de desenvolupar els processos, millors maneres d'oferir els serveis i d'oferir-ne de nous. A la UAB mirem d'introduir novetats, sovint seguint tendències que es desenvolupen en entorns avançats d'altres països que ja els han adoptat. Des del punt de vista del concepte de compe-



tència, s'hauria de fer l'esforç de pensar que els clients/usuaris que hi ha a la universitat han escollit aquesta opció valorant també els serveis que des de les biblioteques se'ls pot oferir, com un factor més a l'hora de fer la seva tria. En paral·lel hauria de ser la universitat qui oferís i valorés les biblioteques com a servei d'excel·lència per atraure els futurs estudiants.

- **UPC:** En el marc de les biblioteques, l'adaptació del concepte *competència*, en el sentit positiu de la paraula, és essencial, si no correm el perill que ens vegin com a museus i no com a biblioteques. El camí, dins el nostre context, està en disposar de bibliotecaris emprenedors, amb una molt bona base de coneixements i habilitats tecnològiques, coneixedors de les necessitats dels usuaris i amb il·lusió d'idear, provar i implementar projectes TIC.

- **UPF:** La cultura organitzativa de la UPF marca la manera de treballar i impregna tots els serveis que ofereix. Participem plenament en l'elaboració del pla estratègic de la Universitat, per tant, tenim una única estratègia, que és la de la mateixa universitat. Evidentment, som ambiciosos, però per nosaltres mai no ha estat una prioritat «ser els primers». Només analitzem projectes sòlids, i quan posem en marxa un servei ho fem perquè sabem que està llest i hi ha plenes garanties que tindrà èxit: sortim amb tot el potencial i «per a tothom». Aquesta és la nostra estratègia de qualitat.

- **URV:** A la nostra universitat, el SBiD és una petita organització dintre d'una de molt més poderosa. Aquest fet, sovint, limita les nostres possibilitats. Hem fet i fem tot allò que està a les nostres mans per poder innovar, moltes vegades per sobre de consideracions i opinions «superiors». El «nostre» entorn és l'ídoni; el «supra» entorn depèn de massa factors que escapen del nostre control: de persones, de crite-

ris, de possibilitats econòmiques, etc. En general, però, estem satisfets amb la nostra capacitat per innovar.

- **UOC:** La Biblioteca de la UOC depèn directament del Vicerectorat d'Innovació. És l'entorn en el qual la Biblioteca desenvolupa la seva missió i desplega el pla estratègic. Considerem que ens situa dins d'una estructura orientada a la innovació. L'equip del Vicerectorat (que abasta més camps que la biblioteca) participa de manera consultiva en l'elaboració de les estratègies de la biblioteca. Aquest equip està format per experts en aquests àmbits, àmbit que d'altra banda, ha estat sempre especialment cuidat per la UOC. Alhora, la biblioteca i els seus membres, com a experts en gestió d'informació, serveis virtuals i eines TIC, participen en el desenvolupament d'alguns dels projectes del Vicerectorat d'Innovació.

## Escaneig

### 3. Projectes i serveis

Els experts en direcció estratègica anomenen *posicionament* el procés que segueix una organització per evolucionar, per a situar-se fins a tenir clar el seu present i el seu futur i aconseguir així ser forta i àgil en el sector en què opera. Però, han aconseguit les BU posicionar-se? Algunes veus crítiques creuen que les amenaces que planen sobre el futur de les BU, i de les biblioteques en general, provenen sovint d'elles mateixes, en el sentit que en realitat no hi ha obstacles per innovar, sinó la idea de mantenir el concepte clàssic de biblioteca i no disposar d'una estratègia clara davant les «amenaces» d'altres empreses o organitzacions que han aconseguit situar-se clarament en el sector de la informació.

Tot i la consolidació de magnífiques biblioteques digitals, en molts aspectes, les BU s'aferren encara a un model predigital...

Amb tot, les biblioteques miren de conèixer l'entorn analitzant, per exemple, el fenomen 2.0 o de la web participativa, el fenomen massiu i imparable de la generació cooperativa de continguts a la xarxa i algunes biblioteques ja hi han començat a participar. És evident que les biblioteques innoven, milloren els seus serveis i en creen de nous, com els serveis de referència virtual, o els repositoris, per citar alguns dels més destacats i recents.

**Pregunta: La millor pressió per innovar és saber que demà els productes i serveis poden quedar obsolets. Aconseguiu que les vostres idees es converteixin en projectes fets realitat? Amb quins obstacles us trobeu a l'hora d'innovar?**

## Síntesi:

En general, els obstacles amb què es troben les BU per innovar no són de tipus econòmic sinó que bàsicament se centren en les reticències de les organitzacions i també, en alguns casos, en les reticències del personal. Això complica sovint el desenvolupament dels projectes transversals.

Tot i no centrar-se especialment en la innovació tecnològica, sinó també en la innovació de serveis i de processos, qualsevol projecte inclou un alt component tecnològic, i això, en molts casos crea una dependència d'altres unitats o serveis i en marca l'evolució. A aquests elements cal afegir-hi que quan es treballa amb una base tecnològica el fantasma de l'obsolescència pren dimensions reals.

## A destacar...

- **UB:** No sempre les idees i els projectes es converteixen en realitat. Les grans institucions amb un bagatge com la UB tenim moltes més dificultats per innovar i per implementar nous projectes, principalment pel nombre d'interlocutors i unitats que hi intervenen. La tipologia dels obstacles és diversa segons la naturalesa del projecte. Els principals entrebancs amb què ens trobem són de caire tecnològic, econòmic o fins i tot burocràtic, perquè els processos administratius en una organització tan gran són complicats i, a vegades, la comunicació interna no és prou fluida. Pel que fa als recursos humans, en determinats àmbits encara hi ha una clara resistència al canvi o la visió d'altres unitats és diferent a la que tenim nosaltres.

- **UAB:** En el nostre entorn, la renovació permanent de tècniques, enfocaments i serveis és una pràctica sistemàtica. Valorem com a molt importants els petits avenços en la millora del dia a dia de les biblioteques, fruit de la professionalitat del nostre personal. D'altra banda, una de les funcions del nostre servei és estar a l'aguait per anar substituint les tecnologies amb risc d'obsolescència per tècniques més avançades. Però, òbviament, el coneixement d'una nova tecnologia no es transforma de manera immediata en la seva adopció, no únicament per temes de finançament —l'etern problema— o de reciclatge —formació i assoliment de noves competències per part dels recursos humans—, sinó també perquè sovint ens cal esperar perquè no podem posar en servei tecnologies experimentals i una demora moderada garanteix que la nova tecnologia es consolida, funciona i és eficient i segura.

- **UPC:** No hi ha cap obstacle per innovar, l'obstacle sovint som nosaltres mateixos, que no obrim el ulls davant del que està passant. Donat que la majoria de projectes que desenvolupem tenen una base tecnològica, que evoluciona constantment, és normal trobar-te amb un grau d'obsolescència molt alt. On són les col·leccions de vídeos i els aparells de visionat? Quin futur tenen els formats i els procediments associats a aquests materials en l'era del *Youtube*? Tot canvia molt ràpidament i es necessiten molts recursos de tota mena per no quedar al marge en aquesta cursa de la construcció i consum d'informació digital. També s'ha de tenir visió, conèixer molt a fons el mercat i saber en què estan treballant els col·legues i altres empreses que no són bibliotecàries. Innovar és fer projectes lligats a les necessitats dels usuaris i si paréssim més atenció als comportaments i usos dels usuaris en relació amb la informació, ho tindríem més fàcil. Encara estem massa centrats en els elements clàssics de la biblioteca del segle passat i podem perdre els usuaris. Correm un perill real de deixar d'existir en el nou món de la informació que s'està dibuixant. Sovint, no aconseguim aprofitar les oportunitats: per què el nou OPAC de les biblioteques no és com Amazon? Per què no fem les biblioteques com a centres comercials? Atractives, amb molts espais i productes clarament diferenciats. Per què encara no hem aprofitat els aparells electrònics que els nostres estudiants porten quan entren a les biblioteques: l'ordinador portàtil, el telèfon mòbil o l'Ipod?

- **UPF:** Estem plenament satisfets dels serveis que oferim i del bon posicionament que mantenim amb «indicadors bibliotecaris clàssics» com el nombre de visitants o el





préstec, les estadístiques de REBIUN ho confirmen. En el context català i espanyol som la universitat que ha implementat més clarament el concepte de CRAI. La pràctica totalitat de projectes que realitzem són transversals, com l'Aula global o el Portal de la Producció Científica o fins i tot el desenvolupament de les activitats de formació en Habilitats Informacionals.

- **URV:** Els obstacles amb què ens trobem no solen ser econòmics, sinó conceptuals, i centrats en fer entendre o «vendre» el producte. Resulta més fàcil tirar endavant projectes i serveis en els quals només participem nosaltres. Aquests s'impulsen, es mantenen, es varien o es retiren perquè s'avança d'una altra manera. Els que requereixen una intervenció, diguem-ne, «política», solen ser més lents, no tant en el seu desenvolupament sinó en la seva aplicació. En canvi, ens trobem amb projectes, com la implementació del concepte CRAI, per exemple, que arreu han creat molta controvèrsia, i que, en canvi, aquí ha estat impulsat des d'instàncies polítiques.

## Escaneig

### 4. Recursos humans

Hi ha certa confusió sobre la definició adequada de «l'esperit emprenedor», però el que és clar és que en el centre de l'activitat emprenedora està la innovació: l'esforç de fer un canvi orientat a millorar el potencial de l'organització. La

majoria de les innovacions són el resultat d'una recerca conscient i intencionada d'oportunitats d'innovar. Però, per sobre de tot, la innovació és treball.

L'essència de la innovació és la creativitat i la creativitat s'associa amb trets personals; la gent creativa tendeix a ser curiosa, imaginativa, segura d'ella mateixa, capaç d'assumir riscos, reflexiva, etc., però hi ha moltes organitzacions que, inconscientment, utilitzen pràctiques de gestió que l'anul·len pel fet de centrar-se excessivament en l'eficiència i el control.

En el marc de les BU, és a dir, en l'administració pública, els processos de selecció i promoció no han evolucionat excessivament...

Els recursos humans es valoren en el moment de la contractació, quan les seves qualitats i l'experiència s'utilitzen com a indicadors del seu potencial de resultats, però a partir d'aquí les revisions en les actuacions són més complicades... el reconeixement, i el control en l'assoliment d'objectius no són pràctiques tan habituals.

La retribució econòmica i la promoció, dos dels principals incentius de què es disposa per a per a «premiar» el talent, no funcionen en l'àmbit de l'administració pública; per això, sovint, els elogis, el reconeixement i les oportunitats de formació i creixement personal són el més important.

**Pregunta: En la vostra organització sou capaços d'identificar el talent, retenir-lo amb vosaltres o captar-lo de fora si cal?**

## Síntesi:

El col·lectiu bibliotecari es caracteritza per la seva capacitat d'adaptació als canvis i per gestionar la innovació eficaçment. En general, es tracta d'un col·lectiu preparat i creatiu, però evidentment també hi ha espai per a la reticència.

Per captar els millors professionals cal fer una bona selecció, però l'administració pública està molt «encotillada» en el marc de la funció pública i per una excessiva rigidesa que sovint no possibilita disposar del millor «talent» per a tirar endavant els projectes.

D'altra banda, els únics incentius de què es disposa són el reconeixement personal, les oportunitats de formació i la participació en congressos i jornades professionals.

## A destacar...

- **UB:** A la UB som capaços d'identificar el talent, però lamentablement és difícil retenir-lo i captar-lo de fora en una estructura funcional com és la nostra. El personal accedeix a la plantilla mitjançant una oposició d'acord amb uns coneixements. La provisió de places vacants es realitza mitjançant un concurs en què la principal valoració és l'antiguitat i els coneixements, però no les habilitats. La Biblioteca no té pràcticament marge de maniobra per retenir talent o captar-lo ni té la possibilitat d'oferir elements que l'incentivin.

- **UAB:** Procurem que les oportunitats de formació i promoció estiguin en consonància amb les capacitats i voluntats de la nostra plantilla, però no podem oblidar que treballem en un entorn regulat per l'Administració on els processos de contractació/concursos de personal funcionari sovint són poc àgils pel que fa a la captació, però això mateix fa que després hi hagi més opcions de retenció. La Universitat és qui té la darrera paraula en polítiques laborals i la capacitat de maniobra que es pot exercir des del Servei de Biblioteques és la que marca l'entorn, més ampli, de la Universitat. Això sí, dins d'aquest marc, procurem actuar com a element dinamitzador.

- **UPC:** Des de fa molt de temps, a la UPC apostem pel talent. Vam modificar els processos de selecció, accés i promoció i vam introduir altres tipus d'elements i proves: entrevistes personals, elaboració i de defensa de projectes, etc. No tot es basa en l'experiència prèvia, sinó en les ganes d'integrar-se a la UPC i ser innovador. L'aposta és clara i els resultats ens demostren que no ens hem equivocat.

- **UdG:** Donem suport a la proactivitat i a la creativitat, sempre que vingui de persones formades. Formem les persones proactives per tal que liderin els projectes nous. Enviem aquestes persones als fòrums professionals per a què escoltin, però també que expliquin els seus projectes per tal que en puguin fer una comparació adequada.

- **UdL:** En l'administració, retenir el personal és molt difícil donat que no hi ha cap incentiu per projectes o per objectius i el concepte de productivitat és lineal per a tot el personal. No obstant això, no falta el reconeixement personal: el cop a l'esquena, i també els incentius «intangibles» com la participació en cursos, congressos, etc., però lògicament arriba un moment en què això pot no ser suficient...

- **URV:** Com que tenim una estructura funcional, el talent no va lligat a treure una plaça per oposició. Per tant, s'intenta encoratjar el «talent» de què disposem, i ens trobem sovint que sempre són les mateixes persones les impulsores i les que tenen una gran capacitat de treball; n'hi ha d'altres que són de difícil motivació i, finalment, n'hi ha que són, directament, obstructives. Amb tot, som privilegiats perquè la majoria de persones del Servei són col·laboradores, aportadores i predisposades.

- **UOC:** L'entorn virtual de la UOC exigeix un perfil de professional molt familiaritzat amb les TIC. Les habilitats informacionals del personal de la Biblioteca són molt elevades, aquesta característica es detecta en els processos de selecció de personal, es posa especial atenció a la facilitat d'ús d'eines ofimàtiques, entorns virtuals de treball, capacitat per adaptació i desenvolupament a través d'eines TIC, etc. Invertir en formació és un altre aspecte clau per tal que els



professionals millorin en les seves tasques i siguin tan autònoms i creatius com puguin en el desenvolupament del pla estratègic de la biblioteca. Pensem que aquesta és una manera de potenciar la vinculació i el compromís del personal en el projecte. Part d'aquesta formació continuada no és exclusivament assistència a cursos, es tracta també de potenciar la possibilitat que les persones de l'equip representin la biblioteca a congressos, jornades, etc., en els camps en què són experts. Deixar desenvolupar i créixer les persones de l'equip de manera autònoma i força independent reporta sempre millors beneficis a qualsevol organització. A l'hora de captar professionals de fora de la UOC perquè formin part del nostre projecte reconeixem trobar-nos davant d'un *handicap* degut a la

casuística contractual en l'àmbit de biblioteques. La UOC no és una administració pública, i la majoria de les universitats catalanes on podem trobar professionals del nostre interès sí ho són. Per això, ens cal oferir una sèrie d'avantatges alternatius als que un professional pot trobar a l'administració pública. Per aquest motiu intentem assegurar els màxims avantatges socials, com ara la conciliació familiar, el teletreball, etc.

Han participat en les entrevistes: Montserrat Playà (UB), Joan Gómez Escofet (UAB), Dídac Martínez (UPC), Mercè Cabo i Montserrat Espinós (UPF), M. Antònia Boix (UdG), Loli Manciñeiras (UdL), Mariantònia Aloguín (URV) i Dora Pérez (UOC).