

Dossier

Bibliotecaris i emprenedors: reflexions i experiències

**«M'exalta el nou i m'enamora el vell»:
emprenent el canvi a la Biblioteca de l'Ateneu Barcelonès**

«M'exalta el nou i m'enamora el vell»:¹ emprenent el canvi a la Biblioteca de l'Ateneu Barcelonès

Ferran Burguillos

Director de la Biblioteca de l'Ateneu Barcelonès
<burguillos@ateneubcn.org>

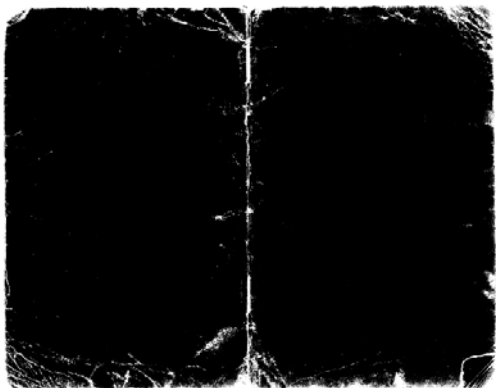
Resum

La Biblioteca de l'Ateneu Barcelonès es troba en un procés profund de canvi que va començar el 2004. S'explica quines han estat les oportunitats que ha generat la col·laboració amb els agents de l'entorn social, quines han estat les millors pràctiques que l'equip de treball està duent a terme per desenvolupar amb èxit el projecte i quines són les estratègies creatives que estan donant valor afegit als resultats i fidelitzant els usuaris.

Paraules clau:

Biblioteca de l'Ateneu Barcelonès, gestió de projectes, innovació, millora de la qualitat, gestió del canvi

1. J. V. Foix, «Em plau, d'atzar, d'errar per les muralles», *Sol, i de dol* (Barcelona: L'Amic de les Arts, [1935]).



«Me exalta lo nuevo y me enamora lo viejo»: emprendiendo el cambio en la Biblioteca del Ateneo Barcelonés

Resumen

La Biblioteca del Ateneo Barcelonés se encuentra en un profundo proceso de cambio que se inició en 2004. Se explican las oportunidades que ha generado la colaboración con los agentes del entorno social, se destacan las mejores prácticas que el equipo de trabajo está llevando a cabo para desarrollar con éxito el proyecto y cuales son las estrategias creativas que están dando valor añadido a los resultados y fidelizando a los usuarios.

Palabras clave:

Biblioteca del Ateneo Barcelonés, gestión de proyectos, innovación, mejora de la calidad, gestión del cambio

«Exalted by the new, in love with the old»: undertaking the change at the Barcelona Athenaeum Library

Abstract

The Barcelona Athenaeum Library is in a deep process of change that started in 2004. Opportunities that have been generated by the collaboration with the social environment agents are explained, as well the best practices that the team is carrying out to lead the project successfully, and which are the creative and entrepreneurial strategies that are giving added value to the results and to obtain users faithfulness.

Key words:

Barcelona Athenaeum Library, project management, innovation, quality improvement, change management.



A l'equip de l'Ateneu Barcelonès, sense l'esforç del qual res no hagués estat ni serà possible.

1. El canvi a l'Ateneu Barcelonès

La missió de l'Ateneu Barcelonès al llarg dels gairebé cent cinquanta anys de la seva existència ha estat el foment i la difusió del diàleg i el coneixement artístic, científic, històric i intel·lectual del país. Essent una entitat en recessió a finals del 2003, l'impuls aconseguit per la junta directiva elegida en aquell moment i revalidada el 2007, sota la presidència de l'arquitecte Oriol Bohigas, està transformant la que és una de les associacions culturals privades de caràcter civil més importants de Catalunya.

En l'entorn actual de canvi social i d'incertesa econòmica, en què les demandes del mercat varien constantment, l'única via que té una organització com l'Ateneu per fer front a aquesta inestabilitat és obtenir avantatge competitiu a través del coneixement acumulat i de l'impuls de projectes innovadors que responguin les demandes.

Tota estratègia innovadora es veu afectada per l'entorn de l'organització mateixa, i és per això que cal identificar i fer el seguiment dels factors externs, controlar i preveure els canvis de direcció de les diferents variables i entendre els efectes que tenen en la institució. Cal que l'entorn i els usuaris participin directament en les noves idees, i això afecta la innovació interna.

La transformació de l'Ateneu no podia ser el resultat únicament d'una intervenció reparadora i estètica, sinó que calia aprofitar l'oportunitat per establir lligams amb els agents de l'entorn, atorgar responsabilitat a l'equip de treball, optimitzar-ne la gestió, posar al dia el centre i endegar la projecció cap al futur.

Reconstruir l'Ateneu per dins

La punta visible de l'iceberg de canvi que està vivint actualment la institució és: la programació d'actes culturals, d'interès social, polític, i científic; l'activitat formativa de l'Escola d'Espectacles; i les obres de reforma dels espais de la biblioteca que s'han dut a terme entre el 2006 i el 2008.

La reforma ha permès recuperar tots els elements patrimonials i decoratius de la planta noble del palau Savassona, seu de l'Ateneu des del 1906, planta que acull una magnífica biblioteca de factura modernista gràcies al treball dels arquitectes Josep Maria Jujol i Josep Font Gumà.

El projecte, a més, ha esdevingut una oportunitat per dividir la biblioteca en dos àmbits funcionals clarament diferenciats: d'una banda, un espai patrimonial privilegiat per a la lectura i l'estudi, *l'àmbit Jujol*, inaugurat el 2007; de l'altra, un espai polivalent, *l'àmbit de la Canuda*, que concentra el fons modern de lliure accés, la consulta de diaris i revistes, i l'equipament tecnològic i audiovisual, inexistent fins al moment.

Així mateix, s'ha finalitzat la construcció d'un dipòsit per a la preservació i la conservació dels fons patrimonials i de l'arxiu històric de l'entitat. El creixement del fons de l'entitat ha estat continu al llarg de la seva història, i en l'actualitat compta amb vora 300.000 volums, que són un bon compendi de la història i la cultura catalana contemporània i testimoni de la permanent recepció de la cultura europea a casa nostra.



Construir un Ateneu fora

La col·laboració amb els agents de l'entorn cultural immediat ha estat clau per ampliar l'oferta i millorar els serveis, tant pel que fa a l'organització d'activitats culturals i formatives, com el ventall de serveis que ofereix actualment la biblioteca. En poc temps, s'ha aconseguit augmentar el nombre de socis i l'equip de treballadors, i donar un millor servei a la comunitat. En la mesura que l'Ateneu s'ha obert a la ciutadania, el procés de canvi ha estat possible gràcies a l'aportació de recursos públics i privats, i a la cooperació amb les administracions de la Generalitat de Catalunya, la Diputació de Barcelona, l'Ajuntament de Barcelona i el Ministeri de Cultura.

Així mateix, des de la biblioteca s'ha entomat conscientment el canvi de manera decidida, tot participant de les oportunitats globals de millora relacionades amb la formació, la reorganització dels processos de treball, l'automatització i la difusió del fons a través del *Catàleg Col·lectiu de les Universitats de Catalunya* (CCUC). També s'ha participat en projectes cooperatius nacionals i internacionals de difusió de la cultura i el patrimoni, com ara la *Memòria Digital de Catalunya*, la *Biblioteca Virtual de Premsa Històrica* i el projecte de digitalització *Google Book Search*.

Un canvi accelerat

L'equip de l'Ateneu treballa paral·lelament en diversos projectes, les sinergies dels quals han estat clau per accelerar el canvi. El desenvolupament de tot aquest procés, no obstant, ha requerit un gran esforç col·lectiu i individual, canvis profunds en el model organitzatiu i dels fluxos de treball, i una despesa important de recursos. Malgrat els dos anys continuats d'obres de reforma i condicionament dels espais, la biblioteca no ha deixat de donar servei; al contrari, s'han engegat noves línies de treball, i l'equip ha fet del rigor, de la creativitat, i de la participació, bandera del projecte de futur.

La redefinició completa d'objectius, la reorganització dels processos de treball, i una visió estratègica, estan convertint l'Ateneu, i en especial la seva biblioteca, en un òrgan viu de recuperació del passat i d'orientació cap al futur, on el nou i el vell estan en tensió constant.

2. Començar pel final: la nova biblioteca de l'Ateneu Barcelonès

En la mesura que un procés de canvi com aquest no pot concloure, cal proposar necessàriament un final inacabat com a punt de partida.

Un dels eixos que guien el treball a la biblioteca és la voluntat d'aprofitar al màxim la tecnologia disponible per difondre els fons patrimonials que la biblioteca conserva i gestiona, i fer possible que esdevingui un centre d'informació i de servei de referència orientat a les demandes del públic investigador i, particularment, dels socis i de l'alumnat de l'Ateneu Barcelonès.

Quant al desenvolupament del fons modern, i sense oblidar el seu caràcter generalista en humanitats, ciències socials i literatura, la nova biblioteca vol especialitzar-se, a fi d'enriquir i donar continuïtat a la col·lecció històrica patrimonial, en l'estudi de la cultura, la política i el pensament del segle XXI i del primer terç del XX.

El cert és que l'Ateneu va patir durant les darreres dècades una manca de recursos i de pes específic que van menar la institució, en un moment determinat, a un estat d'endarreriment visible en tots els sentits. L'any 2005, l'actual vocal bibliotecari de la junta, Joaquim Coll i Amargós, va cercar l'assessorament i la col·laboració del Servei de Biblioteques de la Diputació de Barcelona, el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya i d'altres entitats públiques i privades, i va posar en marxa un pla estratègic a fi de redreçar aquesta situació i emplaçar la biblioteca a l'alçada del segle XXI.

Malgrat les greus limitacions d'aquell moment, els fonaments per repensar una nova biblioteca eren bons:

- La col·lecció patrimonial és important, rica i variada: a l'entorn d'un 30 % no es troba enlloc més de Catalunya. Per tant, podem afirmar que es tracta en bona mesura d'una col·lecció única que cal conservar i difondre.
- Aquest fet justifica l'aposta de les institucions públiques i privades. Un exemple són els ajuts de la Diputació de Barcelona per a la integració dels fons al CCUC i de la Biblioteca de Catalunya per al *Catàleg Col·lectiu del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya* (CCPBC), l'ajuda del Ministeri de Cultura per a la digitalització dels fons hemerogràfics i de reserva manuscrita, o la participació en el projecte *Google Book Search*, coordinat per la Biblioteca de Catalunya.
- L'edifici de l'Ateneu, i especialment les sales on s'ubica la biblioteca, tenen un reconegut valor arquitectònic, com a expressió d'una època a cavall entre el Modernisme i el Noucentisme. Tant des del punt de vista de l'atractiu, com des del punt de vista de la confortabilitat dels espais, calia planificar una reforma acurada que recuperés els elements patrimonials, en garantir la seguretat i adequés tecnològicament i funcional el servei als usuaris.
- Malgrat la situació deprimida de l'Ateneu i de la seva biblioteca, l'entitat conservava encara un cert prestigi i li era reconegut un paper important en la història cultural i política catalana durant tot el període de la Restauració. Es podria dir que l'Ateneu és una de les entitats fundadores de la modernitat civil catalanista.

3. La biblioteca esquizofrènica: fent front al futur, tot recuperant el passat

Ella ha estat durant molt de temps l'única biblioteca veritablement viva de Barcelona, i la que ha proporcionat bona part del material bibliogràfic utilitzat pels que han estat els nostres mestres.

Jordi Rubió i Balaguer. «La biblioteca de l'Ateneu Barcelonès». *La Revista dels llibres*, Any II, núm. 10 (febrer 1926), p. 19.

El procés de canvi havia de partir necessàriament d'una dissociació gairebé esquizofrènica: una transformació, orientada a la millora i el posicionament cap al futur, sobre la base d'un passat centenari. En efecte, la feina a la biblioteca gira a l'entorn d'aquesta premissa: treballem per posar al dia una biblioteca històrica singular i alhora treballem per preparar-la per al futur.

El fons patrimonial i històric de l'Ateneu Barcelonès

consta d'unes 70.000 monografies i prop de 1.800 títols de diaris i revistes, i ha estat l'objecte d'estudi de nombrosos treballs d'investigació.² Cal destacar-ne el fons de reserva manuscrita i impresa, procedent de l'adquisició de biblioteques particulars i de diverses donacions que s'han fet al llarg de la història. Tanmateix, la col·lecció més significativa és la que correspon al conjunt de documents del segle XIX i el primer terç del segle XX, exponents de la cultura i la societat catalana, espanyola i europea de l'època.

L'Ateneu va aglutinar des del seu origen els nuclis burgesos, polítics, científics, artístics i intel·lectuals de la ciutat, fet que li va permetre assolir un pes i un ressò força notables. Tanmateix, a partir de la dècada del 1930 ja no va aconseguir reflectir la intensitat de la vida cultural barcelonina i en molts períodes va manifestar un gran desgast. El mateix va passar amb la biblioteca, que va començar a perdre de manera evident el caràcter capdavanter que havia tingut fins llavors. El trasbals més important es va produir amb l'esclat de la Guerra Civil i la immediata confiscació de l'edifici per part de la Generalitat a fi que no fos ocupat i saquejat per les forces revolucionàries més extremistes. L'entrada de les tropes franquistes a Barcelona va culminar l'esfondrament republicà i la consolidació del nou règim feixista va significar una autèntica ruptura en tots els ordres. Del 26 de gener a l'1 d'abril del 1939 l'Ateneu va ser clausurat i els socis depurats; la biblioteca fou purgada i els llibres subversius posats fora de l'abast del públic. Aquest va ser el cas d'aproximadament 15.000 volums, que al llarg de les gairebé quatre dècades que va durar el franquisme van ser restablerts de mica en mica a les seves lleixes. Fins a la dècada del 1970 no es van començar a superar els anys de foscor.

Malgrat la importància i el volum dels fons, les vicissituds de la història recent de l'Ateneu Barcelonès van conduir la biblioteca a una situació insostenible que Coll (2005) va resumir en els punts següents:

1. Manca de planificació, reglamentació i procedimentació, i manca de definició del paper de la biblioteca respecte de l'Ateneu i el seu entorn.
2. Manca de coneixement quantitatiu i qualitatiu dels fons, i manca d'una política coherent de gestió i desenvolupament de la col·lecció.
3. Manca d'un catàleg fiable, exhaustiu i automatitzat, i d'un inventari de l'arxiu històric de l'entitat.
4. Manca d'un dipòsit per a la conservació i la preservació del fons patrimonial.

2. Una aproximació recent a la història de la institució i a la recepció dels corrents intel·lectuals i polítics europeus a Catalunya a través dels fons de la biblioteca es pot trobar tant en l'obra col·lectiva *L'Ateneu i Barcelona: 1 segle i 1/2 d'acció cultural* (2006), dirigida per Cassasas i editada per Coll, com en l'obra *La Secessió catalana: els corrents culturals europeus a la fi del segle (1872-1900)*, de Pérez (2007).



5. Barreja dels fons de recerca i patrimonials amb els fons d'ús i de referència general. Aquest fet impossibilitava l'obertura d'una part de la biblioteca a l'autoconsulta i tots els fons romanien tancats, sota clau, als armaris.
6. Existència d'una quantitat important de documents objectivament obsolets.
7. Instal·lacions, espais i equipaments escassos, deficientes i perillosos, tant pel que feia a les sales de lectura, com als espais de treball i d'emmagatzematge de documents. Impossibilitat d'absorbir el creixement del fons.
8. Nivells baixos de consulta i préstec del fons, i d'ús dels servei per part dels usuaris.
9. Manca de polítiques d'accés i preservació dels fons, i de difusió i promoció de la biblioteca interna i externa.
10. Manca d'automatització de processos i manca d'un pla de desenvolupament tecnològic i de digitalització.
11. Manca de personal i segmentació de l'equip. Manca de definició dels processos de treball, d'oportunitats de promoció i de planificació formativa continuada.
12. Aïllament de la biblioteca, com a institució de recerca i especialitzada, dins de la comunitat bibliotecària nacional i internacional.

Davant d'aquesta situació, es féu necessària una intervenció urgent que afrontés la crisi i aprofités tota la iniciativa interna disponible com la dels agents de l'entorn. Hi havia la impressió que el moment era propici per afrontar un canvi en profunditat, una etapa de refundació de la institució i de la biblioteca. La junta directiva estava clarament compromesa amb la millora radical de la biblioteca, malgrat les dificultats organitzatives i econòmiques manifestes, i el personal manifestava una actitud compromesa i entusiasta davant d'aquest procés de transformació.

4. Quan la millora pren el nom d'innovació

Take a product that inspires passion among its users.

John Cullen. «Information work and the opportunity of innovation». *Business information review*, v. 24, núm. 3 (2007), p. 158.

Bona part de les organitzacions han orientat la innovació en l'aplicació i el desenvolupament de tecnologia. La innovació, no obstant, com diu Cullen (2007, p. 159), mai no té lloc fora de la societat que l'envolta:

així com la informació perd el seu valor fora del context humà, la innovació no té cap valor fora del context social.

La bibliografia³ defineix la innovació com la introducció d'un producte, d'un servei, d'un procés, o d'un mètode de gestió o de comercialització, nous o millorats significativament, en les pràctiques internes d'una organització, en la gestió dels llocs de treball o a les relacions i la difusió externes. La incorporació de nova tecnologia, com la formació continuada de l'equip de treball i una planificació i una gestió responsables, havien de ser els mitjans per assolir un projecte innovador a la biblioteca.

El repte d'afrontar el canvi profund requeria, en primer terme, una anàlisi de la situació, un posicionament clar en l'entorn de l'organització i una planificació dels procediments necessaris per actualitzar el centre i els serveis, així com fer front a les amenaces que havien conduït la biblioteca a la situació d'estancament que s'ha esmentat més amunt.

Un cop identificats els diferents perfils d'usuari del servei (investigadors, socis de l'Ateneu i alumnat de l'Escola d'Esriptura), calia procedimentar les tasques i orientar els

3. *Oslo manual*, 2005; *Oxford handbook of innovation*, 2005; Lozano-Díaz, 2008; Popadiuk i Choo, 2006; Reich, Sauer i Wee, 2008.

resultats a mitjà termini de manera que es facilités la participació dels diferents col·lectius implicats.

La formació i l'increment de l'equip de treball va ser una de les prioritats per engegar la transformació i l'oportunitat de creació de nous serveis. Era necessari un equip cohesionat i versàtil per fer front als riscos i a la complexitat del procés de canvi.

4.1. Una estructura orientada a la innovació

Una bona estructura per a la unitat de biblioteca, dins de l'Ateneu, havia de tendir al model orgànic i horitzontal, sense necessitat que n'esdevingués pur. Aquest model permet una millor adaptació al servei final i orienta el treball al rigor en els resultats, al foment i a la compartició de les idees i a la reducció dels costos.

L'estructura organitzativa de la biblioteca es va modificar des d'un bon principi, en el moment en què es va redactar el nou reglament.⁴ En l'actualitat, la unitat de servei s'organitza, sota una única direcció de comandament, en dues seccions, la de biblioteca i la d'arxiu. A la pràctica, a més, el conjunt de projectes tecnològics i d'infraestructura de tots els departaments de l'Ateneu s'assumeixen des de la biblioteca.

Els membres de l'equip de la biblioteca van assumir responsabilitats, d'acord amb els objectius que havien d'assolir-se a curt termini o a mitjà termini per tal de desenvolupar el pla d'acció 2005-2008. Es van reorganitzar els horaris per reforçar el servei a sala, que es va fer rotatiu per a tot el personal, i es van redistribuir i documentar els processos. A poc a poc, es va anar construint una dinàmica que va anar desfent la segmentació inicial, i en la qual bona part dels membres de l'equip podia assumir, amb un mínim de formació, les tasques vinculades a un procés o altre.

Com que una mateixa estructura organitzativa no és efectiva en totes les circumstàncies, la designació de responsabilitats s'ha anat modificant a mesura que han tingut lloc canvis imprevistos, per adaptar-les a les tres contingències que estan relacionades amb l'estructura de l'organització: l'increment de la grandària i dels recursos disponibles, la complexitat tecnològica i els canvis en la procedimentació de les tasques.

4.2. Un equip de treball preparat per afrontar la incertesa

Una de les premisses de partida va ser el realisme valent amb què l'equip de treball va afrontar els reptes que oferien

els canvis tecnològics, les noves eines de gestió de la informació, l'oportunitat de col·laboració en projectes externs i la voluntat de dur a terme una gestió de qualitat en el procés de desenvolupament del pla d'acció.

L'altra fou la voluntat de donar valor als resultats de manera ràpida; com més aviat es donessin els resultats del projecte, més ràpidament s'incrementaria el valor de l'organització i del servei.

Vegem-ne un exemple. Durant la segona meitat del 2006 es va aconseguir una sinergia de treball que va permetre posar en lliure accés gairebé 7.000 volums posteriors al 1985, i que havien romàs invisibles als usuaris en les prestatgeries tancades, mesclats amb els fons patrimonials, i amb signatura topogràfica correlativa. Alhora que es duia a terme la catalogació retrospectiva, es va iniciar l'esporgada dels documents obsolets, com la classificació i la reordenació de la col·lecció, i es treballava per a l'automatització dels processos de circulació i el préstec. Al cap de tres mesos, es va aconseguir triplicar l'índex mensual de préstecs per part dels usuaris, un indicador que no ha deixat d'incrementar amb el temps. En l'actualitat, el fons de lliure accés, classificat amb el sistema decimal universal, és de gairebé 20.000 volums.

Per bé que és necessari conèixer l'organització en profunditat, una de les claus per aconseguir nivells elevats de motivació de l'equip de treball i de satisfacció dels usuaris és no eternitzar els processos de millora. Existeixen algunes pràctiques que rendibilitzen ràpidament els resultats de la feina i que s'han procurat dur a terme a la biblioteca de l'Ateneu.

Una d'elles és la creació d'un equip resistent i proper als objectius del projecte, que treballi en un ambient més productiu, on la resistència al canvi sigui menor. Tot i que les persones experimentades són necessàries, és preferible un entorn on es doni oportunitats de formació i d'intercanvi de coneixement a tothom, i un equip on cada persona complementi l'altra, sigui capaç de sostenir el projecte i compregui la totalitat del procés. Malgrat que es pugui comptar amb gent amb qui s'hagi treballat prèviament, és essencial que els membres de l'equip estiguin implicats en la millora i els objectius, així com disposats a aprendre.

És essencial orientar l'equip en el valor de l'organització i del projecte, que vegi la globalitat del projecte i el valor per a l'usuari final. Tot això amb l'objectiu de poder establir les prioritats i prendre les decisions correctes, millorar la resolució de conflictes, estalviar esforços innecessaris i

4. El Reglament general de la biblioteca de l'Ateneu Barcelonès fou aprovat per la Junta directiva el 18 de setembre de 2006. <http://biblioteca.ateneubcn.cat/export/sites/biblioteca/galeries/documents/reglament_general_20060918.pdf>



assegurar la productivitat. Alguns dels mecanismes clau per aconseguir-ho han estat facilitar una comunicació fluida entre els membres de l'equip i l'organització de reunions periòdiques, que esdevenen veritables plataformes per a la posada en comú de noves idees.

Una altra de les vicissituds que cal tenir en compte és que, per causes diverses, les persones no poden romandre molt de temps en el mateix projecte, i que el coneixement perdut deriva en temps i esforç extra quan marxen de l'equip o s'hi incorporen nous membres. No hi ha cap fórmula màgica per mitigar aquesta pèrdua, però una solució possible radica en el fet de contractar individus versàtils, amb molta capacitat d'adaptació, capaços de desenvolupar molts rols i moltes funcions en l'equip del projecte. Persones que treballen de manera col·laborativa i que poden ocupar llocs vacants en un moment determinat.

En aquest sentit, poden aprofitar-se especialistes externs i demanar ajuda als col·laboradors quan calgui. Una altra solució és la de crear un perfil de treball de suport, que sol ser una oportunitat per als membres que s'han incorporat fa poc. Es tracta d'oferir la possibilitat que les persones noves puguin aprendre de l'experiència d'altres membres de l'equip. Això requereix alguns recursos extra però és un preu petit per assegurar la continuïtat del projecte, crea cultura de compartició de coneixement i d'aprenentatge i ajuda l'equip a ser més innovador. Ajuda a alinear els objectius personals amb els de l'equip i el projecte, i a motivar les persones a

contribuir col·lectivament amb el seu esforç.

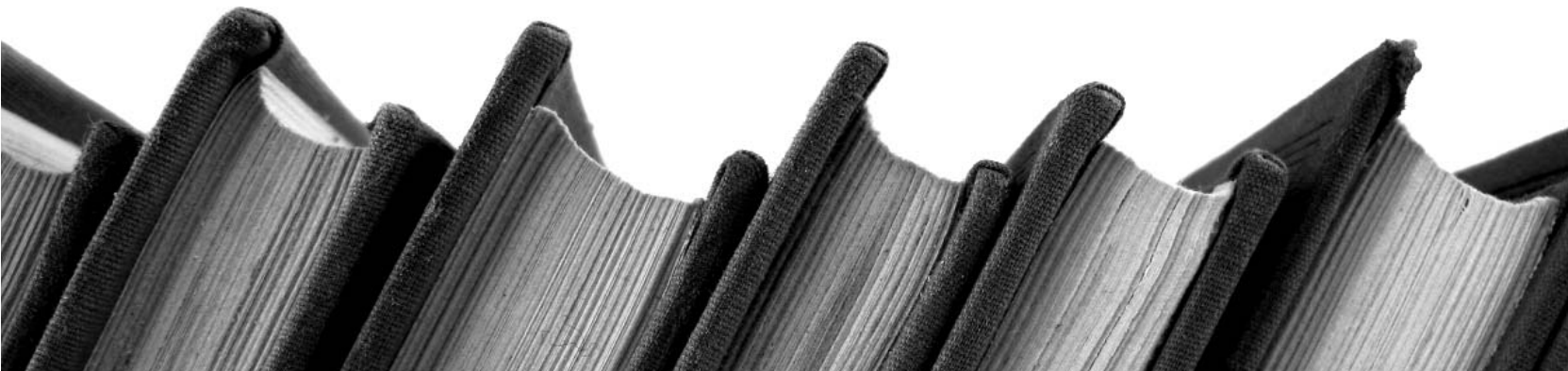
Des de la perspectiva de dos anys de transformació de la biblioteca, es pot extrapolar que les aptituds que cal tenir per assolir un projecte d'aquestes característiques són les següents:

- creativitat, flexibilitat i capacitat d'adaptació per fer front als imprevistos,
- rigor i eficiència, assolits d'acord amb la capacitat de treball,
- assimilació dels objectius i focalització en els resultats,
- col·laboració continuada amb els agents de l'entorn,
- capacitat d'assumir riscos no especulatius a partir dels recursos disponibles.

Aquestes aptituds, individuals o compartides de manera col·lectiva, estan donant valor afegit i fomenten la participació de l'equip de la biblioteca en la millora dels serveis.

4.3. La participació dels patrocinadors en el projecte

Un dels factors més importants per garantir-ne l'èxit és involucrar en el projecte l'Ateneu mateix i els agents col·laboradors. Des del primer moment, la junta directiva va implicar-se en el desenvolupament del pla estratègic de la biblioteca i va fer els possibles per donar suport i cobertura política al projecte i per facilitar els contactes amb els patrocinadors i els principals proveïdors de recursos. El pas següent que es fa necessari és que aquests agents formin part activa dels projectes, i això s'aconsegueix



dedicant temps i esforç a explicar-los el projecte i els resultats.

Una de les tasques per aconseguir-ho és planificar aquests resultats: el treball ha de seguir després d'oferir als patrocinadors i als usuaris els primers tasts del projecte, que hauran de ser monitoritzats adequadament. L'exponent més clar en aquest sentit ha estat el desenvolupament del portal corporatiu de l'Ateneu <<http://www.ateneubcn.org>> i dels projectes de digitalització del fons patrimonial. En el cas del portal web, s'ha optat per l'ús del programari lliure de gestió de continguts *OpenCms*, de baix cost i d'implementació ràpida, amb una àmplia perspectiva d'actualització i millora. Des del primer moment, es va fer participar tant els treballadors dels diferents departaments de l'Ateneu com els usuaris en el funcionament del gestor de continguts i en la modificació dels processos relatius a la creació, l'edició i la difusió de la informació al web. El mateix ha succeït amb els processos de digitalització, en què les diverses institucions i empreses involucrades han aportat iniciatives de millora dels resultats. Les respostes dels usuaris i els agents externs han estat claus per a l'èxit.

A banda, s'està treballant actualment per la creació d'un consell assessor de la biblioteca, on participin les administracions públiques que han aportat recursos al centre, així com una representació de la comunitat ateneïsta, que faci el seguiment de l'activitat anual i n'avalui els resultats.

5. El projecte

El plantejament del Pla estratègic de la biblioteca per al període 2005-2008 tenia en compte els avenços assolits en l'àmbit de les biblioteques públiques, universitàries i especialitzades al llarg de les darreres dècades al nostre país. La

biblioteca pública ha reforçat els continguts i els serveis i ha assolit uns nivells de penetració social molt importants. Per la seva banda, les biblioteques universitàries han modernitzat els serveis i la col·lecció, i han desenvolupat projectes tecnològics importants, orientant els centres al model dels CRAI (centres de recursos per a l'aprenentatge i la investigació). Igualment, les biblioteques de recerca i els arxius han fet passes endavant en la qualitat del servei, la implantació de tecnologia i el confort dels espais.

Tenint en compte aquestes circumstàncies, la biblioteca de l'Ateneu havia de trobar un perfil propi i definir la seva singularitat en el marc d'aquest teixit tan ric i competitiu. Per bé que la biblioteca neix històricament com un servei de suport de la tasca cultural i científica que duu a terme i promou l'entitat, especialment des de les seccions que la formen, alhora que procura satisfer els interessos particulars dels socis, avui dia es caracteritza, tal com s'ha comentat més amunt, per acollir una col·lecció amb vora cent cinquanta anys d'existència, que fan del centre una biblioteca històricament singular. Atesa la tardana creació de la Biblioteca de Catalunya, l'estat de la biblioteca universitària al segle XIX i els avatars socials i polítics del segle XX, la biblioteca de l'Ateneu tingué funcions de suplència en diferents moments del passat. La importància del seu patrimoni bibliogràfic així ho corrobora.

Les línies de gestió del projecte

Tota execució d'un projecte ha de partir de la base de la gestió del pla d'acció, la minimització dels canvis produïts i la focalització dels processos en els objectius finals. Ara bé, sense ignorar aquest plantejament tradicional, cal ser flexible i capaç d'adaptar-se als imprevistos. A continuació s'exposen



algunes de les línies que millor han funcionat a la biblioteca de l'Ateneu per poder gestionar el canvi.

Quan apareix una desviació en una activitat del projecte, per exemple, més que perdre el temps en esbrinar com s'ha desviat, convé replanificar. Això permet desenvolupar ajustaments ràpids per respondre als canvis del projecte o de l'entorn. És essencial crear la planificació amb el conjunt de l'equip, establir quins són els indicadors i els resultats i quin és el procés que cal seguir de manera lògica per assolir cada un dels resultats. Aquesta és l'única manera que s'entenguin també les dependències de recursos i de calendari.

Les reunions són necessàries per focalitzar l'atenció, però no convé abusar de les que es convoquen amb el conjunt de l'equip. És preferible establir reunions periòdiques amb grups de treball o amb membres individuals de l'equip, especialment quan hi ha obstacles i cal sortir de l'entrebanc i progressar. Això facilita un entorn on es debaten els problemes de manera oberta i es redrecen quan se n'identifiquen les solucions. Les reunions serveixen per assegurar una visió compartida de la situació i aconseguir, no tant quina és la solució com qui té la responsabilitat per donar solució al problema.

Una bona estratègia també és la d'encoratjar els membres que dissenteixen d'una línia d'acció determinada. Com més gran és el projecte, més difícil és que una única persona tingui totes les respostes. És necessari construir un entorn en què tot l'equip reflexioni, prengui decisions, encara que puguin semblar poc adequades, i trenqui les regles, si s'escau. Quan les decisions que pren un cap no són correctes, pretendre que l'equip les obeeixi és inútil; de la mateixa manera que qualsevol cap hauria de sentir-se beneït si els membres de l'equip les executen sense reflexionar. Convé crear les condicions òptimes per crear un ambient en què l'equip pugui dissentir del cap de manera justificada. Quan els objectius de l'equip són comuns als del cap, els resultats s'acompleixen de manera més efectiva i amb menys esforç.

Està demostrat que els problemes es resolen millor quan es comprenen millor i per això és necessari donar autoritat i delegar responsabilitat en els membres de l'equip, perquè siguin aquests qui solucionin els problemes de manera individual o col·lectiva. Quan el projecte ha d'orientar-se a la innovació, els caps no han de perdre la perspectiva del comandament i el control de les línies d'acció, però han de dedicar temps a buscar més recursos i explotar la relació amb els usuaris, els patrocinadors i els col·laboradors. Els caps no estan només situats en el control del projecte, sinó que formen part de la creació conjunta del futur.

Per això és necessari construir un equip adaptable, clarament fixat en els objectius del projecte i de l'organització, orientat a l'acceptació de nous reptes i de pràctiques intuïtives, i animat a desenvolupar nous resultats, productes i serveis sense arribar a nivells extrems d'estrès. El resultat serà el d'un equip que podrà adaptar-se quan l'adaptació sigui necessària, que innovarà quan calgui innovar i que trencarà les normes quan calgui trencar-les. Els projectes difícils contenen molta incertesa i riscos, i només els equips que poden actuar col·lectivament per aprendre conjuntament i crear noves solucions, assoleixen l'èxit.

La visió del servei

En aquest context, la reformulació actual de la biblioteca li atorga una visió que és doble:

1. Ésser un confortable espai de lectura i de consulta per als socis de l'Ateneu i l'alumnat de l'Escola d'Esriptura, ben adequat a les tecnologies de la informació, i que doni suport a les activitats de les seccions de l'entitat.
2. Ésser una moderna biblioteca de recerca en el camp de les humanitats, les ciències socials i la literatura, especialitzada en l'estudi del segle XIX i primer terç del XX, i en l'àmbit de la creació literària, que dona accés públic als seus fons, en especial als investigadors.



Malgrat que l'Ateneu és una institució privada, la consulta dels fons de la biblioteca i de l'arxiu històric no pot ser un privilegi exclusiu dels socis de l'entitat. Com a biblioteca de recerca especialitzada, està completament oberta al públic investigador. La restricció d'ús es limita a la consulta de diaris i revistes en curs, l'ús habitual de les sales per a la lectura i l'estudi, l'ús dels equipaments informàtics i audiovisuals, i el servei de préstec. Així i tot, s'ha obert recentment la línia de cooperació amb la major part de les biblioteques de recerca i universitàries catalanes per aconseguir la gratuïtat del servei de préstec interbibliotecari, pel que fa a l'enviament dels documents.

La política de gestió i desenvolupament de la col·lecció

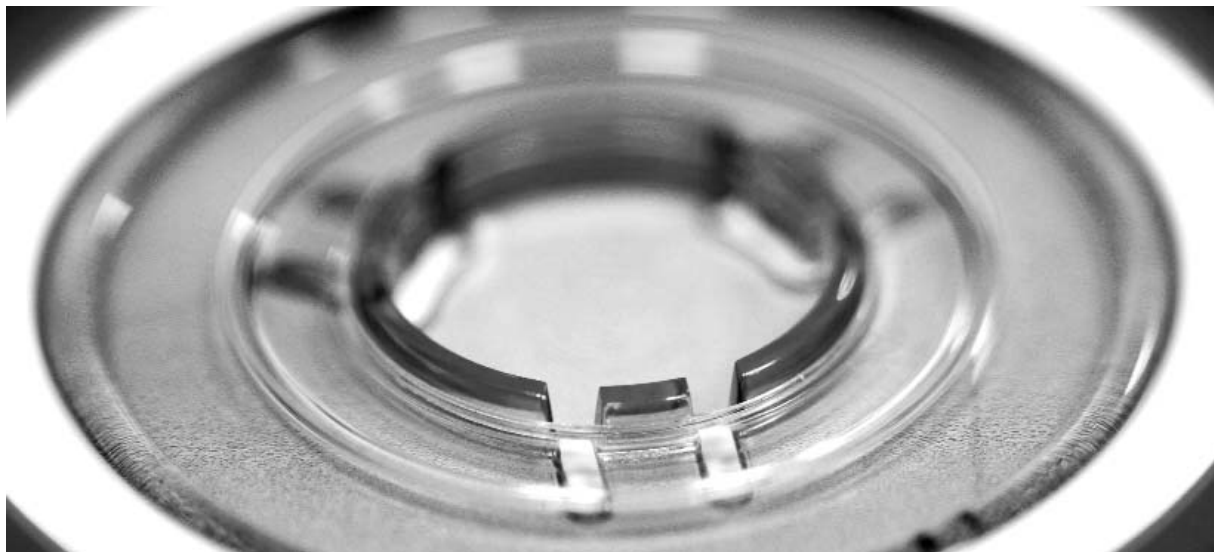
Qualsevol reflexió sobre aquest punt ha de partir de la base que un 50 % del fons de la biblioteca de l'Ateneu és patrimonial. Conseqüentment, la definició d'una política de gestió i desenvolupament de la col·lecció havia de fer-se coneixent en profunditat aquest patrimoni. Avui coneixem la importància de moltes de les obres que conté, sobretot perquè ha estat una biblioteca molt consultada sobre la qual s'han fet un nombre considerable de recerques en humanitats. Malauradament, però, no disposem encara d'una visió detallada del conjunt de la col·lecció ni d'una reflexió que ens contextualitzi el patrimoni bibliogràfic en el marc d'altres col·leccions públiques o privades. A tot això cal afegir-hi que les darreres intervencions en l'edifici i el pas del temps han conduït a la manca de localització de molts documents del fons.

Sens dubte, l'actual procés de catalogació retrospectiva de la col·lecció, que ja supera els 90.000 volums, com l'inventari dels fons de l'arxiu, juntament amb la progressiva digitalització dels

documents, permetrà acostarse al seu coneixement i a una reflexió comparativa en relació amb altres fons patrimonials.

Malgrat això, sí que ens atrevim a indicar algunes línies generals de la política de col·lecció i de noves adquisicions que s'estan duent a terme. Amb l'objectiu d'omplir les llacunes que ha patit el desenvolupament del fons al llarg de les darreres dècades i consolidar el fons especialitzat, es van identificar els perfils i les demandes dels usuaris, es va planificar el pressupost, i es va iniciar la selecció i l'adquisició de novetats editorials i de fons retrospectiu:

- reedicions crítiques d'obres d'època que ja figuraven en la col·lecció, o d'obres que no hi figuressin però d'importància cabdal per al període històric del segle XIX i el primer terç del segle XX;
- obres de recerca històrica, artística, científica, literària, filològica o biogràfica sobre àmbits temàtics, revistes o autors presents en el fons de la biblioteca;
- obres d'estudi sobre la història dels intel·lectuals, la cultura i les idees;
- biografies, epistolaris i memòries dels àmbits català, espanyol o europeu, principalment, des del segle XIX fins a l'actualitat;
- assaig i pensament contemporanis, especialment vinculat a les ciències socials;
- obres literàries catalanes, espanyoles i universals de relleu especial;
- obres sobre oralitat, memorialística, creació literària i món editorial, especialment orientades a l'alumnat de l'Escola d'Espectura;
- obres de referència general i especialitzada de tots els àmbits de les ciències i les arts, particularment centrades en l'estudi del món contemporani.



L'increment de la col·lecció s'ha establert en uns tres mil volums anuals els darrers dos anys, la major part procedents de nova adquisició. Així mateix, s'ha acceptat algunes donacions importants. En són exemples, la donació de la família Crexells del fons personal i la biblioteca del filòsof Joan Crexells i Vallhonrat, membre de la Penya gran de l'Ateneu, o la donació del fons Coll Masaguer que consta fonamentalment de llibres editats en el període 1870-1950, amb predomini d'obra literària original en anglès, que complementa el fons de traduccions franceses que l'Ateneu va adquirir a principis de segle xx.

Pel que fa a la col·lecció de diaris i revistes, la biblioteca de l'Ateneu Barcelonès manté la subscripció a més de quaranta capçaleres d'àmbit local, nacional i internacional, i rep vora cent cinquanta títols de revista especialitzats en els àmbits indicats més amunt.

La selecció acurada que s'està duent a terme, com la seva difusió a través dels expositors de novetats i del web de la biblioteca, ha atret cada vegada més usuaris, ha impulsat el préstec i la consulta, i està convertint el fons modern en un element de prestigi. A més, la política de gestió i desenvolupament de la col·lecció ha estat pensada per donar suport als projectes de futur, i permetre constituir un fons de referència per a la creació literària, per una banda, i per a l'estudi de la història cultural i de les idees de la societat del segle XIX i el primer terç del XX, de l'altra.

La catalogació dels fons patrimonials

Les primeres actuacions que es van dur a terme i que continuen encara, es van centrar en l'automatització del catàleg i la catalogació de la col·lecció retrospectiva, que va anar acompanyada d'una primera esporgada dels fons obsolets, la reordenació dels documents a les prestatgeries, i el processament tècnic del fons modern per adequar-lo al servei a sala en accés obert.

Aquests processos han fet sortir a la llum veritables joies que formaven la col·lecció patrimonial, un dels valors clau de la biblioteca, i va implicar la dedicació d'una quantitat important de recursos propis amb un increment de contractació de nou personal, i l'ajuda de la Diputació de Barcelona i de la Biblioteca de Catalunya per a la integració dels registres al CCUC i al CCPBC.

Una de les premisses que l'equip de treball segueix en la catalogació és l'adopció de la normativa internacional, en primer lloc, i l'aplicació de les concrecions dels catàlegs col·lectius i del catàleg local, en segon i darrer terme. La formació continuada és un altre dels factors clau que reforcen el rigor i l'eficiència que requereix el projecte de catalogació del patrimoni bibliogràfic. A més, el servei de referència que es dona a sala ofereix una oportunitat de primera mà per considerar les necessitats dels usuaris en l'anàlisi i la recuperació dels documents.

El projecte de catalogació es desenvolupa de manera

simultània als projectes tecnològics, de manera que s'optimitzen els processos i es rendibilitzen els resultats. La integració dels registres als catàlegs col·lectius ha donat una gran visibilitat al fons i el rigor en la descripció permet tenir en compte els camps per al desenvolupament del model de metadades que s'està construint en l'actualitat per donar accés a les còpies digitals dels fons de domini públic a través dels repositoris OAI.

Els projectes tecnològics

Al llarg dels darrers dos anys de canvi, s'ha apostat per emprar la tecnologia per millorar l'activitat tradicional vinculada a la comunicació, el tractament documental i la gestió dels serveis, a través del web. De fet, el compromís de la junta directiva de l'Ateneu ha permès que els projectes tecnològics de la institució en el seu conjunt hagin estat liderats per l'equip de la biblioteca i ha possibilitat la contractació de professionals de l'àmbit de la documentació amb perfil tecnològic.

Per altra banda, s'ha aprofitat l'oportunitat de participar en determinats projectes de digitalització, com el de *Google Book Search* o el de la *Biblioteca Virtual de Prensa Histórica*, tant per difondre els fons de la biblioteca com per engegar altres processos en paral·lel relatius a la sistematització de la catalogació dels fons retrospectius i la reordenació topogràfica de tota la col·lecció en franges temporals, d'acord amb paràmetres futurs d'emmagatzematge, conservació i preservació del fons.

Per a la gestió del web corporatiu de l'Ateneu, va adoptar-se el sistema de gestió de continguts *OpenCms*, de codi lliure i basat en Java.⁵ La principal necessitat del projecte web era garantir la traducció de l'estructura de l'Ateneu en un portal que en donés a conèixer les activitats i els serveis, però també que projectés una nova relació amb la ciutadania, els socis i l'alumnat de l'Escola d'Esriptura.

El projecte havia de culminar en la creació d'una comunitat virtual d'usuaris semblant a l'existent a la institució, una plataforma tecnològica que permetés l'intercanvi i el debat sobre els temes d'interès de la societat civil. En tant que l'activitat i els objectius són diferents, calia estructurar el portal en tres subdominis —un de general, un per a la biblioteca i un per a l'Escola. L'ús de l'*OpenCms* va permetre aquesta gestió complexa, i ha estat, a més, una plataforma d'experimentació i acollida dels serveis de notícies i agenda, la

generació de butlletins informatius, els formularis transaccionals d'alta, reserva de documents per al préstec, etc., i l'aplicació de gestió de l'OPAC de la biblioteca.

D'altra banda, s'està treballant en el desenvolupament de blocs amb *WordPress* <<http://wordpress.org>>, l'ús de wikis per compartir informació interna, o l'experimentació d'aplicacions web 2.0, com *Netvibes* <<http://www.netvibes.com>>, *Meebo* <<http://www.meebo.com>> o *Twitter* <<http://twitter.com>> per millorar la comunicació amb els usuaris i donar valor afegit als serveis.

Quant a la digitalització, s'està treballant per al desenvolupament d'un Pla de digitalització a cinc anys vista, que incorpora la definició del model de metadades a emprar i prioritza els fons que cal digitalitzar. La col·laboració amb el Ministeri de Cultura en el projecte de *Biblioteca Virtual de Prensa Histórica* <<http://prensahistorica.mcu.es/>> ha permès digitalitzar fins al moment més d'un centenar de capçaleres catalanes i espanyoles, exponents de la cultura i la societat del tombant de segle i el primer terç del segle xx, com ara el *Be Negre*, *Mirador*, *L'Avenç*, *L'Esquella de la Torratxa*, *La Tomasa*, *El Europeo* o *El Vapor*. Aquestes publicacions també es troben en accés obert a través del projecte ARCA <<http://www.bnc.cat/digital/arca/index.html>>, gràcies a la col·laboració amb la Biblioteca de Catalunya. La cooperació amb les institucions esmentades, com amb la Biblioteca de Lletres de la Universitat de Barcelona, la Biblioteca Pública Arús, i l'Aula Màrius Torres de la Universitat de Lleida, ha estat essencial per completar les col·leccions de revistes i poder-les oferir a través dels repositoris digitals.

Per altra banda, l'ajuda del Ministeri de Cultura del 2007 ha permès digitalitzar més de tres-cents manuscrits del fons de reserva i gairebé sis-cents fulls del període 1750-1870, que estaran disponibles al repositori OAI de la *Memòria Digital de Catalunya*, gràcies al conveni signat amb el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya.

L'arxiu històric

Pel que fa a l'arxiu, que s'integra dins l'estructura organitzativa de la unitat de biblioteca com una secció més, l'interès dels seus fons és indubtable i va més enllà de la història estricta de l'entitat. La història de la cultura catalana contemporània (els debats, les tendències, els personatges, els relleus generacionals, etc.) no es pot explicar sense fixar correctament el paper que ha tingut l'Ateneu Barcelonès

5. La comunicació de Vicente i Burguillos (2008), «Cultura de código abierto: desarrollo del portal del Ateneu Barcelonès con el gestor de contenidos *OpenCms*», dona una visió exhaustiva del projecte web.



com a espai de sociabilitat intel·lectual i burgesa. L'any 2005 va poder engegar-se la classificació i l'ordenació dels fons gràcies a l'ajut de la Generalitat de Catalunya i en l'actualitat s'ha començat a utilitzar el programari lliure *Archon* <<http://www.archon.org>> per a la gestió de l'inventari. Així mateix, recentment s'ha iniciat amb recursos propis la digitalització de l'arxiu sonor, que conté més de tres mil enregistraments sonors dels actes de l'Ateneu des de la dècada del 1970.

6. Acabar pel principi

Ara per ara, un cop consolidades les línies de treball a la biblioteca de l'Ateneu Barcelonès, és el moment propici per plantejar projectes més ambiciosos, que permetin la generació d'idees noves i l'aplicació d'aquestes per produir valor afegit en l'organització, els patrocinadors i proveïdors, i els usuaris. Aquests projectes han d'estar vinculats necessàriament amb els processos de creació i d'intercanvi de coneixement, d'una manera que els resultats proporcionin el valor cercat.

En aquest moment de canvi que estem experimentant, l'equip de la biblioteca ha intervingut en la dinàmica de l'Ateneu proposant nova tecnologia, nous processos i serveis, ha participat directament en l'organització d'activitats, i ha ajudat la resta de personal a organitzar i gestionar la informació, i l'ha capacitat en l'ús de la tecnologia. Des de la biblioteca s'han suggerit i facilitat aliances transversals que no existien abans i que han creat un nou potencial social decisiu per a l'organització.

La progressiva digitalització del fons bibliogràfic i hemerogràfic i la ràpida reconversió retrospectiva del catàleg, com la finalització de les obres de restauració, modernització i adequació funcional dels espais, ens situa en un escenari nou, amb reptes diversos sobre el sentit de la biblioteca que volem convertir en noves oportunitats estratègiques de creixement i millora.

Alguns dels aspectes que cal millorar, per ordre de prioritat, són la limitació de recursos humans necessaris, com la millora de la seva formació i de la retribució i la promoció

interna; la necessitat de continuar el desenvolupament de la col·lecció; la normalització de l'accés als fons que es troben desordenats o en dipòsits externs; l'augment de la inversió en recursos i mitjans tecnològics; la millora dels indicadors i els mètodes d'avaluació de resultats i de la difusió interna i externa dels serveis de la biblioteca.

Així mateix, els aspectes que cal potenciar són la difusió de la col·lecció històrica i patrimonial, i de les novetats; la cooperació i les aliances amb d'altres institucions en projectes de digitalització, difusió de la cultura i patrimoni, i foment de la lectura; la implicació de l'equip de treball en el projecte; el desenvolupament d'estratègies i sinergies en accions clau, i la tendència a la unificació i protocolarització dels processos.

Un dels reptes de futur serà el projecte Almirall, una plataforma tecnològica que contextualitzi el catàleg raonat del fons de la biblioteca, doni accés als fons digitalitzats de domini públic i alhora permeti desenvolupar per part de la comunitat investigadora un discurs històric i bibliogràfic sobre la cultura, la societat i les idees de la Catalunya del segle XIX.

Un altre repte serà la col·laboració amb el Consorci de Biblioteques de Barcelona per a la creació i l'impuls d'un bloc de difusió de narrativa i poesia, i l'organització d'activitats conjuntes relacionades amb el foment de la lectura.

Els processos de canvi sempre tenen un inici, un desenvolupament i una avaluació final dels resultats que orienten la millora. Sense una aposta clara pel canvi per part de l'Ateneu, la cerca de patrocinadors i ajudes i l'establiment d'un primer pla estratègic per a la biblioteca, l'inici del procés no hagués estat possible. Per al desenvolupament, ha estat necessària la cerca de sinergies i de cooperació, la formació en competència tecnològica, la implicació de l'equip de treball en la resolució conjunta dels problemes, el canvi d'estratègies, i la flexibilitat i l'adaptació. Per a les darreres etapes, caldrà assimilar els processos del desenvolupament del pla i avaluar i millorar els resultats de manera conjunta amb els usuaris i els patrocinadors i proveïdors. L'èxit de la innovació esdevé quan el resultat i el valor està creat pels i per als usuaris.

Bibliografia

L'Ateneu i Barcelona: 1 segle i 1/2 d'acció cultural. Dir.: Jordi Cassasas; coord.: Joaquim Coll. Barcelona: Diputació de Barcelona : RBA-La Magrana, 2006. 575 p.

CHANG, Su-Chao; LEE, Ming-Shing. «The Linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation». *Journal of knowledge management*, v. 12, núm. 1 (2008), p. 3-20.

COLL, Joaquim. «Un Pla ambiciós per a la biblioteca civil privada més important de Catalunya». *Barcelona Metròpolis Mediterrània*, núm. 66 (tardor 2005), p. 56-63.

CULLEN, John. «Information work and the opportunity of innovation: from corporate to social product development». *Business information review*, v. 24, núm. 3 (2007), p. 156-160.

DEISS, Kathryn J. «Innovation and strategy: risk and choice in shaping user-centered libraries». *Library trends*, v. 53, núm. 1 (2004), p. 17-32.

GORDON, Steven R.; TARAFDAR, Monideepa. «How do a company's information technology competences influence its ability to innovate?». *Journal of enterprise information management*, v. 20, núm. 3 (2007), p. 271-290.

LOZANO-DÍAZ, Roser. «Innovación en bibliotecas públicas: algo nuevo, algo útil, algo de calidad». *El Profesional de la información*, v. 17, núm. 2 (2008), p. 129-134.

Organization for Economic Co-operation and Development. *Oslo manual* [en línia]: *guidelines for collecting and interpreting*

innovation. 3rd ed. Paris: OECD, 2005. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF> [Consulta: 20/08/08]

The Oxford handbook of entrepreneurship. Ed. by Mark Casson, ... [et al.]. Oxford: Oxford University Press, 2006. xviii, 790 p.

The Oxford handbook of innovation. Ed. by Jan Fagerberg, David Mowery and Richard Nelson. Oxford; New York: Oxford University Press, 2005. xviii, 656 p.

PÉREZ NESPEREIRA, Manuel. *La Secesió catalana: els corrents culturals europeus a la fi del segle (1872-1900)*. Catarroja; Barcelona: Afers, 2007. 235 p.

POPADIUK, Silvio; CHOO, Chun W. «Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?». *International journal of information management*, v. 26, núm. 4 (2006), p. 302-312.

REICH, Blaize H.; SAUER, Chris; WEE, Siew Y. «Innovative practices for IT projects». *Information systems management*, v. 25, núm. 3 (2008), p. 266-272.

TIDD, Joe; HULL, Frank M. «Managing service innovation: the need for selectivity rather than 'best practice'». *New technology, work and employment*, v. 21, núm. 2 (2006), p. 139-161.

VICENTE, Lluís; BURGUILLOS, Ferran. «Cultura de código abierto: desarrollo del portal del Ateneu Barcelonès con el gestor de contenidos *OpenCms*». En: *X Jornadas de Gestión de la Información: la dimensión del cambio: usuarios, servicios y profesionales* (Madrid, 20-21 nov. 2008). Madrid: SEDIC [en curs de publicació].