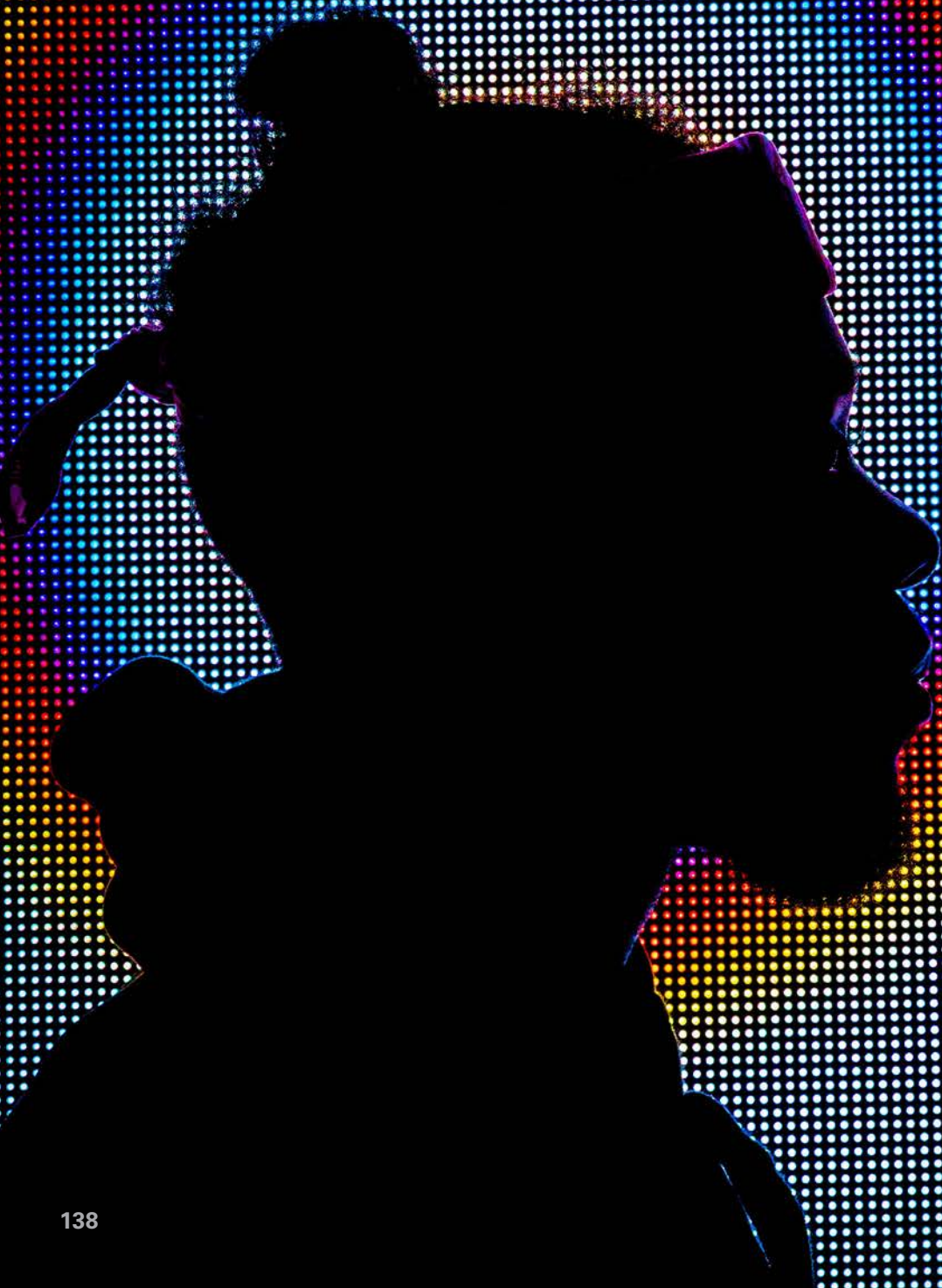


# Telescopi

Entrevista a Enrique Dans





## Enrique DANS

Entrevista realitzada el 27 de setembre  
del 2022.

DOI

<https://doi.org/10.34810/itemn74id417422>

## Entrevista a Enrique Dans

El professor Enrique Dans és un reputat expert en tecnologies de la informació i professor d'innovació a l'IE University des de fa uns 32 anys. Els seus interessos de recerca se centren en els efectes de les noves tecnologies en persones i empreses. És per aquesta raó que hem volgut convidar-lo a aquesta entrevista per al número 74 de la revista *Ítem* que dediquem a la transformació digital i comptar, així, amb la seva opinió experta.

### **Ítem – Quan parlem de transformació digital es barregen molts conceptes i existeixen moltes opinions. Ens podria donar la definició del que per a vostè és transformació digital en les organitzacions?**

Enrique Dans - Jo crec que la transformació digital en les organitzacions no existeix com a tal. És a dir, que les organitzacions no es transformen i que el que es transforma en realitat són les persones. És a dir, les persones es digitalitzen. Hi ha un component molt important de la digitalització que va a càrrec de les persones, fins i tot de la seva vida personal, de coses que fan en la seva vida personal, i un altre que hauria de córrer en paral·lel a la seva dedicació professional i que suposa la incorporació de les tecnologies digitals a tots els àmbits possibles de la seva feina.

Aquesta transformació pot venir protagonitzada per la companyia, que pren la decisió concreta de fomentar i de buscar que es doni d'aquesta manera, que la transformació es produeixi, o pot venir fins i tot de les mateixes persones, a l'hora d'aplicar tecnologies que han vist en el seu àmbit particular a la feina i les van proposant. Això depèn de com d'oberta o tancada sigui la cultura d'una organització, com de fàcil li sigui una organització que les persones efectivament expressin aquestes inquietuds, i aquestes possibilitats, i les materialitzin de manera que l'organització acabi canviant la seva forma de treballar. Però bàsicament del que parlem és de la transformació d'una cadena de valor per incorporar-hi tots els elements de tecnologia digital.

**Parlem de persones, parlem de cadena de valor, parlem de les persones com a element catalitzador, d'aquests canvis i de buscar en la cadena de valor les diferències i els avantatges competitiu. Quins aspectes clau en l'actualitat considera vostè que són essencials perquè puguem parlar que existeix una transformació digital avui diferent de la que podíem tenir fa 5 o 6 anys? Quan no existia aquest terme de**

**transformació digital, que és relativament nou en els mitjans de comunicació i en els perfils professionals que s'estan buscant, ja existia potser tecnologia per fer segons quins treballs, però no existia de forma encunyada el terme com a tal. Què és el que propicia que existeixi ara i no abans, aquest terme?**

El que propicia el terme és simplement que aquesta indústria és una màquina de crear termes i esgotar-los en pocs anys perquè les consultores es dediquen a vendre'ls a gran escala. És tan senzill com això, en realitat abans s'anomenava digitalització, ara s'anomena transformació digital. Se li dona una certa metodologia que les companyies solen començar, com et deia, a partir de la seva cadena de valor, intentant aplicar-hi totes les tecnologies digitals, però que en altres casos potser el que es fa és el contrari. És començar redissenyant la cadena de valor. Perquè es pot opinar que començar directament per la cadena de valor preexistent és molt complicat i permet pocs graus de llibertat.

Llavors, hi ha altres companyies que abans de dur a terme un procés de transformació digital el que fan és redistribuir quina hauria de ser la seva cadena de valor en funció de les tecnologies que han anat apareixent. Sobretot que s'han anat popularitzant.

Crec que l'aspecte clau és sobretot cultural, mai és la tecnologia, perquè la tecnologia és aquí i és una qüestió de gastar-hi o invertir-hi més o menys diners. L'aspecte clau és ser capaç de construir amb la tecnologia, una proposta de valor per a les persones que hi ha en l'organització, que aquestes persones volen abraçar. Que entenguin i vulguin anar per aquesta idea. Lògicament, això no sempre funciona perquè hi ha persones en una organització que la transformació digital simplement elimina la necessitat de la seva feina. Llavors és molt difícil pretendre que aquestes persones donin suport a una transformació digital que els pot deixar sense feina, que pot convertir la seva feina en una cosa que no els agradi.

És molt important, per això, que el procés de desenvolupament d'aquesta transformació

---

**És molt important, per això, que el procés de desenvolupament d'aquesta transformació digital compti amb les persones, amb les necessitats de formació de les persones, que des del meu punt de vista és el gran oblit.**

---

digital compti amb les persones, amb les necessitats de formació de les persones, que des del meu punt de vista és el gran oblit. És a dir, instal·les una sèrie de tecnologies, etcètera, i després pretens que la gent aprengui a utilitzar-les amb un curset, o per ciència infusa i tal. I si bé la necessitat de formació de la mateixa eina tecnològica com a tal tendeix a disminuir amb el temps perquè la tecnologia es fa cada vegada més senzilla, i a ningú ens han donat un curset per utilitzar Whatsapp, i mira que en traïem partit, cal que des del punt de vista cultural es doni suport a aquests perfils i a aquestes persones, sobretot tenint en compte d'on venen. Hi ha persones que potser ja tenen en la seva vida particular, en la seva vida privada, un ús molt habitual de la tecnologia i no els espanta en absolut, i d'altres que la defugen, necessiten molt més suport.

Jo crec que el principal aspecte és cultural.

**Molt interessant l'aspecte cultural perquè, com bé indica vostè, són les persones finalment les que faran ús d'aquesta tecnologia i en el cas que no sàpiguen utilitzar-les o no sàpiguen treure'n partit, per molta tecnologia que puguem implementar, no arribarem enlloc. En relació amb la següent pregunta, que té també a veure amb la cultura de les persones, en quina posició es troba Espanya respecte a la resta d'Europa en l'àmbit de la transformació digital?**

Espanya és un país relativament conservador en les seves organitzacions. Les seves organitzacions, en molts casos, sobretot a les grans companyies, són companyies que en



gran mesura no prenen les decisions a Espanya. Es prenen les decisions fora, són grans multinacionals estrangeres. Les grans empreses han estat típicament més conservadores. En aquest sentit, i per descomptat, amb molt honroses excepcions. Però hi ha un component important de conservadorisme.

I, tanmateix, les persones, és curiós que culturalment tendeixen a l'adopció ràpida. Som un país en el qual l'adopció tecnològica té un component social molt important i d'aquí que quan una companyia pren la decisió d'efectivament dur a terme una transformació digital, la part social, la part de convèncer les persones de l'organització perquè la duguin a terme sol ser més ràpida i fins i tot més senzilla que en altres cultures en què l'individualisme és més elevat.

En aquest sentit, no estem especialment malament. No hi ha grans diferències. Però Espanya compta amb una iniciativa, en aquest sentit, una mica més lenta. No tant en l'àmbit governamental com en l'àmbit de corporacions, de companyies.

**En línia amb el que estem comentant. Es troben al mercat laboral perfils professionals adequats a aquests nous processos de transformació digital?**

**M'ha semblat molt interessant la resposta anterior perquè aquesta pregunta també enllaça amb el fet que es parli que Barcelona pot ser el Silicon Valley d'Europa. Fa poc hem vist el desembarcament de Google a Barcelona amb una seu presencial. Es comenta que potser altres companyies tecnològiques d'abast global també desembarquin a Europa, com a lloc d'operacions. Amazon té el seu centre logístic també a Catalunya.**

**Tot això és possible que generi oportunitats per a nous perfils professionals relacionats amb tecnologia i amb transformació digital. La formació que es dona a Espanya està actualitzada a aquests nous rols que requereix o que reclama el mercat laboral?**

No especialment. La Universitat és una màquina de fabricar, en teoria, persones preparades per ser directors de sistemes d'informació.

A la pràctica directors de sistemes d'informació n'hi ha pocs. Les companyies en reclamen un, no en reclamen un munt.

Per alguna raó, les universitats espanyoles han defugit les parts més bàsiques. La persona que dins de la universitat espanyola surt amb bons coneixements de programació, en surt a pesar de la Universitat, no gràcies a ella. Falta molta cultura de desenvolupament dels perfils que calen per convertir idees en codi. I la major part dels graduats que surten de les universitats el que volen és deixar de programar, paradoxalment, que és bastant absurd.

Crec que és una qüestió que porta moltes companyies a buscar en altres llocs. A buscar professionals en altres àmbits, bé a Europa de l'Est, quan no suposa un problema d'idioma, o bé a l'Amèrica Llatina, que sí que té universitats que formen grans professionals en l'àmbit del desenvolupament de programari.

Tothom vol tenir un Silicon Valley, però a la pràctica, realment, els treballs tecnològics s'han convertit en un àmbit molt particular, que la major part dels que hi treballen procuren fer cada vegada més de manera distribuïda. És a dir, treballar des de gairebé qualsevol lloc.

Llavors, el que va donar origen a Silicon Valley va ser una combinació d'universitats molt bones que creaven els perfils adequats i, sobretot, d'inversors. Estem molt lluny de tenir-lo en pràcticament cap ciutat europea, amb alguna excepció com Frankfurt o Londres.

I en aquest sentit és difícil que s'aconsegueixin les sinergies que donen lloc a un Silicon Valley, però és que ni tan sols sé si Silicon Valley és possible després d'una pandèmia com la que hem viscut. Perquè realment si algú ha mogut la seva forma de treballar són les persones que treballen en tecnologia.

El mercat espanyol és molt especial, ja que tenen empreses en general molt conservadores que en acabar la pandèmia han pretès tornar a com es treballava abans de la pandèmia i els que més s'hi han resistit han estat precisament els professionals dels àmbits digitals. Perquè són els que en general poden desenvolupar la seva feina des de gairebé on vulguin i els que, per una altra banda, representen una

---

**La Universitat és una màquina de fabricar, en teoria, persones preparades per ser directors de sistemes d'informació. A la pràctica directors de sistemes d'informació n'hi ha pocs. Les companyies en reclamen un, no en reclamen un munt.**

---

carestia, són difícils d'aconseguir. I, per tant, si a la teva companyia, uns quants professionals de l'àmbit digital li diuen: «Jo treballo des de casa o em canvio de companyia». Les companyies són més susceptibles d'acceptar les seves condicions i fins i tot, perquè estiguin contents, de comprar-los una nova cadira i un monitor addicional. Per no perdre'ls, perquè és difícil aconseguir bons professionals amb els quals estar realment a gust en l'àmbit del digital.

Llavors, jo tinc molts dubtes sobre si anem a veure en el futur molts més Silicon Valleys, entesos com a tal. I no anem més aviat cap a xarxes completament distribuïdes en les quals el talent viu on vol i treballa on vol. Això és el que crec que en realitat està passant. I, de fet, els capitalistes de risc de Silicon Valley abans no volien invertir en cap companyia que no estigués a prop per poder tenir-la controlada, visitar-la, reunir-se, etcètera. No simplement estar com el capitalista en el Consell de la companyia. T'obliga a un cert nombre de reunions, tots els anys, o cada cert temps. I ara tant els fa perquè ara estem en contacte tots els dies i no tenim cap problema. Amb la qual cosa ara els capitalistes de risc de Silicon Valley inverteixen on els dona la gana i on és el talent. Perquè aquestes reunions funcionen exactament igual. Crec que això és un indicatiu molt clar de cap a on anem.

**L'ecosistema és una part fonamental. No hi ha d'haver només persones. Hi ha d'haver lleis que afavoreixin la creació d'empreses, que afavoreixin l'emprenedoria,**

**inventors que també tinguin una visió disruptiva de la tecnologia i la gent que pugui crear-les.**

**Per als que no som experts en transformació digital i dirigim organitzacions. M'agradaria fer-li dues preguntes. La primera és:**

**Com es mesura el retorn de la inversió en transformació digital? És a dir, per a unitats d'informació o per a empreses que vulguin innovar, com poden establir una mesura de retorn? Perquè cal fer una inversió en persones, a formar-les, en tecnologia.**

**De quina manera s'han de retre comptes al seu públic d'interès (stakeholders) d'aquesta inversió en recursos de tota mena per digitalitzar o transformar digitalment un sector de l'activitat de la seva organització? Com es pot mesurar aquest retorn?**

**I lligat amb la pregunta també. La transformació digital és una cosa que té un inici i un fi o és un mètode, una qüestió més de mindset corporatiu?**

No es pot mesurar i el consell és que no ho mesures.

Intentar mesurar el ROI (Return On Investment, 'rendibilitat de la inversió') de la transformació digital, intentar aplicar ROI, una mesura com el ROI, com la rendibilitat de la inversió, a la transformació digital és la gran paradoxa històrica en el món de la tecnologia des dels anys noranta. En la meua pròpia tesi tinc un parell de papers que tracten d'avaluar la inversió en tecnologies de la informació i sempre passa exactament el mateix, que a mesura que inverteixes en tecnologies de la informació, les tecnologies de la informació solucionen alguns problemes, en creen d'altres, i el mateix objectiu va canviant. Per la qual cosa el retorn de la inversió mai és obvi.

Companyies que inverteixin de la mateixa manera no han d'obtenir gens ni mica els mateixos resultats. Depèn de molts altres factors. Quan ens obsessionem amb la mètrica de la rendibilitat a l'hora d'invertir en transformació digital, el que fem és invertir d'una forma molt

insignificant, molt "cutre", si em perdoneu l'expressió. I focalitzar-ho tot on és el retorn d'això. En realitat, això no és així. O sigui, això vol dir per què he de transformar-me digitalment? Doncs perquè l'entorn s'està transformant digitalment. Per això els meus competidors s'estan transformant digitalment, i per tant, jo si no ho faig, em quedo fora del negoci.

Va arribar un moment en què directament els meus clients o els meus proveïdors ni tan sols poden interaccionar amb mi perquè intenten fer-ho d'una manera lògicament adequada al context i jo no puc. I ho has de fer tant sí com no, perquè l'empresa refractària en tecnologia no existeix o no existeix a mitjà termini? No, oblida-te'n, el que has de fer és dir: jo he d'invertir el que hagi d'invertir per adaptar-me al context. No et dic que es guanyi absurdament o que es dispari amb pólvora del rei, perquè també seria igualment absurd, però no has d'obsessionar-te amb la mètrica d'això, amb la mètrica de la rendibilitat com a tal.

El que has d'aconseguir és que les persones continuïn treballant a gust i de manera que se sentin més productives. Però no obsessionar-te amb una mètrica puntual. De la mateixa manera que avui parlem que el PIB no és una bona mesura per a la riquesa dels països, i simplista. Doncs el ROI també ho és.

En aquest sentit, el que em deies del procés amb principi i amb fi. Els projectes en tecnologia tenen un principi i un fi, però la transformació digital no. La transformació digital, com bé dius, és un mindset, és una manera de pensar, perquè la mateixa tecnologia està canviant constantment i el que avui és una bona manera de digitalitzar un procés, demà en sorgeix una altra i hem de canviar-ho. I si avui has aconseguit digitalitzar els teus fluxos documentals, per exemple, resulta que demà ho has de fer a sobre la cadena de blocs, que fa no res ni sabies què era.

Llavors, tot això és un procés continu perquè la velocitat de la tecnologia és brutal i és una cosa que canvia a tota velocitat perquè som això, *l'homo tecnologicus*, és la característica de l'ésser humà.

---

Jo crec que el professional de la gestió d'informació, en cert sentit, ha de ser un pirata de la informació. Ha de ser algú que sigui capaç d'aplicar la tecnologia segons va sorgint per solucionar els problemes amb què es troba en el seu dia a dia.

---

**Tenint en compte que el públic objectiu de la nostra revista són els professionals de la documentació, ja siguin bibliotecaris, arxivers o gestors documentals. Ens agradaria saber la seva opinió sobre quin valor diferencial i complementari pot aportar un graduat en informació i documentació o similar a altres perfils lligats als processos de transformació digital?**

Jo crec que molt. De fet, durant el meu doctorat, sabeu que en un doctorat et passes dos anys fent cursos i jo era a l'Escola de Negocis, era a l'Anderson School, que és l'Escola de Negocis d'UCLA, però no has de fer tots els teus cursos a l'Escola de Negocis. De fet, està molt fomentat que facis cursos fora de l'Escola de Negocis. Tota la part d'economia la fas allà, i lògicament, era un martiri perquè està plena de premis Nobel i eren uns cursos difícilíssims. Però, per exemple els cursos d'estadística moltes vegades els fas a Education. Diversos dels cursos, tres dels meus cursos de doctorat els vaig fer a l'Escola de Biblioteconomia i Documentació perquè, efectivament, hi havia una relació molt forta.

Tot el que són els sistemes de catalogació, sistemes de gestió d'informació, sistemes documentals, s'hi donaven. I era un entorn en què m'hi sentia la mar de gust, la mar de familiar. No era la meva facultat, era la del costat, estava relativament a prop, però no.

Llavors, és el que t'indica que, en el meu propi cas personal, efectivament hi ha moltíssima superposició en la transformació digital, que representa el desenvolupament de la tecnologia i de la seva implantació, és a dir la ges-

tió d'informació. Jo crec que el professional de la gestió d'informació, en cert sentit, ha de ser un pirata de la informació. Ha de ser algú que sigui capaç d'aplicar la tecnologia segons va sorgint per solucionar els problemes amb què es troba en el seu dia a dia.

Quin és el desafiament fonamental? Doncs lògicament, la infoxicació. Cada vegada tenim més informació al nostre abast, cada vegada tenim més possibilitats d'accedir a informació d'arreu i el paper del professional canvia, perquè el professional durant molts anys va ser el gestor d'uns recursos limitats, els que tenia a la seva biblioteca. Les biblioteques es van anar fent cada vegada més grans, però és que ara ja no és això, ara és algú que ha de permetre que aquell que demana una informació, l'accés a una informació determinada, pugui accedir-hi independentment que estigui o no a la biblioteca i, de fet, la part física de les biblioteques està perdent protagonisme, en molts casos, pel que fa a la part digital.

Llavors, jo crec que el professional de la informació té moltíssim a dir en aquest canvi, en aquesta evolució o transformació.

**I creu vostè que actualment les organitzacions són conscients d'aquesta interacció amb els professionals de la informació i la documentació? Són conscients de la necessitat a l'hora de requerir els seus serveis?**

Jo crec que sí. Jo veig bastanta cultura en aquest sentit, a les biblioteques en general, els serveis d'informació. Veig cada vegada més cultura de transformació, veig cada vegada més actituds, que moltes vegades estan fins i tot per davant de les mateixes organitzacions. En el meu cas, per exemple, a la biblioteca de l'IE els clients que té són bastant sofisticats. Són alumnes, són professors de l'Escola de Negocis de la Universitat, que tenen necessitats relativament complexes. I, tanmateix, quan arribes a la biblioteca et sols trobar que el professional t'ofereix possibilitats que tu mateix no havies ni imaginat.

Doncs, cal dir que va en cert sentit per davant quant a metodologies d'accés, quant a

possibilitats, quant a recerques, eines, etcètera. I això em sembla molt interessant perquè al final, si com a professor intentes buscar-te la vida pel teu compte dins dels recursos que la teva organització posa a la teva disposició, en general estàs perdent oportunitats. És a dir, que el professional de la informació i la documentació, en general, t'enriqueix, i això em sembla que és molt positiu.

No sé si tinc una visió esbiaixada o no, o si tinc una biblioteca especialment bona, amb professionals especialment bons. Intueixo que sí, però no crec que siguin espantalls ni individus aïllats dins d'un conjunt, i em sembla que, la professió s'està posant molt les piles per oferir la seva oferta de serveis en aquest sentit.

**I a l'empresa? Vostè creu que les empreses tenen en compte aquests perfils professionals? Ja sigui un arxiver, un gestor documental, per implicar-lo en aquests processos de transformació digital.**

És cada vegada més necessari perquè, al final, tots els fons documentals, des de les *Knowledge Bases*, les milers de preguntes que t'han fet en serveis tècnics, dubtes dels clients, etcètera, tot això s'està convertint cada vegada més en arxius als quals has de ser capaç d'accedir de moltes maneres.

Fixa't ara el que està passant amb moltíssims serveis d'interacció amb el món exterior, amb el client, amb el proveïdor. S'estan gestionant ja no mitjançant sistemes de veu automatitzada, sinó mitjançant intel·ligències artificials o sistemes de *Machine Learning* que parlen i que mantenen converses perfectament normals que et fan sentir que estàs parlant amb una persona. Tot això no és màgia. Es basen en una gestió documental molt ben feta. Tota la catalogació, l'etiquetatge, totes aquestes parts requereixen un professional molt format i amb uns coneixements molt sòlids en taxonomies, etcètera, per poder accedir a aquesta informació.

Llavors jo crec que és una cosa que les empreses són conscients que cada vegada necessiten més, perquè l'aplicació del *Machine Learning* ho requereix i ho estem aplicant a cada vegada més coses.

**Entrant ja més en tecnologies concretes. Quins reptes creu que han d'afrontar les biblioteques i serveis d'informació i documentació amb vista a posicionar-se en el metavers?**

El metavers està encara en procés de construcció. Molta gent creu que el metavers es tracta simplement d'un lloc on et fiques i, mitjançant un entorn immersiu, passeges per un món virtual. Això no és l'important en el metavers, això és a nivell d'interfície. No vull treure importància a la interfície, les interfícies poden ser molt importants. Però l'important del metavers no és ni la tridimensionalitat, ni la immersió, ni la immersivitat, ni les ulleretes que t'has de posar, que pesen i són incomodíssimes.

L'important del metavers és entendre que estem modificant el que nosaltres crèiem que era el web. El web està migrant a un web 3.0. Al web 1.0 l'únic que podíem fer era poc, consultar, fer clic, visitar, llegir. Al web 2.0 comencem a ser capaços de crear contingut i de crear la nostra pròpia informació gràcies a companyies que ens van donar eines per a això. O sigui bloguer, Twitter, Facebook, tant me fa. I al web 2.0 el que va ocórrer va ser que aquestes companyies es van convertir en totpoderoses perquè, com que eren les que atresoraven la informació de tots els usuaris, s'han convertit en algunes de les empreses més valuoses del món. I ara ens hem adonat del perill i del problema que suposa això. Ho paguem amb la nostra pròpia privacitat, etcètera.

Al web 3.0, què passa?, que superposem un protocol més, la cadena de blocs. I a la cadena de blocs, nosaltres mateixos podem ser els propietaris de la nostra pròpia informació, nosaltres mateixos podem concedir-nos la nostra identitat sense que sigui necessàriament Google o la nostra companyia qui ens doni el nostre "@gmail.com" o el que sigui.

Podem ser nosaltres i la nostra informació pot estar guardada en el nostre Wallet. Llavors, què passa?, que aquesta part criptogràfica és la que de veritat és important en el metavers. Aquesta és la que ha de ser necessàriament sòlida, oberta, perquè qualsevol pugui arribar aquí. Muntar sobre això el que vulgui, que



---

Al final, una biblioteca és el que és, un servei cultural, un servei d'accés a la informació i que, per tant, el màrqueting d'afiliació és simplement una de les vies per les quals podem arribar a conèixer-lo.

---

després, muntem capes gràfiques, perquè, a més, puguem passejar-nos pel metavers i trobar-nos i reunir-nos i tenir fins i tot la metàfora visual d'una biblioteca.

Però és una qüestió secundària, l'important és que la infraestructura per a això sigui oberta i puguem construir-ho tot sobre això com ho va ser Internet en els seus orígens. No la capa gràfica.

**Com creu vostè que la tecnologia blockchain, és a dir, la cadena de blocs, pot ajudar a la missió de les biblioteques universitàries i públiques de dinamitzar els seus serveis?**

És el gran notari digital, el que reflecteix absolutament totes les transaccions de manera immutable, distribuïda, etcètera. I per tant, és un protocol més.

La bona notícia és que de la mateixa manera que tots utilitzem Internet tots els dies, per a tot, constantment, i hi ha molt poquets que sapiguem les interioritats del protocol TCP-IP, la cadena de blocs farà el mateix. No hem de ser experts en criptografia per gestionar el nostre *Wallet*, un *Smart Contract* o qualsevol operació que generi que un *token* quedi fixat en una cadena. Això és una cosa que farem de manera totalment rutinària. Serà una tecnologia molt transparent, que utilitzarem segurament per a pràcticament tot.

**Ens agradaria també saber quines accions de màrqueting d'afiliació digital creu vostè que podrien impulsar les biblioteques i els seus serveis bibliotecaris?**

Bé, al final el màrqueting d'afiliació el que fa és senzillament això, és comprar la influència d'una sèrie d'usuaris per atraure altres usuaris o per propagar les bondats d'un servei determinat, d'un producte determinat. En aquest sentit, les biblioteques no han estat sempre el més destacat des del punt de vista de màrqueting. Eren allà, s'utilitzaven i les utilitzava aquell que les necessitava.

Una visió més proactiva va una mica en aquest sentit, en el sentit de buscar el màrqueting, sigui del tipus que sigui, però l'afiliació sembla que té una mica més de sentit. En aquest context, es pot utilitzar perquè una biblioteca pugui estendre els seus serveis a un públic més ampli, a un públic que sàpiga, que entengui, que els pot demandar.

Jo crec que fonamentalment va per aquí la cosa. Però no sé, no vull deixar de pensar que, al final, una biblioteca és el que és, un servei cultural, un servei d'accés a la informació i que, per tant, el màrqueting d'afiliació és simplement una de les vies per les quals podem arribar a conèixer-lo.

**Com pot la tecnologia immersiva ajudar les biblioteques acadèmiques i universitàries? En quins àmbits es podria aplicar?**

Doncs realment el que et permet és tenir davant teu un camp visual que pots fer tan gran com vulguis. Llavors, com que moltes vegades les cerques ens generen camps visuals enormes, tots sabem el martiri que era treballar amb els microfilms. Bé, que encara hi són, encara s'utilitzen. Però cal anar desplaçant el camp de visió, ja que una metàfora immersiva el que et permet és navegar entre la informació literalment, o caminar entre ella i moure't entre teòriques prestatgeries per les quals et pots desplaçar de manera molt ràpida. I tenir accés a moltíssima informació en funció de les ordenacions que facis, de les folksonomies, taxonomies, etcètera, que vulguis aplicar en cada cas. Llavors jo crec que el que ens aporta, sobretot, és accés a la informació de la manera més senzilla, més agradable i més intuïtiva, i, en aquest sentit, facilita l'accés a la informació. ■