

PLA DE MILLORA DE LA QUALITAT DELS SERVEIS I DELS PROCESSOS DE LA BIBLIOTECA DE CATALUNYA

Anna Planet Rabascall
Neus Llisterra Roc
Biblioteca de Catalunya

RESUM

La Biblioteca de Catalunya va iniciar l'any 1998 un Pla de Qualitat per a la millora dels processos i serveis, actualment en fase d'aplicació, amb l'objectiu de modernitzar el centre i, especialment, les seves prestacions. Aquesta comunicació exposa les diverses etapes del Pla i la seva continuïtat, així com l'activitat desenvolupada pels diferents grups de treball.

1. Introducció

D'ençà que la Biblioteca de Catalunya va tenir per llei (1) la condició de biblioteca nacional, s'han fet remodelacions als edificis, s'ha elaborat un nou catàleg de llocs de treball, s'ha informatitzat la Biblioteca amb un programa de gestió i, més darrerament, s'ha fet la catalogació retrospectiva del catàleg manual. L'etapa de 1993 a 1998 ha estat dura, i no només per als lectors que, malgrat poder accedir als fons de la Biblioteca, ho han hagut de fer en unes condicions de certa incomoditat, sinó també per al personal de la pròpia Biblioteca de Catalunya que, provinent de diferents Administracions, s'ha hagut d'ajustar al nou funcionament. Un element afegit ha estat la incorporació d'altres organismes a la Biblioteca (l'Hemeroteca Nacional, la Fonoteca, la Biblioteca Bergnes de las Casas, i l'Arxiu Maragall), factors que globalment no han fet fàcil l'inici de l'etapa com a biblioteca nacional.

Amb la finalització del procés de reforma i ampliació de les instal·lacions de la Biblioteca, es va creure necessari iniciar una nova etapa de canvi. Aquest canvi havia de propiciar la millora, en tots els sentits, del funcionament de la institució: des d'un millor aprofitament dels recursos humans i econòmics, fins a la prestació d'uns serveis de qualitat; sense deixar al marge la voluntat, com a biblioteca nacional, de cooperar a nivell de país i a nivell internacional, aportant l'experiència de molts anys de gestió bibliotecària, i tot, amb l'objectiu de fer accessible la riquesa dels fons bibliogràfics.

Actualment, les organitzacions disposen de diversos procediments per millorar la qualitat, i un d'ells és elaborar un Pla de Millora dels processos i serveis. El Pla de Millora és una eina per a facilitar el canvi; permet agilitar processos, unificar criteris, redirigir persones i, en definitiva, augmentar la participació i la integració de l'equip humà, sobretot del personal de base, en el flux de la informació i en el conjunt del funcionament de la institució. El Pla de Millora de la Qualitat dels serveis i processos de la Biblioteca de Catalunya es va iniciar l'any 1998 amb la finalitat de facilitar el canvi en la nova etapa que començava la Biblioteca.

2. Estructura i desenvolupament del Pla de Millora

Per iniciar el Pla de Millora, la Direcció de la Biblioteca de Catalunya va buscar l'assessoria d'una empresa externa per tal d'assegurar-se un plantejament objectiu i una implementació correcta sobre les millores a portar a terme. Disposar d'uns

experts que han donat suport a la Biblioteca ha estat un encert perquè, a més d'aportar la metodologia necessària, també han proporcionat les opinions i la visió de persones externes al centre, tot recolzant l'avaluació dels serveis i evitant el perill de caure en l'autocomplaença.

Després d'una primera reunió de l'equip de direcció amb l'empresa assessora Team & Quality, es va determinar un calendari d'accions a emprendre. L'esquema dissenyat del projecte fou:

- Reflexió estratègica de l'equip de Direcció
- Sessions de comunicació /sensibilització amb tot el personal
- Formació de facilitadors
- Reunió de caps per elaborar el mapa de processos de la Biblioteca de Catalunya
- Creació de grups de treball de millora, tant de personal de base com de caps.
- Implementació de les millores
- Supervisió del Pla per l'expert Maurice B. Line
- Difusió del Pla de Millora

El projecte s'acompanyava d'un Pla de formació del personal i de la voluntat de millora de la comunicació interna.

La **reflexió estratègica** de l'equip de direcció es va portar a terme en dues sessions, partint de la situació de la Biblioteca i tenint en compte els reptes de futur per tal de marcar les prioritats en el Pla de Millora.

Els objectius estratègics marcats d'acord amb la missió i funcions de la Biblioteca de Catalunya, definides per la *Llei 4/1993 del sistema bibliotecari de Catalunya* són:

- Posar a disposició dels usuaris el fons bibliogràfic de la Biblioteca de Catalunya, tant el corrent com l'acumulat.
- Desenvolupar iniciatives per impulsar la conservació i difusió del Patrimoni Bibliogràfic de Catalunya.

Les **sessions de comunicació/sensibilització** van tenir com a objectiu presentar als diferents equips humans de les unitats de la Biblioteca els conceptes bàsics de la qualitat, així com les prioritats de la Direcció. Es varen recollir els comentaris i suggeriments per tal de preparar les següents etapes.

La **formació de facilitadors** es va dur a terme per tal de preparar personal de la pròpia Biblioteca de Catalunya perquè estés en condicions d'actuar com a facilitador en els nous grups de treball que s'anessin creant en el futur.

La **reunió de caps per elaborar el mapa de processos i indicadors** va tenir lloc en dues sessions . Cada unitat va plantejar el mapa dels seus principals processos, indicadors del moment, i propostes de canvis, tenint en compte les prioritats de la Direcció i la opinió dels clients. La Direcció va plantejar els processos més transversals de la Biblioteca.

El resultat de la reunió va donar un total de 120 processos considerats "bàsics" que es varen agrupar en :

- Processos estratègics (Planificació estratègica, cerca de recursos)
- Processos operacionals (Selecció, Processament tècnic i difusió)
- Processos de suport (Administració, formació, normalització, informatització)

A partir del gran nombre de processos considerats com a bàsics es va considerar que calia agrupar-los i en algun cas suprimir-los. Tenint en compte la missió i reptes de la Biblioteca de Catalunya, es va fer una prioritització dels processos. Per tal de prendre decisions, amb les quals el personal s'hi sentís implicat i participés en la reforma, es van crear dos equips de treball pilot. Un equip es va enfocar en la millora dels serveis a l'usuari, i l'altre en processos interns.

Els **equips pilot integrats per personal de base** són:

- **Equip de petició i lliurament de documents.**
- **Equip de control, recepció i distribució de publicacions periòdiques.**

Amb la creació dels equips pilot i la implementació de les millores proposades, es va comprovar que el Pla de Millora estava funcionant respecte a la participació del personal de base, a la proposta de millores i, en definitiva, repercutia en un millor funcionament dels processos iniciats.

La creació d'un nou grup de treball va començar a principis del 1999 amb el nom de **Grup CDI/Monografies modernes (Adquisicions/Col.leccions Generals)** "CDI" fa referència a la procedència (C-ompra, D-onatiu, I-ntercanvi).

La Biblioteca de Catalunya, com a primer centre bibliogràfic de la cultura catalana, és una biblioteca gran i té una organització complexa, amb un nombre considerable de caps amb responsabilitat. Es fa difícil poder reunir sovint tots els responsables i prendre decisions conjuntament. Per aquesta raó es va estudiar la manera de poder fer més participativa la tasca de gestió de la Biblioteca de Catalunya i es varen crear **tres equips de caps** amb l'objectiu de donar suport a la Direcció:

- Benchmarking i d'imatge exterior
- Transversal o de control de fluxos i estocs.
- Seguiment de projectes i objectius.

Aquests equips tenen la missió de donar suport a la Direcció i a la Gerència en el procés de canvi i millora de la Biblioteca de Catalunya.

Pla de formació

Al mateix temps que es va iniciar el Pla de Millora es va veure convenient reforçar la formació contínua del personal. Anualment es demana als caps de la Biblioteca quins són els cursos que creuen adients per millorar el treball del centre i, segons les disponibilitats pressupostàries, es dona prioritat al que es considera més necessari. Simultàniament, des de la Direcció, es va decidir al començar el Pla de Millora l'assistència per part dels caps a cursos d'aprenentatge de tècniques de gestió.

El Pla de formació té dues vessants, la interna i l'externa. La interna promou la formació del personal amb cursos que són impartits per professionals de la mateixa institució (cursos sobre Internet, sobre conservació i manipulació de documents, sobre els continguts de les Unitats, etc.)

La formació externa contempla l'assistència a cursos organitzats per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya; cursos organitzats des de la pròpia Biblioteca amb professorat extern; cursos del Col.legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya; cursos en col.laboració amb les Biblioteques del Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya, i d'altres que siguin d'interès per a la

Biblioteca. Anualment, es fa una programació que comprèn totes les unitats i serveis de la Biblioteca, i es marquen les prioritats.

A l'inici del **Pla de Millora** es va contactar amb **Maurice B. Line**, expert en gestió de biblioteques nacionals, per tal de demanar la seva opinió sobre la tasca a desenvolupar. El Sr. Line fa el seguiment del Pla, aportant suggeriments i opinions de gran vàlua, i assisteix a la reunió que té lloc a la Biblioteca anualment, on s'exposa la feina feta i els projectes de cara a l'any següent. L'experiència del Sr. Line en altres biblioteques nacionals amb problemàtica semblant a la nostra és i ha estat de gran ajuda.

La **difusió del Pla de Millora** és un dels aspectes importants que cal vetllar. Es treballa en la difusió interna i la difusió externa.

La *difusió interna* informa tot el personal de la Biblioteca de les millores i el treball que s'ha dut a terme; d'aquesta manera el personal que ha participat en els grups veu reconeguda la feina feta, i la resta de personal s'assabenta de les millores aconseguides i del treball realitzat. La difusió s'ha fet per mitjà d'un butlletí electrònic que es publica setmanalment i que rep tot el personal per correu electrònic. També s'han fet sessions explicatives a tot el personal per exposar globalment les actuacions fetes durant el període d'un any, i s'ha redactat un resum escrit del desenvolupament del procés, que s'ha fet arribar a tots els caps de la institució.

La *difusió externa* dóna a conèixer als usuaris i al sector bibliotecari els esforços que fa la Biblioteca per millorar el funcionament i els serveis. Aquesta difusió s'ha portat a terme per mitjà del web de la Biblioteca de Catalunya (<http://www.gencat.es/bc>), on es pot accedir al resum de les actuacions fetes i dels resultats obtinguts. S'ha donat a conèixer el Pla de Millora al tots els membres del Consell Rector de la Biblioteca de Catalunya. S'ha inclòs informació sobre el Pla a la *Memòria* anual de la institució. S'ha informat en articles a revistes professionals.

3. Grups de Millora integrats per personal de base

D'ençà l'inici del Pla a començaments de l'any 1998, s'han creat tres grups de treball per a la millora de certs processos, dos d'ells van ser grups pilot que han permès comprovar l'eficàcia del Pla i aprendre la metodologia de treball; un tercer grup s'iniciat a començaments de 1999. En tots tres grups de treball, el patrocinador, en aquest cas la Gerència de la Biblioteca, en fer l'encàrrec del procés a millorar, va establir amb claretat els límits de les solucions a proposar:

- Que no suposessin increment de personal ni despesa
- En cas de quantitats petites es buscaria pressupost

A continuació es descriuen els objectius de cada grup, la metodologia emprada, els resultats obtinguts i l'avaluació del procés.

3.1. Grup de millora del procés de petició i lliurament de documents

Al definir el procés a millorar, es va establir com a inici l'acció de l'usuari en lliurar la papereta de petició de documents en el taulell d'informació i referència, i com a final, el retorn del document per part del lector, l'arxiu de la papereta i la col·locació del document retornat, al seu lloc de la prestatgeria.

Participants:

El procés així definit, implica tasques pròpies del Servei d'Accés i Obtenció de Documents (SAIOD), i del Servei d'Emmagatzemament, Preservació i Conservació

(SEPIC), en conseqüència, els integrants del grup (5 persones) eren personal de base adscrit als respectius serveis, tot i que, puntualment, també va participar-hi personal de l'Àrea de Tecnologia de la Informació.

Objectius i metodologia:

Els resultats d'una enquesta recent distribuïda entre els usuaris de la Biblioteca de Catalunya va permetre conèixer l'opinió i el grau de coneixement sobre diversos aspectes de la institució i, al mateix temps, va permetre constatar el grau de satisfacció sobre els serveis que ofereix la Biblioteca. A partir d'aquests resultats, l'objectiu que es va marcar l'equip va ser :

- 1) reduir el temps d'espera en el lliurament del document (deduït del 33% de les enquestes dels clients/usuaris)
- 2) millorar la informació de la Biblioteca (16% de les enquestes dels clients/usuaris)

En l'inici del treball de l'equip es van identificar els clients/usuaris del procés de petició i lliurament de documents. A continuació es va entrevistar personal de la BC (tant implicat en el procés, com extern al procés); es va elaborar el diagrama descrivint la totalitat del procés; es van recollir dades lligades amb la problemàtica a resoldre (estadístiques del número de documents sol.licitats, hores punta, número d'incidències, etc.), i es va elaborar el diagrama de causa efecte. Després d'una reflexió sobre les dades, els membres de l'equip van presentar 33 propostes de solucions o idees de millora del procés. Es va analitzar qui es feia responsable de l'aplicació de les mesures de millora; segons les mesures tenien diferents graus de responsabilitat. Es va decidir l'implantació de 18 millores i l'avaluació posterior al cap de tres mesos.

Resultats:

Transcorregut un interval de 3 mesos d'aplicació de les propostes de millora, es va fer una reunió de seguiment on es va constatar que s'havien aplicat o s'estaven aplicant, amb resultats satisfactoris, un 78% de les actuacions proposades, mentre que el 22% restant encara no s'havia pogut fer efectiu. Amb posterioritat hi va haver una reunió als sis mesos on es varen proposar els ajustaments necessaris.

A més d'aconseguir millorar el procés de lliurament de documents, els usuaris tenen més informació sobre la biblioteca i per tant poden usar més i millor els serveis que se'ls ofereix. S'ha comprovat que entre les unitats de treball implicades en el procés, es va ampliar el coneixement de les respectives tasques, punt important que facilita la comprensió entre tot el personal a l'hora de resoldre les múltiples incidències que pot comportar el desenvolupament de qualsevol procés.

Avaluació:

L'avaluació periòdica del procés continuarà per tal d'assegurar la millora dels serveis tot i que, en el seu moment, l'equip haurà de comptar amb l'impacte de dos factors clau que es produiran: 1) quan la totalitat dels catàlegs retrospectius siguin accessibles en línia, i 2) quan s'hagi fet la instal·lació del transportador de documents.

Calendari:

El treball d'aquest grup de millora va tenir una durada de 8 mesos (del 26 de març al 24 de novembre de 1998); durant aquest període van tenir lloc 10 reunions.

3.2. Procés de recepció control i distribució de publicacions periòdiques

L'elecció d'aquest procés va ser deguda a certa duplicitat en algunes tasques en el fluxe del processament tècnic del material provinent de Dipòsit Legal cap a la Hemeroteca. Inicialment, el procés abarcava des de l'arribada de la revista a la Biblioteca de Catalunya, a la seu de Villarroel, fins a la ubicació del document al dipòsit general. Posteriorment, a partir de la sisena reunió, es va veure la conveniència de restringir l'àmbit del procés a les publicacions periòdiques que arriben a través del Dipòsit Legal, fins que són controlades per l'equip mixt Hemeroteca / Dipòsit Legal. Finalment, també es va incloure en el procés a millorar l'apartat de les reclamacions als editors pel conjunt de les publicacions periòdiques.

Participants:

El grup estava integrat per 5 persones, 3 de les quals treballaven a l'Hemeroteca i 2 a l'Oficina del Dipòsit Legal de Barcelona.

Objectius i metodologia

L'objectiu de millora era reduir el temps del procés de control, distribució i accés de les publicacions periòdiques.

Es van identificar els clients/usuaris directes del procés a millorar, tant clients interns (l'Hemeroteca, pel que afecta el Dipòsit Legal, el Servei d'Adquisicions i el Taller d'Enquadració) com externs al procés (les altres dependències de la Biblioteca), així com els clients indirectes, que són els usuaris actuals i potencials dels fons de publicacions periòdiques de la Biblioteca de Catalunya. Es van entrevistar els clients i a partir del resultat de les entrevistes es va definir l'objectiu de millora. Es va fer el diagrama del procés. Es van quantificar els estocs i els fluxos de publicacions periòdiques i es va avaluar el potencial de resposta que hi havia per part de l'Oficina del Dipòsit Legal i de l'Hemeroteca.

L'equip va realitzar una visita a la Biblioteca de la Universitat Autònoma de Barcelona per tal de conèixer el mòdul de reclamacions de VTLS i la seva utilització. També es van fer proves sobre aquesta mateixa qüestió amb l'empresa que la Biblioteca de Catalunya té contractada per a la gestió de la compra de revistes.

Resultats:

Dins de l'àmbit de les publicacions periòdiques arribades a la Biblioteca de Catalunya a través del Dipòsit Legal, l'equip va proposar un total de 7 accions de millora, acompanyades d'un diagrama del procés millorat i d'un esquema indicatiu per a un espai de treball comú, a més d'un llistat sobre els avantatges i les conseqüències del nou funcionament proposat. Per poder implantar algunes de les millores previstes, l'equip va adaptar la seva proposta unificant el procés sense poder disposar del nou espai de treball compartit. Finalment, les actuacions van incidir en l'organització del treball per evitar duplicitats en el procés, i en el màxim aprofitament de les prestacions que disposa el sistema VTLS per a la tramitació de reclamacions.

Avaluació:

Al cap de sis mesos de la implantació de les propostes de millora s'ha aconseguit eliminar l'estoc acumulat de publicacions periòdiques del Dipòsit Legal i s'ha iniciat la gestió de les reclamacions de forma automatitzada. Es segueix l'avaluació periòdica del procés cada quatre mesos.

Calendari:

El treball d'aquest equip ha tingut una durada de 10 mesos (del 19 de març de 1998 al 12 de gener de 1999). Durant aquest període van tenir lloc 11 reunions.

3.3. Grup de CDI / Monografies modernes (Adquisicions / Col·leccions Generals)

Al definir el procés a millorar, es va indicar com a inici del procés el punt en què la monografia moderna arriba al Servei d'Adquisicions, i com a final, quan la monografia moderna, ja catalogada, surt de la Secció de Col·leccions Generals, que és la unitat de treball de la Biblioteca de Catalunya on té lloc el procés de catalogació.

Participants:

El procés a millorar es refereix a l'adquisició i catalogació de monografies modernes ingressades a la Biblioteca de Catalunya per compra, donació o intercanvi (és a dir, excloent els ingressos de material procedent del Dipòsit Legal). Així doncs, els 5 participants en aquest grup de millora són personal de base del Servei d'Adquisicions i de la Secció de Col·leccions Generals, que són les unitats de treball que intervenen en aquest procés. Ha iniciat la tasca de cofacilitadora una persona de l'Hemeroteca, per anar formant personal intern en tasques de facilitador.

Objectius i metodologia:

L'objectiu és oferir un servei adaptat a les necessitats dels usuaris i a la missió de la biblioteca nacional, agilitzant-lo, prioritzant, simplificant i reduint el temps total dels processos.

S'han indentificat els clients directes del procés, que són unitats de treball de la Biblioteca (el dipòsit general, la Secció de Reserva Impresa i el Servei d'Accés i Obtenció de Documents); els clients indirectes són els usuaris actuals i potencials del fons de monografies modernes de la Biblioteca de Catalunya.

Es va fer el diagrama del procés i es van identificar i definir els principals problemes o tasques a millorar, i les possibles solucions a cada cas. Es va recollir informació estadística de les unitats de treball implicades i dels fluxes de documents. Després d'una reflexió estratègica es va proposar un total de 8 punts a millorar.

Resultats:

S'han fet propostes de millora per tal d'evitar duplicitats, simplificar les actuacions, evitar passos innecessaris, establir prioritats i reduir el temps total del procés. El mes de novembre es realitzarà una prova pilot sobre el nou procés proposat pel grup, que s'avaluarà a finals d'any, d'acord amb els resultats.

Calendari:

El grup es va iniciar el mes de març de 1999 i s'havia previst que finalitzés el mes de novembre del mateix any. Fins al moment s'han fet 8 reunions.

4. Equips integrats per caps

Tal com s'ha esmentat anteriorment, es van crear tres equips formats pels responsables de les unitats i seccions de la Biblioteca, per tal de donar suport a la Direcció en el procés de canvi i millora del centre.

4.1. Equip de benchmarking i d'imatge exterior

Participants:

Equip format per les respectives responsables de la Unitat Bibliogràfica; del Servei d'Adquisicions; del Servei d'Emmagatzemament, Preservació i Conservació; de l'Àrea de Difusió, i de l'Arxiu Joan Maragall.

Objectius i metodologia:

L'objectiu a curt termini consistia en conèixer com certes biblioteques nacionals, de característiques semblants a la Biblioteca de Catalunya, es plantejaven la seva imatge institucional i com desenvolupaven la seva projecció exterior.

L'equip va seleccionar un conjunt de biblioteques, en funció de criteris com l'afinitat cultural, l'àmbit lingüístic i geogràfic, la tradició i el prestigi institucional, etc., per tal analitzar els elements rellevants. Com a resultat de l'anàlisi es va decidir focalitzar el treball de l'equip en el tema del web.

Resultats:

L'equip va presentar a la Direcció del centre unes propostes de millora del web de la Biblioteca que estan en fase d'implementació.

Inici de l'equip: Desembre de 1998

4.2. Equip transversal o de control de fluxos i estocs.

Participants:

Equip format, respectivament, pels responsables de l'Hemeroteca, l'Oficina del Dipòsit Legal de Catalunya, la Secció de Col·leccions Generals, la Secció de Música, i la Biblioteca Bergnes de las Casas.

Objectius i metodologia:

L'objectiu a curt termini era l'elaboració d'un quadre que reflectís els fluxos d'entrada de documents a la Biblioteca de Catalunya, segons les diverses procedències (dipòsit legal, donacions, intercanvis i compres), conèixer la capacitat per integrar els materials a través del processament tècnic, i poder quantificar els fons no absorbits (pendents de catalogar, per tant).

L'equip va preparar un formulari per recollir les dades dels fons pendents de processar, va fer el seguiment de les respostes i va processar les dades rebudes, de forma que actualment es disposa d'una base de dades que ha permès quantificar els fons pendents de processar. La quantificació per tipologies dels "back logs" existents permet la prioritització d'accions concretes per reduir-los.

Resultats:

El quadre de fluxos, ja finalitzat, està en procés d'ajustament. Serà d'utilitat per conèixer la durada del processament bibliogràfic; mostrarà quina és la producció en tot l'àmbit de la Biblioteca de Catalunya i, si cal, permetrà redirreccionar els recursos d'un lloc a l'altre.

Inici de l'equip: Novembre de 1998

4.3. Equip de seguiment de projectes i objectius

Participants:

Equip format pels respectius responsables de la Unitat Gràfica, de la Fonoteca, de l'Àrea de Tecnologia de la Informació i del Servei d'Accés i Obtenció de Documents.

Objectius i metodologia:

El treball d'aquest equip es va iniciar amb un procés de reflexió sobre la comunicació interna dins la Biblioteca de Catalunya. Es va detectar manca d'informació entre les diverses unitats de treball i es va marcar com a objectiu prioritari estudiar la millora de la comunicació interna. A partir de l'anàlisi de les mancances i els problemes existents es va proposar la creació d'instruments per a facilitar a tot el personal el coneixement sobre l'entorn de treball i la pròpia institució.

Resultats:

Per tal de difondre la informació entre tot el personal de la Biblioteca es va iniciar una publicació electrònica setmanal, *BC – Novet@ts*, amb la participació de tots els integrants del centre, coordinat per la Direcció i la Gerència. La informació que conté *BC – Novet@ts* és diversa i recull tot allò que es considera que pot ser d'interès per a les persones que treballen a la Biblioteca: informa de l'activitat professional del personal (participació i assistència a congressos, publicacions...), de qüestions administratives, dels canvis de personal, de les relacions exteriors de la Biblioteca de Catalunya, etc.

Posteriorment, es va crear una Intranet, anomenada **nova**, encara en fase experimental, que amplia i facilita a tot el personal l'accés a la informació relacionada amb la Biblioteca. La informació accessible des de la Intranet s'estructura en 4 blocs: InfoNet: informació general, elaborada pels serveis; DocuNet: documentació tècnica i administrativa, accessible a tots els usuaris, BaseNet: accés a diferents bases de dades en CD-ROM, catàlegs i inventaris; i UserNet: utilitats i eines disponibles a la xarxa de la Biblioteca de Catalunya.

Inici de l'equip: Juny 1998

5. Continuitat del Pla de Millora

La Direcció de la Biblioteca de Catalunya va decidir que el Pla de Millora de processos i serveis havia de ser una eina que facilités el canvi basat en l'estratègia de l'evolució, i que facilités la integració de tot el personal de base en el funcionament i millores de la institució. Per aquesta raó s'ha intentat que hi participés el major nombre possible de persones, però sempre de manera controlable i avaluant el que es va fent. Cada un dels grups de treball té unes reunions periòdiques de seguiment que controlen si s'està portant a terme les propostes fetes pel grup i acceptades per la Direcció de la Biblioteca de Catalunya. Cada grup ha fet una autoavaluació de la feina desenvolupada.

La Biblioteca està fent una reflexió sobre els processos per tal de marcar prioritats en el Pla de Millora i establir indicadors de seguiment. Hi ha la voluntat de seguir amb altres grups de millora amb l'objectiu d'anar cobrint els processos clau, de tal manera que se'n derivin millores de subprocessos i que la institució s'acostumi a aplicar una anàlisi sistemàtica i es faci les preguntes: Què fem? Per què ho fem? És necessari fer-ho? A qui serveix allò que fem?

La Biblioteca de Catalunya planteja el canvi com la nova tasca de tot l'equip que integra la organització, i per aconseguir-ho cal creure-hi; s'han d'orientar tots els processos i serveis totalment cap als usuaris actuals i potencials, dins el marc d'una perspectiva de futur clarificada per la Direcció.

Cal advertir que els canvis requereixen temps i que els grans canvis són, en general, la suma de canvis gestionables. No cal dir que les dificultats hi són, però amb creativitat, imaginació, flexibilitat i visió de futur es pot fer molta feina. Treballar en un Pla de Millora de la Qualitat ens ha fet adonar que hem après a aprendre i això es bo i engrescador per a tot el personal.

(1) "Llei 4/1993, de 18 de març, del sistema bibliotecari de Catalunya", *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, núm. 1727, de 29 de març de 1993, p. 2217-2222.

Bibliografia

- Blagden, John; John Harrington. *How good is your library? A review of approaches to the evaluation of library and information services*. London: ASLIB, 1994.
- Brophy, Peter; Kate Couling. *Quality Management for Information and Library Managers*. London: Aslib, 1996.
- Castella, Ricardo. "La orientación cliente/proveedor internos". *Jornadas: de la teoría a la acción: la gestión de calidad en bibliotecas y servicios de documentación*. Madrid, 29 y 30 enero 1996.
- Drummond, Helga. *Qué es hoy la calidad total. El movimiento de la calidad*. Bilbao: Deusto, 1995.
- Morris, Beryl. *First Steps in Management*. London: Library Association, 1996.
- Moya, Félix de. "La calidad de los servicios en la sociedad de la información y la formación de los futuros profesionales". *Revista general de Información y Documentación*, 6 :1 (1996), p. 241-256.
- Moya, Félix de; Javier López Anegón; Concepción García Caro. "Indicadores para la evaluación y toma de decisiones en bibliotecas". *Técnicas cuantitativas aplicadas a la biblioteconomía y documentación*. Madrid: Síntesis, 1996.
- Prat Canet, José M. *Benchmarking : un método para aprender de las mejores empresas*. Barcelona: Gestión y planificación integral, 1996.
- Proceedings of the 2nd Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services, Newcastle upon Tyne, 7 to 11 September 1997*. Newcastle upon Tyne: department of information and Library management University of Northumbria at Newcastle, 1998
- Quality management and benchmarking in the information sector. Results of recent research*. London [etc.]: Bowker-Saur, 1997.
- Quality management issues: a select bibliography for library and information service managers*. The Hague: International federation for Information and Documentation (FID), London: British Library Board, 1995.
- St Clair, Guy. *Total quality management in information services*. London: Bowker / Saur, 1997.
- Ward, Suzanne; John Sumsion; David Fuegi; Ian Bloor. *Library performance indicators and library management tools*. Luxembourg: European Commission, DG XIII-83 (EUR 16483 EN), 1995.