

La planificación bibliotecaria en Terrassa

Una buena experiencia

Terrassa tiene actualmente casi 180.000 habitantes y está en proceso de crecimiento. Es una ciudad muy cercana a Barcelona, bien comunicada y con nuevos proyectos en marcha. Ha evolucionado de manera muy positiva durante los últimos años, desde todos los puntos de vista. Dispone de una comunidad académica y universitaria de 13.000 personas de sus tres universidades. Ciudad con una vida social intensa y fuerte asociacionismo. Con planes y proyectos de mejora en los que han intervenido e intervienen los agentes más significativos del municipio.

Terrassa y la biblioteca pública

Desde 1928 el municipio ha tenido biblioteca pública. En los años 70 llegó a tener hasta 14, distribuidas por los diferentes barrios. Sin embargo, eran bibliotecas utilizadas casi únicamente por estudiantes y se convirtieron en un sustituto de las inexistentes bibliotecas escolares. Sus infraestructuras eran del todo deficientes y los recursos escasos como en tantas otras ciudades y pueblos. A lo largo de una buena parte del siglo XX, coexistieron además dos redes de bibliotecas en la ciudad, sin ninguna coordinación entre ellas.

El año 1998 es el punto de inflexión que empieza a marcar la diferencia. Con la inauguración de la Biblioteca Central (bct), esta situación empezó a cambiar. Su apertura significó y significa todavía un cambio en la percepción que tienen los terrasenses de lo que es una biblioteca pública. Y consecuentemente ha cambiado también la percepción de la clase política y de todo el personal de la administración municipal.

Los elementos más significativos del proceso iniciado los podemos resumir en:

- Aprobación por el Pleno del Ayuntamiento del *Pla de Biblioteques de Terrassa* (1), en febrero de 1998. Plan que contempla la construcción de una

biblioteca por distrito y que también empieza a apuntar el marco teórico de actuación y planificación. Es un documento que en realidad lo que pretende es ordenar y equilibrar el sistema bibliotecario de la ciudad, racionalizarlo y dotarlo de las infraestructuras imprescindibles, para que la red responda a las necesidades de los ciudadanos.

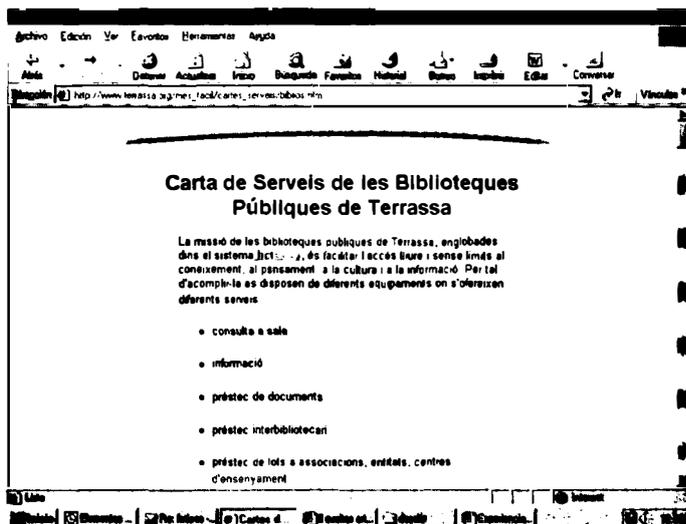
- Integración de todas las bibliotecas en la administración municipal, unificando las dos redes existentes. La *Llei 4/93 del Sistema de Lectura Pública de Catalunya* (2), resuelve la problemática generada con la coexistencia de diversas redes de bibliotecas públicas que operaban en el territorio de manera totalmente descoordinada.
- Impacto real en la población, y presencia constante en los medios de comunicación locales.
- Existencia de una imagen corporativa común para todas las bibliotecas de Terrassa integradas bajo el nombre de bct xarxa.

En el año 2001 se inauguró la biblioteca del distrito 2 (BD2), y actualmente se está trabajando en el proyecto del distrito 6, que se empezará a construir este mismo año.

Plan de calidad en la administración municipal

Desde hace años el Ayuntamiento, como organización, tiene una política de calidad. La idea básica es conseguir una calidad propia continuada. Los cambios de personal no tienen porqué ocasionar cambios en la forma de gestionar los servicios. Para ello, fija una norma general, con los criterios y procedimientos para establecer compromisos de calidad para con los ciudadanos.

En esta idea está implícita la teoría de la mejora continua, cuya cultura está orientada al servicio de los ciudadanos. Es necesario responder a sus expectativas y necesidades. Para ello deben establecerse



parámetros adecuados a través de indicadores específicos de cada actividad. Éstos nos permitirán saber si conseguimos los estándares de calidad planificados.

Las *Cartes de Compromisos* con las personas se han convertido en el primer instrumento de la organización para empezar a caminar hacia la calidad total, que se convierte en objetivo a partir del año 2000. Ésta debe conseguirse a través del establecimiento de grupos de mejora, el fomento del trabajo en equipo, de programas de formación, la redefinición de los estándares en función de los resultados obtenidos, como objetivos generales más destacables. Y todo ello con el objetivo de incrementar la accesibilidad del ciudadano a los servicios (3).

Gestión de la calidad en las bibliotecas

Carta de servicios

Así pues, en 1997 un grupo de las distintas bibliotecas trabajó en la redacción de la *carta de compromisos*, del mismo modo que otros servicios municipales. Dicha carta, publicada un poco antes de la inauguración de la bct, quedó pronto totalmente obsoleta. Con el nuevo equipamiento se generaron nuevas expectativas y nuevas funciones que antes, con las infraestructuras existentes, no se habían tenido en cuenta.

Esta primera carta fue elaborada además con una serie de condicionantes:

- La no intervención en el proceso de personal bibliotecario, por pertenecer a otras administraciones (Generalitat de Catalunya, Diputación de Barcelona). Sólo al final del trabajo pudo intervenir la persona responsable de una de las redes de bibliotecas, pero de una manera muy superficial.
- Coexistencia, como ya se ha dicho, de dos redes, sin coordinación técnica entre sí, por mucho que

desde la concejalía se hicieran grandes esfuerzos para lograr cierta coordinación y cooperación.

- Situación estructural y funcional del todo precarias.

Ya desde tiempo atrás esta voluntad política de intentar acercar el trabajo de las dos redes, se fue gestando a través de la edición de guías de lectura o actividades conjuntas. Se hizo evidente la necesidad de trabajar en una sola dirección y no en dos como hasta ahora. Sin embargo, éste será un largo proceso, porque venimos de una historia determinada y de muchos años de trabajo descoordinado. Todos los proyectos que se realizan a nivel general hoy en día, pretenden la consecución de una verdadera red de bibliotecas públicas, un verdadero sistema urbano de bibliotecas. Y evidentemente, trabajar en los términos de calidad propuestos por nuestro ayuntamiento como organización, nos está ayudando mucho.

Siguiendo esta línea en el año 2001 nos proponemos la participación en un concurso convocado para la mejora de las cartas de servicio. Así pues, se formó el llamado "grupo de impulso", formado por varios trabajadores de todas las categorías, y de distintas bibliotecas. Este "grupo" se replanteó absolutamente todo el contenido de la carta.

El resultado final fue un nuevo texto y nuevos compromisos (4).

La estructura de la carta es la siguiente:

- Definición de la misión de las bibliotecas. Es la misión ya definida y aprobada por el consistorio en el *Pla de biblioteques* de 1998.
- Listado de servicios.
- Compromisos. Es la parte importante del documento. Y estos compromisos se relacionan con la accesibilidad y el conocimiento de las bibliotecas por parte de los ciudadanos; la información a la que pueden acceder a través de nuestros servicios; la obtención de documentos a través del servicio de préstamo interbibliotecario, y de lotes a grupos; el acceso a las nuevas tecnologías; organización de actividades de fomento de la lectura, etcétera.
- Información útil al ciudadano: dirección, horarios de las bibliotecas, y autobuses útiles.

Todos los compromisos enunciados responden a necesidades e intereses de los ciudadanos, y pretenden conseguir que éstos sean atendidos con profesionalidad, eficiencia y eficacia. Son los ciudadanos nuestra razón de ser y no al revés. Y cada uno de ellos tiene una serie de indicadores asociados, que se recogen de manera periódica (5).

Como premio al esfuerzo realizado y al interés demostrado, las bibliotecas públicas de Terrassa, bct xarxa, recibieron el primer premio. Este premio significó un incentivo en metálico para cada uno de los

trabajadores de la red, independientemente de su procedencia administrativa.

Un paso más en la gestión de la calidad

Plan de actuación 2003/2007

Desde 1998 hasta 2001, la bct fue desarrollando servicios y replanteándose nuevas funciones, de manera que poco a poco se ha ido llevando a término la aplicación de un nuevo modelo al cual es necesario que el resto de bibliotecas se vaya adecuando.

Con la puesta en marcha de la BD2, se puso de manifiesto la necesidad de dotarnos de un instrumento que nos facilitase la aplicación de este nuevo modelo y a su vez nos ayudase a actuar según criterios comunes, en tanto que integrantes de un mismo sistema urbano de bibliotecas públicas.

A partir del trabajo de elaboración de la carta de servicios y ante la necesidad fehaciente de irnos orientando hacia objetivos comunes, nos propusimos la elaboración de un plan de actuación o estratégico que nos sirviera de marco de actuación.

El objetivo era doble:

- Evitar posibles intervenciones que atenten contra los objetivos generales de la biblioteca pública por parte de futuros gobiernos del municipio y adelantarnos a la implantación de posibles programas impuestos.
- Orientar nuestra actividad hacia objetivos comunes.

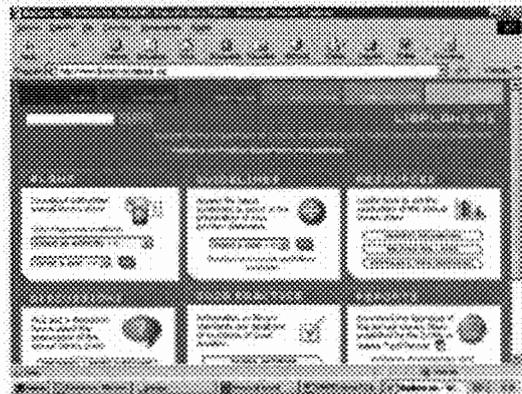
Este trabajo duró todo el año 2002. El “grupo de impulso” de elaboración de la carta ha sido también el motor de elaboración del proyecto. En su composición han intervenido bibliotecarios, directores de bibliotecas, y técnicos auxiliares.

Biblioteca Pública y Municipio. PLANIFICACIÓN

Bases de datos de buenas prácticas

Quisiéramos destacar dos interesantes iniciativas en materia de buenas prácticas.

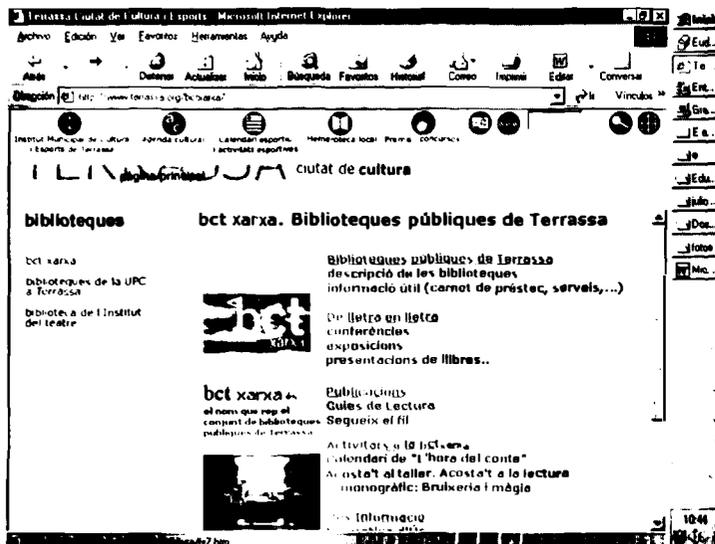
La primera es una iniciativa del gobierno británico, realizada a través del Department of Culture, Media and Sport (DCMS) <<http://www.libplans.ws/default.asp>>. El DCMS es un organismo del Ministerio de Cultura británico que tiene por misión definir e implementar la política bibliotecaria en el Reino Unido. Entre sus objetivos se encuentran el de ofrecer soporte y apoyo a las autoridades locales en la creación y mantenimiento de las bibliotecas públicas y promover su desarrollo.



Para asegurar que las autoridades locales creen bibliotecas capaces de ofrecer servicios bibliotecarios eficientes y de calidad, disponen de estándares de planificación bibliotecaria, orientados a los ayuntamientos, para que planifiquen el servicio de acuerdo a la realidad local y a las políticas que priorizan.

Del mismo modo, como parte del proceso de planificación, todos los ejemplos de buenas prácticas profesionales que se incluyen en los planes de la biblioteca son extractados, clasificados en 32 apartados de buenas prácticas profesionales (por ejemplo, “Formación continua para adultos”), e incluidos en una base de datos en Internet. Al seleccionar cualquiera de estos apartados se remite a la persona que consulta a todas las referencias sobre dicha práctica que han sido catalogadas por las autoridades de las bibliotecas inglesas. Esta información es accesible a través de la sección “buenas prácticas” de la página Web <<http://www.libplans.ws/standards/default.asp?keyword=all>>.

La segunda experiencia es un servicio impulsado desde la Fundació Carles Pi i Sunyer <<http://www.pisunyer.org/>> y la Diputación de Barcelona <<http://www.diba.es/>>, que recoge y difunde experiencias innovadoras de gobierno y gestión en el ámbito local, entre ellas las relacionadas con la cultura y el patrimonio histórico-artístico (ámbito 15). Actualmente entre los proyectos destacados en el ámbito de las bibliotecas podemos consultar: La biblioteca descentralizada de Castelfiorentino (Italia); la modernización de una biblioteca de ámbito rural, Concejo de Espinal (Navarra) y el Servicio de libros “hablados” para invidentes en la biblioteca municipal de Turín (Italia) <<http://www.diba.es/bbp/es/presen.htm>> 



Los trabajos de reestructuración de la carta sirvieron de base para empezar a trabajar. También elaboramos un listado de las necesidades detectadas en nuestros usuarios a todos los niveles y en todas las bibliotecas. Listado que generamos a partir de nuestro buzón de sugerencias y quejas, y de la experiencia del día a día. A partir de este listado de necesidades y de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), hemos elaborado un documento que intenta dar respuesta a los problemas detectados, de manera realista y teniendo en cuenta las limitaciones actuales de la mayoría de los equipamientos de que disponemos.

La idea es que el resultado sea totalmente aplicable y asumible por todo el personal y por los gestores municipales. La aprobación de estos últimos es del todo imprescindible. Por este motivo nos planteamos, en una primera instancia, que sea aprobado por el Consejo de Administración del IMCET (Institut Municipal de Cultura i Esports de Terrassa, al cual están adscritos los servicios bibliotecarios municipales).

Pero también es imprescindible que todo el personal se sienta implicado. Por este motivo, una vez aprobado el plan general, los objetivos específicos y las acciones a desarrollar en cada caso, han de ser propuestas por cada uno de los elementos que intervienen en el funcionamiento de todas las bibliotecas.

La estructura del documento responde más o menos a otros planes que hemos consultado. Esto es:

- Una introducción, donde explicamos los motivos de redacción del documento
- La metodología de trabajo
- Descripción de necesidades, y definición de tipología de usuarios a los que debemos dedicar nuestros esfuerzos
- Análisis DAFO

- El plan propiamente dicho, que incluye:

- la misión
- los principios o valores que queremos destacar (compromiso de calidad, esfuerzo de adaptación a los cambios tecnológicos y observación constante de las necesidades de los ciudadanos)
- las funciones de las bibliotecas (Hoy son unas y en un futuro pueden cambiar. Actualmente vemos que nuestras bibliotecas tienen que ser centros de información, centros donde los ciudadanos puedan llenar su tiempo libre, donde puedan resolver sus necesidades de formación permanente, donde puedan participar en actividades de fomento de la lectura y fomento cultural y centros difusores de nuestra realidad histórica y actual como ciudad)
- las líneas de trabajo a desarrollar (Son los cuatro ejes básicos que desarrollan el plan y están relacionados con el acceso a los servicios, la información, el fomento de la lectura y la formación continuada y permanente. Cada uno de estos ejes tiene definido un objetivo general, unas áreas de actuación, y unos objetivos específicos relacionados con dichas áreas)

Una vez terminado el documento general, que ha sido consensuado por todos los trabajadores y trabajadoras de las bibliotecas, independientemente de su categoría profesional, el pasado mes de febrero se hizo llegar a nuestros responsables municipales. Actualmente está a la espera de aprobación por parte de éstos, ya que tiene que decidir el nuevo gobierno formado tras las recientes elecciones del 25 de mayo.

A su vez, todo el personal de las bibliotecas está actualmente trabajando en la redacción de los objetivos operacionales y las acciones concretas aplicables durante este mismo año. Somos conscientes de nuestra inexperiencia y también de que estamos intentando trabajar de una nueva manera y esto supone errores y fracasos. Nosotros este año lo consideramos de aprendizaje de la metodología.

Conclusiones

De todo lo dicho hasta ahora, me interesa destacar tres aspectos:

En primer lugar, observar que por un lado existe el *Pla de biblioteques* que pone las bases para la construcción de nuevos equipamientos y los reparte equitativamente por el territorio urbano. Por otro lado el *Pla d'actuació 2003-2007 de la bct xarxa*, a través del cual pretendemos seguir directrices comunes de funcionamiento. Es el instrumento necesario para trabajar de manera coordinada e ir consiguiendo un verdadero sistema urbano de bibliotecas públicas. Ambos planes son complementarios.

En segundo lugar hacer patente nuestra conciencia de la realidad. Una realidad que tiene en cuenta de dónde venimos y en qué punto nos encontramos. Una realidad en la que vemos muy lejos todavía la consecución del objetivo final, que sería llegar a trabajar con conciencia de ser parte de un mismo servicio, de una misma organización, de un mismo sistema...

Y en todo este proceso, es indiscutible el valor y la ayuda de la integración de las bibliotecas en la organización municipal. Esta integración nos proporciona ayuda de los departamentos implicados en el plan de calidad, participación en los programas de formación generales y propuesta de programas específicos para bibliotecas, beneficiarnos de los sistemas de incentivos para el personal, etcétera. ☒

Montserrat Busquet Duran
Directora de bct xarxa

Notas

- (1) Puede consultarse un resumen en <<http://www.terrassa.org/locutat/pmbiblio.htm#000>>
- (2) Puede consultarse en <http://cultura.geocat.net/normativa/docs/LLEI_4_1993.doc>
- (3) Para más información ver todo el proyecto en la Web del Ayuntamiento de Terrassa <http://www.terrassa.org/mes_facil/qualitat/index.htm>
- (4) Véase el texto de la carta en <http://www.terrassa.org/mes_facil/cartes_servis/bibllis.htm>

- (5) Los resultados pueden consultarse en <http://www.terrassa.org/mes_facil/cartes_servis/indicadors_2001/biblio.htm>

Bibliografía

- BRYSON, Jo. *Técnicas de gestión para bibliotecas y centros de información*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1992
- Cultura i poder local: reflexions i propostes des de la Taula de Regidors de Cultura dels municipis de la provincia de Barcelona*. Barcelona: Pagès Editors; Diputació de Barcelona, 2000
- DOMÍNGUEZ SANJURJO, María Ramona. *Nuevas formas de organización y servicios en la biblioteca pública*. Gijón: Trea, 1996
- GARCÍA-MORALES, Elisa. Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación. *Revista Española de Documentación científica*, nº 18 (enero 1995)
- LA BIBLIOTECA pública, un compromiso político*. 1ª Jornadas Biblioteca Pública y Políticas Culturales. Barcelona, abril 1997. Fundación Bertelsmann, 1997
- LINE, Maurice B. La gestió del canvi a les biblioteques. *Item*, nº 12 (gener-juny 1993), p. 66-80
- MANUAL de planificación para bibliotecas: sistemas y procedimientos* Charles R. McClure... [et al.]. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1991
- MASON, Marilyn Gell. *Strategic Management for today's Libraries*. Chicago, London: American Library Association, 1999
- SANZ CASADO, Elías. *Manual de estudios de usuarios*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 1994
- STUEART, Robert D.; MORÁN, Bárbara B. *Gestió de biblioteques i centres d'informació*. Lleida: Pagès editors, 1998
- TAESCH-WAHLEN, Danièle. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque: mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires*. Paris: Electre-Éditions du Cercle de la Librairie, 1997
- VALLS, Anna; CASADO, Lluís. El canvi vers la qualitat de servei. *Item*, nº 11 (julio-diciembre 1992), p. 138-155

PUBLICIDAD