

Trabajando por la mejora: proyecto de mejora y calidad de los servicios en bibliotecas públicas de la Comunidad de Madrid

M.^a Jesús López Manzanedo

JEFA DE LA UNIDAD DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS. SERVICIO REGIONAL DE BIBLIOTECAS Y DEL LIBRO,
CONSEJERÍA DE CULTURA Y DEPORTES, COMUNIDAD DE MADRID

Resumen

Esta comunicación pretende exponer el estado actual del *Plan de mejora y calidad de los servicios de las Bibliotecas Públicas de la Comunidad de Madrid*, puesto en marcha por el Servicio Regional de Bibliotecas y del Libro, en noviembre de 2003. Los objetivos de este proyecto van encaminados a incrementar la satisfacción del usuario, mejorar los procesos internos, fomentar la homogeneidad de la red de bibliotecas públicas y crear una cultura de trabajo en equipo. Se presentan las tres líneas de mejora en las que ya se está trabajando y el plan de actuación para el período 2004-2005.

Introducción y objetivos generales

El Servicio Regional de Bibliotecas y del Libro puso en marcha, en noviembre de 2003, un Plan de mejora y calidad de los servicios de las diecisiete bibliotecas públicas de la Comunidad de Madrid, con la asistencia técnica y colaboración de la empresa Novotec.

El hecho de encargar el análisis previo y tener asesoría externa ha sido crucial para el arranque de este proyecto, ya que aporta de partida un punto de vista más objetivo.

Este plan pretende identificar, analizar e implantar líneas de actuación que consigan:

- Incrementar la satisfacción del usuario.
- Mejorar la realización de los procesos.
- Fomentar la homogeneidad de la red de bibliotecas públicas.
- Crear una cultura de trabajo en equipo.

El proyecto está dividido en tres fases:

- 1.^a Fase: Diagnóstico interno sobre la situación actual de los servicios al ciudadano en las bibliotecas públicas de la Comunidad de Madrid, definición de un Plan de actuación para el período 2004-2005 para la mejora de algunos procesos y servicios, que no requieren la información procedente de la segunda fase del plan y elaboración de un cuestionario para usuarios y no usuarios de bibliotecas.
- 2.^a Fase: Encuesta a usuarios y no usuarios de bibliotecas públicas.
- 3.^a Fase: Implantación integral del Plan de mejora de servicios, recogiendo toda la información de las dos primeras fases del proyecto.

Estado actual del proyecto

Las acciones para la mejora de la calidad en las bibliotecas públicas de la Comunidad de Madrid en la primera fase han sido:

- Diagnóstico inicial de la situación actual, a partir del conocimiento de:
 - La opinión de los bibliotecarios sobre las bibliotecas, su funcionamiento y cómo mejorarlas
 - La opinión de los usuarios sobre los servicios.
- Diseño de un cuestionario para usuarios y no usuarios de bibliotecas.
- Elaboración de un Plan de actuación para el período 2004-2005.

El diagnóstico inicial consistió en realizar un análisis de los servicios y procesos que se llevan a cabo en las bibliotecas públicas, que permitiera alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar todos los procesos y servicios llevados a cabo en las bibliotecas.
- Identificar las oportunidades de mejora y establecer las líneas de actuación distinguiendo entre las que se pueden abordar directamente de aquellas para las que será necesario conocer la opinión del usuario (potencial y real).
- Identificar los atributos clave de los servicios y elaborar en base a ellos un cuestionario que permita recoger y valorar la opinión del ciudadano.

Metodología

La metodología empleada se fundamentó principalmente en recoger el sentir de los participantes en los servicios y procesos, tanto personal de bibliotecas como usuarios de las mismas. Para ello la empresa realizó cuatro sesiones de trabajo de un día con los siguientes grupos:

- Un grupo de trabajo formado por personal de bibliotecas: nivel directivo.
- Dos grupos de trabajo formados por personal de bibliotecas: nivel operativo.
- Un grupo de trabajo formado por usuarios de bibliotecas.

Los responsables de los Servicios Centrales seleccionaron al personal directivo y operativo de la red de bibliotecas que podía aportar información sobre la situación existente y formular en principio algunas propuestas para la mejora de los servicios.

Por otro lado, se seleccionaron diez usuarios de distintas bibliotecas de la red, intentando que estuvieran representados todos los segmentos posibles (edad, sexo, ocupación, etc.) y se les invitó a una reunión de trabajo para que expresarán su punto de vista.

De las sesiones de trabajo realizadas con los diferentes grupos se obtuvo la información necesaria para identificar áreas de mejora y atributos de calidad de servicio que han permitido también diseñar el cuestionario que se procesará en la segunda fase del proyecto.

A partir de este primer «diagnóstico inicial sobre la situación actual de la red de bibliotecas públicas», se fijaron una serie de líneas de actuación que deberán ser abordadas a corto, medio y largo plazo. En todas ellas se ha considerado fundamental la formación de equipos de trabajo, se ha fomentado la comunicación y la necesidad de implicación de todo el personal.

La creación grupos de trabajo y establecer su sistemática de funcionamiento ha sido la principal preocupación en esta primera fase.

Las líneas de actuación que se han considerado prioritarias se reflejan en la tabla 1.

En el mes de marzo, se presentó el informe completo de diagnóstico inicial y propuestas de mejora a todos los directores de bibliotecas con objeto de que lo conocieran, lo hicieran llegar a todo el personal, sin excepción, y animaran a todos a participar en alguno de los cinco grupos previstos para 2004.

También en ese momento se estableció la sistemática para gestionar los grupos de trabajo: composición, etapas, objetivos, identificación de actividades, planificación temporal, elección de responsable, fases de las reuniones de trabajo, recomendaciones...

Las bases para la formación de los grupos han sido:

- La participación del personal de las diecisiete bibliotecas públicas de la Comunidad de Madrid.
- La composición de los grupos se ha hecho con personal de todas las categorías.

	OBJETIVO	ACTUACIÓN	CALENDARIO	ACTUACIONES POSTERIORES
GRUPO 1	Establecer un sistema de comunicación interna que permita asegurar la transmisión y comprensión de la información en la Red de Bibliotecas y dentro de cada biblioteca a todo el personal	Analizar la situación actual en cuanto a comunicación interna y definir canales, contenidos, tipos de mensajes, emisores y receptores adecuados para cada tipo de comunicación y definir el plan de implantación	2º semana mayo a 2º quincena septiembre	Implantar un sistema de comunicación interna
GRUPO 2	Mejorar la comunicación entre turnos en la biblioteca, estableciendo un sistema soportado por un formulario estándar	Definir un Libro de incidencias, detallando cada uno de los campos necesarios para la comunicación de toda la información entre turnos y definir el plan de implantación	2ª semana mayo a 2º quincena septiembre	Implantar el libro de incidencias
GRUPO 3	Sistematizar los procesos en las bibliotecas para garantizar homogeneidad y la realización óptima de los mismos y proporcionar un soporte para mejorar la gestión de las bibliotecas	Identificar los procesos de la biblioteca y establecer el orden de prioridad para su análisis, mejora, sistematización y documentación necesaria en actuaciones posteriores	3ª semana mayo a 2º quincena septiembre	Crear grupos de trabajo para el análisis, mejora y documentación de los procesos identificados y priorizados
GRUPO 4	Desarrollar las funciones a nivel de tareas para las distintas categorías de personal de bibliotecas que permitan una mejor gestión de las mismas	Desarrollar las funciones establecidas para las distintas categorías a nivel de tareas y definir el plan de implantación	2ª semana septiembre a última semana diciembre	Elaborar un Manual de funciones del personal de las bibliotecas
GRUPO 5	Disponer de un sistema que permita gestionar el conocimiento de la red y aprovechar las ventajas que proporciona	Establecer la sistemática y el soporte necesario para gestionar el conocimiento de la red, estableciendo qué, de qué forma y en qué soporte debe compartirse la información	2ª semana septiembre a última semana diciembre	Implantar el sistema de gestión del conocimiento

TABLA 1 Cuadro resumen de actuación de los Grupos de Trabajo durante el año 2004, a partir del Informe de Diagnóstico y propuestas de mejora de Novotec

- La participación en cualquier grupo es voluntaria.
- Los grupos están formados por seis u ocho personas.

La orientación hacia el trabajo en equipo, como veremos más adelante, se ha considerado imprescindible dentro de la organización, ya que favorece la comunicación y la participación en todos los sentidos, fomenta la implicación y motivación del personal, facilita la definición e implantación de actuaciones de mejora y ayuda a obtener la visión de red.

Plan de actuaciones año 2004

Una vez formados los grupos se estableció el esquema de trabajo de cada equipo de la manera siguiente:

- Análisis y despliegue del objetivo de cada grupo.
- Identificación de tareas y actividades.
- Planificación del trabajo.
- Preparación y reparto de los temas a tratar por cada participante en su biblioteca, con objeto de recoger la opinión de sus compañeros.
- Puesta en común y debate en cada reunión programada.
- Elaboración del documento definitivo resultado del trabajo de cada grupo.

Los tres primeros grupos se pusieron en marcha en mayo conforme al calendario (tabla 1), pero los grupos 4 y 5, que tenían previsto comenzar a trabajar a primeros de septiembre de 2004, han tenido que posponer su tarea, ya que es necesario partir de los documentos ya elaborados para poder definir y concretar las funciones y tareas del personal y disponer de un sistema que permita gestionar el conocimiento de la red, cometidos de los grupos 4 y 5.

Grupo 1: Comunicación

OBJETIVOS DEL GRUPO

Conscientes del valor de la comunicación, los objetivos que se ha planteado el grupo inciden en crear un sistema de comunicación que nos potencie como red, es decir, un sistema que facilite principalmente:

- Homogeneizar la prestación de servicios y la sistemática de trabajo dentro de la red.
- Aprovechar el conocimiento, las diferentes experiencias y fortalecer la cultura de red.
- Unificar los criterios y facilitar los mensajes y canales con el exterior, tanto con otras unidades de la red como con otras instituciones de la Comunidad de Madrid o externas a ésta.
- Facilitar y fomentar el trabajo en equipo, dentro de cada biblioteca y dentro de la red.
- Establecer los cauces de comunicación para que todos los trabajadores puedan expresar sus problemas, dificultades y sugerencias y acudir correctamente ante una necesidad de información.
- Que todas las personas conozcan y entiendan las decisiones estratégicas, así como aquellos temas de carácter organizativo que puedan afectarles.

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Se comentaron los diferentes elementos que configuran un sistema de comunicación, entendiendo que dichos elementos nos dan la estructura del sistema y las pautas para el trabajo del equipo.

Se entiende que las necesidades de comunicación se deben estructurar, mediante cuatro bloques de comunicación, de la siguiente forma:

- Comunicación interna dentro de la Unidad.
- Comunicación interna dentro de cada biblioteca.
- Comunicación con otras Unidades del Servicio.
- Comunicación externa (con otras instituciones de la Comunidad y otras organizaciones).

Dentro de cada bloque las necesidades de comunicación se organizan en «Tipos de mensaje», que a su vez vuelven a desglosarse en «Tipos de mensaje nivel 2». Para cada tipo de mensaje, el grupo debe definir todos los elementos del sistema: emisores, receptores colectivos, canales, proceso de comunicación y mapa de contenidos, analizando para ello las necesidades y problemas actuales.

De acuerdo con la estructura, se inició la definición de los tipos de mensaje dentro de cada bloque, con los siguientes resultados:

- Mensajes estratégicos:
 - Servicio nuevo.
 - Modificaciones de un servicio.
 - Cambios estratégicos que afecten al conjunto de unidades del servicio.
- Mensajes técnicos operativos:
 - Normas.
 - Procedimientos operativos comunes a todas las bibliotecas.
 - Instrucciones operativas de trabajo.
- Mensajes organizacionales:
 - Información general sobre: permisos, vacaciones, calendarios...
 - Cursos de formación.
 - Otros de carácter similar.
- Mensajes puntuales con carácter de urgencia.
- Gestión del conocimiento.
 - Calendarios de actividades.
 - Desarrollo de las actividades.
 - Guías de lectura.
 - Información profesional.
- Problemas, sugerencias, necesidades.

Se ha dado gran valor como herramienta de comunicación dentro de la Unidad a una intranet. En septiembre de este año 2004 han comenzado los trabajos de desarrollo de dicha herramienta, si bien mientras llega el día en el que esté disponible será necesario crear un espacio alternativo común, sobre el que deberán estar colgadas las normativas, procedimientos, etc., que se vayan elaborando.

Se trata con ello de reunir toda la información y documentación necesaria para el buen funcionamiento de la red en un solo sitio, de manera que todos los trabajadores tengan una única herramienta que les permita obtener toda la información necesaria para el desarrollo de su trabajo.

A grandes rasgos algunos puntos de interés para incluir en la estructura de la Intranet podrían ser:

- Noticias, alertas...
- Organigrama:
 - Estructura del Servicio Regional de Bibliotecas y del Libro: Unidades y sus competencias
 - Directorio
- Unidad de bibliotecas públicas:
 - Estructura de la Unidad de Bibliotecas Públicas, sus competencias.
 - Directorio
 - Servicios: relación de servicios que se ofrecen en las bibliotecas públicas / nombres de las bibliotecas que lo ofrecen.
 - Dentro de cada servicio:
 - Normas (uso público / uso interno)
 - Procedimiento
 - Impresos

Difusión: modelos

Agenda / Calendario

- Agenda: se trataría de indicar fechas claves (Campañas, Día del Libro, Día de la Biblioteca, Un Madrid de Cuento, Maratón de Cuentos, Semana Madrid por la Ciencia, Libro solidario, Bibliotecas por la convivencia, etc.)
- En cifras: datos básicos de las bibliotecas (población del distrito, puestos de lectura, colecciones, préstamos, lectores, etc). Estadísticas.
- Organización de la colección:
 - General : CDU, N, P, T, B, C
 - Colección de consulta
 - Colección local
 - Unión Europea
 - Otras culturas
 - Audiovisuales
 - Publicaciones periódicas
- Proyectos
- Grupos de trabajo. Actas
- Buzón de sugerencias / foro
- Gestión del conocimiento: experiencias, etc.

Una vez que se defina el Sistema de comunicación y se inicie su implantación hay que utilizar un conjunto de indicadores que nos permitan evaluar el grado de cumplimiento y tomar medidas correctoras cuando resulte necesario. Con ello se pretende evitar la creación de un sistema que quede en el olvido. Los problemas que se detecten durante la evaluación nos ayudarán igualmente a avanzar en la mejora continua.

La sistemática de evaluación se basa en la definición y medición de indicadores, así como en reuniones periódicas de seguimiento en las cuales se evalúe el resultado de dichos indicadores.

La transmisión de información urgente y puntual se puede realizar por la Intranet y ahí se encontrará también toda la información y documentación técnica necesaria para conseguir los objetivos de homogenización, optimización, la fórmula para compartir el conocimiento, etc. Mantener la Intranet actualizada es evidentemente clave para asegurar la buena comunicación dentro de la red.

Además, la existencia y actualización de instrucciones técnicas que complementan los procedimientos generales y recogen los modos propios de la biblioteca, resultan fundamentales para transmitir dichos procedimientos ante una nueva incorporación, baja de personal o la necesidad de ayuda ante picos de trabajo.

Por último las reuniones, tanto con la Unidad como dentro de cada biblioteca, son otro instrumento fundamental de comunicación e incuestionables a la hora de crear homogeneidad y espíritu de equipo dentro de la red. De todas las reuniones deberá quedar reflejo mediante un acta de reunión.

Grupo 2: Libro de incidencias

En cualquier servicio público que permanezca abierto más de doce horas diarias, siempre hay dos turnos de trabajo y todos sabemos que es bastante habitual que existan problemas de comunicación y entendimiento entre turnos. Estos problemas a veces llevan a un sentimiento de no pertenecer a un mismo equipo.

Ya desde el informe de diagnóstico se vio la importancia de los cuadernos de incidencias para asegurar la correcta transmisión de la información entre turnos, del mismo modo, durante el desarrollo de las tareas de este grupo se ha ido viendo su utilidad para organizar el trabajo diario.

OBJETIVO DEL GRUPO

Así pues el objetivo ha consistido en diseñar un instrumento que asegure de forma sencilla la comunicación de incidencias o necesidades especiales del servicio, avisos y tareas pendientes.

El control y transmisión de esta información a través del libro facilitará la comunicación entre turnos y responsables de manera que se asegure la mejor calidad de servicio.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

En principio se entiende que es aconsejable crear más de un cuaderno o apartado. En cualquier caso los bloques de información que de manera estructurada se proponen para el libro son los siguientes:

- **Mantenimiento:** En este cuaderno deberán recogerse tanto averías como revisiones, recogiendo en ambos casos la información necesaria para ejecutar bien los trabajos y para poder hacer un seguimiento del mantenimiento, especialmente del servicio de las empresas responsables del mismo. Los campos de información que en principio se consideran aconsejables son: fecha y hora de la avería o revisión; problema detectado; comunicación con el proveedor del servicio de mantenimiento; realizada (fecha y hora) o pendiente; resuelta (fecha y hora) o pendiente.
- **Incidencias informáticas:** Tanto de *software* como de *hardware*, de uso público y de uso interno (averías en aparatos, caídas de línea, etc.). Los campos de información son prácticamente los mismos que los de averías: fecha y hora, soporte, código, lugar, concepto, aviso, seguimiento y resuelto (fecha y hora)
- **Personal:** Cuadros mensuales disponibles donde se reflejen bajas, vacaciones, libranzas, ausencias temporales justificadas, con el objetivo de que todos los trabajadores sepan con quién pueden contar en su turno y en el siguiente para la realización de las tareas.
- **Actividades:** Programa semanal de las actividades a realizar en la biblioteca. Se indicará: día, sala, hora, actividad, tareas necesarias para preparar la actividad y personal que debe realizarlas junto a cada tarea se indicará si ha sido realizada o está pendiente.
- **Trabajos pendientes, avisos, incidencias en los servicios.**
- **Control de llaves:** Sólo cuando se entregue a quien no las utilice de forma habitual.
- **Objetos perdidos:** La mala imagen que en ocasiones se tiene ante los usuarios por la falta de control sobre los objetos perdidos, implica la necesidad de que en algún sitio queden reflejados los datos de la persona que recoge el objeto y la que lo reclama.
- **Sugerencias, comentarios, incidencias y peticiones de los usuarios**

El libro tendrá soporte papel para evitar cualquier problema de transmisión y facilitar el acceso en cualquier momento a quien lo necesite.

Sistematización de los procesos y servicios

OBJETIVO DEL GRUPO

Existe un objetivo final en la Unidad de Bibliotecas Públicas de sistematizar los servicios y procesos buscando el trabajo homogéneo y óptimo dentro de la red, que permita ofrecer una imagen única frente al usuario, y que ésta responda a sus necesidades y expectativas.

El trabajo de sistematización y optimización es complejo y requerirá de tiempo y esfuerzo por parte de todas las personas que integran la Unidad. Su amplio alcance y complejidad ha hecho necesarias un conjunto de actividades previas que permitieran identificar y priorizar los procesos, así como estructurar la forma y contenidos de los trabajos de sistematización.

Los objetivos del trabajo de este grupo se corresponden con los propuestos en el diagnóstico inicial elaborado por Novotec en el presente año, y son los siguientes:

- Inventariar los procesos que se llevan a cabo en las bibliotecas, identificando las necesidades de sistematización.
- Evaluar la situación actual de los procesos y su documentación respecto a las necesidades expresadas en el paso anterior.
- Establecer criterios de priorización.
- Priorizar los trabajos de sistematización.
- Planificar y organizar dichos trabajos.
- Diseñar la estructura o índice de los documentos a elaborar durante la sistematización, es decir, los procedimientos, normas, etc.

A la hora de analizar toda la actividad de las bibliotecas públicas se han diferenciado dos grandes bloques: servicios y procesos internos. Dentro de cada bloque se ha establecido la siguiente estructura básica:

- Servicios:
 - Normas de acceso y uso (incluiría aspectos como reclamaciones, sugerencias y señalización).
 - Préstamo.
 - Consulta en sala (incluida la consulta en línea).
 - Información y referencia.
 - Actividades.
 - Formación de usuarios.
- Procesos internos:
 - Relacionados con el fondo y la colección.
 - Gestión y administración:
 - Material.
 - Personal.
 - Equipamiento.
 - Comunicaciones.

Cada servicio y proceso interno, obviamente se subdivide en un conjunto de servicios y procesos que podemos llamar de segundo nivel, por ejemplo, dentro del préstamo distinguimos, entre otros, préstamo individual de adultos, préstamo infantil, colectivo, interbibliotecario, etc. Son estos procesos y servicios de segundo nivel los que deben ser analizados y sistematizados.

Tras un análisis concienzudo se entendió que los documentos a elaborar durante la sistematización se deben integrar en cuatro grupos:

- Normativa: entendiendo como tal toda la normativa que afecte al servicio correspondiente. El análisis de la normativa tiene que dar lugar a un documento general en el que se recoja y explique la normativa, de manera que los trabajadores puedan conocerla y entenderla para asegurar correctamente su aplicación, y un documento para el usuario, que contenga de forma sencilla un resumen de aquellos aspectos de la normativa que más le afecten.
- Impresos: son los documentos que soportan el servicio o el proceso interno.
- Difusión: sistemática a emplear para asegurar la difusión del servicio.
- Procedimientos operativos: entendiendo como tales los que recogen la operativa detallada de cada proceso a realizar para la prestación del servicio o ejecución del proceso interno, esto es, qué, cómo, cuando y por qué de cada tarea.

Dentro de los bloques de segundo nivel se continuó construyendo, en estructura de árbol, la identificación de procesos y necesidades de documentación.

Con el objetivo de planificar adecuadamente los trabajos de optimización y sistematización de los servicios y procesos analizados en los puntos anteriores se realizó una priorización de los mismos. Para ello se utilizó la metodología de la matriz multicriterio ponderada, es decir, se establecieron una serie de

MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LOS SERVICIOS Y PROCESOS INTERNOS					
(PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS)	1	1,25	1,05	1	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN:	IMPACTO PERSONAL	IMPACTO USUARIOS	FACILIDAD	VISTOSO	RESULTADOS
PRÉSTAMO					
INDIVIDUAL	5	5	3	5	19,40
A DOMICILIO	0	1	2	4	7,35
A ENTIDADES	0	4	4	4	13,20
COLECTIVO	0	4	4	4	13,20
TALLERES DE LITERATURA	2	1	3	1	7,40
INTERBIBLIOTECARIO	3	3	3	4	13,90
INTERCENTROS (BTCAS. DE LA RED)	4	5	0	5	15,25
CONSULTA EN SALA					
CONSULTA COLECCIÓN ADULTOS	4	5	3	4	17,40
CONSULTA COLECCIÓN INFANTIL	4	3	3	4	14,90
HEMEROTECA	3	5	4	5	18,45
COLECCIÓN DE FONDOS DE DEPÓSITO	2	2	2	2	8,60
AUDICIÓN Y VISIONADO	3	3	4	4	14,95
OFIMÁTICA	2	2	4	4	12,70
INTERNET Y RECURSOS ELECTRÓNICOS	5	5	5	5	21,50
INFORMACIÓN Y REFERENCIA					
GENERAL Y RED	5	5	5	3	19,50
CIUDADANO	5	5	3	5	19,40
LOCAL	5	5	2	5	18,35
DOCUMENTAL INTERNA	4	5	4	5	19,45
INFORMACIÓN ELABORADA	3	3	3	4	13,90
ACTIVIDADES					
ACTIVIDADES	4	5	3	3	16,40
FORMACIÓN DE USUARIOS					
FORMACIÓN DE USUARIOS	5	3	3	4	15,90
PROCESOS RELACIONADOS CON LA COLECCIÓN					
SELECCIÓN CENTRALIZADA	5	3	4	2	14,95
SELECCIÓN PROPIA	5	3	4	3	15,95
ADQUISICIONES	3	2	3	2	10,65
ORGANIZACIÓN DE LA COLECCIÓN	5	5	1	5	17,30
ANÁLISIS DATOS DEL EJEMPLAR	5	5	5	5	21,50
PROCESO FÍSICO Y TÉCNICO	5	3	5	3	17
DONACIONES	3	3	5	3	15
DESIDERATAS	5	5	4	5	20,45
EXPURGO	4	5	3	4	17,40
RECUESTO	5	5	3	5	19,40
DINAMIZACIÓN DE LA COLECCIÓN	3	5	3	5	17,40
PUBLICACIONES PERIÓDICAS	5	5	3	5	19,40
PROCESOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN					
PERSONAL	5	4	3	5	18,15
COMUNICACIONES	5	5	4	5	20,45
EDIFICIO	5	5	3	5	19,40
EQUIPAMIENTO	5	5	3	4	18,40
MATERIAL	5	4	4	3	17,20

TABLA 2 Evaluación de servicios y procesos internos

Cada grupo deberá recoger las distintas sistemáticas de actuación de las bibliotecas, para cada proceso o servicio a analizar, llevando dichos modelos a la mesa de trabajo con el objetivo de determinar para cada caso las mejores prácticas y optimizar así procesos y servicios. Partirán del conocimiento y análisis crítico de la situación actual y elaborarán los documentos tal y como se han establecido, es decir: normativa, procedimientos, impresos y difusión.

A continuación se presenta un cronograma (tabla 3) con la organización y planificación de trabajos. En él se sintetiza la organización de los grupos y responde, en general, al criterio de agrupar procesos o servicios comunes, o de primer nivel, así un grupo trabajará el préstamo, otro las consultas en sala, etc.

Todos los procedimientos operativos de la Unidad de Bibliotecas Públicas serán uniformes, tendrán la misma estructura de contenidos y la redacción de los mismos debe ser clara, precisa y concisa.

Lo abordado hasta el momento ha sido una tarea más compleja de lo que parece, pero este trabajo previo ha servido sin duda para sentar las bases de los resultados que queremos obtener y del objetivo que nos hemos marcado: mejorar la calidad de los servicios.