



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

CRAI

Centre de Recursos per a
l'Aprenentatge i la Investigació

El model EFQM i la gestió per processos al **CRAI** de la UB

Marcial Rubio Durán
CRAI Unitat de Serveis a Usuaris
Barcelona, octubre 2019

El **CRAI** en xifres



El CRAI en xifres



+64.000 estudiants
+6.500 PDI
+2.300 PAS



16 CRAI Biblioteques
7 Unitats tècniques



239 treballadors
93 becaris



+36.900 m2
+6.500 punts de lectura

El CRAI en xifres



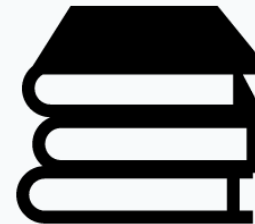
+1.630.000 documents
+39.000 títols de revistes
+120.000 documents de fons antic



+11.300 assistents a cursos de formació



+125.000 llibres-e
+35.000 revistes-e
+2.030.000 descàrregues d'articles
+70.000 documents en repositoris



+553.000 documents prestats o renovats

Què és el model **EFQM** d'excel·lència?





El model EFQM ens permet millorar i redissenyar els fluxos de treball per fer-los més eficients i adaptats a les necessitats dels nostres usuaris

Característiques principals

Es tracta d'un conjunt de **valors** que proporcionen una visió global de l'organització i ens permet:

- Eliminar duplicitats
- Identificar carències
- Donar directrius
- Donar coherència amb un llenguatge comú
- Facilitar les bones pràctiques
- Millorar els resultats

És l'únic model de gestió que permet desenvolupar l'excel·lència i comparar-nos amb altres organitzacions

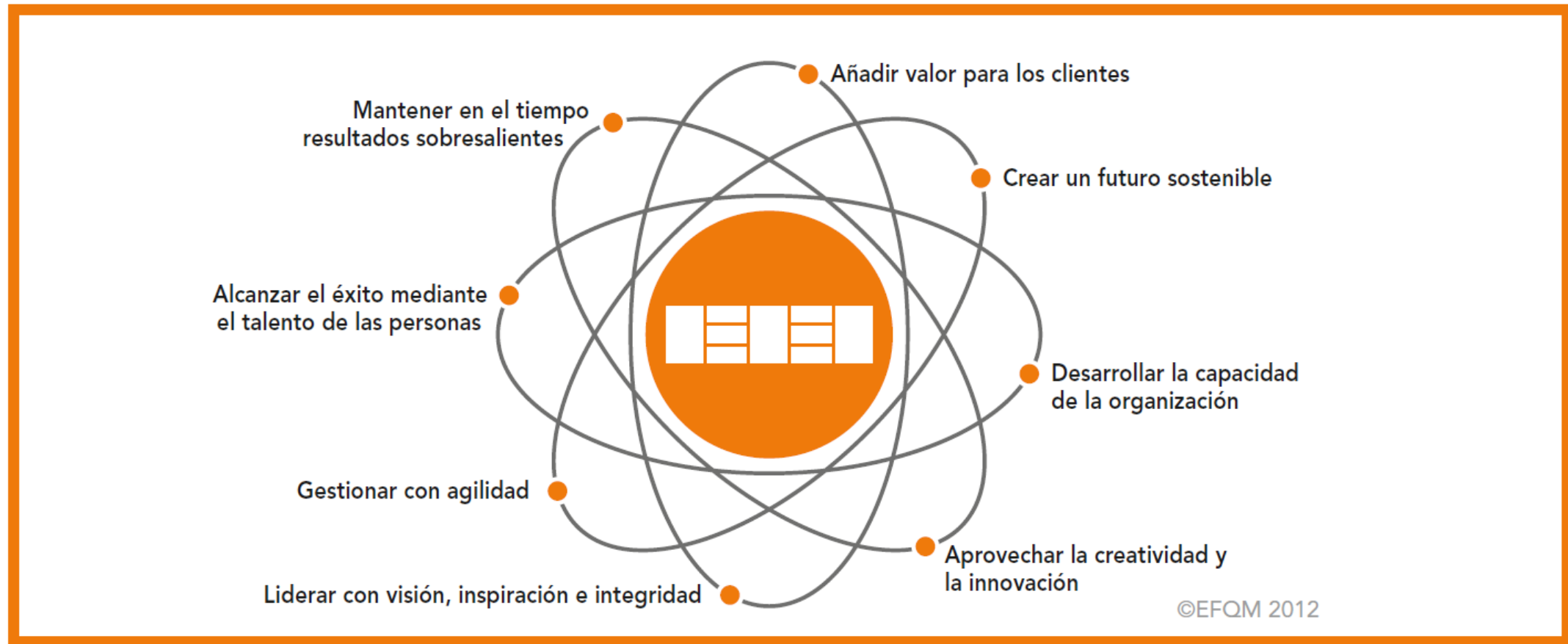


El model EFQM té 3 components principals

- A. Conceptes fonamentals**
descriuen els elements essencials
per arribar a l'excel·lència
- B. Model EFQM d'excel·lència**
marc conceptual
- C. Esquema lògic REDER**
eina de gestió i avaluació



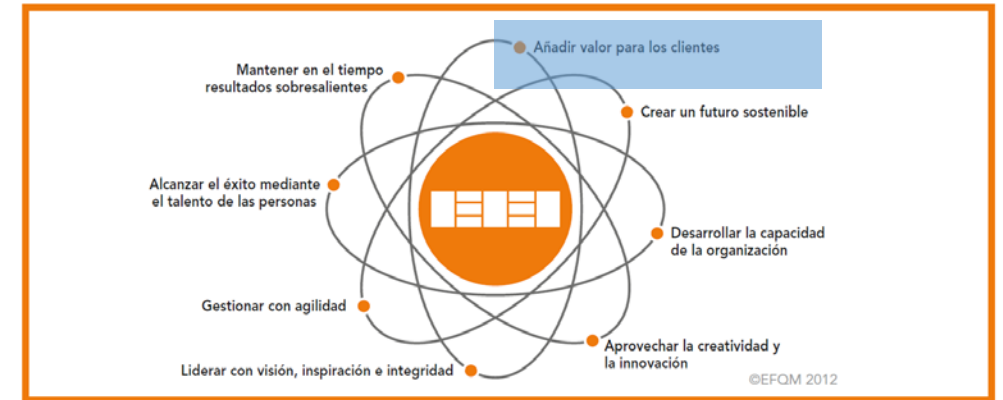
A. Conceptes fonamentals



A. Conceptes fonamentals

Afegir valor per als clients

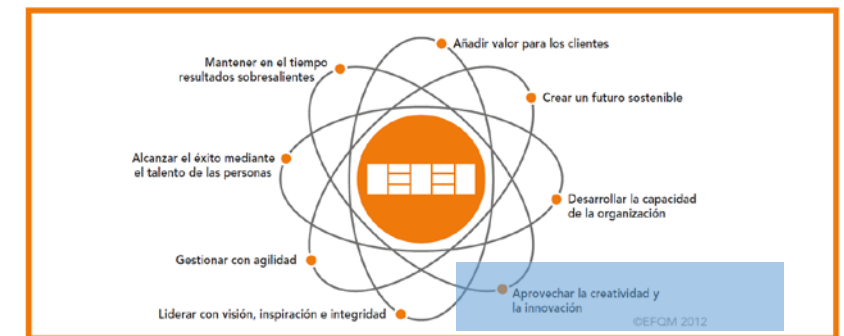
- **Saber quins són els nostres clients**
- **Fer-los propostes atractives i sostenibles**
- **Establir diàleg amb ells**
- **Innovar i crear valor, implicant-los**
- **Assegurar-se que disposen dels recursos necessaris**
- **Supervisió i revisió contínua de tots els processos**
- **Comparar el rendiment i tenir clar els punts forts i febles per maximitzar la millora**



A. Conceptes fonamentals

Aprofitar la creativitat i la innovació

- **Desenvolupar iniciatives per a implicar a grups d'interès per a generar idees i innovació**
- **Establir xarxes d'aprenentatge per a identificar oportunitats de creativitat i millora**
- **Valorar que la innovació pot afectar a l'estructura i al model organitzatiu**
- **Establir metes i objectius clars amb les polítiques i recursos adequats**
- **Tenir un enfocament estructurat per tal de prioritzar idees creatives**
- **Provar i millorar les idees més prometedores**
- **Maximitzar els terminis d'aplicació**



B. Model **EFQM** d'excel·lència

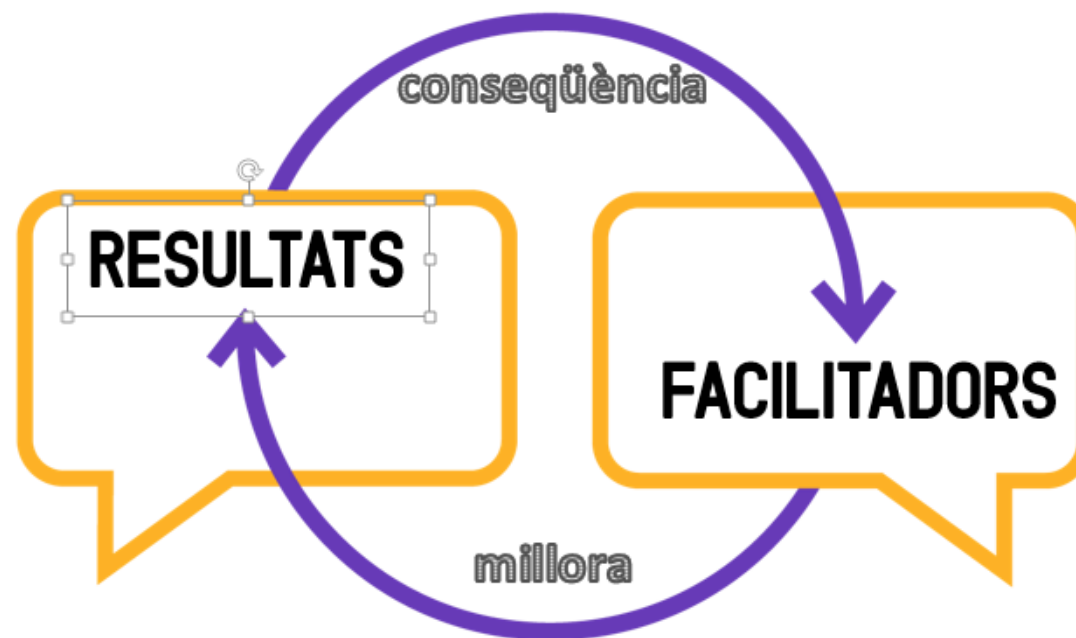
Es basa en **9** criteris

5 són agents facilitadors

tracten sobre tot allò que fa
l'organització

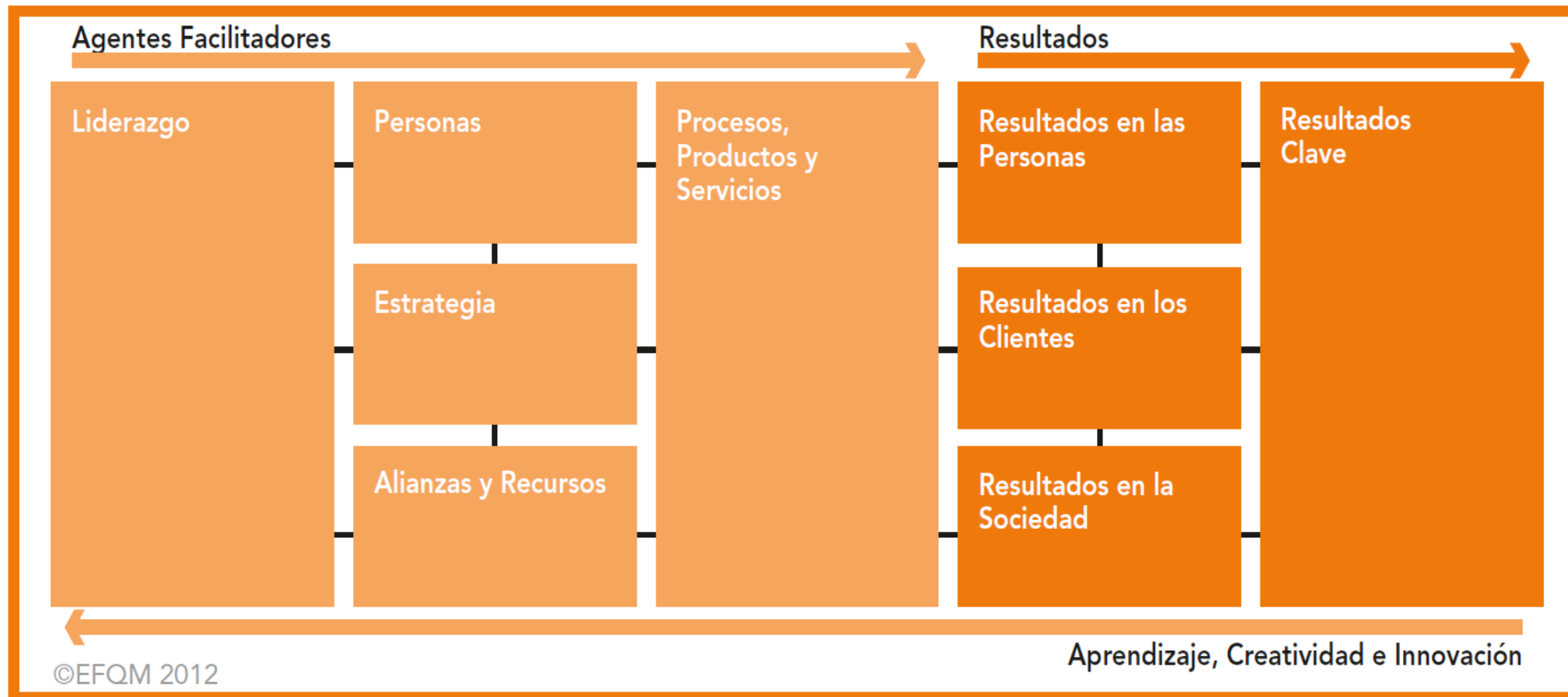
**4 són criteris sobre els
resultats**

el que s'aconsegueix i com
s'aconsegueix



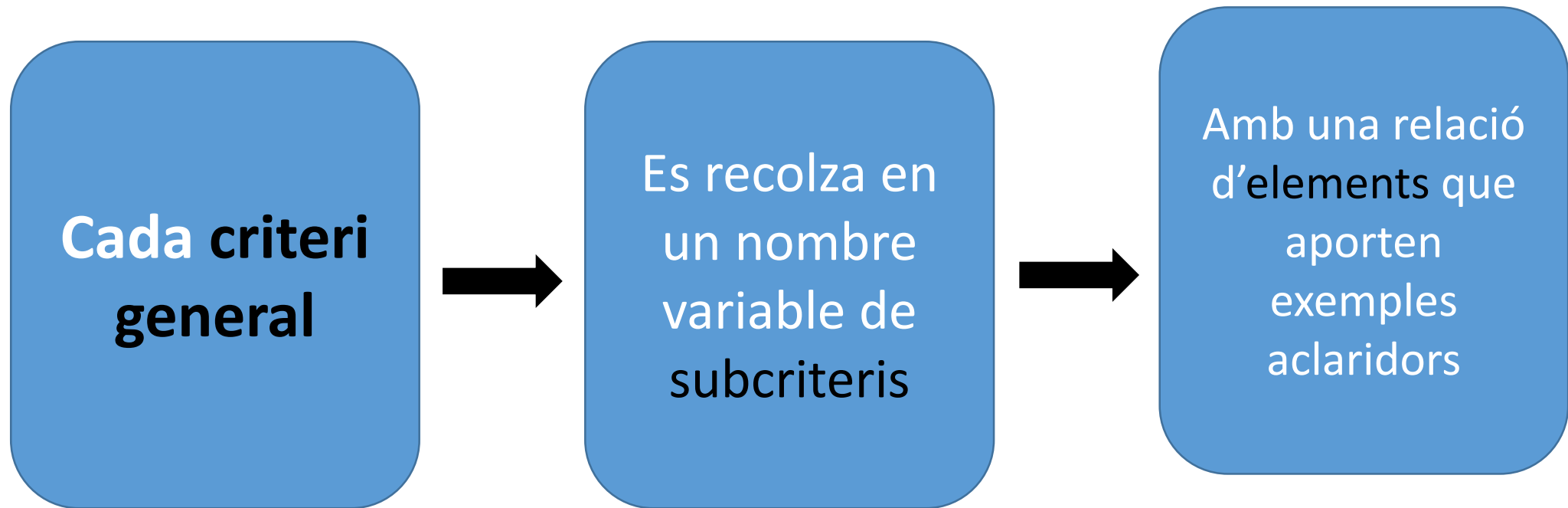
B. Model EFQM d'excel·lència

Criteris



B. Model EFQM d'excel·lència

Criteris



Molts relacionats amb els conceptes fonamentals

B. Model EFQM d'excel·lència

Per exemple:

Criteri Lideratge

facilitador

Subcriteris

- 1a. Els líders desenvolupen la missió, visió, valors i principis ètics i actuen com a model de referència.
- 1b. Els líders defineixen, supervisen, revisen i impulsen la millora del sistema de gestió i el seu rendiment.
- 1c. Els líders s'impliquen amb grups d'interès externs.
- 1d. Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització.
- 1e. Els líders s'asseguren que l'organització sigui flexible i gestionen el canvi de forma eficaç.

Elements

- Implanten enfocaments per entendre i anticipar necessitats
- Estableixen una cultura de valors, confiança i transparència
- Responen davant dels grups d'interès i la societat
- Transparents amb la informació financera
- Animen als seus grups a participar en activitats en benefici de la societat

Criteris de resultats

Inclou indicadors de rendiment i indicadors de percepció i en alguns casos indicadors clau de l'activitat



C. Esquema lògic REDER

És un model de millora contínua que ens permet avaluar el rendiment de l'organització



Com ho hem fet al **CRAI**?

La gestió per processos



Com ho hem fet al CRAI?

2011

El CRAI realitza un procés d'autoavaluació seguint el model EFQM i no arriba als 300 punts, pel que decideix millorar el procés de gestió interna del CRAI.

S'aposta per la implementació de la

gestió per processos



Implementació de la **gestió per processos** **2011**

1

Creació d'un **equip guia** responsable de coordinar tot el procés

Es va tenir en compte:

- Estructura del CRAI
- Procediments de treball
- Pla Estratègic
- Indicadors

Implementació de la **gestió per processos** **2011**



2

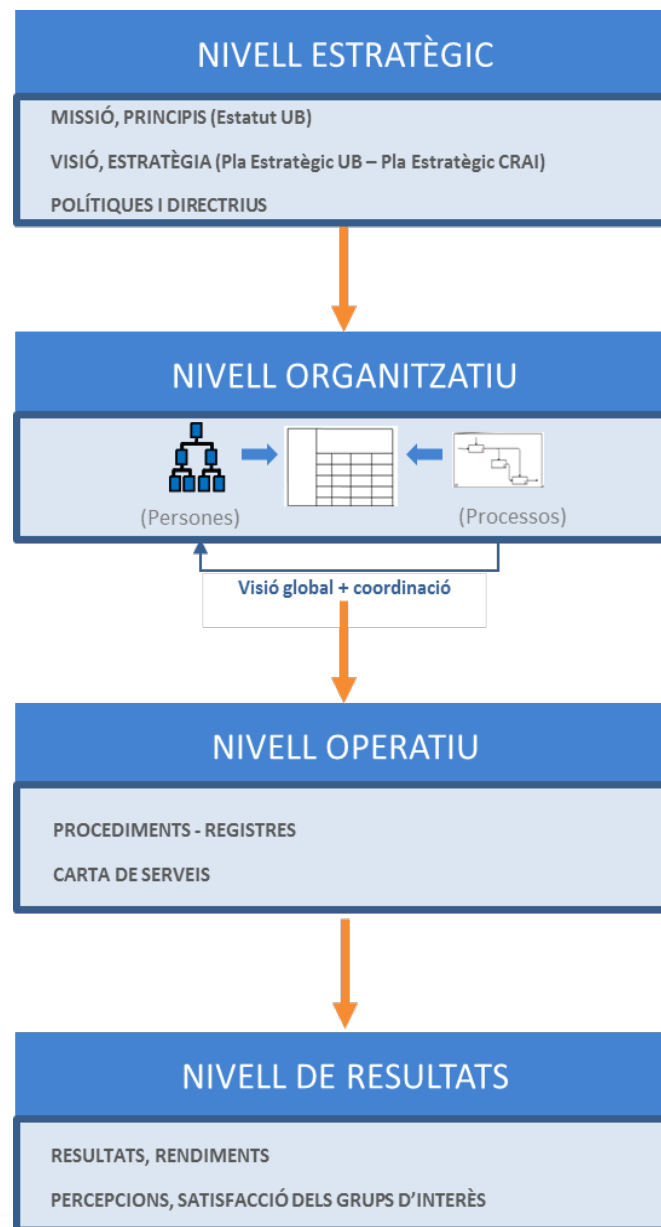
L'equip guia va treballar en identificar els **processos crítics** amb els quals establir el **mapa de processos** del CRAI

Implementació de la **gestió per processos** **2011-2016**

- Elaborar el mapa de processos del CRAI
- Treballar les taules de consistència
- Definir el Quadre de comandament del CRAI amb els indicadors més rellevants
- Fer procediments de treball
- Realitzar enquestes de satisfacció d'usuaris anuals
- Elaborar plans de millora anuals (millora contínua) integrant els objectius dels plans estratègics i de la Carta de serveis



Estructura de la Gestió per processos



Nivell estratègic

- Ha de recollir tot allò que ens permet planificar i dirigir el CRAI.
D'acord amb l'estratègia institucional de la UB
- Definim la nostra missió, visió, valors i objectius estratègics
- Desenvolupar-los mitjançant el Pla estratègic i la Carta de Serveis



Nivell organitzatiu

- **Coordinar les activitats del CRAI per assolir els objectius i donar una resposta adequada a les necessitats i expectatives dels nostres grups d'interès.**
- **Facilitar una visió global compartida que afavoreix la coordinació del que fem.**



Taula de consistència

Colours usats segons	DIRECCIÓ													
	Directoria	Subdirecció de direcció	ADMINISTRACIÓ		PROJECTES		GESTIÓ DE LA COL·LECCIÓ		PROCES TÈCNIC		SERVEIS ALS USUARIS		SUPPORT A LA DOCÈNCIA	
dirigir	dirigir i fer	fer	Cap de la unitat	Responsible d'altres generals	Cap de la unitat	Responsible de Marketing i diners	Responsible dels Repositors digitals	Responsible de gestió del web	Cap de la unitat	Responsible d'adquisicions de publicacions periòdiques	Responsible d'adquisicions de monografies	Responsible de gestió d'EDJ	Responsible del magatzem de Reserva	Responsible del Taller de restauració
fer														
A1 PLANIFICAR														
A11 Desenvolupar i comunicar l'estratègia														
A111 Definir la missió, la visió i els valors	X		X		X				X				X	
A112 Definir l'estratègia	X		X	X	X	X	X		X	X			X	X
A113 Desenvolupar el pressupost	X		X						X					
A114 Comunicar l'estratègia	X		X		X				X				X	
A12 Gestionar la comunicació externa, les relacions i les aliances														
A121 Desenvolupar la imatge corporativa	X				X		X						X	
A122 Mantenir relacions institucionals	X		X	X	X	X	X		X				X	X
A123 Promoure i difondre serveis					X	X	X					X	X	X
A124 Desenvolupar aliances	X				X	X	X	X	X				X	X
A13 Planificar i desenvolupar l'oferta de serveis														
A131 Identificar la millora de servei	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A132 Dissenyar el servei			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A133 Validar el disseny del servei	X		X		X				X	X			X	X
A134 Planificar el lliurament del servei			X		X	X	X	X		X	X		X	X
A14 Desplegar polítiques i desenvolupar sistemes de gestió														
A141 Desenvolupar el model de gestió	X		X		X				X				X	X
A142 Desplegar les polítiques de gestió	X		X		X				X				X	X
A143 Dissenyar el quadre de comandament	X		X		X				X				X	X
A144 Establir normatives i requisits	X		X		X				X				X	X
A145 Desenvolupar procediments			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A2 DOTAR-SE DE RECURSOS														
A21 Gestionar i administrar l'equip humà														
A211 Detectar les necessitats i acollir	X		X		X				X				X	X
A212 Administrar i avaluar el personal	X		X		X				X				X	X
A213 Capacitar i desenvolupar			X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
A214 Facilitar la comunicació i l'atenció	X		X		X				X				X	X
A22 Administrar els serveis generals, les infraestructures, els equipaments i els materials														
A221 Detectar les necessitats, comprar/contractar i recepcionar	X	X	X	X	X				X				X	X
A222 Administrar les infraestructures i els equipaments	X	X	X	X	X				X				X	X
A223 Administrar els serveis generals			X	X									X	X
A224 Protegir el medi ambient	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A23 Facilitar les tecnologies de la Informació i la comunicació	X		X	X	X	X	X	X	X				X	X
A24 Gestionar la documentació interna														
A241 Gestionar la Intranet	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A242 Gestionar els entorns col·laboratius	X		X		X				X				X	X
A243 Gestionar les dades	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A25 Administrar els recursos econòmics														
A251 Gestionar els ingressos	X		X	X	X								X	
A252 Gestionar la despesa	X		X	X	X								X	
A253 Gestionar la tresoreria	X		X	X	X								X	
A3 LLIBRAR SERVEIS PER A LA DOCÈNCIA, L'APRENENTATGE I LA INVESTIGACIÓ														
A31 Atendre l'usuari i assegurar satisfacció	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A32 Gestionar serveis per a la docència, l'aprenentatge i la investigació														
A321 Facilitar l'accés als recursos d'informació					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A322 Gestionar el préstec (documents, equipaments)					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A323 Donar suport a la docència					X		X	X				X	X	X
A324 Donar suport a la recerca					X		X	X				X	X	X
A33 Gestionar recursos d'informació														
A331 Seleccionar, captar i adquirir								X	X	X			X	X
A332 Processar i desordre									X	X	X	X	X	X
A333 Preservar i conservar					X		X	X	X	X	X	X	X	X
A4 AVALUAR I REDIRIGIR														
A41 Desplegar el procediment de la millora continua	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A42 Autoavaluar-se	X		X		X				X				X	X
A43 Integrar avaluacions externes	X		X		X				X				X	X

Nivell operatiu

- **Es tracta d'activar els elements necessaris de gestió coherents amb el nivell organitzatiu i definir els compromisos:**
 - **Descripció i desenvolupament de procediments**
 - **Carta de Serveis del CRAI**



Codi	Versió	Títol	Tipus	Objectius
PRC-CRAI-044	01	Procediment per a l'organització d'una jornada	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat establir el procediment per a l'organització d'una jornada.
PRC-CRAI-043	01	Procediment per a la gestió dels donatius al CRAI	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat establir el procediment per a gestió (la recepció, valoració, acceptació i inici del processament) dels donatius al CRAI de la Universitat de Barcelona, seguint els criteris de la Política de Gestió de la Col·lecció.
PRC-CRAI-042	01	Procediment per a la Gestió de les peticions de documents demanats per Préstec Interbibliotecari als CRAI Biblioteques	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat unificar els criteris d'actuació dels CRAI Biblioteques, per a tramitar les peticions de documents sol·licitats per Préstec Interbibliotecari (PI), des de la recepció de la sol·licitud fins a l'enviament del document altre cop a PI.
PRC-CRAI-041	01	Procediment per a la catalogació de recursos d'informació electrònics en el CCUC i en el Catàleg de la UB	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat facilitar la catalogació de recursos d'informació electrònics del CRAI en el Catàleg de la UB i en el CCUC per facilitar l'accés a l'usuari.
PRC-CRAI-040	01	Procediment per a la gestió dels recursos d'informació electrònics a EBSCOadmin	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat assegurar l'accés i l'actualització dels recursos d'informació electrònics, llibres-e, revistes-e i bases de dades a través de les diferents eines d'EBSCOAdmin.
PRC-CRAI-039	01	Procediment per a la identificació, processament i descripció dels fons personals, familiars i d'organismes, de les col·leccions especials i dels reculls facticis	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat identificar, processar i descriure els fons personals, familiars i d'organismes, les col·leccions especials i els reculls facticis del CRAI de la Universitat de Barcelona.
PRC-CRAI-038	01	Procediment per al suport sobre l'Avaluació Docent del Professorat (ADP) dins de la Carpeta Docent del Professorat a la Universitat de Barcelona	Procediments	Aquest procediment té com a objectiu definir i concretar els passos a seguir per gestionar els documents d'informació i suport sobre l'Avaluació Docent del Professorat (ADP) dins de la Carpeta Docent del Professorat a la Universitat de Barcelona (UB).
PRC-CRAI-037	01	Procediment per a la difusió de recursos, serveis i activitats del CRAI	Procediments	Aquest procediment té com a finalitat explicar com s'identifiquen al CRAI les accions de difusió necessàries, com s'elaboren, i finalment, com se seleccionen els canals i/o mitjans de comunicació adients en cada cas.
PRC-CRAI-036	01	Procediment per a la Gestió del programa detector de plagi en l'àmbit de la docència i l'aprenentatge	Procediments	Aquest procediment té com a objectiu definir i concretar els passos a seguir per implementar i actualitzar el programa detector de plagi i gestionar els documents d'informació i suport sobre el programa de detecció del plagi instal·lat a la plataforma docent Campus Virtual de la Universitat de Barcelona.

Nivell de resultats

- **Mesurem els resultats i els rendiments que obtenim, així com la percepció i satisfacció dels nostres grups d'interès**
 - Enquestes de satisfacció i de clima laboral
 - Discussió de grups
 - Informe QSA
- **Els resultats, rendiments i percepcions ens proporcionen informació per avaluar i millorar el que fem.**
- **Tot això s'incorpora al Quadre de comandament del CRAI**

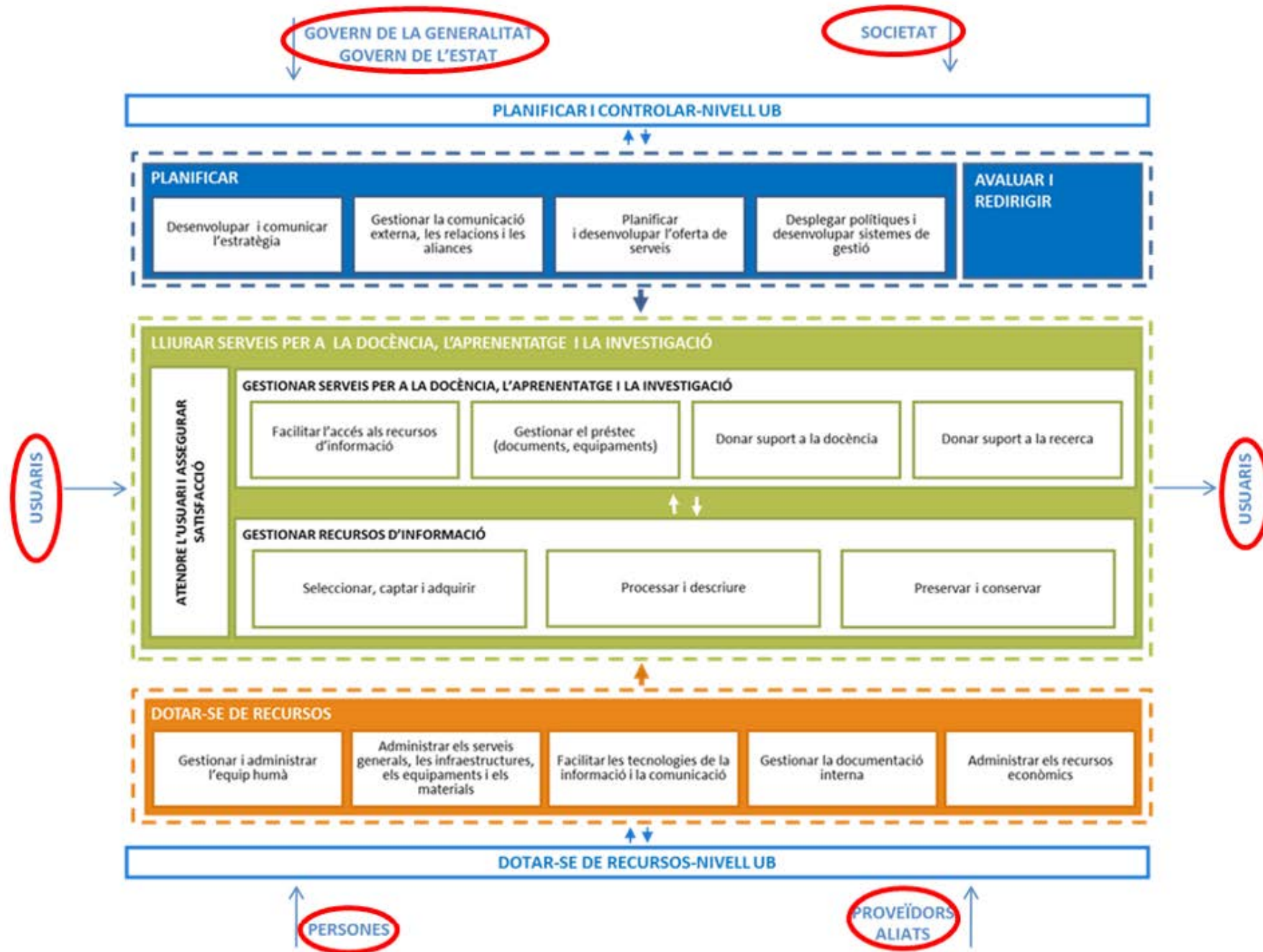


Quadre de comandament

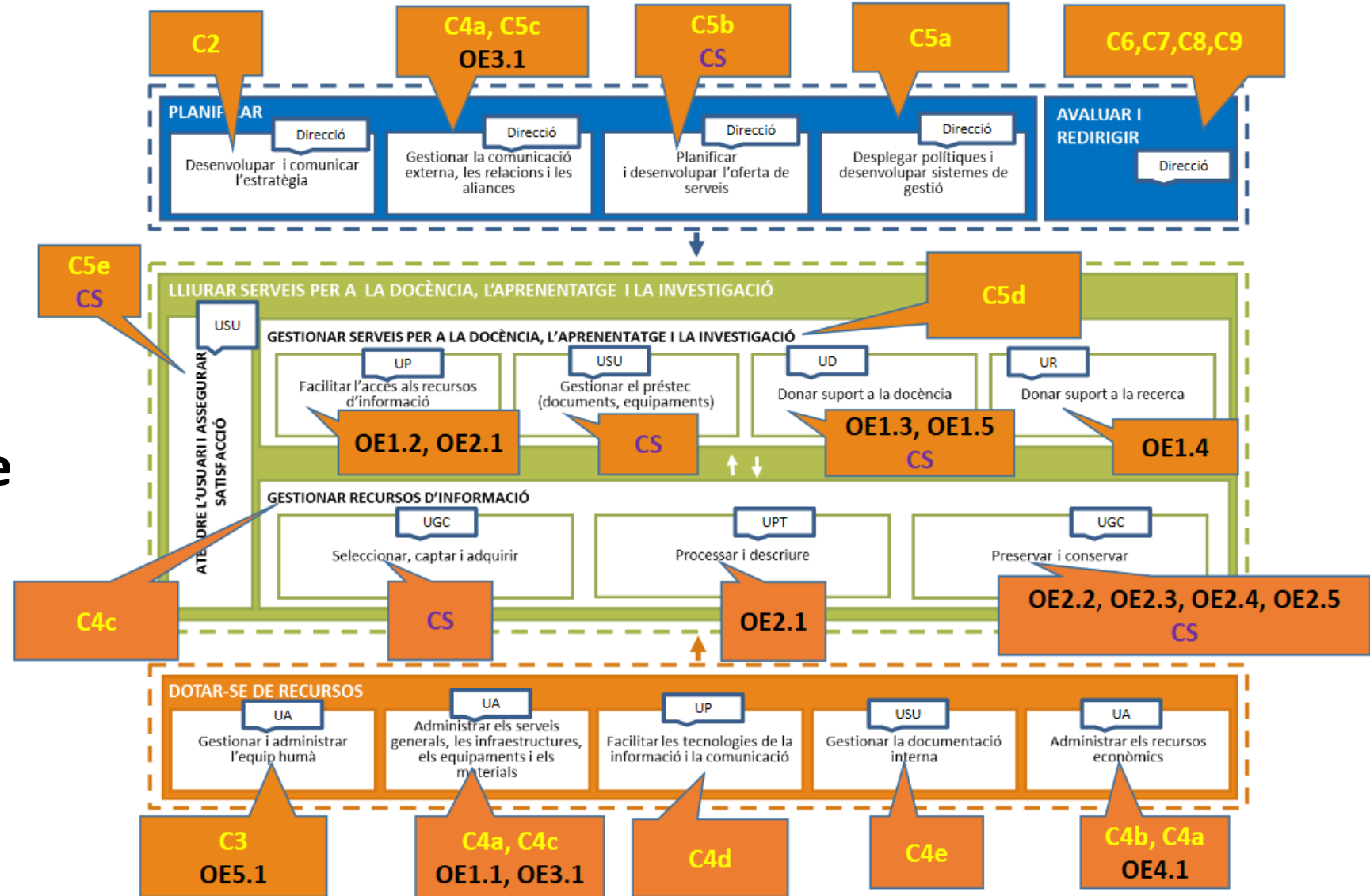
Tipus dada/indicador	Dada/Indicador	Codi dada/indicador	Objectiu general	Segments	Curs 2015-2016		Curs 2016-2017		Curs 2017-2018		Curs 2018-2019		
					Objectius	Resultats	Objectius	Resultats	Objectius	Resultats	Objectius	Resultats	
A2 DOTAR-SE DE RECURSOS													
QUANTITAT	Nombre total d'ordinadors	A23-Q1		Sobretaula	Públics					Incloure en el renting el 100% dels nous portàtils d'ús públic	705		
					Interns						280		
				Portàtils	Públics						117		
					Interns						8		
				TOTAL		1.255		1124			1110		
QUANTITAT	Nombre de programari usat en el CRAI	A23-Q2		UB			15		15			13	
				CSUC			5		15			7	
				CRAI			13		15			12	
	Nombre de plataformes millorades amb aplicacions tecnològiques aplicades (PE 1.2)	A23-Q3	4 plataformes millorades									1 plataforma millorada	
QUALITAT TÈCNICA	Procés: Nombre d'incidències adreçades al PAU	A23-QT1		CRAI Biblioteques/unitats		1.593		2.011		2.566			
QUALITAT PERCEBUDA	Grau de satisfacció dels estudiants respecte a la disponibilitat d'ordinadors	A23-P1	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 80%			Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 80%	56,3% (14,4% Excel. + 41,9% bé)	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 80%	58,36% (14,53% Excel. + 43,83% bé)	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 80%	59,7% (14,7% Excel. + 45% bé)	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 80%	
	Grau de satisfacció respecte dels mitjans disponibles per desenvolupar la teva feina (ordinador i programes informàtics) (Enquesta PAS-CRAI)	A23-P2	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 70%			Assolir un 65%	68,22% (8,53% m sat.+59,69% sat.)	Assolir un 70% el grau de satisfacció	71,03% (9,35% m sat.+61,68% sat.)	Assolir un 70% el grau de satisfacció	72,91% (9,68% m sat.+63,23% sat.)	Assolir un 70% el grau de satisfacció	
	Grau de satisfacció respecte de la rapidesa amb que els responsables de TIC solucionen les incidències que dificulten el desenvolupament de les teves tasques (Enquesta PAS-CRAI)	A23-P3	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 70%			Assolir un 65%	68,22% (8,53% m sat.+59,69% sat.)	Assolir un 70% el grau de satisfacció	65,42% (9,35% m sat.+56,07% sat.)	Assolir un 70% el grau de satisfacció	71,61% (11,61% m sat.+60,00% sat.)	Assolir un 70% el grau de satisfacció	
	Grau de satisfacció respecte del software/sistema integrat de gestió de la biblioteca on treballes (Enquesta PAS-CRAI)	A23-P4	Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 70%			Assolir un grau de satisfacció per sobre del 60%	61,24% (3,10% m sat.+58,14% sat.)	Assolir un grau de satisfacció per sobre del 65%	59,81% (2,80% m sat.+57,01% sat.)	Assolir un grau de satisfacció per sobre del 70%	43,23% (1,94% m sat.+41,29% sat.)	Assolir un grau de satisfacció per sobre del 70%	
	Nombre de queixes rebudes respecte a les tecnologies de la informació i la comunicació	A23-P5					15		2		4		
	Nombre de suggeriments rebuts respecte a les tecnologies de la informació i la comunicació	A23-P6					1		1		0		
	Nombre d'agraïments rebuts respecte a les tecnologies de la informació i la comunicació	A23-P7					0		5		3		

Arribem al **Mapa de** **processos** del CRAI





Mapa de processos del CRAI i els seus vincles amb el PE lter2022, la Carta de Serveis i el model EFQM



(OE) Objectiu Estratègic del PE,
 (CS) Carta de Serveis
 (C) Criteris d'Excel·lència del model EFQM

Autoavaluació i millora contínua del **CRAI**

- El concepte clau i fonamental del Model EFQM és l'autoavaluació
- Es basa en una anàlisi detallada del funcionament del sistema de gestió de l'organització
- Serveix per impulsar i estimular la millora contínua
- La millora contínua s'executa sistemàticament amb una periodicitat anual i inclou les accions necessàries per garantir el desplegament de l'estratègia del CRAI de manera estructurada



Què ha significat aquesta nova forma de treballar al **CRAI**?



Un important canvi cultural en molts aspectes

Responsables de la nostra
feina (fer)

Treballar per a un servei

Prendre decisions basant-nos
en dades del servei

Solucionar problemes

Desenvolupar una activitat
reactiva

Gestió basada en el
comandament i la delegació

Responsables del valor afegit
(col·laborar)

Treballar per a un grup d'interès

Prendre decisions basant-nos en el
seu impacte en els resultats

Eliminar les causes dels problemes

Realitzar una activitat proactiva

Gestió basada en responsabilització
i desenvolupament de les persones

Quan ens avaluem?



**Les primeres
avaluacions eres cada
2 anys. Des de la
darrera de 2018, són
cada 3 anys**

**MEMORIA
CONCEPTUAL
2018**

... I aquestes avaluacions van donar com a resultat:

2016:

**obtenció del Segell
d'Excel·lència Europea
EFQM 400+**



2018:

**obtenció del Segell
d'Excel·lència Europea
EFQM 500+**



Amb el Segell 500+ de 2018 som la primera biblioteca universitària catalana amb aquest reconeixement i la vuitena espanyola.

L'obtenció d'aquest reconeixement ha estat possible gràcies a l'esforç compartit de tot el personal del CRAI que ha impulsat aquest projecte tan ambiciós i que ha portat al CRAI a ser un referent dins de la pròpia Universitat de Barcelona i també entre les biblioteques universitàries catalanes.



Segell d'Excel·lència



**Recognised for
Excellence 5 star**

Awarded to:

**Universitat de Barcelona -
Centre de Recursos per a
L'Aprenentatge i la Investigació
(CRAI)**

March 2018

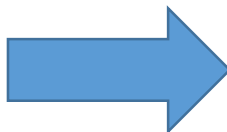
This certificate remains valid for 2 years.

Léon Tossaint
CEO, EFQM

... I ara ens comparem amb altres institucions excel·lents



**Biblioteques
comprometidas
con la excelencia**



**Grupo de Intercambio de
Datos**

**Grupo de Observatorio de
Buenas Prácticas y
Visibilidad**





UNIVERSITAT DE
BARCELONA

CRAI

Centre de Recursos per a
l'Aprenentatge i la Investigació

Moltes gràcies!



© CRAI Universitat de Barcelona, octubre 2019