

# Dossier

**Presca de decisions**

**Un llarg camí cap a l'excel·lència: la implementació del model EFQM  
al CRAI de la Universitat de Barcelona**





# Un llarg camí cap a l'excel·lència: la implementació del model EFQM al CRAI de la Universitat de Barcelona

**Adelaida FERRER TORRENS**

Gabinet del Rectorat, Universitat de Barcelona  
*aferrer@ub.edu*

Article rebut el setembre de 2017; revisat el novembre de 2017.

**Resum:** Quina ha estat l'experiència del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) de la Universitat de Barcelona (UB) amb el model d'excel·lència de la European Foundation for Quality Management (EFQM)? L'article presenta com la implementació del model ha suposat un nou model de gestió, adoptant la gestió per processos, que ha suposat un canvi en les responsabilitats de tot el personal i ha permès homogeneitzar els objectius establerts fins llavors, amb l'objecte de concretar accions de millora adreçades a cobrir les necessitats dels usuaris i obtenir-ne la satisfacció. Ha estat una tasca assolida pel treball en equip de la major part dels membres de la plantilla, cercant l'excel·lència en les seves tasques. Aquest fet ha estat recompensat amb l'obtenció del Segell d'Excel·lència 400+.

**Paraules clau:** avaluació, gestió per processos, certificació, model EFQM, cultura organitzativa, models de gestió.

## **Un largo camino hacia la excelencia: la implementación del modelo EFQM en el CRAI de la Universidad de Barcelona**

**Resumen:** ¿Cuál ha sido la experiencia del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad de Barcelona (UB) con el modelo de excelencia EFQM? Se presenta cómo esta implementación ha supuesto un nuevo modelo de gestión, adoptando la gestión por procesos, que ha supuesto un cambio en las responsabilidades de todo el personal y ha permitido homogeneizar los objetivos establecidos hasta entonces, con el objeto de concretar acciones de mejora dirigidas a cubrir las necesidades de sus usuarios y obtener la satisfacción de los mismos. Ha sido una tarea lograda por el trabajo en equipo de la mayor parte de los miembros de la plantilla, buscando la excelencia en sus labores. Hecho recompensado con la obtención del Sello de Excelencia 400+.

**Palabras clave:** evaluación, gestión por procesos, certificación, modelo EFQM, cultura organizativa, modelos de gestión.

## **The long road towards excellence: the implementation of the EFQM in the CRAI of the University of Barcelona**

**Abstract:** This article addresses the experience of the Center for Resources for Learning and Research (CRAI) of the University of Barcelona (UB) with the EFQM excellence model, which heralds the implementation of a new management model based on management by processes. This experience has brought about a change in the responsibilities taken on by all staff, aligning existing objectives with a view to defining actions geared towards covering the needs of users and guaranteeing the latter's satisfaction. It is the outcome of a concerted effort by almost the entire the staff, driven by the pursuit of excellent, and was distinguished with the 400+ Seal of Excellence.

**Keywords:** evaluation, process management, certification, EFQM model, organizational culture, management models.

## Introducció

*«L'excel·lència no és un acte, és un hàbit»,  
atribuït a Aristòtil.*

L'objectiu d'aquest article és descriure quina ha estat l'experiència del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) de la Universitat de Barcelona en la implementació del model EFQM (European Foundation for Quality Management) fins a l'obtenció del Segell d'Excel·lència. Coneixerem quin és el model i com fou l'experiència d'implementar-lo.

### Per què la implementació d'aquest model?

L'origen d'aquest procés es va recolzar en dos documents estratègics de la UB: en primer lloc, el pla director, en què una de les línies mestres parlava de «Modernització de l'organització, els processos i els sistemes de gestió» (línia que es va desenvolupar gràcies al treball de l'Agència de Qualitat de la UB), i en segon lloc, el pla estratègic Oracle 2011-2014 del CRAI de la UB, que tenia entre les línies estratègiques els «Processos i qualitat: gestió eficient dels serveis i recursos oferts, i assolir quotes d'excel·lència» (que cercava l'augment de la millora del servei i l'eficiència cap als usuaris). L'objectiu final era la cerca de l'excel·lència en les tasques.

Aquest interès per a obtenir l'excel·lència no es produeix de forma puntual, sinó que darrere hi ha una llarga història d'avaluacions. El món bibliotecari sempre ha tingut molt clar que l'avaluació és necessària per a detectar quins són els productes i serveis més adients per als usuaris.

Com a punt de partida, és fonamental definir què entenem per avaluació. David Rosselló<sup>1</sup> ho descriu clarament:

*L'avaluació és un procés sistemàtic mitjançant el qual s'obté informació necessària sobre els resultats previstos o no, i el funcionament d'un projecte cultural per a saber en quina mesura*

*s'assoleixen els objectius i es desenvolupa la producció, i així poder prendre les decisions oportunes per reconduir aquest projecte mitjançant la modificació de qualsevol dels seus aspectes.*

Com a elements principals hi ha: la sistematització, la flexibilitat, la possibilitat de modificar els objectius i l'obtenció d'informació sobre allò que esperàvem.

### Antecedents històrics

En el cas concret de la Universitat de Barcelona, la Biblioteca va ser present en les primeres avaluacions a Catalunya. Fruit d'una col·laboració entre l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU Catalunya) i el Consorci Català de Biblioteques Universitàries (CBUC), es va iniciar un procés d'avaluació dels serveis bibliotecaris, que es va fer entre els anys 1999 i 2001, i en el qual va participar la Biblioteca de la Universitat de Barcelona.

Aquest procés va ser resultat de la iniciativa del consorci català, que el 1998 va fer una proposta a l'agència per a crear un programa d'avaluació de les biblioteques universitàries catalanes. El programa tenia tres objectius fonamentals:

1. Fomentar l'autoavaluació com a instrument de millora.
2. Disposar d'una metodologia d'avaluació específica per a les biblioteques.
3. Identificar indicadors de qualitat dels serveis bibliotecaris per a poder comparar la situació catalana amb la d'altres països.

En aquesta fase del procés, vam participar-hi set biblioteques de les universitats públiques catalanes (Universitat de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, Universitat Pompeu Fabra, Universitat de Girona, Universitat de Lleida i Universitat Rovira i Virgili). Paral·lelament, una altra universitat catalana se certificava per la ISO 9001 per primera vegada a Espanya, la Universitat Autònoma de Barcelona.

1. David Roselló, *Diseño y evaluación de proyectos culturales*, Barcelona: Ariel, 2007, p. 206.

## 1. El model EFQM

El model EFQM va ser creat el 1991 per la European Foundation for Quality Management. La fundació és una organització sense ànim de lucre creada el 1988 pels presidents de catorze companyies europees importants, amb el suport de la Comissió Europea, i amb la finalitat de crear un marc europeu per a la millora de la qualitat. Actualment més de 30.000 organitzacions el fan servir. L'anomenat model d'excel·lència EFQM es va crear per a ajudar les empreses i els organismes a millorar la qualitat, partint dels principis de qualitat total. A l'Estat espanyol, el Club Excelencia en Gestión (CEG) n'és el representant.

Es tracta d'una eina no normativa, flexible i dinàmica que té l'objectiu de proporcionar a les institucions el camí cap a l'excel·lència a partir de l'impuls de bones pràctiques (com ara la referenciació). És una eina que permet detectar les àrees de millora i fer-ne un seguiment.

El fonament d'aquesta tècnica consisteix a prendre l'autoavaluació com a punt de partida per a trobar els elements que permetin fer una anàlisi de l'estat de la institució avaluada, usant com a guia els criteris del model. Això suposa la integració de diferents enfocaments—la normativa ISO i certes normes industrials— en una estructura molt més àmplia i completa de gestió.

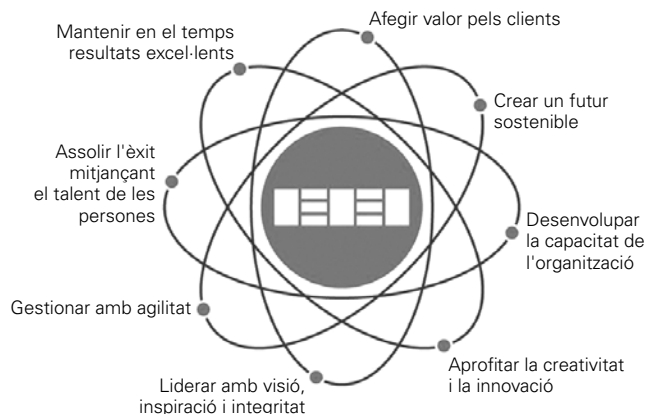
Els conceptes fonamentals de l'excel·lència en el model EFQM són:

- Orientació cap als resultats: l'excel·lència depèn de l'equilibri i la satisfacció de les necessitats de tots els grups d'interès rellevants per a l'organització. Les persones que hi treballen, els clients, els proveïdors i la societat en general, així com tothom que tingui interessos econòmics en l'organització.
- Orientació al client: el client és el jutge final de la qualitat del producte i del servei. La millor manera d'opti-

mitzar la fidelitat i la retenció del client i l'increment de la quota de mercat és mitjançant una orientació clara cap a les necessitats dels clients actuals i potencials.

- Lideratge i constància en els objectius: el comportament dels líders d'una organització suscita la claredat i unitat d'objectius, així com un entorn que permet a l'organització i les persones que en formen part arribar a l'excel·lència.
- Gestió per processos i fets: les organitzacions actuen de manera més efectiva quan totes les seves activitats interrelacionades es comprenen i gestionen de manera sistemàtica, i les decisions relatives a les operacions en marxa i les millores planificades s'adopten a partir d'informació fiable, que inclou les percepcions de tots els grups d'interès.
- Desenvolupament i implicació de les persones: el potencial de cadascuna de les persones de l'organització sorgeix millor perquè hi ha valors compartits i una cultura de confiança i assumpció de responsabilitats que fomenten la implicació de tothom.
- Aprenentatge, innovació i millora continus: les organitzacions aconsegueixen el màxim rendiment quan gestionen i comparteixen el seu coneixement dins d'una cultura general d'aprenentatge, innovació i millora continus.
- Desenvolupament d'aliances: l'organització treballa d'una manera més efectiva quan estableix, amb els seus associats, relacions basades en la confiança i en la integració.
- Responsabilitat social: la millor manera de servir els interessos a llarg termini de l'organització i les persones que en formen part és adoptar un enfocament ètic, superant les expectatives i la normativa de la comunitat en conjunt.<sup>2</sup>

2. *Modelo EFQM de excelencia 2013*, Madrid: Club Excelencia de Gestión, 2013.



**Figura 1.** <<http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>>.

Aquest model es fonamenta, segons Brull Alabart,<sup>3</sup> en el fet que: «La satisfacció dels clients i la satisfacció dels empleats, així com l'impacte en la societat, s'aconsegueixen mitjançant un lideratge que impulsi la política i l'estratègia, la gestió del personal, els recursos i els processos cap a la consecució dels resultats de l'organització».

El model té dues parts:

La primera correspon a un conjunt de criteris d'excel·lència que recullen totes les àrees en funcionament de l'organització, i la segona són un conjunt de regles per a avaluar el comportament de l'organització en cada criteri i els seus resultats.

Els cinc agents facilitadors i els quatre resultats són:

- Criteri 1: Lideratge.
- Criteri 2: Persones.
- Criteri 3: Política i estratègia.
- Criteri 4: Aliances i recursos.
- Criteri 5: Processos, productes i serveis.

## L'anomenat model d'excel·lència EFQM es va crear per a ajudar les empreses i els organismes a millorar la qualitat, partint dels principis de qualitat total.

- 6: Resultats en les persones.
- 7: Resultats en els clients.
- 8: Resultats en la societat.
- 9: Resultats clau.

Els quatre resultats expressen els nivells de satisfacció relacionats amb els actors implicats en el procés: els clients, les persones (el personal que treballa a les biblioteques), la societat i els resultats clau. El coneixement d'aquests nivells de satisfacció vindrà determinat a través de la recollida d'opinions a partir d'enquestes i dels indicadors interns de la institució.

Al CRAI, les enquestes s'han fet anualment i des de l'inici a tots els col·lectius de la UB per tal de saber la satisfacció dels clients sobre els productes, i millorar així els elements més conflictius.

Tots els elements del model (criteris i resultats) tenen un pes en punts, segons la importància que se'ls atribueix per part del model EFQM. La màxima puntuació del total dels criteris correspon a mil punts, cosa que seria l'equivalent a l'excel·lència. Mai cap organització no ha arribat a aquesta puntuació. Cada criteri s'estructura en parts fins a un total de trenta-dos, i cada part de criteri s'estructura en punts guia.

S'estableix una possible puntuació per a l'obtenció del Segell d'Excel·lència que correspon a diferents assoliments. Si s'obtenen dos-cents punts, s'assoleix el Compromís per a l'Excel·lència, i a partir d'aquí es poden obtenir els segells d'excel·lència 300+, 400+ i 500+. Normalment, les institucions inicien el camí amb el compromís per anar millorant i obtenint els diferents segells o revalidant-los.

3. Enric Brull Alabart, *La gestión de procesos en las organizaciones*, Tarragona: Arola Editors, 2011.

El model, en el moment de desenvolupar cadascun dels criteris, es regeix sota la lògica REDER.<sup>4</sup> És un cercle continu en què l'inici de la lògica és a partir dels resultats obtinguts. Després es planifica i desenvolupa per implementar-se. Posteriorment és avaluada, revisada i perfeccionada per tornar a començar una altra vegada a partir dels resultats obtinguts en la millora, que és planificada una altra vegada. És el cercle de millora contínua.

El model EFQM, de la mateixa manera que el model proposat per AQU Catalunya, s'estructura en comitès interns i externs. Es promociona, en els dos models, una autoavaluació que és legitimada amb l'elaboració de l'informe del comitè extern que dona pas a l'informe final d'avaluació, o en el cas de l'EFQM, en una certificació per mitjà del Segell d'Excel·lència.

El model EFQM va assumir-se, a Espanya, per primera vegada per a l'avaluació dels serveis de les biblioteques universitàries andaluses per la Unitat per a la Qualitat de les Universitats Andaluses (UCUA), el 2001. És molt rellevant l'aposta en aquest procés que fa l'agència andalusa per aquest model que fins aquell moment no havia tingut massa implantació dins de l'àmbit bibliotecari.

L'agència va adaptar el model a les necessitats bibliotecàries i per aquest fet es van elaborar: la guia d'autoavaluació, materials complementaris a la guia, la guia d'avaluació externa i els protocols dels informes. Posteriorment, el 2005, ANECA va adoptar l'EFQM com a model d'avaluació.

## 2. La implementació en el CRAI de la Universitat de Barcelona

Un cop aprovat el pla estratègic Oracle, durant el primer semestre del 2011, es van iniciar les diferents actuacions que portaren a enfrontar-se a un repte doble:

- Implementar un model de certificació en la unitat transversal més gran de la UB.
- Fer que aquest canvi en la manera de treballar fos acceptat i adoptat per tota la plantilla del CRAI de la UB.

Va ser important formar l'equip de treball que portés aquest projecte. Va designar-se com a coordinadora la cap de la Unitat de Serveis als Usuaris, Cristina Güell, responsable també de la recollida d'estadístiques i indicadors del CRAI. La directora del CRAI també va ser integrant de l'equip i durant aquest temps es va formar com a avaluadora del model.

Aquest procés mai s'hauria pogut dur a terme sense l'ajuda inestimable del Servei de Planificació i Organització de l'Agència de Polítiques i Qualitat de la Universitat, concretament de la responsable, Carme Melsió, i el seu equip. Són part de l'èxit del procés gràcies a la seva implicació.

Eva Alba, personal de la Unitat de Serveis als Usuaris, i Cristina Güell, coordinadora de la implementació, han estat les veritables responsables de l'assoliment d'aquesta fita.

En un primer moment, es va establir el calendari amb les fases que permetessin dur a terme la certificació.

El febrer de 2011 es va iniciar la formació dels equips de recollida d'evidències per a cada un dels criteris. Les persones van escollir-se entre l'equip de direcció i l'equip de comandaments intermedis del CRAI de la UB, sempre tenint en compte el criteri i l'especialitat en la qual se sentissin més identificats. Aquest era un element clau per a poder gaudir d'un procés eficaç i acceptat per tot el CRAI. La sensibilització de tota la plantilla va ser un element clau i de gran preocupació per a l'equip de treball.

Un cop formats els equips de recollida d'evidències, es va fer una formació del model EFQM i l'autoavaluació va fer-la l'Agència de Qualitat i el seu assessor, Josep Maria Costa.

4. Lògica REDER: estableix què ha de fer una organització: determinar resultats, planificar i desenvolupar enfocaments, desplegar enfocaments, avaluar i revisar.

Com a darrera acció de sensibilització inicial, es va fer una jornada dirigida a tot el personal del CRAI, encara que també es va obrir a col·legues bibliotecaris. La jornada va tenir dues parts: una primera oberta a tothom en què es va fer una presentació a càrrec de la comissionada per als Sistemes d'Informació i Documentació, la Dra. Carina Rey, i també es van presentar els casos d'avaluació de la Biblioteca de la Universitat de Granada i l'avaluació de la Biblioteca de la Universitat Europea de Madrid. Sengles biblioteques tenien en aquell moment el Segell d'Excel·lència 400+. Després del descans, la segona part de la jornada va dedicar-se exclusivament a la presentació del model EFQM i del procés al CRAI de la UB a càrrec de la responsable del Servei d'Organització i Qualitat, la Comissionada per als Sistemes d'Informació, la Dra. Carina Rey i la directora del CRAI de la Universitat de Barcelona, Adelaida Ferrer.

Amb aquesta darrera jornada, es van tancar les accions inicials de sensibilització.

Durant els mesos de març i abril del 2011, es van reunir els sis equips de recollida d'evidències. Els equips treballaven criteris relacionats. Per exemple, l'equip 1 treballava en els criteris sobre lideratge (1), estratègia (2), aliances (4) i resultats clau (9), tots relacionats amb la direcció de la institució.

Es va establir un calendari en què tots els equips tenien dues sessions, una primera de formació sobre la recollida d'evidències i una segona de tutoria respecte a aquesta recollida.

Un cop recollides totes les evidències, es va dur a terme una avaluació a través del programa *Perfil*. Aquest programa permet l'avaluació integral de tota l'organització a partir de les dades recollides i s'obté una puntuació que assenyalava quines són les àrees en què fa falta millorar.

Passat el programa, no es va obtenir una puntuació que permetés presentar-se de manera folgada a l'obtenció del Segell d'Excel·lència.

Va ser molt important l'anàlisi en què es van destacar les àrees de millora en les quals s'havia de treballar per a poder plantejar-se la presentació per a l'obtenció del segell. L'anàlisi va concloure que era necessari millorar el procés de gestió del CRAI de la UB, a través del model de gestió per processos.

Aquesta implementació es va dur a terme des de finals del 2011 fins al 2012. El model EFQM es fonamenta en la gestió de processos com a forma de gestió de les organitzacions i es defineix com: les organitzacions excel·lents són gestionades mitjançant processos estructurats i alineats estratègicament a partir de decisions basades en dades i fets per a obtenir resultats equilibrats i sostinguts.

Per a dur a terme la implementació de la gestió de processos, s'havien de conèixer els processos del CRAI de la UB i qui els desenvolupava. Es va crear un equip de guia format per la directora del CRAI, la coordinadora del projecte, i comandaments d'unitats transversals i del CRAI Biblioteca.

Com a primera acció, es va elaborar el mapa de processos del CRAI de la UB per tal de tenir una visió general de tot el sistema de gestió. L'objectiu era conèixer quin és el negoci del CRAI i quins són els seus processos. Posteriorment, es va veure la necessitat de modificar-lo, i en la imatge del mapa actual s'aprecia clarament la raó del negoci del CRAI de la UB. En el centre del mapa, com a procés clau, hi ha «lliurar serveis per a la docència, l'aprenentatge i la investigació», que està format per tres processos estratègics: gestionar els recursos d'informació; gestionar serveis per a la docència, l'aprenentatge i la investigació, i atendre l'usuari i assegurar satisfacció.

El mapa també està format pels processos de «Planificar» i «Dotar-se de recursos».

Es van crear taules de consistència i d'integració a partir de l'organigrama, els procediments existents, el pla estratègic i els indicadors.



A partir de tota aquesta documentació, l'equip de guia va seleccionar els tres factors crítics del CRAI: «Difusió, accessibilitat fàcil als recursos d'informació i gestió del personal». A partir d'aquesta selecció, es van identificar els sis processos crítics del CRAI.

- Gestionar la comunicació externa, les relacions i aliances.
- Capacitar i desenvolupar.
- Facilitar tecnologies de la informació i la comunicació.
- Atendre l'usuari.
- Gestionar serveis i productes per a la docència, l'aprenentatge, la recerca i la transferència de coneixement.
- Gestionar recursos d'informació.

A l'inici de l'any 2012, un cop identificats els sis processos crítics, es van crear sis equips de referents (divuit persones) per a cadascun. En la primera elaboració dels equips, el personal que en va formar part van ser, fonamentalment, comandaments del CRAI, des de la direcció fins als comandaments mitjans sense personal a càrrec.

Un punt clau de l'EFQM era que la plantilla acceptés el model i la implementació, atès el canvi important en la manera de treballar que implicava. No s'ha d'oblidar que la gestió per processos incideix en el fet que el personal passa de ser responsable de la seva feina a responsabilitzar-se del valor afegit de la feina que fa.

La realització de les fitxes dels sis processos crítics va permetre conèixer per què fem els processos i com es fan. Els equips van rebre una formació i una tutorització de l'Agència de Qualitat per a dur a terme aquesta tasca.

Amb l'anàlisi dels processos, un cop identificats els resultats i detectats els punts forts i les barreres externes, es formulen les accions de millora necessàries. Aquests processos d'identificació i avaluació es van dur a terme durant els mesos de març i abril del 2012.

El pas següent fou molt complicat tant per la coordinació de la gestió de processos com per l'Agència de qualitat,

perquè va ser necessari confrontar les accions de millora (52 accions) extretes amb els objectius i accions establerts en el pla Oracle per al 2012.

Es va veure la necessitat d'homogeneïtzar els objectius i les accions que es feien des de les unitats transversals i els CRAI Biblioteques. Calia definir clarament el que s'entenia com a objectiu i establir accions més genèriques que permetessin reduir-ne el nombre. Es van eliminar duplicitats d'objectius i també aquells objectius que el seu responsable darrer era una unitat transversal i que també s'havien assumit per part dels CRAI Biblioteca.

Aquesta tasca de reduir accions i objectius es va plasmar en un únic document que recollia tant les accions de millora per a l'any 2012 com els objectius i accions del pla estratègic. Es va crear un conjunt d'accions amb una única fita, coordinar tots dos sistemes de gestió: la gestió per processos i el pla estratègic. Aquest primer any, el document va recollir 109 accions per fer des d'octubre del 2012 fins a l'octubre del 2013.

Els comandaments del CRAI de la UB van rebre informació completa de totes les accions realitzades, de manera que sabien de primera mà tots els avenços fets i podien facilitar aquesta informació al seu personal. La intranet del CRAI va ser l'eina de comunicació principal i el canal on es va oferir a tot el personal els documents que s'anaven treballant.

La coexistència, durant els dos primers anys, del pla estratègic Oracle i els plans de millora anuals va produir una feina extenuant per a tota la plantilla.

Durant el 2013, continuant amb la implementació del sistema de gestió, és destacable entre altres accions, l'execució, el seguiment i el tancament del Pla de Millora del CRAI, 2013. Aquest procediment es reproduïx anualment i permet l'objectiu fonamental d'assolir una millora contínua en tots els processos que es duen a terme en les organitzacions. Òbviament, un cop els equips referents van avaluar les accions de millora del 2013, es

va formular el pla de Millora del CRAI, 2014. En aquest pla, també van incorporar-s'hi millores provinents d'iniciatives funcionals, extretes, per exemple, de les enquestes de satisfacció de clima laboral, cosa que va permetre incorporar una acció de millora que tenia com a objectiu conèixer quins eren els motius de la disconformitat del personal del CRAI amb el seu pla de formació.

Fonamentalment, aquesta va ser la tasca que va fer la coordinació del projecte i l'agència per a integrar els objectius estratègics del pla Oracle i les accions extretes de l'avaluació dels processos crítics. En el moment d'implementar la gestió per processos, el CRAI de la UB ja treballava en un altre sistema de gestió i el període de transició fou dur i laboriós, però finalment es va assolir.

Un element imprescindible del model EFQM i també de la gestió per processos és l'existència d'un «Quadre de comandaments» que permeti conèixer en tot moment els resultats de tots els processos de la institució. En aquest cas, era imprescindible identificar quins eren els indicadors rellevants, tant pels sis processos crítics seleccionats en un primer moment, com per a la resta de processos de l'any 2014.

Un component clau en aquest model de gestió és l'obtenció de les percepcions dels usuaris. Des del 2011 s'han dut a terme les enquestes de satisfacció dels usuaris del CRAI: estudiants, PDI i personal del CRAI (Clima laboral). Els models d'enquesta s'han modificat i variat des de l'inici, sempre amb la voluntat d'adaptar-se a les indicacions del model. Des del 2014, l'enquesta adreçada als estudiants va fer-se per indicació del Gabinet Tècnic del Rectorat de la Universitat de Barcelona, incorporada com un apartat en l'enquesta anual que la Universitat fa als estudiants amb l'objectiu de reduir el nombre d'enquestes que els estudiants han omplir i així augmentar el nombre de respostes.

Amb totes aquestes accions es va veure la necessitat de revisar i modificar el Mapa de processos del CRAI més d'una vegada amb la idea de definir millor els processos.

Fonamentalment, el canvi va suposar unificar els processos d'*Atendre l'usuari i Assegurar la satisfacció*, que en un primer moment estaven separats. Fet que no tenia sentit, perquè són dos processos totalment integrats.

Aquesta implementació va suposar que tota la documentació existent a la intranet del CRAI i que fins a aquell moment sustentava els diferents processos que es duïen a terme, es va haver d'adaptar i, d'aquesta manera, va crear-se la «Norma de desenvolupament i gestió de procediments», com a guia per a fer-ho. Es va veure que en alguns casos la documentació existent no corresponia realment a un procediment, sinó que eren més aviat instruccions operatives. Tot això no va ser una feina ràpida, va començar el 2013 i a poc a poc aquesta documentació s'ha anat modificant.

Com s'ha indicat anteriorment, moltes de les accions són anuals. Cal destacar la creació, l'any 2014, d'una nova intranet del CRAI estructurada a partir del Mapa de processos del CRAI de la UB. La documentació que ja hi havia va reordenar-se segons el mapa de processos, amb l'objectiu d'integrar totalment el model de gestió amb tota la documentació que es necessita per a dur a terme aquests processos.

L'any 2015 totes les accions van adreçar-se fonamentalment a preparar-se per a l'avaluació segons l'EFQM. Es va tornar a repetir tot el procés d'autoavaluació que es va experimentar el 2011, creant els equips de recollida d'evidències i analitzant els processos per a obtenir els diferents resultats.

Un cop recollides totes les evidències, es va fer l'autoavaluació interna del CRAI d'acord amb el model EFQM, mitjançant el programa *Perfil*. En aquest procés hi va participar tot l'equip de direcció i dos responsables de biblioteca com a agents interns. Com a agents externs es va comptar amb el suport de l'Agència de Qualitat i d'un assessor que ens va guiar per aquesta fase d'autoavaluació i en el moment d'elaboració de la «memòria Conceptual EFQM».

Un cop feta l'autoavaluació i amb l'obtenció d'una puntuació que permetia poder presentar-se folgadamente, es va iniciar el següent pas, adreçat a la certificació.

Durant tres mesos, la coordinadora del projecte i la directora del CRAI van treballar per a elaborar una memòria que va demanar moltes hores de redacció de criteris. La redacció de la memòria conceptual està molt limitada pels criteris de l'EFQM, tant en espai com en el contingut que s'hi ha d'incloure. Era fonamental posar totes les dades de què es disposava, i també era un element fonamental referenciar-se amb altres institucions del mateix nivell.

En la memòria, es van crear dos grups d'institucions de referència amb les dades del CRAI de la UB: un amb dades provinents de les biblioteques universitàries membres del CSUS i un altre amb les biblioteques que formen part de les Bibliotecas Comprometidas con la Excelencia. El CRAI de la UB va formar part del grup des del gener del 2016.

Tota la feina feta a cadascun dels criteris era posteriorment revisada per l'assessor extern i, posteriorment, es retornava amb les indicacions de revisió per a modificar-se un altre cop.

Amb la memòria finalitzada, es van iniciar els tràmits per a sol·licitar la certificació de qualitat a SGS ICS Ibérica, SA. La visita del comitè extern es va produir el gener del 2016, amb la qual es va obtenir el Segell d'Excel·lència 400+, i va ser la primera biblioteca universitària catalana a obtenir-lo.

En la visita del comitè extern, per a una institució de la mida de la Universitat de Barcelona, hi havia tres avaluadors externs, un dels quals feia la funció de coordinador del comitè. L'estada va durar aproximadament dos dies i mig.

Un cop el comitè proposa la puntuació, en un acte que es va celebrar a la Sala de Juntes de la Universitat de Barcelona, és obligatori que sigui confirmat pel CEG, que és qui lliura un exemplar del Segell d'Excel·lència obtingut com a representant de l'EFQM.

L'acte de lliurament es va celebrar amb la presència del rector Dr. Ramírez i altres membres de l'equip rectoral i personal de la plantilla del CRAI de la UB.

L'endemà d'aquest acte, es reinicià el procés llarg de camí cap a l'excel·lència, per a treballar en les accions de millora que el Comitè extern indica en l'informe d'avaluació, i hi ha poc temps, ja que la validesa del segell és només de dos anys.

Aquest informe va assenyalar accions de millora importants, com ara elaborar el quadre de comandament, descriure totes les fitxes dels processos que mancaven i relacionar els processos amb els seus responsables. Aquestes són accions iniciades durant el 2016 i que han de finalitzar abans de la pròxima avaluació EFQM.



Figura 2. <<http://crai.ub.edu>>

### 3. Conclusions

Com a idees clau s'hauria de destacar que aquest projecte ha comportat un canvi en la cultura organitzativa del CRAI de la UB, en què el personal és ara responsable del valor afegit a la feina que fa. Tots els membres del personal tenen un paper de col·laboradors perquè els processos

**Aquest projecte ha comportat un canvi en la cultura organitzativa del CRAI de la UB, en què el personal és ara responsable del valor afegit a la feina que fa. Tots els membres del personal tenen un paper de col·laboradors perquè els processos siguin realitzats amb eficiència.**

siguin realitzats amb eficiència. Aquest és un fet rellevant, perquè no s'ha produït per la força de la direcció, sinó per l'adopció d'un model que beneficia l'organització.

L'objectiu del CRAI de la UB, com d'aquelles institucions amb usuaris, sempre ha estat l'atenció a l'usuari. Amb el canvi de model de gestió, l'atenció als usuaris s'ha vinculat directament a la seva satisfacció i gràcies a les enquestes s'han pogut dur a terme accions de millora que han permès modificar aspectes, com en el cas de l'ampliació del període de préstec i del nombre de documents. Preval el treball adreçat als diferents grups d'interès, i els serveis i productes es redissenyen tenint en compte la seva satisfacció.

El model ha provocat que es passin a abordar les causes dels problemes de manera proactiva, i que això en faciliti també la resolució. I el fet que es produeixi una delegació en la gestió participant-hi tot el personal permet el desenvolupament professional i de les seves responsabilitats.

La creació d'un quadre de comandament permet disposar de dades i indicadors clau per a conèixer quin és l'estat de l'organització i, si és necessari, modificar-ne els procediments per a obtenir més bons resultats.

El canvi en la gestió i, per tant, la certificació ha fet que el CRAI de la UB fos reconegut com una organització amb un nivell d'excel·lència i amb un camí per recórrer. La valoració d'un comitè extern és sense cap dubte un suport davant les llargues hores de treball i per la feina feta. El fet que hagi estat la primera biblioteca universitària catalana a ser reconeguda per aquest model, suposa un orgull per a tot el CRAI.

## Bibliografia

BRULL ALABART, Enric. *La gestión de procesos en las organizaciones*. Tarragona: Arola Editors, 2011.

*Guía de interpretación del modelo EFQM de excelencia 2013 para las administraciones públicas*. Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2013.

*MODELO EFQM de excelencia 2013*. Madrid: Club Excelencia de Gestión, 2013.

ROSELLÓ, David. *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel, 2007. ■