

Projecte ORACLE

**Centre de Recursos per a l'Aprenentatge
i la Investigació (CRAI-UB)**

Pla estratègic (2011-14)

Edita:

CRAI. Universitat de Barcelona

Rector:

Dídac Ramírez i Sarrió

Direcció:

Carina Rey, Delegada del Rector com a Comissionada per als Sistemes d'Informació i Documentació

Adelaida Ferrer, Directora del CRAI

Coordinació:

Judit Casals, Cap de la Unitat de Projectes del CRAI



Avís legal

Tots els continguts d'aquesta obra estan subjectes a la llicència Reconeixement 3.0 de Creative Commons si no s'hi indica el contrari. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció sempre que se'n citi el titular dels drets (CRAI. Universitat de Barcelona). La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.ca>.

© Universitat de Barcelona

Dipòsit legal:

B-8.162-2011

La versió electrònica d'aquest document és accessible a:

<http://www.bib.ub.edu/crai/pla-estrategic/>

SUMARI

PRESENTACIÓ	5
1. INTRODUCCIÓ	7
2. METODOLOGIA DE TREBALL	9
2.1 Estructura del projecte	9
2.2 Organització del projecte	11
2.3 Desplegament dels mecanismes de coordinació.....	13
2.4 Pla de comunicació	14
2.5 Planificació inicial i seqüència de les fases del procés.....	14
3. ESTRATÈGIA CRAI 2011-14	17
3.1 Missió, visió, valors i línies estratègiques	17
3.2 Descripció de les línies estratègiques	18
4. FORMULACIÓ ESTRATÈGICA	21
4.1 Proposta de valor	22
4.2 Serveis.....	25
5. OBJECTIUS ESTRATÈGICS	27
6. PLA D'IMPLANTACIÓ	33

PRESENTACIÓ



A continuació es presenta la síntesi del pla estratègic del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) per al període 2011-14. La seva definició s'ha estructurat com un projecte que planteja un nou cicle de transformació del CRAI, que ha de permetre impulsar la seva activitat per donar suport a la Universitat de Barcelona en els seus reptes. Així mateix, ha de possibilitar que aquest servei esdevingui un referent d'excel·lència en la gestió dels recursos d'informació i en el suport a la docència, a la recerca i a la transferència del coneixement.

La reflexió realitzada per l'equip del CRAI actualitza la missió i els valors, estableix les claus de futur, les línies estratègiques principals i els objectius. Aquesta estratègia de futur és el resultat d'un procés participatiu i col·laboratiu de totes les unitats i biblioteques, en definitiva, de les persones que el conformen.

Els principals reptes identificats es fonamenten en els eixos bàsics de tots els serveis universitaris, donar suport a l'aprenentatge, a la docència i a la recerca, a més de potenciar la transferència del coneixement i millorar l'impacte en la societat.

Un tret distintiu del nostre projecte és la voluntat de preservar i difondre el valuós patrimoni bibliogràfic que la Universitat, fruit de la seva història, conserva.

Igualment, es planteja la necessitat de millorar i desenvolupar els serveis amb un alt nivell de qualitat, en un model organitzatiu adequat a la idiosincràsia de la nostra institució i que respongui als reptes de futur als quals s'enfronta la Universitat, que per les seves dimensions (4.853 professors, 90.633 estudiants, 2.294 PAS i més de 639 projectes de recerca actius), per la diversitat d'ensenyaments que s'hi ofereixen, i per l'alt grau de docència i recerca que s'hi desenvolupa, ha esdevingut un important centre d'activitat docent i d'investigació a nivell català, espanyol i internacional, i també un centre d'activitat cultural en el sentit més ampli, per l'estreta interrelació amb la ciutat de Barcelona, on té distribuïts els diversos campus.

Per això, es plantegen una sèrie de punts clau a potenciar com:

- L'orientació a l'usuari, per satisfer les necessitats dels actuals i dels futurs membres de la comunitat universitària.
- La qualitat mitjançant processos d'avaluació i certificació.
- La governança i la planificació estratègica com a eines de gestió.

Aquest projecte de pla estratègic l'hem denominat *ORACLE 2011-2014*, acròstic fruit d'alguns elements clau que inspiren aquest pla:

- Oportunitats
- Recursos
- Accés
- Canvis
- Lideratge
- Excel·lència

Esperem que amb aquest projecte aconseguim aconseguir la nostra voluntat d'oferir un millor servei a tota la comunitat universitària i a la societat amb professionalitat i il·lusió.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the name of the signatory.

Dra. Carina Rey Martín
Delegada del Rector com a Comissionada per als Sistemes d'Informació
i Documentació Universitat de Barcelona

1. INTRODUCCIÓ



El Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (a partir d'ara CRAI) de la Universitat de Barcelona (a partir d'ara UB) es crea a principis de 2004, davant de la necessitat d'adaptar les biblioteques universitàries al nou Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) i a l'Espai Europeu de Recerca (ERA), en què es configura un nou marc d'ensenyament universitari basat en l'aprenentatge, la recerca, el desenvolupament i la innovació.

El CRAI de la UB s'estructura en tres àrees bàsiques: els serveis de biblioteca, el suport a la docència i el suport a la recerca, i està format per 19 biblioteques especialitzades en diferents àrees temàtiques i per unitats transversals (Administració, Gestió de la col·lecció, Procés Tècnic, Unitat de Projectes, Unitat de Serveis als Usuaris, Unitat de Docència i Unitat de Recerca i Innovació), que treballen relacionades entre sí.

El CRAI de la UB disposa d'una cultura de planificació estratègica que ha evolucionat des de la seva creació, esdevenint un element clau en la seva gestió, com ho demostra el fet del precedent pla estratègic elaborat, emmarcat en la visió de la UB, i l'interès per la millora continuada, materialitzat en avaluacions externes realitzades per fixar línies de desenvolupament de nous serveis i de millora dels existents.

Aquest procés d'evolució i millora en la planificació es pot resumir en les fites assolides en el pla estratègic precedent del CRAI del període 2006-2009, emmarcat en el pla "Horitzó 2020" de la UB, l'informe d'avaluació externa del 2006 i el pla de millores dels serveis de la biblioteca de la UB. Tanmateix, s'ha avançat en matèria de governança, fomentant la transparència i rendició de comptes mitjançant l'elaboració de memòries d'activitats dels cursos corresponents del 2003 al 2008, que són públiques i estan accessibles al web del CRAI de la UB.

És en aquest context que el CRAI es planteja la necessitat de definir un nou pla estratègic per al proper cicle 2011-2014, que inclogui un cronograma prioritzant les actuacions previstes en un termini de 4 anys i una valoració econòmica dels recursos necessaris.

Els objectius plantejats en aquest projecte es basen a disposar d'una guia estructurada per millorar, innovar i assolir l'excel·lència en l'àmbit de la gestió dels recursos per a l'aprenentatge i la investigació.

Així mateix, es pretén aconseguir que el pla estratègic esdevingui un element de cohesió del CRAI per a la consecució dels seus objectius, de manera que permeti posicionar-lo com un referent de prestigi en l'àmbit de la gestió de la informació i la documentació en el marc de les universitats europees, així com una unitat de suport clau per assolir els objectius estratègics de la UB.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adelaida Ferrer', enclosed within a large, loopy oval scribble. A long, thin diagonal line extends from the top right of the scribble across the page.

Sra. Adelaida Ferrer Torrens
Directora del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge
i la Investigació (CRAI) Universitat de Barcelona

2. METODOLOGIA DE TREBALL

2.1 Estructura del projecte

El pla estratègic s'inicia el desembre de 2009 i finalitza l'octubre de 2010. Aquest projecte de definició, que es planteja com un impuls a un nou cicle de transformació, s'estructura en cinc fases, tal com es mostra en la figura 1:

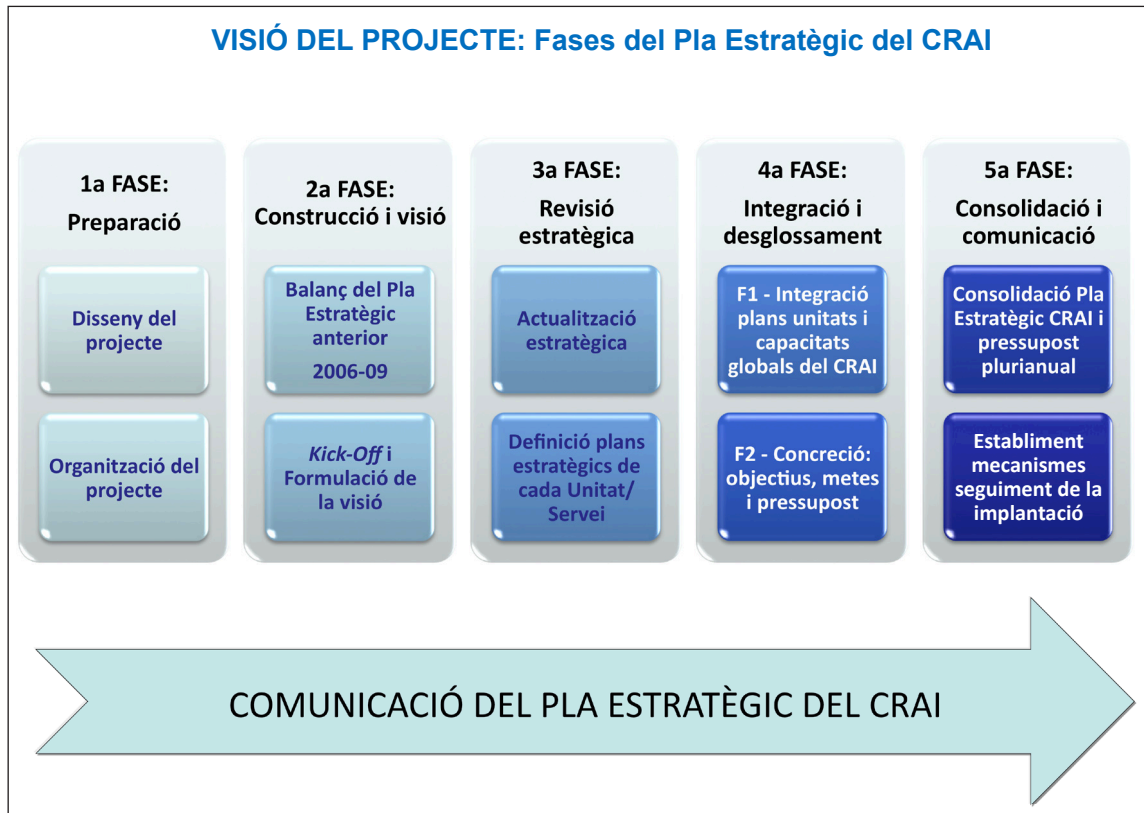


Figura 1. Fases del pla estratègic del CRAI

El projecte parteix del marc estratègic de la UB, concretat en el Pla director de la UB, el pla institucional "Horitzó 2020" i el pla estratègic de viabilitat i conversió a "Campus d'Excel·lència Internacional-BKC", que proporcionen un referent sota unes directrius i un posicionament global previ.

Contingut de cadascuna de les fases

➤ **1a Fase: Preparació del projecte.** Es realitzen les tasques prèvies de disseny i organització del projecte, establint així mateix els mecanismes de coordinació.

- *Disseny:* s'estableix l'estructura del projecte amb objectius, fases, pla d'actuació i calendari, i es determina el nivell de participació, identificant el conjunt de persones que es vol que hi participin i de quina forma, creant equips de treball i assignant els rols de coordinació.
- *Organització:* s'estableix l'equip de direcció del projecte i l'equip de treball i s'assignen els recursos necessaris. També es defineix el sistema de seguiment, els fluxos de presa de decisions i la gestió dels canvis del projecte.

➤ **2a Fase: Construcció i visió.** Es plantegen els principals reptes a assolir que es concreten en la visió per al proper cycle estratègic.

- *Balanç del pla estratègic anterior 2006-2009*

Es realitza l'avaluació del pla estratègic anterior, es recullen els resultats i es consoliden per presentar-los en el primer taller de "Visió compartida de la situació de partida" (*Kick-off*) en data 11 de febrer de 2010 amb tots els caps del CRAI. Els punts tractats són:

- Balanç del pla 2006-09: valoració consensuada dels èxits i aspectes a millorar.
- Resum dels principals antecedents: síntesi de l'informe d'avaluació externa de 2006 i el pla de millores.
- Anàlisi DAFO, amb l'anàlisi interna (fortaleses i debilitats) i externa (amenaces i oportunitats), fet i consensuat de forma conjunta.

- *Formulació de la visió estratègica 2014*

S'organitza una segona sessió de treball en data 25 de febrer de 2010, amb tots els caps de biblioteques i unitats del CRAI per tal de definir conjuntament la "Construcció de la visió de futur del CRAI" en base a:

- Confirmació de l'anàlisi DAFO feta en la sessió anterior.
- Atributs de diferenciació a reforçar o a desenvolupar.
- Establiment de les línies estratègiques clau.

Per això, es preparen i es presenten els *inputs* següents:

- Document marc de la UB "Horitzó 2020", Pla director de la UB, Projecte CEI-UB, Directrius del CBUC.
- *Benchmarking:* anàlisi d'entorn i línies estratègiques inicials.

Es consoliden els resultats en el document “Marc estratègic” que concreta la visió i les línies estratègiques del nou Pla. El resultat del “Marc estratègic” es presenta i s’aprova en el Consell de Direcció de la UB en data 3 de maig de 2010

- **3a Fase: Revisió estratègica.** En base als resultats de les fases anteriors, cada unitat i biblioteca realitza l’actualització de l’estratègia del seu àmbit específic d’actuació.

L’actualització estratègica es duu a terme a través de tècniques de *benchmarking* i diagnòstic intern, tant de forma corporativa com per part de cada unitat i biblioteca, les quals elaboren els seus plans estratègics específics en base al document “Marc estratègic”, que concreta la visió, les línies estratègiques, les pautes i els models proporcionats.

- **4a Fase: Integració i desglossament.** Amb els plans de totes les unitats s’integren els resultats, alhora que es revisa i es consolida l’estratègia amb una visió corporativa.

S’integren els plans de totes les biblioteques i unitats i s’identifiquen les capacitats i els recursos del CRAI per tal d’establir les prioritats i limitacions amb una visió corporativa.

Es concreten els objectius, metes i recursos necessaris de cada línia estratègica per part de cada unitat / biblioteca.

- **5a Fase: Consolidació i comunicació.** Es consolida la informació rebuda de les unitats i biblioteques i s’elabora l’informe final del pla estratègic, juntament amb el pressupost plurianual.

Es convoquen les sessions oportunes per aprovar-lo. Aquesta acció s’articula en el pla de comunicació i es difon, a nivell intern i extern del CRAI (Consell de Direcció de la UB, Comissió de Biblioteques, etc.)

S’estableixen els mecanismes per al seguiment de la implantació del pla estratègic.

2.2 Organització del projecte

En la fase de disseny del projecte es va decidir abordar la definició del pla estratègic amb un enfocament participatiu, per aconseguir la màxima implicació dels responsables de les unitats i biblioteques del CRAI i dels seus equips, com a premissa bàsica per a la seva comprensió i per garantir una posterior implantació. En aquest sentit, es van establir els equips de treball i els mecanismes de coordinació. Així, per desenvolupar el projecte es van crear dos equips per dur a terme el projecte:

- *Equip de direcció del projecte*, que realitza la supervisió general i la presa de decisions, format pel Comitè de Direcció amb representants de l'Agència de Qualitat, la Gerència i el Vicerectorat de Docència de la UB —en un principi—, juntament amb el Vicerectorat de Relacions Internacionals i Adjunt al Rector i la Direcció del CRAI.
- *Equip de treball del projecte*, que realitza el control i la coordinació operativa de l'execució del pla, sota la coordinació metodològica i organitzativa de Belén Marín, assessora externa, i Judit Casals, cap de la Unitat de Projectes. Així mateix, aquest equip realitza la consolidació dels documents i la redacció del pla, amb el suport de Núria Callarisa i Blanca Bas.

A més, aquest equip es complementa amb la col·laboració de:

- *Caps de biblioteques i unitats*, que executen les tasques de planificació.
- *Equips temporals*, que realitzen les tasques d'execució i encàrrecs concrets. Hi han participat Rosa Angelet, Mireia Casas, Joana Ferrer, Martí Flo, Marta Massegur, Ignasi Labastida, Jordi Pardo, Isabel Parés, Lourdes Prades i Àngels Pedrazuela.
- *Personal del CRAI*, que aporta millores i innovació.

Així mateix, els representants de l'equip de treball de cada àmbit funcional (biblioteques, usuaris, unitats transversals) coordinen el flux d'informació amb els components de cada àmbit i recullen els seus suggeriments vers el pla.

En la figura 2 es mostren les funcions de cada equip amb la consegüent coordinació.

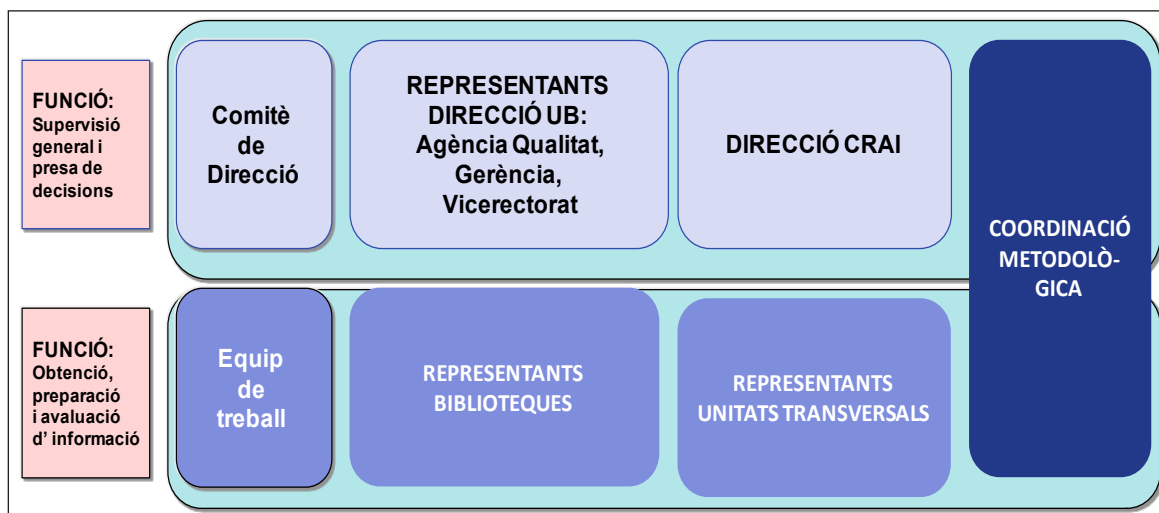


Figura 2. Equips i funcions (I)

En la figura 3 es mostren els equips creats i les principals funcions assignades.



Figura 3. Equips i funcions (II)

2.3 Desplegament dels mecanismes de coordinació

D'altra banda, per desplegar les funcions de coordinació, i amb l'objectiu d'aconseguir una alta participació en el projecte, s'organitzen sessions conjuntes específiques, així com reunions internes, on es coordinen les accions de cada fase. Aquestes sessions les fan conjuntament l'equip de Direcció i els caps de totes les unitats transversals i de les biblioteques del CRAI.

En la fase de formulació dels plans estratègics de cada unitat i biblioteca s'actua amb dos equips de treball, els membres dels quals són representants de les unitats transversals i de les biblioteques respectivament, que s'organitzen entre ells per homogeneïtzar coordinadament els objectius de les biblioteques i incloure els objectius de les unitats transversals de forma coherent en els plans estratègics de les biblioteques.

En totes les fases del projecte s'intenta implicar i encoratjar el personal del CRAI a la participació en el pla estratègic, per tal que aportin el seu coneixement i idees per millorar el projecte final.

En aquest sentit, en la globalitat del projecte, s'han realitzat al voltant de 29 reunions de preparació i de treball, i 6 reunions participatives (CRAI-UB), en les quals s'han implicat unes 200 persones.

2.4 Pla de comunicació

Per tal d'informar i implicar a tot el personal del CRAI, s'estableixen els següents fluxos i sistemes de comunicació:

- Campus Virtual per al projecte, accessible a tot el personal del CRAI.
- Repositori de documentació compartida de treball del pla accessible exclusivament a l'equip de treball del projecte.
- Bústia amb una adreça específica per rebre suggeriments del pla, mitjançant el fòrum de la pàgina del projecte hostatjada al Campus Virtual.

També es defineix un pla de comunicació general de tot el procés, amb les accions de comunicació previstes en cada fase, els responsables de realitzar-les i els seus destinataris.

En la configuració del pla de comunicació s'estableixen cinc canals de comunicació amb uns receptors determinats, que són: l'equip de Direcció de la UB, el personal del CRAI; els caps de les unitats i biblioteques; la Comissió de Biblioteques i les comissions d'usuaris de biblioteques i la comunitat universitària en general, mitjançant una bústia de suggeriments.

2.5 Planificació inicial i seqüència de les fases del procés

El procés s'inicia el mes de desembre de 2009 i finalitza el mes d'octubre de 2010. Durant aquest període es desenvolupen les activitats necessàries per dur a terme totes les fases previstes per a l'assoliment dels objectius del pla.

En la figura 4 es mostren el cronograma i la seqüència de totes les fases del pla estratègic.

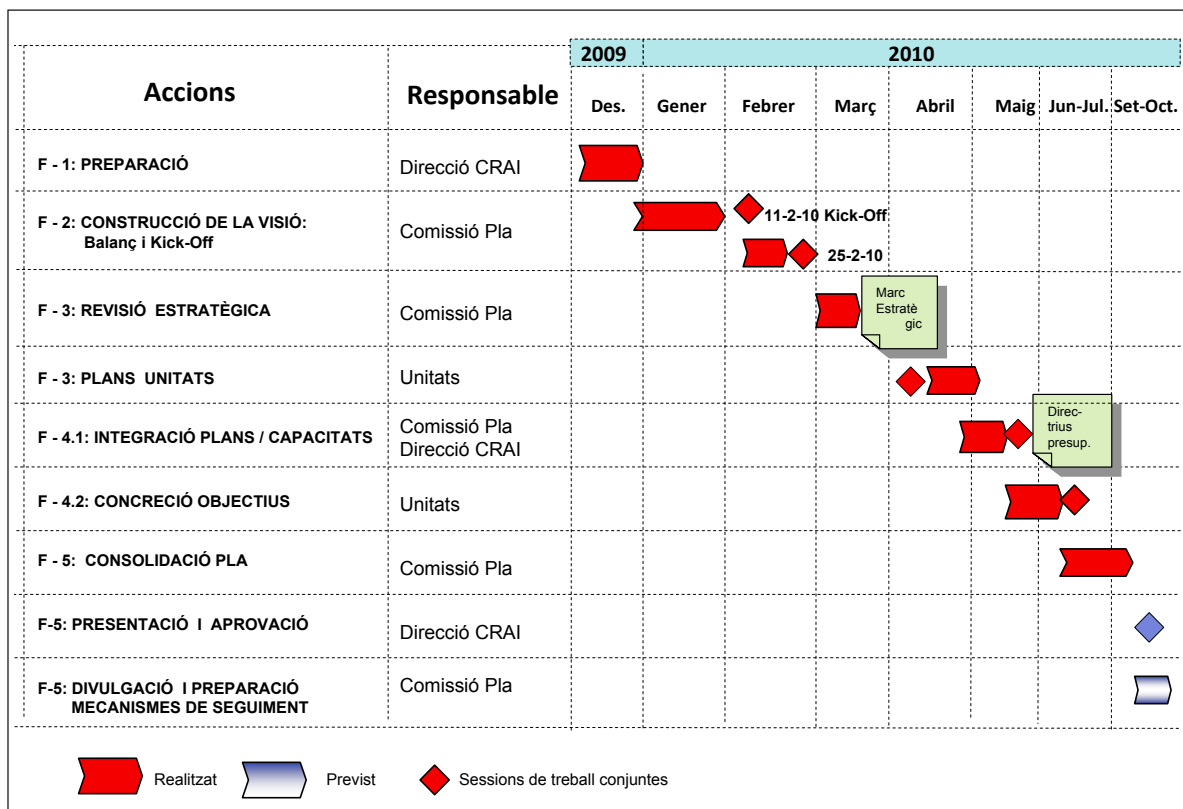


Figura 4. Planificació i cronograma

3. Estratègia CRAI 2011-14

3.1 Missió, visió, valors i línies estratègiques

L'estratègia corporativa del CRAI es concreta a partir d'una anàlisi conjunta dels atributs de diferenciació —actuals i futurs— com a punt de partida per establir la tàctica a seguir i, així, definir la proposta de valor específica del CRAI.

Sobre les bases dels precedents anteriors, es realitza una revisió de la definició de la missió del CRAI, la visió 2014, els valors i les línies estratègiques, les quals es concreten a continuació.

Missió

El Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) dóna suport a la docència, l'aprenentatge, la investigació i la formació integral de les persones, facilita l'accés i la difusió dels recursos d'informació, ofereix serveis de qualitat i col·labora en els processos de creació del coneixement, contribuint en la consecució dels objectius acadèmics i científics de tota la comunitat de la Universitat de Barcelona.

Visió 2014

La visió 2014 del CRAI, és a dir, com es visualitza el seu paper dins de la UB per als propers 4 anys, és la següent:

El CRAI ha de ser el *referent* en informació i recursos per a tota la comunitat universitària de la UB en tot allò relacionat amb l'aprenentatge, la docència i la recerca, participant en els processos d'innovació i transferència del coneixement i creació de talent, ocupant un lloc de lideratge respecte els altres sistemes bibliotecaris universitaris espanyols i internacionals.

Valors

La reflexió estratègica inicial del CRAI estableix uns valors que al llarg d'aquest procés es reforcen mitjançant un conjunt de valors clau. Els comportaments organitzatius que es consideren bàsics per al CRAI i que cal preservar i fomentar són:

El CRAI fa seus els valors de la UB i es caracteritza en la seva actuació per la professionalitat i l'eficiència en la gestió dels recursos. Actua amb capacitat d'adaptació, cooperació i evolució envers els canvis, i amb una clara vocació per a l'excel·lència i la innovació orientada als usuaris.

Línies estratègiques

Com a resultat de tot el procés, s'estableixen les principals línies estratègiques del CRAI que són el punt de partida per fixar objectius i prioritzar-los, així com l'assignació dels recursos corresponents.

A continuació, s'exposen aquestes línies estratègiques, que constitueixen el "Marc estratègic" que serveix com a referent per a totes les unitats del CRAI, per a la 3a fase del projecte, en la qual es detallen els objectius concrets.

Àmbit	Línia estratègica
Suport als reptes de la UB en aprenentatge, docència i recerca	Línia 1: Consolidar el rol del CRAI com a equip expert de la gestió informacional, donant suport a l'aprenentatge, la docència i la recerca, contribuint en l'atracció i desenvolupament de talent
Societat i comunicació	Línia 2: Contribuir a la transferència del coneixement a la societat, potenciant la visibilitat dels serveis del CRAI
Patrimoni	Línia 3: Realitzar una gestió eficaç del patrimoni bibliogràfic de la UB
Processos i qualitat	Línia 4: Realitzar una gestió interna dels serveis i dels recursos oferts pel CRAI, amb la màxima eficiència i la vocació d'assolir cotes d'excel·lència
Governança	Línia 5: Fer evolucionar el model organitzatiu per reforçar el rol definit per al CRAI i dels seus professionals

3.2 Descripció de les línies estratègiques

- **Línia 1: Consolidar el rol del CRAI com a equip expert de la gestió informacional donant suport a l'aprenentatge, la docència i la recerca, contribuint en l'atracció i desenvolupament de talent**, de manera que el CRAI de la UB:
 - Esdevingui la unitat que centralitza la gestió i l'edició especialitzada de recursos d'informació, la digitalització de col·leccions d'especial interès, el suport a l'elaboració de materials, la construcció de dipòsits institucionals i la gestió de la publicació de la literatura científica produïda.

- Sigui l'equip gestor del coneixement corporatiu i de la informació institucional:
 - Esdevenint assessor de com realitzar una gestió eficaç del coneixement i de la informació que es produeix a la UB.
 - Participant activament en els equips de la UB que es constitueixin per a la definició d'intranets corporatives i sectorials, i d'anàlisi informacional de processos i fluxos.
 - I facilitant, així mateix, l'accés de forma integrada a la informació mitjançant l'establiment del Punt d'atenció a l'usuari.
- Consolidi i millori els serveis necessaris per donar suport als reptes de la UB en:
 - la docència, contribuint a la innovació docent.
 - l'aprenentatge, desenvolupant recursos i oferint suport per a l'alfabetització informacional.
 - la recerca, oferint suport especialitzat als investigadors.
- Ofereixi suport a la formació al llarg de la vida acadèmica i professional dels membres de la comunitat universitària.
- Contribueixi al desenvolupament de plans i polítiques per vetllar pel dret i l'accés a la informació, i de competències informacionals.

□ **Línia 2: Contribuir a la transferència del coneixement a la societat, potenciant la visibilitat dels serveis del CRAI**, això suposa:

- Millorar la difusió i promoció dels serveis i recursos del CRAI a la comunitat universitària (professorat, investigadors, alumnat, PAS, etc.)
- Facilitar la difusió de la producció científica de la UB en accés obert.
- Cercar l'obtenció d'ajuts i recursos externs i potenciar la presència i la participació activa del CRAI en projectes clau de la UB.
- Participar activament en els projectes estratègics dels centres docents, ens de recerca (Instituts, Centres, etc.) i del seu entorn, recolzant els processos de transferència del coneixement.
- Participar activament en els projectes cooperatius de l'àmbit bibliotecari en l'entorn nacional i internacional.
- Donar a conèixer a la societat quina és la contribució del CRAI per a la difusió, protecció i accés als recursos d'informació, utilitzant els canals de comunicació disponibles.
- Participar en activitats i projectes de contribució social de la UB que tinguin com a objectiu revertir a la societat les potencialitats del CRAI per millorar-la.

□ **Línia 3: Realitzar una gestió eficaç del patrimoni bibliogràfic de la UB**, això suposa:

- Realitzar accions orientades a la total catalogació i descripció de les col·leccions.
- Digitalitzar el patrimoni bibliogràfic, continuant amb els projectes actuals existents i col·laborant en projectes d'àmbit nacional i internacional.
- Garantir la conservació del patrimoni i fons bibliogràfic de la UB en les millors condicions possibles.
- Organitzar i gestionar els recursos informacionals de la UB.

□ **Línia 4: Realitzar una gestió interna dels serveis i recursos ofertats pel CRAI, amb la màxima eficiència i la vocació d'assolir cotes d'excel·lència**, en aquest sentit s'identifiquen els següents eixos bàsics:

- Identificar les necessitats informatives de la comunitat universitària amb voluntat d'adaptació per donar-hi resposta.
- Millorar la qualitat del servei i el nivell de satisfacció dels usuaris, amb la voluntat de potenciar la seva evolució en base als referents d'excel·lència (EFQM), i impulsar la millora contínua a través de plans de qualitat.
- Gestionar de forma eficaç i eficient els recursos d'informació de l'organització, així com els serveis i els costos associats.
- Elaborar plans i polítiques per a la racionalització dels recursos (col·leccions, accessos, etc.)
- Millorar la utilització d'instruments que potenciïn els mecanismes de relació i compromís amb els usuaris: cartes de serveis, anàlisi i avaluació de la satisfacció dels usuaris, seguiment de les queixes i suggeriments.
- Adequar els serveis orientats a l'usuari, fet que suposa:
 - Aprofundir en el coneixement dels usuaris: necessitats i hàbits d'informació, nivell de satisfacció i enquestes als que no en són.
 - Potenciar la relació contínua amb els usuaris, fomentar el paper de les comissions d'usuaris de centre i la creació de valor per a aquests.
 - Focalitzar els esforços de revisió dels processos interns i augmentar la coordinació amb la resta d'unitats de la UB per aconseguir l'atenció a l'usuari en un taulell únic.
 - Personalitzar al màxim els serveis ofertats, d'acord amb les necessitats de cada perfil d'usuari, oferint un servei informacional adaptat, i en funció de la seva vida acadèmica i professional.
- Presentar una oferta de serveis diversificada i integrada, millorar l'accés als recursos i facilitar l'accés a la informació.

□ **Línia 5: Fer evolucionar el model organitzatiu per reforçar el rol definit per al CRAI, i dels seus professionals** en base a:

- Potenciar els aspectes de governança, com són la planificació, la gestió per objectius i per projectes, millorar la transparència d'aquesta gestió i la rendició de comptes, fer un seguiment de l'activitat i objectius mitjançant indicadors.
- Adequar les funcions i processos interns del CRAI per tal de potenciar el rol de les unitats transversals i les biblioteques, la creació d'equips multidisciplinars i la flexibilitat en l'adaptació a noves funcions.
- Incrementar la formació i especialització del personal del CRAI per facilitar l'evolució plantejada en el rol i les competències requerides, amb una major integració amb el món acadèmic.
- Optimitzar, racionalitzar i millorar els espais amb l'objectiu de crear espais multifunció, tal i com s'assenyala en els documents estratègics de la UB.

4. Formulació estratègica

En les darreres dècades les biblioteques s'han centrat en un model basat en la provisió de recursos i serveis tradicionals (prèstec, accés a col·leccions...) que donava suport a un procés educatiu, basat en la transmissió de coneixements del professor a l'alumne. Amb la creació del CRAI de la UB el 2004, s'endega un procés de transformació dels serveis passant a un model ampliat, que inclou serveis específics per a la docència i una atenció personalitzada per a cada tipus d'usuari, per poder respondre a un procés educatiu que es transforma per centrar-se en l'alumne, que gestiona el seu procés d'aprenentatge, i en el qual el docent actua més com a tutor.

En el present pla estratègic el CRAI es planteja l'adaptació d'aquest model per donar resposta a les demandes actuals i previsible dels usuaris de la comunitat universitària de la UB i es pretén assolir una nova fita en aquesta evolució per arribar a un model de *concentració de serveis*. Aquest nou model posa èmfasi en tres elements: la creació d'un punt únic d'atenció a l'usuari, la potenciació del suport a la recerca i la transferència del coneixement i un millor aprofitament dels recursos, així com l'optimització de les prestacions tecnològiques. Això comporta que la funció del CRAI passi de centrar-se en l'objecte, la informació en qualsevol format, a centrar-se en el subjecte, l'usuari en totes les seves tipologies, la qual cosa condueix a la integració i racionalització dels serveis de forma transparent i senzilla per als usuaris.

En la figura 5 es mostra l'evolució proposada.

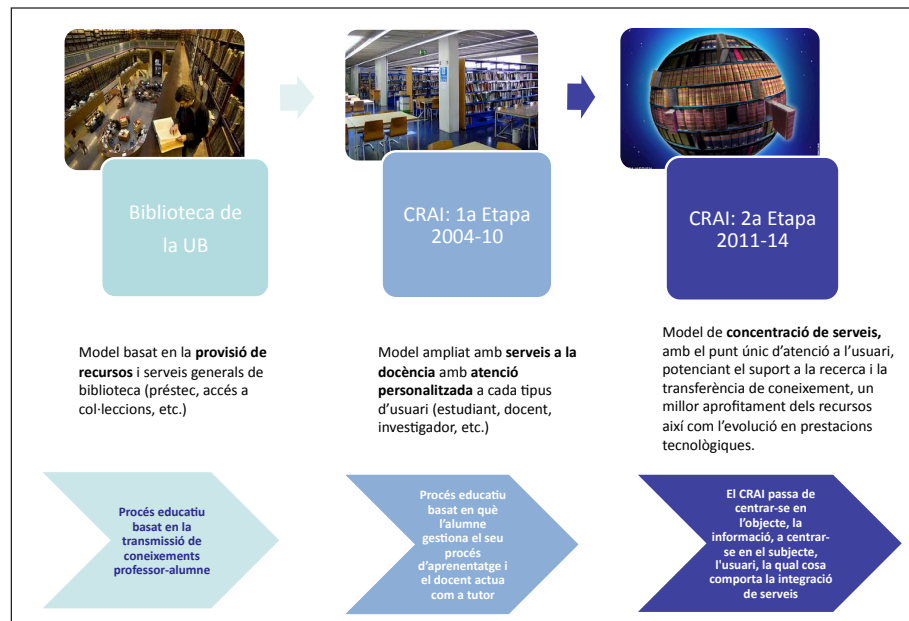


Figura 5. Formulació estratègica: evolució del model de CRAI

4.1 Proposta de valor

El projecte *ORACLE* ha estat definit per respondre a les necessitats actuals i a les expectatives dels usuaris, que han estat copsades després d'analitzar les tendències en l'àmbit bibliotecari i de recollir l'experiència dels professionals.

Fruit d'aquesta anàlisi es desprèn que l'usuari vol ser autosuficient en el procés de cerca, recuperació, tractament i avaluació de la informació, però en algunes ocasions pot necessitar el suport i l'assessorament del personal qualificat que l'ajudi.

El CRAI ha d'oferir una atenció i un assessorament personalitzat i qualificat que atengui els diversos perfils d'usuaris (alumnes, docents, investigadors, etc.) i donar resposta a les necessitats puntuals o canviants que puguin tenir en qualsevol moment, proporcionant eines fàcils d'utilitzar, materials d'autoaprenentatge i formació adequats. Per tant, cal oferir serveis específics adients i un personal amb una actitud proactiva, amb voluntat de respondre a qualsevol demanda relacionada amb la gestió de la informació en un sentit ampli, adoptant els principis de l'orientació a l'usuari.

El model de suport del CRAI ha d'ajudar tant a l'alumne en el seu procés d'aprenentatge intel·lectual i personal com als professionals en actiu, a la tercera edat, i altres col·lectius de la societat que necessiten actualitzar coneixements i habilitats.

Aquest model també ha d'oferir suport al professorat en les funcions bàsiques que li són pròpies, com són la docència i la recerca. Per això, cal oferir un extens ventall de recursos d'informació, així com el suport per a la selecció, l'ús, la recuperació i l'emmagatzematge de la producció docent i científica, garantint en tot moment la seva difusió amb polítiques de promoció de l'accés obert i vetllant per la propietat intel·lectual.

En aquest sentit, tal com s'aprecia en la figura 6, *la proposta de valor del CRAI* es fonamenta a proporcionar un model integral de suport que té com a objectius:

- Fomentar la proximitat amb l'usuari.
- Potenciar l'autosuficiència de l'usuari.
- Personalitzar els serveis segons els diferents perfils i necessitats.
- Oferir serveis d'atenció, tant presencials com virtuals.

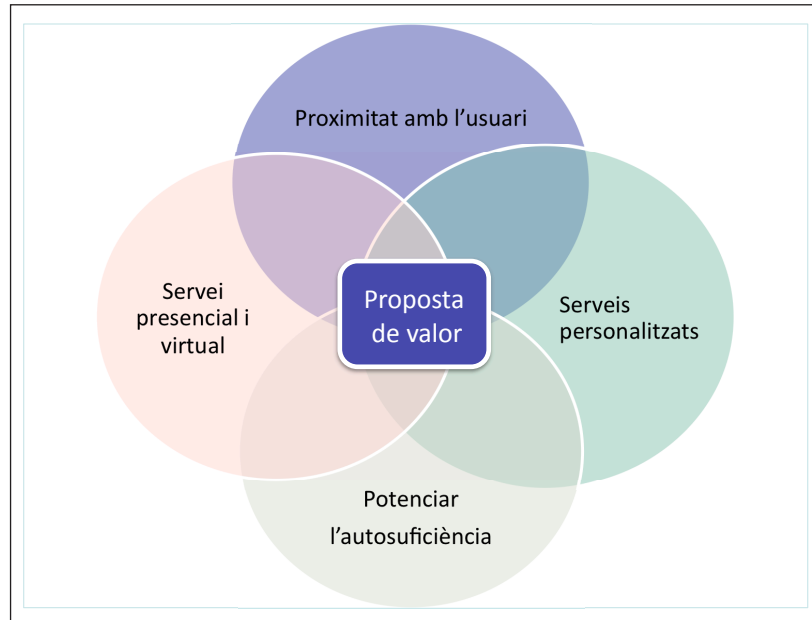


Figura 6. Proposta de valor diferencial en el model de suport

Per donar resposta a aquest repte cal treballar en diverses línies:

□ *Desenvolupar el rol del bibliotecari*

Com a especialista, assessor i consultor en informació, però també en altres camps, com l'ús legal i ètic de la informació (drets d'autor, protecció de dades, citacions, evitar el plagi, etc.), els professionals del CRAI han de:

- Desenvolupar competències per ser formadors, amb perfil de tecnòlegs i amb habilitats comunicatives destacades, amb coneixement sobre la normativa de la gestió de la informació i amb una actitud resolutiva.
- Oferir suport i assessorament per esdevenir una unitat de referència dins la UB en el suport a la docència, l'aprenentatge i la recerca.
- Permetre una millor adaptació als requeriments actuals i emergents dels diferents col·lectius sense oblidar aquells que tenen necessitats especials.

□ *Les noves tecnologies*

La major part dels usuaris, acostumats a utilitzar les tecnologies, esperen que les eines que s'ofereixen siguin fàcils d'utilitzar com les que estan familiaritzats a usar en l'entorn web i en les xarxes socials.

El model d'accés a la informació ha d'aprofitar els avantatges que la tecnologia li proporciona i, per això, es planteja que els sistemes de recuperació de la informació siguin amigables, que els serveis utilitzin la tecnologia àmpliament i que s'adaptin a les noves aplicacions emergents.

❑ *Accés a la documentació*

Molts usuaris esperen trobar la major part d'informació en format digital i accessible a través de la xarxa, la qual cosa permet un accés fàcil i remot a la informació.

Cal desenvolupar línies d'actuació que contribueixin a l'àmplia digitalització del valuós i nombrós patrimoni bibliogràfic i col·leccions especials procedents de donatius, i assegurar la catalogació i descripció dels fons bibliogràfics, especialment els patrimonials.

Atès que encara existeixen moltes col·leccions impreses, i que pel seu alt grau d'especialització poden tenir interès per als investigadors, el model de suport també ha de garantir la localització i l'obtenció d'aquesta documentació.

El CRAI ha de continuar adquirint recursos d'informació, els quals són la base per exercir la docència i realitzar la recerca i suposen un cost elevat per la seva qualitat i especialització, sense menystenir altres formes de comunicació científica, com l'accés obert que permet transferir el coneixement científic a la societat, derivat dels resultats de la recerca finançada per institucions públiques.

❑ *Provisió d'espai com a servei multifuncional*

El CRAI ha de proporcionar espais adaptables a les diferents necessitats, com el treball individual i en silenci, i espais per treballar en grup i compartir el coneixement. La transformació del model educatiu també demana fer millores i racionalitzar els espais. Aquesta adaptació de l'espai físic s'ha de traslladar a l'entorn virtual, oferint espais personalitzats que permetin treballar a nivell individual, col·lectiu i de forma interactiva. Aquesta situació és present a nivell de docència i aprenentatge (Campus Virtual), però hi ha una necessitat creixent en la qual el CRAI pot aportar valor en l'àmbit de la recerca.

❑ *Serveis de qualitat*

La voluntat del CRAI de ser una unitat clau i imprescindible per a la UB en els temes relacionats amb la gestió de la informació, s'ha d'acompanyar amb l'aplicació de les pràctiques de qualitat i de rendició de comptes (millora dels indicadors, utilització de quadres de comandament), racionalitzant al màxim els recursos, buscant sempre l'equitat, la responsabilitat i la màxima transparència per aconseguir un alt nivell reconegut d'excel·lència.

□ Difusió i comunicació

En aquest model, la provisió d'uns serveis de qualitat s'ha d'acompanyar amb estratègies per difondre, tant internament com externament, els serveis i les noves prestacions a tots els usuaris i a la societat en general, utilitzant els canals establerts i els que ofereixen les noves tecnologies.

Per tal de concretar la formulació estratègica realitzada, tot seguit es presenten els usuaris i grups d'interès als quals vol donar resposta el CRAI, així com els serveis que es volen millorar i els nous serveis i prestacions que es pretenen d'oferir i, per tant, construir al llarg d'aquest cicle estratègic 2011-14.

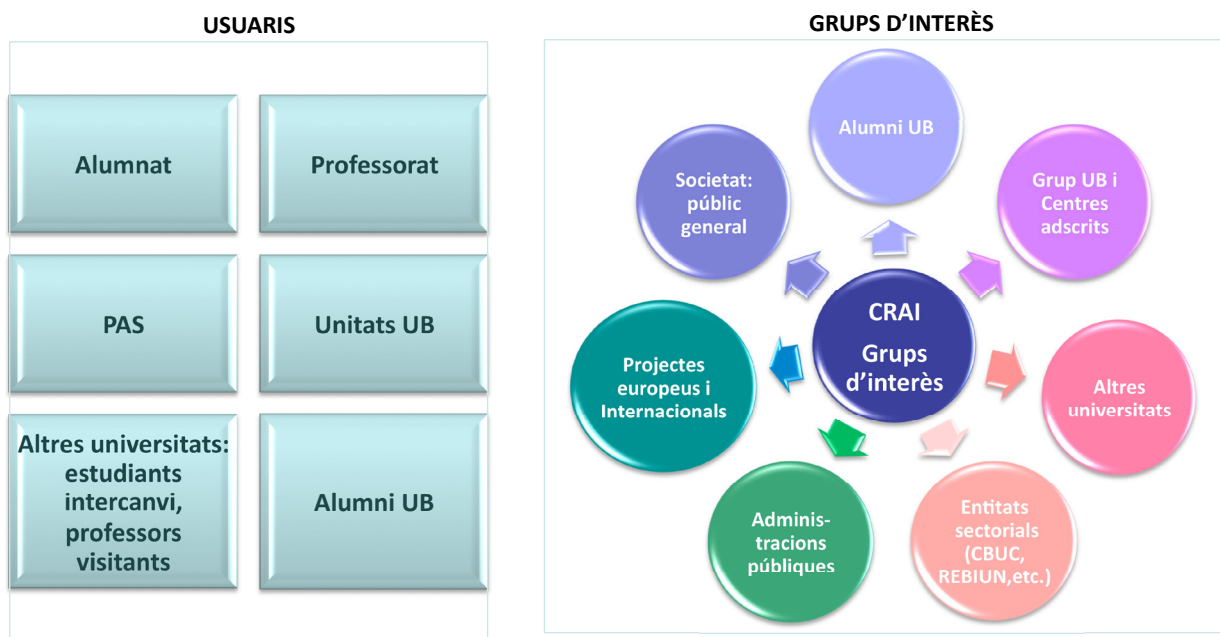


Figura 7. Usuaris i grups d'interès

4.2 Serveis

El CRAI, seguint amb la missió de donar suport a la docència i a la recerca, vol millorar els serveis existents i incorporar-ne de nous que aportin un valor diferencial als usuaris de la UB. En les figures 8 i 9 es detallen les millores plantejades en els serveis actuals i els nous serveis a constituir.

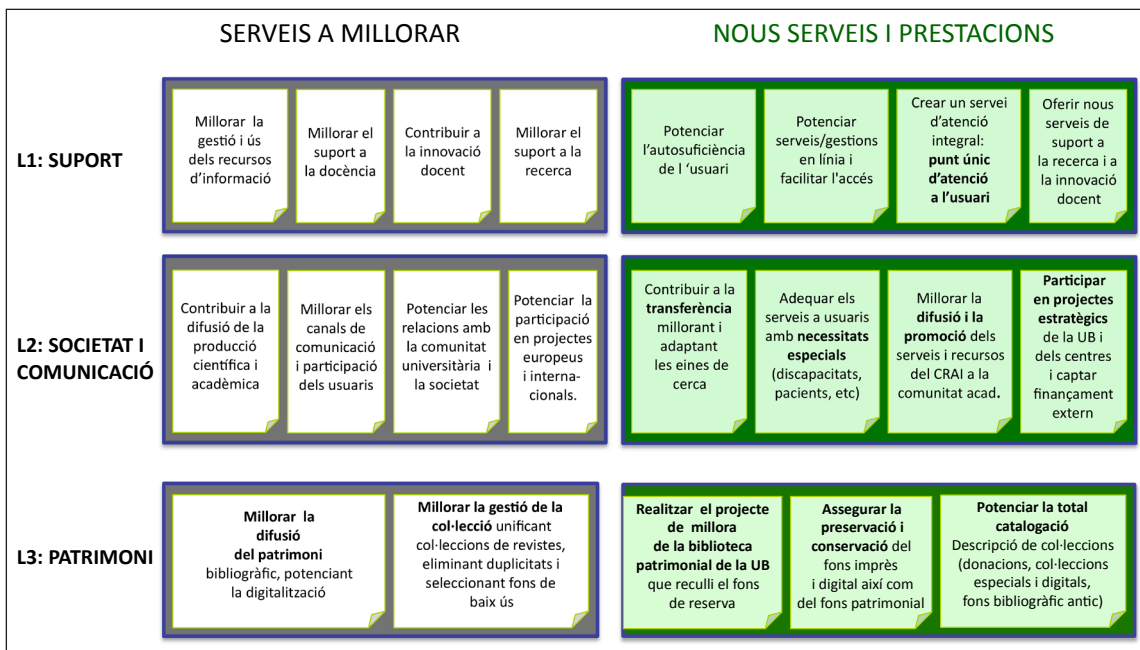


Figura 8. Serveis a millorar i nous serveis i prestacions

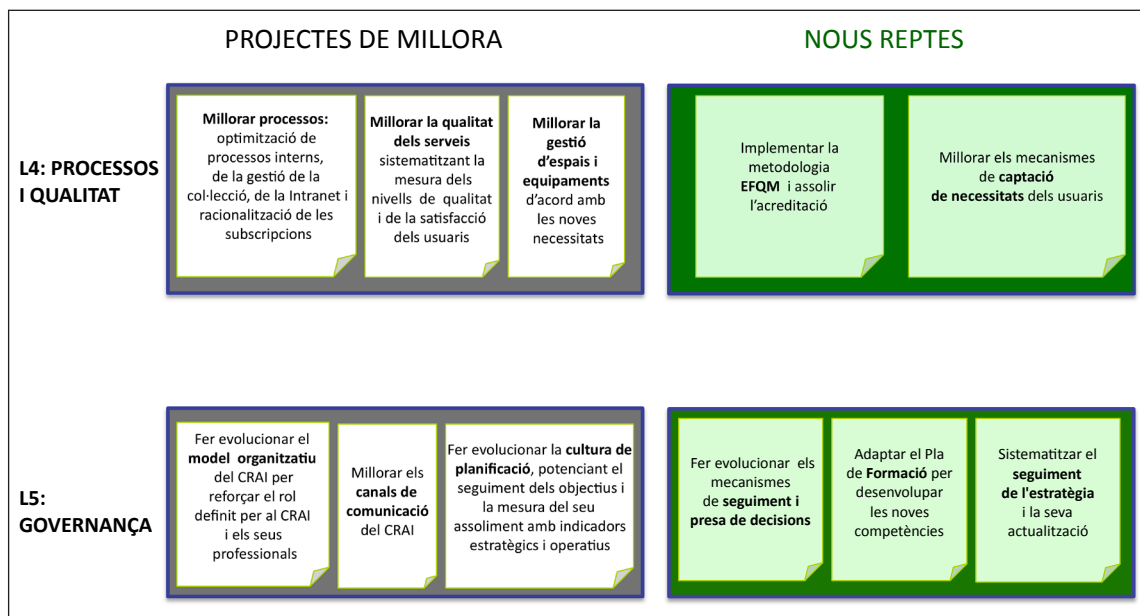


Figura 9. Projectes de millora i nous reptes

5. Objectius estratègics

Sobre la base del model de CRAI proposat i dels objectius inicialment presentats per totes les biblioteques i unitats que conformen el CRAI, es realitza una visió integrada dels principals objectius estratègics i que aporten un valor diferencial.

Tots aquests objectius contribueixen a la concreció del model de CRAI amb un catàleg de nous serveis i prestacions, per donar resposta a les demandes actuals i previsibles dels usuaris de la comunitat universitària de la UB.

Tot seguit, es detallen aquests objectius i les accions associades, organitzats segons les 5 línies estratègiques.

□ Línia 1 Suport: detall dels nous serveis i prestacions



Figura 10. Millora de serveis actuals i nous serveis plantejats (I)

❑ Línia 2 Societat i Comunicació: Detall dels nous serveis i prestacions

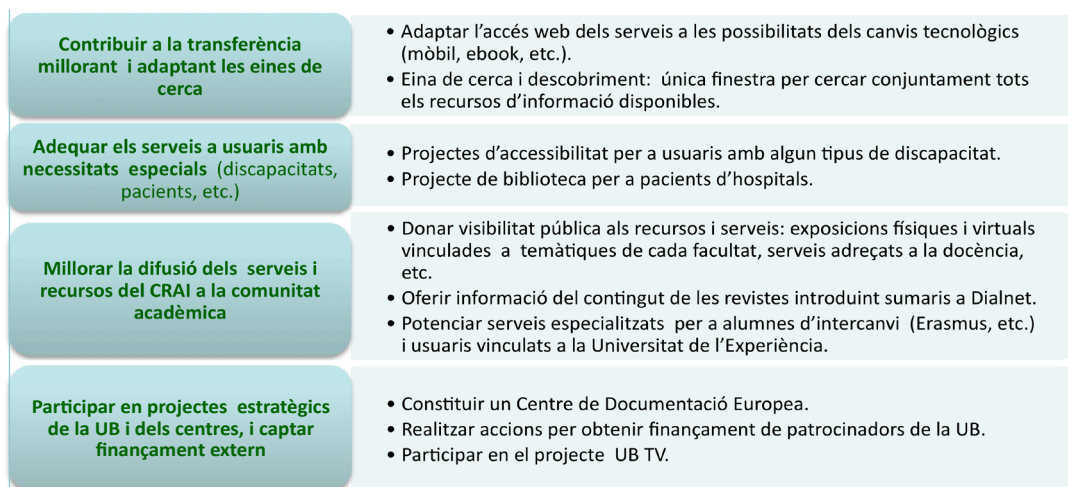


Figura 11. Millora de serveis actuals i nous serveis plantejats (II)

❑ Línia 3 Patrimoni: Detall dels nous serveis i prestacions

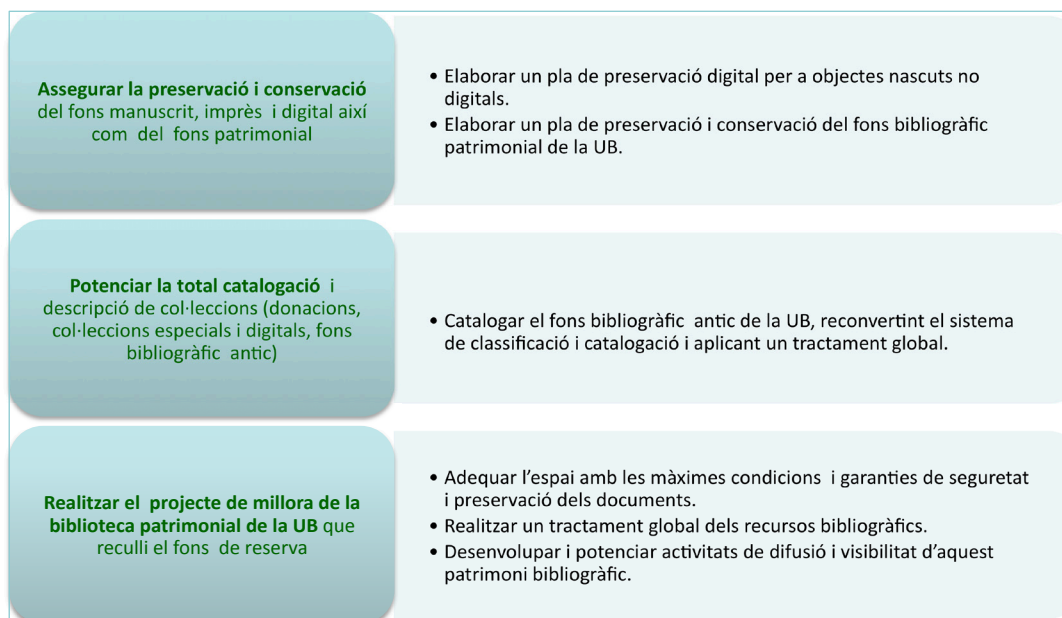


Figura 12. Millora de serveis actuals i nous serveis plantejats (III)

□ Línia 4 Processos i Qualitat: Detall dels reptes

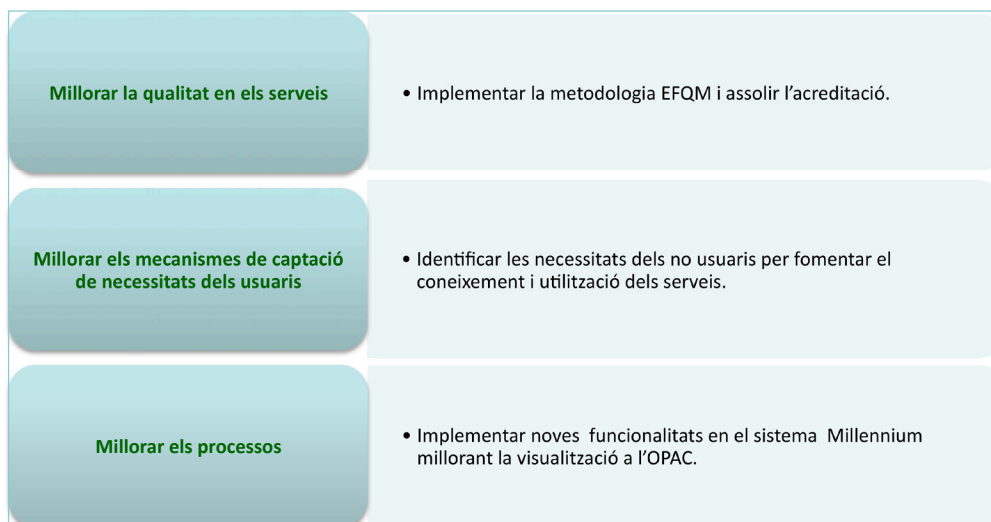


Figura 13. Detall dels reptes plantejats (I)

□ Línia 5 Governança: Detall dels reptes



Figura 14. Detall dels reptes plantejats (II)

Així mateix, per tal d'oferir una visió temporal, en la figura 15, es mostra una relació dels objectius, tant els que incorporen una millora en el servei com els impliquen la prestació d'un servei nou amb la planificació del pla d'implementació:

		ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
L1 - SUPORT					
Millorar la gestió i ús dels recursos d'informació	Millora				
Millorar el suport a la docència	Millora				
Contribuir a la innovació docent	Millora				
Millorar el suport a la recerca	Millora				
Potenciar l'autosuficiència de l'usuari	Nou servei				
Potenciar serveis/gestions en línia i facilitar l'accés	Nou servei				
Crear el punt únic d'atenció a l'usuari	Nou servei				
Oferir nous serveis de suport a la recerca i a la innovació docent	Nou servei				
L2 - SOCIETAT I COMUNICACIÓ					
Contribuir a la difusió de la producció científica i acadèmica	Millora				
Millorar els canals de comunicació i participació dels usuaris	Millora				
Potenciar les relacions amb la comunitat universitària i la societat	Millora				
Potenciar la participació en projectes europeus i internacionals	Millora				
Contribuir a la transferència millorant i adaptant les eines de cerca	Nou servei				
Adequar els serveis a usuaris amb necessitats especials (discapacitats, pacients)	Nou servei				
Millorar la difusió i la promoció dels serveis i recursos del CRAI a la comunitat acadèmica	Nou servei				
Participar en projectes estratègics de la UB i dels centres, i captar finançament extern	Nou servei				
L3 - PATRIMONI					
Millorar la difusió del patrimoni bibliogràfic, potenciant la digitalització	Millora				
Millorar la gestió de la col·lecció, eliminant duplicitats i seleccionant el fons de baix ús	Millora				
Realitzar projecte de millora de la biblioteca patrimonial de la UB	Nou servei				
Assegurar la preservació i conservació del fons imprès i digital, així com del patrimonial	Nou servei				
Potenciar la total catalogació del fons bibliogràfic	Nou servei				

		ANY 1	ANY 2	ANY 3	ANY 4
L4 - PROCESSOS I QUALITAT					
Millorar processos (processos interns, gestió de la col·lecció, intranet i racionalització de les subscripcions)	Millora				
Millorar la qualitat dels serveis, sistematitzant la mesura dels nivells de qualitat i de la satisfacció dels usuaris	Millora				
Millorar la gestió d'espais i equipaments, d'acord amb les noves necessitats	Millora				
Implementar la metodologia EFQM i assolir l'acreditació	Nou servei				
Millorar els mecanismes de captació de necessitats dels usuaris	Nou servei				
L5 - GOVERNANÇA					
Fer evolucionar el model organitzatiu del CRAI per reforçar el rol definit per al CRAI i els seus professionals	Millora				
Millorar els canals de comunicació del CRAI	Millora				
Fer evolucionar la cultura de planificació, potenciant el seguiment dels objectius i la mesura del seu assoliment amb indicadors estratègics i operatius	Millora				
Fer evolucionar els mecanismes de seguiment i presa de decisions	Nou servei				
Adaptar el Pla de Formació per desenvolupar les noves competències	Nou servei				
Sistematitzar el seguiment de l'estratègia i la seva actualització	Nou servei				

Figura 15. Planificació. Pla d'Implantació

6. Pla d'implantació

Per tal d'organitzar la implementació del pla estratègic i el seu posterior seguiment es descriuen, a continuació, l'estructura i els equips humans que el portaran a terme i coordinaran totes les persones implicades en el procés.

Com a mecanisme de coordinació i actualització es crea un *Comitè de seguiment*, que amb una periodicitat bimestral realitzarà la revisió dels objectius anuals del pla en les reunions dels caps d'unitats i biblioteques.

De forma anual es realitzaran dues actuacions:

- *Pla anual*: cada any del cicle estratègic 2011-14, a l'inici de l'exercici, s'acordaran els objectius anuals amb tots els membres del CRAI i s'informarà als òrgans pertinents, als quals el CRAI rendeix comptes.
- *Balanç anual dels resultats*: a la finalització de cada exercici del pla es realitzarà un balanç dels resultats obtinguts respecte les previsions contemplades en el pla estratègic.

D'altra banda, s'organitzaran sessions d'informació intermèdies de *seguiment periòdic* de l'evolució dels objectius i projectes associats.

A més es disposarà de les *eines* següents:

- Un *quadre de comandament estratègic*, que s'establirà en base a uns indicadors estratègics, sota la pauta de la metodologia EFQM.
- La redacció d'un *informe bimestral de seguiment*, que s'obtéindrà del quadre de comandament i servirà per a la revisió bimestral de l'estratègia del Comitè de Seguiment.



