



EL MODEL DE GESTIÓ PER PROCESSOS DEL CENTRE DE RECURSOS PER A L'APRENTATGE I LA INVESTIGACIÓ DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA

V.2.1. 20240612

UNITAT D'ORGANITZACIÓ I QUALITAT
CENTRE DE RECURSOS PER A L'APRENTATGE I LA INVESTIGACIÓ (CRAI)
UNIVERSITAT DE BARCELONA



La versió anterior d'aquest document és la V.1.1. 20170908 publicada el 8 de setembre de 2017 amb el mateix títol.



Contingut

1. EL MODEL DE GESTIÓ PER PROCESSOS DEL CRAI.....	3
2. ESTRUCTURA DEL MODEL	4
2.1 En el nivell estratègic	5
2.2 En el nivell organitzatiu	5
2.3 En el nivell operatiu	9
2.4 En el nivell de resultats	9
3. GESTIÓ GLOBAL DE LA MILLORA	11
4. ANNEXOS I BIBLIOGRAFIA.....	13
Annex I — Mapes de processos de la UB i del CRAI	14
Annex II — Alineació del Mapa de processos amb els grups d'interès de l'ecosistema del CRAI.....	15
Annex III — Alineació del Mapa de processos amb els criteris EFQM 2020.....	16
Annex IV — Alineació i consistència amb l'estratègia (objectius Pla estratègic «Essentia2029»)	17
Annex V — Mapa de processos: consistència i responsabilitats.....	18
Bibliografia.....	20

1. EL MODEL DE GESTIÓ PER PROCESSOS DEL CRAI

El Model de gestió per processos del CRAI es desenvolupa a partir del Model de gestió per processos de la Universitat de Barcelona (vegeu l'annex I).

La gestió per processos a la Universitat de Barcelona es basa en un enfocament sistèmic, que pren com a referència el Model d'Excel·lència de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM), utilitzat per més de cinquanta mil organitzacions a Europa i fonamentat en un conjunt de valors europeus recollits en la carta de drets fonamentals de la Unió Europea, el conveni europeu de drets humans, la Directiva 2000/78/CE de la Unió Europea i la carta social europea. El Model també es compromet amb la sostenibilitat i la responsabilitat social seguint el principis del Pacte Mundial de les Nacions Unides (2020) i el seu mandat dels 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

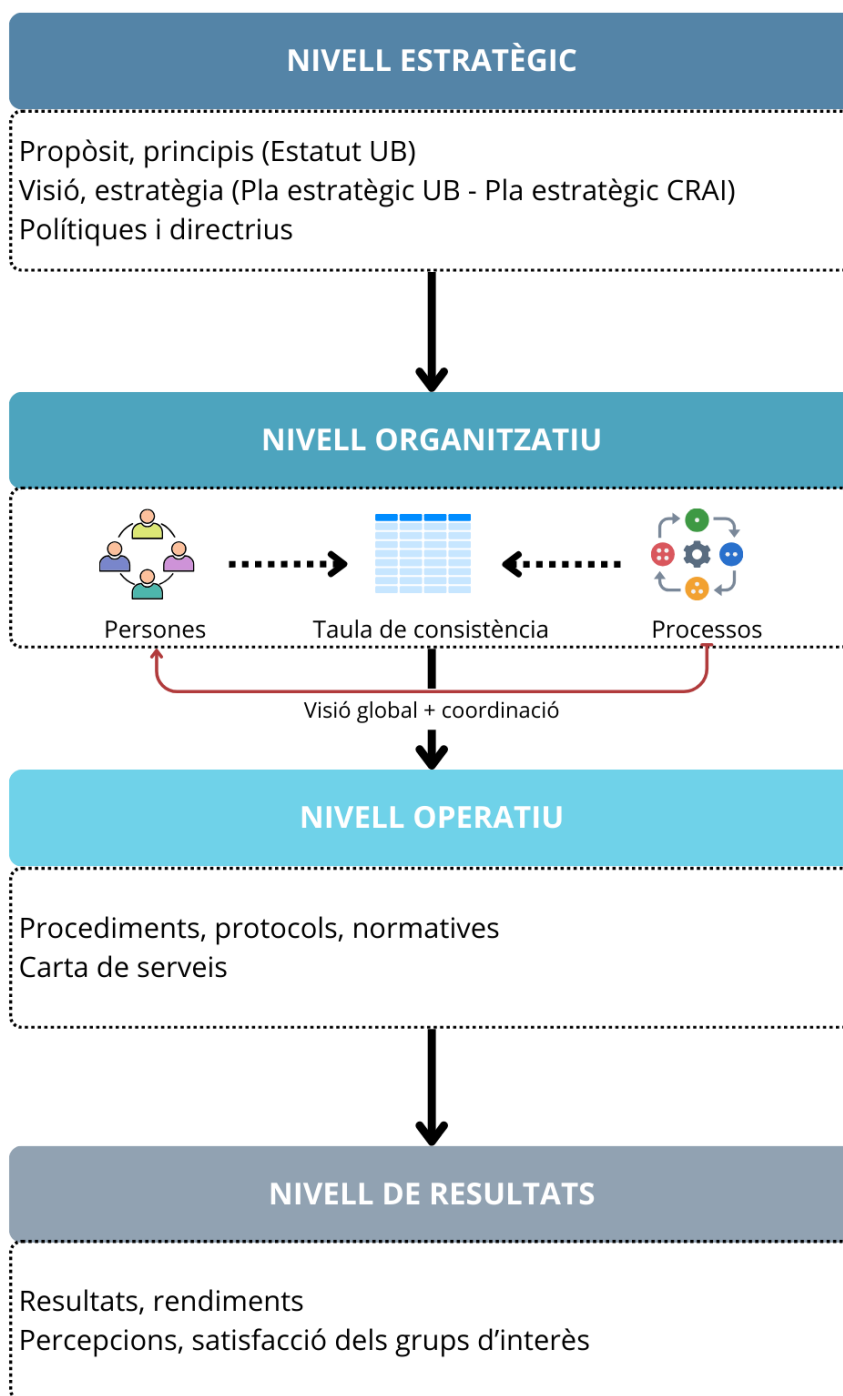
El Model EFQM ens aporta un marc pràctic, no prescriptiu, que ens permet disposar d'una estructura bàsica per a un sistema de gestió que ens ajuda a donar una resposta adequada a les necessitats i expectatives dels grups d'interès del nostre ecosistema: els professionals que treballen al CRAI; les persones a les quals el CRAI dona servei; els proveïdors i aliats amb els quals el CRAI es relaciona; la Universitat, i la societat en general (vegeu els annexos II i III).

Així mateix, el Model EFQM ens permet disposar d'una visió global, d'un llenguatge comú i d'una manera de pensar que facilita la comunicació eficaç d'idees, tant dins com fora del CRAI, per tal de donar resposta a l'obligació que com a servei públic tenim pel que fa a garantir la transparència, la informació pública i el bon govern.¹

¹ [Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.](#)

2. ESTRUCTURA DEL MODEL

La figura següent mostra l'estructura configurada en quatre nivells del model proposat:



2.1 En el nivell estratègic, planifiquem i dirigim el CRAI. D'acord amb l'estratègia institucional de la UB i el propòsit assignat, definim la nostra visió, valors i objectius estratègics i els desenvolupem mitjançant el Pla estratègic, ratificat pels òrgans de govern de la Universitat (vegeu el [Pla estratègic del CRAI](#)).

2.2 En el nivell organitzatiu, coordinem les activitats del CRAI per assolir el propòsit i donar una resposta adequada a les necessitats i expectatives dels nostres grups d'interès. La gestió per processos ens facilita una visió global compartida que afavoreix la coordinació del que fem.

D'acord amb el Model de gestió per processos de la Universitat de Barcelona, al CRAI entenem la gestió per processos (GxP) com una metodologia que ens facilita disposar d'un llenguatge comú i d'una visió global compartida que ens permet millorar la coordinació i l'eficiència.

Per disposar de la visió global, utilitzem una aproximació sistèmica que ens permet considerar el CRAI com un conjunt d'activitats interrelacionades, que interactua i dona resposta als grups d'interès. Aquesta visió global la representem gràficament mitjançant el mapa de processos del CRAI, integrat en el mapa de processos institucional (vegeu l'annex I).

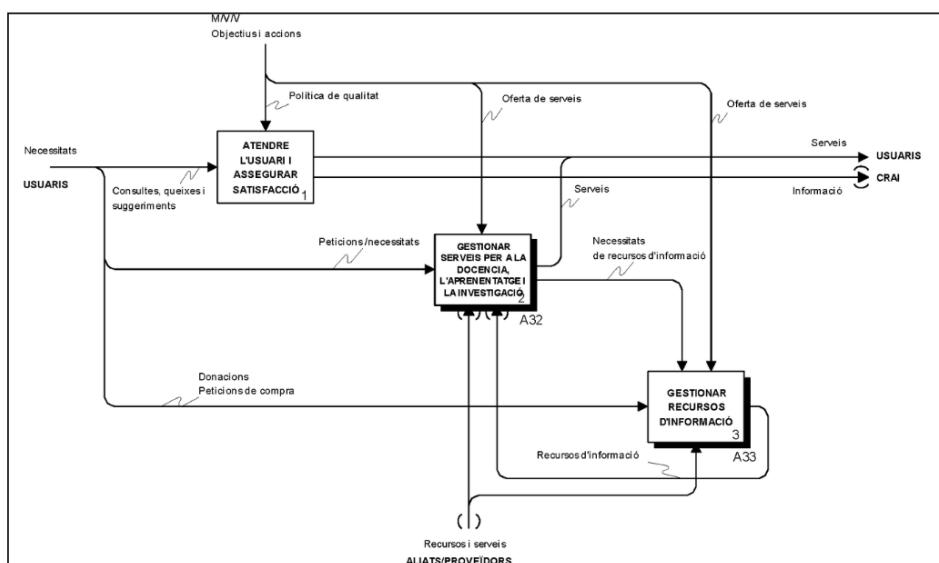
Per poder coordinar i facilitar la gestió de les activitats que fem (els processos), identifiquem les interrelacions entre activitats (modelat de processos - metodologia IDEF0) i al mateix temps n'asseguem la consistència (taules de consistència) amb les activitats que desenvolupen les persones del CRAI (unitats transversals i CRAI biblioteques) i amb elements del nivell estratègic (objectius estratègics).

Modelat de processos

A partir del mapa de processos es desenvolupa l'arbre de processos, que mostra les interrelacions dels fluxos de treball més importants del CRAI. Per al desenvolupament de l'arbre de processos s'aplica el llenguatge IDEF0 (*Integrated Definition for Function Modeling*), que utilitza diagrames

de flux i que permet disgregar els processos en diferents nivells per tal de facilitar la seva comprensió i millora.

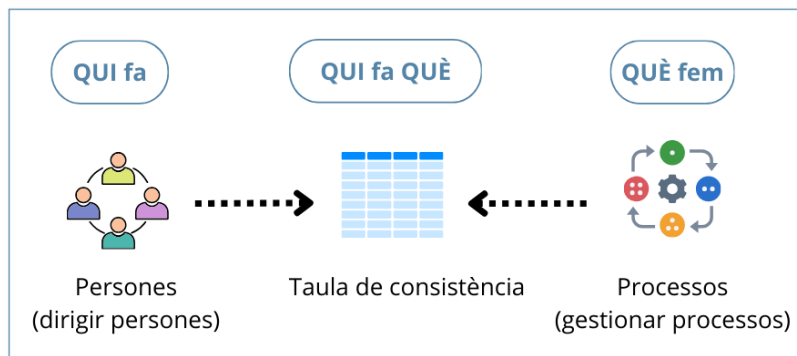
Mapa de processos



Arbre de processos

Consistència: qui fa què?

La representació dels processos és la representació gràfica de l'activitat que duen a terme les persones que treballen al CRAI, que estan representades en els diferents llocs de treball del seu organigrama. Així doncs, per tal de donar consistència al Model i assegurar que representa la realitat de QUÈ es fa al CRAI, relacionem els processos amb els llocs de treball² en què es desenvolupen. Per establir aquesta relació, s'utilitza una taula de consistència (vegeu l'annex V).



Esquema de la taula de consistència

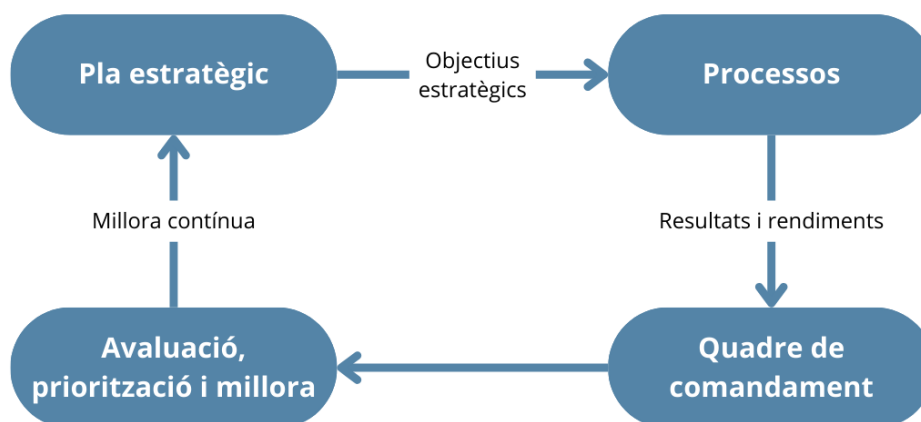
La taula de consistència permet a la direcció del CRAI assignar la responsabilitat dels processos i implicar les persones o els equips com a referents del procés. El rol de responsable de procés i el de referent estan definits en el Procediment de gestió de la millora contínua³.

Consistència: desplegament estratègic

Per assegurar l'alineació i el desplegament de l'estratègia, cadascun dels objectius del Pla estratègic es vincula als processos mitjançant els quals es desplegarà (vegeu l'annex IV). Aquesta vinculació permet identificar els processos clau per implantar l'estratègia del CRAI.

² Els llocs de treball s'agrupen en unitats organitzatives.

³ Disponible a la Intranet del CRAI amb accés restringit a l'equip CRAI.



Generada l'estructura bàsica per gestionar el CRAI per processos, definim els elements necessaris per poder gestionar-los sistemàticament.

Situar els processos en control

Per a cada procés del mapa, mitjançant una fitxa de descripció⁴ es defineixen els elements que els situen «en control» i aporten la informació necessària per gestionar-los:

- Responsable de procés. Les funcions dels responsables de procés es troben descrites al Procediment de gestió de la millora contínua.
- Grups d'interès als quals cada procés aporta valor i definició de quin és el valor afegit aportat (*Enfocament-Alineació*).
- Relacions respecte dels altres processos del mateix CRAI, de la Universitat o de l'entorn (*Integració*).
- Indicators de resultats, rendiments i percepcions per valorar l'efectivitat i l'eficiència, mesurant el valor afegit aportat i, si escau, el consum de recursos. Els processos corresponents tenen associats indicadors vinculats al seguiment del compliment dels compromisos de la Carta de serveis i al seguiment del grau d'assoliment dels objectius estratègics corresponents (*Mesura*).

⁴ Disponibles a la Intranet del CRAI amb accés restringit a l'equip CRAI.

2.3 En el nivell operatiu, per tal d'assegurar l'operativització, l'avaluació i la millora, desenvolupem els **elements necessaris de manera** coherent amb el nivell organitzatiu.

- **Operativitzar** mitjançant la descripció i el desenvolupament dels procediments relacionats amb les activitats dels processos. Els procediments marquen les pautes i concreten **COM es fa** en la pràctica la seqüència d'activitats d'un procés⁵ (vegeu la Norma de desenvolupament i gestió de procediments i protocols⁶). Els procediments es troben descrits a la intranet del CRAI.
- **Definir compromisos**: mitjançant la Carta de serveis del CRAI, fem explícits els nostres compromisos de servei. El compliment d'aquests compromisos es revisa anualment d'acord amb el Procediment de gestió de la millora contínua del CRAI.

2.4 En el nivell de resultats, **mesurem els resultats i rendiments** que obtenim, així com la **percepció i satisfacció** dels nostres grups d'interès i l'experiència d'usuari (enquestes de satisfacció, discussió de grups, queixes, suggeriments i agraïments). Els resultats, rendiments i percepcions ens proporcionen informació per avaluar i millorar el que fem (operativització i coordinació), per fer un seguiment i preveure resultats i per ajudar a la presa de decisions per — quan sigui necessari— redefinir els objectius anuals i les prioritats en l'acció estratègica del CRAI (vegeu el Procediment de gestió de la millora contínua).

Els resultats, rendiments i percepcions s'incorporen al Quadre de comandament del CRAI. Aquest quadre està format per un conjunt coherent d'indicadors, estructurat per processos, que permeten seguir el rendiment del CRAI en relació amb la seva estratègia (indicadors vinculats al Pla estratègic) i els seus objectius (definitos anualment per l'equip de direcció). Al Quadre de comandament s'incorporen els resultats vinculats a les percepcions dels principals grups d'interès

⁵ *Procés*: conjunt de fases successives d'un fenomen natural o d'una operació artificial. *QUÈ*

Procediment: conjunt d'instruccions que contenen la informació necessària (mètode) per poder executar l'activitat operativa inherent a un determinat procés. *COM*

⁶ Disponible a la Intranet del CRAI amb accés restringit a l'equip CRAI.



del CRAI (personal i usuaris) i els resultats del compliment dels compromisos de la carta de serveis (vegeu el Quadre de comandament).⁷ Cada indicador té definida la fitxa corresponent (vegeu les Fitxes dels indicadors del Quadre de comandament).⁸

D'acord amb la versió 2020 del model EFQM, el Quadre de comandament del CRAI ha d'integrar també indicadors predictius per tal de millorar la gestió i tenir la capacitat d'inferir escenaris futurs.

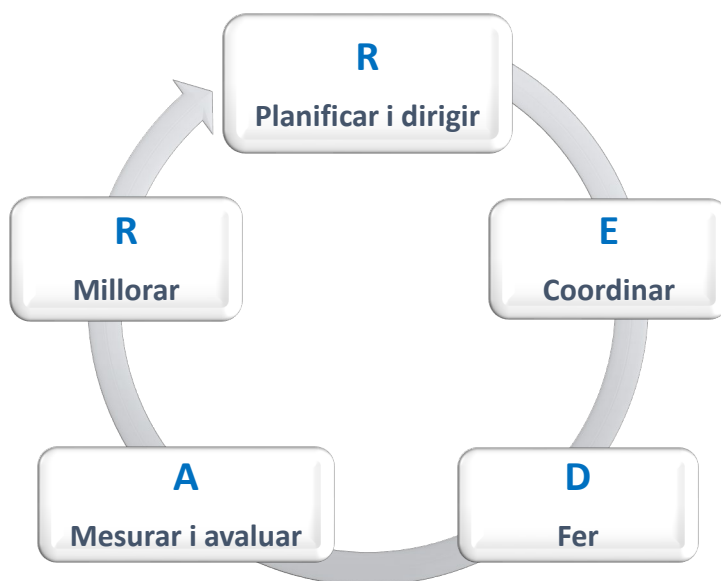
⁷ Disponible a la Intranet del CRAI amb accés restringit a l'equip CRAI.

⁸ Disponibles a la Intranet del CRAI amb accés restringit a l'equip CRAI.

3. GESTIÓ GLOBAL DE LA MILLORA

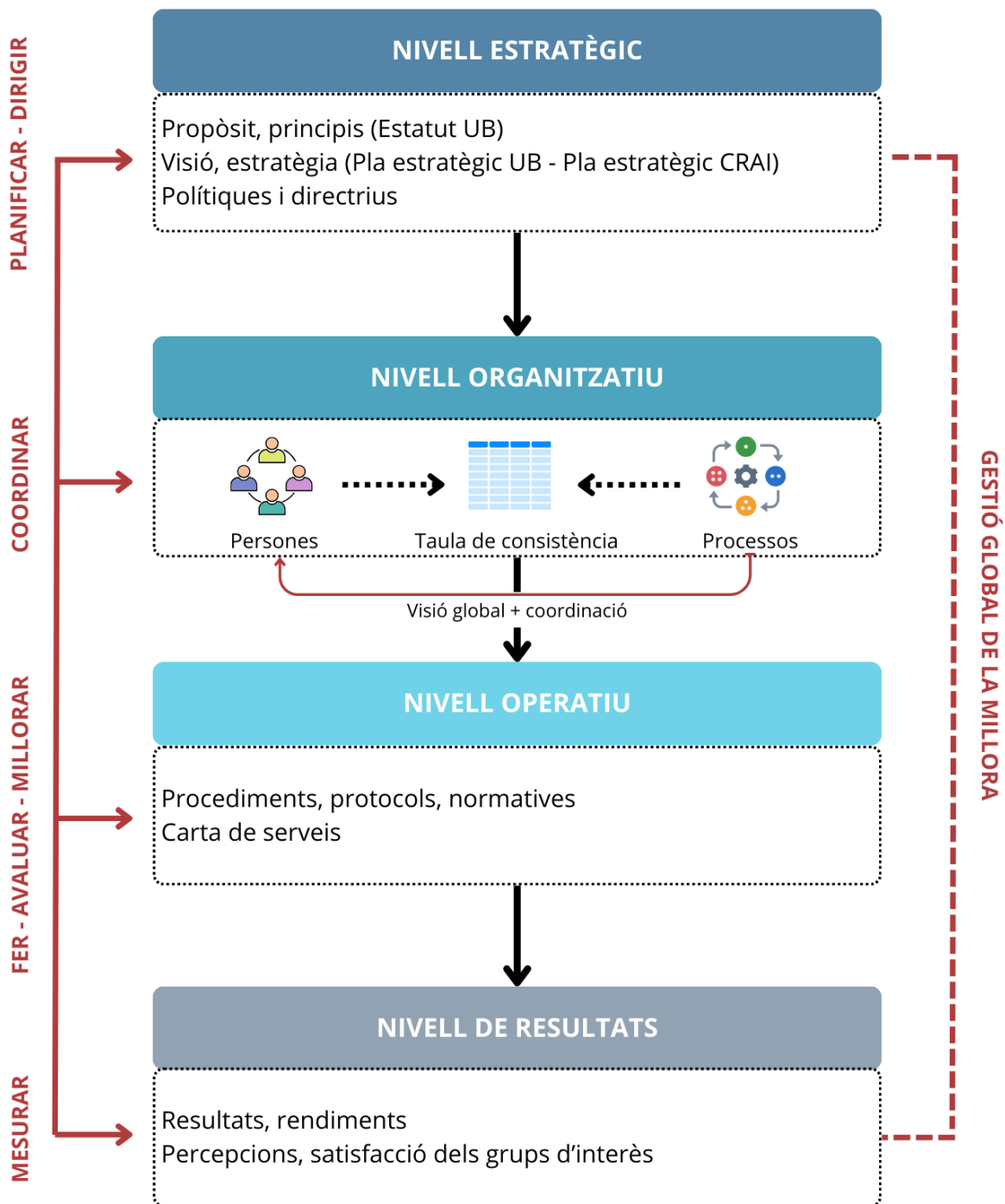
El model EFQM aporta una lògica, anomenada REDAR, que ens proporciona un enfocament estructurat que ens permet analitzar el rendiment i gestionar globalment la millora:

- Determinació dels **resultats** que cal assolir per desenvolupar l'estratègia
- **Enfocament** dels processos per assolir els resultats
- **Desplegament** i execució dels processos establerts amb assignació de responsabilitats i mitjans
- Mesurament i **avaluació** dels resultats assolits i cerca d'oportunitats de millora
- **Revisió** i execució de la millora



El Procediment de gestió de la millora contínua s'executa sistemàticament amb una periodicitat anual i inclou les accions necessàries per garantir el desplegament de l'estratègia de manera estructurada i, si escau, les accions de millora necessàries per assolir els objectius del CRAI i els compromisos de servei explicitats a la Carta de serveis del CRAI.

La gestió global de la millora és d'incumbència de tots els nivells del model del CRAI:

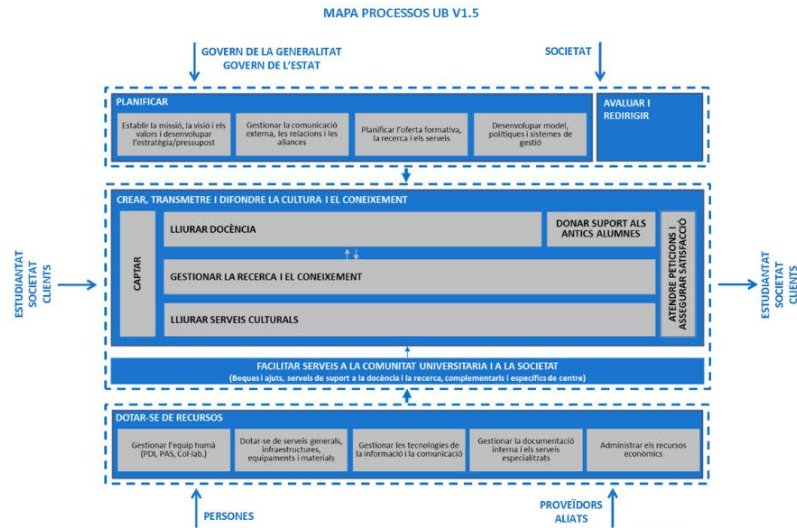




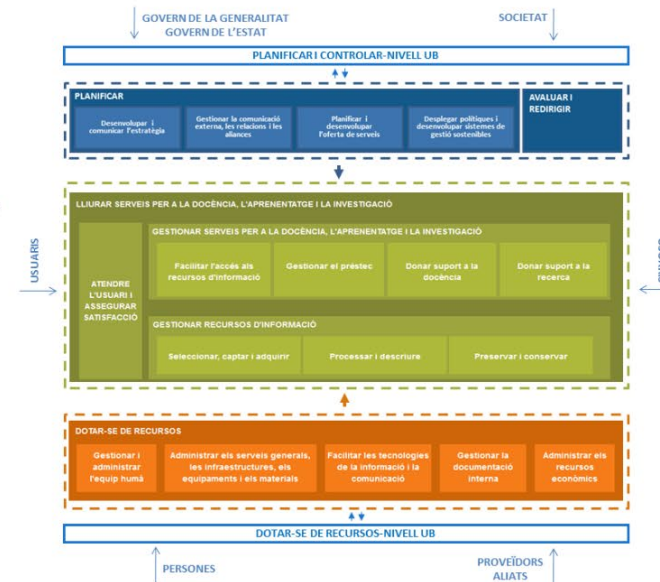
4. ANNEXOS I BIBLIOGRAFIA

Annex I — Mapes de processos de la UB i del CRAI

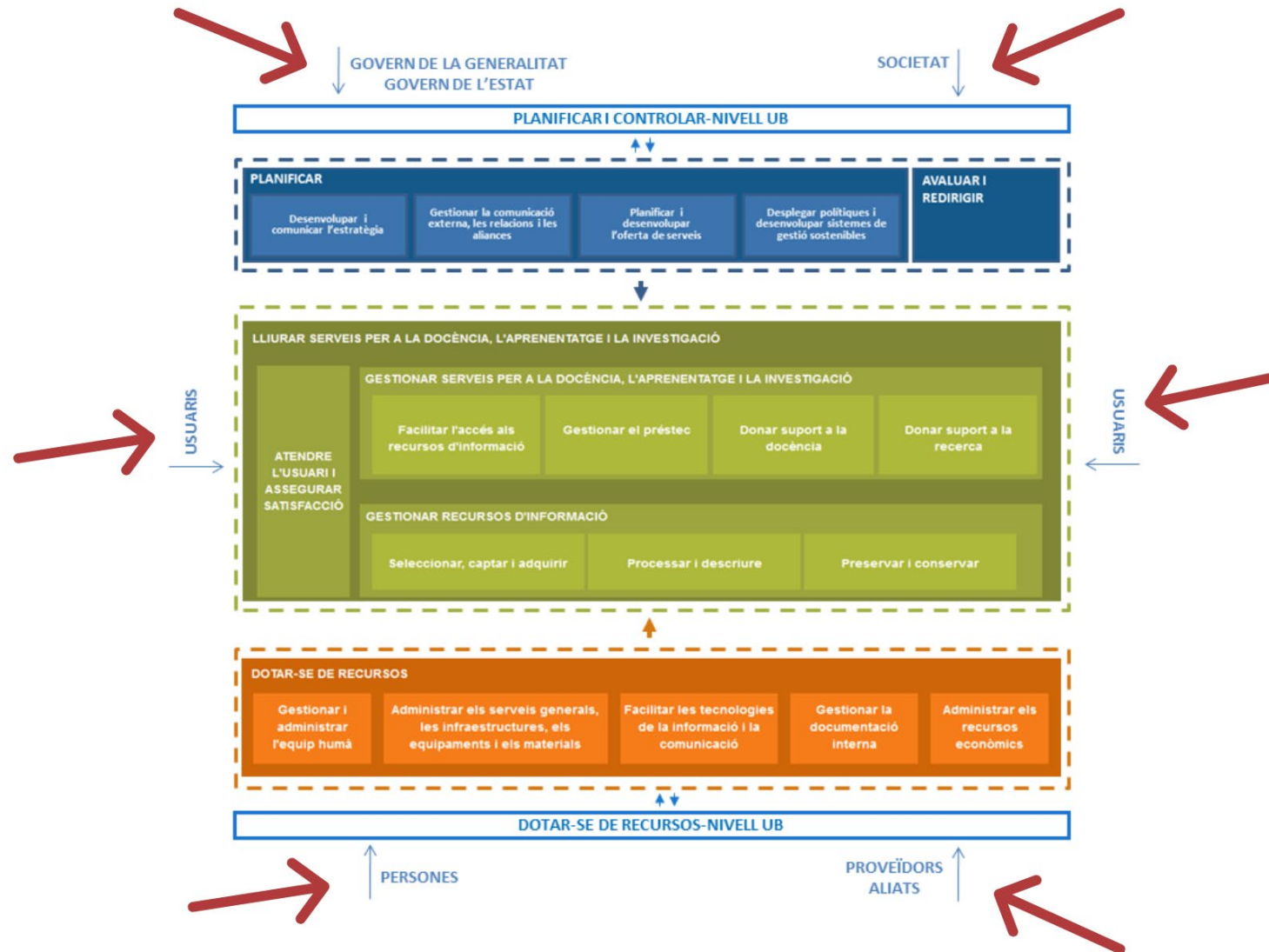
Mapa de processos - UB



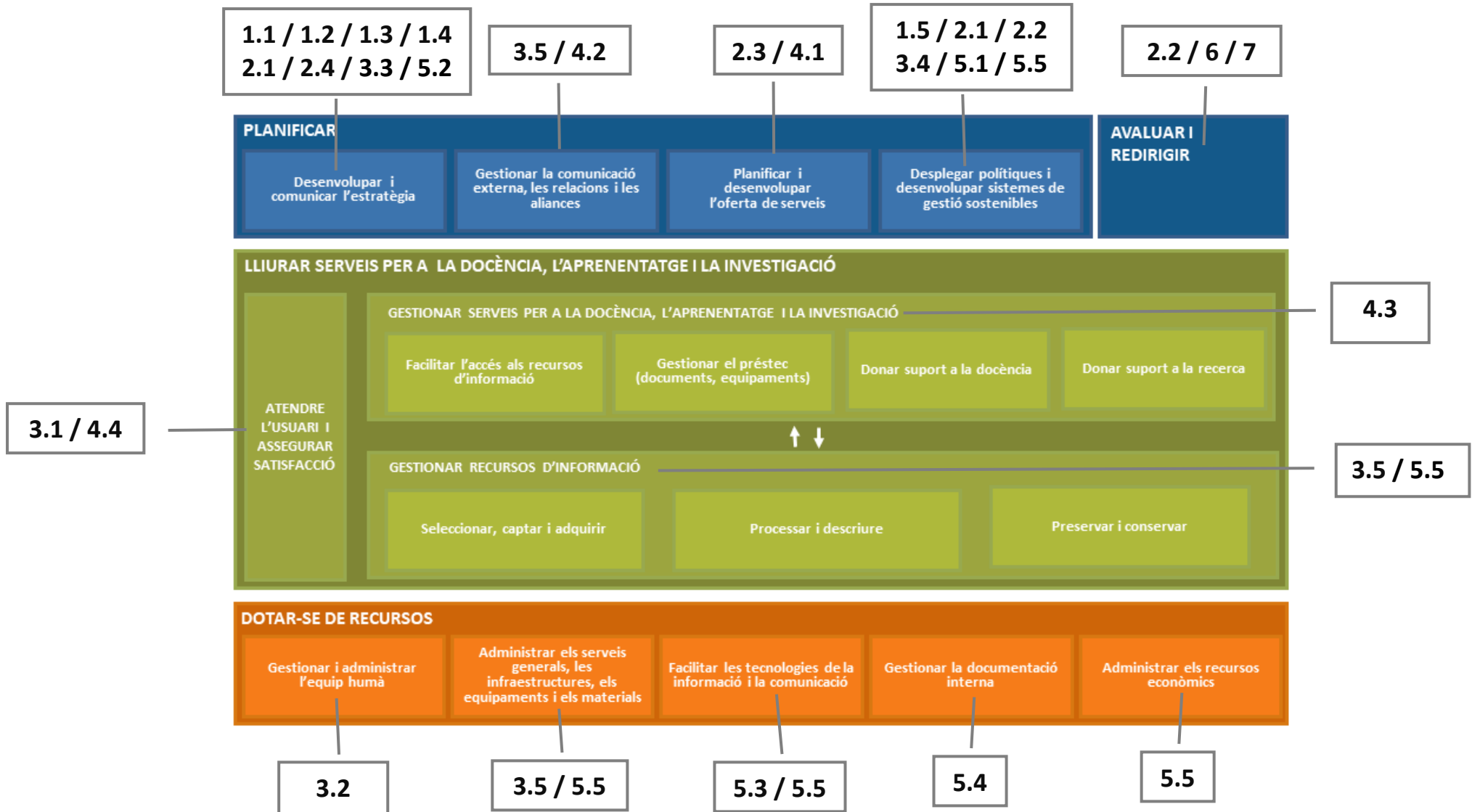
Mapa de processos - CRAI



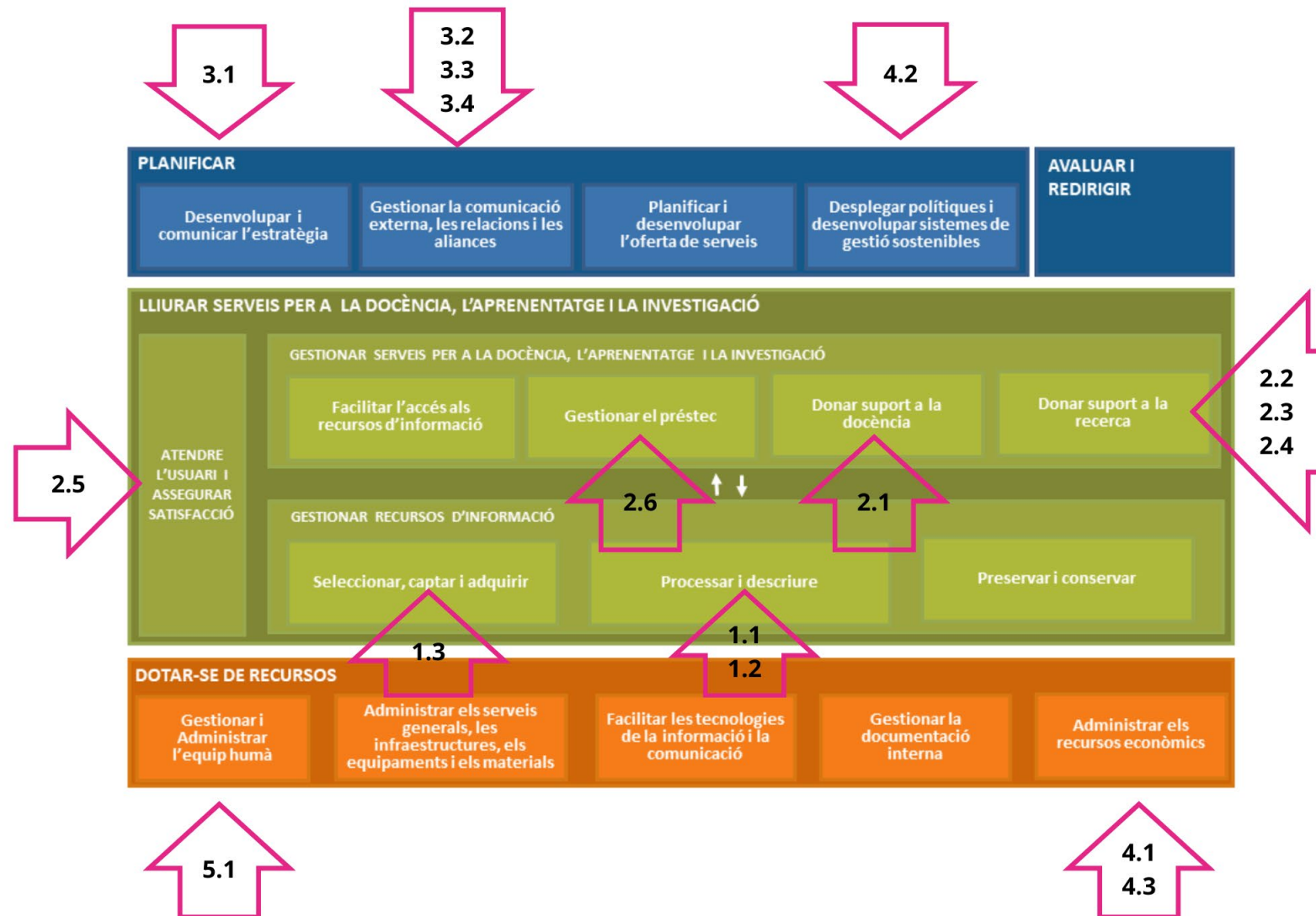
Annex II — Alineació del Mapa de processos amb els grups d'interès de l'ecosistema del CRAI



Annex III — Alineació del Mapa de processos amb els criteris EFQM 2020



Annex IV — Alineació i consistència amb l'estratègia (objectius Pla estratègic «Essentia2029»)



Annex V — Mapa de processos: consistència i responsabilitats



La imatge anterior mostra la relació entre cada procés i les unitats transversals del CRAI.
El cap de la unitat respectiva és el responsable final del procés.

Llegenda:

- **Direcció:** Direcció del CRAI
- **UA:** Unitat d'Administració
- **UD:** Unitat de Docència
- **UGC:** Unitat de Gestió de la Col·lecció
- **UPT:** Unitat de Procés Tècnic
- **UP:** Unitat de Projectes
- **UR:** Unitat de Recerca
- **USU:** Unitat de Serveis a Usuaris

Bibliografia

Alba Fernández, Eva; Jounou Prat, Carme; Melsió Nuñez, Carme. *El quadre de comandament del CRAI de la Universitat de Barcelona*. Barcelona: CRAI de la Universitat de Barcelona, 2018. Disponible a: <http://hdl.handle.net/2445/122445>.

Alba Fernández, Eva; Melsió Nuñez, Carme. *El model de gestió per processos del CRAI*. Barcelona: CRAI de la Universitat de Barcelona, 2018. Disponible a: <http://hdl.handle.net/2445/123107>.

Ferrer Torrens, A. «Un Llarg Camí Cap a l'excel·lència: La Implementació Del Model EFQM Al CRAI De La Universitat De Barcelona». *Item: Revista De Biblioteconomia I Documentació*, Vol. 2, Núm. 63, 1. Disponible a: <https://raco.cat/index.php/Item/article/view/337001>.

Rubio Durán, Marcial. *El model EFQM i la gestió per processos al CRAI de la UB*. Barcelona: CRAI de la Universitat de Barcelona, 2019. Disponible a: <http://hdl.handle.net/2445/143138>.