



EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE BARCELONA

V.2.1. 20240612

UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y CALIDAD
CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD DE BARCELONA



La versió anterior de este documento es la V.1.1. 20170908 publicada el 8 de septiembre de 2017 con el mismo título.



Contenido

1. EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL CRAI.....	3
2. ESTRUCTURA DEL MODELO.....	4
2.1 En el nivel estratégico	5
2.2 En el nivel organizativo	5
2.3 En el nivel operativo	9
2.4 En el nivel de resultados	9
3. GESTIÓN GLOBAL DE LA MEJORA	11
4. ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	13
Anexo I — Mapas de procesos de la UB y del CRAI.....	14
Anexo II — Alineación del Mapa de procesos con los grupos de interés del ecosistema del CRAI.....	15
Anexo III — Alineación del Mapa de procesos con los criterios EFQM 2020	16
Anexo IV — Alineación y consistencia con la estrategia (objetivos Plan estratégico «Essentia2029») ..	17
Anexo V — Mapa de procesos: consistencia y responsabilidades	18
Bibliografía.....	20

1. EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DEL CRAI

El Modelo de gestión por procesos del CRAI se desarrolla a partir del Modelo de gestión por procesos de la Universidad de Barcelona (véase el anexo I).

La gestión por procesos en la Universidad de Barcelona se basa en un enfoque sistémico que toma como referencia el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), utilizado por más de cincuenta mil organizaciones en Europa y fundamentado en un conjunto de valores europeos recogidos en la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, el Convenio Europeo de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/CE de la Unión Europea y la Carta Social Europea. El Modelo también se compromete con la sostenibilidad y la responsabilidad social siguiendo los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2020) y su mandato de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

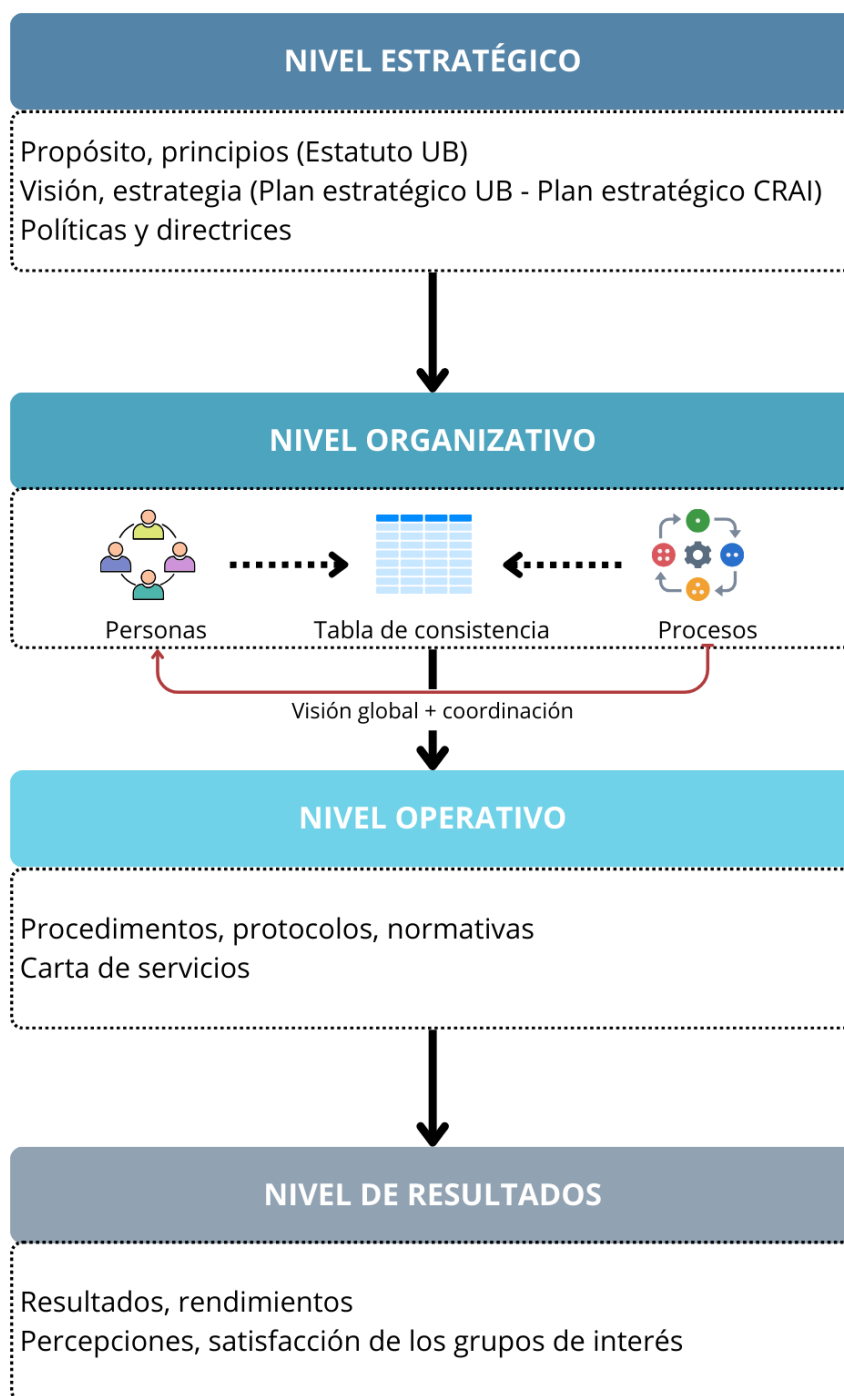
El Modelo EFQM nos aporta un marco práctico, no prescriptivo, que permite disponer de una estructura básica para un sistema de gestión que nos ayuda a dar una respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de nuestro ecosistema: los profesionales que trabajan en el CRAI; las personas a las que el CRAI da servicio; los proveedores y aliados con los que el CRAI se relaciona; la Universidad, y la sociedad en general (véase los anexos II y III).

Asimismo, el Modelo EFQM nos permite disponer de una visión global, de un lenguaje común y de una forma de pensar que facilita la comunicación eficaz de ideas, tanto dentro como fuera del CRAI, para dar respuesta a la obligación que, como servicio público, tenemos en cuanto a garantizar la transparencia, la información pública y el buen gobierno¹.

¹ [Ley 19/2014, de 29 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.](#)

2. ESTRUCTURA DEL MODELO

La siguiente figura muestra la estructura del modelo propuesto en cuatro niveles:



2.1 En el nivel estratégico, planificamos y dirigimos el CRAI. De acuerdo con la estrategia institucional de la UB y el propósito asignado, definimos nuestra visión, valores y objetivos, y los desarrollamos mediante el Plan estratégico, ratificado por los órganos de gobierno de la Universidad (véase el [Plan estratégico del CRAI](#)).

2.2 En el nivel organizativo, coordinamos las actividades del CRAI para alcanzar el propósito y dar una respuesta adecuada a las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. La gestión por procesos nos facilita una visión global compartida que favorece la coordinación de lo que hacemos.

De acuerdo con el Modelo de gestión por procesos de la Universidad de Barcelona, en el CRAI entendemos la gestión por procesos (GxP) como una metodología que nos facilita disponer de un lenguaje común y de una visión global compartida que nos permite mejorar la coordinación y eficiencia.

Para disponer de la visión global, utilizamos una aproximación sistémica que nos permite considerar al CRAI como un conjunto de actividades interrelacionadas, que interactúa y da respuesta a los grupos de interés. Esta visión global la representamos gráficamente mediante el Mapa de procesos del CRAI, integrado en el Mapa de procesos institucional (véase el anexo I).

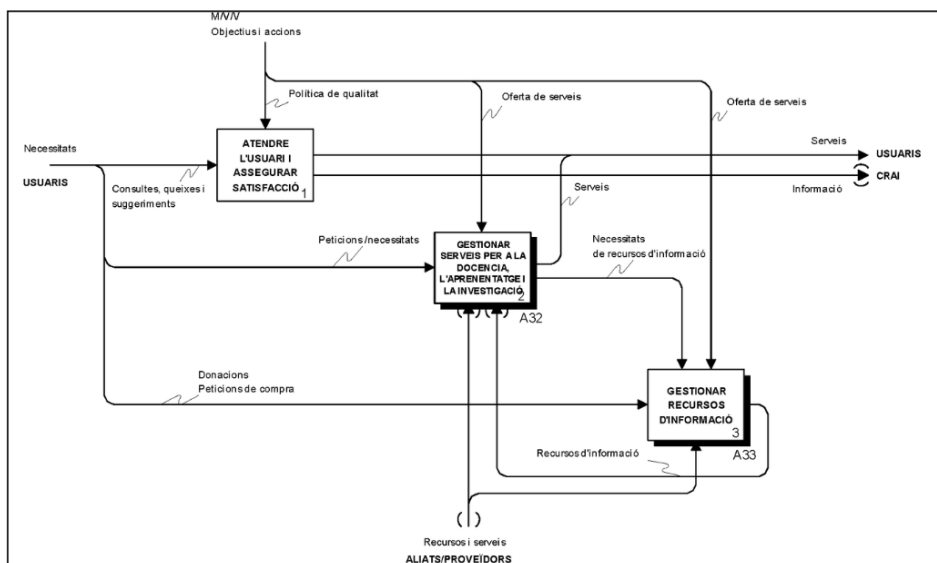
Para poder coordinar y facilitar la gestión de las actividades que realizamos (los procesos), identificamos las interrelaciones entre actividades (modelado de procesos - metodología IDEF0) y, al mismo tiempo, aseguramos su consistencia (tablas de consistencia) con las actividades que desarrollan las personas del CRAI (unidades transversales y CRAI bibliotecas) y con los elementos del nivel estratégico (objetivos estratégicos).

Modelado de procesos

A partir del Mapa de procesos, se desarrolla el árbol de procesos, que muestra las interrelaciones de los flujos de trabajo más importantes del CRAI. Para el desarrollo del árbol de procesos se

aplica el lenguaje IDEF0 (*Integrated Definition for Function Modeling*), que utiliza diagramas de flujo y que permite disgregar los procesos en diferentes niveles para facilitar su comprensión y mejora.

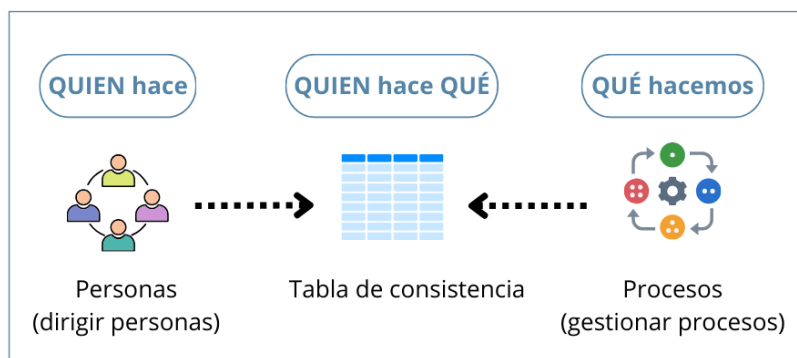
Mapa de procesos



Árbol de procesos

Consistencia: ¿quién hace qué?

La representación de los procesos es la representación gráfica de la actividad que realizan las personas que trabajan en el CRAI, que están representadas en los diferentes puestos de trabajo de su organigrama. Así pues, para dar consistencia al Modelo y asegurar que representa la realidad de QUÉ se hace en el CRAI, relacionamos los procesos con los puestos de trabajo² en que se desarrollan. Para establecer esta relación, se utiliza una tabla de consistencia (véase el anexo V).



Esquema de la tabla de consistencia

La tabla de consistencia permite a la dirección del CRAI asignar la responsabilidad de los procesos e implicar a las personas o equipos como referentes del proceso. El rol de responsable de proceso y el de referente están definidos en el Procedimiento de gestión de la mejora continua³.

Consistencia: despliegue estratégico

Para asegurar la alineación y el despliegue de la estrategia, cada uno de los objetivos del Plan estratégico se vincula a los procesos mediante los cuales se desplegará (véase el anexo IV). Esta vinculación permite identificar los procesos clave para la implantación de la estrategia del CRAI.

² Los puestos de trabajo se agrupan en unidades organizativas.

³ Disponible en la Intranet del CRAI con acceso restringido al equipo CRAI.



Generada la estructura básica para gestionar el CRAI por procesos, definimos los elementos necesarios para poder gestionarlos sistemáticamente.

Situar los procesos en control

Para cada proceso del mapa, mediante una ficha de descripción⁴, se definen los elementos que los sitúan "en control" y que aportan la información necesaria para gestionarlos:

- Responsable de proceso. Las funciones de los responsables de proceso se encuentran descritas en el Procedimiento de gestión de la mejora continua.
- Grupos de interés a los que cada proceso aporta valor y definición de cuál es el valor añadido aportado (*Enfoque - Alineación*).
- Relaciones respecto de los otros procesos del propio CRAI, de la Universidad o del entorno (*Integración*).
- Indicadores de resultados, rendimientos y percepciones para valorar la efectividad y eficiencia, midiendo el valor añadido aportado y, en su caso, el consumo de recursos. Los procesos correspondientes tienen asociados indicadores vinculados al seguimiento del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios y al seguimiento del grado de consecución de los objetivos estratégicos correspondientes (*Medida*).

⁴Disponibles en la Intranet del CRAI con acceso restringido al equipo CRAI.

2.3 En el nivel operativo, con el fin de asegurar la operativización, la evaluación y la mejora, desarrollamos los **elementos necesarios de forma** coherente con el nivel organizativo.

- **Operativizar** mediante la descripción y el desarrollo de los procedimientos relacionados con las actividades de los procesos. Los procedimientos marcan las pautas y concretan **CÓMO se realiza** en la práctica la secuencia de actividades de un proceso⁵ (véase la Norma de desarrollo y gestión de procedimientos y protocolos)⁶. Los procedimientos se encuentran descritos en la Intranet del CRAI.
- **Definir compromisos**: mediante la Carta de Servicios del CRAI, hacemos explícitos nuestros compromisos de servicio. El cumplimiento de estos compromisos se revisa anualmente de acuerdo con el Procedimiento de gestión de la mejora continua del CRAI.

2.4 En el nivel de resultados, medimos los resultados y rendimientos que obtenemos, así como la **percepción y satisfacción** de nuestros grupos de interés y la experiencia de usuario (encuestas de satisfacción, discusión de grupos, quejas, sugerencias y agradecimientos). Los resultados, rendimientos y percepciones nos proporcionan información para evaluar y mejorar lo que hacemos (operativización y coordinación); realizar un seguimiento y prever resultados, y ayudar a la toma de decisiones para —cuando sea necesario— redefinir los objetivos anuales y las prioridades en la acción estratégica del CRAI (véase el Procedimiento de gestión de la mejora continua).

Los resultados, rendimientos y percepciones se incorporan en el Cuadro de mando del CRAI. Este cuadro está formado por un conjunto coherente de indicadores, estructurado por procesos, que permite seguir el rendimiento del CRAI en relación con su estrategia (indicadores vinculados al Plan estratégico) y sus objetivos (definidos anualmente por el equipo de dirección). En el Cuadro de mando se incorporan los resultados vinculados a las percepciones de los principales grupos de

⁵ *Proceso*: Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. *QUÉ*
Procedimiento: conjunto de instrucciones que contienen la información necesaria (método) para poder ejecutar la actividad operativa inherente a un determinado proceso. *CÓMO*

⁶ Disponible en la Intranet del CRAI con acceso restringido al equipo CRAI.



interés del CRAI (personal y usuarios) y los resultados del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios (véase el Cuadro de mando)⁷. Cada indicador tiene definida la ficha correspondiente (véase las Fichas de los indicadores del Cuadro de mando)⁸.

De acuerdo con la versión 2020 del modelo EFQM, el Cuadro de mando del CRAI debe integrar también indicadores predictivos para mejorar la gestión y tener la capacidad de inferir escenarios futuros.

⁷ Disponible en la Intranet del CRAI con acceso restringido al equipo CRAI.

⁸ Disponibles en la Intranet del CRAI con acceso restringido al equipo CRAI.

3. GESTIÓN GLOBAL DE LA MEJORA

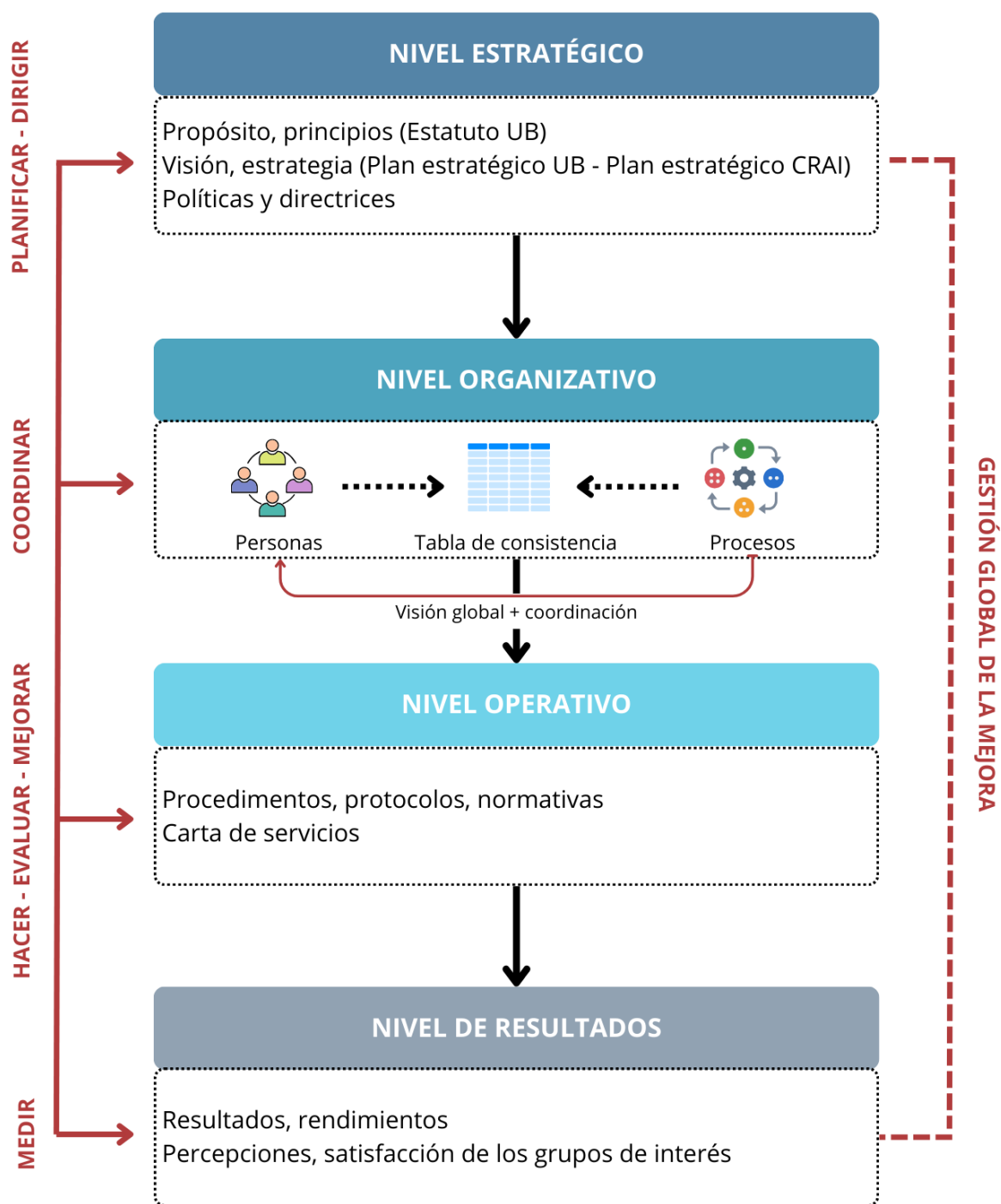
El modelo EFQM aporta una lógica, llamada REDER, que nos proporciona un enfoque estructurado que, a su vez, nos permite analizar el rendimiento y gestionar globalmente la mejora:

- Determinación de los **resultados** que hay que alcanzar para desarrollar la estrategia
- **Enfoque** de los procesos para alcanzar los resultados
- **Desarrollo** y ejecución de los procesos establecidos con asignación de responsabilidades y medios
- Medición y **evaluación** de los resultados logrados y búsqueda de oportunidades de mejora
- **Revisión** y ejecución de la mejora



El Procedimiento de gestión de la mejora continua se ejecuta sistemáticamente con una periodicidad anual e incluye las acciones necesarias para garantizar el despliegue de la estrategia de forma estructurada y, en su caso, las acciones de mejora necesarias para alcanzar los objetivos del CRAI y los compromisos de servicio explicitados en la Carta de Servicios del CRAI.

La gestión global de la mejora es competencia de todos los niveles del modelo del CRAI:

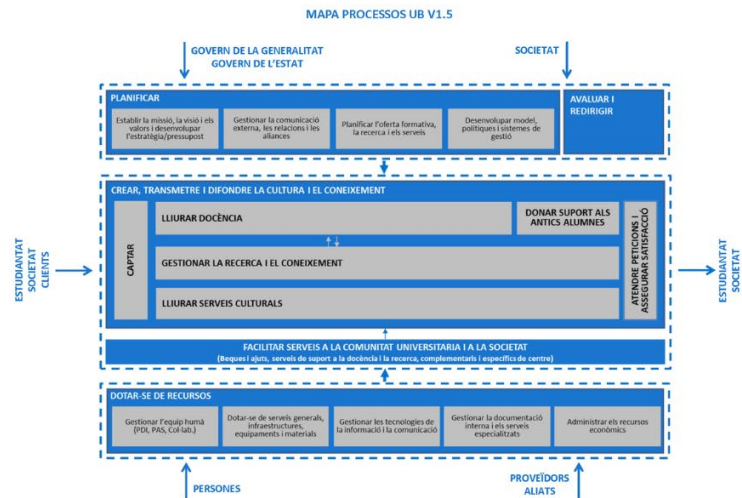




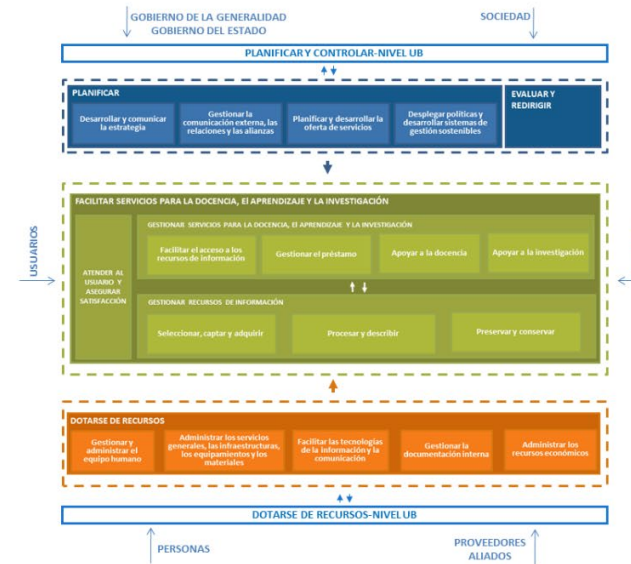
4. ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

Anexo I — Mapas de procesos de la UB y del CRAI

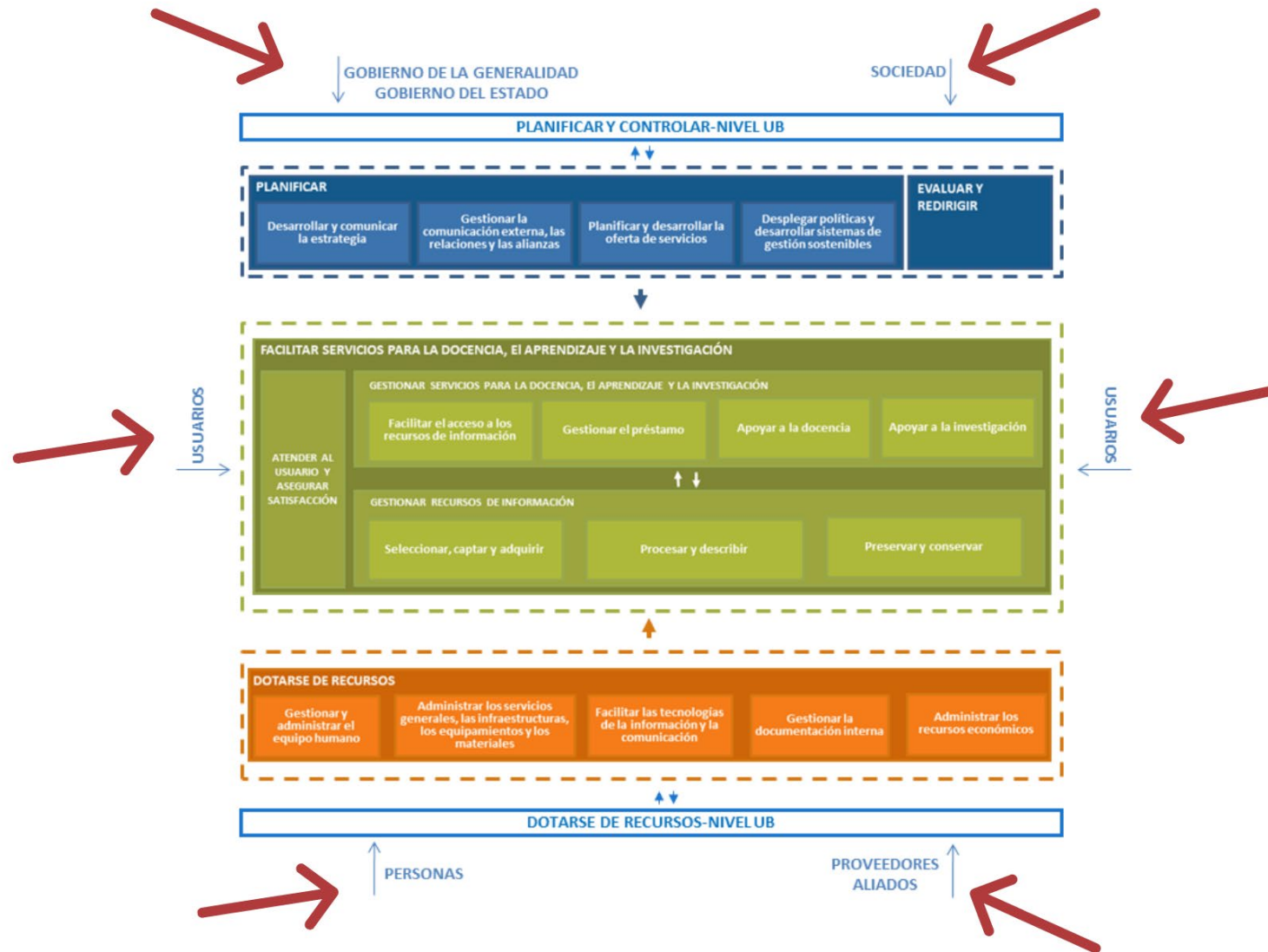
Mapa de procesos - UB



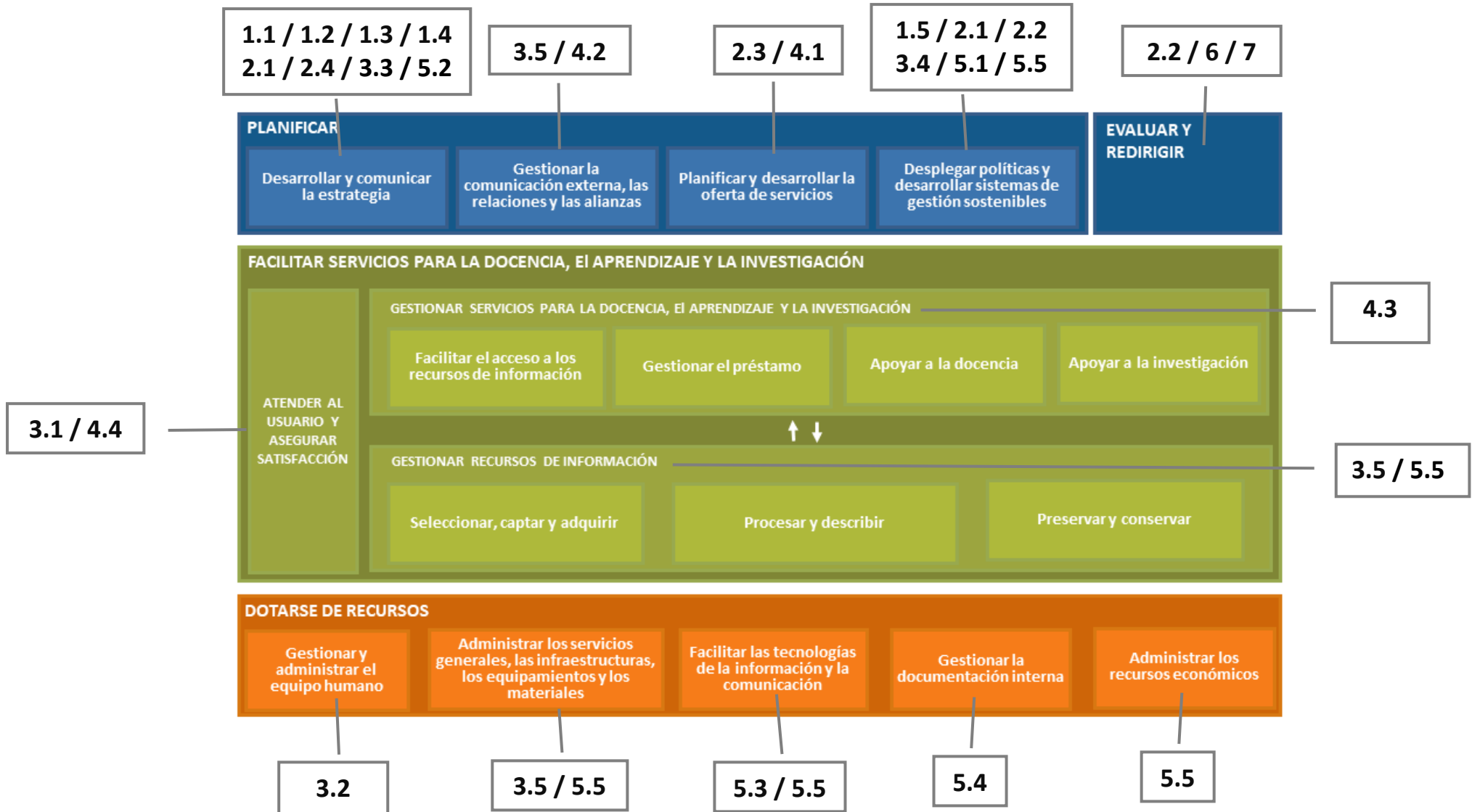
Mapa de procesos - CRAI



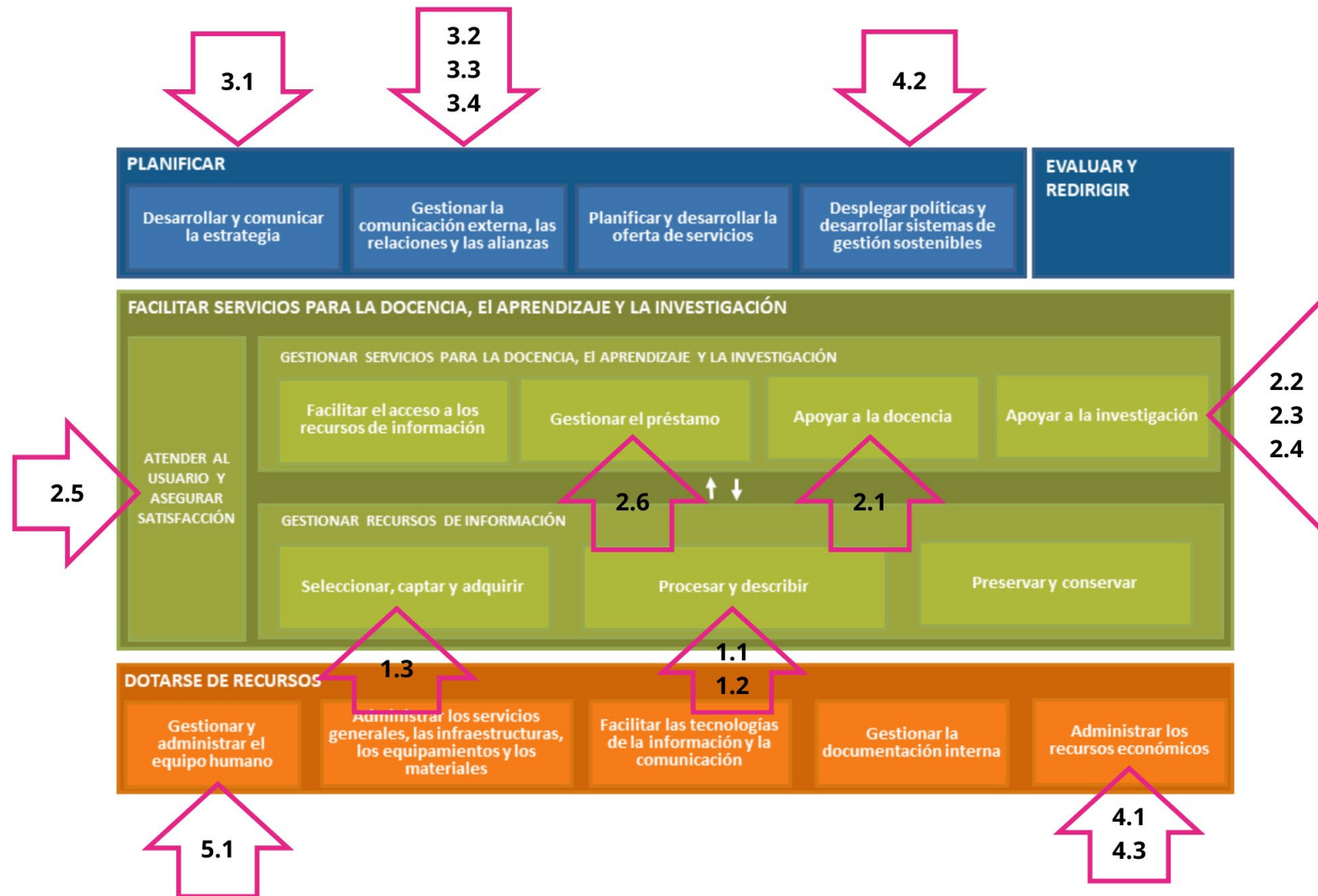
Anexo II — Alineación del Mapa de procesos con los grupos de interés del ecosistema del CRAI



Anexo III — Alineación del Mapa de procesos con los criterios EFQM 2020



Anexo IV — Alineación y consistencia con la estrategia (objetivos Plan estratégico «Essentia2029»)



Anexo V — Mapa de procesos: consistencia y responsabilidades





La imagen anterior muestra la relación entre cada proceso y las unidades transversales del CRAI. El jefe de la respectiva unidad es el responsable final del proceso.

Leyenda:

- **Dirección:** Dirección del CRAI
- **UA:** Unidad de Administración
- **UD:** Unidad de Docencia
- **UGC:** Unidad de Gestión de la Colección
- **UPT:** Unidad de Proceso Técnico
- **UP:** Unidad de Proyectos
- **UR:** Unidad de Investigación
- **USU:** Unidad de Servicios a Usuarios

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 Universidad de Barcelona, 2018. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2445/122445>.

Alba Fernández, Eva; Melsió Nuñez, Carme. *El model de gestió per processos del CRAI*. Barcelona: CRAI de la Universidad de Barcelona, 2018. Disponible en: <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, N^o. 63, 1. Disponible en: <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 Universidad de Barcelona, 2019. Disponible en: <http://hdl.handle.net/2445/143138>.