



Diversitat de **BiDes**

15es JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

Barcelona, 10 i 11 de maig de 2018

El Quadre de comandament del CRAI de la Universitat de Barcelona / El cuadro de mando del CRAI de la Universidad de Barcelona

**Eva Alba, Unitat de Serveis als Usuaris del CRAI, Universitat de Barcelona.
Baldri Reixac, 2 08028 Barcelona (ealba@ub.edu | 934 034 589 |
<http://crai.ub.edu/>)**

**Carme Jounou, Servei d'Organització i Qualitat de la UB de l'Agència de
Polítiques i de Qualitat de la Universitat de Barcelona. Gran Via Corts
Catalanes, 585 08007 Barcelona (cjounou@ub.edu | 93 4031395 |
<http://www.ub.edu/agenciaqualitat/ca>)**

**Carme Melsió, Cap del Servei d'Organització i Qualitat de la UB de
l'Agència de Polítiques i de Qualitat de la Universitat de Barcelona. Gran
Via Corts Catalanes, 585 08007 Barcelona (cmelsio@ub.edu | 934031394 |
<http://www.ub.edu/agenciaqualitat/ca>)**

Resum:

Des de 2011, la Direcció del CRAI va optar per la implementació de la gestió per processos d'acord amb el model de qualitat que la Universitat havia escollit, el model EFQM, per tal d'assegurar i conèixer els resultats de la gestió a tots nivells i que servís com a eina per a una planificació estratègica orientada a la millora continua.

En els darrers anys s'ha realitzat aquesta implementació que ens ha permès dotar-nos d'un mapa de processos i d'un Quadre de comandament que alinea els processos, el Pla Estratègic i la carta de serveis i ofereix una visió sistèmica del CRAI. El Quadre de comandament és l'eina principal que s'utilitza per al seguiment i avaluació dels resultats, ja que permet avaluar tots els resultats dels processos del CRAI i detectar les àrees de millora que conformaran el Pla de millora anual.

Així doncs, el Quadre de comandament és una eina fonamental per la Millora contínua del CRAI ja que permet fer un seguiment del grau d'assoliment dels objectius estratègics, dels compromisos de servei i dels resultats assolits, per tal d'identificar àrees de millora i revisar, si cal, els objectius anuals.



15es JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

Barcelona, 10 i 11 de maig de 2018

Paraules clau: Universitat de Barcelona, CRAI, Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació, quadre de comandament, mapa de processos, avaluació de processos, pla de millora, millora contínua, estratègia.

Resumen:

Desde 2011, la Dirección del CRAI optó por la implementación de la gestión por procesos de acuerdo con el modelo de calidad que la Universidad había escogido, el modelo EFQM, para asegurar y conocer los resultados de la gestión a todos los niveles y que sirviese como herramienta para una planificación estratégica orientada a la mejora continua.

En los últimos años se ha realizado esta implementación que nos ha permitido dotarnos de un mapa de procesos y de un Cuadro de mando que alinea los procesos, el Plan Estratégico y la carta de servicios y ofrece una visión sistémica del CRAI. El Cuadro de mando es la herramienta principal que se utiliza para el seguimiento y evaluación de los resultados, ya que permite evaluar todos los resultados de los procesos del CRAI y detectar las áreas de mejora que conformaran el Plan de mejora anual.

Por tanto, el Cuadro de mando es una herramienta fundamental para la Mejora continua del CRAI ya que permite hacer un seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, de los compromisos de servicio y de los resultados alcanzados, para así identificar áreas de mejora y revisar, si es necesario, los objetivos anuales.

Palabras clave: Universidad de Barcelona, CRAI, Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, cuadro de mando, mapa de procesos, evaluación de procesos, plan de mejora, mejora continua, estrategia.

Abstract

Since 2011, the CRAI management team has implemented a process-based management approach aligned with the European Foundation for Quality (EFQM) excellence model, adopted at that time by the University. The aim is identify outcomes and ensure quality across all levels of management, using the EFQM model as a tool for strategic planning targeting continual improvement.



15es JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

Barcelona, 10 i 11 de maig de 2018

The implementation of this approach over the last few years has enabled us to draw up a process map and a balanced scorecard to align our processes, Strategic Plan and service charter, offering a systemic vision of CRAI structure. The balanced scorecard is the main tool for monitoring and evaluating results, identifying the outcomes of all CRAI processes and detecting areas for advancement, which feed into the annual improvement plan.

The balanced scorecard is therefore essential to the CRAI's continuous improvement, providing a means of monitoring strategic goals, service commitments and results to identify areas for improvement and make any necessary amendments to the annual objectives.

Keywords: University of Barcelona, CRAI, Learning and Research Resources Centre, Balanced scorecard, process map, process evaluation, improvement plan, continuous improvement, strategy.

1. La implementació de la gestió per processos al CRAI de la Universitat de Barcelona

Des de 2011, la Direcció del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) va optar per la implementació de la gestió per processos amb el suport i col·laboració del Servei d'Organització i Qualitat de la Universitat de Barcelona (UB).

El Model de gestió per processos del CRAI es va desenvolupar a partir del Model de gestió per processos de la UB. La gestió per processos a la UB 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).

La lògica aportada pel Model EFQM, anomenada lògica REDAR, proporciona un enfocament estructurat que permet analitzar el rendiment i gestionar globalment la millora:

R Determinació dels resultats que cal assolir per desenvolupar l'estratègia (**Planificar i dirigir**)

E Desenvolupament dels processos necessaris per assolir els resultats (**Coordinar**)

D Assignació de responsabilitats i mitjans, i execució dels processos establerts (**Fer**)

A Mesurament dels resultats assolits i cerca d'oportunitats de millora (**Mesurar - Avaluar**)

R Execució de la millora (**Millorar**)



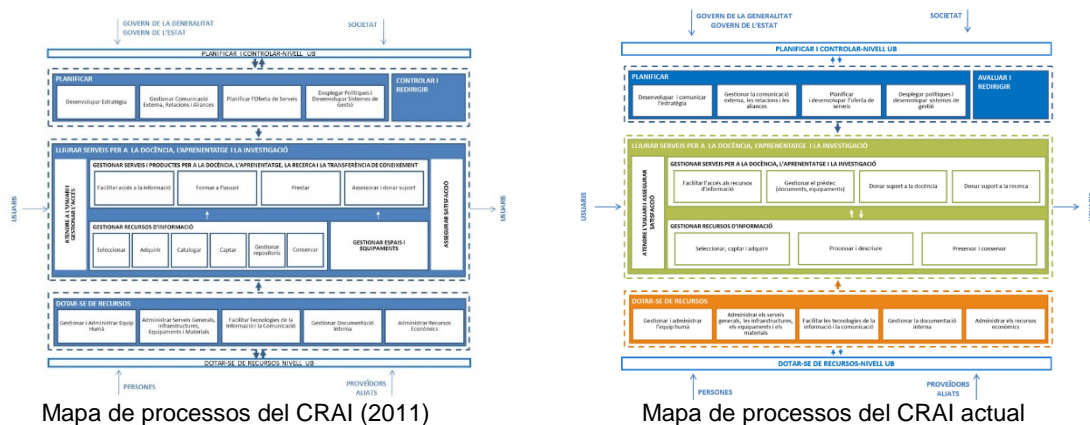
Esquema lògic REDAR del model EFQM

El Model EFQM ens aporta un marc 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 nostres grups d'interès:

- els professionals que treballen al CRAI
- els usuaris
- els proveïdors i aliats amb els quals el CRAI es relaciona
- la Universitat
- i la societat en general

2. El mapa de processos del CRAI

Per desplegar la gestió per processos, en primer lloc es va reflexionar sobre quins processos o activitats són els que es realitzen al CRAI que va donar com a resultat l'elaboració del mapa de processos¹ del CRAI. El mapa de processos representa de manera global i gràfica el CRAI de la UB com un conjunt d'activitats interrelacionades, que interactua i dona resposta als grups d'interès. L'any 2011 es va elaborar la primera versió del mapa de processos que s'ha revisat diverses vegades fins arribar a la versió actual:



Al 2015 es van elaborar i aprovar les fitxes de descripció de tots els processos del mapa de processos del CRAI on es fa constar:

- el responsable de procés
- el valor afegit que el procés proporciona als grups d'interès on impacta
- la transformació que es produeix dins del procés (per exemple, al procés *Gestionar el préstec* ens arriben *Necessitats d'obtenció de documents i equipaments* i lliurem *Préstec i obtenció de documents i equipaments*)
- les activitats o subprocessos del procés
- les guies del procés (normatives, procediments, legislacions, etc.)
- els recursos del procés (maquinari, programari, infraestructures, etc.)

¹ Mapa de processos del CRAI [en línia]. [consulta: 8 de març del 2018]. Disponible a: <http://crai.ub.edu/sites/default/files/reglaments/mapa_processos_crai.pdf>.

3. Creació del Quadre de comandament

Al 2016, prenent com a base el mapa de processos del CRAI, es va crear el Quadre de comandament del CRAI que no és més que un conjunt d'indicadors estructurats per processos que permeten seguir el rendiment del CRAI en relació amb la seva estratègia i els seus objectius. El quadre de comandament està format per indicadors de tots els processos i a cada procés trobem indicadors provinents de:

- El Pla Estratègic, per controlar els resultats que volem assolir durant els quatre anys de vigència del Pla Estratègic.
- Els indicadors de qualitat de la carta de serveis, perquè són els compromisos que tenim amb els nostres usuaris.
- Altres indicadors que són rellevants i ajuden a diagnosticar que aquell procés està funcionant correctament o no.

Els indicadors del Quadre de comandament són, bàsicament, de dos tipus:

- De quantitat o rendiment, que s'obtenen dels diferents programes i aplicatius que s'utilitzen al CRAI de la UB.
- De percepció, provinents de les enquestes de satisfacció del CRAI als nostres grups d'interès (estudiants, personal docent i investigador, personal del CRAI, etc.) i de les queixes, suggeriments i agraïments rebuts a través del nostre servei d'atenció als usuaris (S@U).

La sèrie dels indicadors, amb els seus objectius i resultats, és de quatre anys perquè així es pot observar si la tendència de l'indicador és positiva, negativa o estable.

Per tant, a cada indicador del Quadre de comandament trobem:

- Nom del procés del qual depèn.
- Responsable de procés.
- Tipus d'indicador (per exemple, quantitat o percepció).
- Codi d'indicador.
- Objectiu general.
- Segmentació (si escau).
- Objectius i resultats de 4 anys.

En la següent imatge es mostra un extracte dels indicadors del procés *Gestionar el préstec* del Quadre de comandament del CRAI.

| Responsable de procés | Tipus dada/indicador | Dada/indicador | Codi dada/indicador | Objectiu general | Segments | Anys (cursos) | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|--|---------------------|---|------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------|-----------|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--|-----------------|--|--|--|
| | | | | | | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | | | | | | | |
| | | | | | | Objectius | Resultats | Objectius | Resultats | Objectius | Resultats | Objectius | Resultats | Objectius | Resultats | | | | | | | |
| A322 Gestionar el préstec (documents, equipaments) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USU | QUANTITAT | Percentatge de transaccions fetes des de "El meu compte" (Pla Estratègic Objectiu 1.2) | A322-Q1 | Mantenir en un 80% les renovacions Mantenir en un 70% les reserves | Renovacions de documents | | | | | | | | Mantenir el 80% | | Mantenir el 80% | | Mantenir el 80% | | | | | |
| | | | | | Reserves de sales de treball | | | | | | | | | | Mantenir el 70% | | Mantenir el 70% | | Mantenir el 70% | | | |
| | | | | | Global | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Nombre de préstecs i renovacions | A322-Q2 | | | Grau | | docs. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | equip | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Màster, postgrau i doctorat | | docs. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | equip | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | PDI | | docs. | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | equip | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | CSUC | | docs. | | | | | | | | | | | | | | |
| equip | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Altres | | docs. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| equip | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total docs. | | docs. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total equip. | | equip. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| QUALITAT PERCEBUDA | | Grau de satisfacció amb el servei de préstec (Pla Estratègic Objectiu 1.2 i carta de serveis) | A322-P1 | Mantenir un grau de satisfacció per sobre del 80% | Estudiant | | | | | | | | Mantenir el 80% | | Mantenir el 80% | | Mantenir el 80% | | | | | |
| | | | | | PDI | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TEMPS 1/2 DE LLIURAMENT | | Percentatge de peticions de préstec interbibliotecari servides en menys de sis dies (Carta de serveis) | A322-T1 | Mantenir el percentatge en un 95% | | | | | | | | | Mantenir el percentatge en un 95% | | Mantenir el percentatge en un 95% | | Mantenir el percentatge en un 95% | | | | | |

Extracte del Quadre de comandament del CRAI

4. Fitxes dels indicadors del Quadre de comandament

Durant el 2017, per tal de definir cada indicador es va elaborar una fitxa per cada indicador on consta:

- La dada o indicador
- Codi de l'indicador
- Tipus de dada o indicador (quantitat, percepció)
- Descripció del què mesura
- Nivell de segmentació
- Càlcul de l'indicador: fórmula, elements de la fórmula i font d'informació dels elements
- Freqüència o periodicitat
- Notes i observacions
- Inclòs a estadístiques externes (per exemple, REBIUN)
- Versió de la fitxa: número de versió, data d'edició i motiu del canvi

En la següent imatge es mostra l'exemple d'un indicador del Quadre de comandament del CRAI.

| Fitxa d'indicadors del procés A322 Gestionar el préstec (documents i equipaments) | | |
|--|---|--|
| Responsable del procés: Unitat de Serveis als Usuaris | | |
| Dada/Indicador | Nombre de préstecs i renovacions | |
| Codi | A322-Q2 | |
| Tipus dada/indicador | Quantitat | |
| Descripció del què mesura | Nivell d'ús del servei de préstec | |
| Nivell de segmentació | <p>Tipologia d'usuaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grau - Postgrau - PDI - CSUC - Altres <p>Tipologia de materials:</p> <ul style="list-style-type: none"> - documents - equipaments | |
| Càlcul | Fórmula | <p>A = B+C</p> <p>B = b1+b2+...+b5 (total documents UB)</p> <p>C = c1+c2+c3+c4 (total equipaments UB)</p> |
| | Elements de la fórmula | <p>b1: préstec de documents a alumnes de grau</p> <p>b2: préstec de documents a alumnes postgrau</p> <p>b3: préstec de documents a PDI</p> <p>b4: préstec de documents a CSUC</p> <p>b5: préstec de documents a altres usuaris</p> <p>c1: préstec d'equipaments a alumnes de grau</p> <p>c2: préstec d'equipaments a alumnes postgrau</p> <p>c3: préstec d'equipaments a PDI</p> <p>c4: préstec d'equipaments a altres usuaris</p> |
| | Font d'informació dels elements | Sierra |
| Freqüència / Periodicitat | Curs: d'1 d'octubre a 30 de setembre | |
| Notes i observacions | Intranet > dotar-se de recursos > gestionar la documentació interna > estadístiques > dades desglossades (Gestionar el préstec) | |
| Inclòs en estadístiques externes? | Sí | |
| Quines | REBIUN | |
| Versions | Núm. versió | 01 |
| | Data edició | 23/03/2017 |
| | Motiu del canvi | |

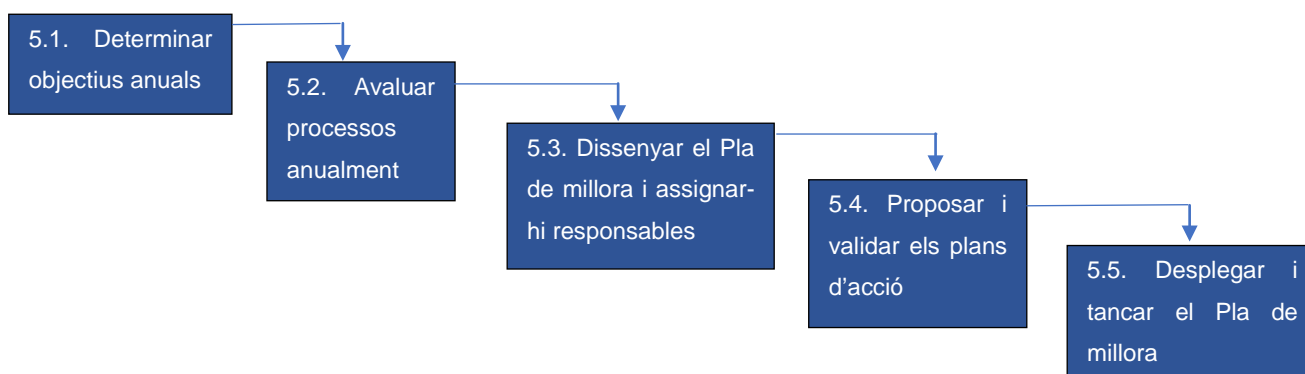
Indicador *Nombre de préstecs i renovacions* del procés *Gestionar el préstec* del Quadre de comandament del CRAI.

5. El Quadre de comandament com a eina de gestió de la millora al CRAI

El Quadre de comandament és l'eina de què s'ha dotat el CRAI d'acord amb el model de gestió per processos i li és útil per a la planificació, la gestió i el control de la seva estratègia i dels resultats ja que tradueix l'estratègia en uns objectius particulars, alineats i relacionats entre si, de manera que l'assoliment individual de cadascun assegura l'execució global de l'estratègia.

El quadre de comandament ajuda a identificar les àrees de millora que sorgeixen de l'avaluació de processos ja que mesura els resultats i rendiments que obtenim, així com la percepció i satisfacció dels nostres grups d'interès. Proporciona informació per avaluar i millorar el que fem, 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.

El quadre de comandament facilita la gestió de la millora contínua al CRAI de la UB que té les següents fases:



Fases de la gestió de la millora del CRAI de la UB

5.1. Determinar objectius anuals

Un cop l'any, cada responsable de procés proposa l'objectiu corresponent per a cadascun dels indicadors que li pertocquen pel proper any tenint en compte:

- els objectius anuals aprovats en el Pla estratègic vigent
- els compromisos o el nivell d'assoliment de la Carta de serveis
- les tendències observades en la resta d'indicadors del Quadre de comandament
- les comparacions amb altres organitzacions

Els responsables de processos consensuen i aproven els objectius proposats i aquests s'incorporen al Quadre de comandament.

5.2. Avaluar processos anualment

Els responsables de procés proposen les persones del CRAI que han d'actuar com a referents en cada procés a l'avaluació i faciliten al grup de referents la documentació necessària per a l'avaluació de processos:

- Quadre de comandament
- Fitxa de descripció del procés
- Informe anual de queixes, suggeriments i agraïments
- Informes de resultats de les enquestes (estudiants, personal docent i investigador, clima laboral, etc.)
- Àrees de millora pendents del Pla de millora de l'any anterior
- Pla estratègic del CRAI vigent

El dia en què es realitza l'avaluació dels processos, els grups de referents analitzen les causes de les desviacions dels resultats en el Quadre de comandament revisant quins indicadors del Quadre de comandament no assolixen l'objectiu fixat. Aquests indicadors són susceptibles d'esdevenir Àrees de millora que conformaran el Pla de millora del CRAI.

A més també s'analitza cada procés per tal de detectar els factors externs (ajudes i barreres) i els factors interns (punts forts i punts a millorar) que contribueixen al bon funcionament o no del procés. Cada barrera i punt a millorar es puntua seguint una escala on es tenen en compte diferents paràmetres com el control sobre la solució, el temps en resoldre-ho o el cost en recursos.

Una vegada finalitzada l'avaluació, les barreres i punts a millorar prioritzades conformen un informe consolidat amb totes elles prioritzades i ordenades en funció de la puntuació obtinguda.

5.3. Dissenyar el Pla de millora i assignar-hi responsables

Els responsables de procés es reuneixen per dissenyar el Pla de millora anual prenent com a base l'informe consolidat resultant de l'avaluació de processos, tot i que també es poden incloure propostes de millora provinents d'iniciatives individuals de qualsevol membre del personal del CRAI.

Els responsables de procés prioritzen, consensuen i aproven les àrees de millora que formaran part del Pla de millora anual. En funció de la seva naturalesa i de l'objectiu per assolir, determinades àrees de millora poden agrupar-se en una única àrea de millora.

El Pla de millora concreta per a cada àrea de millora:

- un/a coordinador/a que són els responsables de processos
- un/a responsable de l'àrea de millora (preferentment un membre del grup de referents del procés)
- i la data de finalització prevista

5.4. Proposar i validar els plans d'acció

El responsable de cada àrea de millora proposa i consensua amb el coordinador de l'àrea, la conveniència, o no, de crear un equip de millora i les accions que es planteja dur a terme per assolir l'objectiu de l'àrea.

Una vegada validat el pla d'acció, el responsable de l'àrea de millora informa a les persones que n'hagin de formar part, si escau, i les implica en el desenvolupament de les accions i en la concreció del calendari d'execució previst.

Les àrees de millora consisteixen en realitzar una sèrie d'accions de millora durant la vigència del Pla de millora amb la finalitat de millorar els resultats d'aquell indicador del Quadre de comandament que no assolía l'objectiu establert.

5.5. Desplegar i tancar el Pla de millora

A la intranet del CRAI es publica el Pla de millora anual i les fitxes corresponents a cada àrea de millora del Pla on els responsables de cada àrea de millora descriuen les accions programades i el termini d'execució.

Els responsables de processos, mensualment actualitzen la informació i hi incorporen l'estat de les accions programades, la documentació de treball, les actes de les reunions, etc. També segueixen el desenvolupament de les accions previstes mensualment i alerten el responsable corresponent en cas que no s'estiguin complint les accions previstes, si escau.

Tres mesos abans de la finalització del Pla de millora els responsables de processos s'asseguren de tenir actualitzades les fitxes de seguiment de les àrees de millora que els corresponen i s'elabora un informe de seguiment amb el contingut de les fitxes de les àrees de millora que es lliura a la Direcció del CRAI per assegurar-ne el lideratge.

Quan finalitza l'any en curs, s'elabora l'informe de tancament del Pla de millora i es lliura a la Direcció del CRAI. La Direcció presenta el Pla a tot el personal i es publica a la intranet.

6. Conclusions

El Quadre de comandament és una de les principals eines que s'utilitza en l'avaluació de processos del CRAI que es fa de forma anual. Tal com s'ha descrit anteriorment, els indicadors que no assoleixen els objectius establerts poden ajudar a determinar possibles àrees de millora. Per tant, el Quadre de comandament és de gran utilitat per gestionar el pla de la millora contínua del CRAI ja que ofereix una visió sistèmica del CRAI i permet planificar l'estratègia, controlar els resultats i detectar el que no funciona, i si escau, corregir l'estratègia.

L'ús del Quadre de comandament i la gestió per processos al CRAI de la Universitat de Barcelona ha suposat un canvi cultural en diferents aspectes:

- De ser responsables del nostre treball (fer) a ser responsables del valor afegit que aportem al nostre treball (col·laborar)
- De treballar per a un servei, a treballar per als grups d'interès
- De prendre decisions basant-nos en les dades del nostre servei, a prendre decisions basant-nos en el seu impacte en els resultats
- De solucionar problemes a eliminar les causes dels problemes
- De desenvolupar una activitat reactiva a realitzar una activitat proactiva
- D'una estructura de gestió basada en el comandament i la delegació a un sistema de gestió basat en la responsabilització i el desenvolupament de persones



15es JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

Barcelona, 10 i 11 de maig de 2018

CITACIONS

Alba, Eva; Güell, Cristina. Procediment de Gestió de la millora contínua del CRAI. Barcelona: Centre de Recursos per l'Aprenentatge i la Investigació de la Universitat de Barcelona, 2017. [\[document de treball intern, accés restringit\]](#)

El model de gestió per processos del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació de la Universitat de Barcelona. Barcelona: Servei d'Organització i Qualitat i Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació, 2017. [\[document de treball intern, accés restringit\]](#)

Model EFQM d'Excel·lència 2013: les organitzacions excel·lents assoleixen i mantenen nivells excepcionals de rendiment que satisfan o ultrapassen les expectatives de tots els seus grups d'interès. Brussels : European Foundation for Quality Management, cop. 2012.