



Servicio General de Apoyo
a la Investigación - SAI
Universidad Zaragoza



PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO GENERAL DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN-SAI DE LA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA Y DE LOS SERVICIOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS EN EL ÁREA BIOMÉDICA (IACS-UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA)

2016-2019

**Documento inicial para ser aprobado por los órganos
correspondientes**

1.- INTRODUCCIÓN

El proceso de transformación de los Servicios de Apoyo a la Investigación de la Universidad de Zaragoza comenzó en el año 2009 cuando el Vicerrector de Investigación José Ramón Beltrán Blázquez decidió llevar a cabo una Autoevaluación de la actividad íntegra de los servicios siguiendo el Modelo de Excelencia EFQM (Modelo europeo de excelencia en la gestión). El fruto inmediato de esa Autoevaluación se reflejó en un informe, presentado en diciembre de 2010, que contenía una serie de puntos débiles que se debían subsanar. Para darle al proceso todo el rigor y la importancia que se merecía, esos puntos débiles se plasmaron en un Plan de Mejora, en el que se detallaron toda una serie de acciones de mejora a ejecutar, durante unos plazos determinados y dirigidas por unas personas responsables de su cumplimiento. Sin embargo, hubo un punto débil que se antojó prioritario y urgente: había que redactar un nuevo Reglamento (el anterior tenía más de 20 años) que concibiera a todos los Servicios de Apoyo a la Investigación como un ente único, como una sola unidad, y no como un cúmulo de servicios inconexos, independientes y gestionados con diferentes criterios. El nuevo Reglamento del Servicio General de Apoyo a la Investigación-SAI, que así se llamó esta nueva estructura, fue aprobado en Consejo de Gobierno el 30 de noviembre de 2011 y publicado en el BOUZ el 12 de diciembre de 2011. Este nuevo Reglamento exigía la creación de una estructura organizativa diferente a la existente, implicando el nombramiento de un director del SAI y la constitución de cuatro comisiones de división para gestionar la actividad. A partir de ahí, se comenzó a trabajar en todas y cada una de las acciones de mejora plasmadas en el Plan de Mejora inicial (2013) y en un nuevo Plan de Mejora (2014-2015) nacido como continuación y colofón del anterior.

Simultáneamente a este proceso, se ha llevado a cabo otro no menos importante para el Servicio General de Apoyo a la Investigación-SAI. Desde que en abril de 2006 se firmó el convenio marco de colaboración entre el Gobierno de Aragón y la Universidad de Zaragoza, para promover la creación y desarrollo de un centro de excelencia de investigación sanitaria, que se localiza en el Centro de Investigación Biomédica de Aragón (en adelante CIBA), ambas instituciones han ido dando pasos de cooperación y de búsqueda de acuerdos para impulsar y mejorar el desarrollo de la investigación biosanitaria en nuestra Comunidad Autónoma. En la actualidad, el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud (en adelante IACS) y la Universidad de Zaragoza están trabajando conjuntamente para ofrecer una única cartera de servicios en el área biomédica con el objetivo de optimizar al máximo los recursos disponibles y alcanzar objetivos comunes, ya que trabajar en la misma dirección es lo más beneficioso para la comunidad científica en el sector biosanitario de Aragón. Esta cartera de servicios conjunta se oferta a través de los Servicios Científico Técnicos (en adelante SCT). Los SCT son el resultado de la integración de las Unidades de Apoyo Transversal a la Investigación (UATI) del IACS y el Área Biomédica del Servicio General de Apoyo a la Investigación-SAI de la Universidad de Zaragoza, instituciones de las que dependen orgánicamente. Los SCT tienen un Director Científico nombrado a propuesta de la Dirección Científica del Instituto de Investigación Sanitaria Aragón (en adelante IIS Aragón) y que debe ser aceptado por unanimidad por el Patronato de la Fundación IIS Aragón. En este ámbito, acaba de producirse un hecho de especial relevancia, la acreditación por parte del

Instituto Carlos III del IIS Aragón como Instituto de Investigación Sanitaria. Para mantener esta acreditación, uno de los pilares fundamentales será que los responsables de las dos instituciones, IACS y Universidad, trabajen conjuntamente con los equipos de dirección del IIS Aragón para incrementar el nivel de calidad de los servicios científico-técnicos en el área biomédica.

Y tras este recorrido por la historia reciente, llegamos al punto en el que ahora nos encontramos: una estructura organizativa del SAI y de los SCT y unos procesos de gestión nuevos pero ya consolidados, por un lado; y, por otro, un conocimiento mutuo mucho más profundo de las dos instituciones (IACS y Universidad de Zaragoza), que nos permite establecer sinergias y pensar en objetivos comunes, deseables por ambas partes. Por ambos motivos, es el momento idóneo para hacer una reflexión y preguntarnos ¿hacia dónde queremos ir? ¿Cómo queremos ser en un futuro a medio plazo?

El proceso de gestación del Plan Estratégico arrancó de una de las últimas acciones de mejora pendientes del Plan de Mejora del SAI en marcha (2014-2015) y se trabajó desde ese mismo inicio en conjunto con el IACS y el IIS Aragón. El 10 de abril de 2015 y tras publicitarlo a través de varios medios de comunicación, se llevó a cabo una jornada de análisis de la situación actual (análisis DAFO) en la que participaron los principales grupos de interés de los servicios: el personal técnico; el equipo directivo del SAI; el equipo directivo del IACS; el Vicerrector de Política Científica y la Vicegerente de Investigación de la Universidad de Zaragoza; el Director Científico del IIS Aragón; y un número destacado de usuarios de los servicios. Los resultados del análisis DAFO se trabajaron posteriormente en varias reuniones por áreas hasta llegar a la definición de las líneas de trabajo o ejes estratégicos que muestran la dirección en la que van a avanzar los servicios. Finalmente, cada línea o eje estratégico se despliega en una serie de objetivos concretos que nos permitirán alcanzar nuestra visión. Igualmente, se propusieron un conjunto de valores que deben caracterizar toda actividad llevada a cabo por los servicios.

2.- MISIÓN

El fin principal es dar soporte científico y técnico a la investigación de los investigadores, grupos de investigación, departamentos, centros, institutos de investigación y otras estructuras de investigación de la Universidad de Zaragoza y del Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud en el área biomédica, así como a otras instituciones públicas o privadas que lo soliciten.

Este apoyo está basado en la profesionalidad de su personal, en una infraestructura de calidad, y en la gestión eficaz de todos los recursos disponibles, con el fin de dar una respuesta satisfactoria a las necesidades de los usuarios, poder adaptarse a la evolución de las líneas de investigación, y, todo ello, asegurando la protección de la salud laboral de técnicos y usuarios y la protección del medio ambiente.

3.- ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES

No se han establecido sistemas para impulsar la motivación, reconocimiento y promoción del personal. Falta de proyectos de formación permanente del personal.

Equipamiento o infraestructuras obsoletas en algunas divisiones, en particular en la división de experimentación animal y de algunos servicios del resto de divisiones.

Se han perdido cauces para involucrar a los usuarios en la toma de decisiones que afectan a los servicios.

No se ha sabido dar a conocer de forma eficiente las posibilidades que se ofrecen, ni se ha transmitido de forma adecuada lo que puede obtenerse con las diversas técnicas ofertadas por los servicios.

Sistemas de gestión que no son lo suficientemente ágiles en algunos aspectos y que suponen un aumento de la carga burocrática del personal técnico de los servicios.

Todavía es muy débil la cooperación entre Servicios a la hora de poder dar respuestas integrales a los usuarios.

En el caso de SCT, deficiencias en coordinación y en dirección estratégica.

AMENAZAS

Escaso presupuesto, que podrá derivar en problemas a la hora de actualizar el equipamiento o de realizar un correcto mantenimiento del mismo.

Todavía no se conoce toda la potencialidad de los servicios en diferentes estamentos de las instituciones y entre los distintos grupos de investigación.

La estructura de las instituciones es muy rígida y ello complica que los servicios puedan ir adaptándose para poder dar respuesta a nuevas situaciones que se vayan creando.

No se han definido unos criterios, que no sean meramente económicos, que permitan establecer los beneficios que supone el disponer de unos servicios de calidad.

Competencia con servicios potentes que son capaces de ir renovando su infraestructura. No siempre se ha priorizado el hecho de disponer de unos servicios centrales potentes y de calidad frente a otras estructuras de servicios.

La estructura de la Universidad no permite establecer planes de incentivos por objetivos entre el personal de los servicios.

FORTALEZAS

Generalmente, el personal es competente. Un número importante de los técnicos son personas con motivación y con un espíritu innovador. Cuando los técnicos de los servicios trabajan de forma coordinada con los investigadores se logra mejorar los resultados obtenidos.

En las últimas convocatorias se ha conseguido financiación para seguir adquiriendo nuevo equipamiento. Es necesario seguir trabajando para poder extraer todo el potencial que permiten estas infraestructuras y tener definidos los procesos para facilitar su renovación.

Los servicios son imprescindibles para desarrollar una investigación de calidad en muchas áreas. Para muchos grupos de investigación, abren posibilidades que de otra forma no tendrían.

En el área biomédica, la creación de la alianza entre la Universidad de Zaragoza y el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud, agrupando los SCT supone un paso importante para disponer de unos servicios de calidad en este ámbito.

OPORTUNIDADES

Las alianzas con otras estructuras pueden ofrecer nuevas posibilidades para dar a conocer la oferta de los servicios, para cubrir todas las necesidades de nuestros usuarios o para recibir formación especializada. Se debe lograr que estas alianzas se reflejen en actuaciones que supongan un valor añadido para los servicios.

Estos contactos con otras estructuras de servicios de apoyo, permiten conocer otras formas de trabajar y gestionar recursos. Debemos aprender de aquellos aspectos en que estén funcionando mejor que en nuestro caso. Ello debe permitirnos identificar nuevas áreas de desarrollo.

La acreditación del IIS-Aragón o la creación del Instituto Agroalimentario de Aragón pueden abrir nuevas oportunidades para potenciar los servicios en estas áreas.

Si somos capaces de identificar técnicas en las que somos referentes en comparación con servicios similares de nuestro entorno, podemos abrir nuevas posibilidades que den un valor añadido a los servicios.

4.- VISION Y VALORES

VISION

El Servicio General de Apoyo a la Investigación-SAI de la Universidad de Zaragoza y los Servicios Científico Técnico (Universidad de Zaragoza-IACS) quieren convertirse en un referente de calidad que impulse la investigación desarrollada en ambas instituciones por sus grupos de investigación a través de:

- i) un personal suficiente, con una alta capacitación y gran implicación,
- ii) unas infraestructuras adaptadas a las necesidades de los grupos de investigación
- iii) una organización y gestión eficiente,
- iv) la implicación de los usuarios en las decisiones estratégicas de los servicios, y
- v) una política de comunicación que permita dar a conocer cómo unos servicios de calidad redundan en una mejora de la investigación realizada por los grupos de investigación.

VALORES

Las señas de identidad que marcan las pautas de nuestra actividad diaria y del comportamiento de nuestro personal técnico y directivo son las siguientes:

- i) profesionalidad y compromiso con el trabajo
- ii) innovación y apoyo al desarrollo de nuevas prestaciones
- iii) gestión eficiente
- iv) comunicación eficaz con los usuarios
- v) colaboración entre servicios y con los usuarios para poder dar respuesta a la mayor cantidad posible de necesidades de los grupos de investigación.
- vi) fortaleza de las alianzas con otras estructuras similares.

5.- ARTICULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: EJES ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS Y ACCIONES

Eje estratégico 1: Las personas

No es posible disponer de unos servicios de calidad sin personal suficiente, con formación especializada e implicado en los mismos. Ello supone analizar las cargas de trabajo en cada servicio y sus necesidades de personal especializado, y crear un marco en el que se analicen vías con las que se puede incrementar la motivación del personal que trabaja en los servicios, se favorezca el reconocimiento de la labor que realiza el personal técnico y se potencie su formación para que puedan estar al día en el avance de las técnicas que son de su ámbito.

También es importante potenciar la comunicación entre los diferentes servicios con el fin de crear canales de cooperación entre ellos y ser capaces de dar respuestas integrales al usuario, implicando a varios servicios cuando sea necesario.

Objetivos	Acciones
<p>1.1.-Adecuar el personal disponible y analizar las cargas de trabajo en cada servicio</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe del análisis de cargas de trabajo. ▪ Número de servicios en los que se han definido las necesidades de personal con criterios objetivos. ▪ Número de solicitudes presentadas a convocatorias de PTA elaboradas para dar respuesta a estas necesidades 	<p>1.1.1.-Realizar una evaluación de las cargas de trabajo en cada servicio de acuerdo con su necesidades específicas RESPONSABLES: Director del SAI y Coordinador Técnico de SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: Apoyo de personal especializado en RRHH</p> <p>1.1.2.- Establecer un plan para dar respuesta a las necesidades de personal técnico en los servicios que lo requieran. RESPONSABLES: Director del SAI y Coordinador Técnico de SCT PLAZO: Meses 13 a 18 RECURSOS: Acuerdo de los responsables de RRHH de la Instituciones. Convocatorias de PTA.</p>
<p>1.2.- Aumentar la motivación y el reconocimiento del personal técnico.</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento en la valoración de la pregunta de la encuesta de clima interno bianual <i>“siento que el trabajo que desarrollo es reconocido y valorado”</i>. ▪ Establecimiento de objetivos e incentivos. ▪ Informes de las evaluaciones anuales del cumplimiento de objetivos. 	<p>1.2.1.- Determinar con la Gerencia de la Universidad de Zaragoza un calendario de implantación de la responsabilidad técnica reconocida en la RPT de la Universidad de Zaragoza, en el marco de la implantación global de la RPT. RESPONSABLES: Director del SAI y Gerencia de la Universidad de Zaragoza PLAZO: Meses 1 a 6 RECURSOS: Dotación presupuestaria correspondiente</p> <p>1.2.2.- Definir con la Gerencia de la Universidad de Zaragoza un proceso de evaluación del desempeño, siguiendo las directrices generales del PAS de la Universidad, pero teniendo en cuenta las particularidades de los puestos del SAI. RESPONSABLES: Director del SAI y Gerencia de la Universidad de Zaragoza PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de proyectos de investigación solicitados y concedidos con participación de los técnicos en el equipo investigador 	<p>1.2.3.- En el marco del proceso iniciado en IACS, elaborar el mapa de competencias, su evaluación y el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores del IACS en los SCT RESPONSABLES: Coordinador Técnico SCT, Dirección de Gestión de IACS PLAZO: Meses 1 a 24 RECURSOS: Dotación presupuestaria correspondiente</p> <p>1.2.4.- Establecer objetivos en cada uno de los servicios e incentivos para mejorar las expectativas profesionales de los trabajadores. RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Director Gerente del IACS, Administradora SAI, Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 10 a 12 de todos los años RECURSOS: Dotación presupuestaria correspondiente</p> <p>1.2.5.- Realizar evaluaciones de actividad anuales con cada técnico, revisando el cumplimiento de objetivos. En el caso de IACS, aplicar productividad variable ligada al cumplimiento de dichos objetivos RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Director Gerente del IACS PLAZO: Meses 10 a 12 de todos los años RECURSOS: -----</p> <p>1.2.6.- Regular la participación de los técnicos en proyectos de investigación, en determinados supuestos y condiciones RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Director Gerente del IACS, Vicegerencia de Investigación de la Universidad de Zaragoza PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p>
<p>1.3.- Mejorar la formación específica de los técnicos de los servicios.</p> <p style="text-align: center;">Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de acciones de formación específica realizadas por los técnicos que lo necesiten. ▪ Número de encuentros, visitas o intercambios anuales con estructuras similares 	<p>1.3.1.- Definir los requisitos de formación específica que son necesarios en cada puesto técnico de los servicios. RESPONSABLES: Directores de División y Director Científico de los SCT; Administradora del SAI y Coordinador Técnico de SCT, Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 6 RECURSOS: -----</p> <p>1.3.2.- Con esta referencia, definir e implantar un plan de formación específico para cada técnico que lo necesite. RESPONSABLES: Directores de División y Director Científico de los SCT; Administradora del SAI, Coordinador Técnico de SCT, Director de Gestión IACS, Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 7 a 48 RECURSOS: Presupuesto para el plan de formación.</p> <p>1.3.3.- Organizar encuentros, visitas e intercambios con técnicos de estructuras similares en otras instituciones RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Director Gerente del IACS PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: Dotación presupuestaria</p>

<p>1.4.- Potenciar vías de cooperación entre técnicos de diferentes servicios.</p> <p style="text-align: center;">Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de seminarios realizados ▪ Número de prestaciones anuales realizadas de forma coordinada entre varios servicios. 	<p>1.4.1.- Desarrollar seminarios entre los técnicos de los diferentes servicios con el objeto de que se conozcan las posibilidades de los diferentes servicios entre el personal técnico de los mismos RESPONSABLES: Directores de División, Director Científico de los SCT y Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: No son necesarios</p> <p>1.4.2.- Identificar los tipos de prestaciones en donde sea factible colaborar varios servicios. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios, Directores de División, Director Científico de los SCT, Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p> <p>1.4.3.- Establecer los mecanismos que faciliten la atención de solicitudes que requieran el uso de más de un servicio de forma coordinada. Definición e implantación de acciones para potenciar la coordinación entre servicios. RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: Dotación presupuestaria</p>

Eje estratégico 2: Equipamiento e infraestructuras

Unos servicios de calidad deben disponer de una infraestructura científica que debe ir evolucionando conforme va avanzando la tecnología. Ello supone que es necesario definir un plan de renovación de infraestructuras que tenga en cuenta cómo va evolucionando la investigación que se realiza por parte de los grupos de investigación y cuáles son las nuevas necesidades de nuestros usuarios.

Pero también es necesario que los investigadores tengan confianza en los resultados y piezas que se les suministra. Ello requiere disponer de unos planes de mantenimiento y calibración de los equipos, emplear métodos analíticos validados y participar en programas de intercomparación de resultados entre laboratorios que permitan asegurar la fiabilidad de los resultados que obtengamos.

Objetivos	Acciones
<p>2.1.- Conocer y controlar el estado exacto del equipamiento e infraestructuras</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de equipamiento disponible ▪ Presupuesto anual para reparación de averías de los equipos previstos. 	<p>2.1.1.-Elaborar un inventario completo del equipamiento disponible en los servicios RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Administradora del SAI, Responsable de Infraestructuras y Mantenimiento IACS y responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: ---</p> <p>2.1.2.- En función de la antigüedad, tipo y frecuencia de uso de los equipos, histórico de averías, etc. prever un presupuesto anual para sufragar las eventuales reparaciones que se tuvieran que realizar. RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Administradora del SAI, Responsable de Infraestructuras y Mantenimiento IACS y responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: Dotación presupuestaria en función del nivel de generación de ingresos.</p> <p>2.1.3.- Participar en todas las convocatorias de mantenimiento y reparación de equipamiento científico. Solicitar que en todas las convocatorias internas de las instituciones figure la posibilidad de incluir actuaciones realizadas en los equipos de los servicios. RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT, Director Gerente del IACS, Administradora del SAI PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: Dotación presupuestaria para la cofinanciación necesaria en las convocatorias.</p>
<p>2.2.- Elaborar un plan de renovación de equipamiento e infraestructuras.</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de renovación de infraestructuras ▪ Convocatorias a las que se presentan solicitudes. 	<p>2.2.1.- Realizar un estudio de las necesidades de infraestructuras para los próximos años en cada uno de los servicios. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 6 RECURSOS: -----</p> <p>2.2.2.- Llevar a cabo una priorización de dichas necesidades y plasmarla en un programa de renovación de infraestructuras revisable cada año. RESPONSABLES: Director del SAI, Director Científico de</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de éxito en las solicitudes presentadas. ▪ Nuevos equipos adquiridos 	<p>los SCT, Directores de División, Director Gerente IACS, Administradora del SAI, Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 7 a 48 RECURSOS: Presupuesto para reinversiones en mejoras para los servicios en función de los ingresos generados. Presentación de solicitudes en las convocatorias de infraestructuras.</p>
<p>2.3.- Asegurar la fiabilidad de los resultados que se proporcionan a los usuarios.</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimientos de trabajo en cada servicio de la División de caracterización física y química y de los SCT. ▪ Elaboración y seguimiento de un plan de calibraciones, verificaciones y validaciones de los equipos que lo requieran. 	<p>2.3.1.- Definir unos procedimientos de trabajo que aseguren la trazabilidad de los resultados obtenidos. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p> <p>2.3.2.- Definir e implantar un plan de calibraciones, verificaciones y validaciones de los equipos que lo requieran. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios y Responsable de Infraestructuras y Mantenimiento IACS PLAZO: Meses 1 a 6: Elaboración del Plan Meses 7 a 48: Implantación del Plan RECURSOS: Dotación presupuestaria para este tipo de ensayos.</p> <p>2.3.3.- Identificar las necesidades y posibilidades de participación en programas de intercomparación entre laboratorios. Puesta en marcha de las actuaciones acordadas. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 7 a 12: Identificar las necesidades Meses 13 a 48: Implantación de actuaciones RECURSOS: Dotación presupuestaria para visitas y envío de muestras a servicios de otras instituciones.</p>

Eje estratégico 3: Organización y gestión eficiente. Alianzas con otras estructuras

Unos servicios de calidad requieren disponer de una organización que permita optimizar los recursos ofertados al investigador. Para ello es necesario establecer un sistema de gestión eficiente que asegure el soporte necesario en aspectos relativos a compras, facturación de servicios, apoyo informático, mantenimiento de infraestructuras y equipos, calidad, apoyo administrativo y comunicación, entre otros.

También es necesario reforzar las estrategias de colaboración establecidas entre la Universidad de Zaragoza y el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud en el ámbito biosanitario, y potenciar otras similares. Ello requiere seguir avanzando en la definición de los procesos de dirección y gestión de los servicios científico-técnicos con el fin de establecer estructuras organizativas y de coordinación claras y eficientes.

Esta experiencia debe servir para sacar el mayor partido posible a nuevas posibilidades de colaboración que se están estableciendo con otras entidades (CSIC, CITA, G9, Campus Iberus, Refbio, ...).

Por una parte, dentro de la propia Universidad de Zaragoza se han ido creando una serie de servicios y es necesario definir unas vías de integración y colaboración entre los mismos, con el fin de evitar duplicidades y optimizar los recursos disponibles.

Esta organización debe favorecer el implantar unos procedimientos de calidad en la gestión de los servicios, llegando incluso a valorar la conveniencia de optar a procesos de acreditación de ensayos cuando se considere necesario.

Objetivos	Acciones
<p>3.1. Optimizar los procesos de gestión</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Descenso en el número de tareas no específicas que deben realizarse en los servicios ▪ Implantación de procedimientos relativos a aspectos como: compras/proveedores, facturación y cobro. ▪ Mejora en la puntuación de los procesos de gestión que se realice en las encuestas de valoración de usuarios. 	<p>3.1.1.- Incrementar el apoyo prestado a los servicios en la realización de procesos administrativos u otro tipo de procesos no directamente ligados a la realización de procedimientos técnicos específicos del servicio, pero que afectan directamente a su funcionamiento y a la dedicación de su personal técnico a tareas no correspondientes a su especialización y función (Compras, facturación, informática, mantenimiento, etc) RESPONSABLES: Administradora del SAI, Coordinador Técnico de los SCT, Director de Gestión de IACS PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: Dotación presupuestaria correspondiente</p> <p>3.1.2.- Elaborar procedimientos normalizados de trabajo relativos a los procesos administrativos u otros procesos de apoyo a los servicios RESPONSABLES: Administradora del SAI, Coordinador Técnico de los SCT, Director de Gestión de IACS PLAZO: Meses 1 a 24 RECURSOS: Dotación presupuestaria correspondiente</p> <p>3.1.3.- Mejorar la aplicación informática de solicitud de servicios en los SCT, extendiendo una sola aplicación a todos los servicios que sea posible y optimizando su calidad y facilidad de uso para el usuario RESPONSABLES: Director de SAI, Coordinador Técnico de los SCT, Director de Gestión de IACS, Administradora</p>

	<p>del SAI PLAZO: Meses 1 a 24 RECURSOS: Dotación presupuestaria correspondiente</p>
<p>3.2. Maximizar el beneficio de las alianzas ya existentes</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora en las encuestas de clima interno en las preguntas relacionadas con la dirección de los servicios en el área biomédica. ▪ Número de nuevos acuerdos o convenios de colaboración en la alianza con las universidades del G9 o del Campus Iberus. ▪ Aprobación de Normas de Uso comunes para todos los SCT 	<p>3.2.1.- Avanzar en el desarrollo de los mecanismos de toma de decisiones conjuntas entre Universidad e IACS para la gestión de los SCT. RESPONSABLES: Vicerrector de Política Científica, Director Gerente del IACS PLAZO: Meses 1 a 6 RECURSOS: -----</p> <p>3.2.2.- Extender la aplicación del Convenio específico que regula el funcionamiento de los tres SCT conjuntos IACS-Universidad a los SCT propios de la Universidad y a los SCT propios de IACS RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico de SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p> <p>3.2.3.- Mejorar la implementación de las Normas de uso de los SCT, estableciendo y difundiendo un documento único para todos ellos RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico de SCT, Director Científico de los SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p> <p>3.2.4.- Definir acuerdos con Servicios de Universidades del G9, del Campus Iberus , Refbio, ... RESPONSABLES: Director del SAI, Director Científico de los SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: Presupuesto para viajes y reuniones con responsables de servicios de otras instituciones.</p>
<p>3.3. Establecer vías de coordinación de servicios ofrecidos por distintos estamentos de la Universidad de Zaragoza</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad del catálogo. ▪ Número de visitas al catálogo. 	<p>3.3.1.- Crear un catálogo único de servicios ofrecidos en la Universidad de Zaragoza y en el IACS RESPONSABLES: Director del SAI, Director Científico de los SCT, Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 1 a 6 RECURSOS: Presupuesto para mantenimiento del catálogo.</p>
<p>3.4. Implantar iniciativas de calidad en la gestión de los servicios</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación externa con el modelo EFQM 	<p>3.4.1.- Optar a la evaluación externa del SAI y de los SCT según el modelo EFQM RESPONSABLES: Vicerrector de Política Científica y Director Gerente IACS PLAZO: Meses 13 a 24 RECURSOS: Presupuesto para la evaluación.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de ensayos en los que se ha analizado la posibilidad de acreditar. ▪ Porcentaje de éxito en la acreditación de ensayos que hayan optado a la acreditación. 	<p>3.4.2.- Analizar la conveniencia de acreditar una serie de ensayos en diferentes servicios. RESPONSABLES: Directores de división y Director Científico de los SCT, Coordinador Técnico SCT y Responsables técnicos de los servicios. PLAZO: Meses 0 a 12 RECURSOS: ----</p> <p>3.4.3.- Iniciar el proceso de acreditación en aquellos ensayos que se haya determinado. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios involucrados PLAZO: Meses 13 a 48 RECURSOS: Asignación presupuestaria para los trámites de acreditación en aquellos ensayos que se determine.</p>

Eje estratégico 4: Relaciones con los usuarios

La oferta de servicios debe adecuarse a las necesidades de los grupos de investigación y es necesario que pueda ir evolucionando conforme lo van haciendo las necesidades de los investigadores. Asimismo es necesario facilitar que los investigadores conozcan todas las posibilidades de la infraestructura disponible, realicen sugerencias de mejora, y comuniquen incidencias y debilidades con el fin de detectarlas y resolverlas.

Ello requiere habilitar canales de comunicación con los investigadores de forma que todas las decisiones estratégicas que se tomen referentes a por dónde deben evolucionar los servicios, su cartera de prestaciones y las infraestructuras que se vayan a adquirir se tomen teniendo en cuenta la evolución de las necesidades de los usuarios. Ello debe redundar en una mayor optimización de los recursos y en lograr que los servicios trabajen conjuntamente con los grupos de investigación.

Además de los canales de comunicación ya existentes y efectivos (comisiones de división regulares, encuestas de satisfacción bienales a usuarios, y análisis de sugerencias y reclamaciones) se pretende abrir nuevas vías de comunicación.

También es necesario definir vías de especialización que sin reducir la calidad del servicio que se presta a los usuarios internos, permita incrementar en la medida de lo posible el acceso a usuarios de otros organismos públicos de investigación y a usuarios externos. Ello debe redundar en nuevas mejoras para los servicios.

Objetivos	Acciones
<p>4.1.- Intensificar las relaciones con los usuarios internos</p> <p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar el indicador general de satisfacción de los usuarios de cada servicio en 2017, al compararlos con los de la encuesta de 2013. ▪ Número de entrevistas personalizadas con grupos de investigación ▪ Número de cursos dirigidos a usuarios que se organicen en los servicios. 	<p>4.1.1.- Realizar encuentros anuales entre los técnicos de los servicios y los usuarios que lo deseen como foro para compartir las inquietudes que existen por ambas partes. RESPONSABLES: Directores de división, Director Científico de SCT, Coordinador Técnico SCT y responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: ----</p> <p>4.1.2.- Realizar entrevistas periódicas de seguimiento personalizado con los principales grupos de investigación usuarios o potencialmente usuarios de cada servicio, para informar de novedades y recabar sugerencias de mejora y nuevas necesidades RESPONSABLES: Director SAI, Director Científico de SCT, Coordinador Técnico SCT y Responsables técnicos de los Servicios PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: ----</p> <p>4.1.3.- A la hora de tomar decisiones respecto a la implantación de nuevas prestaciones o la adquisición de nueva infraestructura, establecer contactos con los usuarios para conocer sus necesidades antes de tomar la decisión definitiva. RESPONSABLES: Directores de división y Director Científico de los SCT biomédicos. PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: ----</p> <p>4.1.4.- Realizar encuestas de satisfacción de usuarios que permitan obtener información de la situación en cada</p>

	<p>servicio. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los Servicios PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: Herramientas informáticas para su análisis</p> <p>4.1.5.- Incluir en las memorias anuales las mejoras que han tenido su origen en sugerencias propuestas por los usuarios o por el personal técnico de los servicios. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: -----</p> <p>4.1.6.- Potenciar la organización de cursos en los diferentes servicios que favorezcan que los usuarios conozcan las posibilidades que ofrecen las diferentes infraestructuras disponibles. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 9 a 48 RECURSOS: -----</p>
<p>4.2.- Aumentar el número de solicitudes de usuarios OPI y externos sin detrimento de la atención a usuarios internos.</p> <p style="text-align: center;">Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de aumento de las solicitudes de prestaciones realizadas por usuarios OPI y externos en aquellos servicios que sea posible. 	<p>4.2.1.- Evaluar, teniendo en cuenta la carga de trabajo de cada servicio, el nivel de utilización de usuarios OPI y externos que se podrían atender adecuadamente. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios y Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 13 al 18 RECURSOS: -----</p> <p>4.2.2.- Identificar las prestaciones que permitan aumentar el número de solicitudes asociadas a usuarios OPI y externos. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 19 al 24 RECURSOS: -----</p> <p>4.2.3.- Difundir las prestaciones previamente identificadas a usuarios y potenciales usuarios OPI y externos. RESPONSABLES: Directores de División y Director Científico de los SCT. Administradora del SAI, Coordinador Técnico SCT y Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 25 al 48 RECURSOS: -----</p>

Eje estratégico 5: Visibilidad de los servicios

Para valorar la labor llevada a cabo por los servicios es necesario cuantificar los beneficios intangibles que generan en el desarrollo de la investigación de los grupos. Por ello, se pretende recopilar información sobre publicaciones, tesis doctorales y proyectos de investigación que utilizan los servicios y difundir esta información en todo tipo de canales de comunicación que recojan la actividad realizada por los servicios.

Se considera importante disponer de una web en donde se presente toda la información de forma fácil y atractiva. Por ello se incorporará en la web material de difusión que presente toda la información que sea de utilidad para los usuarios y para el resto de grupos de interés.

Objetivos	Acciones
<p>5.1.- Cuantificar los beneficios que reporta la utilización de los servicios en la comunidad de usuarios/investigadora.</p> <p style="text-align: center;">Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de un indicador de colaboración en publicaciones y proyectos de investigación a partir de 2015. 	<p>5.1.1.- Solicitar semestralmente a los usuarios la información referente a las publicaciones de trabajos desarrollados total o parcialmente en los servicios. RESPONSABLES: Coordinador Técnico SCT, Unidades administrativas del SAI de la Universidad de Zaragoza y del IACS PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: Protocolos ágiles y sencillos de introducción de la información</p> <p>5.1.2.- Definir protocolos de búsqueda de esa información. RESPONSABLES: Director del SAI, Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 1 a 12 RECURSOS: -----</p> <p>5.1.3.- Obtener la información asociada al número de proyectos de investigación en los que se colabora. RESPONSABLES: Unidades administrativas del SAI de la Universidad de Zaragoza y del IACS PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: -----</p> <p>5.1.4.- Incluir esta información en todas las memorias en las que se refleje la actividad de los servicios. RESPONSABLES: Direcciones de ambas instituciones, Coordinador Técnico SCT PLAZO: Meses 1 a 48 RECURSOS: -----</p>
<p>5.2- Aumentar la visibilidad de los Servicios dentro y fuera de la institución.</p> <p style="text-align: center;">Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Una acción anual de difusión dirigida a usuarios externos. ▪ Una reunión anual con los grupos de investigación por cada servicio. 	<p>5.2.1.- Elaborar material de difusión de cada servicio para publicarlo en la web o transmitirlo a través de otros canales. RESPONSABLES: Coordinador Técnico SCT, Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 13 a 24 RECURSOS: Presupuesto para material de difusión</p> <p>5.2.2.- Organizar reuniones con los grupos de investigación para incrementar su grado de conocimiento de las posibilidades de los servicios. RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios PLAZO: Meses 1 a 48</p>

	<p>RECURSOS: -----</p> <p>5.2.3.- Realizar acciones de difusión dirigidas a usuarios externos.</p> <p>RESPONSABLES: Responsables técnicos de los servicios</p> <p>PLAZO: Meses 25 al 48</p> <p>RECURSOS: -----</p>