



Servicio General de Apoyo
a la Investigación - SAI
Universidad Zaragoza



PLAN ESTRATÉGICO

2015-2018

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

**Aprobado por la Comisión Paritaria IACS-Universidad de
Zaragoza (XXX de XXX de 2015)**

**Aprobado por el Consejo de Dirección de la Universidad de
Zaragoza (XXX de XXX de 2015)**

**Presentado en el Consejo de Gobierno de la Universidad de
Zaragoza (XXX de XXX de 2015)**

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 (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 cartera de servicios conjunta en el área biomédica con el objetivo de optimizar al máximo los recursos disponibles y alcanzar objetivos conjuntos, ya que trabajar en la misma dirección es lo más beneficioso para la comunidad científica en el sector biosanitario de Aragón. En esta alianza estratégica se integran todos los servicios de la división biomédica del SAI, y, en especial, en tres de ellos se ha avanzado hacia una gestión conjunta. En este ámbito, acaba de producirse un hecho de especial relevancia, la acreditación del Instituto de Investigación Sanitaria de Aragón (ISS Aragón). Para mantener esta acreditación, uno de los pilares fundamentales será que los responsables de las dos instituciones trabajen conjuntamente con los equipos de dirección del ISS Aragón para incrementar el nivel de calidad de los servicios científico-técnicos del 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 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 ISS 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; 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 debe 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, en el marco de la protección de la salud laboral de técnicos y usuarios.

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.

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. Hay poca flexibilidad por parte de las instituciones para adaptar las estructuras de los servicios a nuevas situaciones. 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. Desde los equipos de Gobierno de la Universidad se han potenciado otras estructuras de servicios, frente a unos servicios centrales potentes y de calidad.

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.

En las últimas convocatorias se ha conseguido financiación para seguir adquiriendo nuevo equipamiento.

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.

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

4.- VISIÓN Y VALORES

VISIÓN

El Servicio General de Apoyo a la Investigación-SAI de la Universidad de Zaragoza y los SCT del área Biomédica (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) una organización y gestión eficiente,
- ii) la implicación de los usuarios en las decisiones estratégicas de los servicios,
- iii) un personal con una alta capacitación y gran implicación,
- iv) unas infraestructuras adaptadas a las necesidades de los grupos de investigación 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) gestión eficiente
- ii) profesionalidad y compromiso con el trabajo

- iii) innovación y apoyo al desarrollo de nuevas prestaciones
- iv) comunicación eficiente con los usuarios
- v) colaboración entre servicios y con los usuarios para poder dar respuesta a la mayor cantidad posible de necesidades de los servicios
- vi) fortaleza de las alianzas con otras estructuras similares.

5.- EJES ESTRATÉGICOS

Eje estratégico 1: Organización y gestión eficiente. Alianzas con otras estructuras

Unos servicios de calidad requieren disponer de una organización que permita optimizar los recursos necesarios. Ello supone potenciar las estrategias de colaboración entre las diversas instituciones involucradas.

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.

También es necesario potenciar estrategias de colaboración como las que se han establecido entre la Universidad de Zaragoza y el Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud en el ámbito biosanitario. Ello requiere seguir avanzando en la definición de los procesos de dirección de los servicios científico-técnicos del área biomédica. 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, ...).

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.

Eje estratégico 2: 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.

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.

Eje estratégico 3: Las personas

No es posible disponer de un servicio de calidad sin un personal implicado en el mismo. Ello supone 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 los diferentes servicios y ser capaces de dar respuestas unificadas, implicando a varios servicios, cuando sea necesario.

Eje estratégico 4: 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 se va desarrollando 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.

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.