



Universidad de Salamanca
PROGRAMA DE EVALUACION DE LA CALIDAD

INFORME DE AUTOEVALUACION
(MODELO ANECA – EFQM)

Servicios Informáticos
Centro de Proceso de Datos

PROPUESTA DEL COMITÉ INTERNO
PRESENTACION A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA
10 - 05 - 2006

INDICE

PRESENTACIÓN

Datos identificativos	7
Reseña histórica.....	9
Descripción del servicio.....	11
Organigrama operativo.....	15

INTRODUCCION

Programa de evaluación	21
Comité de autoevaluación.....	25
Comité de apoyo	27
Proceso de autoevaluación	29

EVALUACION

Criterio 1: Liderazgo	35
Criterio 2: Política y estrategia	67
Criterio 3: Personal.....	93
Criterio 4: Recursos y alianzas.....	127
Criterio 5: Procesos.....	159
Criterio 6: Resultados clave en los procesos	199
Criterio 7: Resultados en los usuarios.....	209
Criterio 8: Resultados en el personal	229
Criterio 9: Resultados en la sociedad.....	245

RESUMEN

Síntesis de evaluación	255
Compendio de valoraciones.....	279
Relación de evidencias	281

PRESENTACION

DATOS IDENTIFICATIVOS

Denominación:

Servicios Informáticos - Centro de Proceso de Datos de la Universidad de Salamanca (SI-CPD-USAL)

Dirección postal:

Facultad de Derecho, planta sótano
Campus Miguel de Unamuno
37007 Salamanca

Teléfono:

923 29 45 43

Fax:

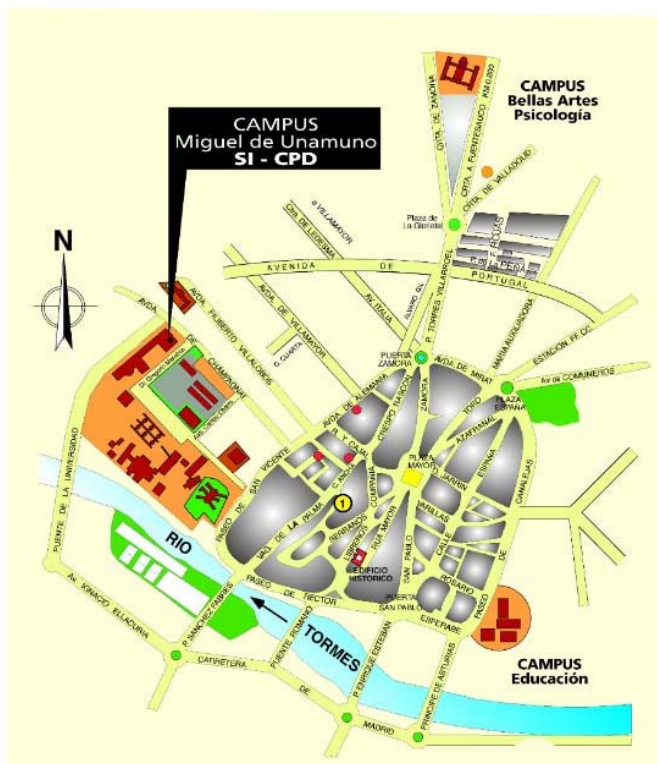
923 29 45 94

E-mail:

atencionsi@usal.es

Web:

lazarillo.usal.es



Unidades operativas:

Dirección:

- Administración y Secretaría
- Calidad
- Minería de Datos
- Carnet Polivalente

Subdirección de Comunicaciones:

- Aulas de Informática
- Red
- Servicios de Red
- Ingeniería de Soporte
- Sistemas de Comunicaciones

Subdirección de Gestión:

- Archivos y Bibliotecas
- Sistemas y Bases de Datos
- Gestión Académica
- Gestión Administrativa y Económica

RESEÑA HISTÓRICA

En el año 1973, con los oficios de Don Juan Andrés de Agapito se inicia, en nuestra universidad, un sistema de cálculo informático.

A principios de los 80, y en los sótanos de la Facultad de Ciencias, siendo nuestros vecinos los Paleontólogos, el CPD comenzaba sus servicios basados en el apoyo y asesoría al investigador, manteniendo las tarjetas perforadas y la terminal DCT 2000 conectada, en línea punto a punto, con el CPD de Vitrubio-Madrid, y añadiendo un nuevo y moderno equipo multiusuario de 256KB de memoria principal, 50 Megas en disco y 5 pantallas.

Lo importante, las personas, un pequeño y joven equipo dirigido por el cariño y la experiencia de Don José Barcala, que tras recoger el testigo en 1975, ya en el 82 aumentó los servicios hacia otras áreas como la formación al profesorado y el apoyo a la gestión. De esta forma, el crecimiento en personas, equipos, conocimiento, y como resultado en servicios, llevó al traslado a un edificio reconstruido ex profeso para el CPD, la antigua casa del director del colegio mayor de San Bartolomé, en el año 85.

Ese, podemos decir, fue el nacimiento de los Servicios Informáticos C.P.D., con una plantilla ampliada, nuevos equipos ya de 4MB de memoria principal, 600MB en disco y 7 pantallas que sumar a las 5 anteriores.

En torno al año 1985, ya se habían dejado atrás las tarjetas perforadas y mediante Fortran, Basic y Cobol, se realizaban trabajos codo a codo con los investigadores, y empezaban las primeras aplicaciones de gestión con bases de datos; todavía recordamos aquellos programas que hicimos para realizar una votación “electrónica” de los Estatutos de la Universidad del año 1985, en los que en su artículo 50 aparece como Servicio Técnico de apoyo a la investigación y docencia el “Centro de Proceso de Datos”.

En el año 87, tras la jubilación de Don José Barcala, se hace cargo Don Eladio Sanz. Es la época del paso a los grandes sistemas centrales, el IBM que se instala en los sótanos del rectorado, a los que nos mudamos en el año 89; la época de canalizaciones y cableados por las calles del Casco Antiguo, de terminales en los distintos edificios y comunicaciones X25 con Bejar, Ávila y Zamora, de los primeros correos electrónicos, y las primeras redes, la gestión ampliada a las bibliotecas; los Mac y los P.C. inundan la Universidad.

En el año 92, Don Alejandro Hernández se hace cargo del Servicio; la plantilla, los servicios siguen aumentando y tras realizar ampliaciones en “el Bartolo” volvemos a nuestra antigua sede. Va quedando atrás la época de la máquina central, el cliente servidor irrumpe y entramos de lleno en Unix, con cambios en todos los sistemas. y el despliegue general de la red, el correo y la web. Las aulas informáticas se generalizan. En el año 97, agotado el espacio tanto para equipos como para personas, nos trasladamos a los sótanos de Derecho en el nuevo campus. Se siguen ampliando los servicios y la red.

Pasamos el efecto 2000 sin novedad; se cargan las notas desde internet, quedaron atrás las actas por lectora o las papeletas; ya no se entienden P.C. no conectados a la red.

En el año 2001, Don Juan Antonio Garzón, nuestro actual director, se hace cargo del Servicio, y proseguimos con una nueva ampliación de red, y la sustitución de los principales equipos y aplicaciones de gestión.

Estamos inmersos en nuevos proyectos que nos permitirán ampliar servicios y si nos paramos a mirar hacia atrás vemos como en poco más de 20 años hemos pasado de 5 pantallas a 8000 puntos de red, de direcciones de estudiantes perforadas en tarjetas a bases de datos accesibles desde un cibercafé. De una pequeña sala de ordenadores a una gran sala que ya se nos está quedando pequeña.

Todos estos adelantos no hubieran sido posibles sin el esfuerzo de las personas, que en muchísimas ocasiones llegaron, y conociéndolos, puedo asegurar que en el futuro seguirán haciéndolo, más allá del cumplimiento estricto de su obligación.

Hemos pasado de 4 personas a más de 40, a los que debemos añadir otros, aproximadamente, 20 técnicos de aulas.

Además, trabajaron otras personas, por vocación. Quiero terminar esta pequeña reseña histórica, con un acto de agradecimiento y recuerdo a todos ellos, con un párrafo escrito por Don José Barcala en el “Boletín Informativo I – Año 1984” del Centro de Cálculo de la Universidad de Salamanca:

A veces, las personas ajenas a estos Centros de Proceso de Datos creen, inconscientemente, que quienes manejan estos equipos son también “teclas” que apretándolas tienen que dar contestación inmediata. Y no es así; antes bien, su sistema nervioso puede entrar en resonancia con la máquina agotándolo antes que a cualquier otro. Merecen especial cuidado; mi experiencia de muchos años en contacto con estos equipos (hombres y máquinas) así me lo dicen.

Jose Luis Perretta.

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Los Servicios Informáticos - Centro de Proceso de Datos (SI-CPD) de la Universidad de Salamanca son un organismo de apoyo a la docencia, la investigación y la gestión en la institución académica, que depende del Tecnologías de la Información y las Comunicaciones^(#). Sus responsabilidades principales son las siguientes:

- Informatizar la gestión de la Universidad.
- Mejorar y mantener la red en datos de la Universidad
- Proveer de capacidad de cálculo centralizado a la comunidad científica.

La estructura operativa de los SI-CPD se despliega en una serie de unidades, dependientes de una **dirección** y **dos subdirecciones**.

Dirección

Le corresponde planificar y coordinar todas las actividades del servicio, como máximo responsable del cumplimiento de los objetivos asignados a los SI-CPD.

Personal: 1

Unidades:

Administración y Secretaría

Se encarga de la gestión administrativa, económica y documental del servicio. Asimismo tiene asignadas tareas propias de secretaría de la dirección del servicio y de la atención y recepción a terceros.

Personal: 3

Calidad

Definición e implantación del sistema de gestión de calidad, basado en la normativa ISO 9001:2000.

Personal: 1

Minería de datos

Procesos de extracción de la información contenida en los sistemas informáticos de la Universidad, incluyendo su preparación, clasificación y agrupamiento.

Personal: 1

Carnet Polivalente

Soporte informático a la tarjeta inteligente desarrollada por la Universidad para el acceso a diferentes servicios: préstamo bibliotecario, parkings, consulta de expedientes académicos, tarjeta comercial.

Personal: 3

^(#) Hasta marzo de 2006 en que se creó el Vicerrectorado de Tecnologías de la Información y la Comunicaciones, los SI-CPD dependían del Vicerrectorado de Investigación.

Subdirección de Comunicaciones

Responsable de las infraestructuras de comunicaciones y el acceso a las mismas mediante equipos y aplicaciones.

Personal: 1

Unidades:

Aulas de Informática

Espacios distribuidos por los diferentes centros de la Universidad que contienen equipos informáticos y aplicaciones de apoyo a la docencia y formación del alumnado.

Personal: 1+ técnicos de cada aula.

- 2 en E. Politécnica Superior de Ávila.
- 2 en E. Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Béjar.
- 1 en F. de Ciencias Agrarias y Ambientales.
- 2 en F. de Ciencias.
- 1 en F. de Derecho.
- 1 en F. de Educación.
- 2 en F. de Filosofía - Economía y Empresa - Ciencias Sociales (FES)
- 1 en F. de Geografía e Historia.
- 2 en F. de Medicina.
- 2 en F. de Psicología - F. de Bellas Artes.
- 1 en F. de Traducción y Documentación.
- 2 en E. Politécnica Superior de Zamora.

Red

Garantizar el mantenimiento de la red de datos y del acceso a internet según los parámetros de calidad establecidos.

Personal: 4

Servicios de Red

Implantar, mantener y dar soporte de todos los servicios de red: correo electrónico, servicio web, helpdesk,...

Personal: 5

Ingeniería de Soporte

Asistencia a los usuarios de la red de datos de la Universidad, ya sea en relación con la conexión a la misma, como en configuraciones de sistemas operativos y software de propósito general incluido en el estándar a usar en la Universidad.

Personal: 6

Sistemas de Comunicaciones

Soporte de sistemas operativos y software de base al resto de unidades del ámbito de comunicaciones, así como a los equipos albergados en régimen de housing, asegurando su estabilidad y salvaguardando la información que contienen.

Personal: 3

Subdirección de Gestión

Responsable de las aplicaciones informáticas de apoyo a la gestión del conjunto de las actividades académicas: docencia, investigación y diversos servicios.

Personal: 1

Unidades:

Archivos y Bibliotecas

Soporte informático al programa de gestión de las bibliotecas.

Personal: 1

Sistemas y Bases de Datos

Implantación y mantenimiento de los sistemas informáticos de cálculo científico, sistemas de gestión y bases de datos, incluyendo su integración y coordinación con el resto de unidades.

Personal: 4

Gestión Académica

Servicios a la comunidad universitaria relacionados con la gestión de la docencia y la investigación, basados en el conjunto de aplicaciones "Universitas XXI".

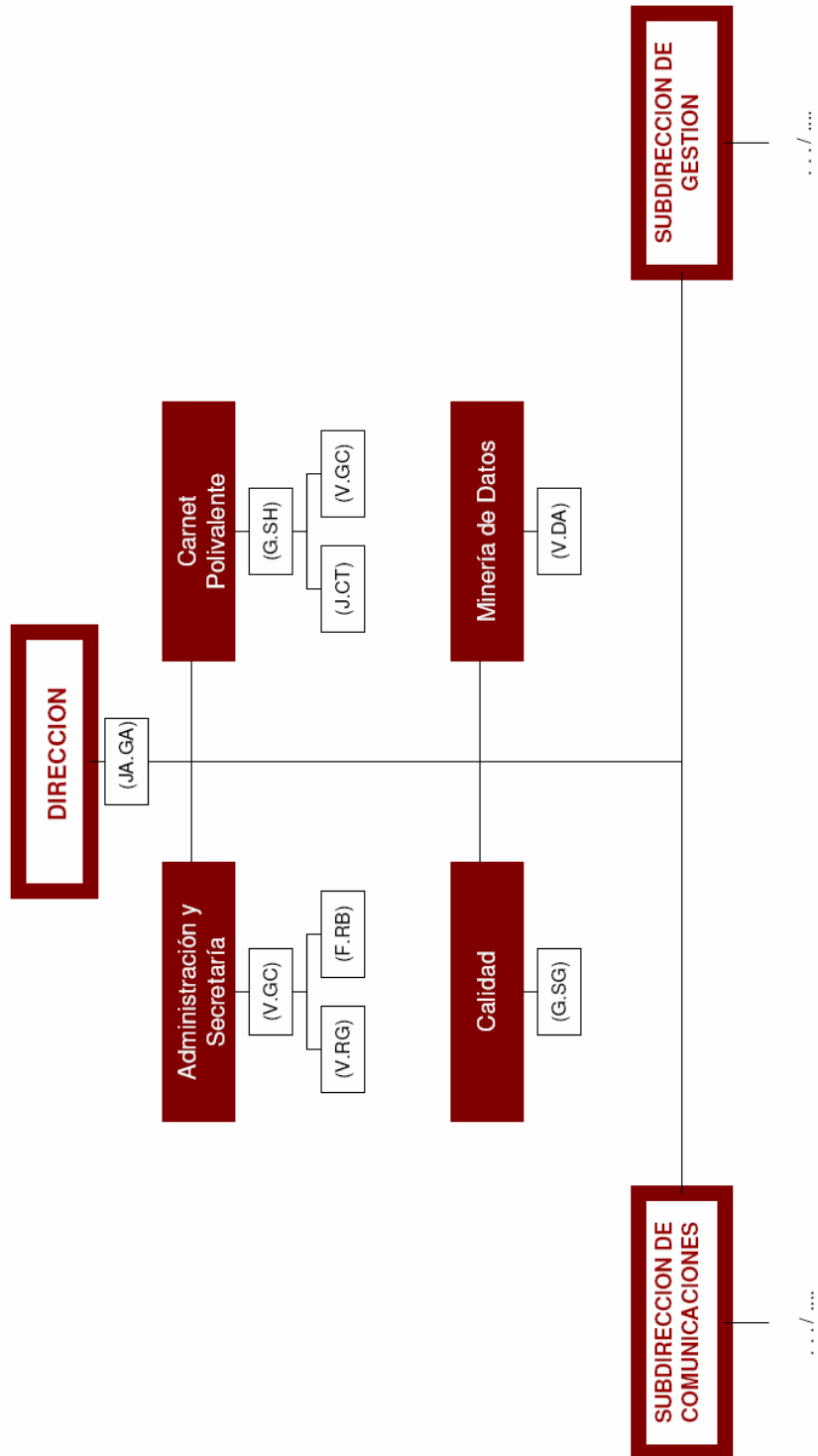
Personal: 13

Gestión Administrativa y Económica

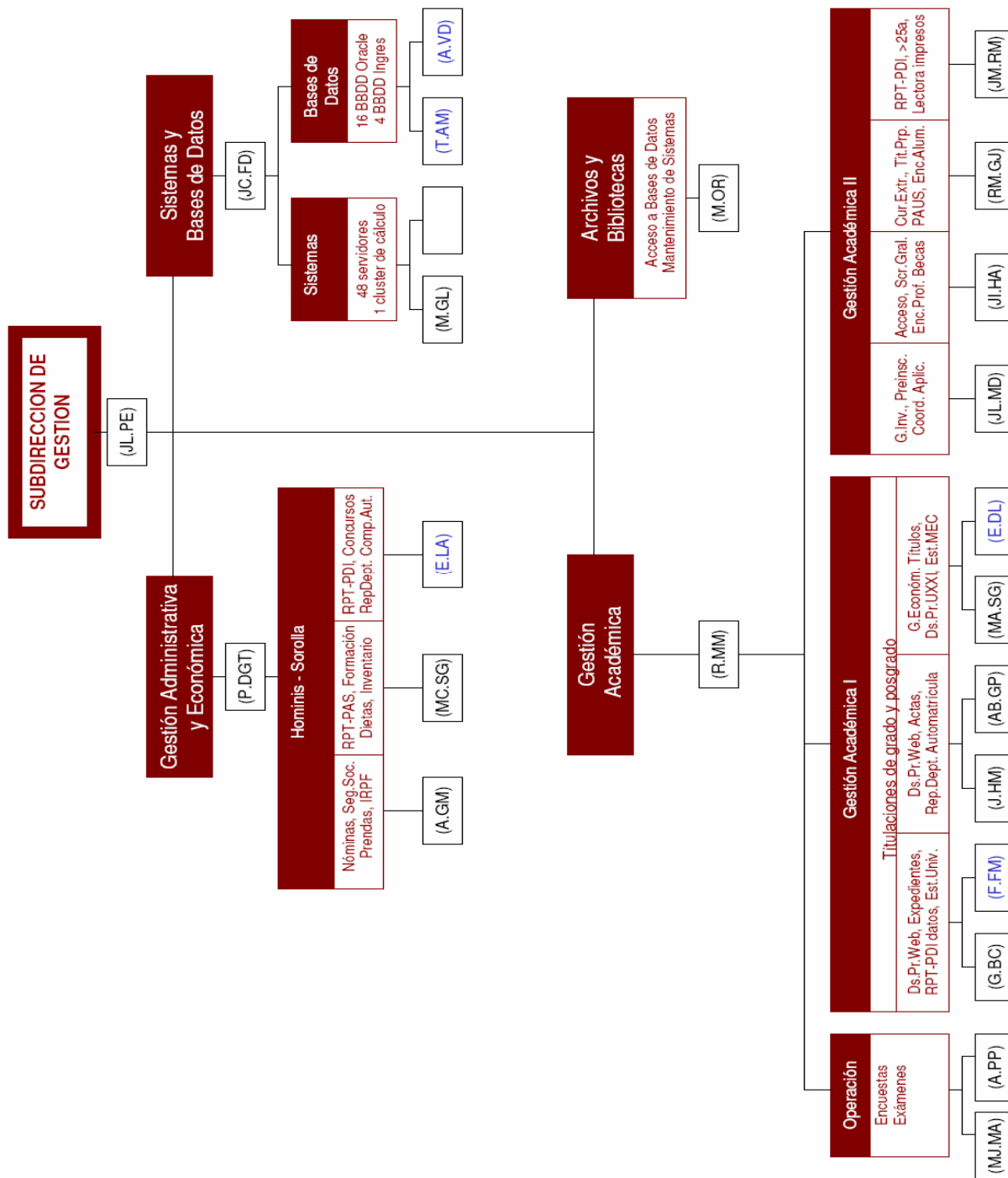
Servicios a la comunidad universitaria relacionados con la gestión del personal, nóminas y contabilidad, basados en las aplicaciones "Hominis" y "Sorolla"

Personal: 4

ORGANIGRAMA OPERATIVO







INTRODUCCION

PROGRAMA DE EVALUACIÓN

A través del denominado **Sistema Institucional para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior de la Universidad de Salamanca**, nuestra institución académica mantiene un compromiso firme con el desarrollo de una cultura de calidad, que garantice públicamente el cumplimiento de los fines establecidos en nuestros Estatutos, y promueva la mejora continua de nuestras actuaciones docentes, investigadoras, de servicios y de gestión.

Este compromiso se fundamenta en los criterios y directrices establecidos por los organismos internacionales como la ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), de acuerdo a los principios del EEES (Espacio Europeo de Educación Superior), fomentando la cooperación en materia de garantía de calidad, conforme a criterios y metodologías comparables.

Así, nuestros planes estratégicos contemplan el establecimiento de un sistema institucional de calidad, con un doble objetivo. Por una parte, rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto de nuestra actividad académica, de un modo transparente y comparable, fomentando la confianza pública en la Universidad de Salamanca. Por otra, proporcionar información útil para la toma de decisiones, tanto a la administración pública en general, como a los diferentes órganos de gobierno de la Universidad en el ámbito de sus competencias.

Para conseguirlo, se han establecido una serie de procesos periódicos de evaluación, que curso a curso permiten elaborar estudios que reflexionan y analizan racionalmente el funcionamiento de la institución. En base a esos estudios y análisis se podrán elaborar luego los correspondientes informes de prospectiva, en los que se definan los planes de futuro que marquen el camino a seguir para el cumplimiento de los objetivos de mejora de la Universidad.

La metodología de esos procesos de evaluación la proporcionan las Agencias de Calidad Universitaria, en nuestro caso ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) y ACSUCYL (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León), y la responsabilidad de su realización práctica en la Universidad de Salamanca recae en la Unidad de Evaluación de la Calidad (UEC-USAL), dependiente del Vicerrectorado de Ordenación Académica.

A partir del curso académico 2004-2005, la UEC-USAL ha venido desarrollando al respecto una serie de procesos de evaluación en diferentes ámbitos:

- 1) Evaluación de la satisfacción del personal universitario:
 - * Personal docente e investigador: situación laboral.
 - * Personal de administración y servicios: situación laboral.
 - * Alumnado: programa formativo, servicios ofertados
 - * Egresados: proyecto REFLEX. En colaboración con D.G.E. de Castilla y León

- 2) Evaluación de la actividad docente del profesorado:
 - * Valoración del alumnado.
 - * Modelo autonómico: proyecto piloto. En colaboración con ACSUCYL

3) Evaluación de titulaciones.

- * Titulaciones aún no evaluadas y con egresados. En colaboración con ANECA.

4) Evaluación de servicios.

- * Servicios con su mayor incidencia en el alumnado y la adaptación al EEES. En colaboración con ANECA.

Concretamente, los primeros servicios evaluados en la Universidad de Salamanca han sido:

- Servicio de Bibliotecas.

Tras haber participado en la experiencia pionera de evaluación de servicios de bibliotecas en 1997 (dentro del I plan nacional de evaluación de la calidad de las Universidades), en el año 2005 se obtiene la Certificación de Calidad ANECA

- Servicio de Relaciones Internacionales

La Universidad de Salamanca está participando en el curso 2005-2006 en el proyecto piloto de evaluación de las relaciones internacionales que desarrolla ANECA, como primera experiencia práctica para la definición del modelo de evaluación.

- Servicios Informáticos / Centro de Proceso de Datos

De conformidad con ANECA, la Universidad de Salamanca ha procedido en el curso 2005-2006 a una adaptación de los modelos anteriores (Bibliotecas y Relaciones Internacionales), al caso de los servicios informáticos.

PEC-SI-CPD

El Programa de Evaluación de Calidad de los Servicios Informáticos - Centro de Proceso de Datos sigue el modelo ANECA de evaluación de servicios universitarios, está basado en la herramienta de gestión de calidad EFQM (European Foundation for Quality Management).

Como paso previo a su puesta en marcha, la Unidad de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Salamanca (UEC-USAL) procedió a exponer el PEC-SI-CPD ante los responsables del servicio, entregándoles un documento de presentación, resumen de los objetivos y metodología a utilizar, en una reunión celebrada el 20 de diciembre de 2005, a la que asistieron:

- * Vicerrector de Ordenación Académica
(responsable del sistema institucional de garantía de calidad)
- * Vicerrector de Programación y Desarrollo
(responsable del plan estratégico)
- * Vicerrector de Investigación
(responsable de los servicios informáticos)^(#)
- * Director de los SI-CPD
- * Subdirectores (dos) de los SI-CPD
- * Director de la UEC-USAL

^(#) A partir de marzo de 2006, los SI-CPD pasaron a depender del Vicerrector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a cuyo responsable le fue presentado el PEC-SI-CPD ya en marcha.

En concreto, en la presentación se establece:

Objetivo del PEC-SI-CPD:

Desarrollar una evaluación interna y externa de los SI-CPD de la Universidad de Salamanca, que analice tanto los procesos que actualmente desarrolla el servicio como aquellos que pudiera desarrollar en el futuro, y que concluya con una propuesta de mejora, para la comunidad universitaria y para el personal de los SI-CPD, tanto en lo que respecta a los servicios ofrecidos como a su propia estructura.

Metodología del PEC-SI-CPD:

Se seguirá el modelo de evaluación de calidad ANECA-EFQM, estructurado en nueve criterios:

1. Liderazgo
2. Política y estrategia
3. Personal
4. Recursos y alianzas
5. Procesos y actividades
6. Resultados en los procesos y actividades
7. Resultados en los usuarios del servicio
8. Resultados en el personal del servicio
9. Resultados en la sociedad



Tras las vacaciones de navidad, en enero de 2006, la UEC-USAL facilita al director y subdirectores de los SI-CPD la “Guía para el desarrollo del PEC-SI-CPD”, en la que se incluyen entre otros aspectos:

- * Presentación del PEC:
Objetivo, contexto, modelo, criterios, proceso, calendario de trabajo.
- * Directrices para el desarrollo del proceso:
Evaluación interna, evaluación externa, plan de mejora.
- * Protocolo para la elaboración de los informes y planes:
Modelo ANECA-EFQM, criterios, estructura, fichas, evidencias.

En las mismas fechas, el Director de los SI-CPD informa al personal del servicio del proceso que va a desarrollarse, convocándoles a una reunión posterior de presentación.

El 23 de Enero de 2006 se produce esa reunión en el Salón de Actos de la Facultad de Derecho, donde están situados los SI-CPD, con la presencia de todo el personal del servicio, al que previamente se les había entregado el documento de presentación, e intervenciones de:

- * Vicerrector de Ordenación Académica
- * Director de los SI-CPD
- * Director de la UEC-USAL

Posteriormente, el 25 de Enero de 2006 se reúne el Director de la UEC-USAL con el Director y Subdirectores de los SI-CPD, para concretar los detalles organizativos del proceso.

COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN

Características

Personas que reflejan la organización de la universidad en sus diversos ámbitos de personal y estructura, con conocimiento del servicio en razón de sus responsabilidades, con capacidad de trabajo y comunicación, con experiencia en gestión o en procesos de evaluación, sin ser necesariamente expertos en temas de calidad.

Se proponen titulares y suplentes de los miembros PDI, PAS y Estudiantes, con el objetivo de asegurar la participación de estos miembros en el comité: la misión de los suplentes sería la de actuar en lugar de los titulares, en aquellos ámbitos de evaluación en que así sean requeridos (bien por indisponibilidad física, bien por conveniencia sobre algún asunto concreto).

Composición

Desde la UEC-USAL, tras efectuar las correspondientes consultas a la Dirección de los SI-CPD, se procede el 20 de Enero de 2006 a proponer al Rector el siguiente nombramiento para el comité de autoevaluación:

* Presidente y coordinador: por delegación del Vicerrector de Ordenación Académica, el Director de la Unidad de Evaluación de la Calidad

José Angel Domínguez Pérez (jadoming@usal.es)

* Miembros del Servicio: director y subdirectores:

Juan Antonio Garzón Adanero (jagarzon@usal.es)

José Luis Perretta Escribano (ipe@usal.es)

José Vicente Roselló Vila (jvr@usal.es)

* Usuario PDI:

Cristina Pita Yáñez (pita@usal.es)

Directora del Servicio de Orientación al Universitario (SOU), actualmente coordinador de un proyecto de evaluación ANECA de Servicios de Empleo, titular del Departamento de Economía e Historia Económica, Campus Unamuno, Edificio FES.

Suplente: *Angel Domínguez Olavarri*

Asesor del rectorado para RPT, Catedrático de Microbiología, Campus Unamuno, Edificio Biología.

* Usuario PAS:

Julio Alonso Arevalo (alar@usal.es)

Jefe de la Biblioteca de Traducción y Documentación, participó en el Comité de Evaluación Interna del Servicio de Bibliotecas.

Suplente: *Pedro Pablo Manjón Hierro*

Administrador de Ciencias.

* Usuario estudiante:

Severo Natanael de la Calle (seveiq@usal.es)

Representante del alumnado en el Consejo de Gobierno.

Suplente: *Ana Isabel Martín Díaz*

Del Consejo de Gobierno.

COMITÉ DE APOYO

Características

Personas que en aspectos concretos del proceso puedan aportar su experiencia o conocimiento al Comité de Autoevaluación y a requerimiento de éste, prestando orientación metodológica, colaborando en la aportación de evidencias, etc.

Se trata de un comité abierto, al que se pueden incorporar otras personas que el Comité de Autoevaluación pueda considerar.

Composición

Desde la UEC-USAL, tras efectuar las correspondientes consultas a la Dirección de los SI-CPD, se procede el 20 de Enero de 2006 a proponer al Rector el siguiente nombramiento para el comité de autoevaluación:

José Carlos Sánchez García

Decano de Psicología, responsable del sello de calidad EFQM de su centro.

José Miguel Sánchez Llorente

Gerente de la Clínica odontológica, con experiencia como responsable calidad de la empresa auditora Accenture

Gustavo Santos García

Responsable de calidad de los Servicios Informáticos.

Ildelfonso Armenteros Armenteros

Jose Julian Calvo Andres

Asesores del Vicerrector de Investigación, del que dependen los SI-CPD

Francisco José García Peñalvo

Vicedecano de Ciencias, titular de Ciencia de la Computacion, con experiencia en e-learning, miembro del Comité de Evaluación Interna de las titulaciones de Informática

María Teresa Cruz Jiménez

Administradora de un centro periférico, Avila.

PROCESO DE AUTOEVALUCION

Constitución del Comité de Autoevaluación Sesión de Formación

Tras su nombramiento por el Rector, de fecha 23 de Enero de 2006, los miembros del Comité de Autoevaluación fueron convocados por el Presidente del Comité a su primera reunión constituyente, seguida de una sesión de formación, acompañándose la convocatoria de un ejemplar de la “Guía para el desarrollo del PEC-SI-CPD”.

La reunión y sesión formativa se celebraron el 06 de Febrero de 2006, a las 10 h., en el despacho de la Dirección de los SI-CPD, y en ella el Director de la UEC-USAL y Presidente del Comité procedió a presentar:

- * El objetivo y modelo de evaluación.
- * La guía para el desarrollo del proceso.
- * La propuesta de calendario de trabajo.

Tras debatir al respecto, se acordó la siguiente distribución de tareas:

* Recopilación de evidencias disponibles

El Presidente del Comité se reunirá con el Responsable de Calidad de los SI-CPD para proceder a recopilar las evidencias disponibles, tras lo cual serán revisadas por el resto de miembros del Comité, que podrán por su parte proponer y aportar para su incorporación más evidencias que se consideren de interés en el proceso.

* Elaboración de encuestas de satisfacción

Ante la carencia de una encuesta al conjunto de la comunidad universitaria (PDI, PAS y estudiantes) sobre su satisfacción con los SI-CPD (solo se tienen datos de satisfacción de los usuarios sobre servicios realizados), y la inexistencia de una encuesta concreta de satisfacción laboral del personal de los SI-CPD (solo se tienen datos agregados al respecto para el conjunto de todo el PAS de la USAL), el Comité decide la realización de estas dos encuestas, que se incorporarán como evidencias en el proceso, tarea que se encomienda a la UEC-USAL.

* Elaboración del informe de autoevaluación

Los trabajos comenzarán por unas reuniones preparatorias, donde todos los miembros del Comité, a partir de las evidencias existentes, debatan su valoración de los diferentes criterios. A continuación se encargará la redacción de propuestas para cada uno de los criterios a un miembro del Comité, que serán enviadas por e-mail al resto del Comité. Cada miembro podrá realizar las aportaciones que estime convenientes, comunicándolas también por e-mail, para posteriormente ser sometidas a debate en reuniones que celebrará el Comité.

* Redacción de propuestas para el informe de autoevaluación

El Comité acuerda designar al Director y Subdirectores de los SI-CPD como ponentes para la redacción del informe de autoevaluación, con el siguiente reparto de criterios:

Director, Juan Antonio Garzón Adanero:

1. Liderazgo
2. Política y estrategia
4. Recursos y alianzas

Subdirector, José Luis Perretta Escribano

5. Procesos y actividades
6. Resultados en los procesos y actividades
7. Resultados en los usuarios del servicio

José Vicente Roselló Vila

3. Personal
8. Resultados en el personal del servicio
9. Resultados en la sociedad

El Presidente del Comité, a la sazón Director de la UEC-CPD, mantendrá con ellos contactos y reuniones permanentes durante el proceso de redacción, para centrar los ámbitos que abarcan los diferentes criterios y colaborar en las propuestas al informe.

La redacción final de los diferentes apartados de este informe de autoevaluación será aprobada por consenso del Comité de Autoevaluación.

Calendario de trabajo

El trabajo de elaboración del informe de autoevaluación fue avanzando según las tareas previstas, con la celebración de una serie de reuniones, todas ellas en el despacho de la Dirección de los SI-CPD, en horario de mañana, con una duración de entre 1 y 2 horas.

En la reunión de constitución del Comité se fijó un calendario al respecto, que se fue reajustando a medida que transcurrió el proceso, que definitivamente transcurrió como sigue:

*** 20 de Febrero de 2006: reunión de análisis de evidencias.**

Se revisan las evidencias disponibles, y se plantean posibles evidencias a aportar por parte de los diferentes miembros del Comité.

A partir de esas evidencias, se plantea la presentación de este informe.

En relación con las encuestas de satisfacción del personal y de la comunidad universitaria, se revisa la propuesta efectuada por la UEC-USAL.

*** 09 de Marzo de 2006: reunión de análisis de las encuestas de satisfacción.**

Se analizan los informes elaborados por la UEC-USAL en los que se recogen los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas.

*** 16 de Marzo de 2006: orientaciones para la redacción del informe**

A la vista de una versión preliminar de los criterios 5, 6 y 7 enviada a todos los miembros por su redactor, la UEC-USAL realiza una serie de sugerencias acerca de cómo realizar la valoración descriptiva, la valoración semicuantitativa y la evaluación de cada subcriterio, en lo que respecta a puntos fuertes y áreas de mejora.

*** 22 de Marzo de 2006: primera versión de los criterios 5, 6 y 7.**

Se analiza una primera versión de los criterios 5, 6 y 7 que su redactor ha hecho circular a todos los miembros. Recogiendo las aportaciones realizadas, el Presidente del Comité queda encargado de incorporarlas en una versión revisada que a su vez circulará a todos los miembros para ser abordada en una próxima reunión.

* 30 de Marzo de 2006: revisión de los criterios 5, 6, 7 y primera versión de los 1, 2.

Se estudia la versión revisada de los criterios 5, 6 y 7, y tras incorporar las aportaciones de los miembros del Comité, se aprueba su redacción.

También se analiza una primera versión de los criterios 1 y 2 que su redactor ha enviado al resto de miembros, encargándose al Presidente del Comité una redacción revisada que de nuevo circulará a todos los miembros.

* 06 de Abril de 2006: revisión de los criterios 1,2 y primera versión de los 3,4, 8 y 9.

Tras estudiar la versión revisada de los criterios 1 y 2, e incorporar diversas aportaciones, se aprueba su redacción.

Se analiza una primera versión de los criterios 3,4,8 y 9 que sus redactores han repartido al resto de miembros, quedando el Presidente del Comité encargado de preparar y circular una redacción revisada de los mismos.

* 26 de Abril de 2006: revisión de los criterios 3,4, 8 y 9.

Se estudia la versión revisada de los criterios 3, 4, 8 y 9, incorporando las aportaciones de los miembros del Comité, y aprobándose su redacción.

El Presidente del Comité queda encargado de preparar el documento conjunto que incluya la redacción aprobada de todos los criterios, al que se una la correspondiente presentación, introducción, resumen y relación de evidencias, para configurar la versión inicial del borrador de este informe de autoevaluación. El documento se hará circular a todos los miembros del Comité.

* 10 de Mayo de 2006: aprobación del presente informe de autoevaluación

Tras estudiar la versión inicial, se incorporan las aportaciones del Comité y se aprueba la presente versión, que será expuesta públicamente a la Comunidad Universitaria, para que se realicen las alegaciones que se estimen convenientes, que se incorporarán para configurar finalmente el informe de autoevaluación.

EVALUACION

1. LIDERAZGO

El criterio **liderazgo** se refiere a la implicación y labor de los responsables del servicio para desarrollar la misión y visión de los servicios informáticos, así como los valores y recursos necesarios para garantizar un sistema de gestión de calidad. Todo ello, en el contexto de la universidad y de la sociedad del conocimiento.

El concepto de **responsables** hace referencia a las personas que tienen responsabilidad orgánica, funcional y ejecutiva en los diferentes ámbitos de los servicios informáticos. Pueden ser responsables, por ejemplo, el vicerrector o vicerrectores de los que depende el servicio, el gerente de la universidad, el director de los servicios informáticos, el equipo de dirección, los directores o jefes de servicio de unidades, las posibles comisiones vinculadas al servicios, etc.

Se entiende por **misión** el propósito o razón de ser de los servicios informáticos, tal y como aparece recogido en los estatutos de la universidad, en el reglamento del servicio, en su plan estratégico o en su memoria anual de actividades, entre otros. Responde a la pregunta ¿a qué están dedicados los servicios informáticos?

El término **visión** se refiere a la imagen de la realidad futura que los servicios informáticos pretenden alcanzar a largo plazo. En este sentido, la visión responde a la pregunta ¿qué quieren llegar a ser los servicios informáticos?

Los **valores** son los compromisos que los servicios informáticos tienen adquiridos en relación con el cumplimiento de su misión y la orientación hacia su visión. Respondería a la pregunta ¿qué compromisos mantienen los servicios informáticos en sus tareas?

Este criterio valora también el compromiso de los responsables con la calidad, así como el tipo de relaciones que entablan con el personal de los servicios informáticos, los usuarios, los colaboradores, los proveedores y cualquier otro grupo de interés, incluyendo en la valoración el reconocimiento del esfuerzo y logros de las personas y los equipos.

Subcriterios

- 1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores, actuando como referencias de calidad.
- 1.2. Los responsables se implican para garantizar el desarrollo e implantación de medidas de mejora continua.
- 1.3. Los responsables se implican en las relaciones con los usuarios, el personal, los proveedores, los colaboradores y otros grupos de interés.
- 1.4. Los responsables refuerzan a los trabajadores que introducen en sus tareas sistemas de calidad.
- 1.5. Los responsables definen e impulsan los cambios para adaptar el CDP a las nuevas demandas.

1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores, actuando como referencias de calidad.

Los responsables deben llevar la iniciativa en el desarrollo de la misión y visión de los servicios informáticos. Les corresponde a ellos, una vez definidas éstas, promover los valores que, por una parte, fundamentan la cultura corporativa de los servicios informáticos y por otra, facilitan el desarrollo de su misión y visión. Les compete, igualmente, revisar la efectividad de su liderazgo, y asegurarse de que las personas que trabajan en los servicios informáticos conocen y aceptan la misión y los valores que promueven.

Los responsables han de participar e implicarse personalmente en las actividades de mejora, haciendo visible tal compromiso, tanto en el ámbito interno como en el externo, actuando como modelo de referencia y apoyándolas con los medios y recursos necesarios. Antes de proceder a la asignación de medios y recursos, es preciso asegurarse de que los planes de mejora se adecuan a la política y estrategia de los servicios informáticos y de que sus objetivos son compatibles con la excelencia en la gestión.

La dirección debe establecer prioridades entre los proyectos y planes de mejora, para lo cual se han de determinar de forma objetiva y comprensible los criterios.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
1.1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores del servicio, en el contexto de la Universidad y de la sociedad actual.	1	Estatutos de la Universidad	X		
	2	Plan estratégico de la Universidad		X	
	3	Reglamento interno	X		
1.1.2. Los responsables desarrollan una cultura corporativa del servicio basada en unos principios éticos y valores que permitan alcanzar los objetivos en los plazos determinados.	4	Carta de servicios	X		
	5	Carta de derechos/deberes de usuarios	X		
	6	Documentos de compromisos	X		
	7	Manifestaciones públicas	X		
	16	Plan Estratégico del Servicio	X		
1.1.3. Los responsables revisan y mejoran la eficacia de su propio liderazgo en el servicio.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
1.1.4. Los responsables apoyan y se implican activa y personalmente en acciones y planes de mejora, estableciendo prioridades entre los mismos.	10	Grupos de calidad		X	
	11	Equipos de mejora		X	
1.1.5. Los responsables estimulan y promueven la delegación y asunción de responsabilidades.	12	Reuniones de coordinación	X		
	13	Reuniones con participación del personal	X		
1.1.6. Los responsables fomentan la colaboración del servicio con el resto de servicios y sectores de la comunidad universitaria.	14	Reuniones con el equipo de gobierno			X
	15	Reuniones con otras unidades	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

1.1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores del servicio, en el contexto de la Universidad y de la sociedad actual.

A lo largo de la valoración de este criterio, entenderemos por responsables del servicio a los más cercanos, el Director y Subdirectores de los SI-CPD. En caso de aludir a otros niveles de responsabilidad, se hará indicación expresa cuando el asunto lo requiera.

No existe un documento oficial, como puede ser un plan estratégico donde se establezca la planificación del servicio o una carta de servicios que recoja compromisos con los usuarios, aprobados por algún órgano de responsabilidad, en los que se puedan encontrar recogidos expresamente la misión, visión y valores del servicio (esta es una situación común a los diferentes servicios de la USAL).

No obstante, las responsabilidades de los SI-CPD ante la comunidad universitaria están claramente establecidas (ver página web), en lo que constituye de hecho una carta de servicios.

Obviamente estas responsabilidades se desarrollan en el contexto de la sociedad actual y de una Universidad Española con financiación Pública y con una larga tradición histórica, por lo que estos principios y valores de servicio a la comunidad a través del desempeño de su labor en una institución de la trayectoria de esta Universidad, están presentes toda la actividad que se lleva a cabo, no solo en estos SI-CPD sino en cualquier otro Servicio, Departamento, etc., ya que su cometido es servir a la sociedad que la financia.

En cualquier caso, sería positivo para mejorar la eficacia y la eficiencia del servicio contar con un Plan Estratégico, esto es, un documento institucional en el que se fijaran los objetivos y se planificara la estrategia de los SI-CPD para alcanzarlos, estableciendo las responsabilidades de cada miembro de la comunidad universitaria en dicho plan, en la medida que toda la comunidad universitaria estará implicada, así como su capacidad y autonomía en la toma de decisiones.

1.1.2. Los responsables desarrollan una cultura corporativa del CPD basada en unos principios éticos y valores que permitan alcanzar los objetivos en los plazos determinados.

A pesar de no existir un plan estratégico como tal (aprobado oficialmente), los responsables de los SI-CPD tienen establecidos sus objetivos de servicio a la comunidad universitaria en documentos de trabajo (propuesta de plan estratégico de comunicaciones y servicios), y se guían por esos objetivos de forma clara y permanente en sus actuaciones, tal como queda reflejado en la página web de los SI-CPD.

Por otro lado, la propia Universidad se ha dotado de unos órganos y normas que tienen por objetivo velar porque el trabajo se desarrolle mediante la observación de los principios éticos y valores propios de la sociedad actual.

1.1.3. Los responsables revisan y mejoran la eficacia de su propio liderazgo en el servicio.

A partir de las reuniones formales que los responsables celebran periódicamente (semanal, quincenal o mensualmente, según el caso) con las áreas de los SI-CPD que comparten proyectos y trabajos en común, reuniones que quedan recogidas en actas a disposición del personal, los responsables comprueban la eficacia de su propio liderazgo, lo que les permite revisarlo de manera continua y orientarlo al cumplimiento de los objetivos marcados al servicio de la comunidad universitaria.

En el mismo sentido, se realizan reuniones informales siempre que surge la necesidad de resolver pequeños problemas del día a día, que además de servir para informar a todo el personal del servicio sobre aquellos aspectos que les afectan o deben conocer, sirven a los responsables para tomar contacto con la realidad del trabajo diario, y mejorar su propia responsabilidad de liderazgo.

1.1.4. Los responsables apoyan y se implican activa y personalmente en acciones y planes de mejora, estableciendo prioridades entre los mismos.

Los responsables lideran las iniciativas de mejora de los SI-CPD y apoyan aquellas iniciativas de mejora que parten de los propios trabajadores.

Para ello, y en el contexto de universidad pública en el que trabajan, establecen y comunican sus prioridades, no siendo posible actuar de otra manera en un entorno de recursos limitados. De hecho, tanto la comunidad universitaria como los propios trabajadores del Servicio, habitualmente reclaman el establecimiento de estas prioridades, para poder organizar sus cometidos en función de las mismas, y se convierte en una de las principales tareas de los responsables, que se desempeña a través de las reuniones de coordinación antes mencionadas.

1.1.5. Los responsables estimulan y promueven la delegación y asunción de responsabilidades.

Cuando los responsables asignan tareas a los diferentes trabajadores, lo hacen delegando en ellos las correspondientes responsabilidades, como método de estimular su trabajo. Con ello se busca el poder abarcar todos los aspectos que conciernen al Servicio y el compromiso y desarrollo profesional y personal de los trabajadores adscritos al mismo.

Esto es posible por tratarse de un Servicio donde todos los trabajadores tienen mucha experiencia y alta cualificación, para los que la delegación y asunción de responsabilidades es una demanda permanente que debe ser atendida, pues eso redundaría en beneficio para todas las partes, trabajadores, comunidad universitaria y responsables del Servicio.

Por otro lado, existen también cursos de formación del P.A.S. sobre toma de decisiones, habilidades directivas, etc. a los que los trabajadores del Servicio también asisten cuando consideran que necesitan mejorar ese aspecto para hacer frente a sus necesidades laborales en cuanto a la asunción de responsabilidades.

1.1.6. Los responsables fomentan la colaboración del servicio con el resto de servicios y sectores de la comunidad universitaria.

No solo se fomenta sino que es una obligación determinada por la realidad del trabajo, ya que este consiste en la prestación de servicios a la comunidad universitaria, y en prácticamente todos los casos, se requiere la coordinación con los mismos como puede comprobarse a través de las evidencias 24 y 27.

No obstante, esa colaboración y coordinación de los SI-CPD no es percibida con claridad en toda la comunidad universitaria, a tenor de algunas opiniones recogidas.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
1.1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores del servicio, en el contexto de la Universidad y de la sociedad actual.			X		
1.1.2. Los responsables desarrollan una cultura corporativa del servicio basada en unos principios éticos y valores que permitan alcanzar los objetivos en los plazos determinados.				X	
1.1.3. Los responsables revisan y mejoran la eficacia de su propio liderazgo en el servicio.				X	
1.1.4. Los responsables apoyan y se implican activa y personalmente en acciones y planes de mejora, estableciendo prioridades entre los mismos.				X	
1.1.5. Los responsables estimulan y promueven la delegación y asunción de responsabilidades.				X	
1.1.6. Los responsables fomentan la colaboración del servicio con el resto de servicios y sectores de la comunidad universitaria.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores, actuando como referencias de calidad.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe una elevada implicación y un compromiso claro y manifiesto de los responsables para lograr los objetivos del servicio.</p> <p>Los trabajadores saben asumir sus responsabilidades.</p>	<p>Divulgar la Carta de Servicios</p> <p>Aprobar un Plan Estratégico que clarifique los objetivos de los SI-CPD, su planificación, así como los niveles de autonomía y responsabilidad.</p> <p>Difundir la labor de los SI-CPD a toda la comunidad universitaria y poder obtener retroalimentación.</p>

Comentarios

Para que estos elementos de planificación tengan un valor institucional y de medio o largo plazo, deben estar definidos y publicados en la más alta instancia de ésta y de allí venir derivados a toda la organización.

1.2. Los responsables se implican para garantizar el desarrollo e implantación de medidas de mejora continua.

Una de las principales tareas de los responsables consiste en organizar los servicios informáticos de forma que se obtengan los mejores resultados, así como dotarlos de una estructura acorde con su misión y visión, que además dé soporte a los planes estratégicos.

La implantación de la gestión por procesos se ha mostrado como uno de los mecanismos más efectivos para todos los tipos de organizaciones, pues permite, no sólo relaciones de índole vertical, sino también horizontal, claramente orientadas hacia el usuario final.

A este respecto, cabe señalar que en las actividades que se llevan a cabo en los servicios informáticos están implicadas tanto las distintas unidades que los componen como otras del ámbito universitario (departamentos, centros, servicios, etc.), lo que necesariamente motiva una gestión horizontal de los procesos.

Es preciso, por tanto, que existan procedimientos y mecanismos de evaluación, basados en indicadores. Los responsables de los servicios informáticos deben asegurarse de que se realiza este tipo de seguimiento, implicándose personalmente, especialmente en el funcionamiento de los procesos clave, así como en las actividades de mejora que tienen lugar como consecuencia de dichas revisiones, que deben ser periódicas.

Además, le corresponde a la dirección asegurar que se implanta, desarrolla y actualiza la política y estrategia de los servicios informáticos. Todo ello incluye el diseño de planes estratégicos y operativos, su despliegue a todos los niveles, así como la revisión del nivel de cumplimiento y de la actualización de los mismos para adaptarlos permanentemente a los cambios, internos y externos.

Otra actividad fundamental que deberá valorarse es el apoyo explícito de la dirección, facilitando los medios y recursos necesarios, a la formación permanente del personal del servicio, especialmente la centrada en la gestión por procesos. También, el estímulo a la innovación y creatividad entre el personal del servicio.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
1.2.1. Los responsables aseguran el desarrollo, implantación y actualización de la política y estrategia definida para los servicios informáticos.	16	Plan estratégico del servicio	X		
1.2.2. Los responsables adecuan la estructura de los servicios informáticos para alcanzar los objetivos previstos.	17	Relación de puestos de trabajo	X		
	18	Organigramas	X		
1.2.3. Los responsables garantizan el desarrollo idóneo de un sistema de gestión de procesos.	19	Manual de procesos	X		
1.2.4. Los responsables implantan procesos dirigidos a medir, revisar y mejorar los resultados clave de los servicios informáticos.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	20	Evaluaciones del servicio		X	
	21	Planes de mejora		X	
	22	Encuestas de opinión a los usuarios		X	
1.2.5. Los responsables promueven la creación de equipos de mejora y grupos de calidad e innovación dentro del servicio que permitan implantar mejoras en los procesos.	10	Grupos de calidad		X	
	11	Equipos de mejora		X	
	23	Proyectos de colaboración interna		X	
	24	Proyectos de colaboración otras unidades		X	
1.2.6. Los responsables impulsan la formación del personal en técnicas y procesos de gestión de calidad.	25	Formación en calidad del personal	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

1.2.1. Los responsables aseguran el desarrollo, implantación y actualización de la política y estrategia definida para los servicios informáticos.

Concerniente a la política y estrategia, se considera necesario concretar más detalladamente estos aspectos con el equipo de gobierno responsable de su definición.

No obstante la mayor limitación es la disponibilidad de los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo, lo que hace que en algunas, aunque raras ocasiones, la actualización de la política y/o estrategia por parte de los responsables de los SI-CPD resulte ser más rápida que el proceso de desarrollo e implantación, pudiendo tal vez dar la sensación equivocada de que no se ha planteado la actualización, cuando en realidad lo que ha ocurrido es que la tecnología ha ido más deprisa que la posibilidad de disponer de recursos para la ejecución de los proyectos que conforman y materializan de manera tangible la política y estrategia definida para los servicios informáticos.

1.2.2. Los responsables adecuan la estructura de los servicios informáticos para alcanzar los objetivos previstos.

De manera continua y permanente se está realizando esta labor, pues la realidad es cambiante y requiere adaptarse a ella en todos los ámbitos. Como evidencia, cabe comentar que en los meses de enero y de febrero se han producido cambios internos de asignación de personas a distintas responsabilidades para hacer frente a los objetivos previstos, lo que hace que el organigrama funcional esté sometido a actualizaciones permanentes.

1.2.3. Los responsables garantizan el desarrollo idóneo de un sistema de gestión de procesos.

Se ha trabajado en la implantación de un sistema de gestión por procesos, basado en la normativa ISO-9001, aunque no se ha producido su completa implementación práctica. No obstante, el trabajo desarrollado en este sentido ha hecho ver la necesidad de trabajar por procesos orientados a los usuarios.

Es necesaria la gestión por procesos, ya que sin ella sería extremadamente complejo desempeñar todas las actividades que se vienen realizando en el Servicio. Actualmente se está empleando una herramienta de helpdesk que sirve de ayuda para esta gestión y que es utilizada por todo el personal del Servicio, y consultada por los responsables de éste.

1.2.4. Los responsables implantan procesos dirigidos a medir, revisar y mejorar los resultados clave de los servicios informáticos.

Se intenta disponer de datos periódicos sobre esos resultados clave, aunque no se abarca a toda la comunidad universitaria (lo que si se ha hecho durante este proceso de evaluación mediante encuestas generalizadas).

En cualquier caso, se consideran esenciales estos indicadores, pues sin ellos sería tremendamente complicado abordar de manera concreta los cambios necesarios para alcanzar los objetivos marcados. La mencionada herramienta helpdesk da los indicadores que permiten realizar la supervisión de los resultados obtenidos de manera inmediata, pudiéndose consultar también los datos históricos para tener una mejor valoración de los mismos.

1.2.5. Los responsables promueven la creación de equipos de mejora y grupos de calidad e innovación dentro del servicio que permitan implantar mejoras en los procesos.

Con equipos de personas con alta cualificación como los que forman los SI-CPD, la mejor manera que hay de conseguir las mejoras es con las aportaciones de los profesionales que realizan sus sugerencias encaminadas a conseguir los resultados buscados desde una óptica más próxima al trabajo cotidiano y concreto. Aunque no existen de manera formal grupos que tengan esa denominación concreta, si que se crean equipos de trabajo en las diferentes unidades (de hecho, según su tamaño, las propias unidades funcionan como grupos de trabajo), de los que el servicio se enriquece con las aportaciones de los usuarios a través de las reuniones que se mantienen con ellos para la organización de algún servicio o la puesta en marcha de nuevos proyectos. Estas aportaciones, son estudiadas y evaluadas por todos los implicados, y si se consideran válidas y posibles se adaptan de manera casi inmediata.

1.2.6. Los responsables impulsan la formación del personal en técnicas y procesos de gestión de calidad.

La formación es un aspecto buscado tanto desde dentro del servicio, tratando de que los técnicos tengan la mejor formación posible para que su trabajo sea de la máxima calidad profesional y con las mejores cotas de eficiencia, como desde fuera a través de los cursos organizados para formación del P.A.S., por lo que se pone doble esfuerzo en ello desde los ámbitos administrativo y técnico.

Teniendo en cuenta que se trata de un servicio en donde la innovación tecnológica se presenta rápida y constantemente, es esencial para el personal poder disponer de una formación continua adaptada a las especiales características de los SI-CPD.

Sería positivo que ambos tipos de formación (la recogida en el plan de formación del PAS y la específica de los SI-CPD) contaran con el mismo reconocimiento para los trabajadores.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
1.2.1. Los responsables aseguran el desarrollo, implantación y actualización de la política y estrategia definida para los servicios informáticos.				X	
1.2.2. Los responsables adecuan la estructura de los servicios informáticos para alcanzar los objetivos previstos.					X
1.2.3. Los responsables garantizan el desarrollo idóneo de un sistema de gestión de procesos.			X		
1.2.4. Los responsables implantan procesos dirigidos a medir, revisar y mejorar los resultados clave de los servicios informáticos.			X		
1.2.5. Los responsables promueven la creación de equipos de mejora y grupos de calidad e innovación dentro del servicio que permitan implantar mejoras en los procesos.				X	
1.2.6. Los responsables impulsan la formación del personal en técnicas y procesos de gestión de calidad.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

1.2. Los responsables se implican para garantizar el desarrollo e implantación de medidas de mejora continua.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Los equipos de trabajo que se organizan con el personal de los SI-CPD.	<p>Concretar la política y estrategia.</p> <p>Ampliar la gestión por procesos</p> <p>Sistematizar los indicadores que sirvan para evaluar el avance realizado, aunque supongan un esfuerzo añadido (hay que dar continuidad en un plazo largo a esta actividad para poder obtener resultados visibles: los responsables deben apoyar aún más los aspectos formales de este proceso.)</p> <p>Mejorar el reconocimiento de la formación</p>

Comentarios
<p>La preocupación por la mejora debería ser general para toda la organización, ya que de no ser así y debido a la gran carga de trabajo añadido que suponen, puede ser considerada más como un castigo que una oportunidad.</p> <p>Por otro lado, el impulso a la formación y la mejora debería ser continuo independientemente de otras prioridades o necesidades, pues los SI-CPD desarrollan un trabajo que se desactualiza con bastante rapidez y una vez que esto ocurre, cuesta un enorme trabajo volver a ponerse al día.</p>

1.3. Los responsables se implican en las relaciones con los usuarios, los proveedores, los colaboradores y otros grupos de interés

El papel de la dirección al actuar como ejemplo de compromiso con los usuarios es clave de cara al resto del personal de los servicios informáticos. En este sentido, resulta fundamental la atención personal de la dirección a los usuarios. Por una parte, se trata de una de las tareas de mayor relevancia del servicio. Por otra, los usuarios perciben esta actitud como un elemento muy importante de la calidad del servicio.

Es también responsabilidad de la dirección promover las relaciones entre el personal del servicio y los usuarios, a través de equipos de mejora conjuntos, la participación de usuarios en reuniones de trabajo o la colaboración de éstos en el diseño de nuevos productos, por ejemplo.

Del mismo modo, la dirección debe promover relaciones de colaboración con sus proveedores, apoyándoles en su gestión y en el desarrollo de sus productos. A este respecto, es preciso que los criterios para su evaluación y selección estén definidos con claridad y objetividad y atendiendo a la misión, visión y objetivos del servicio, así como a criterios de calidad. Es además importante que se determinen mecanismos de colaboración en todos los ámbitos, que permitan, por ejemplo, el desarrollo de equipos de mejora conjuntos, entre los proveedores y el personal del servicio.

En cuanto a los colaboradores de los servicios informáticos, es de suma relevancia que éstos se seleccionen atendiendo a la misión, visión y objetivos del servicio, así como a criterios de calidad. El valor añadido que supone la participación en redes y consorcios obliga a los servicios informáticos a considerar de forma especial este tipo de relaciones.

La implicación de la dirección en organizaciones externas es otro de los aspectos que se valoran en este subcriterio. En el ámbito individual se valora que los responsables del servicio pertenezcan a asociaciones profesionales y de promoción de la calidad, entre otras, así como su participación en conferencias, cursos o seminarios externos. Su contribución a la difusión de la calidad de los servicios informáticos se considera fundamental.

Por último, también se valora el compromiso de los responsables con la mejora del medio ambiente.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
1.3.1. Los responsables conocen, comprenden y dan respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios informáticos.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	22	Encuestas de opinión de usuarios	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	27	Reuniones con usuarios	X		
	28	Formación de los usuarios		X	
	29	Atención a los usuarios	X		
1.3.2. Los responsables fomentan y afianzan la colaboración con los colaboradores de consorcios y redes a las que pertenece, así como con instituciones y organismos externos.	30	Grupos de calidad con colaboradores	X		
	31	Equipos de mejora con colaboradores	X		
1.3.3. Los responsables establecen y fortalecen las relaciones entre los servicios informáticos y sus proveedores.	32	Criterios de selección de proveedores			X
	33	Relaciones con los proveedores	X		
1.3.4. Los responsables dan reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados del servicio.	34	Reconocimientos a los colaboradores	X		
1.3.5. Los responsables participan en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios con proveedores, colaboradores y otros representantes de la sociedad.	35	Relaciones externas de los responsables	X		
	36	Actividades de promoción del servicio	X		
1.3.6. Los responsables apoyan y participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de los servicios informáticos a la sociedad.	37	Actividades por la mejora medioambiental	X		
	38	Mecanismos de reciclaje de materiales		X	
	39	Incentivos al ahorro energético		X	
	40	Utilización de energías alternativas			X

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

1.3.1. Los responsables conocen, comprenden y dan respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios informáticos.

Los SI-CPD mantienen numerosas formas de recibir información de los usuarios, tanto de forma activa (reuniones, visitas a los distintos centros, foros de discusión, etc.) como pasivas (buzón de sugerencias, reclamaciones y quejas, visitas de usuarios a las instalaciones del servicio, etc.) en las que se ponen en conocimiento dichas necesidades y expectativas. Si bien los SI-CPD son los encargados de ejecutar o poner en marcha muchas de ellas, en numerosas ocasiones es necesario dotarse de recursos que pueden no estar presentes actualmente en el Servicio, por lo que sólo cuando se dispone de los mismos, es posible atender dichas demandas.

En otras ocasiones, son circunstancias fuera del alcance de la Dirección de los SI-CPD el poder atender ciertas demandas como por ejemplo la atención presencial en festivos y fines de semana que precisan unos requerimientos que no están a disposición actualmente.

1.3.2. Los responsables fomentan y afianzan la colaboración con los colaboradores de consorcios y redes a las que pertenece, así como con instituciones y organismos externos.

Los SI-CPD participan en la Red de Interconexión de Recursos Informáticos (RedIRIS), Consejo de Asesoramiento Funcional de la Oficina de Cooperación Universitaria (OCU), Grupo de trabajo en Tecnologías de la Información y la Comunicación de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE-TIC), etc. además de mantener reuniones con otros organismos como la Junta de Castilla y León para supervisar el proceso de preinscripción entre otros.

Esta es una labor que se desarrolla todo lo posible, ya que los responsables siempre que tienen ocasión, participan en reuniones con sus colegas de otras Universidades, consorcios y redes a las que pertenece, aunque el personal de los SI-CPD está sujeto a las restricciones impuestas en cuanto a posibilidades para asistir a reuniones, grupos de trabajo, foros de análisis y discusión, etc. que hacen que la frecuencia de su participación no sea la ideal.

1.3.3. Los responsables establecen y fortalecen las relaciones entre los servicios informáticos y sus proveedores.

El desarrollo de una buena relación con los proveedores es un objetivo de los SI-CPD que se trata de desarrollar lo más posible para conseguir traspasar la frontera de proveedor al nivel de colaborador.

Se considera positiva esta labor, que es desarrollada de manera pública dando cabida no sólo a los proveedores actuales sino también potenciales proveedores. Por otro lado, estas relaciones independientemente de su desarrollo o no, están sometidas a la necesidad de imparcialidad y neutralidad que marca la ley de contratos de las administraciones públicas.

En este sentido, el papel de los SI-CPD en relación con los proveedores se limita finalmente a la redacción de los correspondientes informes técnicos solicitados por la mesa de contratación de la Universidad de Salamanca.

1.3.4. Los responsables dan reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados del servicio.

Los responsables procuran reconocer públicamente las buenas prácticas de colaboración en los SI-CPD. Siempre que hay ocasión para ello los responsables actúan de esta forma, no obstante este reconocimiento debería establecerse institucionalmente para poder tener más posibilidades de componerse de distintos elementos en función de las circunstancias, cosa que actualmente no está al alcance de los responsables.

1.3.5. Los responsables participan en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios con proveedores, colaboradores y otros representantes de la sociedad.

Los responsables de los SI-CPD consideran positiva esa participación, y la procuran en todas aquellas ocasiones en que es posible y las restricciones impuestas lo permiten, tanto como ponente, como puede verse en la evidencia número 36, como mero participante en numerosas ocasiones entre las que cabe destacar por ser periódicas y convocadas por colaboradores estratégicos las Jornadas Técnicas de RedIRIS, y las reuniones con OCU.

1.3.6. Los responsables apoyan y participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de los servicios informáticos a la sociedad.

Los SI-CPD participan de la política institucional de reciclaje de la Universidad. Además, y en lo que respecta al material específico del servicio, en todas aquellas ocasiones en que es posible, como por ejemplo preparando aquellos equipos que se van a dar de baja en inventario y no son útiles para su función en la Universidad, que en ocasiones son reutilizados por organizaciones benéficas sin ánimo de lucro que todavía hacen algún uso de los mismos.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
1.3.1. Los responsables conocen, comprenden y dan respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios informáticos.			X		
1.3.2. Los responsables fomentan y afianzan la colaboración con los colaboradores de consorcios y redes a las que pertenece, así como con instituciones y organismos externos.			X		
1.3.3. Los responsables establecen y fortalecen las relaciones entre los servicios informáticos y sus proveedores.				X	
1.3.4. Los responsables dan reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados del servicio.			X		
1.3.5. Los responsables participan en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios con proveedores, colaboradores y otros representantes de la sociedad.			X		
1.3.6. Los responsables apoyan y participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución de los servicios informáticos a la sociedad.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

1.3. Los responsables se implican en las relaciones con los usuarios, los proveedores, los colaboradores y otros grupos de interés.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Buenas relaciones con los proveedores. Es un aspecto con larga tradición que ha venido desarrollándose y potenciándose de manera continuada.	<p>Aumentar la capacidad de respuesta a las demandas de los usuarios</p> <p>Mayor facilidad para participar en reuniones de colaboración.</p> <p>Institucionalizar los reconocimientos</p> <p>Mayor capacidad de actuación para contribuir en la mejora del medio ambiente.</p>

Comentarios

<p>Las limitaciones de una institución pública en cuanto a adoptar medidas de contribución directa a la sociedad, deben hacerse sin entrar en conflicto de competencia desleal con las organizaciones o empresas privadas con ánimo de lucro que obtienen sus ingresos de este tipo de actividades, lo que restringe las posibilidades de actuación en este sentido.</p>
--

1.4. Los responsables refuerzan a los trabajadores que introducen en sus tareas sistemas de calidad.

Después de haber definido el plan de calidad institucional del servicio, su misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas; la dirección es responsable de liderar una política de comunicación con el fin de que el personal del servicio los entienda y apoye a la hora de realizar su trabajo.

En este subcriterio se valora, además, que quienes integran el equipo de dirección de los servicios informáticos sean accesibles a todo el personal, y actúen teniendo en cuenta, en la medida de lo posible, sus sugerencias e iniciativas, siempre que éstas se adecuen a los objetivos del servicio. Se valora, asimismo, que la dirección colabore activamente para que los proyectos, inquietudes y sugerencias se cumplan.

Otra de las actividades fundamentales de la dirección es fomentar la participación del personal en actividades de mejora, poniendo a disposición de los equipos los recursos necesarios, apoyando el trabajo y permitiendo que se reúnan en horas laborales.

Los procedimientos de evaluación del rendimiento, basados en la consecución de los objetivos y en la participación en actividades de mejora, son también importantes para promover la implicación del personal de los servicios informáticos, ya que un elemento fundamental para que la dirección afiance su liderazgo y consiga comprometer al personal es el reconocimiento de los esfuerzos y logros. Es por ello, por lo que las políticas de incentivos y reconocimiento promovidas por los responsables del servicio se consideran un elemento importante a la hora de valorar este subcriterio.

Con respecto al sistema de incentivos, cabe señalar que los responsables disponen de vías muy diversas para motivar al personal de los servicios informáticos, que no tienen que ir necesariamente asociadas a remuneración económica. Por ejemplo: cartas, correos o llamadas personales de la dirección, reconocimiento a través de la lista de distribución del servicio, designación para formar parte de grupos de trabajo o grupos de mejora dentro y fuera de los servicios informáticos, apoyo para presentar una comunicación en foros, congresos o seminarios profesionales, reconocimiento en reuniones de órganos colegiados, etc.

Por otra parte, es fundamental que la dirección promueva y reconozca tanto la participación del personal en organizaciones profesionales o comités de calidad, por ejemplo, como cualquier actividad de difusión y proyección de los servicios informáticos: publicaciones en revistas especializadas, intervención en foros, congresos y seminarios, etc.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
1.4.1. Los responsables comunican en persona la misión, visión, valores, objetivos y planes del servicio a sus trabajadores.	13	Reuniones con participación del personal	X		
	41	Canales de comunicación con el personal	X		
	8	Encuestas de opinión del personal		X	
1.4.2. Los responsables son accesibles para el personal de los servicios informáticos.	42	Modos de contacto directo con el personal	X		
1.4.3. Los responsables incentivan al personal del servicio para participar en actividades de mejora y apoyarles en la consecución de metas y objetivos.	43	Actos de promoción de la participación	X		
1.4.4. Los responsables dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a la labor del personal y de los equipos de mejora en el ámbito de los servicios informáticos.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

1.4.1. Los responsables comunican en persona la misión, visión, valores, objetivos y planes del servicio a sus trabajadores.

Descrita ya en el subcriterio 1.1.1 la carencia de un documento oficial que describa la misión, visión y valores de los SI-CPD, si que cabe decir que las responsabilidades asignadas son plenamente transmitidas por los responsables y conocidas por los trabajadores.

Así se refleja en las encuestas de satisfacción del personal, en las que la comunicación vertical con los responsables se valora positivamente (en un 39,39% si se refieren a los responsables académicos, y en un 50% en el caso de la dirección del servicio).

La proximidad física facilita el hecho de que esto efectivamente sea así, aunque en casos particulares como el de los Técnicos de Aulas se den unas condiciones que lo hacen más costoso en tiempo, si bien, se aprovechan todas la ocasiones disponibles para desarrollar este cometido como pueden ser reuniones específicas de Técnicos de Aulas en los SI-CPD, y sino a través de su responsable directo, quien tiene un contacto más frecuente con los mismos.

1.4.2. Los responsables son accesibles para el personal de los servicios informáticos.

Si, los responsables son accesibles para los trabajadores, gracias a la proximidad física, aunque nuevamente los Técnicos de Aulas tienen unas condiciones particulares, que hacen que esto sea más costoso para ellos.

1.4.3. Los responsables incentivan al personal del servicio para participar en actividades de mejora y apoyarlos en la consecución de metas y objetivos.

Dentro de las limitaciones propias de una organización pública como la nuestra, los responsables tratan de buscar aquellos elementos al alcance de sus posibilidades que efectivamente puedan motivar a ello a través del reconocimiento público y privado de los avances conseguidos, aunque éstos resultan insuficientes.

1.4.4. Los responsables dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a la labor del personal y de los equipos de mejora en el ámbito de los Servicios Informáticos.

Siempre que hay ocasión para ello, los responsables aprovechan para resaltar la importancia de este aspecto debido al esfuerzo y voluntad que el desempeño de esta labor demuestra, aunque sería deseable que existieran mecanismos institucionales para ello.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
1.4.1. Los responsables comunican en persona la misión, visión, valores, objetivos y planes del servicio a sus trabajadores.				X	
1.4.2. Los responsables son accesibles para el personal de los servicios informáticos.					X
1.4.3. Los responsables incentivan al personal del servicio para participar en actividades de mejora y apoyarlos en la consecución de metas y objetivos.			X		
1.4.4. Los responsables dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a la labor del personal y de los equipos de mejora en el ámbito de los servicios informáticos.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

1.4. Los responsables refuerzan a los trabajadores que introducen en sus tareas sistemas de calidad.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Existe un fuerte compromiso de los responsables para reconocer el esfuerzo por la calidad de los trabajadores	Disponer de herramientas que permitan desarrollar políticas de refuerzo eficaces.
Comentarios	
La Universidad debería establecer institucionalmente mecanismos de refuerzo de la calidad, que pudieran desarrollar los responsables de los servicios.	

1.5. Los responsables definen e impulsan los cambios para adaptar el servicio a las nuevas demandas.

Cierra el análisis del criterio Liderazgo la valoración de la labor que realizan los responsables de los servicios informáticos para definir e impulsar los cambios motivados por agentes y factores, externos e internos.

Los responsables del servicio deben ser capaces de identificar y priorizar las necesidades de cambio de los servicios informáticos, teniendo en cuenta los cambios sociales, tecnológicos y económicos; implicando al personal y superando las resistencias dentro del servicio. Deben, igualmente, anticiparse y responder a las situaciones de cambio.

Para ello, deben mantenerse informados sobre las innovaciones en materia de gestión, nuevas tecnologías y servicios o productos de ámbito informático. Deben también liderar los planes de cambio, eliminando barreras, obteniendo apoyos de otras personas clave y asignando los recursos necesarios para llevarlos a cabo. En el momento del cambio deben saber gestionar el riesgo que implica y diseñar planes alternativos.

Otro cometido de los responsables de los servicios informáticos es comunicar, tanto al personal como a los grupos de interés, qué cambios se van a realizar y las razones para ello.

Por último deben evaluar si se han obtenido los resultados esperados tras el cambio, es decir, valorar si el cambio ha sido adecuado.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
1.5.1. Los responsables comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en los servicios informáticos.	22	Encuestas de opinión de los usuarios	X		
	45	Informes de coyuntura	X		
	46	Informes de prospectiva	X		
1.5.2. Los responsables identifican y priorizan los cambios que son necesarios introducir en los servicios informáticos, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	21	Planes de mejora	X		
	47	Planes para incorporar evolución tecnológica	X		
1.5.3. Los responsables lideran el desarrollo de los planes de cambio y gestionan su implantación.	48	Propuestas de nuevos servicios	X		
1.5.4. Los responsables garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.	49	Presupuesto evolución y nuevos servicios	X		
1.5.5. Los responsables comunican los cambios y la razón de los mismos al personal del servicio y otros grupos de interés.	41	Canales de comunicación con el personal	X		
1.5.6. Los responsables apoyan y delegan en el personal para que se responsabilice de la gestión del cambio.	47	Planes para incorporar evolución tecnológica	X		
	48	Propuestas de nuevos servicios	X		
1.5.7. Los responsables miden y revisan la eficacia de los cambios y comparten los conocimientos obtenidos.	13	Reuniones con participación del personal	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

1.5.1. Los responsables comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en los Servicios Informáticos.

Es frecuente el contacto de los responsables con lo que ocurre en otros entornos (como por ejemplo la reuniones con colegas de otras Universidades o instituciones con un alto grado de implantación y explotación de tecnologías de la información y las comunicaciones), así como la lectura de los avances de los líderes tecnológicos y de otras publicaciones divulgativas, permiten a los responsables no sólo comprender los fenómenos externos, sino tratar de prever su efecto en los SI-CPD.

En cuanto a los fenómenos internos, estos son bien conocidos por los responsables gracias a que la información de los mismos está próxima y bien disponible y se puede hacer un análisis completo de los mismos para prever los efectos que pueden provocar.

1.5.2. Los responsables identifican y priorizan los cambios que son necesarios introducir en los Servicios Informáticos, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.

En la gestión universitaria la toma de decisiones sobre los modelos organizativos recae en instancias académicas que superan a cada servicio.

No obstante, los responsables de los SI-CPD proponen el ritmo y la necesidad de los cambios, ya que son quienes mejor conocen las características de los SI-CPD y son capaces de anticipar los efectos que los distintos cambios que son requeridos pueden provocar en los mismos.

Así por ejemplo, la posible pérdida de una persona con una larga experiencia y formación dentro del Servicio, puede acarrear efectos en una serie de proyectos y actividades que los responsables son capaces de prever mejor que nadie. El problema puede surgir cuando la decisión final al respecto excede el ámbito del propio servicio.

1.5.3. Los responsables lideran el desarrollo de los planes de cambio y gestionan su implantación.

Los responsables proponen y lideran muchos de los cambios que se producen en los SI-CPD, y se ven también llamados a gestionar su implantación para que estos tengan los resultados deseados y evitar desviaciones, aunque los responsables dependan para ejecutar esos cambios de decisiones de los órganos académicos competentes.

1.5.4. Los responsables garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.

Siempre que es posible los responsables buscan la financiación necesaria para los cambios que proponen, pero como se ha explicitado anteriormente, esto no es algo que dependa de ellos estrictamente.

1.5.5. Los responsables comunican los cambios y la razón de los mismos al personal del servicio y otros grupos de interés.

Si, los responsables de los SI-CPD comunican tanto a los responsables académicos como a los propios trabajadores la necesidad de cambios e innovaciones. No podría concebirse otro proceder dada la alta cualificación profesional de dichos colectivos, y también porque en prácticamente todas las ocasiones hay que contar con su punto de vista, así como también con su ayuda, colaboración y/o decisión final.

1.5.6. Los responsables apoyan y delegan en el personal para que se responsabilice de la gestión del cambio.

Como se ha comentado anteriormente, los responsables requieren de forma continua disponer de la ayuda y colaboración de los trabajadores, porque sólo de esta forma se puede gestionar el cambio. Además esta es una demanda que los propios trabajadores del Servicio ponen de manifiesto de manera permanente, por lo que son ellos quienes se responsabilizan de aquellos aspectos que más directamente les afectan y de los que tienen los recursos necesarios para la consecución de los objetivos definidos.

1.5.7. Los responsables miden y revisan la eficacia de los cambios y comparten los conocimientos obtenidos.

Aunque no se dispone de indicadores específicos asociados a cada cambio, si que se procura obtener información al respecto en reuniones con trabajadores y usuarios. Dado que el trabajo es realizado en equipo, pues sólo así se pueden desarrollar los cambios, se considera indispensable controlar sus resultados y definir cuando son necesarias acciones correctoras o nuevos cambios que permitan la consecución de los objetivos deseados.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
1.5.1. Los responsables comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en los servicios informáticos.					X
1.5.2. Los responsables identifican y priorizan los cambios que son necesarios introducir en los servicios informáticos, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.			X		
1.5.3. Los responsables lideran el desarrollo de los planes de cambio y gestionan su implantación.			X		
1.5.4. Los responsables garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.			X		
1.5.5. Los responsables comunican los cambios y la razón de los mismos al personal del servicio y otros grupos de interés.				X	
1.5.6. Los responsables apoyan y delegan en el personal para que se responsabilice de la gestión del cambio.				X	
1.5.7. Los responsables miden y revisan la eficacia de los cambios y comparten los conocimientos obtenidos.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

1.5. Los responsables definen e impulsan los cambios para adaptar el servicio a las nuevas demandas.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
La exigencia de adaptación a las nuevas tecnologías forma parte de la propia concepción de los servicios informáticos, lo que hace que estén permanentemente abiertos al cambio y la innovación.	<p>Mejorar las comunicaciones entre los responsables de los SI-CPD y los responsables de la toma de decisiones organizativas.</p> <p>Mayor capacidad de los responsables en la toma de decisiones.</p> <p>Disponer de un presupuesto preestablecido que garantice la inversión y los recursos.</p>

	Atender en mayor medida los planteamientos realizados por los responsables del Servicio para prever los efectos producidos por los cambios introducidos en el mismo.
Comentarios	
En algunos casos ha habido que poner en marcha proyectos sin contar de antemano con todos los recursos necesarios debido a los plazos legalmente establecidos para la contratación de éstos.	

2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Este criterio analiza la forma en la que los servicios informáticos formulan, desarrollan, implantan y comunican su política y estrategia, que debe basarse en los principios de calidad total y excelencia. Ello implica analizar cómo los servicios informáticos, que son un servicio transversal de la universidad, implantan su misión y visión, que, desde una perspectiva sistémica, deben ser complementarias a las definidas por la universidad.

El concepto **política** se refiere a la expresión de la voluntad institucional para satisfacer las expectativas y solventar los problemas de los servicios informáticos. La política podría entenderse como una guía de actuación para alcanzar los objetivos, y se opone a lo que se concibe como acciones de índole personalista o motivadas por la improvisación.

Las políticas de una organización se sustentan en los valores de la misma, de forma que de cada uno de ellos surge una o más políticas generales que pueden generar otras políticas operativas, más detalladas, que pueden expresarse en forma de procedimientos.

La **estrategia** de los servicios informáticos consiste en llevar a cabo la política formulada, mediante un conjunto de objetivos y líneas de actuación. La estrategia permite, además, determinar objetivos, distribuir recursos y fijar la posición del servicio respecto de su entorno, orientándola hacia el futuro.

Es fundamental que exista una estrecha relación entre la política y estrategia de la universidad y la definida por los propios servicios informáticos, relación que deberá poder evidenciarse en la planificación estratégica.

Una vez definida la política y estrategia se establecen las líneas para su revisión y actualización, así como un plan de comunicación para su despliegue.

Subcriterios

- 2.1. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios, el personal y el equipo de gobierno.
- 2.2. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la innovación, el aprendizaje y las actividades externas.
- 2.3. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- 2.4. La política y estrategia se comunica y despliega mediante unos procesos clave documentados que definen las funciones del personal.

2.1. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios, el personal, el equipo de gobierno y otros grupos de interés.

Para definir con acierto una política y estrategia, que responda y se anticipe a las necesidades de los usuarios, es preciso disponer de información adecuada. En este contexto, la fuente principal son los propios usuarios, tanto reales como potenciales.

Por ello, es necesario disponer de procedimientos sistemáticos de recogida de información, ideas y sugerencias, que permitan analizar, periódicamente, su grado de satisfacción, necesidades, demandas y expectativas, tanto las que se refieren a individuos en particular como a los distintos grupos, incidiendo, especialmente, en los denominados grupos de interés. Dentro de estos colectivos se deben contemplar no sólo el equipo de gobierno, sino también el personal y los proveedores, así como los colaboradores.

Los estudios de usuarios ayudan al servicio a tomar decisiones con mayor conocimiento de causa, por lo que es interesante integrarlos en la planificación estratégica.

Además de la información relativa a los usuarios, la definición de la política y estrategia exige conocer y analizar la que procede de otros colectivos.

El personal de los servicios informáticos conforma uno de los grupos de interés más importantes a este respecto, ya que sus opiniones, motivación, compromiso, nivel de formación o satisfacción, por ejemplo, resultan fundamentales para planificar la gestión del servicio en sus diferentes ámbitos.

La información procedente de los proveedores es también un elemento importante, tanto en lo que respecta al cumplimiento de los plazos de entrega, precios y otras instituciones a las que proporcionan productos y servicios, como a los acuerdos desarrollados con organismos e instituciones para compartir información. Los estudios de mercado, especialmente los que se refieren a proveedores, productos y desarrollo de la tecnología ayudan al servicio a obtener información relevante.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
2.1.1. Se efectúa la recogida y análisis de la información de forma sistemática con el fin de delimitar su ámbito de actuación, a corto, medio y largo plazo.	1	Estatutos de la Universidad	X		
	2	Plan estratégico de la Universidad		X	
	3	Reglamento interno	X		
2.1.2. Se comprenden y analizan las ideas, sugerencias, necesidades y expectativas de los usuarios, personal, colaboradores y de la sociedad en general, a fin de anticiparse a sus demandas.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	14	Reuniones con el equipo de gobierno	X		
	15	Reuniones con otras unidades	X		
	16	Plan estratégico del servicio	X		
	21	Planes de mejora	X		
	22	Encuestas de opinión de los usuarios	X		
	30	Grupos de calidad con colaboradores	X		
	31	Equipos de mejora con colaboradores	X		
	33	Relaciones con proveedores	X		
	35	Relaciones externas de los responsables	X		
2.1.3. Se conoce el nivel de satisfacción de los usuarios, así como sus opiniones sobre los productos y servicios.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	16	Plan estratégico del servicio	X		
	22	Encuestas de opinión de los usuarios		X	

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

2.1.1. Se efectúa la recogida y análisis de la información de forma sistemática con el fin de delimitar su ámbito de actuación, a corto, medio y largo plazo.

Como ya se dijo en los apartados 1.1.1. y 1.1.2., los SI-CPD no disponen de un plan estratégico aprobado oficialmente, donde se establezcan los objetivos y líneas de actuación, y se recojan los mecanismos de recogida de información de los usuarios. No obstante los responsables de los SI-CPD tienen elaborados documentos de trabajo (propuesta de plan estratégico de comunicaciones y servicios), a partir de los cuales orientan sus servicios.

De este modo, aunque no exista por tanto un sistema institucional de indicadores asociados a los SI-CPD, si que se recogen de forma sistemática algunos datos que son fácilmente accesibles, como los relativos a capacidad libre o utilización de determinados servicios, y aquellos que llegan a través de los mecanismos formales de comunicación como el buzón de sugerencias, reclamaciones y quejas. El análisis de dichos datos tampoco se hace de forma sistemática, pues en gran medida, la información cuantitativa no tiene cifras de referencia con las que compararse, y la información de carácter cualitativo resulta compleja y sujetas a interpretación en cuanto a los procedimientos que se deben seguir.

Sería positivo trabajar en definir cuáles son los datos que se estima oportuno recoger, y cuál es el modo de analizarlos, para poder ver si se está avanzando correctamente en aquellos aspectos que proporcionen indicadores significativos para saber si la estrategia de los SI-CPD se está desarrollando de manera adecuada.

2.1.2. Se comprenden y analizan las ideas, sugerencias, necesidades y expectativas de los usuarios, personal, colaboradores y de la sociedad en general, a fin de anticiparse a sus demandas.

A pesar de disponer de los escasos procedimientos sistemáticos relatados en el apartado anterior, la información recogida es analizada por los responsables de forma permanente, y según la trascendencia de la cuestión se discuten en equipo los análisis individuales para dar concreción a las mismas, incorporando en su caso a los responsables de los temas afectados.

Sería interesante, en algunos casos concretos, poder incorporar a este análisis a más personas que puedan aportar su experiencia y conocimiento al respecto, a modo de grupos de mejora.

No obstante, una vez realizada esta labor, si se estima necesario implementar novedades en los servicios que exceden la capacidad de decisión de los responsables, se sigue el procedimiento de trasladar propuestas a los responsables académicos del Servicio, con una valoración de los costes asociados a dichos proyectos para que sea esta instancia quien decida sobre su oportunidad temporal e interés del mismo, así como para asegurarnos de que se va a poder contar con los recursos necesarios para poder ofertarlo.

Un ejemplo de esto, puede ser el recientemente formalizado servicio de Housing, que ha seguido un procedimiento como el que se ha descrito.

Sin embargo, aunque por estos procedimientos los responsables de los SI-CPD puedan hacer propuestas en previsión de nuevas necesidades, la demora que supone su tramitación a través de los mecanismos propios de la administración pública, conllevan una extensión en el tiempo que impide en algunos casos la anticipación a las demandas de los usuarios.

2.1.3. Se conoce el nivel de satisfacción de los usuarios, así como sus opiniones sobre los productos y servicios.

Si bien a través del buzón de quejas y sugerencias se recibe un escaso número de comunicaciones, se dispone de información a partir de las encuestas de satisfacción que completan los usuarios que han recibido algún servicio por parte de los SI-CPD.

Además, los responsables están atentos a recibir información en comunicaciones informales con los usuarios, y realizan sondeos en grupos específicos enfocados a proyectos concretos generalmente, lo que les permite aproximarse al conocimiento de la opinión de los usuarios.

Sería positivo mantener un sistema periódico de encuestas de satisfacción generales del conjunto de los usuarios (no sólo los que completan el sistema post-servicio), en la línea de la encuesta de satisfacción realizada durante este proceso de evaluación.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
2.1.1. Se efectúa la recogida y análisis de la información de forma sistemática con el fin de delimitar su ámbito de actuación, a corto, medio y largo plazo.		X			
2.1.2. Se comprenden y analizan las ideas, sugerencias, necesidades y expectativas de los usuarios, personal, colaboradores y de la sociedad en general, a fin de anticiparse a sus demandas.			X		
2.1.3. Se conoce el nivel de satisfacción de los usuarios, así como sus opiniones sobre los productos y servicios.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

2.1. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios, el personal, el equipo de gobierno y otros grupos de interés.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Los responsables mantienen una preocupación permanente por la actualización de la política y la estrategia de los SI-CPD</p> <p>Se trabaja en equipo, aportando distintos enfoques, y definiendo proyectos que permitan ejecutarlas.</p>	<p>Definir y aprobar un plan estratégico</p> <p>Definir los indicadores relevantes para el análisis y posterior seguimiento de la política y estrategia.</p> <p>Crear grupos de mejora con reconocimientos para los participantes.</p> <p>Ampliar los mecanismos de recogida de información sobre la satisfacción de los usuarios: encuestas, reuniones periódicas con grupos de interés, ...</p> <p>Difundir estos mecanismos entre la comunidad universitaria.</p>
Comentarios	
<p>Los planes estratégicos deberían contemplar las líneas de actuación a seguir en relación con la medida de la satisfacción de los usuarios y los procedimientos a seguir para responder y anticiparse a sus demandas.</p>	

2.2. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la innovación, el aprendizaje y las actividades externas.

Como ya se ha explicado, la información procedente de las fuentes señaladas en el punto anterior debe ser el fundamento de la política y estrategia de los servicios informáticos, especialmente la que procede de sus usuarios.

Ahora bien, para llegar a definirla con claridad es preciso tener en cuenta, además, la información que proporcionan los indicadores de rendimiento del propio servicio. Por ejemplo, el número de correos electrónicos del usuario o el tiempo medio de atención a las solicitudes de apoyo microinformático ayudan a los servicios informáticos a valorar su trabajo.

Asimismo, a la hora de planificar la política y estrategia ha de tenerse en cuenta la información que resulta de las actividades de innovación y aprendizaje realizadas por el personal del servicio. También, la relativa al apoyo de los servicios informáticos a todas las actividades de la universidad, fundamentalmente aquellas relacionadas con el aprendizaje, la docencia, la investigación y la gestión.

Por otra parte, es conveniente contar con información sobre el entorno social y legal de los servicios informáticos: problemas normativos, situación del entorno local o regional, etc. En este sentido, la naturaleza y relevancia de la información está directamente relacionada con el nivel de actividad que desarrolle el servicio a este respecto.

El continuo avance de la sociedad del conocimiento está especialmente relacionado con los servicios informáticos, obligados a conocer y valorar en profundidad las posibilidades que brindan no sólo en el desarrollo de sus propias funciones y servicios, sino también a analizar el potencial para la mejora en todos los ámbitos de la actividad universitaria, estudiando las posibles carencias del servicio en todos los sentidos. Todo ello, con el fin de que en la elaboración de la política y estrategia se tenga en cuenta la información resultado de este análisis.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
2.2.1. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta indicadores internos de rendimiento.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
2.2.2. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta la información relativa a las actividades de aprendizaje e innovación llevadas a cabo por el personal del servicio.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	50	Formación en innovación del personal	X		
2.2.3. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta los datos obtenidos de su imagen externa.	35	Relaciones externas de los responsables		X	
	46	Informes de prospectiva	X		
	51	Planes de difusión	X		
2.2.4. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las buenas prácticas de las organizaciones consideradas como las mejores dentro de su ámbito de actuación.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	47	Planes para incorporar evolución tecnológica	X		
	52	Planes de análisis de buenas prácticas	X		
2.2.5. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las cuestiones legales y sociales de su entorno.	16	Plan estratégico del servicio	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

2.2.1. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta indicadores internos de rendimiento.

Como ya se dijo anteriormente, aunque los SI-CPD no disponen de un plan estratégico oficial ni de indicadores sistemáticos para el análisis de sus actividades, si que se dispone de ciertos indicadores internos de capacidad que se utilizan para orientar los servicios.

Por ejemplo, se utiliza información de capacidad de almacenamiento disponible, estimaciones de empresas suministradores como OCU sobre la carga que sus aplicaciones generan, capacidad de procesadoras de equipos de comunicaciones, de los procesadores de los servidores de correo electrónico, etc., en este sentido, basándonos en esta información, se buscan soluciones que pueden pasar por ampliaciones o sustituciones de los equipos que no tienen la suficiente capacidad.

Sería interesante, manteniendo estos indicadores de capacidad, disponer de otros indicadores de rendimiento que complementen la información que manejan los SI-CPD.

2.2.2. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta la información relativa a las actividades de aprendizaje e innovación llevadas a cabo por el personal del servicio.

Aún careciendo, como ya se ha dicho, de una política y estrategia oficialmente aprobadas, los responsables de los SI-CPD asignan responsabilidades al personal del servicio valorando tanto su capacidad profesional, como el potencial que les proporciona su formación.

A su vez, las actividades de aprendizaje e innovación diseñadas a propuesta de los SI-CPD se elaboran teniendo en cuenta las líneas de actuación del servicio. La ventaja de este procedimiento es que la formación está mucho más enfocada y no transcurre un tiempo excesivo entre que se recibe la formación y se hace un uso de ella en el trabajo.

2.2.3. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta los datos obtenidos de su imagen externa.

No se dispone de datos objetivos sobre la imagen de los SI-CPD como tal, aunque sí que es un elemento a considerar, y los responsables tratan de conocer sondeando a diversos grupos de interés o usuarios con los que trabajan más directamente.

La elaboración de las líneas de actuación del servicio si que tienen en cuenta los datos obtenidos de las demandas externas. Este es un factor importante, aunque dado que carecemos de una la política y estrategia oficialmente aprobadas, y éstas no se definen exclusivamente de manera interna, no resulta un factor suficiente.

En cualquier caso, lo que sí que cabe es tratar de que la imagen externa del Servicio sea lo más fiel posible a la realidad del mismo, cosa que no siempre se percibe así, algunas de las veces por desconocimiento, y otra por una desatención de esta labor por parte de los responsables frente a otras tal vez menos visibles como trabajar en el buen funcionamiento y marcha de los servicios, la mejora tecnológica, etc.

2.2.4. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las buenas prácticas de las organizaciones consideradas como las mejores dentro de su ámbito de actuación.

A falta de definir oficialmente esa política y estrategia, siempre se observa el impacto efectivo de las buenas prácticas en otras instituciones análogas (servicios informáticos de otras universidades o administraciones públicas), observando las política y estrategias de los colegas si es que ya han sido puestas en práctica, para ver si sus resultados son los esperados.

Además se participa en foros donde se colabora activamente y de manera intensa en este sentido con otras Universidades Públicas y Privadas de todo el territorio español para compartir este conocimiento y evitar el derroche de esfuerzos que ya se han probado poco útiles o ineficaces.

Sería interesante poder profundizar más a nivel del personal individual del servicio en esas colaboraciones de enriquecimiento mutuo, a través, por ejemplo, de intercambios formativos.

2.2.5. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las cuestiones legales y sociales de su entorno.

Si. En una institución pública como la Universidad de Salamanca éste es un elemento esencial a la hora de elaborar las líneas maestras del Servicio. No cabe entrar en competencia que podría ser considerada desleal por algunos actores de la sociedad, o favorecer sólo a aquellos usuarios con más medios o capacidad de acceso a algunos servicios en detrimento de los más desfavorecidos, motivo por el que durante mucho tiempo han estado conviviendo soluciones automáticas con otras más manuales (por ejemplo la preinscripción, que ofrece diferentes tipos de acceso a los estudiantes en diversas tecnologías: teléfono móvil, Internet, impresos).

Estas circunstancias hacen que algunas soluciones de aparentemente fácil implantación puedan suponer un esfuerzo añadido que no siempre es percibido por los usuarios.

Sería interesante el desarrollo de normativas internas de la Universidad de Salamanca, que orientaran y aseguraran el cumplimiento de los requisitos legales, en los diversos ámbitos de la comunidad universitaria y en particular en los SI-CPD, como por ejemplo en lo que respecta a la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal (LPD) y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI).

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
2.2.1. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta indicadores internos de rendimiento.		X			
2.2.2. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta la información relativa a las actividades de aprendizaje e innovación llevadas a cabo por el personal del servicio.		X			
2.2.3. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta los datos obtenidos de su imagen externa.		X			
2.2.4. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las buenas prácticas de las organizaciones consideradas como las mejores dentro de su ámbito de actuación.				X	
2.2.5. La política y estrategia se elabora teniendo en cuenta las cuestiones legales y sociales de su entorno.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

2.2. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la innovación, el aprendizaje y las actividades externas.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe buena colaboración con otras entidades y organismos para examinar las mejores prácticas.</p> <p>Permanentemente se tiene en cuenta el enfoque de servicio a la sociedad para no desfavorecer a ningún grupo ni individuo.</p>	<p>Trabajar en la imagen de los SI-CPD como un elemento al mismo nivel de importancia que otros, dedicándole más tiempo y recursos, por ejemplo desarrollando un plan de comunicación.</p> <p>Complementar los indicadores de capacidad con indicadores de rendimiento, para lo que habría que definir dichos indicadores y examinar la forma de recogerlos y analizarlos.</p> <p>Fomentar la posibilidad de que el personal de los SI-CPD conozcan las buenas prácticas de otros servicios análogos.</p> <p>Impulsar el desarrollo de normativas internas de la USAL para el cumplimiento de leyes como la LPD y la LSSI.</p>

Comentarios

Los SI-CPD tienen un conocimiento actualizado del potencial que representan sus servicios en la sociedad actual, y de las necesidades de mejorar su imagen y sus indicadores, aunque las dinámicas de trabajo, con tareas a menudo urgentes que atender, no les permitan institucionalizar los mecanismos de seguimiento adecuados.

2.3. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

La política y la estrategia debe configurarse a partir de la misión, visión y valores, tanto de los servicios informáticos como de la universidad, pues ambas deben estar en máxima sintonía. Ahora bien, además, es preciso que la política y estrategia se desarrolle manteniendo un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. Asimismo, es fundamental que la visión de futuro no se vea obstaculizada por las presiones y urgencias del día a día.

Es obvio que tanto la situación interna de los servicios informáticos, como la de su entorno, van a condicionar el desarrollo de la política y estrategia. La evolución y los cambios del medio en el que se encuentra se convierten en determinantes definitivos en ciertos aspectos. Ello obliga al servicio, por una parte, a establecer mecanismos de revisión y mejora continua de su política y estrategia. Por otra, a diseñarla de manera que sea posible desarrollar escenarios y planes alternativos de actuación ante los posibles cambios.

Así, una vez que la política y la estrategia de los servicios informáticos se han elaborado y desarrollado, es necesario proceder a revisarla, con el fin de valorar el grado de cumplimiento de los planes establecidos en la planificación estratégica y extraer las conclusiones pertinentes. Si se han alcanzado los objetivos previstos, conviene identificar lo que se denominan factores críticos de éxito. Esto es, los que han permitido a los servicios informáticos lograrlo. Si, por el contrario, no se han podido cumplir los planes previstos, es preciso revisar y actualizar la política y estrategia. A este respecto, se valora especialmente la ayuda de los grupos de mejora y calidad.

La actualización de la política y estrategia exige disponer de procedimientos de análisis y evaluación que permitan valorar su cumplimiento y grado de desarrollo.

Por último, es preciso señalar que la planificación es un proceso participativo, que se rige por los principios de excelencia, y desde una visión proactiva, que permita que los diferentes elementos sean válidos en un futuro y se favorezca la competitividad.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
2.3.1. La política y estrategia del servicio es coherente con la misión, la misión y los valores de los servicios informáticos y de la universidad.	2	Plan estratégico de la universidad		X	
	16	Plan estratégico del servicio	X		
2.3.2. La política y estrategia del servicio refleja un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	46	Informes de prospectiva	X		
2.3.3. La política y estrategia del servicio permite desarrollar escenarios y planes alternativos para abordar posibles contingencias (riesgos, amenazas,...).	53	Plan operativo anual	X		
2.3.4. La política y estrategia del servicio identifica las fortalezas y oportunidades actuales y futuras.	21	Planes de mejora	X		
2.3.5. La política y estrategia del servicio es coherente con la política y estrategia del ámbito de cooperación en el que se integra.	16	Plan estratégico del servicio	X		
2.3.6. La política y estrategia del servicio integra mecanismos y procedimientos para la actualización y evaluación de su efectividad.	20	Evaluaciones del servicio	X		
2.3.7. Se identifican los factores críticos de éxito.	21	Planes de mejora	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

2.3.1. La política y estrategia del servicio es coherente con la misión, la visión y los valores de los Servicios Informáticos y de la Universidad.

Reiterando la carencia de documentos oficialmente aprobados dónde se establezcan la política, la estrategia, la misión, la visión y los valores (planes estratégicos, planes directores, carta de servicios con compromisos hacia los usuarios), los responsables de los SI-CPD si que han elaborado documentos de trabajo en los que tanto la política como la estrategia están diseñados pensando en poner a disposición de la comunidad universitaria los servicios que se pueden poner en marcha con los recursos que le son asignados, si bien, para la explotación de algunos de ellos, se requiere por parte de los usuarios la coparticipación en la financiación de los mismos (algunos servicios que suponen un coste de material, como por ejemplo la instalación de puntos de red, conllevan un cargo interno a la unidad solicitante).

2.3.2. La política y estrategia del servicio refleja un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

En una institución tan grande, variada y con tanta tradición histórica como la Universidad de Salamanca, la definición de los equilibrios entre los diferentes grupos de interés es una labor compleja que en último término viene definida por los responsables académicos del Servicio, ya que los recursos financieros fundamentalmente vienen asignados a través de los presupuestos que anualmente propone en Consejo de Gobierno y aprueba el Consejo Social.

En este escenario, la función de los SI-CPD, asumida por sus responsables. es hacer de correa de transmisión de las necesidades y expectativas de los usuarios, aportando un análisis técnico de las posibilidades de satisfacerlas, y los requisitos que ello conllevará, para que se defina la prioridad de actuaciones que han de abordarse en función de criterios políticos y/o económicos.

Aunque todos los agentes implicados en este proceso buscan establecer equilibrios entre necesidades y actuaciones posibles (que por ejemplo la descentralización podría colaborar a mejorar), sería necesario hacer más explícito ante la comunidad universitaria los análisis que llevan a la toma de decisiones en este ámbito.

2.3.3. La política y estrategia del servicio permite desarrollar escenarios y planes alternativos para abordar posibles contingencias (riesgos, amenazas,...).

Los SI-CPD planifican sus actuaciones en todas aquellas ocasiones en que existe algún tipo de riesgo o amenaza, realizando pruebas previas al paso a explotación de las aplicaciones y servicios, construyendo de este modo escenarios que permiten prever y solucionar los problemas cuando se presentan. Para ello se utilizan por ejemplo instancias de bases de datos de pruebas y desarrollo antes de pasarlas a explotación. Igualmente, se diseñan maquetas de servicios como por ejemplo en el caso de la red inalámbrica, una red de datos en anillo, etc..

Por otro lado, existe una política de copias de seguridad, de políticas de seguridad de las comunicaciones (firewall, filtros antivirus y antispam, etc.), políticas de claves de seguridad, etc. No obstante, debido al coste de algunas de las infraestructuras, no se tienen asegurados tantos servicios como sería deseable desde un punto de vista técnico como por ejemplo, disponer de un enlace a Internet redundante, un centro de datos redundado en el que poner en marcha los servicios en un corto plazo de tiempo ante catástrofes como un incendio o un derrumbamiento en el edificio en que está ubicado el Servicio, entre otros.

2.3.4. La política y estrategia del servicio identifica las fortalezas y oportunidades actuales y futuras.

Las líneas de actuación de los SI-CPD están enfocadas a explotar las capacidades tanto técnicas como materiales del servicio, tratando de combinar los posibles intereses de la comunidad universitaria con los recursos disponibles y la posibilidad de extender las mismas al mayor número de usuarios posible manteniendo un estándar de calidad similar al de otras organizaciones de nuestro entorno.

En esa dinámica de trabajo, los responsables de los SI-CPD parten de su conocimiento de unas posibilidades técnicas en continua innovación, de su percepción de las necesidades que les transmiten los usuarios y grupos de interés, y desde ahí analizan las fortalezas y oportunidades actuales y futuras.

Sería deseable poder contar con mecanismos institucionales claramente definidos para que tras ese análisis se llegue lo más rápidamente posible a la toma de decisiones.

2.3.5. La política y estrategia del servicio es coherente con la política y estrategia del ámbito de cooperación en el que se integra.

En las actuaciones de los SI-CPD la coherencia viene asegurada mediante la existencia de proyectos colaborativos con otros servicios análogos de otras entidades del entorno con las que se mantiene una relación estable de intercambio de experiencias, como puede ser con la Universidad Pontificia de Salamanca, el Hospital Clínico Universitario, residencias universitarias, Universidades Públicas de Castilla-León, etc.

Sería conveniente visualizar explícitamente esa colaboración ante la sociedad, como elemento de mejora de la imagen externa de los servicios informáticos.

2.3.6. La política y estrategia del servicio integra mecanismos y procedimientos para la actualización y evaluación de su efectividad.

Se dispone de algunos mecanismos para evaluar el resultado de las actividades de los SI-CPD, que tratan de regular la comunicación con los usuarios del Servicio, quienes nos informan de la correcta o no, aplicación de la política y estrategia.

Como ya hemos dicho anteriormente, estos mecanismos de comunicación son el buzón de sugerencias, reclamaciones y quejas, las encuestas de calidad (que completan los usuarios tras recibir un servicio que han solicitado), los grupos de trabajo con usuarios y entidades externas, las reuniones informales, etc.

Por otro lado, se aprovechan las relaciones con otros servicios análogos para realizar un “benchmarking” en el que están implicadas otras universidades públicas españolas y que sirve a los SI-CPD para contrastar la efectividad de sus actuaciones.

En cualquier caso, sería interesante sistematizar e institucionalizar esos mecanismos, dada la buena disposición al cambio de los SI-CPD, como demuestra su implicación en este proceso de evaluación de calidad.

2.3.7. Se identifican los factores críticos de éxito.

Una vez determinadas las líneas que han de marcar la actuación de los SI-CPD, se definen los principales factores de éxito, que varían según el proyecto de que se trate (se buscan elementos asociados a cada servicio concreto) siendo un factor común en todos ellos, y seguramente el más fácilmente medible, el nivel de utilización de los diferentes servicios que los proyectos ofrecen a los usuarios, así como el grado de satisfacción de éstos, el número de cortes de los servicios y la duración de éstos, cuando se dan de manera principal.

Falta, eso sí, la implementación sistemática de esos indicadores de éxito.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
2.3.1. La política y estrategia del servicio es coherente con la misión, la misión y los valores de los servicios informáticos y de la universidad.			X		
2.3.2. La política y estrategia del servicio refleja un equilibrio entre las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés..			X		
2.3.3. La política y estrategia del servicio permite desarrollar escenarios y planes alternativos para abordar posibles contingencias (riesgos, amenazas,...).		X			
2.3.4. La política y estrategia del servicio identifica las fortalezas y oportunidades actuales y futuras.			X		
2.3.5. La política y estrategia del servicio es coherente con la política y estrategia del ámbito de cooperación en el que se integra.				X	
2.3.6. La política y estrategia del servicio integra mecanismos y procedimientos para la actualización y evaluación de su efectividad.			X		
2.3.7. Se identifican los factores críticos de éxito.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

2.3. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Los objetivos asignados a los SI-CPD están integrados en los del conjunto de la Universidad ya que son sus órganos de gobierno quienes los marcan.</p> <p>Buena disposición al cambio de los SI-CPD.</p>	<p>Aumentar la disponibilidad de recursos gestionados por los propios SI-CPD para hacer frente a posibles contingencias con la implementación de las medidas necesarias.</p> <p>Institucionalizar, sistematizar y acortar los tiempos en la evaluación de la efectividad de la política y estrategia, mejorando el conocimiento de los servicios por sus potenciales usuarios.</p> <p>Difundir los análisis de necesidades y expectativas de los SI-CPD.</p> <p>Explicitar ante la comunidad universitaria las colaboraciones externas de los SI-CPD</p>

Comentarios

<p>El desarrollo, revisión y actualización de los servicios que realizan los SI-CPD se están realizando a partir de las informaciones que sus responsables recogen interna y externamente, siendo necesario un sistema estructurado vertical y horizontalmente para que esta tarea pueda aportar a la Universidad todo su potencial estratégico.</p>
--

2.4. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

El objeto de análisis en este subcriterio es la forma en que los servicios informáticos comunican e implantan su política y estrategia, y garantiza el cumplimiento de los planes y de los objetivos establecidos.

Para ello, ha de valorarse si existe un sistema de comunicación eficaz, que garantice que el personal del servicio conoce los planes y objetivos que debe cumplir. A este respecto, cabe señalar que los mecanismos de comunicación pueden ser de índole muy diversa, desde reuniones en cascada hasta notas de carácter interno. Para valorar la eficacia del sistema de comunicación es preciso, además, evaluar el nivel de conocimiento y aceptación de la política y estrategia por parte del personal.

El concepto de procesos clave hace referencia a aquéllos que afectan de modo directo a la satisfacción de los usuarios y a la eficiencia de los servicios informáticos, por lo que conocerlos constituye un elemento fundamental de la gestión del servicio.

Para valorar los procesos es preciso definir un conjunto de indicadores y fijar los objetivos de los mismos. Y es importante señalar que la revisión del esquema de procesos clave debe efectuarse periódicamente.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
2.4.1. El servicio tiene identificado y definido el esquema de procesos clave necesario para llevar a cabo la política y estrategia.	54	Mapa de procesos	X		
2.4.2. Se comunica la política y estrategia a los distintos grupos de interés del servicio.	22	Encuestas de opinión de usuarios		X	
	51	Planes de difusión	X		
2.4.3. El personal conoce y acepta la política y estrategia de los servicios informáticos, así como los planes y objetivos que deben cumplir.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
2.4.4. Se dispone de sistemas de información y seguimiento de los procesos clave para ver el progreso alcanzado.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

2.4.1. El servicio tiene identificado y definido el esquema de procesos clave necesario para llevar a cabo la política y estrategia.

El trabajo de identificación y definición de procesos se realizó hace algunos años (2002 y 2003), vinculado a la implantación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO-9001, que no llegó a desarrollarse en la práctica.

El factor que más ha influido en esa falta de implementación práctica ha sido la necesaria y continua revisión en que están inmersos los SI-CPD, para adaptar sus actividades a la permanente evolución tecnológica.

No obstante, los procesos clave siguen siendo básicamente los mismos identificados entonces, y los nuevos procesos clave que se han incorporado están a su vez bien identificados, aunque su documentación no es tan completa como sería deseable.

2.4.2. Se comunica la política y estrategia a los distintos grupos de interés del servicio.

Insistiendo en que se carece de una política y estrategia aprobadas oficialmente a propuesta del órgano académico responsable del Servicio, se reconocen los esfuerzos de los responsables académicos por mantener canales de comunicación claros, como por ejemplo ante la determinación de implantar algún servicio o aplicación (casos como la gestión de la investigación, la red inalámbrica, la prohibición de utilizar los recursos de la Universidad para realizar actuaciones contravenientes a la protección de derechos de autor y de copia, etc.)

Sería deseable consolidar e institucionalizar esos canales de comunicación, y extenderlos a los distintos grupos de interés.

2.4.3. El personal conoce y acepta la política y estrategia de los servicios informáticos, así como los planes y objetivos que deben cumplir.

El personal de los SI-CPD participa activamente en la definición de las actuaciones del servicio, a través de los equipos de trabajo en que están estructuradas las diferentes unidades.

De este modo, con el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, el personal construye de forma continua los objetivos y planes que se marcan los SI-CPD y a través de ello colaboran en su actualización fundamentalmente en lo que respecta a su Unidad.

No obstante, sería interesante extender esa participación del personal a la definición institucional de la política y estrategia de los SI-CPD (plan estratégico), de modo que se aumentara la implicación directa de todo el colectivo, circunstancia que todavía no se ha dado.

2.4.4. Se dispone de sistemas de información y seguimiento de los procesos clave para ver el progreso alcanzado.

Como se analizará en los criterios 5 y 6 (procesos y resultados clave en los procesos) no se dispone de indicadores sistemáticos, aunque si se recogen datos de utilización y capacidad.

A partir de esa experiencia actual, sería interesante institucionalizar en cada proceso clave sus indicadores de seguimiento asociados, lo que sin duda mejoraría la revisión y actualización de esos procesos.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
2.4.1. El servicio tiene identificado y definido el esquema de procesos clave necesario para llevar a cabo la política y estrategia.				X	
2.4.2. Se comunica la política y estrategia a los distintos grupos de interés del servicio.			X		
2.4.3. El personal conoce y acepta la política y estrategia de los servicios informáticos, así como los planes y objetivos que deben cumplir.			X		
2.4.4. Se dispone de sistemas de información y seguimiento de los procesos clave para ver el progreso alcanzado.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

2.4. La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Experiencia con el modelo ISO-9001 Esfuerzos de los responsables académicos Implicación del personal	Llevar a la práctica diaria el modelo ISO-9001. Consolidar e institucionalizar los canales de comunicación vertical. Abrir a la participación del personal en la definición de la política y estrategia. Definir e implementar los indicadores de seguimiento de los procesos clave.
Comentarios	
Los SI-CPD puede ser más efectivos desarrollando sus actividades en una organización por procesos orientados a los usuarios.	

3. PERSONAL

La gestión de personal se basa, fundamentalmente, en el análisis de sistemas de acceso o de contratación, formación y desarrollo, sistema retributivo, sistemas de valoración de mérito individual y prestación de servicios sociales.

En concreto, la gestión de **personal** abarca las actividades relacionadas con la identificación de las necesidades de los diferentes puestos de trabajo, la ubicación del personal en los puestos adecuados, la creación de canales de capacitación y desarrollo, el conocimiento de las necesidades reales de recursos humanos de la organización, la mejora del entorno laboral, la determinación de las aptitudes y requisitos asociados a promoción o cobertura de vacantes, etc.

Se trata de una actividad compleja, ya que lo que se gestiona es un recurso que decide y actúa por sí mismo, y en el que interactúan aspectos tan difíciles de cuantificar como las actitudes personales, el clima de las relaciones personales o la complejidad que representa la ausencia o presencia de acciones de reconocimiento, entre otros.

No se puede ignorar, tampoco, que algunos de los aspectos que deben valorarse quedan fuera del ámbito de competencias propias de los servicios informáticos, y son inabordables, o muy difíciles de abordar, al margen de la política general de la universidad.

Ahora bien, pese a todo lo anteriormente señalado, sí es posible establecer una política activa de gestión de personal en los servicios informáticos, que es el objeto de análisis de este criterio.

Para ello, ha de valorarse, en primer lugar, si el personal asume como suyos los intereses de los servicios informáticos y de la universidad en su conjunto, y si se implica en sus logros. En segundo lugar, es necesario estudiar cómo se potencia al personal, fomentando la iniciativa y la asunción de responsabilidades, así como el trabajo en equipo y la formación continua.

Por último, forma parte también del análisis de este criterio tanto la definición de funciones y tareas del personal, como la forma en la que se comunica al personal lo que se espera de ellos.

Subcriterios

- 3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad del personal.
- 3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal.
- 3.4. Comunicación entre el personal y los responsables.
- 3.5. Reconocimiento, recompensa y atención al personal.

3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

En este subcriterio ha de considerarse, por una parte, si los procedimientos relativos a la selección, contratación, formación y desarrollo del personal se relacionan claramente con los intereses identificados en los planes y objetivos estratégicos de los servicios informáticos. Por otra, si dichos procedimientos son los adecuados para garantizar la obtención de los objetivos marcados por el servicio.

Al igual que el resto de las estrategias, las que afectan a los recursos humanos deben traducirse en planes y objetivos coherentes con las otras estrategias establecidas.

Para planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos es imprescindible disponer de información relevante e implicar de forma directa al personal del servicio. Para lo primero, es recomendable que los servicios informáticos realice, de forma periódica, encuestas de opinión o clima laboral, que permitan conocer el punto de vista del personal sobre determinados aspectos clave de su trabajo, así como su grado de satisfacción y motivación. No es suficiente, sin embargo, con realizar las encuestas.

El proceso de selección de personal debe regirse por los principios generales de igualdad, mérito y capacidad, por los criterios específicos de cada convocatoria y ser acorde con las necesidades reales del servicio.

Los servicios informáticos podrán mostrar su sensibilización con la sociedad garantizando la equidad en materia de empleo y no discriminando a ningún colectivo, fomentando la contratación de discapacitados.

Además de los resultados de las encuestas, la planificación y gestión de los recursos humanos exige disponer de otros datos internos. Entre éstos destacan los indicadores de gestión de personal, así como la información sobre la formación y capacitación de la plantilla.

En la gestión del personal de los servicios informáticos es importante contemplar la necesidad de que éste se integre activamente en la universidad, ya que se trata de un mecanismo importante de proyección de los servicios informáticos hacia la institución.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
3.1.1. Las necesidades de recursos humanos están definidas, se adecuan a las necesidades reales del servicio y están relacionadas con el logro de los objetivos estratégicos de los servicios informáticos.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	17	Relación de puestos de trabajo	X		
	55	Criterios de selección y promoción perso			X
	4	Catalogo de Servicios	X		
3.1.2. Las competencias, responsabilidades y dependencias del personal del servicio están claramente definidas.	18	Organigramas	X		
	56	Manual de funciones			X
	110	Catalogo de Servicios y Normativa	X		
3.1.3. Se determinan procesos relacionados con la incorporación de nuevas personas al servicio, con el fin de facilitar su integración, lograr que compartan sus objetivos e intereses.	57	Normativa de personal			X
	58	Manual de acogida al personal			X
3.1.4. El servicio dispone de mecanismos y procedimientos que le permiten obtener información sobre el clima laboral, para mejorar las políticas y estrategias de recursos humanos.	8	Encuestas de opinión del personal	X		
3.1.5. El servicio utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.	16	Plan estratégico del servicio	X		
	111	Asesoría disponibilidad. Metod. ITIL.	X		
3.1.6. El servicio garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en todo lo relativo al empleo.	55	Criterios de selección y promoción perso			
	59	Planes formativos de la universidad	X		
	112	Carta de funcionarización.	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

3.1.1. Las necesidades de recursos humanos están definidas, se adecuan a las necesidades reales del servicio y están relacionadas con el logro de los objetivos estratégicos de los servicios informáticos.

Los responsables del Servicio sí tienen bien definidas las necesidades de recursos humanos, aunque los recursos no se adecuen en número y perfil a las necesidades reales del servicio.

Así, los SI-CPD se estructuran en dos subdirecciones que agrupan distintas unidades organizativas para desarrollar y atender los distintos servicios que forman parte de nuestro Catálogo. Las dificultades de incorporación de nuevo personal evidencian en nuestro organigrama un gran número de operadores, aunque las necesidades se dirijan a la realización de tareas de programación, así como falta de recursos para atender la demanda.

En concreto, las necesidades de recursos humanos están definidas en aquellas unidades que presentan algún tipo de deficiencia:

* Subdirección de Comunicaciones (contiene 5 unidades)

- Unidad de red (2 programadores, 2 operadores, más 2 técnicos externos de Telefónica incorporados a raíz de la implantación de la red inalámbrica WIFI).

Esta unidad, en la que se incluyen operadores, está realizando tareas de responsabilidad y programación. Los técnicos externos son necesarios para atender la demanda de servicio y deberían ser incorporados en la RPT. Con la puesta en marcha del proyecto WIFI se requiere perfil de Técnico programador especialista en entornos de Autenticación Radius, LDAP y experiencia en proyectos Open Source. El proyecto está finalizado y pendiente de incorporación de dicho perfil.

- Unidad de Servicios de Red (1 analista, 2 programadores, 2 operadores).

Está bien dimensionada en número de trabajadores, pero habría que incluir a los 2 operadores en tareas de programación.

- Unidad de Ingeniería de soporte (6 operadores).

Esta unidad no es capaz de atender las llamadas e incidencias que se generan en el tiempo esperado por los más de 4.000 usuarios distribuidos y 6.000 ordenadores conectados en los distintos Campus. El ratio actual de técnicos por ordenador es de 1/1000 y deberíamos pasar al menos a 1/200.

- Unidad de Sistemas de Comunicaciones (2 programadores, 1 operador).

Se demandan nuevos servicios como Housing para distintos entornos. Este grupo no está bien dimensionado en número y requiere al menos una persona más con un perfil especialista en entornos Windows Server.

- Unidad de aulas (1 coordinador, 19 operadores).

Estos técnicos ofrecen soporte y mantenimiento a las 42 aulas de informática, distribuidas por zonas en los diferentes campus. Se han creado nuevas zonas como Magisterio de Avila, Farmacia y Anaya sin técnico asignado: para garantizar su funcionamiento se requieren nuevas plazas en la RPT.

* Subdirección de Gestión (contiene 5 unidades)

- Unidad de Sistemas y bases de datos (2 analistas fijos, más 1 analista y 1 programador contratados temporales).

Esta unidad requiere la consolidación de los 2 puestos cubiertos por contratación temporal (un analista y un programador) con los mismos perfiles orientados a la administración y optimización de bases de datos Oracle y sistemas. Además, es necesaria la incorporación de un programador con perfil de programador especialista en sistemas.

- Unidad de Gestión Administrativa y Económica (2 programadores, 1 operador, 1 operador contratado temporal).

Esta unidad requiere la consolidación de 1 puesto cubierto por contratación temporal con perfil de programador en entornos Oracle. Los programadores realizan labores de análisis y programación, siendo necesario que el operador realice labores de programación.

- Unidad de Gestión Académica, Operación (2 operadores),

Está bien dimensionada.

- Unidad de Gestión Académica I, (1 analista, 4 programadores y 2 programadores contratados temporales).

Se requiere la consolidación de los 2 puestos cubiertos por contratación temporal con el mismo perfil de programadores en entornos Oracle. Los programadores realizan labores de análisis y programación.

- Unidad de Gestión Académica II, (1 analista, 2 programadores y 1 operador).

En esta unidad el analista realiza labores de dirección, los programadores realizan labores de análisis y programación, requiriéndose que el operador realice labores de programación y responsabilidad en la dirección de proyectos.

3.1.2. Las competencias, responsabilidades y dependencias del personal del servicio están claramente definidas.

Sí, los responsables del Servicio tienen bien definidas las competencias, responsabilidades y dependencias del personal del servicio, y así se refleja en la documentación del sistema de gestión de calidad ISO-9000 de los SI-CPD (elaborada a finales de 2002 con modificaciones de 2003), documentación que está disponible para todos los trabajadores en la web de gestión de calidad de los SI-CPD, aunque la implantación práctica del sistema no se ha completado,

El Servicio de Informática está organizado en dos subdirecciones (Gestión y Comunicaciones) con distintas unidades organizativas, donde recae la responsabilidad de implantar, mantener, mejorar y atender cada uno de los servicios. Dado que las personas que trabajan en cada Subdirección y Unidad conocen todos los servicios y funciones a realizar, las responsabilidades quedan bien delimitadas.

Además, y dado que los SI-CPD desarrollan su tarea en un entorno evolutivo de cambios continuos por la constante evolución la Tecnología Informática y la demanda de nuevos servicios, los responsables del Servicio tienen que actualizar permanentemente las competencias, responsabilidades y dependencias del personal de todas las unidades organizativas, dentro de las posibilidades que la estructura de plantilla les permite

Sería también conveniente seguir actualizando el catálogo de servicios y procedimientos internos, que fueron generados con anterioridad, pues éstos determinan las competencias, responsabilidades y dependencias del personal, Así mismo sería interesante publicar ese catálogo en un apartado en el portal de los SI-CPD, especialmente cuando son servicios destinados al alumnado y profesorado.

3.1.3. Se determinan procesos relacionados con la incorporación de nuevas personas al servicio, con el fin de facilitar su integración, lograr que compartan sus objetivos e intereses.

El proceso de recepción de nuevos trabajadores parece adecuado: son recibidos inicialmente por la dirección del Servicio, describiéndole como es nuestra organización, documentándole brevemente como es su unidad organizativa en la cual va a desempeñar sus funciones y responsabilidades y mencionarle lo que se espera de ellos. A continuación se le presenta su despacho y las herramientas corporativas existentes en el servicio como el "help desk" y el portal de los Servicios Informáticos "Lazarillo".

En el portal web Lazarillo todo usuario, incluido el de nueva incorporación puede conocer información disponible en el componente "Soy Nuevo", así como el organigrama, el personal técnico con su e-mail, catálogo de servicios, normativas, etc.

Asimismo, se facilita al personal el acceso a la web de gestión de calidad de los SI-CPD, donde puede consultar la documentación sobre los procesos, aplicaciones, etc. En cualquier caso, sería recomendable actualizar esa documentación de cada uno de los procesos tanto para facilitar la incorporación de nuevo personal al servicio como para repercutir esa actualización en el portal web Lazarillo de acceso para los usuarios.

Además, en las unidades de gestión, se somete a las personas incorporadas a un periodo de formación, de aproximadamente 4 semanas, en el conocimiento de diccionarios de datos, aplicaciones y herramientas concretas de su unidad; dicha formación se imparte por uno o más miembros de la unidad.

3.1.4. El servicio dispone de mecanismos y procedimientos que le permiten obtener información sobre el clima laboral, para mejorar las políticas y estrategias de recursos humanos.

No existen mecanismos y procedimientos institucionales para obtener información sobre el clima laboral de cada servicio de la Universidad, aunque si se realizan encuestas generales de satisfacción del conjunto de personal de la institución.

En cualquier caso, los responsables de los SI-CPD sí manifiestan en el día a día su preocupación por fomentar un buen clima laboral y se toman decisiones organizativas para mejorarlo.

Así se muestra en la estructura organizativa del Servicio dónde los trabajadores se agrupan en unidades organizativas con una misión común. Estas unidades han sido hasta ahora formadas por pequeños grupos de trabajadores que han facilitado la comunicación y el buen clima laboral. Por ejemplo, la Unidad de aulas de informática, aún siendo la mayor en grupo y distribuida entre los distintos Campus, tiene uno o dos técnicos por zona. Para la comunicación y coordinación entre todos ellos existen listas de distribución, foros y se realizan reuniones trimestrales.

Las encuestas realizadas con motivo de este proceso de evaluación determinan que el clima laboral es bueno, así como el entorno de trabajo y la proximidad de los responsables. Sería interesante realizar periódicamente este tipo de consultas para obtener información sobre el clima laboral.

3.1.5. El servicio utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

Desde los Servicios Informáticos se han fomentado metodologías como ISO (ya comentada) o ITIL (Information Technology Infrastructure Library) para la organización del servicio teniendo en cuenta la disponibilidad de los servicios y la atención a los usuarios.

Sería recomendable implantar tanto un nuevo servicio Centro de Atención a Usuarios (CAU) dimensionado para atender la demanda, como un nuevo Help-desk que aporte metodología ITIL para facilitar la comunicación con los usuarios y que permita dedicar los recursos técnicos especializados a tareas de segundo nivel de soporte informático.

3.1.6. El servicio garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en todo lo relativo al empleo.

La contratación y promoción de personal se realiza según la normativa vigente, tanto general como de la propia Universidad de Salamanca, siguiendo los criterios de igualdad, mérito y capacidad.

Los responsables de los SI-CPD intervienen en el inicio de los procesos, al realizar una demanda a la Gerencia para cubrir las necesidades del servicio, y cuando son incluidos como parte de los tribunales de selección. No obstante, en este aspecto es mejorable la comunicación entre el servicio y los responsables académicos, para agilizar las respuestas a las necesidades de personal manifestadas por los SI-CPD.

Sería necesario mejorar los mecanismos de promoción del personal, en su inmensa mayoría personal laboral, lo que limita sus posibilidades de realizar una carrera profesional en una administración pública como la Universidad a lo establecido en un convenio colectivo que no recoge las particularidades de los SI-CPD (constante evolución y adaptación a la innovación tecnológica). Una vía posible sería la funcionarización del personal del Servicio.

En este sentido, el personal de los SI-CPD ha manifestado por escrito enviado al Comité de Empresa y a la Gerencia su voluntad de pasar por un proceso de funcionarización. Como se detalla en ese escrito, los trabajadores consideran que tendrían de esta forma una mejor carrera profesional y mayor igualdad de oportunidades.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
3.1.1. Las necesidades de recursos humanos están definidas, se adecuan a las necesidades reales del servicio y están relacionadas con el logro de los objetivos estratégicos de los servicios informáticos.		X			
3.1.2. Las competencias, responsabilidades y dependencias del personal del servicio están claramente definidas.				X	
3.1.3. Se determinan procesos relacionados con la incorporación de nuevas personas al servicio, con el fin de facilitar su integración, lograr que compartan sus objetivos e intereses.			X		
3.1.4. El servicio dispone de mecanismos y procedimientos que le permiten obtener información sobre el clima laboral, para mejorar las políticas y estrategias de recursos humanos.			X		
3.1.5. El servicio utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.			X		
3.1.6. El servicio garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en todo lo relativo al empleo.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Buena definición de responsabilidades y conocimiento de las tareas a realizar.</p> <p>Utilización de metodologías para la organización del servicio.</p> <p>Recepción de nuevos trabajadores</p> <p>Buen ambiente de trabajo.</p>	<p>Nuevo personal técnico para la atención creciente de usuarios y servicios.</p> <p>Actualización y publicación del catálogo de servicios interno.</p> <p>Procesos periódicos de información sobre el clima laboral</p> <p>Manual de procesos por unidades.</p> <p>Centro de Atención a Usuarios (CAU)</p> <p>Actualización del Help-Desk según metodología ITIL</p>

	Evitar la falta de adecuación entre labores y categorías del personal. Funcionarización del servicio.
Comentarios	
<p>Sería deseable mejorar la comunicación ascendente y descendente entre los órganos de gobierno y los SI-CPD para agilizar la toma de decisiones en materia de personal, evitando que puedan aparecer posibles problemáticas por no atención y/o omisión de respuesta a demandas o solicitudes enviadas por las distintas partes.</p> <p>Salvo excepciones, el personal que puede realizar labores de superior categoría no puede acceder a puestos, de dicha "superior categoría", por falta de titulación y por una estructura de categorías en el convenio que no lo permite. Dicho personal viene demostrando desde hace tiempo, que realiza un excelente trabajo con alta capacidad y profesionalidad, como además se refrenda en las encuestas realizadas. Esta es una de las razones principales por las que desde hace tiempo viene pidiendo la funcionarización.</p>	

3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad del personal.

En este subcriterio se analiza si los servicios informáticos se aseguran de que las capacidades y la formación de su personal se adecuan a las funciones de su puesto de trabajo. Para ello, es necesario, en primer lugar, que existan mecanismos centrados en evaluar tal adecuación. Es preciso, igualmente, promover acciones formativas dirigidas a desarrollar tanto capacidades generales como específicas de los diferentes puestos de trabajo.

Así, por ejemplo, la capacidad de trabajar en equipo es importante en cualquier nivel, función y tarea de los servicios informáticos. Por el contrario, la capacidad de liderarlo es propia de quienes asumen determinados puestos de gestión. En cuanto a la formación técnica y especializada, su planificación no sólo ha de tener en cuenta las necesidades inmediatas y futuras del servicio, sino también los intereses individuales del personal de los servicios informáticos.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
3.2.1. Se identifican y adecuan los conocimientos y capacidades del personal a las necesidades del servicio y al desempeño de sus funciones.	18	Organigramas	X		
	56	Manual de funciones			X
3.2.2. Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.	17	Relación de puestos de trabajo	X		
	60	Equipos autodirigidos			X
	61	Formación en técnicas de trabajo en equ	X		
3.2.3. El plan de formación responde a los perfiles y puestos de trabajo, a los objetivos y necesidades actuales y futuras del servicio, así como a los intereses profesionales de los trabajadores.	8	Encuestas de opinión del personal	X		
	25	Formación en calidad del personal			
	50	Formación en innovación del personal			
	59	Planes formativos de la universidad	X		
	61	Formación en técnicas de trabajo en equ	X		
3.2.4. Se evalúa el plan de formación y los resultados se tienen en cuenta para planificaciones posteriores.	8	Encuestas de opinión del personal	X		
	25	Formación en calidad del personal			
	50	Formación en innovación del personal			
	59	Planes formativos de la universidad	X		
	61	Formación en técnicas de trabajo en equ	X		
3.2.5. Se evalúa el rendimiento del personal del servicio con el objetivo de mejorarlo.	20	Evaluaciones del servicio		X	
	62	Estudios de cargas de trabajo	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

3.2.1. Se identifican y adecuan los conocimientos y capacidades del personal a las necesidades del servicio y al desempeño de sus funciones.

Los conocimientos y habilidades del personal técnico son conocidos por los responsables del Servicio, a partir de su relación cercana con todos ellos, y desde ese conocimiento se procuran adecuar, en la medida de lo posible, sus perfiles a los trabajos que realizan en sus unidades organizativas.

Se han realizado movimientos de técnicos entre unidades, tanto por distintos motivos funcionales como por la necesidad de asumir nuevas cargas de trabajo o puesta en marcha de nuevos servicios. En la mayoría de los casos, los trabajadores se han autoformado en el nuevo puesto de trabajo.

Para facilitar esa adecuación a las necesidades, sería recomendable disponer de un plan de formación anual específico para los SI-CPD, suplementario al plan general de formación del PAS de la Universidad de Salamanca, de modo que a través de dicho plan específico se pudieran actualizar los conocimientos del personal técnico en nuevos proyectos o en sus incorporaciones a las nuevas unidades.

3.2.2. Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.

Los responsables y la estructura organizativa de los SI-CPD fomentan la creación de equipos de trabajo.

Las distintas unidades organizativas están integradas por varios técnicos con un responsable de cada unidad que asume la tarea de facilitar el dialogo y la comunicación así como el reparto equitativo de cargas de trabajo aprovechando los conocimiento técnicos de cada uno de ellos.

La ubicación, organización y herramientas como Help-Desk o el e-mail facilitan la comunicación y el trabajo en equipo. Sería recomendable disponer de nuevas herramientas colaborativas que faciliten la documentación y trabajos realizados en grupo.

3.2.3. El plan de formación responde a los perfiles y puestos de trabajo, a los objetivos y necesidades actuales y futuras del servicio, así como a los intereses profesionales de los trabajadores.

Como ya se ha dicho, el plan general de formación del PAS de la Universidad de Salamanca no responde a las necesidades de formación de los actuales puestos de trabajo en los SI-CPD, un servicio en constante actualización para adaptarse a los avances de las nueva tecnologías y demandas de los usuarios.

Además, la estructura de ese plan general no permite incorporar de modo flexible las nuevas demandas que van surgiendo. Así, estas carencias formativas son suplidas por el esfuerzo de personal en su propia autoformación.

Por lo tanto, sería recomendable que los SI-CPD dispusieran de un plan anual de formación específico que contemple las necesidades de las diversas unidades del servicio, teniendo en cuanta las deficiencias formativas, los nuevos proyectos y el rápido avance de la tecnología a aplicar.

3.2.4. Se evalúa el plan de formación y los resultados se tienen en cuenta para planificaciones posteriores.

Cada uno de los cursos generales de formación del PAS se evalúa positivamente por los asistentes a los mismos, pero dicha evaluación no recoge información sobre las carencias del plan. La organización de los cursos, realizada desde Gerencia, si que tiene en cuenta esas evaluaciones.

En algunos cursos concretos el alcance de esos cursos se puede delimitar al personal informático de la Universidad (por ejemplo, “seguridad de sistemas UNIX-LINUX y redes TCP/IP”, “Servicio de mensajería instantánea wap y videoconferencia). Estos cursos son muy interesantes, pero no aportan un gran interés profesional a los técnicos y tampoco al servicio.

En los servicios informáticos se requiere un mayor número de horas de formación adaptadas a cada una de las unidades y accesibles al resto del personal del Servicio. Estos cursos a pequeños grupos, que pueden organizar los propios SI-CPD, deberían tener el mismo reconocimiento (de puntos o créditos en el expediente personal de los trabajadores de la universidad) que los cursos de formación del PAS.

3.2.5. Se evalúa el rendimiento del personal del servicio con el objetivo de mejorarlo.

No se dispone de herramientas o mecanismos para la evaluación del rendimiento del personal del servicio.

Deberían de existir mecanismos de evaluación y reconocimiento institucional del trabajo, según metodologías aceptadas por la propia Universidad de Salamanca.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
3.2.1. Se identifican y adecuan los conocimientos y capacidades del personal a las necesidades del servicio y al desempeño de sus funciones.			X		
3.2.2. Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.				X	
3.2.3. El plan de formación responde a los perfiles y puestos de trabajo, a los objetivos y necesidades actuales y futuras del servicio, así como a los intereses profesionales de los trabajadores.		X			
3.2.4. Se evalúa el plan de formación y los resultados se tienen en cuenta para planificaciones posteriores.		X			
3.2.5. Se evalúa el rendimiento del personal del servicio con el objetivo de mejorarlo.	X				

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad del personal.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Los responsables identifican y adecuan los conocimientos de los trabajadores.</p> <p>El trabajo se desarrolla en equipo.</p>	<p>Diseñar un plan de formación de los SI-CPD adaptado a las necesidades del Servicio con cursos específicos . Esos cursos deberían tener el mismo reconocimiento de puntos o créditos que los cursos de formación del PAS.</p> <p>Incorporar nuevas herramientas colaborativas para el trabajo en equipo</p> <p>Establecer mecanismos institucionales para la evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo realizado por los trabajadores.</p>

Comentarios
<p>Los planes de formación de la Universidad deberían ser flexibles y contemplar las necesidades de formación de los trabajadores de los diferentes servicios para adaptarse a las nuevas tecnologías y necesidades del Servicio, algo especialmente importante en el caso de los SI-CPD.</p> <p>También es preciso establecer mecanismos institucionales para motivar al trabajador e incentivar la mejora de los servicios o la realización de nuevos proyectos.</p>

3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal.

En este subcriterio se debe analizar, por una parte, la labor que desempeñan los servicios informáticos para promover la implicación de su personal en actividades de mejora. Por otra, si existe una delegación de responsabilidades entre el personal que le permita una mayor autonomía en la toma de decisiones.

Los mecanismos para facilitar la implicación del personal en la mejora de la calidad del servicio son de índole muy diversa, y pueden agruparse en mecanismos de participación individual y de participación colectiva. Entre los primeros se encuentran, por ejemplo, los buzones de sugerencias, listas de distribución, etc. Los mecanismos colectivos son, fundamentalmente, dos: *grupos de calidad* y *equipos de mejora*.

Los *grupos de calidad* están formados, generalmente, por un número reducido de empleados que pertenecen a una misma unidad o sección, o realizan un trabajo similar, y se reúnen voluntariamente y de forma periódica durante la jornada laboral. Estos grupos están enfocados a la resolución de problemas y las propuestas o soluciones a las que llegan las aplica el propio grupo de calidad. Los objetivos de un programa de grupos de calidad pueden ser: promover la participación y motivación del personal, conseguir una mayor integración como equipo, o mejorar la calidad de los productos y servicios con el fin de aumentar la satisfacción de los usuarios o reducir costes, entre otros.

Por el contrario, los *equipos de mejora* de la calidad se forman por decisión de los responsables del servicio y sus componentes suelen pertenecer a diferentes unidades o secciones. Estos equipos se constituyen bien para resolver un problema que se ha detectado, generalmente de índole técnica, bien para estudiar un proyecto de mejora de la calidad. En general, una vez que se ha alcanzado el objetivo marcado el equipo se disuelve.

Estimular la participación en el ámbito individual facilita que los trabajadores asuman nuevas responsabilidades y emprendan acciones de mejora por iniciativa propia. Es necesario, no obstante, que la dirección del servicio determine con claridad los límites que cada persona o equipo puede alcanzar en sus innovaciones. En el modelo de evaluación EFQM se habla de programas de *empowerment* y de *equipos autodirigidos* como el principal mecanismo para conseguirlo.

Los *equipos autodirigidos* se organizan en torno a un producto, proceso, servicio o usuario, y están constituidos por empleados polivalentes con conocimientos en todas las áreas relativas al proceso, servicio o producto en cuestión. El grupo tiene una autoridad total sobre ciertos aspectos, si bien los límites deben estar claramente definidos.

Por último, cabe decir que es responsabilidad de la dirección estimular al personal a trabajar en equipos de mejora, grupos de calidad y equipos autodirigidos. Es también competencia suya determinar y poner en práctica mecanismos de reconocimiento.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
3.3.1. Existen mecanismos y procedimientos establecidos para promover la participación e implicación del personal en la mejora del servicio.	10	Grupos de calidad	X		
	11	Equipos de mejora	X		
	25	Formación en calidad del personal	X		
	60	Equipos autodirigidos	X		
3.3.2. Existen mecanismos definidos para que las acciones de mejora identificadas por el personal se tengan en cuenta.	21	Planes de mejora		X	
	43	Actos de promoción de la participación	X		
3.3.3. Se forma a los directivos para que desarrollen mecanismos que faculten a las personas del servicio para actuar con independencia.	25	Formación en calidad del personal	X		
	61	Formación en técnicas de trabajo en equ	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

3.3.1. Existen mecanismos y procedimientos establecidos para promover la participación e implicación del personal en la mejora del servicio.

La Universidad de Salamanca no dispone de mecanismos institucionalizados de reconocimiento a las buenas prácticas y al esfuerzo del personal de administración y servicios, y el personal no percibe la existencia de incentivos a la participación en proyectos o planes de mejora de los servicios existentes.

Dentro de los SI-CPD, las unidades organizativas se asimilan en la realidad a grupos autodirigidos y coordinados por las subdirecciones del Servicio. La evolución tecnológica y el crecimiento de edificios en los Campus y consecuentemente de usuarios que utilizan los servicios disponibles, provocan que los equipos de trabajo de los SI-CPD se conviertan en hecho en Grupos de Calidad y Grupos de Mejora. Ejemplo de ello, son el desarrollo de aplicaciones internas o la integración de sistemas, necesarios para mejorar la gestión de los servicios, racionalización de los recursos, mejorar la seguridad y mejorar en la atención de usuarios.

Estas acciones de mejora representan un mayor ahorro económico a la institución y una economía de esfuerzos a los usuarios, así como un servicio más eficiente a la toda la Comunidad Universitaria. También supone un gran esfuerzo a los trabajadores integrantes de estos proyectos.

Se deberían buscar mecanismos institucionales de reconocer e incentivar tanto los proyectos para la puesta en marcha de nuevos servicios, como aquellos que suponen una mejora para el Servicio y la Comunidad Universitaria.

3.3.2. Existen mecanismos definidos para que las acciones de mejora identificadas por el personal se tengan en cuenta.

Los responsables del servicio animan y se muestran receptivos a que los trabajadores propongan iniciativas y realicen acciones de mejora.

Para estimular esas acciones de mejora no existen mecanismos definidos: los responsables procuran dar a los trabajadores que las realizan un reconocimiento verbal ante sus compañeros, y transmiten sus nombres para conocimiento de los responsables académicos.

Sería conveniente que las iniciativas de mejora de los trabajadores pudieran ser reconocidas institucionalmente, lo que redundaría en la motivación a los trabajadores implicados.

3.3.3. Se forma a los directivos para que desarrollen mecanismos que faculten a las personas del servicio para actuar con independencia.

A pesar de que existen algunos cursos de formación a directivos en el plan general de formación del PAS, pero como ocurre con la formación para técnicos, son cursos generales y básicos sin excesiva especialización, que no cubren las necesidades de los responsables para disponer de mecanismos que les permitan facultar a los trabajadores a actuar con independencia.

En concreto, sería conveniente facilitar el acceso de los responsables a su formación como directivos en técnicas para la gestión y dirección de equipos.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
3.3.1. Existen mecanismos y procedimientos establecidos para promover la participación e implicación del personal en la mejora del servicio.			X		
3.3.2. Existen mecanismos definidos para que las acciones de mejora identificadas por el personal se tengan en cuenta.				X	
3.3.3. Se forma a los directivos para que desarrollen mecanismos que faculten a las personas del servicio para actuar con independencia.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Los responsables fomentan las acciones de mejora.</p> <p>Las unidades organizativas trabajan como grupos autodirigidos.</p>	<p>Institucionalizar una propuesta de reconocimiento e incentivos por el desarrollo de acciones de mejora.</p> <p>Posibilitar la formación en técnicas avanzadas de gestión de equipos.</p> <p>Hacer efectiva la posibilidad de una carrera profesional que valore la asunción de responsabilidades.</p>
Comentarios	
<p>La motivación del trabajador, el reconocimiento y el incentivo a su trabajo se aplican con los escasos mecanismos que poseen los responsables del Servicio.</p> <p>Sería recomendable establecer un sistema institucional de complementos económicos vinculados a la implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal, que incluyera en particular la posibilidad de aplicar un complemento por participación en proyectos para premiar al trabajador, responsable e involucrado en la calidad y en la puesta en marcha de proyectos y acciones de mejora.</p>	

3.4. Comunicación entre el personal y los responsables.

En este subcriterio se valora, fundamentalmente, si se ha conseguido establecer un nivel efectivo de comunicación entre el personal y la dirección, y viceversa.

Para ello, es preciso valorar, en primer lugar, si los servicios informáticos tiene identificadas las necesidades de comunicación y, de acuerdo a éstas, desarrolla los procedimientos y canales de comunicación adecuados para cubrir tales necesidades.

El objetivo fundamental de un plan de comunicación debe ser que todo el personal del servicio conozca y comprenda la política y estrategia, los planes y objetivos que derivan de ella, así como las principales líneas de actuación y mejora. Pero también, garantizar la comunicación de los niveles inferiores a los superiores.

Es común clasificar las necesidades de comunicación en tres grandes grupos: *comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales*.

Las primeras se centran en la misión, visión y valores del servicio; así como en su política y estrategia. Dentro de la política y estrategia es necesario comunicar los planes y objetivos en cada área, los resultados de los servicios informáticos, las iniciativas de la dirección para impulsar la participación y la difusión del reconocimiento.

Las comunicaciones ascendentes se refieren al desempeño y los resultados del personal; las sugerencias de mejora en el ámbito individual o colectivo; la opinión sobre los servicios informáticos, su política y estrategia y los responsables de las distintas unidades y el propio servicio; y el conocimiento y nivel de aceptación de los planes y objetivos por parte de los trabajadores.

Por último, las comunicaciones horizontales se corresponden con las necesidades de las unidades o secciones desde el punto de vista de su personal; los procedimientos internos o modo de funcionamiento de los procesos, y las comunicaciones que ayudan a resolver conflictos.

Una vez conocidas las necesidades de comunicación, han de establecerse los mecanismos para cubrirlas. Con respecto a los mecanismos de comunicación descendentes, éstos pueden ser, por ejemplo, reuniones en cascada, comunicados de la dirección a los empleados, reuniones de la dirección con el personal o para acordar objetivos exposición pública de indicadores, etc.

Los mecanismos para cubrir las necesidades de comunicación ascendente son también muy variados: opiniones del personal en turno de ruegos y preguntas en todo tipo de reuniones; comunicación directa empleado-dirección; propuestas de los grupos de calidad y de los equipos de mejora o encuestas de opinión al personal, por ejemplo.

Las necesidades de comunicación horizontales pueden satisfacerse a través del trabajo de los grupos de calidad, de reuniones de coordinación entre los responsables de distintas unidades, encuestas de satisfacción del usuario interno, etc.

La existencia y uso de una Intranet es garantía de una comunicación eficaz.

El plan de comunicación debe evaluarse. Pueden utilizarse, para ello, encuestas de opinión que permitan conocer la opinión del personal sobre la eficacia de los diferentes mecanismos, o reuniones *ad hoc* para valorar el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la política y estrategia, así como sobre los diferentes planes y objetivos del servicio.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
3.4.1. Existen canales de comunicación basado en las necesidades de comunicación identificadas y que cubren la comunicación ascendente, descendente y horizontal.	41	Canales de comunicación con el personal	X		
3.4.2. El servicio evalúa sus canales de comunicación.	20	Evaluaciones del servicio		X	
3.4.3. Se desarrollan canales de comunicación que garantizan que la información llega a quien la tiene que recibir.	41	Canales de comunicación con el personal	X		
3.4.4. Se promueve el uso de una intranet para mejorar la comunicación en sus distintos sentidos y niveles y hacer accesible toda la información de interés del servicio.	63	Intranet del servicio	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

3.4.1. Existen canales de comunicación basado en las necesidades de comunicación identificadas y que cubren la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Los SI-CPD utilizan habitualmente canales de comunicación como el teléfono, el e-mail o la Intranet Lazarillo con foros y nuevos canales para facilitar la comunicación con fluidez entre los trabajadores y los responsables.

La ubicación física de las unidades organizativas en un mismo lugar, su tamaño y la proximidad entre las mismas facilitan la comunicación personalizada.

Además, se realizan reuniones periódicas (semanales o quincenales, según la unidad) de coordinación y seguimiento de trabajos y proyectos entre los responsables (las actas están accesibles para los trabajadores) con el propósito de mejorar la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Aunque se dispone de suficientes canales para la comunicación, sería recomendable mejorar la comunicación ascendente y horizontal haciéndola más fluida tanto en el Servicio como a nivel Institucional, de modo que se acorten los tiempos entre la detección de necesidades y la toma de decisiones, y completando los contenidos que se transmiten en lo que respecta a objetivos y estrategia.

3.4.2. El servicio evalúa sus canales de comunicación.

La eficacia y eficiencia de las comunicaciones se evalúa en su uso diario, de donde se obtienen dos conclusiones significativas:

- * Se dispone de suficientes canales de comunicación, aunque se debe mejorar la comunicación haciendo uso de los mismos.
- * Los usuarios transmiten la necesidad de mejorar la atención telefónica del Servicio.

En este sentido, sería recomendable analizar y desarrollar un nuevo proyecto de mejora para implantar un Centro de Atención a los Usuarios (CAU) telefónicamente.

3.4.3. Se desarrollan canales de comunicación que garantizan que la información llega a quien la tiene que recibir.

El desarrollo de la Intranet, los foros y las listas de distribución, junto con la creación de perfiles y grupos de comunicación garantizan el envío de información a estos grupos de interés.

Aún así, es recomendable un uso más racional de los mismos, evitando saturación de mensajes que puedan hacer que las informaciones no sean percibidas con la importancia debida.

3.4.4. Se promueve el uso de una intranet para mejorar la comunicación en sus distintos sentidos y niveles y hacer accesible toda la información de interés del servicio.

Los SI-CPD disponen de la Intranet Lazarillo con el objeto de mejorar la información disponible y la comunicación de la Comunidad Universitaria. El servicio procura canalizar a través de esa intranet sus relaciones con los usuarios

Dadas las posibilidades de Lazarillo y su escaso uso en relación con el número de usuarios potenciales (que en muchos casos siguen prefiriendo el e-mail o la atención telefónica), sería recomendable que desde los órganos de gobierno y los responsables del Servicio se promoviera más el uso de esa Intranet, así como que toda la información y las aplicaciones existentes fueran accesibles desde la misma.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
3.4.1. Existen canales de comunicación basado en las necesidades de comunicación identificadas y que cubren la comunicación ascendente, descendente y horizontal.			X		
3.4.2. El servicio evalúa sus canales de comunicación.			X		
3.4.3. Se desarrollan canales de comunicación que garantizan que la información llega a quien la tiene que recibir.				X	
3.4.4. Se promueve el uso de una intranet para mejorar la comunicación en sus distintos sentidos y niveles y hacer accesible toda la información de interés del servicio.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

3.4. Comunicación entre el personal y los responsables.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Existen buenos canales de comunicación.	<p>Mejorar la información sobre objetivos y estrategia, así como la fluidez en las comunicaciones institucionales.</p> <p>Promover el uso de la Intranet.</p> <p>Desarrollo de un CAU telefónico.</p> <p>Racionalización del uso de los canales de comunicación.</p> <p>Fomentar el uso de la intranet Lazarillo</p>
Comentarios	
<p>Siendo cierto que el uso de la Intranet facilita la comunicación y la documentación de los usuarios, debe ser considerada un canal más de comunicación, que no debe sustituir a los ya existentes como el e-mail o el teléfono.</p> <p>La demanda manifestada por la comunidad universitaria, para tener una comunicación más directa y personal con el servicio, puede resolverse con la creación y desarrollo de un Centro de Atención de Usuarios (CAU) telefónicamente.</p>	

3.5. Reconocimiento, recompensa y atención al personal.

En este subcriterio se analiza si el servicio reconoce, valora e incentiva los esfuerzos del personal y los equipos para alcanzar los objetivos de los servicios informáticos.

Dar reconocimiento e incentivar al personal permite mantener su nivel de implicación, le motiva para asumir responsabilidades y redundante en un mejor funcionamiento de los servicios y, en consecuencia, en una mayor satisfacción de los usuarios.

En lo que respecta a la opción de incentivos económicos el tratamiento puede ser radicalmente distinto en el sector público respecto al sector privado.

Ahora bien, como ya se ha explicado en el punto 1.4., existen formas muy diversas para incentivar al personal del servicio, que no tienen que ir necesariamente asociadas a remuneración económica. Así, por ejemplo, una forma de incentivar al personal puede consistir en proponerlo para formar parte de un equipo de mejora o grupo de calidad, seleccionarlo para que represente a los servicios informáticos en un congreso, financiarle una formación específica fuera del ámbito de la universidad, impartir en otras instituciones cursos de formación o presentaciones sobre sus desarrollos de trabajo, etc.

Otro aspecto relacionado con este subcriterio es la seguridad y salud de las personas, tanto de aquellas que trabajan en los servicios informáticos como del público en general. Respecto a la seguridad de los trabajadores, el servicio debe adoptar medidas para evitar los riesgos, mediante la formación en materia de salud y seguridad laboral, así como las medidas de protección necesarias para su trabajo.

Respecto a la seguridad del público en general, el servicio ha de disponer de unas instalaciones seguras que eviten el riesgo de accidentes, incendios, etc.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
3.5.1. Existen mecanismos para reconocer el trabajo y esfuerzo del personal.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
3.5.2. Se reconocen los esfuerzos y logros obtenidos, tanto a nivel individual como colectivo, con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continúa.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
3.5.3. Se fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.	37	Actividades por la mejora medioambiental	X		
	38	Mecanismos de reciclaje de materiales		X	
	39	Incentivos al ahorro energético		X	
	40	Utilización de energías alternativas			X
	64	Planes de seguridad e higiene en el trabajo	X		
	65	Planes de acción social	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

3.5.1. Existen mecanismos para reconocer el trabajo y esfuerzo del personal.

Como ya se apuntó anteriormente, no existen mecanismos institucionales de reconocimiento a las buenas prácticas del personal de administración y servicios, si bien internamente, los responsables del Servicio felicitan y reconocen el esfuerzo personal en el trabajo.

Sería muy recomendable establecer mecanismos institucionales que reconozcan el trabajo y el esfuerzo personal: menciones públicas, incidencia positiva en la carrera profesional, recompensas en las condiciones laborales, facilidades para asistir a eventos o jornadas, etc.

3.5.2. Se reconocen los esfuerzos y logros obtenidos, tanto a nivel individual como colectivo, con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua.

Los responsables del servicio consideran que es muy importante reconocer los esfuerzos y logros obtenidos, siendo práctica habitual el reconocimiento interno de los responsables al trabajador implicado y comprometido con la mejora y la puesta en marcha de proyectos, mediante el agradecimiento directo.

También se detecta desconocimiento por parte de los usuarios de los esfuerzos y trabajos realizados, siendo necesario mejorar la imagen del Servicio describiendo mejor los trabajos y esfuerzos que se realizan.

3.5.3. Se fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.

Se aplica la política general de la Universidad en estos asuntos, promovida desde la sección de salud y relaciones laborales: prevención de riesgos, accidentes e incidentes; calidad ambiental, acción social, etc.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
3.5.1. Existen mecanismos para reconocer el trabajo y esfuerzo del personal.		X			
3.5.2. Se reconocen los esfuerzos y logros obtenidos, tanto a nivel individual como colectivo, con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua.			X		
3.5.3. Se fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

3.5. Reconocimiento, recompensa y atención al personal.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Los responsables de los Servicios Informáticos reconocen el esfuerzo.	<p>Instaurar mecanismos de reconocimiento institucional y recompensa al trabajador.</p> <p>Campaña de promoción e imagen, para que los usuarios conozcan las posibilidades de los SI-CPD y valoren el esfuerzo realizado cotidianamente.</p>
Comentarios	
<p>La incorporación de procedimientos institucionales para la motivación del personal y el reconocimiento a los esfuerzos realizados no es una medida que se demande en exclusiva por los SI-CPD, sino que se considera un mecanismo positivo su implantación para el conjunto de servicios y unidades de la universidad, en los que la ausencia de motivación para el trabajo es una preocupación común.</p>	

4. ALIANZAS Y RECURSOS

El objetivo de este criterio es analizar cómo los servicios informáticos planifican, gestionan y evalúan sus alianzas y sus recursos internos, en apoyo de su política y estrategia y de un funcionamiento eficaz.

El término **alianzas** se refiere a las relaciones que el servicio establece con otras instituciones, servicios, proveedores, etc. Este concepto engloba tanto a las relaciones de carácter formal, sustentadas en convenios o acuerdos institucionales, como a cualquier otro tipo de colaboración que aporte un valor añadido a los servicios informáticos: grupos de calidad, equipos de mejora o proyectos transversales, entre otros. Las alianzas pueden ser internas, por ejemplo, con servicios, centros y departamentos de la universidad, o externas, con otros servicios informáticos, proveedores, etc.

Los **recursos** que se gestionan en los servicios informáticos son de índole muy diversa: no sólo informáticos propiamente dichos (software, hardware, redes, ...), sino también tecnológicos, económicos, de personal, de infraestructura y de equipamiento. Puesto que los recursos humanos se han analizado en el criterio 3, Personal, no son objeto de este criterio.

En cuanto al resto de los recursos, es importante señalar que los informativos constituyen la esencia de este servicio, por lo que, obviamente, han de adquirir la mayor relevancia a la hora de valorar los subcriterios correspondientes. Ocurre algo parecido en lo relativo a los recursos tecnológicos, indisolublemente unidos a la actividad que realizan los servicios informáticos.

Subcriterios

- 4.1. Gestión de relaciones internas y externas de colaboración.
- 4.2. Gestión de recursos económicos.
- 4.3. Gestión de espacios, equipos y materiales.
- 4.4. Gestión de actualizaciones tecnológicas.
- 4.5. Gestión de la información.

4.1. Gestión de relaciones internas y externas de colaboración.

Las alianzas, externas e internas, permiten compartir liderazgo, información y recursos. Crean sinergias que facilitan a las instituciones alcanzar sus objetivos.

Por ello, se valora, por una parte, el que estas relaciones internas y externas se promuevan y se apoyen. Por otra, que la comunicación sea fluida y que los contactos sean periódicos.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
4.1.1. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con otros servicios de la universidad (bibliotecas, gestión académica, gestión económica, servicio de personal, etc.), con los centros docentes (Facultades y Escuelas) y con los centros de investigación (Departamentos, Institutos y grupos de investigación).	15	Reuniones con otras unidades	X		
	24	Proyectos de colaboración otras unidades		X	
4.1.2. Los servicios informáticos tienen relaciones instituidas con sus usuarios (campañas específicas para promocionar productos o servicios, grupos de mejora con los usuarios, etc.).	30	Grupos de calidad con colaboradores	X		
	31	Equipos de mejora con colaboradores	X		
4.1.3. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con otros servicios informáticos de su mismo tipo o de su entorno.	35	Relaciones externas de los responsables	X		
4.1.4. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con sus proveedores externos.	33	Relaciones con los proveedores	X		
4.1.5. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con organizaciones profesionales, administraciones, empresas, etc.	35	Relaciones externas de los responsables	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

4.1.1. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con otros servicios de la universidad (bibliotecas, gestión académica, gestión económica, servicio de personal, etc.), con los centros docentes (Facultades y Escuelas) y con los centros de investigación (Departamentos, Institutos y grupos de investigación).

Existen relaciones con prácticamente todos los servicios y centros docentes de la Universidad, así como con grupos de investigación, relaciones enfocadas principalmente a la puesta en marcha de servicios y proyectos en colaboración con ellos.

Esta colaboración se desarrolla de forma desigual entre todos ellos (según la implicación de los SI-CPD requerida por los proyectos concretos), pero se ha comprobado que una mayor relación y colaboración siempre conduce a una implantación más eficiente de los proyectos y a una mayor satisfacción para todos. De esta forma, aquellos servicios que han hecho el esfuerzo de dedicar a personas de manera principal a estas labores en relación con los SI-CPD, el resultado ha sido excelente como ocurre en el caso de la colaboración con el Servicio de Gestión Académica, o con la implantación en su momento del cluster de cálculo y la colaboración de los grupos de investigación que hacen uso del mismo.

Lo ideal sería poder replicar este modelo, también con Departamentos, Decanatos,..., encontrando usuarios especialmente implicados que puedan dedicarle el tiempo necesario a los proyectos.

4.1.2. Los servicios informáticos tienen relaciones instituidas con sus usuarios (campañas específicas para promocionar productos o servicios, grupos de mejora con los usuarios, etc.).

A través de la relación que los responsables de los SI-CPD mantienen con los responsables de otros Servicios, y directores de Departamentos, Decanos, etc. se trata de realizar esta labor, si bien no están institucionalizadas campañas de promoción ni grupos de mejora que impliquen al usuario general.

Este es un aspecto que las experiencias relatadas anteriormente indican que debería reforzarse en beneficio mutuo (del servicio y de los propios usuarios), estableciéndose algún tipo de foro en el que poder reunirse a petición de los usuarios o del propio SI-CPD y realizar esta importante labor.

4.1.3. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con otros servicios informáticos de su mismo tipo o de su entorno.

Los acuerdos efectivamente existen pero son a nivel Universidad (convenios institucionales firmados por el Rector, según establece la normativa), aunque el objeto fundamental del acuerdo o convenio sea el desarrollo de algún servicio que se apoya fundamentalmente en el SI-CPD.

Así por ejemplo, con la Universidad Pontificia de Salamanca existen varios acuerdos (para compartir enlaces de comunicaciones, aplicaciones como la de bibliotecas, etc.), con el Hospital Clínico (dependiente del servicio sanitario de Castilla y León) ,... e igualmente se mantienen relaciones para el desarrollo de varios proyectos con otras Universidades de nuestro entorno, principalmente de Castilla y León (por ejemplo para la impartición de cursos y seminarios a trabajadores de los SI-CPD de estas Universidades).

La difusión de estas relaciones entre la comunidad universitaria reforzaría la imagen de los SI-CPD.

4.1.4. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con sus proveedores externos.

La selección de proveedores está sujeta al sistema de compras institucional de la Universidad de Salamanca, en el que los SI-CPD se limitan a fijar las prescripciones técnicas, siendo los servicios centrales los responsables del proceso de adquisiciones.

Del mismo modo, en lo que respecta a los convenios con proveedores, éstos son a nivel institucional de la Universidad, sí que existen acuerdos y convenios con empresas como ONO, SUN Microsystems, etc. que han permitido entre otras cosas crear el Aula ONO, los premios fin de carrera ofrecidos por Sun Microsystems, etc.

Igualmente se mantienen relaciones con un gran número de proveedores externos para el desarrollo de los distintos proyectos que los SI-CPD han puesto en marcha, para el conocimiento de innovaciones tecnológicas, etc. como por ejemplo para el proyecto de renovación de aulas de informática con Apple, entre otros.

La difusión de estos convenios entre la comunidad universitaria reforzaría la imagen de los SI-CPD.

4.1.5. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con organizaciones profesionales, administraciones, empresas, etc.

Existen también, en el mismo sentido institucional descrito anteriormente, relaciones y acuerdos con administraciones como la Diputación de Salamanca o la Junta de Castilla y León entre otras para el desarrollo de colaboraciones concretas.

En este caso, pueden citarse la cesión de aulas de informática para la realización de pruebas de selección y la corrección de exámenes mediante lectora óptica, la realización de la preinscripción para todo Castilla y León, la cesión de un aula para cursos programados por el MAP, etc.

La difusión de estas colaboraciones entre la comunidad universitaria reforzaría la imagen de los SI-CPD.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
4.1.1. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con otros servicios de la universidad (bibliotecas, gestión académica, gestión económica, servicio de personal, etc.), con los centros docentes (Facultades y Escuelas) y con los centros de investigación (Departamentos, Institutos y grupos de investigación).				X	
4.1.2. Los servicios informáticos tienen relaciones instituidas con sus usuarios (campañas específicas para promocionar productos o servicios, grupos de mejora con los usuarios, etc.).		X			
4.1.3. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con otros servicios informáticos de su mismo tipo o de su entorno.					X
4.1.4. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con sus proveedores externos.				X	
4.1.5. Los servicios informáticos tienen relaciones, acuerdos o convenios con organizaciones profesionales, administraciones, empresas, etc.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

4.1. Gestión de relaciones internas y externas de colaboración.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe un buen contacto con los líderes de los servicios, departamentos, facultades, etc.</p> <p>Existen actualmente buenas relaciones con un grupo extenso de instituciones externas.</p>	<p>Habría que organizar foros periódicos de intercambio de información con los principales responsables de los distintos Servicios, Centros, etc. de la Universidad.</p> <p>Hay que desarrollar herramientas de comunicación más eficaces con los usuarios para hacerles llegar de manera clara la información relevante para ellos.</p> <p>Difundir entre la comunidad universitaria las relaciones, convenios y colaboraciones externas de los SI-CPD</p>

Comentarios

Mantener una relación directa con los 4.000 usuarios que constituyen el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios, es una labor compleja, que en cualquier caso requiere un refuerzo de los medios personales de los SI-CPD y la ampliación de los canales de comunicación, como puede ser a través de un Centro de Atención a Usuarios (CAU) telefónico.

4.2. Gestión de los recursos económicos.

El objeto de análisis de este criterio es la forma en la que los servicios informáticos gestionan sus recursos económicos, en apoyo de su política y estrategia.

La gestión de estos recursos implica, por una parte, elaborar, hacer el seguimiento y revisar el presupuesto. Por otra, analizar los resultados para mejorar la asignación eficiente de los recursos.

Los servicios informáticos, en su estrategia económica, deben contemplar las necesidades a corto (1 año) y largo plazo (+ 1 año). Debe, además, actualizar este plan periódicamente, al menos cada vez que se revise la política y estrategia.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
4.2.1. La planificación y distribución del presupuesto se realiza de acuerdo a los objetivos establecidos para los servicios informáticos.	66	Plan económico financiero	X		
4.2.2. El servicio dispone de recursos económicos para acometer nuevos productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos.	67	Presupuestos del servicio	X		
	49	Presupuesto evolución y nuevos servicio	X		
4.2.3. Se realiza una revisión periódica de la programación y distribución presupuestaria.	68	Informes de ejecución presupuestaria	X		
	69	Sistema de gestión económica	X		
4.2.4. Existen indicadores económicos que permiten un control de la gestión en este ámbito.	70	Informes de costes económicos	X		
4.2.5. Se analizan las inversiones desde el punto de vista del cumplimiento de objetivos.	71	Memorias económicas	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

4.2.1. La planificación y distribución del presupuesto se realiza de acuerdo a los objetivos establecidos para los servicios informáticos.

Como ya se comentó en su momento (criterio 1), a pesar de no existir un documento oficial que recoja los objetivos estratégicos del servicio (plan estratégico), los responsables si que tienen definidos los objetivos de sus actuaciones.

En este sentido, el presupuesto del SI-CPD es propuesto anualmente por los responsables del servicio a los responsables académicos, bajo la premisa de recoger en él todas aquellas propuestas que se consideran pueden contribuir a mejorar el servicio que se presta a la comunidad. En este sentido, no se establece en su elaboración ningún límite apriorístico, sino que todo aspecto susceptible de ser abordado se incluye.

A partir de esa propuesta, los presupuestos de los SI-CPD son elaborados siguiendo el procedimiento habitual de todas las unidades de la Universidad de Salamanca: los responsables académicos trasladan las propuestas al equipo de gobierno, que los lleva al Consejo de Gobierno y de aquí al Consejo Social, que es quien realmente los aprueba, fijando la asignación correspondiente a cada servicio.

Todo ello supone un largo proceso, que retrasa la disponibilidad de las cifras finales con que se cuenta cada año.

4.2.2. El servicio dispone de recursos económicos para acometer nuevos productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos.

Los SI-CPD no gestionan directamente los recursos económicos que tienen asignados destinados a inversiones, sino que lo hacen a través de su responsable académico. Este sistema lleva en ocasiones a un cierto decalaje en la respuesta ante necesidades puntuales o urgentes.

En cualquier caso, cuando se acometen nuevos servicios, no contemplados en los presupuestos anuales aprobados, estos vienen siempre acompañados de los recursos económicos necesarios, y con carácter general se siguen los diseños y desarrollos previstos expresados por los responsables de los SI-CPD desde un punto de vista técnico.

4.2.3. Se realiza una revisión periódica de la programación y distribución presupuestaria.

El seguimiento de la programación y distribución presupuestaria se realiza por los responsables de los SI-CPD comparando la contabilidad que se lleva internamente en el servicio con la contabilidad institucional los ingresos y gastos ordenados que la universidad realiza en su servicio de gestión económica centralizada.

Esta comparación entre las dos contabilidades paralelas se realiza periódicamente en tres momentos a lo largo del año, que son en los meses de junio, octubre y diciembre, en los que se analizan las desviaciones habidas en los contratos que se han celebrado y la desviación global del presupuesto, para tratar de ajustar la ejecución a la asignación recibida.

En cualquier caso, se producen desfases, lo que podría evitarse con una gestión económica institucional pero descentralizada que pudieran realizar los propios SI-CPD.

4.2.4. Existen indicadores económicos que permiten un control de la gestión en este ámbito.

Dado que todas las partidas del presupuesto tienen una cifra de coste o gasto estimado, a lo largo del año se utiliza como indicador la desviación de los gastos reales realizados en cada uno de los proyectos con respecto al mencionado importe presupuestado.

Sería interesante disponer de otros indicadores económicos que interrelacionen no sólo gastos estimados y gastos reales, sino también otras cifras características de cada proyecto: usuarios implicados, dimensiones de los equipos, etc.

4.2.5. Se analizan las inversiones desde el punto de vista del cumplimiento de objetivos.

A pesar de no disponer de un plan estratégico aprobado en el que se recojan los objetivos del servicio, los responsables se plantean cualquier inversión o gasto que realizan como respuesta a la satisfacción de una demanda o necesidad de los usuarios, siendo esta la única finalidad de las inversiones realizadas por el SI-CPD.

En este sentido, el planteamiento de los responsables es que las inversiones deben dirigirse a mantener una infraestructura actualizada, para que no sea necesario realizar de golpe grandes inversiones puntuales, sino innovaciones permanentes.

Cuando se defina un plan estratégico, será el momento de incluir en el mismo el correspondiente análisis de inversiones a realizar por la Universidad para lograr los objetivos institucionales marcados.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
4.2.1. La planificación y distribución del presupuesto se realiza de acuerdo a los objetivos establecidos para los servicios informáticos.				X	
4.2.2. El servicio dispone de recursos económicos para acometer nuevos productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos.	X				
4.2.3. Se realiza una revisión periódica de la programación y distribución presupuestaria.				X	
4.2.4. Existen indicadores económicos que permiten un control de la gestión en este ámbito.			X		
4.2.5. Se analizan las inversiones desde el punto de vista del cumplimiento de objetivos.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

4.2. Gestión de los recursos económicos.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Los responsables participan en la propuesta de un presupuesto detallado.</p> <p>Las inversiones persiguen mantener una infraestructura actualizada que no suponga grandes inversiones puntuales sino actualizaciones permanentes.</p>	<p>Es necesario prefijar unos objetivos claros por ejemplo a través de un plan estratégico que permitan hacer un seguimiento de su consecución.</p> <p>Agilizar la aprobación institucional de los presupuestos.</p> <p>Habilitar a los responsables de los SI-CPD para la realización de gastos puntuales.</p> <p>Descentralizar la gestión económica, manteniendo aplicaciones institucionales para su ejecución.</p> <p>Definición de indicadores económicos</p> <p>Establecer junto con cada objetivo estratégico el presupuesto económico que se invertirá para conseguirlo</p>

Comentarios

<p>Para optimizar la gestión económica del servicio sería deseable disponer de mecanismos que permitan incidir de manera directa sobre la aplicación institucional de contabilidad económica, si no para su gestión directa, al menos para conocer el estado de ejecución de los presupuestos del Servicio, aunque esto es un tema común a todos los servicios universitarios, ante el que la Universidad debería abordar respuestas globales: descentralización, indicadores económicos, etc.</p>
--

4.3. Gestión de espacios, equipos y materiales.

En este punto se analiza cómo los servicios informáticos gestionan y utilizan los recursos de infraestructura y de equipamiento para la consecución de su política y estrategia.

Por una parte, es necesario evaluar cómo gestiona el mantenimiento de locales y equipos, así como la seguridad requerida. Por otra, cómo el servicio hace frente a las necesidades de espacio adicional que puedan surgir, de modo permanente o en periodos determinados, tanto para sus propias actividades como para satisfacer las demandas de los usuarios.

El análisis de los recursos de equipamiento informático propio y del mobiliario se centra, por una parte, en el grado de ergonomía, actualización, renovación y adaptación a las necesidades reales del servicio. Por otra, en su adecuación a las ratios y los estándares recomendados, nacional e internacionalmente.

En lo que respecta a la gestión de los recursos informáticos de la universidad, se trata de la actividad principal de los servicios informáticos, por lo que la evaluación de su gestión constituye una parte fundamental de este proceso. Cabe señalar, a este respecto, la importancia de la incorporación de las evoluciones tecnológicas.

La política de gestión de *hardware*, *software* y *redes*, que debe concretarse en un programa específico, conocido y consensuado por todos los colectivos implicados, ha de contemplar la adecuación, accesibilidad y uso de todos los recursos informáticos. Asimismo, su pertinencia de acuerdo a los objetivos específicos de la institución: nuevas necesidades vinculadas a la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior, avances del cálculo científico, servicios de programación, servicios de housing, etc.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
4.3.1. La gestión de edificios, equipos propios y materiales se realiza de acuerdo a los objetivos de los servicios informáticos.	72	Servicios de mantenimiento	X		
	73	Gestión de inventario	X		
	74	Gestión de infraestructuras	X		
	75	Planes de accesibilidad para discapacitados	X		
4.3.2. El servicio participa activamente en la planificación y el desarrollo de sus nuevos edificios, espacios y reformas necesarias.	74	Gestión de infraestructuras	X		
4.3.3. El mobiliario y los equipos propios se adecuan a las necesidades de los trabajadores y los usuarios de los servicios informáticos.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	22	Encuestas de opinión de usuarios		X	
	76	Normativa y estándares para equipamiento	X		
4.3.4. Los recursos informáticos (hardware, software, redes) de la universidad se adecuan a las necesidades docentes, de aprendizaje, de investigación, de servicios y de gestión de la institución.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	22	Encuestas de opinión de usuarios		X	
	76	Normativa y estándares para equipamiento	X		
4.3.5. Los servicios informáticos disponen de programas de gestión (adquisición, mantenimiento, renovación) de recursos informáticos (hardware, software, redes), conocidos y consensuados por los colectivos implicados.	77	Gestión de hardware de la universidad	X		
	78	Gestión de software de la universidad	X		
	79	Gestión de redes de la universidad	X		
4.3.6. Existen mecanismos y procedimientos para evaluar el uso de los recursos informáticos y mejorar su gestión.	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
4.3.7. Los procesos de adquisición y renovación de recursos se adecuan a la normativa vigente.	80	Normativa de contratación	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

4.3.1. La gestión de edificios, equipos propios y materiales se realiza de acuerdo a los objetivos de los servicios informáticos.

Desde el año 1997, los SI-CPD ocupan una superficie 900 m² en la planta sótano del edificio de la Facultad de Derecho (Campus Miguel de Unamuno). Disponen de 17 despachos que albergan a 59 personas, con un ordenador de trabajo por persona, más 1 sala de reuniones, una sala de equipos con unos 100 m² y más de 150 máquinas, además de 19 técnicos de aulas que gestionan 42 aulas de informática.

La gestión de los recursos que la Institución pone a disposición de los SI-CPD está enfocada a la consecución de los fines y objetivos que éstos tienen encomendados. En este sentido se cuenta con suficiente autonomía, en la gestión de espacios y equipos y materiales propios, si bien el crecimiento que los servicios han venido experimentando en los últimos años ha hecho que prácticamente se esté al 100% de ocupación del espacio, resultando necesario en este momento, buscar posibilidades de expansión para poder afrontar crecimientos futuros.

4.3.2. El servicio participa activamente en la planificación y el desarrollo de sus nuevos edificios, espacios y reformas necesarias.

La participación de los SI-CPD en estos aspectos es muy satisfactoria, gracias a la colaboración con el Servicio de Infraestructuras y Arquitectura (SIA) de la Universidad, que en su conjunto y en particular su Director han estado a disposición de los SI-CPD cuando ha sido necesaria realizar alguna reforma.

Sería interesante comenzar a trabajar con el SIA en la búsqueda de nuevos espacios en los que poder crecer, trabajo que todavía no se ha iniciado.

4.3.3. El mobiliario y los equipos propios se adecuan a las necesidades de los trabajadores y los usuarios de los servicios informáticos.

El mobiliario y los equipos están perfectamente adecuados a las necesidades actuales de los trabajadores y usuarios.

No obstante, convendría hacer previsiones y adoptar un plan de renovación de los equipos para mantener la actualización de los mismos con el transcurso del tiempo, evitando grandes inversiones puntuales, mediante una inversión sostenida.

4.3.4. Los recursos informáticos (hardware, software, redes) de la universidad se adecuan a las necesidades docentes, de aprendizaje, de investigación, de servicios y de gestión de la institución.

Actualmente hay una adecuación desigual según aspectos concretos de los recursos informáticos de la Universidad. Así por ejemplo están suficientemente adecuados los recursos de gestión y redes de comunicaciones, entre otros muchos; mientras que los usuarios demandan nuevos servicios que no se pueden ofrecer por falta de medios como son algunos programas para docencia, espacio de almacenamiento, etc.

No obstante esta disparidad, los servicios básicos están cubiertos, y sería conveniente tener una planificación de la incorporación de nuevos servicios para atender las demandas de los usuarios, que permita informar a la comunidad universitaria de cuáles son los siguientes servicios que se tiene previsto desplegar, en qué etapas, planificación que incluya la correspondiente previsión económica que permita desarrollar e implantar dichos servicios.

Por otro lado, la sala de equipos se está quedando escasa en capacidad de frigorías del aire acondicionado instalado, tampoco existe un sistema automático de control y registro de accesos a dicha sala y el sistema anti-incendios es muy básico, aspectos todos ellos que podrían mejorarse.

4.3.5. Los servicios informáticos disponen de programas de gestión (adquisición, mantenimiento, renovación) de recursos informáticos (hardware, software, redes), conocidos y consensuados por los colectivos implicados.

Actualmente existe un programa de gestión de recursos para Aulas de Informática en el que participan los colectivos de usuarios implicados.

En cuanto al resto de recursos no existen dichos programas de gestión, pero sí sería bueno el poder disponer de ellos, ya que esto permitiría realizar mejores previsiones de la dotación económica necesaria anualmente para la gestión de los recursos informáticos.

4.3.6. Existen mecanismos y procedimientos para evaluar el uso de los recursos informáticos y mejorar su gestión.

En general las medidas de utilización de recursos están bien establecidas, como por ejemplo en el caso del uso de espacio de disco, ocupación de las procesadoras de los equipos de comunicaciones y de cálculo científico, ancho de banda consumido, las horas que están ocupadas para docencia las aulas de informática, número de páginas impresas por algunas impresoras, etc. En estos casos sí que se tienen mecanismos y procedimientos para obtener datos de utilización que permitan evaluar y mejorar su gestión,

No obstante, cabría mejorar este aspecto dotándose de herramientas más potentes y versátiles que permitieran introducir indicadores de uso, a partir de los cuales realizar análisis más particularizados en función del recurso y el número y variedad de ellos que gestionan.

4.3.7. Los procesos de adquisición y renovación de recursos se adecuan a la normativa vigente.

La normativa vigente (que es la Ley de contratos de las Administraciones Públicas, desarrollada mediante el Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de Junio, RCL 2000/1380) se sigue en todos los procesos de adquisición y renovación de recursos, ya que son llevados a cabo por los servicios administrativos de la Universidad especializados en estos trámites. En el mencionado Real Decreto se establecen los importes de contratación que están sujetos a distintas fórmulas como los concursos con publicación en el DOCE, los concursos con publicación en el BOE, los procedimientos negociados con publicidad, etc.

La aportación de los SI-CPD se reduce únicamente a realizar las especificaciones técnicas mínimas que deben tener los recursos que se adquieren, y la posterior valoración técnica de las ofertas.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
4.3.1. La gestión de edificios, equipos propios y materiales se realiza de acuerdo a los objetivos de los servicios informáticos..				X	
4.3.2. El servicio participa activamente en la planificación y el desarrollo de sus nuevos edificios, espacios y reformas necesarias.				X	
4.3.3. El mobiliario y los equipos propios se adecuan a las necesidades de los trabajadores y los usuarios de los servicios informáticos.				X	
4.3.4. Los recursos informáticos (hardware, software, redes) de la universidad se adecuan a las necesidades docentes, de aprendizaje, de investigación, de servicios y de gestión de la institución.		X			
4.3.5. Los servicios informáticos disponen de programas de gestión (adquisición, mantenimiento, renovación) de recursos informáticos (hardware, software, redes), conocidos y consensuados por los colectivos implicados.			X		
4.3.6. Existen mecanismos y procedimientos para evaluar el uso de los recursos informáticos y mejorar su gestión				X	
4.3.7. Los procesos de adquisición y renovación de recursos se adecuan a la normativa vigente.					X

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

4.3. Gestión de espacios, equipos y materiales.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Buena comunicación con otros servicios de la Universidad que dan apoyo a la gestión de espacios y equipos.</p> <p>Mobiliario y equipos propios bien adaptados a las necesidades.</p>	<p>En colaboración con el SIA (Servicio de Infraestructuras y Arquitectura) prever posibles ubicaciones para nuevas instalaciones ante la actual situación con una capacidad de crecimiento agotada.</p> <p>Realizar un plan de renovación de equipos orientado a mantenerlos actualizados con inversiones sostenidas.</p> <p>Introducir adaptaciones en la sala de equipos: más frigorías, control de acceso, sistema anti-incendios.</p>

	<p>Planificar la incorporación de recursos informáticos para cubrir las demandas de los usuarios.</p> <p>Realizar programas de gestión de recursos, con participación de los usuarios implicados.</p> <p>Introducir indicadores de utilización adaptados a los diferentes recursos informáticos</p>
Comentarios	
<p>Aunque los servicios básicos están cubiertos, la permanente innovación tecnológica a que está sometida la informática hace que continuamente estén aumentando los servicios incluidos en este concepto de "servicio básico", y convendría anticiparse con una buena planificación, que permita en un futuro contar con los recursos económicos suficientes para poder abordarlos.</p>	

4.4. Gestión de las actualizaciones tecnológicas.

El análisis de este subcriterio se centra, por una parte, en la forma en la que los servicios informáticos gestionan la actualización de los recursos tecnológicos disponibles para mejorar la gestión de sus procesos y servicios. Por otra, en la innovación que llevan a cabo los propios servicios informáticos en el ámbito de la tecnología.

Un aspecto clave en el desarrollo de los servicios informáticos es la incorporación de nuevas tecnologías, así como su aplicación a la planificación de nuevos servicios. A este respecto, el diseño e implantación de un plan de actualización, conocido y consensuado, permite articular estrategias para afrontar los retos de modernización que continuamente se le plantean a los servicios informáticos.

Asimismo, es fundamental la cooperación y el trabajo conjunto entre los servicios informáticos y el resto de unidades de la universidad. En este sentido, es también importante que el servicio refuerce las relaciones tanto con sus proveedores como con sus colaboradores de redes y consorcios, a través de equipos y grupos de calidad en los que participen personal de ambas partes.

Se valora, igualmente, la actividad formativa que realizan los servicios informáticos en el campo de las tecnologías, dirigida tanto a su personal como a sus usuarios.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
4.4.1. Existe un plan de actualización tecnológica, conocido y consensado por los colectivos implicados, que apoye los objetivos de los servicios informáticos.	47	Planes para incorporar evolución tecnoló	X		
4.4.2. Los recursos tecnológicos se adecuan y actualizan de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, docentes, investigadoras, de servicios y de gestión de la universidad.	22	Encuestas de opinión de usuarios		X	
	48	Propuestas de nuevos servicios		X	
	76	Normativa y standares para equipamient	X		
4.4.3. Existen indicadores que permiten evaluar el uso y el impacto de los recursos tecnológicos y mejorar su gestión.	20	Evaluaciones del servicio	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
4.4.4. Existe cooperación y/o convergencia con otras unidades de la universidad (servicios de apoyo a la investigación, soporte a la docencia, etc.).	24	Proyectos de colaboración otras unidades	X		
4.4.5. Se realizan acciones formativas que faciliten el uso de las actualizaciones tecnológicas a usuarios y personal.	28	Formación de los usuarios			
	50	Formación en innovación del personal		X	
	59	Planes formativos de la universidad	X		
4.4.6. Los servicios informáticos desarrollan sus propias innovaciones, llevando a cabo una mejora continua en el ámbito tecnológico.	81	Desarrollo de innovaciones tecnológicas	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

4.4.1. Existe un plan de actualización tecnológica, conocido y consensuado por los colectivos implicados, que apoye los objetivos de los servicios informáticos.

Como ya se comentó, los programas de gestión de recursos sólo cuentan con un plan de actualización aprobado, que aborda solamente el aspecto concreto de las aulas de informática.

Para el resto de infraestructuras tecnológicas aunque los responsables han elaborado un plan de actualización tecnológica, este no ha sido todavía aprobado. Sería interesante contar con la participación de los usuarios en el estudio de esta propuesta.

4.4.2. Los recursos tecnológicos se adecuan y actualizan de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, docentes, investigadoras, de servicios y de gestión de la universidad.

Este es precisamente el objetivo de la propuesta de plan de actualización tecnológica elaborada por los responsables de los SI-CPD, plan que tal como ya se ha mencionado en el epígrafe anterior, está elaborado, restando su estudio por los responsables académicos, contrastándolo con la opinión de los usuarios, para lograr, si procede, su aprobación.

4.4.3. Existen indicadores que permiten evaluar el uso y el impacto de los recursos tecnológicos y mejorar su gestión.

Como ya hemos mencionado anteriormente (epígrafe 4.3.6), en general las medidas de utilización de recursos están bastante bien desarrolladas como por ejemplo en el caso del uso de espacio de disco, ocupación de las procesadoras de los equipos de comunicaciones y de cálculo científico, ancho de banda consumido, las horas que están ocupadas para docencia las aulas de informática, número de páginas impresas por algunas impresoras, etc. sí que se tienen mecanismos y procedimientos para evaluar su uso y mejorar su gestión.

Como ya se apuntó, se podría mejorar este aspecto introduciendo indicadores que interrelacionen los datos obtenidos para realizar análisis más potentes sobre el impacto de los recursos tecnológicos.

4.4.4. Existe cooperación y/o convergencia con otras unidades de la universidad (servicios de apoyo a la investigación, soporte a la docencia, etc.).

La cooperación y convergencia con otras unidades de la Universidad es muy alta gracias al esfuerzo y la implicación de estas otras unidades en los proyectos conjuntos.

No obstante, cabría la posibilidad de mejora si las personas implicadas dispusieran de más tiempo para dedicar a dichos proyectos.

4.4.5. Se realizan acciones formativas que faciliten el uso de las actualizaciones tecnológicas a usuarios y personal.

Con la implantación de nuevos productos o servicios sí se realizan estas acciones formativas, tanto por parte de los técnicos como por parte de los usuarios avanzados, elaborándose en ocasiones una documentación de uso frecuente por parte de los formadores que es muy apreciada por los usuarios y personal que recibe dicha formación.

Sería positivo elaborar una programación estable de formación a usuarios, incluyendo una línea de publicaciones, que se adaptara no sólo al momento de la incorporación de novedades, sino también a los momentos concretos de utilización por parte de los usuarios actuales de esas novedades (por ejemplo, la aplicación de gestión docente podría tener acciones formativas dirigidas al profesorado que al finalizar cada cuatrimestre debe introducir las calificaciones)

4.4.6. Los servicios informáticos desarrollan sus propias innovaciones, llevando a cabo una mejora continua en el ámbito tecnológico.

Continuamente los SI-CPD están aportando nuevos desarrollos (recientemente se ha desarrollado una aplicación de gestión documental para la Secretaría General, desarrollos de encuestas a través de internet, etc.). También se trabaja para migrar servicios a entornos web (consultas de gestión académica para las Secretarías de los Centros), se ofrecen nuevos servicios como las news, conexión a red inalámbrica, etc..

Dentro de las limitaciones que el equipamiento tecnológico pueda imponer, el servicio está permanentemente trabajando en este sentido, para lo que es habitual contar con la colaboración de los usuarios y otros servicios implicados.

Para mantener este ritmo, conviene incrementar la asistencia del personal de los SI-CPD a congresos y foros donde se debate acerca del uso y resultados de las innovaciones tecnológicas con otros colegas, para así poder aprovechar su experiencia y generar sinérgias.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	Ne es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
4.4.1. Existe un plan de actualización tecnológica, conocido y consensado por los colectivos implicados, que apoye los objetivos de los servicios informáticos.			X		
4.4.2. Los recursos tecnológicos se adecuan y actualizan de acuerdo a las necesidades de aprendizaje, docentes, investigadoras, de servicios y de gestión de la universidad.		X			
4.4.3. Existen indicadores que permiten evaluar el uso y el impacto de los recursos tecnológicos y mejorar su gestión.				X	
4.4.4. Existe cooperación y/o convergencia con otras unidades de la universidad (servicios de apoyo a la investigación, soporte a la docencia, etc.).					X
4.4.5. Se realizan acciones formativas que faciliten el uso de las actualizaciones tecnológicas a usuarios y personal.				X	
4.4.6. Los servicios informáticos desarrollan sus propias innovaciones, llevando a cabo una mejora continua en el ámbito tecnológico.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

4.4. Gestión de las actualizaciones tecnológicas.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe una propuesta de plan de actualizaciones tecnológicas.</p> <p>Las mejoras e innovaciones se realizan en colaboración con los usuarios.</p>	<p>Estudiar la propuesta elaborada de plan de actualización tecnológica de los SI-CPD para su aprobación si procede, contando con la opinión de los usuarios.</p> <p>Introducir indicadores de utilización adaptados a los diferentes recursos informáticos</p> <p>Dedicar más tiempo a proyectos conjuntos con otras unidades.</p> <p>Programa estable de formación de usuarios</p>

	Incrementar la presencia de personal técnico en distintos foros que les permita tener una mejor información de los avances y resultados que se producen en distintos ámbitos por otros colegas.
Comentarios	
<p>Los SI-CPD están muy implicados en las actualizaciones tecnológicas no sólo como receptores de las novedades ajenas, sino sobre todo como desarrolladores de nuevos productos o mejoras en productos ya existentes.</p> <p>En función de las necesidades del servicio, las disponibilidad del personal y de la estrategia que marque la Universidad, esta línea de trabajo podría representar un valor añadido para los SI-CPD.</p>	

4.5. Gestión de la información.

En este subcriterio se analiza cómo los servicios informáticos gestionan la información, a través de un sistema orientado a la toma de decisiones, la comunicación y el cumplimiento de sus objetivos. No se trata, por tanto, de la gestión de los recursos de información que realiza el servicio para atender las necesidades de aprendizaje, docentes, investigadoras y de gestión de la universidad, recursos que ya se han analizado en el subcriterio 4.3, bajo la denominación “recursos informáticos”.

La gestión de la información es necesaria en cualquier organización, por lo que es preciso disponer de un sistema de recogida, estructuración y gestión de la información relativa a tareas, procesos y recursos humanos y materiales, que permita al personal de los servicios informáticos acceder a ella, compartirla y utilizarla para optimizar su trabajo. Es habitual que para ello el servicio diseñe e implemente una Intranet.

La gestión de esta información ha de garantizar su validez, grado de actualización, integridad, fiabilidad y nivel de acceso. Para ello, es necesario determinar revisiones, controles y filtros de seguridad que permitan la regularización de acceso a las distintas tipologías de información por medio de los mecanismos pertinentes.

Así, en este subcriterio se ha de valorar, por una parte, si la gestión de la información y el consiguiente conocimiento refuerzan la política y estrategia de los servicios informáticos y de la universidad (definidos en el criterio 2). Por otra, si se garantiza la accesibilidad y la disponibilidad de la información a todo el personal, atendiendo a los distintos niveles de responsabilidad. Además, si se realiza formación del personal a fin de capacitarles para explotar al máximo el potencial tecnológico y los recursos de que disponen.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
4.5.1. Se identifica la información necesaria para la gestión del servicio.	82	Bases de datos internas	X		
4.5.2. Existe un sistema de información que recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento del servicio.	63	Intranet del servicio	X		
	82	Bases de datos internas	X		
4.5.3. Accesibilidad del personal al sistema de información: equipamiento del personal, claves de acceso, estructura del sistema, etc.	41	Canales de comunicación con el personal	X		
	83	Sistemas de seguridad en la comunicación	X		
	84	Formación en el uso de comunicaciones	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

4.5.1. Se identifica la información necesaria para la gestión del servicio.

Los responsables tienen identificada la información necesaria para la gestión del Servicio, principalmente aquella que permite analizar los aspectos de cargas de trabajo del personal y la ejecución del presupuesto económico.

Para mejorar esa información, sería conveniente disponer de más indicadores que relacionen datos de las tareas, procesos, recursos humanos y materiales.

4.5.2. Existe un sistema de información que recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento del servicio.

Mediante la aplicación de help-desk, así como las aplicaciones para el control económico, se tiene recogida toda la información necesaria para la gestión del Servicio.

Es posible mejorar la gestión de esa información, con la elaboración periódica de indicadores (en el sentido descrito en el epígrafe anterior)

4.5.3. Accesibilidad del personal al sistema de información: equipamiento del personal, claves de acceso, estructura del sistema, etc.

Todo el personal tiene acceso al sistema de recogida de la información de carga de trabajo de manera directa y personal.

En cuanto a la información de gestión económica, el acceso es a través de los responsables de la misma (Administración y Secretaría de los SI-CPD).

El resto de información, relativa a procesos concretos, esta accesible para el personal responsable de los mismos, en bases de datos u hojas de cálculo personalizadas.

Sería interesante establecer un sistema de información estructurado, accesible a través de la red, en el que periódicamente se difundieran entre el personal los indicadores de gestión del servicio, de acuerdo a sus niveles de responsabilidad.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
4.5.1. Se identifica la información necesaria para la gestión del servicio.				X	
4.5.2. Existe un sistema de información que recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento del servicio.				X	
4.5.3. Accesibilidad del personal al sistema de información: equipamiento del personal, claves de acceso, estructura del sistema, etc.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

4.5. Gestión de la información.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Están bien identificados los datos necesarios para la gestión del Servicio.</p> <p>Existen buenas herramientas para recoger esos datos.</p>	<p>Introducir indicadores que se elaboren periódicamente y relacionen los datos y enriquezcan la información.</p> <p>Establecer un sistema de información estructurado, accesible a través de la red, para la difusión de indicadores .</p>
Comentarios	
<p>Las herramientas de gestión económica son hojas de cálculo y bases de datos muy personalizadas, que no soportan accesos remotos, motivo por el que no está esta información disponible para su consulta por parte del personal del Servicio.</p>	

5. PROCESOS

El objetivo general de la evaluación de este criterio es analizar cómo los servicios informáticos diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus usuarios, a través de los servicios que ofrecen.

Un servicio que camine hacia la excelencia debe regirse y funcionar mediante un sistema de **gestión por procesos**. Pasar de la gestión de los procesos a la gestión por procesos consiste básicamente en considerar la organización como un sistema integral de procesos orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción de los usuarios. La gestión por procesos es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión de los usuarios sobre las actividades de los servicios informáticos.

Para identificar el esquema de procesos es preciso, en primer lugar, que los servicios informáticos tengan claramente definidos todos sus procesos, estructurados de acuerdo a tres tipologías.

Los **procesos estratégicos** son aquellos que están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores. En su gestión interviene directamente el equipo directivo.

Procesos clave son las actividades esenciales de los servicios informáticos, su razón de ser, los que se ofrecen a los usuarios del servicio, en definitiva, los procesos con los que se identifica al servicio, por los que la institución lo valora.

Los llamados **procesos de soporte** facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave y generan valor añadido al usuario interno.

La identificación y definición de los procesos debe complementarse con la asignación de responsables para cada uno de los procesos, lo que se denominan *propietarios de los procesos*. En el caso de los procesos clave, el servicio debe tener identificados a esos responsables con personas que gocen de autoridad y reconocimiento dentro del servicio.

Subcriterios

- 5.1. Diseño y revisión sistemática de los procesos.
- 5.2. Mejora e innovación de los procesos, orientada a satisfacer plenamente a los usuarios y otros grupos de interés.
- 5.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los usuarios.
- 5.4. Producción, implantación y seguimiento de productos y servicios.
- 5.5. Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios.

5.1. Diseño y revisión sistemática de los procesos.

En este subcriterio se valora si los servicios informáticos analizan todas y cada una de las actividades que realizan, establecen las interrelaciones pertinentes y, a partir de ahí, definen sus procesos, concediendo especial importancia a los considerados clave.

La gestión de los procesos implica documentar de manera detallada y asignar un responsable para cada uno de ellos, así como establecer los mecanismos que resuelvan la interrelación entre los procesos y subprocesos (diagramas de flujo, matrices de relación, etc.).

Una vez definidos los procesos, el servicio debe determinar un conjunto de indicadores para cada proceso. Estos indicadores tienen que permitir medir tanto la evolución del proceso como el impacto de los procesos clave en la consecución de los objetivos.

El responsable del proceso podrá contar con un equipo de mejora, que colabore en la definición del proceso, la identificación de los indicadores y la elaboración de los planes de mejora del proceso correspondiente.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
5.1.1. El servicio identifica sus procesos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés.	19	Manual de procesos	X		
	22	Encuestas de opinión de usuarios		X	
	54	Mapa de procesos	X		
	27	Reuniones con usuarios	X		
5.1.2. Se identifican los grupos de interés de cada proceso y las distintas unidades intervienen en los procesos a la hora de definirlos, y para gestionarlos de forma eficaz.	85	Grupos de trabajo en procesos	X		
	27	Reuniones con usuarios	X		
5.1.3. El servicio tiene implantado un sistema de gestión por procesos con un responsable para cada uno que asegura su cumplimiento y eficacia.	19	Manual de procesos	X		
5.1.4. Se revisan los procesos para adaptarse a los requisitos cambiantes del entorno y a las exigencias de los usuarios.	86	Mecanismos de revisión de procesos	X		
	27	Reuniones con usuarios	X		
			X		
5.1.5. Existen indicadores de proceso para medir su evolución y rendimiento.	87	Indicadores de rendimiento de procesos	X		
	88	Cuadro de mando integral			X
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

5.1.1. El servicio identifica sus procesos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés.

En este subcriterio se utilizan evidencias no actualizadas (19, 54).

Dichas evidencias constituyen la documentación, disponible en la web de gestión de calidad de los SI-CPD, elaborada para la implantación de un sistema de calidad ISO-9000, (de finales de 2002, con modificaciones en 2003), sistema cuya implementación práctica no se ha completado en la actualidad.

Para elaborar esa documentación, se comenzó por la identificación de los procesos teniendo en cuenta las directrices señaladas por los responsables académicos y las propuestas de los responsables de los SI-CPD, basadas ambas en las necesidades de los usuarios.

En el Manual de Procedimientos Generales, aparecen recogidos los procesos estratégicos y de gestión, que recopilamos a continuación añadiendo a cada uno un número que indica, en el último año, si se han cumplimentado formatos asociados y formatos de procedimientos asociados:

0 - No existen formatos cumplimentados.

1 – Se cumplimentan algunos formatos asociados pero no todos.

2 – Se cumplimentan todos los formatos asociados.

Esto aclara el grado de cumplimiento de los procedimientos.

A) Procesos estratégicos:

- Revisión de los Catálogos de Servicios: donde se regulan las peticiones de nuevos servicios o modificaciones de los existentes, con formatos asociados, etc. - 0
- Control del Diseño de Proyectos. ----- 0
- Atención al Usuario. ----- 2
- Evaluación de la Satisfacción de los Usuarios. ----- 1
- Control de Aplicaciones. ----- 0
- Tratamiento de Reclamaciones y Quejas ----- 2
- No Conformidades ----- 0
- Acciones Correctoras y Preventivas ----- 0
- Control de los Registros de Calidad ----- 0
- Auditorias Internas ----- 0

B) Procesos de soporte

- Control de la Documentación y de los Datos. ----- 0
- Adquisiciones de Suministros, Servicios y Obras. -- 0
- Material Propiedad del Usuario. ----- 0
- Administración y Especificación de Máquinas. ----- 0
- Control de los Servicios. ----- 0
- Control de los Equipos de Medida. ----- 0
- Formación. ----- 0
- Técnicas Estadísticas y Análisis de Datos. ----- 0

En Especificaciones de Servicios y en el Catálogo de Servicios de la página de Gestión de la Calidad de Servicios Informáticos, aparecen los servicios y los asimilamos a procesos clave, en detalle :

- En la actualidad no existen los procesos correspondientes a la Unidad de Archivos y Bibliotecas, Archivos, en cuanto a la unidad se tratará más adelante.
- En la Unidad de Archivos y Bibliotecas, Bibliotecas, los procesos se mantienen, la persona responsable también; esta unidad existe y sólo está compuesta por una persona, esto no debería ser así.
- En la Unidad de Aulas. se mantienen los mismos procesos y la persona responsable.
- En la Unidad de Administración se mantienen los mismos procesos y la persona responsable se cambió como resultado de un concurso de traslado al ser funcionaria.
- En la Unidad de Calidad se mantienen los mismos procesos y la persona responsable.
- En la Unidad de Gestión Académica se mantienen los mismos procesos y la persona responsable pero aparecen como nuevos procesos:
 - Implantación de la aplicación UXXI-Investigación, tiene como responsable a JMD nombrado por la dirección, es grupo I, este proceso debe ser resuelto por una nueva unidad independiente y dotada con otra persona más, en el también trabajan TAM y AVD, personal contratado, de la unidad de Sistemas y Bases de Datos de Gestión.
 - Desarrollos e implantaciones de aplicaciones propias:
 - Desarrollo de la aplicación para elaborar la R.P.T. del Profesorado tiene como responsable a JMR, es grupo III, nombrado por la dirección, también trabajan en él: ELA grupo III, GBC, JMD, y PGT.
 - Desarrollo de la aplicación del Boletín Oficial de la Secretaría General por Internet, tiene como responsable a JHA, es grupo II, nombrado por la dirección.
 - Desarrollo de una aplicación propia que complementa las funciones necesarias en la USAL que UXXI-Académico no cubre: listados, archivo de becas, etc, tiene como responsables a MSG y GBC, son grupos II, también trabajan en este proyecto JHM, AGP, FFM, EDL, JMD .
 - Desarrollo de una aplicación por internet para dar determinados servicios de gestión académica que Red-C@mpus no cubre (para ayuda a la gestión de Educación en red, para el Servicio de Deportes... tiene como responsables a GBC y MSG, son grupos II, también trabajan en este proyecto JHM, AGP, FFM, EDL, JMD .
 - Desarrollo de la aplicación de Encuestas por internet: evaluación del profesorado, satisfacción del estudiante, etc. tiene como responsables a JHA y RGJ, son grupo II, nombrados por la dirección.
- En la Unidad de Gestión Administrativa y Económica se mantienen los mismos procesos y responsable pero aparecen como nuevos procesos:
 - Desarrollos e implantaciones de aplicaciones propias:
 - Desarrollo/Mantenimiento de la aplicación de prendas de trabajo del PAS laboral: registro y pago con integración en el sistema de nominas de la Universidad, tiene como responsable a AGM, es grupo III, nombrado por la dirección, también trabajan en este proyecto CSG y ELA .
 - Desarrollo de la aplicación de generación de la documentación de la provisión de plazas de PDI, tiene como responsable a CSG, es grupo II, nombrado por la dirección, también trabajan en este proyecto AGM y ELA :
 - composición de órganos de selección (tribunales).
 - listas de aspirantes.
 - nombramientos/actas de comisiones técnicas, comisiones de contratación...

La Unidad de Sistemas y Bases de Datos que se formó, en 2002, con una reestructuración del Servicio en la que se crearon también el área de Gestión y la de Comunicaciones, dicha unidad se dividió en dos, que se integraron en las anteriores, en enero de 2004, por tanto en la actualidad existen dos unidades de sistemas diferentes con diferentes responsables, además en febrero de 2006 aparece la Unidad de Carné Polivalente que asume procesos antes incluidos en Sistemas de Comunicaciones, y con el cometido de abordar nuevas funcionalidades basadas en el carnet..

Sobre Sistemas y Bases de Datos, en la actualidad tenemos:

- Unidad de Sistemas y Bases de Datos de Gestión, tiene como responsable a JFD nombrado por la dirección, y como procesos, que existían con anterioridad:
 - Administración de sistemas, tiene como responsable a MGL, siendo necesario añadir un programador, con perfil de administrador de sistemas, que pueda responsabilizarse del sistema de cálculo científico.
 - Mantenimiento, gestión y monitorización de 48 servidores y 1 Cluster de Cálculo.
 - Mantenimiento y gestión de sistema cliente servidor con herramientas Citrix.
 - Instalación, parametrización y mantenimiento de software base para servicios Web.
 - Servicio de copias de seguridad.
 - Administración de Bases de Datos, realizan estos trabajos TAM contratado y AVD contratado, no existe responsable asignado:
 - Mantenimiento, gestión y optimización de 16 bases de datos Oracle y 4 B.D. Ingres.
 - Actualización de versiones de aplicaciones.
 - Migraciones de versiones de Bases de Datos.
 - Copias de seguridad de Bases de Datos.
 - Definición de la política de seguridad en equipos y bases de datos, el responsable de estos trabajos es JFD, nombrado por la dirección.
 - Definición y ejecución de la política de equipamiento, el responsable de estos trabajos es JFD nombrado por la dirección.
- Unidad de Sistemas de Comunicaciones, tiene como responsable a JGR nombrado por la dirección en el mes de febrero de 2006 y con él trabajan FPM y LGG; GSH anterior responsable de los procesos fue trasladado a tareas relacionadas con carné universitario y firma electrónica, junto a JCT y VGC que ahora forman la unidad de Carné Polivalente.
- Aparece como nueva unidad la Unidad de Carné Polivalente, tratado en el punto anterior, responsable GSH nombrado por la dirección, realizan los procesos que existían con anterioridad, pero a los que añaden nuevos contenidos de:
 - Carné universitario, responsable GSH.
 - Puntos de información, responsable JCT.

Continuando con otra nueva unidad de 2006:

- Aparece como nueva unidad en enero de 2006 la Unidad de Minería de Datos con VDA, es creada por la dirección.

Siguiendo con las unidades y procesos que aparecen en las evidencias en web:

- En la Unidad de Servicios de Red se mantienen los mismos procesos y responsables.
- En la Unidad de Red se mantienen los mismos procesos y responsables.

En resumen: Los procesos clave están identificados considerando las necesidades y expectativas en reuniones con usuarios, aunque no con claridad en las nuevas unidades antes mencionadas, y las evidencias 19 y 54 no están actualizadas, dado el estancamiento en la implantación del sistema de gestión de calidad.

Sería interesante retomar e impulsar ese sistema, no tanto dirigido a la obtención de la acreditación en ISO-90001, sino como método para ampliar la gestión de los procesos.

5.1.2. Se identifican los grupos de interés de cada proceso y las distintas unidades intervienen en los procesos a la hora de definirlos, y para gestionarlos de forma eficaz.

En este subcriterio se utiliza evidencia no actualizada (85), que muestra la participación de los usuarios en la definición de los procesos.

Como se puede ver por los documentos de la evidencia nº27, reuniones con usuarios con responsabilidades de gestión en la universidad en las unidades de :

- Gestión Administrativa y Económica,
- Sistemas y Bases de Datos de Gestión.
- Gestión Académica.

Así mismo, se realizan periódicamente reuniones internas, por ejemplo:

- Gestión y Administración Económica quincenales el primer lunes de quincena.
- Gestión Académica también son quincenales el primer lunes de quincena.
- Sistemas y Bases de Datos semanales los martes, a ella acuden los responsables de los otros grupos de gestión pero no se invita a usuarios por ser muy técnica.
- Aulas de Informática, trimestrales con todos los técnicos.
- Subdirección de Comunicaciones, semanales con los responsables de sus unidades.

Dichas reuniones son planificadas desde la dirección del área de Gestión, a ellas se invita y acuden usuarios, en GAE a veces y en GA regularmente.

Los citados usuarios intervienen tanto en la organización de las reuniones como en la definición de calendarios y funciones a implementar o descartar, aportan su visión y necesidades.

En dichas reuniones se toman acuerdos y existen actas, como se ve en los ejemplos aportados como evidencia.

En las otras unidades no hay evidencia escrita de reuniones con los usuarios.

En cuanto a reuniones con empresas externas, se hacen reuniones de común acuerdo que coinciden en calendario con implantaciones o mejoras.

En cualquier caso, a partir de la información que proporcionan estas reuniones, la definición de los procesos es una responsabilidad que recae en el responsable de cada unidad, designado al efecto por los responsables de los SI-CPD, y se cuenta con el asesoramiento técnico del responsable de calidad de los SI-CPD.

5.1.3. El servicio tiene implantado un sistema de gestión por procesos con un responsable para cada uno que asegura su cumplimiento y eficacia.

Como ya se mencionó, el servicio ha trabajado en la documentación de un sistema de gestión de calidad ISO-9000, que no ha completado su implementación práctica.

De ahí que en este subcriterio se utiliza evidencia no actualizada (19), como se ha visto en el punto 5.1.1 para cada proceso existe un responsable nombrado por la dirección, para ello la dirección tiene en cuenta la disponibilidad de personas, las técnicas a utilizar, el perfil de la persona propuesta y la opinión de dicha persona; estas asignaciones se hacen cuando se inicia un nuevo proceso.

Salvo en el caso de las reestructuraciones mencionadas no suelen cambiar las asignaciones de responsable.

Existe un responsable para cada proceso, excepto en Bases de Datos de Gestión y Sistemas de Cálculo Científico.

Se considera positivo el sistema de gestión por procesos orientado a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, como método para el eficaz cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los SI-CPD

5.1.4. Se revisan los procesos para adaptarse a los requisitos cambiantes del entorno y a las exigencias de los usuarios.

En este subcriterio se utiliza evidencia no actualizada (86) sobre mecanismos de revisión de procesos.

En los últimos dos años se han migrado y cambiado las principales aplicaciones de gestión académica de estudiantes y las máquinas y bases de datos de gestión. Los motivos de dichos cambios son:

- Con el tiempo se han solicitado y desarrollado nuevas funcionalidades que han sobrecargado los equipos: aplicación de cursos extraordinarios, expedientes de estudiantes en Internet, aplicación de becas, aplicación de cargar notas de profesores
- Se solicitan otras nuevas funcionalidades que no se pueden realizar con las aplicaciones existentes, en concreto una carga de notas por parte del profesorado que funcione correctamente, carga de títulos propios, aplicación de becas integrada en la aplicación general.
- La obsolescencia de máquinas por el paso del tiempo y el aumento del coste de mantenimientos.
- La obsolescencia de la base de datos Ingres.
- La petición de sistemas con mayor disponibilidad.

Antes de hacer dichos cambios se han realizado estudios específicos, visitas a otras universidades (dos visitas con un año entre ellas) e informes, tras cada visita, que se han entregado al Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente, que ha tomado finalmente la decisión de realizar dicho cambio.

En la actualidad se están revisando varias de las aplicaciones con diseño y programación propia y se están diseñando nuevas aplicaciones. Veamos los desarrollos de nuevos productos realizados en los últimos dos años:

Desarrollos propios:

- Migración de UXXI Recursos Humanos Ingres a Oracle. Por necesidad técnica detectada por los propios SI-CPD.
- Migración de Sigma a UXXI Académico, por decisión de Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente.
- Aplicación de encuestas en Internet por petición de Unidad de Evaluación de la Calidad.
- Aplicación para la Secretaría General, por petición de Secretaría General.
- RPT de PDI por petición de Vicerrectorado de Ordenación Académica.

- Aplicación de pruebas de acceso en Internet para Institutos y Colegios, para minimizar costes y mejorar el servicio, dicha mejora ha sido detectada por los propios SI-CPD.
- Desarrollos propios en Gestión Académica, por petición de servicios de estudiantes.
- Desarrollos propios en Gestión de Recursos Humanos, por petición de servicios implicados.
- Renovación de aplicación de Gestión de Cursos Extraordinarios, por petición de la dirección de Cursos Extraordinarios.
- Reingeniería de aplicación de listas de clase de Cursos Extraordinarios para profesores, por mejora de la seguridad y disminución de costes en el servicio.
- Aplicación de consultas de datos de estudiantes en Internet para Servicio de Deportes, por petición de dicho servicio y del de estudiantes.
- Aplicación de Consulta de listas de clase para Enseñanza en Red, por petición de unidad de enseñanza en red.

Desarrollos de empresas externas, por peticiones de diferentes vicerrectorados:

- Implantación de Gestión Académica en primer y segundo ciclo incluido becas, además tercer ciclo y títulos propios, para el Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente.
- Implantación de Automatrícula en Internet, para el Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente.
- Implantación de aplicación de actas en Internet para profesores, para el Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente.
- Implantación de aplicación de consulta de expedientes en Internet para estudiantes, para el Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente.
- Implantación de Gestión de la Investigación para el Vicerrectorado de Investigación.
- En la actualidad se está realizando un proyecto de implantación WIFI, para el Vicerrectorado de Infraestructuras.
- Se acaba de realizar un amplia renovación de las aulas de informática, por obsolescencia de las anteriores, para el Vicerrectorado de Planificación e Innovación Docente.

En desarrollos propios, dado que los usuarios participan en los diseños, el grado de adaptación a los requerimientos de los usuarios es alto.

Por otro lado podemos considerar que:

- Hace dos años se realizó una importante inversión en máquinas y aplicaciones para gestión, ello ha llevado aparejado el gran número de cambios realizados desde dichas áreas.
- Dos años antes y ligada a otra fuerte inversión en instalaciones y equipos de comunicaciones, se llevaron a cabo importantes ampliaciones en la red.
- En la actualidad se están acometiendo nuevas inversiones para instalación WIFI.

Se viene demostrando una relación directa entre inversiones y adaptación a requisitos cambiantes del entorno y a las exigencias de los usuarios.

5.1.5. Existen indicadores de proceso para medir su evolución y rendimiento.

Los SI-CPD no disponen de indicadores institucionales o comúnmente aceptados para los servicios que presta a la comunidad universitaria, lo hace que no sea posible su utilización sistemática, como sería deseable.

No obstante se tiene información de algunos procesos puntuales, como se recoge en la evidencia no actualizada (87).

Según evidencia (26).

En Gestión, operación - Lectora:

- Varios ficheros sobre exámenes tratados y evolución por años, centros etc.

En Pruebas de acceso:

- Sobre correctores y estudiantes en 2005.

En Gestión Académica:

- Sobre estudiantes matriculados por fechas.

En Preinscripción:

- Accesos, tipos, etc. por fechas.

En Gestión de la Investigación:

- Accesos de investigadores y actividades creadas o actualizadas por fechas.

Entre las evidencias no se han aportado otros indicadores en otros procesos.

En cualquier caso, se considera muy importante disponer de indicadores de los que obtener información que permita plantearse planes de mejora continua, algo que actualmente no está sistematizado.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
5.1.1. El servicio identifica sus procesos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus usuarios y grupos de interés.				X	
5.1.2. Se identifican los grupos de interés de cada proceso y las distintas unidades intervienen en los procesos a la hora de definirlos, y para gestionarlos de forma eficaz.				X	
5.1.3. El servicio tiene implantado un sistema de gestión por procesos con un responsable para cada uno que asegura su cumplimiento y eficacia.			X		
5.1.4. Se revisan los procesos para adaptarse a los requisitos cambiantes del entorno y a las exigencias de los usuarios.				X	
5.1.5. Existen indicadores de proceso para medir su evolución y rendimiento.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

5.1. Diseño y revisión sistemática de los procesos.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Los procesos están identificados y existen responsables, en los últimos dos años se están llevando a cabo grandes mejoras en equipos y aplicaciones.	<p>Implementación práctica del sistema de gestión de calidad</p> <p>Las nuevas implementaciones y desarrollos de servicios deberían estabilizarse y documentarse.</p> <p>Deberían utilizarse más y mejores indicadores para medir evolución y rendimiento.</p> <p>Deberíamos mejorar en el conocimiento sobre la satisfacción de los usuarios.</p> <p>Se observa que en algunos procesos, antes citados, la categoría laboral del personal es inferior a sus cometidos.</p> <p>Para una auténtica gestión por procesos se requiere una revisión en la plantilla o en la política de asignación de tareas</p>

	(por ejemplo, en Sistemas de Gestión donde es necesario dotar una plaza, y en las unidades que acometen nuevos desarrollos, en las que existe alta dependencia de personal contratado o de una única persona.)
Comentarios	
El trabajo desarrollado en la elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad basado en la normativa ISO-9000 no ha llegado a reflejarse en su utilidad práctica	

5.2. Mejora e innovación de los procesos, orientada a satisfacer plenamente a los usuarios y otros grupos de interés.

El entorno de los servicios informáticos está sometido a cambios continuos y los usuarios demandan nuevos productos y servicios que den solución a sus necesidades. Para dar respuesta a estas demandas es necesario adaptar los objetivos, así como sus métodos de funcionamiento, es decir, sus procesos.

Por ello, el servicio debe analizar y procesar la información procedente del personal, de los usuarios y de los proveedores y colaboradores, con el fin de identificar las necesidades de mejora. Los procesos deben estar sometidos a continuas revisiones para adaptarse a los cambios del entorno, del mercado, de los usuarios y de la tecnología. Los cambios, si son graduales, se pueden adoptar mediante la mejora progresiva, mientras que si se necesitan cambios radicales se deberá recurrir a la *reingeniería de procesos*.

La mejora de los procesos implica un constante esfuerzo del personal en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora, por lo que es preciso estimular al personal y crear las condiciones adecuadas para que se manifieste su potencial y su creatividad. El servicio debe, pues, potenciar el *benchmarking*, el trabajo en equipo, la cooperación y la participación en grupos de trabajo sectoriales.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
5.2.1. Se utilizan los resultados de los indicadores de rendimiento y de los métodos cualitativos, así como la información procedente de las actividades de formación, y de las percepciones de los distintos grupos de interés para establecer prioridades y áreas potenciales de mejora.	21	Planes de mejora			X
	27	Reuniones con usuarios	X		
5.2.2. Se estimula en talento creativo e innovador del personal, de los usuarios y de los colaboradores, con el fin de que todo ello repercuta sobre las mejoras.	10	Grupos de calidad	X		
	11	Equipos de mejora	X		
	30	Grupos de calidad con colaboradores			X
	31	Equipos de mejora con colaboradores			X
5.2.3. Se introducen mejoras innovadoras en los procesos que aumentan la eficacia de las operaciones y disminuyen las tareas repetidas.	86	Mecanismos de revisión de procesos	X		
5.2.4. Se establecen pruebas piloto, se controla la implantación de procesos nuevos o modificados y se asegura que el personal del servicio recibe la formación pertinente para poder trabajar en ellos, a fin de verificar que los cambios son positivos.	89	Programación de procesos piloto			X
5.2.5. Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados o implicados.	90	Difusión de los procesos			X
5.2.6. Se realiza un seguimiento sistemático de las mejoras hasta conseguir un nivel estable de resultados.	86	Mecanismos de revisión de procesos	X		
	87	Indicadores de rendimiento de procesos	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

5.2.1. Se utilizan los resultados de los indicadores de rendimiento y de los métodos cualitativos, así como la información procedente de las actividades de formación, y de las percepciones de los distintos grupos de interés para establecer prioridades y áreas potenciales de mejora.

Como ya se dijo, la carencia de indicadores institucionales o comúnmente aceptados para servicios como los SI-CPD hace que no sea posible su utilización sistemática, como sería deseable.

No obstante, si que se recoge la opinión de los usuarios cada vez que se les presta un servicio.

De este modo, los responsables de los SI-CPD basan sus propuestas de mejora en esas opiniones, así como en la información obtenida de las reuniones con usuarios y trabajadores, e incluyen la formación como elemento esencial para la implementación de los cambios, aunque la toma de decisiones al respecto pueda recaer en otros órganos universitarios.

Por ejemplo, en los últimos meses se ha realizado reingeniería de la aplicación de listas de clase de Cursos Extraordinarios, que se ha llevado a cabo a raíz de una actividad de formación en seguridad y para minimizar costes.

Mencionar también el caso del nuevo proyecto WIFI es prioritario y va a permitir y facilitar los accesos de los usuarios, un proyecto que se gestó a partir de las necesidades identificadas por los SI-CPD.

Como ejemplo de atención a las necesidades de los usuarios, en los últimos meses se ha acometido la mejora de la presentación y funcionalidades de la aplicación de Cursos Extraordinarios, en respuesta a peticiones de mejora por parte de los usuarios, y en la misma línea, se ha programado la aplicación de desarrollos propios integrada en UXXI Académico, para mejorar funcionalidades del personal de secretarías y servicios de estudiantes.

5.2.2. Se estimula en talento creativo e innovador del personal, de los usuarios y de los colaboradores, con el fin de que todo ello repercute sobre las mejoras.

Aún careciendo de un sistema institucional de incentivos a la innovación, desde los responsables de los SI-CPD se estimula el talento creativo e innovador del personal, particularmente ante las nuevas implementaciones.

Por ejemplo, el grupo creado en torno a Desarrollos propios sobre UXXI académico, para cubrir funcionalidades que no tiene la aplicación UXXI académico de OCU, que no modifican la estructura interna de la aplicación de OCU, y que son de uso habitual en nuestra universidad, se pretendía y se ha logrado integrar nuestra aplicación con la de OCU, usando la misma tecnología y similar diseño, para que su uso sea transparente a secretarías y servicios de estudiantes.

Sería positivo poder ofrecer reconocimientos institucionales a este tipo de iniciativas.

5.2.3. Se introducen mejoras innovadoras en los procesos que aumentan la eficacia de las operaciones y disminuyen las tareas repetidas.

En este subcriterio se utiliza evidencia no actualizada (84).

La introducción de mejoras se plantea como una parte más de los propios procesos, promoviéndose su identificación por los trabajadores, su asunción por los responsables de los SI-CPD, y su propuesta a los órganos de decisión.

Por ejemplo, se ha decidido la total eliminación de impresos de preinscripción, realmente, en los últimos 3 años se han eliminado progresivamente, el curso pasado ya no se hicieron en imprenta pero se mantuvieron en Internet y posteriormente se realizaba grabación manual de los datos, este año ya no se imprime tampoco el cuaderno de normas asociado, con ello se ha pasado de un sistema que obligaba a contratar personal de grabación, todos los años, y en el que se hacía grabación durante un periodo corto pero muy intenso, incluso en fin de semana, para poder disponer de los datos tras las pruebas de acceso a la universidad y cumplir los calendarios de adjudicaciones y matrícula; hace unos años llegamos a contratar 14 personas, hoy no es necesario y estos trabajos se hacen más rápidos, con mayor calidad de la información obtenida y con menor coste.

Otro ejemplo de mejora innovadora es la incorporación de formas de pago con tarjeta de crédito para cursos extraordinarios, la matrícula para pruebas de acceso por Internet para centros ajenos, mecanismos de seguridad y anonimato con códigos de barras y lector también en pruebas de acceso, etc.

El introducir mejoras en los procesos, aunque ya sean estables, es un modo de pensar habitual en el Servicio, que debería sistematizarse para que no se quedara en acciones puntuales y reforzarse con el reconocimiento institucional.

5.2.4. Se establecen pruebas piloto, se controla la implantación de procesos nuevos o modificados y se asegura que el personal del servicio recibe la formación pertinente para poder trabajar en ellos, a fin de verificar que los cambios son positivos.

Se establecen pruebas piloto, normalmente para tomar decisiones ante la puesta en marcha de un proyecto o para probar el paso a explotación de una aplicación determinada, esto hace que su número vaya ligado al de nuevos proyectos, y en ella suelen colaborar los servicios implicados.

Por ejemplo, la última prueba piloto se ha realizado en septiembre-octubre de 2005 con la aplicación de Recursos Docentes, se ha hecho en colaboración con el Servicio de Profesorado, y fue acompañada de un curso de formación.

El personal del Servicio recibe además de los Cursos de Formación del PAS, cursos de formación específicos en nuevos procesos, normalmente ligados a nuevas implantaciones. Los recibidos como Cursos de Formación del PAS son insuficientes para garantizar la puesta al día en nuevas herramientas y tecnologías.

Dado que la última implantación ha sido la de UXXI Académico, los últimos cursos se han dado según un plan de formación que formaba parte del proyecto, con un tres orientaciones: grupo de implantación (formado por informáticos y funcionales), personal de secretarías, y personal informático.

- Grupo de implantación: Diciembre de 2003, 2 cursos de 2 días.
- Secretarías: Enero - febrero de 2004, 8 cursos de 2 días. Junio - Julio de 2004, 8 cursos de 5 días.
- Informático: Noviembre de 2005, 15 días, 90 horas sobre diccionario de datos y parametrizaciones.

Los cursos para informáticos se realizan al tiempo que los trabajos de migración y de diario, y son sólo sobre parte del diccionario de datos, no sobre tecnologías asociadas. Acuden todas las personas disponibles y relacionadas con la materia del curso, son cursos generales e insuficientes para un conocimiento a fondo del diccionario. Aunque los cursos son abiertos al resto del personal del servicio, no son de su interés.

Para mejorar esta formación, en diccionario de datos, OCU imparte cursos costosos, que habría que contratar a parte, de 15 días de duración en Madrid y para módulos concretos, pensados para que una o dos personas por universidad los realicen.

Además de estos cursos, habría que realizar otros en tecnologías asociadas, como administración y desarrollos en Oracle. Años atrás, se realizaron cursos del PAS en algunas de estas materias, pero son insuficientes. También existen cursos de formación en Oracle, costosos y pensados para personas individuales de los servicios informáticos de las empresas.

Sería positivo que este tipo de formación recibida en cursos específicos asociados a nuevos proyectos contara con los mismos reconocimientos (en la carrera profesional de los trabajadores) que los cursos que componen el programa general de formación del PAS de la Universidad, lo que sin duda mejoraría la motivación ante dicha formación.

En cualquier caso, señalar que la tecnología avanza y se modifica a un gran ritmo, dejando atrás las herramientas y el conocimiento asociado a ellas, de forma que sería bueno profundizar en una actualización y formación superior a la que se realiza actualmente.

5.2.5. Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados o implicados.

Los cambios introducidos en los procesos se comunican, en reuniones, por correo electrónico y haciendo uso de listas de distribución,

Por ejemplo: Los correos enviados recientemente con motivo de la implantación de la aplicación de Desarrollos Propios integrada en UXXI Académico a la correspondiente lista de distribución de usuarios.

Hemos llegado incluso a incluir en las dependencias del CPD a un grupo coordinador de usuarios, de gestión académica, de forma que estos mismos “súper usuarios” informan directamente al resto, mejorando en muchos casos la información o documentación asociada. Este método es el mejor para conseguir estos fines y deberíamos intentar extenderlo a otras áreas.

5.2.6. Se realiza un seguimiento sistemático de las mejoras hasta conseguir un nivel estable de resultados.

En este subcriterio se utiliza evidencia no actualizada (87).

Aunque, como ya se ha dicho, no existe un sistema institucionalizado de indicadores de calidad, si que existe una preocupación continua de los responsables por introducir mejoras en los servicios.

Por ejemplo, en estos momentos se están realizando pruebas de estabilidad y mejora de la aplicación de Gestión de la Secretaría General, que está siendo monitorizada por una persona del grupo de Sistemas y Bases de Datos y por el técnico que ha desarrollado la aplicación, están realizando pruebas, monitorización y cambios en la parametrización.

Se dispone de sistemas de monitorización integrada para los equipos que se controla desde los grupos de sistemas.

En cuanto a las mejoras en los procesos, no dependiente de las máquinas, debemos decir que la cantidad y urgencia de nuevas tareas y de trabajos cotidianos hace que los procesos para alcanzar un nivel estable de resultados, así como estabilidad y documentación adecuada, sean mejorables, existe también una dependencia de personas concretas que debe reducirse.

No existe un procedimiento concreto y sistemático que se siga en todos los proyectos.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
5.2.1. Se utilizan los resultados de los indicadores de rendimiento y de los métodos cualitativos, así como la información procedente de las actividades de formación, y de las percepciones de los distintos grupos de interés para establecer prioridades y áreas potenciales de mejora.			X		
5.2.2. Se estimula en talento creativo e innovador del personal, de los usuarios y de los colaboradores, con el fin de que todo ello repercuta sobre las mejoras.				X	
5.2.3. Se introducen mejoras innovadoras en los procesos que aumentan la eficacia de las operaciones y disminuyen las tareas repetidas.					X
5.2.4. Se establecen pruebas piloto, se controla la implantación de procesos nuevos o modificados y se asegura que el personal del servicio recibe la formación pertinente para poder trabajar en ellos, a fin de verificar que los cambios son positivos.				X	
5.2.5. Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados o implicados.				X	
5.2.6. Se realiza un seguimiento sistemático de las mejoras hasta conseguir un nivel estable de resultados.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

5.2. Mejora e innovación de los procesos, orientada a satisfacer plenamente a los usuarios y otros grupos de interés.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Se recoge la opinión de los usuarios a los que se presta un servicio.</p> <p>Se están implementando, al tiempo, una gran cantidad de nuevas funcionalidades y aplicaciones.</p> <p>Existe un grupo de súper usuarios, de Gestión Académica, dentro de las dependencias del Servicio.</p>	<p>Mejorar la cantidad y calidad de indicadores.</p> <p>Precisamente el elevado número de tareas, la incorporación de nuevas herramientas y la necesidad de formación asociada.</p> <p>Con cada nuevo proyecto podría considerarse la formación necesaria para sacarlo adelante y su coste como parte del proyecto.</p> <p>Equiparar la formación interna a los cursos de formación del PAS.</p>

	Ampliar la información a usuarios y profundizar en el conocimiento de sus necesidades. Sistematizar los sistemas de seguimiento.
Comentarios	
La formación que se necesita es muy costosa, por ser muy especializada, y en ocasiones sólo es viable para un reducido número de personas, pero esto no debería ser motivo para no realizarla.	

5.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los usuarios.

En este subcriterio se debe valorar qué hacen los servicios informáticos para conocer las necesidades y expectativas, actuales y futuras, de usuarios y otros grupos de interés, relativas a productos y servicios, así como su percepción sobre los ya existentes.

Para ello, se deben articular diferentes sistemas de relación con los usuarios y de recogida de información: encuestas y estudios de detección de las necesidades de los usuarios, constitución de comisiones de usuarios o establecimiento de sistemas de quejas y sugerencias, entre otros.

Como consecuencia de la información recogida, los servicios informáticos desarrollarán nuevos productos y servicios utilizando la innovación y la creatividad: *benchmarking*, grupos de mejora internos, etc.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
5.3.1. Se utiliza la investigación de demandas, encuestas de usuarios u otro tipo de estudios para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	22	Encuestas de opinión de usuarios		X	
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	27	Reuniones con usuarios	X		
5.3.2. Se identifican mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.	30	Grupos de calidad con colaboradores			X
	31	Equipos de mejora con colaboradores	X		
5.3.3. Se diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.	48	Propuestas de nuevos servicios	X		
	91	Desarrollo de nuevos productos	X		
5.3.4. Se potencia la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.	48	Propuestas de nuevos servicios	X		
	50	Formación en innovación del personal	X		
	81	Desarrollo de innovaciones tecnológicas	X		
	91	Desarrollo de nuevos productos	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

5.3.1. Se utiliza la investigación de demandas, encuestas de usuarios u otro tipo de estudios para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.

Las necesidades y expectativas se determinan sobre todo en reuniones con usuarios, sobre todo aquellos que tienen responsabilidades de gestión, ya comentadas en el subcriterio 5.1.2.

No se utilizan encuestas de usuarios.

5.3.2. Se identifican mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.

Aunque no existe un método sistemático para recoger la opinión de los usuarios, los responsables están atentos a las nuevas necesidades que les comunican los usuarios.

Por ejemplo, las últimas mejoras establecidas al introducir la aplicación de Gestión Académica y la Gestión de la Investigación, o al comenzar la implantación WIFI se basan en mejorar funcionalidades en uso y en gran parte en adelantarnos a necesidades ya existentes o por venir. Un problema que nos encontramos en estos casos es que implantar aplicaciones o sistemas muy novedosos lleva aparejado el que no estén suficientemente probados, y nos obliga a entrar en una dinámica de carga de parches y nuevas versiones constante y a ofrecer un servicio deficiente, y en alta dependencia de una empresa externa.

Además de recibir directamente de los usuarios (principalmente a través de e-mail), peticiones concretas sobre sus necesidades, los Servicios Informáticos asisten a reuniones y presentaciones de nuevos productos, de forma que al localizar nuevas soluciones las presentan a los usuarios correspondientes para su conocimiento y valoración.

5.3.3. Se diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Si, de modo continuado.

Como ejemplo de cómo las necesidades y expectativas de los usuarios se cubren en la actualidad con nuevos desarrollos propios:

- Aplicación de acceso para centros ajenos y sección de acceso.
- Aplicación de Cursos extraordinarios.
- Aplicación de Preinscripción.
- Aplicación para Mayores de 25 años.
- Aplicación de encuestas en Internet.
- Aplicación para la Secretaría General.
- RPT de PDI.
- Desarrollos propios en Gestión Académica DPXXI.
- Desarrollos propios en Gestión de Recursos Humanos NEXUS.
- Aplicación de Gestión de Cursos Extraordinarios.
- Aplicación de consultas de datos de estudiantes en Internet para Servicio de Deportes DPGESTIONWEB.
- Aplicación de Consulta de listas de clase para Enseñanza en Red DPGESTIONWEB.

- Aplicación para la integración del directorio LDAP
- Desarrollo del portal Lazarillo
- Aplicación de acceso a Invitados de la red WIFI.
- Nuevo desarrollo de la aplicación de INFOPRENSA
- Aplicación ASTRO sobre fenómenos astronómicos
- Implantación de gestión remota de escritorio de usuarios
- Integración de las aulas de informática en Directorio Activo

Instalación de nuevos desarrollos o proyectos con empresas externas:

- Nueva aplicación de carga de notas, actas para profesores.
- Nueva aplicación de automatrícula.
- Nueva aplicación de Gestión de la Investigación.
- Implantación de red WIFI.
- Renovación de aulas de informática.
- Implantación de VPN SSL
- Almacenamiento del sistema de correo

5.3.4. Se potencia la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.

Como ya se dijo, los responsables de los SI-CPD promueven la introducción de mejoras en los servicios a los usuarios, como muestran los nuevos desarrollos del punto anterior, donde se utilizan nuevas herramientas.

Para implementar esa innovación es necesaria una mayor formación específica de los trabajadores, centrada en las técnicas y productos más modernos.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
5.3.1. Se utiliza la investigación de demandas, encuestas de usuarios u otro tipo de estudios para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.		X			
5.3.2. Se identifican mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.			X		
5.3.3. Se diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.					X
5.3.4. Se potencia la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

5.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los usuarios.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
El personal de los SI-CPD está capacitado profesionalmente para abordar nuevos proyectos.	<p>Sistematizar el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios.</p> <p>Profundizar en una evaluación de la capacidad y recursos disponibles antes de iniciar nuevos proyectos.</p> <p>El mantenimiento y explotación de nuevos proyectos supone nuevas cargas de trabajo que han de tenerse en cuenta a la hora de dimensionar la plantilla de los SI-CPD.</p> <p>Formación en nuevas tecnologías requeridas, directa o indirectamente, por los usuarios.</p>
Comentarios	
En varios proyectos existe dependencia de una única persona, lo que puede repercutir negativamente en el servicio que se ofrece e incluso en el propio trabajador, pues se pueden generar momentos concretos con gran carga de trabajo, así como dificultades a la hora de fijar vacaciones.	

5.4. Producción, implantación y seguimiento de productos y servicios.

En este subcriterio se analiza el trabajo que llevan a cabo los servicios informáticos para adquirir o desarrollar productos y servicios de acuerdo con las expectativas y necesidades de los usuarios, para comunicar y promocionar dichos productos y servicios, así como para distribuirlos y realizar su seguimiento.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
5.4.1. Los servicios informáticos adquieren y/o desarrollan productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios, y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos.	48	Propuestas de nuevos servicios	X		
	91	Desarrollo de nuevos productos	X		
5.4.2. El servicio cuenta con un plan de difusión y/o de comunicación para dar a conocer sus productos y servicios a los usuarios actuales y potenciales.	36	Actividades de promoción del servicio	X		
	51	Planes de difusión	X		
5.4.3. Existe un sistema de distribución de productos y servicios que permite que lleguen al usuario de forma inmediata, uniforme y personalizada.	92	Sistema de distribución de productos serv	X		
5.4.4. Se realiza un seguimiento de productos y servicios.	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	48	Propuestas de nuevos servicios	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

5.4.1. Los servicios informáticos adquieren y/o desarrollan productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios, y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos.

Los Servicios Informáticos han adquirido y desarrollado varios productos y servicios, orientados a satisfacer las demandas de los usuarios.

Más concretamente y centrándonos en los dos últimos años:

Desarrollos propios:

- Migración de UXXI Recursos Humanos Ingres a Oracle.
- Migración de Sigma a UXXI Académico.
- Aplicación de encuestas en Internet.
- Aplicación para la Secretaría General.
- RPT de PDI.
- Aplicación de pruebas de acceso en Internet para Institutos y Colegios.
- Desarrollos propios en Gestión Académica.
- Desarrollos propios en Gestión de Recursos Humanos.
- Renovación de aplicación de Gestión de Cursos Extraordinarios.
- Reingeniería de aplicación de listas de clase de Cursos Extraordinarios para profesores.
- Aplicación de consultas de datos de estudiantes en Internet para Servicio de Deportes.
- Gestión del carné polivalente.
- Aplicación de Consulta de listas de clase para Enseñanza en Red.
- Aplicación para la integración del directorio LDAP
- Desarrollo del portal Lazarillo
- Aplicación de acceso a Invitados de la red WIFI.
- Nuevo desarrollo de la aplicación de INFOPRENSA
- Aplicación ASTRO sobre fenómenos astronómicos
- Implantación de gestión remota de escritorio de usuarios
- Aplicación de gestión de recursos de red
- Integración de las aulas de informática en Directorio Activo

Obsérvese que una migración como la realizada de Sigma a UXXI académico, en un solo curso, implica un esfuerzo especial durante un periodo limitado de tiempo y ha de atenerse a un calendario cerrado, con un consumo de recursos mayor que la implantación de una aplicación propia de tipo medio, y sin él no es posible la implantación de la nueva aplicación, es necesaria aunque no sea una petición de usuario.

El resto de aplicaciones se hace para cubrir demandas de usuarios.

Desarrollos de empresas externas:

- Implantación de Gestión Académica en primer y segundo ciclo incluido becas, además tercer ciclo y títulos propios.
- Implantación de Automatrícula en Internet.

- Implantación de aplicación de actas en Internet para profesores.
- Implantación de aplicación de consulta de expedientes en Internet para estudiantes.
- Implantación de Gestión de la Investigación.
- Implantación de barrera de antivirus
- Implantación de Antivirus y Antispam de correo
- Implantación de Sistemas de Detección de la Intrusión
- Implantación de VPN SSL
- Almacenamiento del sistema de correo

La respuesta a las demandas que se le realizan a través de empresas externas no siempre son todo lo rápidas que sería necesario.

En desarrollos propios, dado que los usuarios participan en los diseños, el grado de adaptación a los requerimientos de los usuarios es alto, lo que produce también una alta satisfacción de esos usuarios.

En desarrollos de gestión de empresas externas (como por ejemplo el caso de OCU) el grado de adaptación a las necesidades de los usuarios es inferior, aunque se traten de aplicaciones muy grandes (por ejemplo, las del sistema UXXI), y de diseño complejo, con una cantidad enorme de funcionalidades. En estos casos la dependencia de la empresa externa condiciona los posibles desarrollos por parte de los SI-CPD.

En el caso de la implantación de la Gestión de la Investigación, presenta varios puntos de diseño mejorable, al ser una aplicación nueva en las universidades españolas.

Este continuo desarrollo de nuevos proyectos está produciendo una superposición de los mismos, con la consiguiente sobrecarga de trabajo.

5.4.2. El servicio cuenta con un plan de difusión y/o de comunicación para dar a conocer sus productos y servicios a los usuarios actuales y potenciales.

No se cuenta con un plan de difusión, se utiliza el Web, con portal Lazarillo y con accesos directos en página principal en momentos concretos.

En el caso concreto de Gestión Académica, los propios súper usuarios, al formar parte del equipo realizan un excelente labor de difusión.

5.4.3. Existe un sistema de distribución de productos y servicios que permite que lleguen al usuario de forma inmediata, uniforme y personalizada.

Sí, un sistema a través de Internet, mediante la Web con portal Lazarillo, aunque no todos sus potenciales usuarios lo conocen.

5.4.4. Se realiza un seguimiento de productos y servicios.

A fin de realizar un seguimiento de productos y servicios se realiza monitorización de equipos, y estadísticas de uso en casos concretos: accesos a UXXI Investigación, estadísticas de preinscripción, número de matrículas diarias en julio, septiembre y octubre.

Sin embargo, no se elaboran indicadores sistemáticos, por lo que éste seguimiento es mejorable.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
5.4.1. Los servicios informáticos adquieren y/o desarrollan productos y servicios adaptados a las demandas de sus usuarios, y de acuerdo con los diseños y desarrollos previstos.				X	
5.4.2. El servicio cuenta con un plan de difusión y/o de comunicación para dar a conocer sus productos y servicios a los usuarios actuales y potenciales.			X		
5.4.3. Existe un sistema de distribución de productos y servicios que permite que lleguen al usuario de forma inmediata, uniforme y personalizada.			X		
5.4.4. Se realiza un seguimiento de productos y servicios.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

5.4. Producción, implantación y seguimiento de productos y servicios.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Gran calidad de los desarrollos propios, con un alto grado de satisfacción de los usuarios.	<p>Cerrar proyectos antes de iniciar otros nuevos si no se dispone de recursos humanos suficientes, o añadir recursos humanos en estos casos.</p> <p>Potenciar la rapidez y calidad de las respuestas de las empresas externas ante peticiones de mejora.</p> <p>Mejorar en la difusión y comunicación de servicios, así como en el seguimiento de productos y servicios.</p>
Comentarios	
El trabajo de los SI-CPD en la producción, implantación y seguimiento de productos y servicios no se difunde lo suficiente, lo que lo convierte a veces en desconocido para la comunidad universitaria, llegando a producir en algunos casos una mala percepción del servicio.	

5.5. Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios.

Los servicios informáticos deben promover la mejora continua, y un cauce idóneo para ello es una adecuada gestión de la relación con sus usuarios de modo que aumente el beneficio mutuo que obtienen tanto el usuario como el propio servicio.

La gestión de dicha relación se puede articular a través de protocolos de atención a usuarios o contactos directos, por ejemplo, a fin de facilitarle la utilización del servicio, conocer sus opiniones y dar cauce y respuesta inmediata a la resolución de quejas, sugerencias e incidencias.

El análisis del resultado de las encuestas periódicas y otras formas de recogida de datos ayudará a extraer conclusiones que lleven a una mejora en los niveles de satisfacción.

La implantación de un sistema de reconocimiento o incentivo para las ideas innovadoras, que puedan surgir en relación con la puesta en marcha de nuevos servicios o productos, puede ayudar a mejorar la relación con los usuarios.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
5.5.1. Los servicios informáticos tienen entre sus prioridades la atención al usuario.	5	Carta de derechos/deberes de usuarios	X		
	29	Atención a los usuarios	X		
	93	Acogida a nuevos usuarios	X		
	15	Reuniones con otras unidades	X		
5.5.2. El servicio gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	94	Seguimiento de nuevos productos servicio	X		
5.5.3. Los servicios informáticos se implican de manera proactiva con los usuarios, para debatir y abordar sus necesidades, expectativas, preocupaciones.	27	Reuniones con usuarios	X		
	95	Canales de comunicación con los usuarios	X		
	15	Reuniones con otras unidades	X		
5.5.4. El servicio lleva a cabo el seguimiento de la atención al usuario para determinar los niveles de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	22	Encuestas de opinión de los usuarios		X	
	29	Atención a los usuarios	X		
5.5.5. Se favorece la creatividad e innovación entre el personal apoyando las nuevas iniciativas, en relación con la mejora en la atención al usuario.	43	Actos de promoción de la participación	X		
	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
	96	Iniciativas de mejora en atención al usuario	X		

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

5.5.1. Los servicios informáticos tienen entre sus prioridades la atención al usuario.

Para todos los usuarios y durante todo el año se sigue el procedimiento de atención al usuario PG06 evidencia 29, en el que se establece la recepción y resolución de las peticiones directas de los usuarios, así como la utilización de Partes de Asistencia en Helpdesk, lo que se considera positivo en tanto que facilita el seguimiento y realización de trabajos.

Por otro lado y para mejorar la atención directa, se realizan atenciones especiales en función del calendario, como:

- El procedimiento especial de atención en tiempo de matrícula, con atención telefónica especial e inmediata y con posible captura de pantalla para evitar problemas o colas en matrícula.
- Uso de citas previas en matrícula.
- Mayor exigencia de los mantenimientos en periodos críticos.
- Atención especial a pruebas de acceso en periodo crítico.
- Atención especial a Preinscripción en periodo crítico dando prioridad al uso de fines de semana para las adjudicaciones de plazas.

En el mismo sentido, sería interesante poder disponer de mayor información sistemática sobre la opinión de los usuarios.

5.5.2. El servicio gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones.

Existe un sistema de atención de las quejas y reclamaciones mediante PG012 Tratamiento de Reclamaciones y Quejas, gestionado por la Unidad de Calidad de los SI-CPD.

Anualmente se reciben unas 170 comunicaciones en ese sistema, lo que se considera escaso en relación con los usuarios potenciales de los servicios.

La información recogida por ese sistema es analizada por los responsables de los SI-CPD, que canalizan las demandas para su atención de forma individualizada por personal del grupo más adecuado para su tratamiento, comunicando la solución al usuario que las ha promovido.

Sin embargo, no se mantiene un contacto directo con los usuarios que permita indicarles el modo de canalizar sus sugerencias, como sería deseable.

5.5.3. Los servicios informáticos se implican de manera proactiva con los usuarios, para debatir y abordar sus necesidades, expectativas, preocupaciones.

Los responsables de los SI-CPD consideran fundamental el conocimiento de las necesidades de sus usuarios.

Por ello, realizan reuniones con los usuarios con responsabilidades académicas, que en momentos especiales, de diseño o instalación de nuevas aplicaciones "complejas", se establecen periódicas y con mayor frecuencia.

En dichas reuniones con los usuarios se hacen actas, aportadas como evidencia, en las que se tratan problemas, sugerencias, trabajos a realizar, prioridades, calendarios... Estas reuniones se establecen en y desde los Servicios Informáticos, invitando a los usuarios y coordinando, caso de que intervenga personal de empresas externas, con el personal de empresas externas que deba asistir.

El grupo de súper usuarios de Gestión Académica, mencionado anteriormente, se gestó desde los Servicios Informáticos, al tratarse de una aplicación con más de 100 funcionarios detrás, como un método para abordar sus necesidades, expectativas, preocupaciones.

Existe algún caso, como el de Gestión de la Investigación, en el que estas reuniones no se hacen ni coordinan en el Servicio de Informática, aunque la implicación del Servicio es la misma que en los otros casos.

Sería interesante aumentar los contactos con el conjunto de la comunidad universitaria, para conocer más ampliamente sus necesidades, y así poder atenderlas.

5.5.4. El servicio lleva a cabo el seguimiento de la atención al usuario para determinar los niveles de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos.

Para el desarrollo de nuevos proyectos y servicios concretos se realizan reuniones con los usuarios con responsabilidades de gestión, como un sistema que se considera positivo para su óptima implantación. De este modo es posible además conocer sus niveles de satisfacción, como se ha dicho anteriormente.

No obstante no hay un seguimiento sistemático de la atención al conjunto de los usuarios.

5.5.5. Se favorece la creatividad e innovación entre el personal apoyando las nuevas iniciativas, en relación con la mejora en la atención al usuario.

Los responsables de los SI-CPD favorecen la creatividad e innovación entre el personal apoyando las nuevas iniciativas, poniendo los medios para llevarlas a la práctica,

Por ejemplo, el caso realizado en diciembre de 2005 y como iniciativa de un trabajador: Procedimiento de incorporación de claves de estudiantes en base al impreso de matrícula, en Red-Campus y para la consulta de expedientes por parte de los estudiantes.

No existe un procedimiento o sistema establecido al respecto, que incluya algún tipo de reconocimiento e incentivo a esas iniciativas del personal.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
5.5.1. Los servicios informáticos tienen entre sus prioridades la atención al usuario.			X		
5.5.2. El servicio gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y reclamaciones			X		
5.5.3. Los servicios informáticos se implican de manera proactiva con los usuarios, para debatir y abordar sus necesidades, expectativas, preocupaciones.			X		
5.5.4. El servicio lleva a cabo el seguimiento de la atención al usuario para determinar los niveles de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos.			X		
5.5.5. Se favorece la creatividad e innovación entre el personal apoyando las nuevas iniciativas, en relación con la mejora en la atención al usuario.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

5.5. Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Utilización de partes de atención, desde Internet. Reuniones con otros servicios de la Universidad.	La atención directa a usuarios de grandes colectivos, en particular a profesores y estudiantes. Hacer llegar a los usuarios el conocimiento del procedimiento de quejas y reclamaciones.
Comentarios	
La gran amplitud y diversidad de usuarios de los SI-CPD dificulta una atención más personalizada, como sería deseable para alcanzar unos servicios más adaptados a unas necesidades informáticas siempre cambiantes.	

6. RESULTADOS CLAVE EN LOS PROCESOS

Los **resultados clave** miden la calidad, la eficacia, la eficiencia y el rendimiento de los servicios informáticos en relación con los objetivos que se han definido en la política y estrategia. El rendimiento planificado se examina desde el punto de vista de los resultados operativos, económicos y no económicos, analizando la globalidad del servicio y cada una de sus áreas.

En la presentación de resultados, los servicios informáticos debe mostrar la evolución en el tiempo de los indicadores elegidos, y ha de analizar hasta qué punto los resultados abarcan las áreas relevantes de la organización.

Por ello, es importante valorar que los resultados:

- * estén en relación con los objetivos derivados del planteamiento estratégico.
- * se midan sistemáticamente.
- * sirvan para analizar las tendencias de los tres últimos años.
- * se utilicen para realizar comparaciones relevantes con otros servicios informáticos universitarios, a través del *benchmarking*.

Debe valorarse, igualmente, que exista una clara relación entre la estrategia de los servicios informáticos, los procesos a través de los que se plasma y los resultados que se buscan y, en su caso, se obtienen.

Para obtener el análisis final sobre los resultados, hay que considerar las causas. Se debe comprobar que los resultados sean producto de las acciones que se valoraron en los cinco primeros criterios y no la simple consecuencia de una mejora general del entorno o ámbito del servicio.

Subcriterios

6.1. Resultados e indicadores clave del rendimiento de los productos y servicios.

6.1. Resultados e indicadores clave del rendimiento de los productos y servicios.

Los resultados clave deben mostrar, fundamentalmente, el cumplimiento de los objetivos definidos en la política y estrategia de los servicios informáticos.

Los indicadores clave de rendimiento se refieren a los procesos, recursos externos, economía y finanzas, edificios, equipamiento y materiales, tecnología, información y conocimiento. La selección de estos indicadores debe realizarse entre aquellos que resulten más útiles para documentar la toma de decisiones.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
6.1.1. Los servicios informáticos cumplen los objetivos definidos en la política y estrategia.	97	Plan de seguimiento de los objetivos			X
	98	Memoria de resultados	X		
	99	Informes de auditoria e inspección			X
	27	Reuniones con usuarios	X		
6.1.2. Rendimiento del servicio en los procesos que desarrolla, en los productos y servicios que ofrece, en la gestión de la tecnología, información y conocimiento, en el uso de sus recursos externos, económicos, edificios, equipamiento y materiales.	87	Indicadores de rendimiento de los proce			X
	100	Indicadores de cumplimiento de objetivo	X		
	101	Indicadores para la toma de decisiones	X		
	27	Reuniones con usuarios	X		

Relación de indicadores utilizados por el servicio

Indicador	Utilidad
<p>Número de partes de trabajo recibidos en un determinado periodo de tiempo por cada unidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aulas de informática • Bibliotecas • Calidad • Coord. Académica • Gestión Personal • Microinformática • Red • Servicios de Red • Help-Desk • Sistemas y BBDD. <p>(Datos obtenidos mediante Help-Desk)</p>	<p>Determina el grado de cumplimiento al respecto de las peticiones de los usuarios, pues contiene peticiones por usuarios, fechas de solicitud, estado y resolución, así como tipos de tareas.</p> <p>Permite conocer la valoración por parte del usuario en cuanto al servicio recibido, al terminar de completar el parte se le ofrece la posibilidad de valorar el servicio recibido.</p>
<p>Tiempo de resolución de cada parte y tiempo medio.</p> <p>(Datos obtenidos mediante Help-Desk)</p>	
<p>Progresión de evolución de los tiempos de resolución (en partes comparables).</p> <p>(Datos obtenidos mediante Help-Desk)</p>	
<p>Revisión del cumplimiento de los acuerdos recogidos en las Actas de reuniones con usuarios de cada unidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión administrativa y económica • Gestión académica 	<p>Revisar la implantación de nuevos proyectos, para servicios y unidades con las que ya venimos trabajando o con quienes por primera vez recurren a nuestros servicios.</p>
<p>Revisión del cumplimiento de los acuerdos recogidos en las Actas de reuniones con empresas externas.</p>	
<p>Revisión del cumplimiento de los calendarios de servicios.</p>	
<p>Memoria anual del servicio (artículo 28.5, estatutos USAL), cuyo extracto se difunde públicamente dentro de la memoria anual de la USAL en la inauguración de cada curso académico.</p>	<p>Reflexión sobre las actividades realizadas y rendimiento público de cuentas ante la comunidad universitaria y ante la sociedad.</p>

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

6.1.1. Los servicios informáticos cumplen los objetivos definidos en la política y estrategia.

Se realiza una memoria anual del Servicio (según lo establecido en el artículo 28 de los actuales estatutos de la Universidad de Salamanca) en la que aparecen actividades, pero no está enfocada a medir el rendimiento, mediante indicadores, el grado de cumplimiento de objetivos definidos en la política y estrategia del Servicio (recuérdese la carencia de un plan estratégico, aunque si existen documentos internos de los SI-CPD que guían sus actividades y servicios).

Al no existir un sistema planificado, de medida y control basado en indicadores, no se cumplimenta en mayor detalle la tabla anterior.

Se puede considerar que existe un sistema parcial de recogida de información de los partes de trabajo realizados (Help-Desk),

Además contamos con un grupo representativo de los usuarios en nuestras dependencias (súper usuarios) cuyo fin es precisamente el dar cauce a las necesidades de los usuarios representados.

Se citan a continuación algunos ejemplos de cómo se establecen lo que podríamos denominar objetivos, política y estrategia de algunas actuaciones concretas del servicio, a través de reuniones con los usuarios (en esas mismas reuniones se hace un seguimiento del cumplimiento de dichos objetivos definidos en la política y estrategia):

- Gestión y Administración Económica, reuniones quincenales el primer lunes de quincena.
- Gestión Académica, reuniones también quincenales el primer lunes de quincena.
- Sistemas y Bases de Datos, reuniones semanales los martes, a ella acuden los responsables de los otros grupos de gestión pero no se invita a usuarios por ser muy técnica.
- Aulas de Informática, reuniones trimestrales de seguimiento y coordinación.
- Subdirección de Comunicaciones, reuniones semanales con los Responsables de Unidades para el seguimiento de proyectos y coordinación,

Como se expuso en el subcriterio 5.1.2. al explicar reuniones con usuarios, y como se puede ver por los documentos de la evidencia nº27, dichas reuniones son planificadas desde la dirección del área de Gestión, a ellas se invita y acuden usuarios, en GAE a veces y en GA regularmente. Los usuarios intervienen en la definición de calendarios y funciones a implementar o descartar, aportan su visión y necesidades. En dichas reuniones se toman acuerdos y existen actas, como se ve en los ejemplos aportados como evidencia, también se hace un seguimiento del cumplimiento de objetivos.

En cuanto a reuniones con empresas externas, se hacen reuniones que coinciden en calendario con implantaciones o mejoras, en general no existe evidencia escrita.

Sería deseable, a la vez que se definen oficialmente los objetivos, política y estrategia de los SI-CPD, el establecimiento de unos indicadores sistemáticos, que pudieran aportar una información más precisa sobre el cumplimiento de esos objetivos.

6.1.2. Rendimiento del servicio en los procesos que desarrolla, en los productos y servicios que ofrece, en la gestión de la tecnología, información y conocimiento, en el uso de sus recursos externos, económicos, edificios, equipamiento y materiales.

Como se ha expuesto en el punto anterior, no existen como sería deseable un sistema de indicadores y análisis referidos a los

- procesos,
- recursos externos,
- economía y finanzas,
- edificios, equipamiento y materiales,
- tecnología, información y conocimiento,

todos ellos enlazados con un sistema planificado, de medida y control.

No obstante, aunque no exista un sistema de medida concreto, los SI-CPD recogen información de cada uno de los servicios y proyectos que desarrollan, analizando los resultados para conseguir una buena calidad y eficacia en función de objetivos.

Así, si nos basamos en los partes de trabajo manejados mediante el Help-Desk, con la información que tenemos en 2005 y desde 1 de enero a 20 de marzo de 2006, podemos extraer información sobre su número y tiempos de resolución, calculando su aumento o disminución:

<u>Partes</u>	<u>2005</u>	<u>enero/marzo 2006</u>	<u>Aumento/disminución del tiempo de resolución .</u>
Aulas de Informática	697	137	+172,73 %
Bibliotecas	138	29	- 81,75 %
Calidad	15	14	- 87,25 %
Coord. Académica	490	83	- 84,38 %
Gestión Académica	788	293	- 67,27 %
Gestión Personal	486	174	- 54,41 %
Microinformática	2340	530	- 2,44 %
Red	726	190	- 83,59 %
Serv. Red	394	67	- 5,41 %
Help-Desk	23	5	- 30,43 %
Sistemas y BBDD	711	191	- 58,06 %

Ahora bien, para interpretar adecuadamente estos datos, es muy importante tener en cuenta la no homogeneidad entre partes del mismo servicio. Es el caso, por ejemplo, de los datos de “aulas de informática”, donde un solo parte de trabajo del año 2006 puede incluir toda la renovación de equipos de un aula.

Análogamente, un parte de “instalación de nuevo punto de red” puede contener la solicitud de un solo punto o de cien puntos, un parte de “implementación de una encuesta de gestión académica” puede referirse a una encuesta a una clase limitada de estudiantes de un determinado curso o al conjunto de estudiantes de toda la universidad. En estos casos tan dispares, se trata siempre de un único parte, sin que esa disparidad está matizada cuando se contempla la simple estadística de número de partes.

Más en concreto, para el correcto análisis de la información que proporcionan los partes del Help-Desk, conviene conocer algunas de sus características generales:

- Esos partes fueron abiertos, algunos por el personal del Servicio (que reciben una llamada o mensaje de los usuarios requiriendo un servicio) y otros por los usuarios (que directamente acceden al Help-Desk).
- Según su contenido, algunos partes requieren, para su resolución, varios días o incluso meses de trabajo mientras que otros se resuelven en minutos u horas, por tanto no son directamente comparables ni dentro de una misma unidad, ni mucho menos entre distintas unidades o grupos de trabajo.
- Hay grupos de trabajo formados por una única persona y otros por varias.
- Poner en marcha grandes proyectos (algo habitual y constante en los SI-CPD) implica una merma de recursos para las tareas habituales.

Considerando todo lo anterior, pueden entenderse los datos expuestos en la tabla anterior como una mejora en el rendimiento, la resolución de un número mayor de partes y el hacerlo en menor tiempo.

En cualquier caso el hecho de utilizar la herramienta de Help-Desk, a nivel interno es ya una indicación de implicación en la búsqueda de calidad y eficacia en el trabajo.

- En el año 2005 de los 6.808 partes, el personal del Servicio abrió 2.385 y los usuarios 4.423.
- Desde el 1 de enero al 21 de marzo de de 2006, de los 1.713 partes abiertos, 575 corresponden el Personal del Servicio y 1.138 a los usuarios.

Insistir, no obstante, en que además de la interesante información que proporciona el Help-Desk, sería deseable tener establecidos unos indicadores sistemáticos, a partir de los datos del Help-Desk y de otros que pudieran recogerse, que pudieran aportar una información más precisa sobre el rendimiento de los SI-CPD.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
6.1.1. Los servicios informáticos cumplen los objetivos definidos en la política y estrategia.			X		
6.1.2. Rendimiento del servicio en los procesos que desarrolla, en los productos y servicios que ofrece, en la gestión de la tecnología, información y conocimiento, en el uso de sus recursos externos, económicos, edificios, equipamiento y materiales.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

6.1. Resultados e indicadores clave del rendimiento de los productos y servicios.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Utilización externa e interna de herramienta Help-Desk.</p> <p>Participación de los usuarios en las reuniones de algunas unidades.</p> <p>Reuniones Regulares en algunas unidades.</p>	<p>Implantar un sistema planificado, de indicadores de medida de</p> <ul style="list-style-type: none"> * cumplimiento de objetivos * rendimiento de servicios. <p>Sistematizar las reuniones con usuarios en los proyectos dónde estén directamente implicados.</p>
Comentarios	
<p>La herramienta Help-Desk y las reuniones de trabajo son un buen método para obtener ciertos datos de los SI-CPD y sus usuarios.</p> <p>Sin embargo, en una visión de futuro, para poder definir y revisar adecuadamente la política y estrategia de los SI-CPD sería necesario ir más allá, ampliando el conjunto de datos que se manejan y estableciendo cuáles son las relaciones entre datos (indicadores) que mejor reflejan el cumplimiento de objetivos y el rendimiento de los servicios.</p>	

7. RESULTADOS EN LOS USUARIOS

En este criterio se analizan los resultados que están alcanzando los servicios informáticos en relación con sus usuarios. Los logros alcanzados se miden en este caso en función de la percepción de los usuarios, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propios de los servicios informáticos y con los resultados de otras unidades o servicios informáticos.

En cada uno de los resultados que se valoran, el análisis se centra en dos aspectos:

Las **medidas de percepción** tratan de valorar de qué medidas disponen los servicios informáticos para recoger/conocer la percepción de los usuarios respecto a sus productos, servicios, etc. Los procedimientos que pueden emplearse para ello son de índole diversa: encuestas, reuniones, entrevistas, buzón de quejas y sugerencias, etc.

Los **indicadores de rendimiento** son aquellos que utiliza el servicio para supervisar, comprender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticiparse a las percepciones de usuarios, personal y sociedad en general. Aunque los indicadores utilizados por los servicios informáticos puede diferir de una universidad a otra, es recomendable centrarse en aquellos que sean una referencia standard comparable entre universidades (como por ejemplo, los propuestos por la norma ISO). En cualquier caso, el análisis de este criterio debe fundamentarse en los indicadores definidos y usados por los propios servicios informáticos, de acuerdo con su misión, visión, política y estrategia.

En todos los casos, la valoración debe centrarse en los ámbitos en los que los servicios informáticos tiene capacidad directa de incidir, y no en aquellos que le vienen ya establecidos (como por ejemplo, el presupuesto económico, que es aprobado por la universidad).

Subcriterios

7.1. Medidas de percepción.

7.2. Indicadores de rendimiento.

7.1. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios respecto a los recursos y productos que ofrecen los servicios informáticos.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
7.1.1. Percepción de los servicios.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	22	Encuestas de opinión de los usuarios		X	
	27	Reuniones con usuarios	X		
7.1.2. Percepción de su eficacia y eficiencia.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	22	Encuestas de opinión de los usuarios		X	
	27	Reuniones con usuarios	X		
7.1.3. Percepción de sus apoyos y seguimiento.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	22	Encuestas de opinión de los usuarios		X	
	27	Reuniones con usuarios	X		

Posibles aspectos sobre percepción de los servicios

Imagen general de los servicios informáticos
Opinión sobre la atención al usuario (actitud proactiva, capacidad de respuesta, cortesía, comprensión de los problemas, imparcialidad, trato afable, etc.)
Adecuación de las instalaciones y su mantenimiento
Disponibilidad del servicio (días y horas de atención al público, facilidades para la atención no presencial, etc.)
Nuevos servicios que se deberían prestar.

Posibles aspectos sobre percepción de su eficacia y eficiencia

Calidad y valor añadido de los servicios
Sencillez y claridad en los trámites y normativa
Plazos de respuesta
Accesibilidad de la información
Disponibilidad de la información
Oferta de servicios innovadores

Posibles aspectos sobre percepción de sus apoyos y seguimiento

Información adecuada sobre los servicios y productos que se ofrecen
Identificación del personal idóneo para solucionar los problemas y facilidad para acceder al mismo
Capacidad y profesionalidad del personal
Tratamiento de quejas y sugerencias

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

7.1.1. Percepción de los servicios.

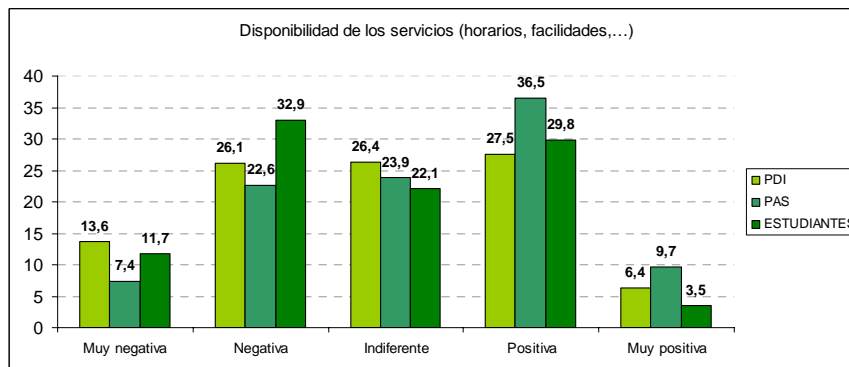
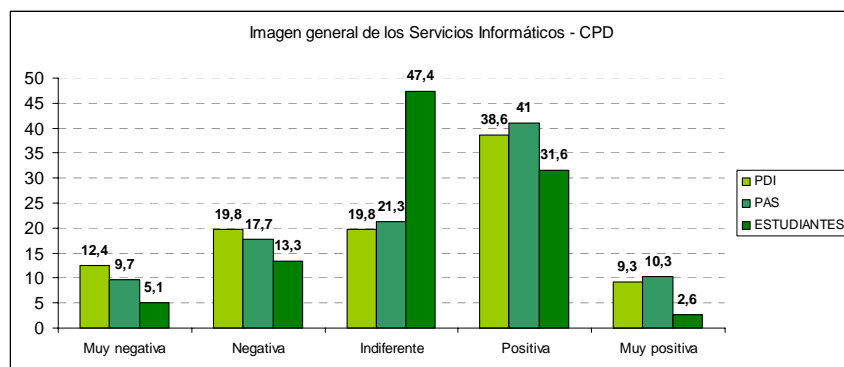
Los responsables de los SI-CPD tienen una percepción de los mismos a partir de reuniones mantenidas con los responsables de otros servicios y generalmente en el ámbito de la gestión, la percepción parece:

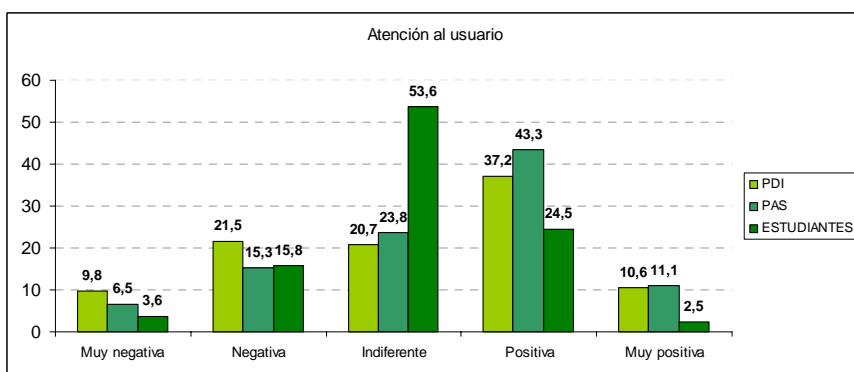
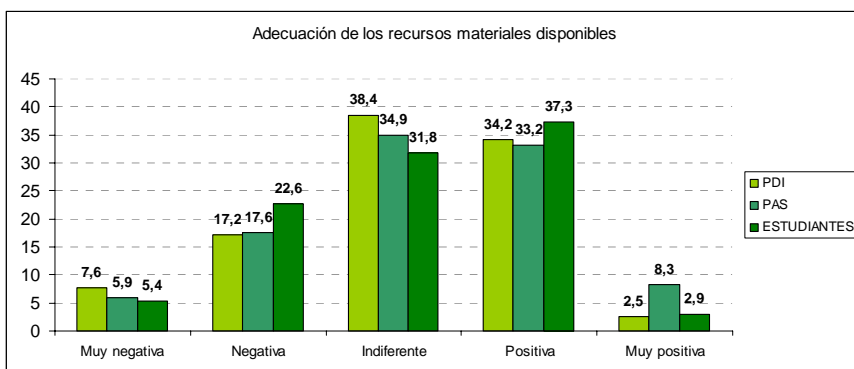
- Buena con las aplicaciones y desarrollos propios, pero en algunos casos muy dependiente de personas concretas.
- Con aplicaciones externas:
 - Mejorable en detalles de aplicaciones estables de OCU, como gestión académica cliente servidor y recursos humanos.
 - Claramente mejorable en gestión de la investigación, aplicación en implantación y nueva.
 - Mejorable en aplicaciones Web de gestión académica como automatrícula.

Las quejas suelen venir por lentitud ante soluciones, a problemas concretos, por parte de empresas colaboradoras, o porque una empresa no da solución o la da a un coste muy elevado.

También existe un procedimiento de atención al usuario que utiliza un buzón de quejas y sugerencias, se reciben por la Unidad de Calidad del Servicio, mediante el buzón de quejas y sugerencias del portal Lazarillo y se atienden de forma individualizada por personal del grupo más adecuado para su tratamiento.

En lo que se refiere a las encuestas de opinión realizadas durante este proceso de evaluación, se han recogido las siguientes opiniones:





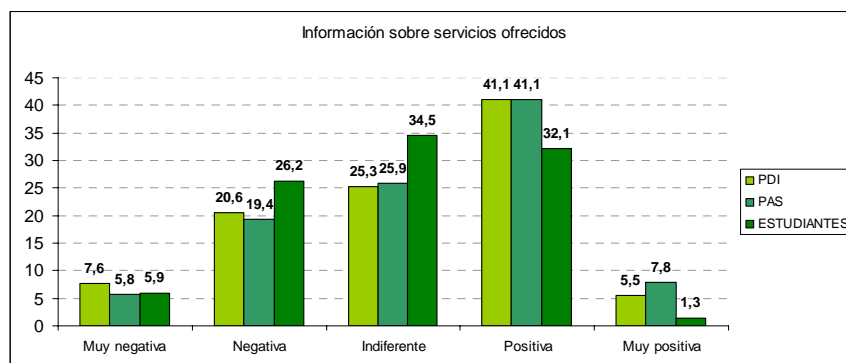
Por otro lado, del análisis detallado de las sugerencias aportadas por los usuarios en estas encuestas se deduce la que las valoraciones negativas vienen asociadas con comentarios negativos de la estructura organizativa de los SI-CPD, mientras que las valoraciones positivas están asociadas con comentarios positivos sobre la profesionalidad del personal que trabajan en los SI-CPD.

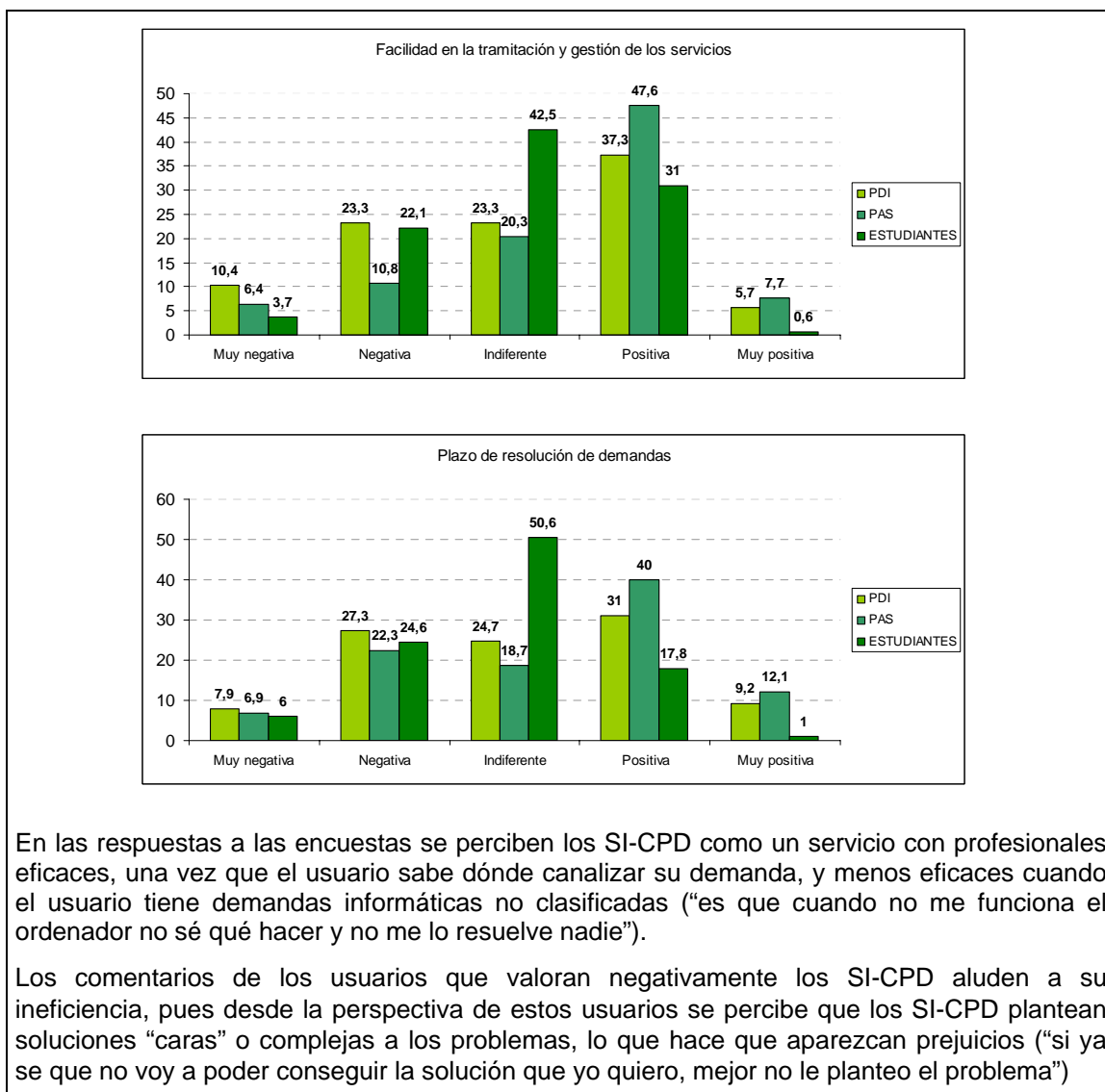
Por resumirlo con las frases que emplean algunos usuarios: “cuando tengo un problema con el ordenador, nunca acabo de saber como debo canalizarlo a los SI-CPD, pero cuando vienen a solucionarlo, quienes me atienden lo hacen bien”.

7.1.2. Percepción de su eficacia y eficiencia.

En las reuniones mantenidas por los responsables de los SI-CPD con los responsables de otros servicios y generalmente en el ámbito de la gestión nos remitimos al punto anterior.

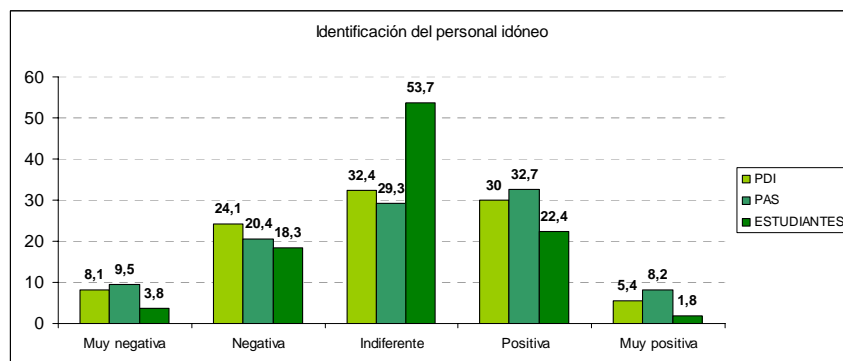
En las encuestas de opinión realizadas entre los usuarios la percepción puede considerarse positiva. Más en concreto:

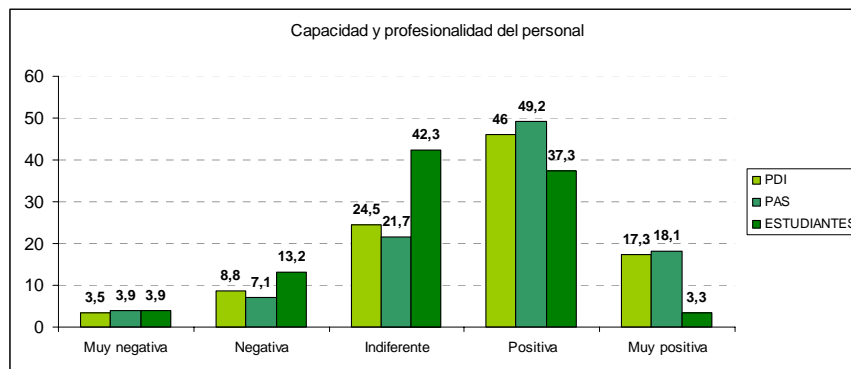




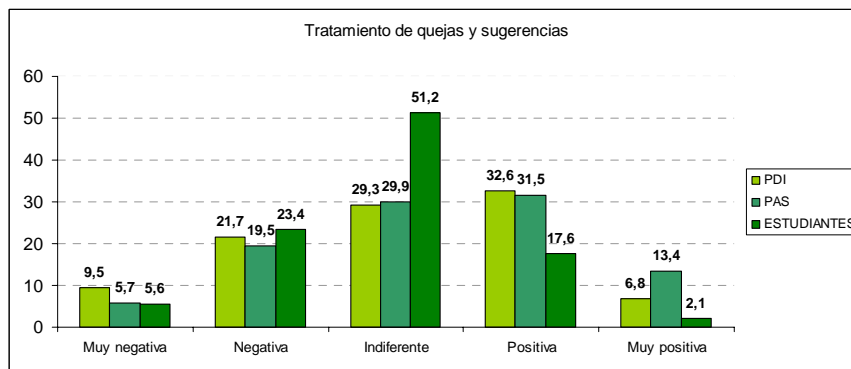
7.1.3. Percepción de sus apoyos y seguimiento.

De las encuestas de opinión realizadas entre los usuarios se deduce una percepción positiva, en concreto:





Resumiendo las respuestas recogidas, se puede afirmar que existe la imagen de una buena competencia técnica con que desarrollan su labor los trabajadores de los SI-CPD, aunque en algunos casos es buena competencia se manifiesta en opiniones negativas, con frases como “son muy buenos profesionales, pero no se dedican a atender a los usuarios, sino a sus propios intereses”.



Sin embargo, el buzón de quejas y sugerencias del portal Lazarillo es escasamente utilizado por parte de los usuarios (en el punto 7.2.4 se aportan datos concretos), cuando es una posibilidad clara de mejora del servicio, que habrá que potenciar.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
7.1.1. Percepción de los servicios.				X	
7.1.2. Percepción de su eficacia y eficiencia.			X		
7.1.2. Percepción de sus apoyos y seguimiento.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

7.1. Medidas de percepción.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>La percepción de los usuarios según las encuestas es positiva en la mayoría de las respuestas.</p> <p>A través del HelpDesk el usuario tiene capacidad de expresar su opinión sobre el servicio que se le presta.</p>	<p>Disminuir la dependencia de aplicaciones de personas concretas, mediante una documentación más amplia de dichas aplicaciones y el aumento de los recursos humanos en dichos proyectos.</p> <p>Las aplicaciones de gestión que son desarrollos propios se valoran muy positivamente, mientras que las dependientes de empresas externas se valoran peor.</p> <p>Mejorar la percepción de los usuarios en Gestión de la Investigación.</p> <p>Mostrar a la comunidad universitaria con más claridad la labor diaria de los profesionales de los SI-CPD</p> <p>Estudiar la adaptación de la estructura de los SI-CPD para mejorar la respuesta a las demandas de los usuarios</p>
Comentarios	
<p>Las valoraciones negativas de la organización de los SI-CPD que aparecen en las encuestas pueden deberse a problemas de gestión de personal, que en algunos casos superan el ámbito del propio servicio.</p> <p>Por ejemplo, recientemente se han dado casos de bajas por maternidad, enfermedad, y excedencia que han detenido temporalmente, pero de forma total, 4 proyectos: RPT de PDI, Aplicación de Gestión de la Secretaría General, Encuestas por Internet y actualización de aplicación de Gestión de Cursos Extraordinarios, situaciones que deben preverse, evitando repercusiones en los proyectos.</p>	

7.2. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza el servicio para predecir, comprender, controlar y mejorar su rendimiento, así como para anticiparse a las necesidades de sus usuarios. A este respecto, el término usuarios se refiere a los usuarios potenciales de los servicios informáticos.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
7.2.1. Atención a los usuarios.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	102	Informes internos de atención a usuarios	X		
7.2.2. Adecuación del equipamiento e instalaciones, y su mantenimiento.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	102	Informes internos de atención a usuarios	X		
7.2.3. Productos y servicios.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	102	Informes internos de atención a usuarios	X		
7.2.4. Apoyo y seguimiento del servicio.	9	Gestión de quejas y sugerencias	X		
	26	Estudios de utilización de los servicios	X		
	28	Formación de los usuarios	X		
	29	Atención a los usuarios	X		
	102	Informes internos de atención a usuarios	X		

Posibles indicadores referidos a la atención a los usuarios

Personal dedicado a la atención al usuario / total del personal
Personal dedicado a la atención al usuario / total de usuarios
Usuarios que reciben información / total de usuarios
Número de demandas de información satisfechas / total de demandas
Número de respuestas a quejas y sugerencias / total recibidas
Días anuales de atención al público
Horas semanales de atención al público

Posibles indicadores referidos a la adecuación de equipamiento e instalaciones

Metros cuadrados / usuarios
Personal docente e investigador / puestos de ordenador
Personal de administración y servicios / puestos de ordenador
Estudiantes / puestos de ordenador
Cobertura wifi / instalaciones de la universidad
Quejas sobre ambiente e instalaciones
Renovación y/o actualización de equipamiento

Posibles indicadores referidos a los productos y servicios

Número de demandas satisfechas / total de demandas
Nuevos servicios implementados
Grado de cumplimiento de los compromisos reflejados en la carta de servicios
Plazos de ejecución de solicitud de productos y servicios
Número de cuenta de e-mail disponibles / total usuarios
Visitas a la web por usuario

Posibles indicadores referidos al apoyo y seguimiento del servicio

Número de quejas o reclamaciones
Cursos de formación de los usuarios (tipología, porcentaje de asistentes, grado de satisfacción, cobertura, etc.)
Datos de atención a usuarios

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

7.2.1. Atención a los usuarios.

No existe un procedimiento sistemático de valoración de la atención de los usuarios basado en indicadores como los arriba descritos.

Sería bueno el definir e implementar un procedimiento en esta línea.

Sí que existen indicadores y estudios de utilización en algunos servicios concretos y en fechas que dependen de las características de estos servicios, la finalidad es gestionar los recursos de forma que la atención a los usuarios mejore. Basándonos en la evidencia 26 – Estudios de utilización de los servicios:

En Gestión, operación - Lectora:

- Evolución por meses, años, centros de exámenes, lecturas, estudiantes, correcciones, se realiza anualmente.

En Pruebas de acceso:

- Anualmente, correctores y correcciones, asignaturas y centros, estudiantes por cursos.

En Gestión Académica:

- Anualmente, sobre estudiantes matriculados de primer y segundo ciclo, de tercer ciclo, de estudios propios, diarios por secretarías usuarios.

En Preinscripción:

- Anualmente, realización desde domicilios, centros de bachillerato, etc. Evolución diaria y mensual.

En Gestión de la Investigación:

- Accesos de investigadores, actividades creadas o actualizadas, evolución diaria.

Por otro lado, de las encuestas realizadas durante el proceso de evaluación se percibe un cierto desconocimiento de las posibilidades que ofrecen los SI-CPD para atención a los usuarios, como el portal web lazarillo.

7.2.2. Adecuación del equipamiento e instalaciones, y su mantenimiento.

Los estudios realizados para la instalación de los SI-CPD en el moderno campus Miguel de Unamuno se han quedado ya obsoletos.

No se han realizado estudios de prospectiva al respecto, pero ciertamente la incorporación de nuevos servicios hace que los actuales espacios estén alcanzando el límite de su capacidad, como se puede comprobar con una visita “in situ”.

Por ejemplo, la sala de máquinas actual se diseñó hace años para un número de equipos muy inferior al que acoge en la actualidad, se ha ampliado la potencia del aire acondicionado en dicha sala, pero existen problemas para funcionamiento desatendido, y especialmente en verano.

Hasta hace dos años en los que se renovaron los equipos y principales aplicaciones de gestión se producían constantes problemas que generaban gran malestar a los usuarios de dichas aplicaciones y equipos. Dichos problemas han desaparecido, en la actualidad disponemos de potentes máquinas que requieren un mantenimiento costoso tanto económicamente como en personal, se amplió por contratación la plantilla y en la actualidad, para el mantenimiento de bases de datos Oracle, dependemos de personal que no es fijo. En general el mantenimiento hardware de servidores de gestión y comunicaciones es eficaz.

7.2.3. Productos y servicios.

Como en el punto 7.2.1, no existe un procedimiento de valoración de productos y servicios basado en indicadores como los arriba descritos y sería bueno el definir e implementar un procedimiento en esta línea, pero existen estudios concretos en las unidades indicadas.

Sería muy interesante, para un mejor servicio a los usuarios, disponer de indicadores respecto a los productos de los SI-CPD, especialmente en relación a los nuevos productos y servicios de los últimos 2 años:

Desarrollos propios:

- Migración de UXXI Recursos Humanos Ingres a Oracle.
- Migración de Sigma a UXXI Académico.
- Aplicación de encuestas en Internet.
- Incorporación de Títulos Propios a UXXI-AC.
- Aplicación para la Secretaría General.
- RPT de PDI.
- Aplicación de pruebas de acceso en Internet para Institutos y Colegios.
- Desarrollos propios en Gestión Académica.
- Desarrollos propios en Gestión de Recursos Humanos.
- Renovación de aplicación de Gestión de Cursos Extraordinarios.
- Aplicación para consulta de estado de tarjeta polivalente en Secretarías.
- Adaptación Anual de la preinscripción del distrito universitario de Castilla y León
- Reingeniería de aplicación de listas de clase de Cursos Extraordinarios para profesores.
- Aplicación de consultas de datos de estudiantes en Internet para Servicio de Deportes.
- Aplicación de Consulta de listas de clase para Enseñanza en Red.
- Aplicación para la integración del directorio LDAP
- Desarrollo del portal Lazarillo
- Aplicación de acceso a Invitados de la red WIFI.
- Nuevo desarrollo de la aplicación de INFOPRENSA
- Aplicación ASTRO sobre fenómenos astronómicos
- Implantación de gestión remota de escritorio de usuarios
- Aplicación de gestión de recursos de red
- Integración de las aulas de informática en Directorio Activo

Nuevas instalaciones:

- Compra, instalación, mantenimiento y optimización de nuevas máquinas para soporte de sistemas de gestión:
- Servidor principal de base de datos.
- Sistema de red de almacenamiento
- Servidores de aplicaciones cliente servidor.
- Servidores de aplicaciones para Internet.
- Sistema de copias de seguridad.

Desarrollos de OCU:

- Implantación de Gestión Académica en primer y segundo ciclo incluido becas, además tercer ciclo y títulos propios.
- Implantación de Automatrícula en Internet.
- Implantación de aplicación de actas en Internet para profesores.

- Implantación de aplicación de consulta de expedientes en Internet para estudiantes.
- Implantación de Gestión de la Investigación.

(Destacar en este apartado la sustitución de Sigma por UXXI académico en un solo curso académico, sin interferir de forma especial en los procesos generales de la Universidad.)

Con otras empresas:

- Proyecto WIFI.
- Renovación de aulas.
- Implantación de barrera de antivirus
- Implantación de Antivirus y Antispam de correo
- Implantación de Sistemas de Detección de la Intrusión
- Implantación de VPN SSL
- Almacenamiento del sistema de correo

La realización de encuestas de opinión de los usuarios en relación con estos desarrollos podría proporcionar los indicadores de los que actualmente se carece.

7.2.4. Apoyo y seguimiento del servicio.

No existen indicadores institucionales al respecto.

Existen datos de utilización del buzón de quejas y sugerencias del portal Lazarillo, que sirven de apoyo y seguimiento al servicio.

Por ejemplo, en el año 2005 la clasificación de demandas que este buzón ha recibido es:

- | | |
|---------------------|----|
| • General | 51 |
| • Aulas | 2 |
| • Servicios de Red | 57 |
| • Microinformática | 30 |
| • Red | 7 |
| • Gestión Académica | 18 |
| • Carné Polivalente | 2 |
| • Bibliotecas | 4 |

y en enero-febrero de 2006:

- | | |
|---------------------|---|
| • General | 6 |
| • Aulas | 7 |
| • Servicios de Red | 9 |
| • Microinformática | 3 |
| • Red | 2 |
| • Gestión Académica | 2 |

Además, los cursos de formación a los usuarios, como parte de los proyectos en nuevas implantaciones, permiten también un seguimiento del servicio. Por ejemplo :

- Curso sobre recursos docentes a Servicio de Profesorado. (un curso de una semana)
- Cursos a personal de secretarías sobre UXXI Académico. (varios cursos al existir una gran cantidad de funcionarios que debían asistir, en concreto 8 cursos de 2 días y 8 cursos de 5 días). Este tema se ha tratado en el subcriterio 5.2.4.

A partir de la información recogida en estos cursos sobre la percepción de los usuarios, los SI-CPD se plantean la mejora tanto del rendimiento de aplicaciones y servicios como la propia percepción que los usuarios tienen.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo 0	Cumplimiento insuficiente 1	Cumplimiento parcial 2	Cumplimiento satisfactorio 3	Cumplimiento ejemplar 4
7.2.1. Atención a los usuarios.			X		
7.2.2. Adecuación del equipamiento e instalaciones, y su mantenimiento.			X		
7.2.3. Productos y servicios.			X		
7.2.4. Apoyo y seguimiento del servicio.			X		

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

7.2. Indicadores de rendimiento.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe un buzón de quejas y sugerencias.</p> <p>Las instalaciones de los SI-CPD son relativamente modernas (entre las de la Universidad de Salamanca).</p>	<p>Informar a los usuarios sobre las posibilidades de comunicar sus demandas a los SI-CPD.</p> <p>Planificar futuras ampliaciones de las instalaciones para atender nuevas demandas.</p> <p>Incorporar con los nuevos desarrollos los correspondientes indicadores de valoración.</p>
Comentarios	
Sería interesante disponer de indicadores y estándares sobre los SI, que permitieran una comparación con servicios análogos de otras Universidades.	

8. RESULTADOS EN EL PERSONAL

En este criterio se examinan los logros que están alcanzando los servicios informáticos en relación con las personas que los integran, en concreto, nivel de motivación, satisfacción y rendimiento del personal del servicio. Las medidas están ahora en función de la percepción de los trabajadores de los servicios informáticos, y deberán ser comparables con los objetivos del servicio y con los resultados de otros servicios análogos.

Está también estructurado entorno a los mismos dos aspectos que el criterio anterior: las **medidas de percepción** y los **indicadores de rendimiento**.

Es importante que, como requisito previo, se distinga el ámbito de influencia directa de los servicios informáticos, clarificando y, en su caso, descartando, aquellos aspectos en los que el servicio no puede incidir o hacerlo sólo de forma indirecta (como por ejemplo, las políticas de personal y retribuciones, que es la universidad quien las define).

Subcriterios

8.1. Medidas de percepción.

8.2. Indicadores de rendimiento.

8.1. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción de los Servicios Informáticos por parte del personal que trabaja en ellos y se obtiene, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas de evaluación, etc.

En este subcriterio se valoran la motivación del personal y su satisfacción a través de la percepción que tienen sobre los aspectos que se detallan a continuación.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existe	Generada	Imposible
8.1.1. Motivación del personal.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	13	Reuniones con participación del personal	X		
8.1.2. Satisfacción del personal.	8	Encuestas de opinión del personal		X	
	13	Reuniones con participación del personal	X		

Posibles aspectos sobre motivación del personal en las encuestas de opinión

Desarrollo de la carrera profesional
Nivel de comunicación vertical y horizontal
Delegación y asunción de responsabilidades
Igualdad de oportunidades
Grado de implicación en los diferentes proyectos
Liderazgo
Oportunidades para aprender y lograr objetivos
Reconocimiento
Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño
Valores, misión, visión, política y estrategia del servicio
Formación y desarrollo

Posibles aspectos sobre satisfacción del personal en las encuestas de opinión

Organización y gestión de los servicios informáticos
Condiciones laborales
Instalaciones y servicios
Condiciones de higiene y seguridad
Estabilidad del puesto de trabajo
Retribuciones
Relaciones entre personas
Gestión del cambio
Política e impacto medioambiental del servicio
Papel del servicio en la universidad y en la sociedad
Entorno de trabajo
Clima laboral

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

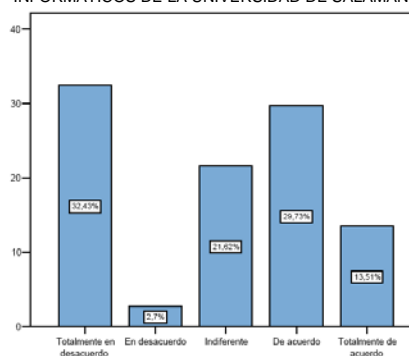
8.1.1. Motivación del personal.

Los SI-CPD cuentan con un plantilla de 72 personas (entre el personal que trabaja en la sede del servicio, 53, y el que desarrolla su tarea en las diferentes aulas de informática, 19), 69 de los cuales se integran en diversas categorías de personal laboral, lo que condiciona su carrera profesional a la política de personal laboral de las Universidades de Castilla y León, con unas posibilidades de promoción menores que las del personal funcionario, como puede apreciarse comparando los convenios colectivos.

A partir del contacto directo que los responsables del servicio mantienen con el personal, en las reuniones habituales de trabajo, se tiene un conocimiento de la motivación del personal, que ha sido contrastado a través de una encuesta organizada durante este proceso de evaluación (a la que han respondido 36 trabajadores).

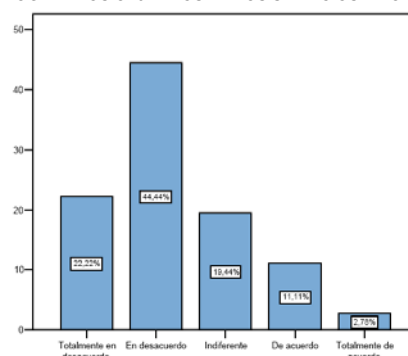
En estas encuestas los trabajadores manifiestan, no estar motivados (en un 35,1%) o bien no se manifiestan (21,6%) y el resto indican estar motivados.

ME SIENTO MOTIVADO PARA TRABAJAR EN LOS SERVICIOS INFORMATICOS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA



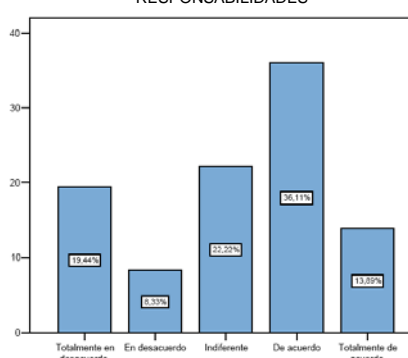
También las encuestas muestran que para los trabajadores de los SI-CPD no están definidos institucionalmente los objetivos (50% dicen desconocerlos) y estrategia (66,66% la desconocen) , aunque el personal conoce sus responsabilidades diarias (40,55%), así como se manifiesta una falta de carrera profesional (44,45% opinan que no pueden desarrollarla), así como cierta insatisfacción respecto a la igualdad de oportunidades (52,78%), formación (63,89%)y reconocimiento institucional (61,61%).

CONOZCO LA POLITICA Y ESTRATEGIA FIJADA POR LA UNIVERSIDAD PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LOS SERVICIOS INFORMATICOS



Si que en estas encuestas se valora positivamente la delegación de responsabilidades (50% lo opinan) y la participación en proyectos (55,56% se sienten implicados en ellos).

MI RESPONSABLE INMEDIATO DELEGA EFICAZMENTE RESPONSABILIDADES



8.1.2. Satisfacción del personal.

Los trabajadores manifiestan en las encuestas estar satisfechos de trabajar en los SI-CPD (es la opinión de un 58,33 %).

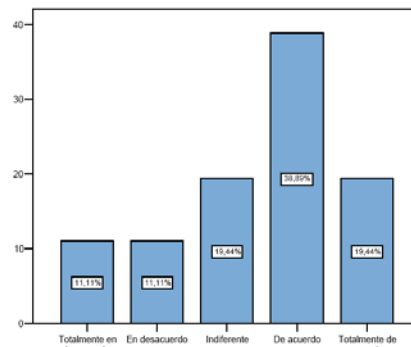
También en estas encuestas se valora positivamente la comunicación vertical (un 39,39% está satisfecho con la comunicación con los responsables académicos, un 50% considera buena la comunicación con los directores) y especialmente la comunicación horizontal (un 81,08% dice que la comunicación con los compañeros de trabajo es buena)

Otros aspectos donde la satisfacción positiva del personal son las instalaciones (consideran que facilitan su trabajo en un 59,46%) , el entorno de trabajo (47,22% consideran que facilita su actividad diaria) y el clima laboral (54,86% opinan que el ambiente de trabajo es agradable).

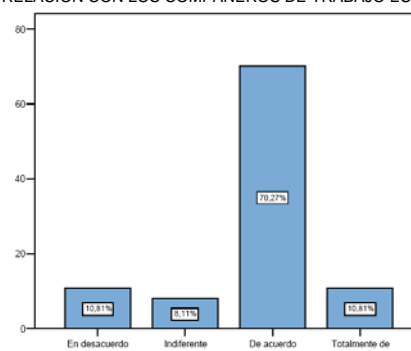
Las encuestas realizadas a los trabajadores detectan la insatisfacción por el reparto de las cargas de trabajo (para el 62,16% están mal repartidas) la falta de evaluación de los objetivos de la organización (50% así lo manifiestan) y en las retribuciones salariales (62,17% no están satisfechos con ellas).

De todos estos datos, junto con la opinión recogida por los responsables del servicio en las reuniones y contactos diarios con el personal, se deduce que sería conveniente establecer objetivos institucionales del servicio y fijar los incentivos y retribuciones por la participación en proyectos.

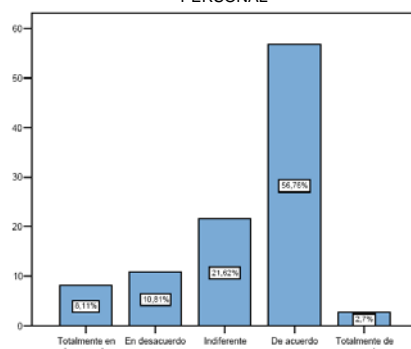
ME SIENTO SATISFECHO DE TRABAJAR EN LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA



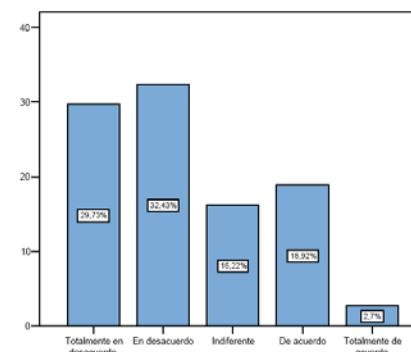
LA RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA



LA DISPOSICION DE LAS INSTALACIONES FACILITA EL TRABAJO DEL PERSONAL



LAS CARGAS DE TRABAJO ESTAN BIEN REPARTIDAS



VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
8.1.1. Motivación del personal.		X			
8.1.2. Satisfacción del personal.				X	

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

8.1. Medidas de percepción.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Delegación de responsabilidades y participación en proyectos.</p> <p>Buena comunicación vertical y horizontal.</p> <p>Entorno de trabajo que facilita la actividad diaria y buen clima laboral.</p>	<p>Implementar mecanismos para aumentar la motivación de los trabajadores.</p> <p>Establecer un plan estratégico que incluya los objetivos institucionales de los SI-CPD.</p> <p>Establecer una carrera profesional en la que el personal del servicio pueda desarrollarse.</p> <p>Definir y difundir claramente cuáles son los mecanismos para la igualdad de oportunidades.</p> <p>Desarrollar un Plan de Formación específica del puesto de trabajo.</p> <p>Establecer reconocimiento y recompensa por la participación en proyectos.</p>
Comentarios	
<p>La Universidad de Salamanca debe impulsar la mejora de los Servicios con carácter general, comenzando por establecer los objetivos estratégicos que dichos Servicios deben cumplir, e incluyendo también los recursos que se aportarán para la consecución de esos objetivos, entre los que se debe incluir la articulación de mecanismos para reconocer e incentivar al trabajador implicado en la mejora de los mismos, realizando esfuerzos para la puesta en marcha de nuevos proyectos o iniciativas de mejora.</p> <p>En este sentido, los responsables de los SI-CPD pueden aportar su conocimiento y experiencia trasladando al equipo de gobierno las propuestas estratégicas que realizan en informes de trabajo internos.</p>	

8.2. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza el servicio para supervisar, valorar, predecir y mejorar el rendimiento, motivación y satisfacción del personal.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
8.2.1. Logros del personal.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
	103	Informes internos de personal			X
8.2.2. Motivación e implicación del personal.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
	103	Informes internos de personal			X
8.2.3. Satisfacción e integración del personal.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
	103	Informes internos de personal			X
8.2.4. Servicio que se proporciona al personal.	44	Reconocimientos a los trabajadores	X		
	103	Informes internos de personal			X

Posibles indicadores referidos a logros del personal

Adecuación del perfil profesional a las características de los puestos de trabajo
Productividad
Porcentaje de personas que participan en actividades formativas promovidas por el servicio
Porcentaje de presupuesto dedicado a formación

Posibles indicadores referidos a la motivación e implicación del personal

Participación en equipos de mejora
Participación en el desarrollo de programas de sugerencias
Niveles de formación y desarrollo
Efectos beneficiosos y medibles en el trabajo en equipo
Reconocimiento a individuos y equipos
Indices de respuesta a las encuestas de opinión del personal
Porcentaje de puestos vacantes que se cubren por promoción interna
Número de publicaciones profesionales en las que participa el personal

Posibles indicadores referidos a la satisfacción e integración del personal

Indices de absentismo y bajas por enfermedad
Quejas y reclamaciones
Utilización de beneficios sociales (ayudas, créditos,...)
Uso de las instalaciones que ofrece la universidad (culturales, deportivas,...)

Posibles indicadores referidos al servicio que se proporciona al personal

Exactitud y precisión de la administración de personal
Efectividad de la comunicación
Rapidez de respuesta a las cuestiones planteadas
Adecuación de los planes de formación a las necesidades del servicio
Número de horas dedicadas a formación

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

8.2.1. Logros del personal.

Como ya se ha apuntado en la valoración de otros criterios, aunque los SI-CPD no cuentan con indicadores institucionales de rendimiento, si que se dispone de información sobre los resultados de los procesos, información que es recogida por los responsables del servicio como elemento de análisis para su toma de decisiones.

En particular, en lo que respecta al personal del servicio, los responsables conocen las potencialidades y logros de cada trabajador, en función de ambos aspectos les asignan responsabilidades.

De este modo, la profesionalidad de cada persona que trabaja en los SI-CPD, así como la política y estrategia mantenida internamente por los responsables el servicio, garantizan que la definición de nuevos proyectos y el mantenimiento de los servicios estén asegurados, a la vez que permite a los SI-CPD tener socios tecnológicos y proveedores que son complementarios y nunca sustitutos a las responsabilidades y tareas desempeñadas por el personal del servicio.

La eficiencia demostrada por el personal de los SI-CPD ha facilitado que otras organizaciones como la Universidad Pontificia de Salamanca, el Hospital Universitario de Salamanca o la Residencia Universitaria RESA, tengan a los Servicios Informáticos de la Universidad de Salamanca como su principal proveedor de Internet, lo que constituye un logro destacable.

Del mismo modo, es un logro del personal de los SI-CPD y un orgullo para la Universidad de Salamanca que otras instituciones públicas, universitarias, sanitarias o privadas hayan confiado en las técnicas, aplicaciones o productos desarrollados para uso interno y que han sido demandados e instaladas con éxito. Un ejemplo destacable de los logros alcanzados es la aplicación de preinscripción en Castilla y León.

Para mantener y mejorar estos logros es necesario motivar a los trabajadores, indicarles los nuevos objetivos a conseguir y dotarles de la formación y medios necesarios.

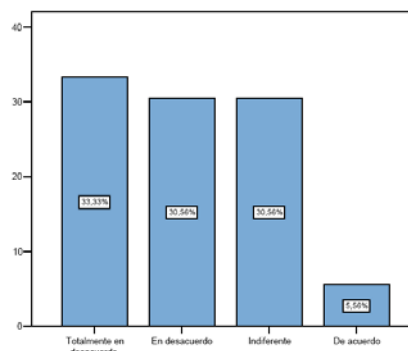
8.2.2. Motivación e implicación del personal.

Como ya se indicó, aunque no se dispone de indicadores institucionales al respecto, el contacto diario y las reuniones de los responsables de los SI-CPD con el personal del servicio, junto con las encuestas realizadas durante este proceso de evaluación, aportan información sobre la motivación e implicación de los trabajadores del servicio.

Así, en dichas encuestas se recoge que el 43,3% de los trabajadores indican estar motivados, el 40,5% manifiestan que se valoran sus iniciativas de mejora.

Sin embargo, tan sólo el 21,6% manifiesta que se reconoce adecuadamente su trabajo, y es todavía menor el porcentaje, el 5,56%, que indica que los planes de formación corresponden a las necesidades el puesto de trabajo.

LOS PLANES DE FORMACION QUE SE OFERTAN RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE MI PUESTO DE TRABAJO



Todo ello, unido al dato de que solo el 32,4% manifiesta que en los Servicios Informáticos se permite el desarrollo de la carrera profesional, indica carencias en la motivación e implicación del personal.

Se debería de mejorar la motivación del personal así como los elementos que afectan a la misma, a través de unos mejores planes de formación, el reconocimiento del trabajo y la carrera profesional.

8.2.3. Satisfacción e integración del personal.

Sin disponer de indicadores institucionales al respecto, la información disponible sobre la satisfacción e integración del personal se basa en la percepción de los responsables y las encuestas de opinión de los trabajadores de los SI-CPD realizadas durante este proceso de evaluación.

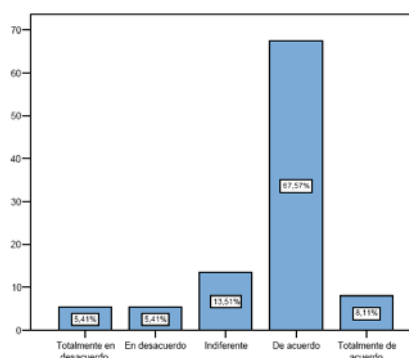
En ellas, como ya se dijo, los trabajadores manifiestan en un 58,33% estar satisfechos de trabajar en los Servicios Informáticos, aunque sólo un 16,2% esta de acuerdo con el salario percibido.

Los resultados de esas encuestas reflejan también que los trabajadores estan satisfechos con las instalaciones en un 59,46% y en cuanto a las condiciones de trabajo, se consideran seguras para un 75,68%.

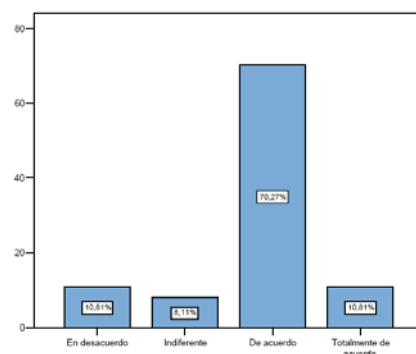
En cuanto a la integración del personal, destacar de las encuestas que el 81,08% indica que las relaciones con los compañeros de trabajo son buenas, el 8,11% es indiferente y solo el 10,81% opina lo contrario.

De todo ello se deduce la necesidad de introducir mejoras salariales, que podrían ligarse a proyectos y objetivos.

LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON SEGURAS



LA RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA



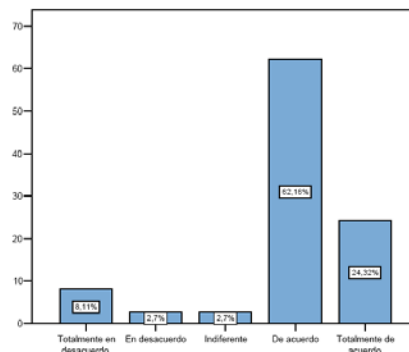
8.2.4. Servicio que se proporciona al personal.

Los servicios que se proporcionan al personal de los SI-CPD son los mismos que reciben el resto de personal de administración servicios de la Universidad de Salamanca: plan de acción social, planes de formación, etc.

En este sentido, insistiendo en la carencia de indicadores y aludiendo a los resultados de la encuesta realizada entre los trabajadores, en ella se concluye que tan solo el 5,56% del personal indica que los planes de formación se ajustan a su puesto de trabajo.

Las encuestan manifiestan una buena valoración de la comunicación entre los compañeros y los usuarios (con el mismo porcentaje, 86,48%, que la consideran buena).

LA COMUNICACIÓN CON LOS USUARIOS ES BUENA



VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
8.2.1. Logros del personal.				X	
8.2.2. Motivación e implicación del personal.		X			
8.2.3. Satisfacción e integración del personal.				X	
8.2.4. Servicio que se proporciona al personal.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

8.2. Indicadores de rendimiento.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Reconocimiento institucional en el exterior. Buen entorno de trabajo Buen clima laboral	Establecer indicadores institucionales en materia de rendimiento del personal Definir los objetivos estratégicos de la Universidad en materia de personal. Ajustar los planes de formación a las necesidades del servicio Establecer reconocimientos al personal Motivar al personal. Establecer una carrera profesional. Introducir incentivos salariales en las retribuciones
Comentarios	
Teniendo presente que existe un buen clima laboral, que los trabajadores están satisfechos con las instalaciones para la realización de su trabajo, que son capaces de alcanzar logros reconocidos externamente, los SI-CPD están en una buena disposición para implicarse en planes de mejora, que deberían corregir la falta de formación e introducir mecanismos de motivación para el trabajador.	

9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

En este criterio se valoran los logros alcanzados por el servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, así como su proyección y repercusión social. El término **sociedad** debe entenderse como el conjunto de ciudadanos, empresas, instituciones, etc. que pueden verse afectados por la actividad de los servicios informáticos. No se valoran los resultados relativos a las personas que trabajan en ellos, sus usuarios y socios, ya que dichos resultados se han analizado en los criterios anteriores.

Los servicios informáticos pueden involucrarse y mostrar el compromiso con la sociedad a través de la participación en actividades de carácter benéfico, deportivas, de ocio o culturales, bien económicamente o bien cediendo sus locales o sus recursos. Puede hacerlo, también, a través de actividades relacionadas con la formación: visitas a sus instalaciones, conferencias o charlas de su personal en institutos u organizaciones, etc.

Para mejorar la percepción que la sociedad tiene de los servicios informáticos, éstos deben cumplir estrictamente con la legislación vigente en materia laboral y fiscal, de seguridad y medio ambiente, y ser sensible al ahorro energético y el reciclaje de materiales. Todo ello debe ser valorado en la medida que depende del propio servicio y no de la política general de la universidad.

Se mantienen los dos aspectos de criterios anteriores, **medidas de percepción e indicadores de rendimiento**, agrupados en un solo epígrafe.

Subcriterios

9.1. Percepción y rendimiento externo.

9.1. Percepción y rendimiento externo.

La percepción se refiere a cómo son apreciados los servicios informáticos por la sociedad, medida, por ejemplo, mediante encuestas, informes de la administración o de otros representantes sociales, etc.

El rendimiento externo se refiere a los indicadores de que disponen los servicios informáticos para predecir, comprender, supervisar y mejorar su rendimiento ante la sociedad, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Aspectos que deben valorarse	Relación de evidencias		Existente	Generada	Imposible
9.1.1. Percepción que tiene la sociedad sobre los servicios informáticos.	104	Encuestas de opinión pública			X
	105	Reconocimientos externos			X
	106	Imagen en los medios de comunicación			X
9.1.2. Actividades del servicio como parte activa de la sociedad.	35	Relaciones externas de los responsable			
	107	Actividad propia externa a la universidad			X
9.1.3. Implicación en el entorno en el que el servicio desarrolla su actividad.	108	Actividad social externa a la universidad			X
	109	Recepción de usuarios externos			X
9.1.4. Acciones en materia de medio ambiente.	37	Actividades por la mejora medioambient	X		
	38	Mecanismos de reciclaje de materiales		X	
	39	Incentivos al ahorro energético		X	
	40	Utilización de energías alternativas			X

VALORACIÓN DESCRIPTIVA

9.1.1. Percepción que tiene la sociedad sobre los servicios informáticos.

No existe una evidencia específica en relación con los resultados de los SI-CPD en la sociedad, como puede ser una encuesta de opinión pública o un dossier de prensa particular de este servicio. Así, la valoración en este apartado se realizará a partir de la imagen que la Universidad de Salamanca en general proyecta en su entorno y en la sociedad, y de la proyección de las actuaciones particulares de los SI-CPD fuera de la propia Universidad.

En este sentido, constatar que la Universidad de Salamanca es un referente universal en la sociedad, siendo en su entorno más próximo una institución cercana al ciudadano, dentro de la cual los servicios y proyectos que desde los SI-CPD se realizan son seguidos con interés y expectativa por toda la Comunidad Universitaria y por extensión en la sociedad que nos es próxima, especialmente en lo que se refiere a la incorporación de nuevas tecnologías, cuya implementación práctica siempre despierta interés que se manifiesta en los medios de comunicación

Por otra parte, si se entiende que la percepción que tiene la sociedad de los un servicio puede ser similar a la que tiene la Comunidad Universitaria, podemos deducir que de los SI-CPD se tiene una percepción positiva, según las encuestas realizadas durante este proceso de evaluación.

En cualquier caso, de lo expuesto se deduce que sería recomendable transmitir a la sociedad los logros y servicios ofrecidos por los SI-CPD a los estudiantes y a los investigadores en materia de Tecnologías de la Información por los distintos medios locales y canales comunicación existente.

9.1.2. Actividades del servicio como parte activa de la sociedad.

Los SI-CPD participan en los eventos de promoción en la sociedad organizados por la Universidad de Salamanca, como por ejemplo en sus “Jornadas de Puertas Abiertas” (dirigidas a captar futuros estudiantes), en la organización de eventos de difusión por la red, en eventos como “El día de Internet”, etc.

Más en particular, distintos trabajadores de los Servicios Informáticos han participado como ponentes en foros tecnológicos y mesas redondas, por ejemplo las organizadas por RedIRIS, o como integrantes de tribunales de oposición para distintas instituciones, por ejemplo en el Ayuntamiento de Salamanca o en la Junta de Castilla y León.

Además, los SI-CPD tienen una participación muy activa en la organización universitaria más allá de la propia Universidad de Salamanca, como la gestión del proceso de Selectividad de Salamanca, Ávila y Zamora o el proceso de Preinscripción de las Universidades de Castilla y León.

Sería interesante, respecto a todas estas actividades, tener una clara definición de los objetivos externos de los SI-CPD en sus relaciones con la sociedad.

9.1.3. Implicación en el entorno en el que el servicio desarrolla su actividad.

Los SI-CPD se implican en todos los procesos de organización o de desarrollo de la Universidad de Salamanca, a los cuales es requerido.

También han sido solicitadas colaboraciones con instituciones del entorno, como por ejemplo la Universidad Pontificia de Salamanca, el Instituto de Recursos Naturales y Agrarios (IRNA-CSIC) (sede de Salamanca), el Hospital Universitario (dependiente del sistema sanitario de Castilla y León), el Ayuntamiento de Santa Marta de Tormes (ciudad del alfoz de la capital), el propio Ayuntamiento de Salamanca y la Diputación Provincial de Salamanca.

En algunos de estos casos se mantienen acuerdos anuales, ofreciendo y facturando servicios como el acceso a Internet y el sistema de catálogo de bibliotecas a la Universidad Pontificia de Salamanca y el acceso a Internet del Hospital Universitario de Salamanca.

Dadas las amplias posibilidades existentes, y las limitaciones de personal y recursos que los SI-CPD pueden dedicar a su entorno sin descuidar el servicio a los usuarios de la Universidad, insistir de nuevo en la necesidad de definir los objetivos que los SI-CPD deberían cumplir con su relación con la sociedad de Salamanca.

9.1.4. Acciones en materia de medio ambiente.

En materia de medio ambiente, los SI-CPD siguen la normativa y procesos vigentes para toda la Universidad de Salamanca.

En particular, en el proceso de compra de ordenadores personales los SI-CPD exigen que los nuevos equipos cumplan normativas para el ahorro energético y compatibilidad medioambiental.

En lo que respecta al proceso de sustitución o renovación de equipos informáticos, los SI-CPD exigen la destrucción de los equipos obsoletos siguiendo normas medioambientales de reciclaje.

Con carácter general, sería pertinente que la institución determinara como se gestiona la eliminación de equipamiento informático en Centros, Servicios y Departamentos, siguiendo normas medioambientales.

VALORACIÓN SEMICUANTITATIVA

Aspecto	No es posible valorarlo	Cumplimiento insuficiente	Cumplimiento parcial	Cumplimiento satisfactorio	Cumplimiento ejemplar
	0	1	2	3	4
9.1.1. Percepción que tiene la sociedad sobre los servicios informáticos.			X		
9.1.2. Actividades del servicio como parte activa de la sociedad.				X	
9.1.3. Implicación en el entorno en el que el servicio desarrolla su actividad.				X	
9.1.4. Acciones en materia de medio ambiente.		X			

EVALUACION DEL SUBCRITERIO

9.1. Percepción y rendimiento externo.

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Interés de la Comunidad Universitaria y la Sociedad en materia de nuevas tecnologías.</p> <p>Seguimiento de normas medioambientales.</p>	<p>Plan de comunicación con la sociedad.</p> <p>Definir los objetivos de relaciones con la sociedad.</p> <p>Procesos de reciclaje de equipos informáticos en Centros, Servicios y Departamentos.</p>
Comentarios	
<p>Los Servicios Informáticos se implican en los procesos y en las relaciones con el entorno y la sociedad. La comunicación de los logros y los servicios que se ofrecen debe ser mejorada, así como el establecimiento de los objetivos a cumplir.</p> <p>Se tiene sensibilidad en materia de medioambiente pero es necesario definir procesos a nivel institucional para el reciclaje de equipamiento obsoleto.</p>	

RESUMEN

Resumen de valoración del criterio

1. LIDERAZGO

VALORACION DESCRIPTIVA

En términos generales, la implicación y compromiso de los responsables del Servicio con el desarrollo y adaptación del mismo a los nuevos retos y necesidades de la sociedad actual, así como el esfuerzo para mejorar de forma permanente la calidad de la atención y de las infraestructuras alcanza un desarrollo aceptable, si bien la propia estructura organizativa de la universidad requiere mejoras para superar la limitación de recursos que hace que éstas no sean en ocasiones tan rápidas como cabría esperar.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
1.1. Los responsables desarrollan la misión, visión y valores, actuando como referencias de calidad.	2,8
1.2. Los responsables se implican para garantizar el desarrollo e implantación de medidas de mejora continua.	2,7
1.3. Los responsables se implican en las relaciones con usuarios, proveedores, colaboradores y otros grupos de interés.	2,3
1.4. Los responsables refuerzan a los trabajadores que introducen en sus tareas sistemas de calidad.	2,7
1.5. Los responsables definen e impulsan los cambios para adaptar el servicio a las nuevas demandas.	2,6
Media de las medias	2,6

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe una elevada implicación y un compromiso claro y manifiesto de los responsables para lograr los objetivos del servicio.</p> <p>Los trabajadores saben asumir sus responsabilidades.</p>	<p>Divulgar la Carta de Servicios</p> <p>Aprobar un Plan Estratégico que clarifique los objetivos de los SI-CPD, su planificación, así como los niveles de autonomía y responsabilidad.</p> <p>Difundir la labor de los SI-CPD a toda la comunidad universitaria y poder obtener retroalimentación.</p>
<p>Los equipos de trabajo que se organizan con el personal de los SI-CPD.</p>	<p>Concretar la política y estrategia.</p> <p>Ampliar la gestión por procesos</p> <p>Sistematizar los indicadores que sirvan para evaluar el avance realizado, aunque supongan un esfuerzo añadido (hay que dar continuidad en un plazo largo a esta actividad para poder obtener</p>

	<p>resultados visibles: los responsables deben apoyar aún más los aspectos formales de este proceso.)</p> <p>Mejorar el reconocimiento de la formación</p>
<p>Buenas relaciones con los proveedores. Es un aspecto con larga tradición que ha venido desarrollándose y potenciándose de manera continuada.</p>	<p>Aumentar la capacidad de respuesta a las demandas de los usuarios</p> <p>Mayor facilidad para participar en reuniones de colaboración.</p> <p>Institucionalizar los reconocimientos</p> <p>Mayor capacidad de actuación para contribuir en la mejora del medio ambiente.</p>
<p>Existe un fuerte compromiso de los responsables para reconocer el esfuerzo por la calidad de los trabajadores</p>	<p>Disponer de herramientas que permitan desarrollar políticas de refuerzo eficaces.</p>
<p>La exigencia de adaptación a las nuevas tecnologías forma parte de la propia concepción de los servicios informáticos, lo que hace que estén permanentemente abiertos al cambio y la innovación.</p>	<p>Mejorar las comunicaciones entre los responsables de los SI-CPD y los responsables de la toma de decisiones organizativas.</p> <p>Mayor capacidad de los responsables en la toma de decisiones.</p> <p>Disponer de un presupuesto preestablecido que garantice la inversión y los recursos.</p> <p>Atender en mayor medida los planteamientos realizados por los responsables del Servicio para prever los efectos producidos por los cambios introducidos en el mismo.</p>
<p>Comentarios</p>	
<p>Para que estos elementos de planificación tengan un valor institucional y de medio o largo plazo, deben estar definidos y publicados en la más alta instancia de ésta y de allí venir derivados a toda la organización.</p>	
<p>La preocupación por la mejora debería ser general para toda la organización, ya que de no ser así y debido a la gran carga de trabajo añadido que suponen, puede ser considerada más como un castigo que una oportunidad.</p> <p>Por otro lado, el impulso a la formación y la mejora debería ser continuo independientemente de otras prioridades o necesidades, pues los SI-CPD desarrollan un trabajo que se desactualiza con bastante rapidez y una vez que esto ocurre, cuesta un enorme trabajo volver a ponerse al día.</p>	
<p>Las limitaciones de una institución pública en cuanto a adoptar medidas de contribución directa a la sociedad, deben hacerse sin entrar en conflicto de competencia desleal con las organizaciones o empresas privadas con ánimo de lucro que obtienen sus ingresos de este tipo de actividades, lo que restringe las posibilidades de actuación en este sentido.</p>	
<p>La Universidad debería establecer institucionalmente mecanismos de refuerzo de la calidad, que pudieran desarrollar los responsables de los servicios.</p>	
<p>En algunos casos ha habido que poner en marcha proyectos sin contar de antemano con todos los recursos necesarios debido a los plazos legalmente establecidos para la contratación de éstos.</p>	

Resumen de valoración del criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

VALORACION DESCRIPTIVA

Aunque no existe un plan estratégico oficialmente aprobado, ni se elaboran indicadores sistemáticos, los SI-CPD recogen datos de sus actividades y elaboran documentos que orientan sus procesos clave.

A partir de esa experiencia, es necesario establecer y comunicar institucionalmente la política y estrategia de los SI-CPD.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
2.1. La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los usuarios, el personal y el equipo de gobierno.	1,7
2.2. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la innovación, el aprendizaje y las actividades externas.	1,8
2.3. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.	2,1
2.4. La política y estrategia se comunica y despliega mediante unos procesos clave documentados que definen las funciones del personal.	2,2
Media de las medias	1,9

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Los responsables mantienen una preocupación permanente por la actualización de la política y la estrategia de los SI-CPD</p> <p>Se trabaja en equipo, aportando distintos enfoques, y definiendo proyectos que permitan ejecutarlas.</p>	<p>Definir y aprobar un plan estratégico</p> <p>Definir los indicadores relevantes para el análisis y posterior seguimiento de la política y estrategia.</p> <p>Crear grupos de mejora con reconocimientos para los participantes.</p> <p>Ampliar los mecanismos de recogida de información sobre la satisfacción de los usuarios: encuestas, reuniones periódicas con grupos de interés, ...</p> <p>Difundir estos mecanismos entre la comunidad universitaria.</p>
<p>Existe buena colaboración con otras entidades y organismos para examinar las mejores</p>	<p>Trabajar en la imagen de los SI-CPD como un elemento al mismo nivel de importancia que otros, dedicándole más tiempo y recursos, por</p>

<p>prácticas.</p> <p>Permanentemente se tiene en cuenta el enfoque de servicio a la sociedad para no desfavorecer a ningún grupo ni individuo.</p>	<p>ejemplo desarrollando un plan de comunicación.</p> <p>Complementar los indicadores de capacidad con indicadores de rendimiento, para lo que habría que definir dichos indicadores y examinar la forma de recogerlos y analizarlos.</p> <p>Fomentar la posibilidad de que el personal de los SI-CPD conozcan las buenas prácticas de otros servicios análogos.</p> <p>Impulsar el desarrollo de normativas internas de la USAL para el cumplimiento de leyes como la LPD y la LSSI.</p>
<p>Los objetivos asignados a los SI-CPD están integrados en los del conjunto de la Universidad ya que son sus órganos de gobierno quienes los marcan.</p> <p>Buena disposición al cambio de los SI-CPD.</p>	<p>Aumentar la disponibilidad de recursos gestionados por los propios SI-CPD para hacer frente a posibles contingencias con la implementación de las medidas necesarias.</p> <p>Institucionalizar, sistematizar y acortar los tiempos en la evaluación de la efectividad de la política y estrategia, mejorando el conocimiento de los servicios por sus potenciales usuarios.</p> <p>Difundir los análisis de necesidades y expectativas de los SI-CPD.</p> <p>Explicitar ante la comunidad universitaria las colaboraciones externas de los SI-CPD</p>
<p>Experiencia con el modelo ISO-9001</p> <p>Esfuerzos de los responsables académicos</p> <p>Implicación del personal</p>	<p>Llevar a la práctica diaria el modelo ISO-9001.</p> <p>Consolidar e institucionalizar los canales de comunicación vertical.</p> <p>Abrir a la participación del personal en la definición de la política y estrategia.</p> <p>Definir e implementar los indicadores de seguimiento de los procesos clave.</p>
<p>Comentarios</p>	
<p>Los planes estratégicos deberían contemplar las líneas de actuación a seguir en relación con la medida de la satisfacción de los usuarios y los procedimientos a seguir para responder y anticiparse a sus demandas.</p>	
<p>Los SI-CPD tienen un conocimiento actualizado del potencial que representan sus servicios en la sociedad actual, y de las necesidades de mejorar su imagen y sus indicadores, aunque las dinámicas de trabajo, con tareas a menudo urgentes que atender, no les permitan institucionalizar los mecanismos de seguimiento adecuados.</p>	
<p>El desarrollo, revisión y actualización de los servicios que realizan los SI-CPD se están realizando a partir de las informaciones que sus responsables recogen interna y externamente, siendo necesario un sistema estructurado vertical y horizontalmente para que esta tarea pueda aportar a la Universidad todo su potencial estratégico.</p>	
<p>Los SI-CPD puede ser más efectivos desarrollando sus actividades en una organización por procesos orientados a los usuarios.</p>	

Resumen de valoración del criterio 3. PERSONAL

VALORACION DESCRIPTIVA

Los SI-CPD son un servicio crítico y estratégico en la organización de la Universidad de Salamanca, inmerso en cambios constantes derivados de la fuerte evolución tecnológica y de las nuevas necesidades de la Comunidad Universitaria en materia de comunicación, información, gestión, docencia e investigación, estos cambios y nuevas necesidades obligan al trabajador a realizar gran esfuerzos diarios en formación y adaptación.

Los responsables del servicio identifican y conocen las necesidades de personal para atender la demanda, pero los recursos no son los apropiados.

Los usuarios no conocen el trabajo y el esfuerzo que se realiza por los trabajadores a diario.

Los trabajadores no tienen la formación suficiente dado que los planes de formación no se ajustan a sus necesidades de especialización técnica.

Los trabajadores no obtienen el reconocimiento institucional a su trabajo y tampoco existen mecanismo de motivación y no se aplican incentivos.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
3.1. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.	1,8
3.2. Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad del personal.	1,4
3.3. Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal.	2,0
3.4. Comunicación entre el personal y los responsables.	2,0
3.5. Reconocimiento, recompensa y atención al personal.	1,3
Media de las medias	1,7

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Buena definición de responsabilidades y conocimiento de las tareas a realizar.	Nuevo personal técnico para la atención creciente de usuarios y servicios.
Utilización de metodologías para la organización del servicio.	Actualización y publicación del catálogo de servicios interno.
Recepción de nuevos trabajadores	Procesos periódicos de información sobre el clima laboral
Buen ambiente de trabajo.	Manual de procesos por unidades.

	<p>Centro de Atención a Usuarios (CAU)</p> <p>Actualización del Help-Desk según metodología ITIL</p> <p>Evitar la falta de adecuación entre labores y categorías del personal.</p> <p>Funcionarización del servicio.</p>
<p>Los responsables identifican y adecuan los conocimientos de los trabajadores.</p> <p>El trabajo se desarrolla en equipo.</p>	<p>Diseñar un plan de formación de los SI-CPD adaptado a las necesidades del Servicio con cursos específicos . Esos cursos deberían tener el mismo reconocimiento de puntos o créditos que los cursos de formación del PAS.</p> <p>Incorporar nuevas herramientas colaborativas para el trabajo en equipo</p> <p>Establecer mecanismos institucionales para la evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo realizado por los trabajadores.</p>
<p>Los responsables fomentan las acciones de mejora.</p> <p>Las unidades organizativas trabajan como grupos autodirigidos.</p>	<p>Institucionalizar una propuesta de reconocimiento e incentivos por el desarrollo de acciones de mejora.</p> <p>Posibilitar la formación en técnicas avanzadas de gestión de equipos.</p> <p>Hacer efectiva la posibilidad de una carrera profesional que valore la asunción de responsabilidades.</p>
<p>Existen buenos canales de comunicación.</p>	<p>Mejorar la información sobre objetivos y estrategia, así como la fluidez en las comunicaciones institucionales.</p> <p>Promover el uso de la Intranet.</p> <p>Desarrollo de un CAU telefónico.</p> <p>Racionalización del uso de los canales de comunicación.</p> <p>Fomentar el uso de la intranet Lazarillo</p>
<p>Los responsables de los Servicios Informáticos reconocen el esfuerzo.</p>	<p>Instaurar mecanismos de reconocimiento institucional y recompensa al trabajador.</p> <p>Campaña de promoción e imagen, para que los usuarios conozcan las posibilidades de los SI-CPD y valoren el esfuerzo realizado cotidianamente.</p>

Comentarios
<p>Sería deseable mejorar la comunicación ascendente y descende entre los órganos de gobierno y los SI-CPD para agilizar la toma de decisiones en materia de personal, evitando que puedan aparecer posibles problemáticas por no atención y/o omisión de respuesta a demandas o solicitudes enviadas por las distintas partes.</p> <p>Salvo excepciones, el personal que puede realizar labores de superior categoría no puede acceder a puestos, de dicha "superior categoría", por falta de titulación y por una estructura de categorías en el convenio que no lo permite. Dicho personal viene demostrando desde hace tiempo, que realiza un excelente trabajo con alta capacidad y profesionalidad, como además se refrenda en las encuestas realizadas. Esta es una de las razones principales por las que desde hace tiempo viene pidiendo la funcionarización.</p>
<p>Los planes de formación de la Universidad deberían ser flexibles y contemplar las necesidades de formación de los trabajadores de los diferentes servicios para adaptarse a las nuevas tecnologías y necesidades del Servicio, algo especialmente importante en el caso de los SI-CPD.</p> <p>También es preciso establecer mecanismos institucionales para motivar al trabajador e incentivar la mejora de los servicios o la realización de nuevos proyectos.</p>
<p>La motivación del trabajador, el reconocimiento y el incentivo a su trabajo se aplican con los escasos mecanismos que poseen los responsables del Servicio.</p> <p>Sería recomendable establecer un sistema institucional de complementos económicos vinculados a la implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal, que incluyera en particular la posibilidad de aplicar un complemento por participación en proyectos para premiar al trabajador, responsable e involucrado en la calidad y en la puesta en marcha de proyectos y acciones de mejora.</p>
<p>Siendo cierto que el uso de la Intranet facilita la comunicación y la documentación de los usuarios, debe ser considerada un canal más de comunicación, que no debe sustituir a los ya existentes como el e-mail o el teléfono.</p> <p>La demanda manifestada por la comunidad universitaria, para tener una comunicación más directa y personal con el servicio, puede resolverse con la creación y desarrollo de un Centro de Atención de Usuarios (CAU) telefónicamente.</p>
<p>La incorporación de procedimientos institucionales para la motivación del personal y el reconocimiento a los esfuerzos realizados no es una medida que se demande en exclusiva por los SI-CPD, sino que se considera un mecanismo positivo su implantación para el conjunto de servicios y unidades de la universidad, en los que la ausencia de motivación para el trabajo es una preocupación común.</p>

Resumen de valoración del criterio 4. RECURSOS Y ALIANZAS

VALORACION DESCRIPTIVA

En términos generales, hay unas buenas relaciones de los SI-CPD con las organizaciones del entorno que son positivas para todas las partes, pudiéndose mejorar el aspecto de comunicación interna, ya que está bien desarrollado con otros Servicios, pero no lo está lo suficiente con Departamentos, Decanatos, etc.

Por otro lado, se adolece de una planificación económica plurianual de forma constante, introduciendo esto tensiones en la capacidad de dar repuesta a las demandas de los usuarios.

Cabe resaltar que la dotación del Servicio es buena, pero se deben hacer esfuerzos para mantenerla en este nivel, tanto en lo referente a la sala de equipos, como en lo concerniente con los equipos del personal.

Por último, el Servicio conoce la información relevante para su gestión interna y busca dotarse de mecanismos para poder disponer de ella de una forma ágil y sencilla de consultar.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
4.1. Gestión de relaciones internas y externas de colaboración.	2,8
4.2. Gestión de recursos económicos.	1,8
4.3. Gestión de espacios, equipos y materiales.	2,7
4.4. Gestión de actualizaciones tecnológicas.	2,7
4.5. Gestión de la información.	2,7
Media de las medias	2,5

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Existe un buen contacto con los líderes de los servicios, departamentos, facultades, etc.</p> <p>Existen actualmente buenas relaciones con un grupo extenso de instituciones externas.</p>	<p>Habría que organizar foros periódicos de intercambio de información con los principales responsables de los distintos Servicios, Centros, etc. de la Universidad.</p> <p>Hay que desarrollar herramientas de comunicación más eficaces con los usuarios para hacerles llegar de manera clara la información relevante para ellos.</p> <p>Difundir entre la comunidad universitaria las relaciones, convenios y colaboraciones externas de los SI-CPD</p>

<p>Los responsables participan en la propuesta de un presupuesto detallado.</p> <p>Las inversiones persiguen mantener una infraestructura actualizada que no suponga grandes inversiones puntuales sino actualizaciones permanentes.</p>	<p>Es necesario prefijar unos objetivos claros por ejemplo a través de un plan estratégico que permitan hacer un seguimiento de su consecución.</p> <p>Agilizar la aprobación institucional de los presupuestos.</p> <p>Habilitar a los responsables de los SI-CPD para la realización de gastos puntuales.</p> <p>Descentralizar la gestión económica, manteniendo aplicaciones institucionales para su ejecución.</p> <p>Definición de indicadores económicos</p> <p>Establecer junto con cada objetivo estratégico el presupuesto económico que se invertirá para conseguirlo</p>
<p>Buena comunicación con otros servicios de la Universidad que dan apoyo a la gestión de espacios y equipos.</p> <p>Mobiliario y equipos propios bien adaptados a las necesidades.</p>	<p>En colaboración con el SIA (Servicio de Infraestructuras y Arquitectura) prever posibles ubicaciones para nuevas instalaciones ante la actual situación con una capacidad de crecimiento agotada.</p> <p>Realizar un plan de renovación de equipos orientado a mantenerlos actualizados con inversiones sostenidas.</p> <p>Introducir adaptaciones en la sala de equipos: más frigorías, control de acceso, sistema anti-incendios.</p> <p>Planificar la incorporación de recursos informáticos para cubrir las demandas de los usuarios.</p> <p>Realizar programas de gestión de recursos, con participación de los usuarios implicados.</p> <p>Introducir indicadores de utilización adaptados a los diferentes recursos informáticos</p>
<p>Existe una propuesta de plan de actualizaciones tecnológicas.</p> <p>Las mejoras e innovaciones se realizan en colaboración con los usuarios.</p>	<p>Estudiar la propuesta elaborada de plan de actualización tecnológica de los SI-CPD para su aprobación si procede, contando con la opinión de los usuarios.</p> <p>Introducir indicadores de utilización adaptados a los diferentes recursos informáticos</p> <p>Dedicar más tiempo a proyectos conjuntos con otras unidades.</p> <p>Programa estable de formación de usuarios.</p> <p>Incrementar la presencia de personal técnico en distintos foros que les permita tener una mejor información de los avances y resultados que se producen en distintos ámbitos por otros colegas.</p>

<p>Están bien identificados los datos necesarios para la gestión del Servicio.</p> <p>Existen buenas herramientas para recoger esos datos.</p>	<p>Introducir indicadores que se elaboren periódicamente y relacionen los datos y enriquezcan la información.</p> <p>Establecer un sistema de información estructurado, accesible a través de la red, para la difusión de indicadores .</p>
<p>Comentarios</p>	
<p>Mantener una relación directa con los 4.000 usuarios que constituyen el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios, es una labor compleja, que en cualquier caso requiere un refuerzo de los medios personales de los SI-CPD y la ampliación de los canales de comunicación, como puede ser a través de un Centro de Atención a Usuarios (CAU) telefónico.</p>	
<p>Para optimizar la gestión económica del servicio sería deseable disponer de mecanismos que permitan incidir de manera directa sobre la aplicación institucional de contabilidad económica, si no para su gestión directa, al menos para conocer el estado de ejecución de los presupuestos del Servicio, aunque esto es un tema común a todos los servicios universitarios, ante el que la Universidad debería abordar respuestas globales: descentralización, indicadores económicos, etc.</p>	
<p>Aunque los servicios básicos están cubiertos, la permanente innovación tecnológica a que está sometida la informática hace que continuamente estén aumentando los servicios incluidos en este concepto de "servicio básico", y convendría anticiparse con una buena planificación, que permita en un futuro contar con los recursos económicos suficientes para poder abordarlos.</p>	
<p>Los SI-CPD están muy implicados en las actualizaciones tecnológicas no sólo como receptores de las novedades ajenas, sino sobre todo como desarrolladores de nuevos productos o mejoras en productos ya existentes.</p> <p>En función de las necesidades del servicio, las disponibilidad del personal y de la estrategia que marque la Universidad, esta línea de trabajo podría representar un valor añadido para los SI-CPD.</p>	
<p>Las herramientas de gestión económica son hojas de cálculo y bases de datos muy personalizadas, que no soportan accesos remotos, motivo por el que no está esta información disponible para su consulta por parte del personal del Servicio.</p>	

Resumen de valoración del criterio 5. PROCESOS

VALORACION DESCRIPTIVA

Los procesos están identificados.
Existen responsables de procesos.
En varios proyectos existe dependencia de una única persona.
No existen indicadores sistemáticos.
El sistema para recibir información de los usuarios es insuficiente

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
5.1. Diseño y revisión sistemática de los procesos.	2,6
5.2. Mejora e innovación de los procesos, orientada a satisfacer plenamente a los usuarios y otros grupos de interés.	2,8
5.3. Diseño y desarrollo de productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los usuarios.	2,2
5.4. Producción, implantación y seguimiento de productos y servicios.	2,2
5.5. Gestión y mejora de las relaciones con los usuarios.	2,0
Media de las medias	2,4

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Los procesos están identificados y existen responsables, en los últimos dos años se están llevando a cabo grandes mejoras en equipos y aplicaciones.	<p>Implementación práctica del sistema de gestión de calidad</p> <p>Las nuevas implementaciones y desarrollos de servicios deberían estabilizarse y documentarse.</p> <p>Deberían utilizarse más y mejores indicadores para medir evolución y rendimiento.</p> <p>Deberíamos mejorar en el conocimiento sobre la satisfacción de los usuarios.</p> <p>Se observa que en algunos procesos, antes citados, la categoría laboral del personal es inferior a sus cometidos.</p> <p>Para una auténtica gestión por procesos se requiere una revisión en la plantilla o en la política de asignación de tareas</p>

	(por ejemplo, en Sistemas de Gestión donde es necesario dotar una plaza, y en las unidades que acometen nuevos desarrollos, en las que existe alta dependencia de personal contratado o de una única persona.)
<p>Se recoge la opinión de los usuarios a los que se presta un servicio.</p> <p>Se están implementando, al tiempo, una gran cantidad de nuevas funcionalidades y aplicaciones.</p> <p>Existe un grupo de súper usuarios, de Gestión Académica, dentro de las dependencias del Servicio.</p>	<p>Mejorar la cantidad y calidad de indicadores.</p> <p>Precisamente el elevado número de tareas, la incorporación de nuevas herramientas y la necesidad de formación asociada.</p> <p>Con cada nuevo proyecto podría considerarse la formación necesaria para sacarlo adelante y su coste como parte del proyecto.</p> <p>Equiparar la formación interna a los cursos de formación del PAS.</p> <p>Ampliar la información a usuarios y profundizar en el conocimiento de sus necesidades.</p> <p>Sistematizar los sistemas de seguimiento.</p>
<p>El personal de los SI-CPD está capacitado profesionalmente para abordar nuevos proyectos.</p>	<p>Sistematizar el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios.</p> <p>Profundizar en una evaluación de la capacidad y recursos disponibles antes de iniciar nuevos proyectos.</p> <p>El mantenimiento y explotación de nuevos proyectos supone nuevas cargas de trabajo que han de tenerse en cuenta a la hora de dimensionar la plantilla de los SI-CPD.</p> <p>Formación en nuevas tecnologías requeridas, directa o indirectamente, por los usuarios.</p>
<p>Gran calidad de los desarrollos propios, con un alto grado de satisfacción de los usuarios.</p>	<p>Cerrar proyectos antes de iniciar otros nuevos si no se dispone de recursos humanos suficientes, o añadir recursos humanos en estos casos.</p> <p>Potenciar la rapidez y calidad de las respuestas de las empresas externas ante peticiones de mejora.</p> <p>Mejorar en la difusión y comunicación de servicios, así como en el seguimiento de productos y servicios.</p>
<p>Utilización de partes de atención, desde Internet.</p> <p>Reuniones con otros servicios de la Universidad.</p>	<p>La atención directa a usuarios de grandes colectivos, en particular a profesores y alumnos.</p> <p>Hacer llegar a los usuarios el conocimiento del procedimiento de quejas y reclamaciones.</p>
Comentarios	
<p>El trabajo desarrollado en la elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad basado en la normativa ISO-9000 no ha llegado a reflejarse en su utilidad práctica</p>	

La formación que se necesita es muy costosa, por ser muy especializada, y en ocasiones sólo es viable para un reducido número de personas, pero esto no debería ser motivo para no realizarla.

En varios proyectos existe dependencia de una única persona, lo que puede repercutir negativamente en el servicio que se ofrece e incluso en el propio trabajador, pues se pueden generar momentos concretos con gran carga de trabajo, así como dificultades a la hora de fijar vacaciones.

El trabajo de los SI-CPD en la producción, implantación y seguimiento de productos y servicios no se difunde lo suficiente, lo que lo convierte a veces en desconocido para la comunidad universitaria, llegando a producir en algunos casos una mala percepción del servicio.

La gran amplitud y diversidad de usuarios de los SI-CPD dificulta una atención más personalizada, como sería deseable para alcanzar unos servicios más adaptados a unas necesidades informáticas siempre cambiantes.

Resumen de valoración del criterio 6. RESULTADOS CLAVE EN LOS PROCESOS

VALORACION DESCRIPTIVA

No existe un sistema planificado, de medida basado en indicadores que midan cumplimiento de objetivos y rendimiento del servicio, aunque si se recogen datos que son analizados por los responsables.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
6.1. Resultados e indicadores clave del rendimiento de los productos y servicios.	2,0

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Utilización externa e interna de herramienta Help-Desk.</p> <p>Participación de los usuarios en las reuniones de algunas unidades.</p> <p>Reuniones Regulares en algunas unidades.</p>	<p>Implantar un sistema planificado, de indicadores de medida de</p> <ul style="list-style-type: none"> * cumplimiento de objetivos * rendimiento de servicios. <p>Sistematizar las reuniones con usuarios en los proyectos dónde estén directamente implicados.</p>
Comentarios	
<p>La herramienta Help-Desk y las reuniones de trabajo son un buen método para obtener ciertos datos de los SI-CPD y sus usuarios.</p> <p>Sin embargo, en una visión de futuro, para poder definir y revisar adecuadamente la política y estrategia de los SI-CPD sería necesario ir más allá, ampliando el conjunto de datos que se manejan y estableciendo cuáles son las relaciones entre datos (indicadores) que mejor reflejan el cumplimiento de objetivos y el rendimiento de los servicios.</p>	

Resumen de valoración del criterio 7. RESULTADOS EN LOS USUARIOS

VALORACION DESCRIPTIVA

Las reuniones realizadas con los usuarios sólo alcanza a parte de ellos y no al conjunto de alumnos y profesores.

La percepción de los usuarios sobre los Servicios Informáticos es en general buena, como se desprende de las encuestas realizadas, pero no se realizan medidas de percepción o rendimiento de forma sistemática.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
7.1. Medidas de percepción.	2,3
7.2. Medidas de rendimiento.	2,0
Media de las medias	2,1

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>La percepción de los usuarios según las encuestas es positiva en la mayoría de las respuestas.</p> <p>A través del HelpDesk el usuario tiene capacidad de expresar su opinión sobre el servicio que se le presta.</p>	<p>Disminuir la dependencia de aplicaciones de personas concretas, mediante una documentación más amplia de dichas aplicaciones y el aumento de los recursos humanos en dichos proyectos.</p> <p>Las aplicaciones de gestión que son desarrollos propios se valoran muy positivamente, mientras que las dependientes de empresas externas se valoran peor.</p> <p>Mejorar la percepción de los usuarios en Gestión de la Investigación.</p> <p>Mostrar a la comunidad universitaria con más claridad la labor diaria de los profesionales de los SI-CPD</p> <p>Estudiar la adaptación de la estructura de los SI-CPD para mejorar la respuesta a las demandas de los usuarios</p>

<p>Existe un buzón de quejas y sugerencias.</p> <p>Las instalaciones de los SI-CPD son relativamente modernas (entre las de la Universidad de Salamanca).</p>	<p>Informar a los usuarios sobre las posibilidades de comunicar sus demandas a los SI-CPD.</p> <p>Planificar futuras ampliaciones de las instalaciones para atender nuevas demandas.</p> <p>Incorporar con los nuevos desarrollos los correspondientes indicadores de valoración.</p>
<p>Comentarios</p>	
<p>Las valoraciones negativas de la organización de los SI-CPD que aparecen en las encuestas pueden deberse a problemas de gestión de personal, que en algunos casos superan el ámbito del propio servicio.</p> <p>Por ejemplo, recientemente se han dado casos de bajas por maternidad, enfermedad, y excedencia que han detenido temporalmente, pero de forma total, 4 proyectos: RPT de PDI, Aplicación de Gestión de la Secretaría General, Encuestas por Internet y actualización de aplicación de Gestión de Cursos Extraordinarios, situaciones que deben preverse, evitando repercusiones en los proyectos.</p>	
<p>Sería interesante disponer de indicadores y estándares sobre los SI, que permitieran una comparación con servicios análogos de otras Universidades.</p>	

Resumen de valoración del criterio 8. RESULTADOS EN EL PERSONAL

VALORACION DESCRIPTIVA

El personal de los SI-CPD está satisfecho con trabajar en este servicio de la Universidad de Salamanca, pero a la vez se muestran desmotivados, desconocen los objetivos institucionales y están insatisfechos con la formación, salario, reconocimiento y carrera profesional.

Es necesario introducir indicadores institucionales de rendimiento del personal, aunque de la información disponible (percepción de los responsables y encuestas de opinión realizadas entre los trabajadores) se concluye una buena integración de los trabajadores, unas buenas relaciones entre compañeros, y buena comunicación horizontal y con los usuarios.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

Subcriterio	Media
8.1. Medidas de percepción.	2,0
8.2. Medidas de rendimiento.	2,0
Media de las medias	2,0

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Delegación de responsabilidades y participación en proyectos.</p> <p>Buena comunicación vertical y horizontal.</p> <p>Entorno de trabajo que facilita la actividad diaria y buen clima laboral.</p>	<p>Implementar mecanismos para aumentar la motivación de los trabajadores.</p> <p>Establecer un plan estratégico que incluya los objetivos institucionales de los SI-CPD.</p> <p>Establecer una carrera profesional en la que el personal del servicio pueda desarrollarse.</p> <p>Definir y difundir claramente cuáles son los mecanismos para la igualdad de oportunidades.</p> <p>Desarrollar un Plan de Formación específica del puesto de trabajo.</p> <p>Establecer reconocimiento y recompensa por la participación en proyectos.</p>
<p>Reconocimiento institucional en el exterior.</p> <p>Buen entorno de trabajo</p> <p>Buen clima laboral</p>	<p>Establecer indicadores institucionales en materia de rendimiento del personal</p> <p>Definir los objetivos estratégicos de la Universidad en materia de personal.</p>

	<p>Ajustar los planes de formación a las necesidades del servicio</p> <p>Establecer reconocimientos al personal</p> <p>Motivar al personal.</p> <p>Establecer una carrera profesional.</p> <p>Introducir incentivos salariales en las retribuciones</p>
<p>Comentarios</p>	
<p>La Universidad de Salamanca debe impulsar la mejora de los Servicios con carácter general, comenzando por establecer los objetivos estratégicos que dichos Servicios deben cumplir, e incluyendo también los recursos que se aportarán para la consecución de esos objetivos, entre los que se debe incluir la articulación de mecanismos para reconocer e incentivar al trabajador implicado en la mejora de los mismos, realizando esfuerzos para la puesta en marcha de nuevos proyectos o iniciativas de mejora.</p> <p>En este sentido, los responsables de los SI-CPD pueden aportar su conocimiento y experiencia trasladando al equipo de gobierno las propuestas estratégicas que realizan en informes de trabajo internos.</p>	
<p>Teniendo presente que existe un buen clima laboral, que los trabajadores están satisfechos con las instalaciones para la realización de su trabajo, que son capaces de alcanzar logros reconocidos externamente, los SI-CPD están en una buena disposición para implicarse en planes de mejora, que deberían corregir la falta de formación e introducir mecanismos de motivación para el trabajador.</p>	

Resumen de valoración del criterio 9. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

VALORACION DESCRIPTIVA

La Universidad de Salamanca es un referente reconocido en la sociedad y en su entorno, lo que hace por extensión que sus SI-CPD estén implicados en actividades más allá de la propia universidad, en lo que suponen colaboraciones activas con otras instituciones.

Teniendo en cuenta el interés común que los SI-CPD y la sociedad tienen en las nuevas tecnologías, se abre en este aspecto un amplio ámbito de colaboración, en el que habría que definir claramente los objetivos que el servicio debe cumplir, así como los recursos que puede dedicar.

VALORACION SEMICUANTITATIVA

Subcriterio	Media
9.1. Percepción y rendimiento externo.	2,2

SÍNTESIS DE EVALUACION

Puntos fuertes	Áreas de mejora
<p>Interés de la Comunidad Universitaria y la Sociedad en materia de nuevas tecnologías.</p> <p>Seguimiento de normas medioambientales.</p>	<p>Plan de comunicación con la sociedad.</p> <p>Definir los objetivos de relaciones con la sociedad.</p> <p>Procesos de reciclaje de equipos informáticos en Centros, Servicios y Departamentos.</p>
Comentarios	
<p>Los Servicios Informáticos se implican en los procesos y en las relaciones con el entorno y la sociedad. La comunicación de los logros y los servicios que se ofrecen debe ser mejorada, así como el establecimiento de los objetivos a cumplir.</p> <p>Se tiene sensibilidad en materia de medioambiente pero es necesario definir procesos a nivel institucional para el reciclaje de equipamiento obsoleto.</p>	

0 = No es posible valorarlo. 1 = Cumplimiento insuficiente. 2 = Cumplimiento parcial. 3 = Cumplimiento satisfactorio. 4 = Cumplimiento ejemplar.

COMPENDIO DE VALORACIONES

CRITERIO	SUBCRITERIO	VALORACION	MEDIA	PROPIUESTA DE PONDERACION	VALOR PONDERADO
1 LIDERAZGO	1.1. Misión, visión, valores	2,8	2,6	10%	0,26
	1.2. Implicación en la mejora	2,7			
	1.3. Implicación con usuarios	2,3			
	1.4. Refuerzo a los trabajadores	2,7			
	1.5. Impulso a los cambios	2,6			
2 POLITICA Y ESTRATEGIA	2.1. Basada en necesidades	1,7	1,9	8%	0,15
	2.2. Basada en información	1,8			
	2.3. Revisión y actualización	2,1			
	2.4. Comunicación, documentación	2,2			
3 PERSONAL	3.1. Planificación y gestión	1,8	1,7	9%	0,15
	3.2. Desarrollo de capacidades	1,4			
	3.3. Implicación y responsabilidad	2,0			
	3.4. Comunicación	2,0			
	3.5. Reconocimiento	1,3			
4 RECURSOS Y ALIANZAS	4.1. Gestión de relaciones	2,8	2,5	9%	0,22
	4.2. Gestión económica	1,8			
	4.3. Gestión de equipamiento	2,7			
	4.4. Gestión de actualizaciones	2,7			
	4.5. Gestión de la información	2,7			
5 PROCESOS	5.1. Diseño y revisión	2,6	2,4	14%	0,34
	5.2. Mejora e innovación	2,8			
	5.3. Diseño basado en usuarios	2,2			
	5.4. Producción y seguimiento	2,2			
	5.5. Relaciones con los usuarios	2,0			
6 RESULTADOS CLAVE EN LOS PROCESOS	6.1. Resultados e indicadores	2,0	2,0	15%	0,30
7 RESULTADOS EN LOS USUARIOS	7.1. Medidas	2,3	2,1	20%	0,42
	7.2. Indicadores	2,0			
8 RESULTADOS EN EL PERSONAL	8.1. Medidas	2,0	2,0	9%	0,18
	8.2. Indicadores	2,0			
9 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	9.1. Percepción y rendimiento	2,2	2,2	6%	0,13
					2,15

