

Cap a la definició d'un model en Tecnologies de la Informació i de la Comunicació per a la UAB

I. Introducció

El suport que una institució com la UAB requereix en el camp de les Tecnologies de la Informació i de la Comunicació (TIC) fa que aquesta sigui una part molt sensible de la seva organització, que ha de treballar de la forma més eficaç possible per tal que, amb uns recursos limitats, ofereixi resultats ben valorats de forma general per la comunitat universitària, en tres eixos principals: el suport a la docència, el suport a la recerca i el suport a la gestió, a més de dotar els seus components d'una sèrie d'eines imprescindibles, com ara el correu electrònic, la informàtica personal i l'accés a Internet.

El nou Pla Director 2003-2006 de la UAB marca com un dels seus objectius prioritaris el "Suport a la UAB en Tecnologies de la Informació i la Comunicació" (objectiu 38).

Si hom considera com a punt de partida el moment actual a la UAB, es pot arribar a concloure que si bé les funcions bàsiques es mantenen en operació a un nivell acceptable i, per exemple, la gestió de la Universitat funciona en general correctament, també existeix un grau de descontentament important en molts usuaris, tant pel servei que acaben rebent com per la qualitat de l'atenció de que són objecte. També cal mencionar que en general hi ha poca agilitat en el desenvolupament i posada en marxa de noves aplicacions, que fan excessivament dilatat el període des que es decideix que són necessàries fins el moment que ja es pot disposar de les mateixes, fet que fa que sovint les aplicacions desenvolupades en funció d'una situació de partida determinada esdevinguin obsoletes en el moment de procedir al desplegament, com és el cas d'algunes de les aplicacions en gestió de tercer cicle o la base de dades científiques.

A aquests fets cal afegir que els canvis en l'estructuració dels serveis, entre els que destaca l'anomenada externalització de la producció, no són prou coneguts ni han portat a les millores desitjades. Finalment, també es fa evident la necessitat en accions d'inversió que millorin les prestacions de la nostra xarxa i en garanteixin aspectes tan crítics com la seguretat, entre altres. Aquestes consideracions encara es magnifiquen més pel fet que l'horitzó en un futur prou proper és el d'una intensificació en la utilització de la informàtica a la UAB, que sens dubte acompanyarà la introducció d'elements d'ensenyament virtual com a suport del estudis presencials, la potenciació dels Centres de Recursos a les facultats i la generalització de l'ús de Biblioteques Digitals, entre d'altres.

Davant d'aquesta situació, l'Equip de Govern de la UAB ha treballat en dues direccions específiques. Per una banda, en la cerca de recursos pressupostaris que permetin garantir un nivell d'inversions imprescindible per tal que l'arquitectura física de suport a les eines informàtiques faci un salt important en el període 2003-2004. A aquest efecte els recursos del Pla d'Inversions Universitàries es veuran incrementats per recursos provinents del concurs d'entitats bancàries i, a més, aquestes quantitats s'han ofertat com a cofinançament en la darrera proposta de fons FEDER presentada per la UAB, la resolució de la qual que es coneixerà properament. En funció d'aquesta resolució la

capacitat d'inversió en suport informàtic per part de la UAB se situarà entre 2,4 i 4,8 milions d'Euros per al període esmentat. Per altra banda, es creu imprescindible definir de forma explícita i coneguda per tota la nostra comunitat un model de funcionament en tecnologies de la informació i de la comunicació a la UAB. Aquest model ha de permetre prioritzar les accions en aquest camp, no tan sols pel que fa a les inversions en infraestructura, sinó també en l'organització dels recursos humans, gestió dels sistemes de producció, desenvolupament d'aplicacions, actualització de la plataforma tecnològica, etc.

Per tal de poder assolir la segona part esmentada, i poder proposar un model de TIC que pugui ser discutit i assumit pels òrgans de govern de la UAB, donada la complexitat del sistema, s'ha plantejat com a primer pas la realització d'una auditoria externa genèrica sobre la forma de funcionament actual, amb l'objectiu que des de la distància es poguessin detectar les disfuncions i donar indicacions de cara al futur. De forma paral·lela, també s'han consultat sobre aquest tema persones de la nostra Universitat i d'altres universitats que també han reorganitzat els seus serveis informàtics. Assolit el final d'aquest estudi i a partir d'una anàlisi global tota la informació de que s'ha arribat a disposar, l'Equip de Govern ha elaborat una sèrie de línies principals que hauran de perfilar el futur model dels Serveis Informàtics a la UAB.

Es proposa com a primer pas exposar els resultats d'aquesta anàlisi i les línies de futur al Consell de Govern de la UAB, per buscar el consens necessari per tal de poder continuar en la concreció del model i en la definició de tot un ventall d'actuacions i la seva temporalització.

II. Dades disponibles

A tall de resum, s'adjunten a aquest document les dades bàsiques de l'organització i recursos actuals dels SI de la UAB i les principals conclusions i recomanacions que fa l'auditoria que s'ha acabat de realitzar. A partir d'aquests elements es proposen una sèrie d'accions que es recullen al següent punt.

III. Proposta d'actuacions

a. **Creació de la Comissió en Tecnologies de la Informació i la Comunicació de la UAB.** Definició de l'estratègia de la UAB en les TIC, tant a nivell del que vol la UAB com en la definició de l'Estratègia Tecnològica. Donada la necessitat de plantejar actuacions de forma ràpida, i que en aquests moments s'estan elaborant els nous Estatuts de la UAB en que s'establiran els mecanismes d'elecció de les comissions del Consell de Govern, es proposa que s'aprovi la creació d'una comissió "ad hoc" que comenci a treballar de forma ràpida. Es proposa que tingui la composició següent:

- Vicerector de Projectes Estratègics i Vicerector de Relacions Institucionals i secretari general
- Director dels SI
- Gerent UAB

- Professors de la UAB: Emilio Luque, Remo Suppi, Joan Clavera, Bernardo Castellano, Alvar Sánchez, Teresa Espinal, Marcial Murciano, Manuel Delfino.
- Dos estudiants
- Un membre del PAS

b. **Re-estructuració dels SI**, que plantegi una sèrie de requeriments identificats en les anàlisis anteriors i altres que es puguin anar identificant. A tall d'exemple es poden citar:

- i) Una **direcció única i forta**.
- ii) Una orientació del treball **centrada en l'usuari** i no en l'estructura pròpia.
- iii) Un **funcionament integrat**, tant en els eixos principals d'actuació -gestió-docència-recerca-, com entre el binomi explotació-desenvolupament i en l'eix tasques centrals - tasques distribuïdes. També caldrà definir les funcionalitats en les TIC que formen part de l'estructura corporativa de la UAB i aquelles que formen part de les diferents Unitats.
- iv) Incorporar la **flexibilitat i la mobilitat** en la filosofia de treball dels SI, per tal d'obtenir una màxima eficàcia i motivació, que permeti adaptar les dotacions de personal en tasques i llocs diferents, en funció de les necessitats canviants de la institució.
- v) Una **àrea d'explotació eficient**, amb nivells de servei elevats i control absolut per part de la UAB.
- vi) Una **àrea central reduïda**, encarregada de tasques essencials, com ara les dotacions per la xarxa de comunicacions, les inversions, les compres i control dels proveïdors, la seguretat, el control de qualitat, el suport en decisions sobre plataformes tecnològiques, sobre aspectes que calgui subcontractar, etc., i de la coordinació entre tots els elements dels SI.
- vii) Redefinició del **concepte de treball per projectes i per suport a aplicatius**, en busca d'una millor orientació i proximitat a l'usuari, deixant de centralitzar-les. Fer de l'usuari final el vertader cap dels nous projectes, que en defineixi les necessitats i n'avaluï els resultats i el funcionament.
- viii) **Re-estructuració de les tasques i del personal dels SIDs**, tenint en compte la seva coordinació amb els Centres de Recursos, les tasques de suport a l'usuari, els nous desenvolupaments i projectes sorgits a partir de les necessitats dels diferents membres de la institució. També caldrà establir mecanismes de coordinació molt bons entre aquestes unitats que evitin repeticions de tasques i permetin formar grups de treball per a desenvolupar projectes de forma conjunta.
- ix) **Re-estructuració del sistema d'atenció i suport a l'usuari**, que haurà de comptar amb tres nivells bàsics: una primera fase d'atenció telefònica, una segona de suport directe des dels SI distribuïts i una tercera des de l'àrea central. Tots aquests nivells hauran d'estar supervisats i coordinats pels mateixos SI.
- x) **Millorar sensiblement els sistemes i les formes de comunicació amb els usuaris**, de forma que estiguin plenament i correctament informats dels canvis, noves possibilitats, incidències, estat de les consultes efectuades, etc.
- xi) **Establir protocols** clars de funcionament dels SI, tant pel que fa a les tasques internes com per aquells aspectes més habituals i estesos en la

relació de la comunitat de la UAB amb la informàtica: correu electrònic, utilització d'aules, compres de material, llicències de programari, etc.

Sens dubte, **definir aquesta re-estructuració de forma correcta és un aspecte absolutament crític** per tal d'aconseguir una millora efectiva en les TIC a la UAB i fer que les línies estratègiques definides per la institució s'executin amb eficiència. Per aquesta raó es proposa

- c. **Engagar un Pla de Sistemes** dels nostres Serveis Informàtics, en la seva globalitat (SIC, SIDs, serveis externalitzats, altres unitats funcionals, etc.), que en el termini d'uns quatre mesos ens porti a la definició del **Pla d'acció en els SI**.
Aquest Pla de Sistemes és un element necessari per tal que la UAB es plantegi de forma sistemàtica i estructurada la re-estructuració dels SI i per fer una gestió del canvi correcta i amb poques repercussions en el funcionament diari de la UAB. **Es proposa que el Pla de Sistemes el porti a terme la mateixa consultora que fa efectuar la primera auditoria (ACCENTURE)**, ja que, per una banda, es considera que ha treballat molt bé i, per l'altra, ara ja disposa d'una primera visió de l'estructura complexa de la UAB.
- d. Finalment, també es considera imprescindible que aquesta re-estructuració es posi en mans d'una nova **Direcció del SI** que no estigui condicionada per l'estructura actual i per decisions preses anteriorment i que permeti aportar elements frescos i nous en aquest procés de canvi.
- e. En el període de temps que es duguin a terme aquestes anàlisis, donar prioritat a les inversions en infraestructura i en actualització de la xarxa informàtica i alentir les de nous desenvolupaments (per exemple en aplicatius) que després puguin entrar en possibles contradiccions amb les línies marcades al Pla d'acció.
- f. Creació d'un **mecanisme de control** del grau de satisfacció i funcionament dels SI, extern als SI i dependent del vicerector de Projectes Estratègics i del vicerector de Relacions Institucionals i secretari general.
- g. Presentació d'un **Pla director de les TIC 2003-2006** al Consell de Govern i al Claustre General en el darrer quadrimestre de l'any 2003. Aquest Pla director és el fruit del Pla d'accions al que s'arribarà mitjançant la definició de les estratègies de la UAB en les TIC i el Pla de Sistemes per a la re-estructuració dels SI.