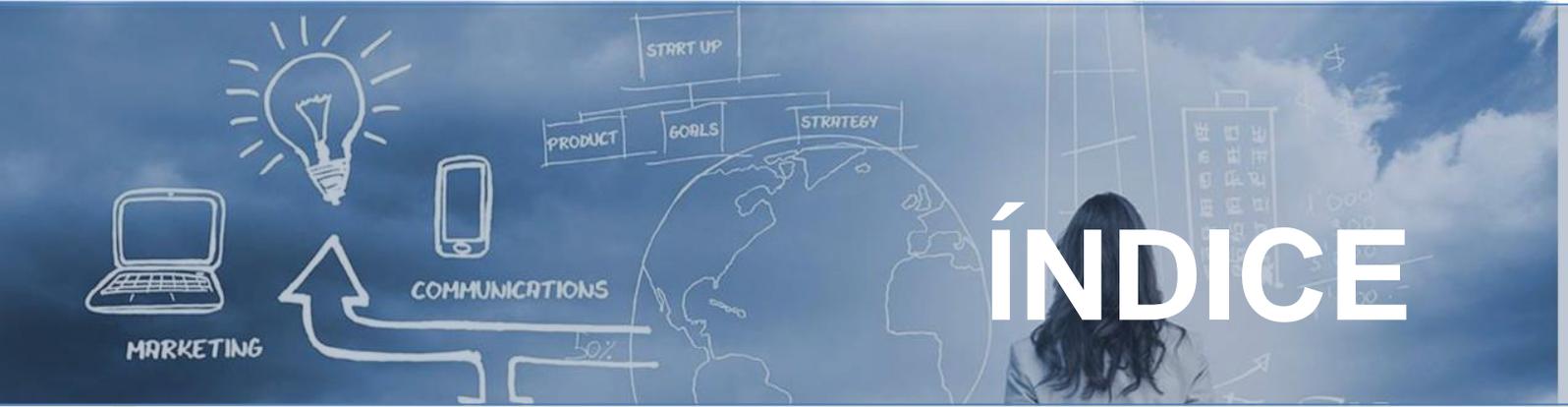




ast
Aragonesa de Servicios
Telemáticos

Plan Estratégico 2017- 2020



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

LA NECESIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO 7

METODOLOGÍA DE TRABAJO 9

EJES DEL PLAN 12

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJE DE CLIENTES 17

PLAN COMERCIAL 18

PLAN DE COMUNICACIÓN 25

EJE DE PERSONAS 29

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS 30

PLAN DE IMPULSO AL DESARROLLO DIRECTIVO PROFESIONAL 35

PLAN DE DISEÑO ORGANIZATIVO 39

PLAN DE IMPULSO DEL TRABAJO COLABORATIVO 42

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 46

PLAN DE FORMACIÓN 50

EJE DE MEJORA CONTINUA 54

PLAN DE MEDICIÓN Y MONITORIZACIÓN 56

PLAN DE IMPULSO DE POLÍTICAS DE SEGURIDAD 60

PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS 62

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	66
EJE DE TECNOLOGÍA.....	69
PLAN DE SISTEMAS O DATACENTER	70
PLAN DE SEGURIDAD.....	73
PLAN DE COMUNICACIONES	76
PLAN DE INFRAESTRUCTURAS	80
PLAN DE SERVICIOS Y APLICACIONES	84
EJE DE ALIANZAS.....	89
ECOSISTEMA DE ALIADOS	90
RELACIONES ENTRE EJES.....	90
<u>ACCIONES DE RÁPIDA PUESTA EN MARCHA</u>	
EL PLAN ESTRATÉGICO A CORTO PLAZO	97
EJE DE CLIENTES.....	98
EJE DE PERSONAS	100
EJE DE MEJORA CONTINUA.....	103
EJE DE TECNOLOGÍA.....	105
<u>AGRADECIMIENTOS</u>	
AGRADECIMIENTOS	109

ANEXOS



Introducción

La necesidad de un plan estratégico



Aragonesa de Servicios Telemáticos fue creada por el Gobierno de Aragón en el año 2001 como un órgano específico para la gestión de los sistemas, servicios y aplicaciones de telecomunicaciones e informática, en un contexto en el que los sistemas y tecnologías para la información y las comunicaciones comenzaban a ser identificados como herramientas fundamentales tanto para la modernización de las administraciones públicas y la mejora de los servicios al ciudadano, como para para la estructuración de los territorios y su desarrollo económico y social. La gestión eficaz y eficiente de los mismos era un objetivo prioritario.

Se promovía la creación de una Entidad de Derecho Público con los objetivos no sólo de proporcionar solución a las necesidades internas de la Administración de la Comunidad Autónoma para su

modernización, la mejora de su gestión y su acercamiento al ciudadano, trabajando por una gestión administrativa unificada, homogénea y coherente, sino, muy especialmente, con los objetivos de

facilitar a todos los ciudadanos la comunicación con las organizaciones públicas y de contribuir a la vertebración y al desarrollo socioeconómico del territorio aragonés.

La entidad ha venido desarrollando su actividad adaptándose a las necesidades y modelos de gestión de la Administración de la Comunidad Autónoma. Actualmente la Entidad Pública Aragonesa de Servicios Telemáticos tiene la consideración de medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y de sus organismos públicos dependientes, así como del resto de poderes adjudicadores dependientes de aquella y de estos, para la realización de servicios relacionados con las funciones previstas en su ley de creación, la Ley 7/2001.

Pero para Aragonesa de Servicios Telemáticos como entidad tecnológica tienen la misma importancia los aspectos de gestión

tecnológica y en ese orden de cosas ha trabajado intensamente en la adopción de modelos y buenas prácticas de gestión TIC aproximándose a las propias del sector TIC como PPM, CMMI, ITIL, ISO 27000,... alineando su actividad con ellas siempre de la mano de la legislación vigente en sus ámbitos de actuación.

El campo de actuación de AST es amplio y el dominio tecnológico que requiere también. De acuerdo con los diferentes modelos organizativos el compromiso de la entidad por la adaptación y el reciclaje continuo ha sido una constante.

En esta situación los objetivos que se plantea AST en los próximos años se centran en la mejora y evolución de los servicios que ofrece, en la mejora de la satisfacción de sus clientes, en la mejora de la organización y la satisfacción interna, y en un compromiso constante con la calidad. A través de estos ejes se va a desarrollar el plan estratégico para los años 2017-2020.

Metodología de trabajo



La entidad es consciente del valor de las aportaciones de las personas que la forman y de que nadie conoce mejor las necesidades que los propios trabajadores. Por eso ha decidido abordar este reto desde la base de la participación y la colaboración.

Se ha conformado una Comisión de estrategia constituida por siete personas propuestas desde las diferentes áreas, con el objetivo de garantizar la representatividad de todos los sectores de actividad de la entidad. La citada comisión ha trabajado en la coordinación de las actividades que han llevado a la redacción de este documento y lo seguirá haciendo a lo largo de la ejecución del plan a modo de oficina técnica.

Asimismo, se ha abierto un proceso participativo para la recogida de

ideas que se ha concretado en la celebración de sesiones de trabajo de asistencia libre, a las que han asistido 55 empleados de la entidad, y en las que se ha trabajado el modelo de negocio a través de la realización de un modelo Canvas. Se organizaron dos sesiones, una de ellas con tres grupos y otra con cuatro. Cada grupo trabajó individualmente el modelo de negocio, y se realizó una puesta en común en cada sesión. La Comisión de estrategia ha consolidado las aportaciones en un

modelo Canvas final, que servirá como punto de referencia de la entidad para la creación y entrega de su propuesta de valor (ver Anexo I).

Uno de los resultados de la elaboración del citado modelo Canvas es la definición de las líneas de actividad de la entidad para conseguir sus objetivos en base a los resultados esperados en los clientes, potenciando los recursos clave y las propuestas de valor.

Una vez agrupadas las actividades clave, se han definido cuatro ejes

estratégicos de actuación que a su vez englobarán objetivos y actividades. Para cada uno de estos ejes se ha constituido un grupo de trabajo.

Para el diseño de las propuestas del eje de clientes era fundamental no trabajar de espaldas a sus destinatarios finales, los clientes. Por este motivo, se consideró fundamental conocerles mejor y saber qué opiniones tienen de la entidad, qué necesidades tienen y cuáles y de qué forma AST las cubre actualmente.

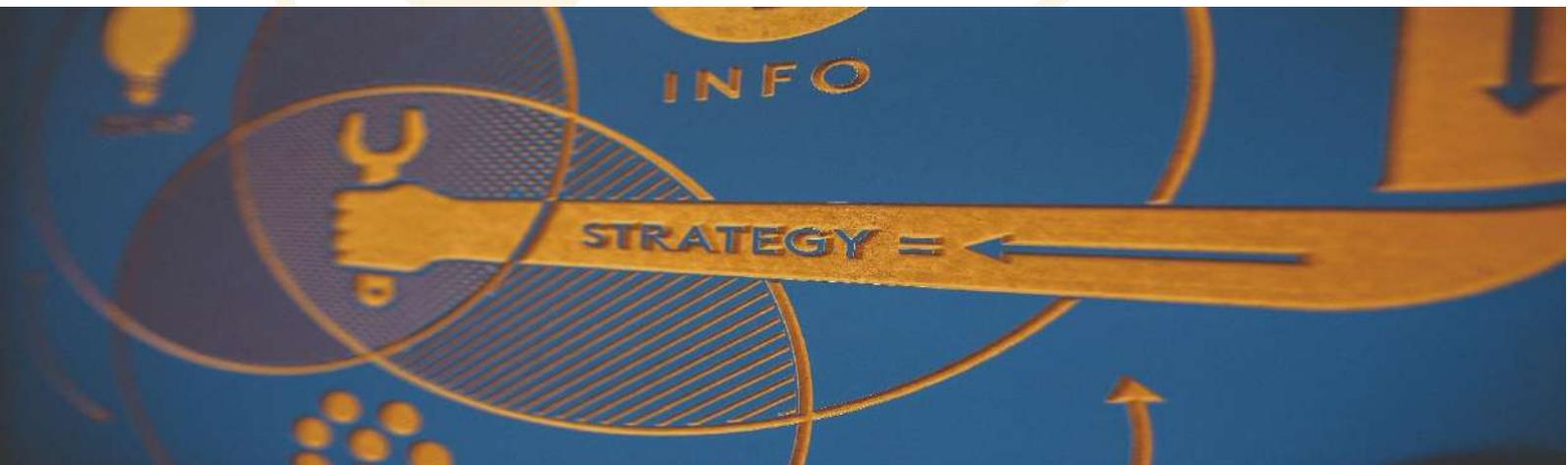
Para ayudarnos en esta tarea se contó con la ayuda de especialistas consultores en crecimiento empresarial. Junto a ellos se diseñó una actuación de análisis de Customer Experience, que llevó a conocer el ciclo de vida del cliente, el pasillo de cliente y los mapas de empatía de los distintos arquetipos de clientes de AST. La actividad se desarrolló en tres partes:

- La primera, una actividad con los miembros del grupo y especialistas de la consultora para transmitir los conceptos básicos, comprender el desarrollo de la actividad y diseñar las acciones a realizar.
- La segunda, el desarrollo por parte de los miembros del grupo de entrevistas a diferentes personas que forman una muestra de los distintos arquetipos de clientes identificados para AST: Directores Generales de departamentos, empresas públicas y otras entidades del Gobierno de Aragón, clientes de servicios especiales, usuarios del servicio de atención al usuario, clientes de los territorios de Huesca y Teruel, clientes de proyectos y encargos, y empresas externas colaboradoras de los departamentos. Tras la realización de las entrevistas, más de 40, se analizaron y validaron para realizar un pasillo de cliente basado en las opiniones vertidas en las encuestas.

- La tercera, se realizó una actividad de una mañana con varios usuarios seleccionados de algunos de los arquetipos y clientes más estratégicos para la entidad. Esta actividad, sirvió para contrastar el pasillo de cliente creado a través de las encuestas y validarlo, además de obtener opiniones directas acerca de la percepción de la entidad y sugerencias de mejora.

Al finalizar estas actividades, la entidad dispone de información suficiente acerca de los clientes como para diseñar unas estrategias conducentes a conseguir su satisfacción en su relación con la entidad.

Ejes del plan



AST consciente del elevado valor estratégico de los sistemas y servicios informáticos y de telecomunicaciones, quiere estar en primera línea como entidad de gestión de servicios TIC, con el objetivo de ofrecer los mejores servicios al Gobierno de Aragón.

Por este motivo **la mejora de los servicios es una preocupación constante** en la entidad y esta mejora se centra en obtener la satisfacción de sus clientes, ofreciendo unos servicios adaptados a las necesidades y con una gestión eficiente.

La base de los servicios se recoge en el Catálogo de servicios de la entidad que ha de adaptarse a las necesidades presentes y futuras de los clientes. La actual orientación del catálogo debe pues adaptarse a los cambios que la entidad quiere impulsar en los servicios que ofrece.

Aunque el catálogo es la piedra angular en la relación con los clientes, es voluntad de la entidad seguir avanzando en el **modelo de una relación de cercanía con los departamentos** y organismo públicos con el fin de conocer de cerca sus necesidades y retos y poder así acompañarlos en el diseño e implantación de estrategias para la mejora de los servicios que el Gobierno ofrece a los ciudadanos y empresas. Esto nos permitirá adaptar nuestros servicios a las necesidades reales y mejorar la satisfacción de nuestros clientes, parámetro que la entidad tiene interés en medir desde diversas perspectivas.

Para fortalecer el **compromiso con la calidad** es necesario avanzar en la implantación de metodología y estándares que guíen la actividad técnica y organizativa de la entidad. El refuerzo de la adopción de la metodología ITIL para la gestión del servicio y de otras de apoyo a diversos procesos de la entidad es una prioridad que se ve reforzada por la necesidad del cumplimiento de normas como la Ley de Protección de datos, el Esquema Nacional de Seguridad, etc. La

cohesión de todo este marco metodológico y legal se fundamentará en la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 apoyado en el desarrollo de un cuadro de mandos de gestión y de rendimiento.

Por otra parte AST no podría plantearse ningún reto si no se apoya en **las personas** que la forman, buscando la mejora de la organización y la satisfacción interna.

Los ejes del plan van a ser pues:

- Mejora de la experiencia y de la satisfacción de los clientes.
- Definición y desarrollo del modelo de gestión de Recursos Humanos.
- Compromiso con la excelencia.
- Modernización y transformación de los servicios.

Todo ello en el marco de una fuerte vinculación con el territorio y la búsqueda del desarrollo de oportunidades, con el objetivo de crear valor en el entorno de la entidad.





Líneas de acción

EJE DE CLIENTES

Mejora de la experiencia y satisfacción de los clientes

En la moderna filosofía empresarial, la orientación al cliente es el centro de la estrategia de cualquier entidad. Sobre el cliente y sobre el concepto de la satisfacción al cliente se articula toda la actividad, puesto que es el fin último de una empresa. Cubriendo las necesidades de los clientes y hacerlo de manera satisfactoria, conlleva el resto de beneficios de la actividad empresarial: económicos, sociales, de promoción, etc.

El entorno público tradicionalmente se ha manejado aparte de estos conceptos. Pero también recientemente se busca una extrapolación de estas filosofías al ecosistema del servicio público. AST, como parte de dicho ecosistema, debe tener en cuenta estos aires de cambio respecto al foco final de la actividad e incluirlas en su nueva estrategia a medio plazo.

Este eje estratégico busca, por un lado, que la entidad se acerque a la realidad de sus clientes, creando relaciones a largo plazo con ellos y mejorando la oferta de servicios, poniendo como centro de su negocio conseguir la máxima satisfacción de sus clientes.

Por otro lado, otro aspecto clave de este eje es la promoción de la marca AST. Estos cambios deben demostrarse, pero también deben informarse, a través de una comunicación efectiva con los clientes actuales y hacia nuevos clientes potenciales. Esta comunicación también debe centrarse en conseguir la mayor satisfacción del cliente, en este caso, cubriendo su necesidad de estar informado en todo momento de los temas que le afectan y sobre los que AST puede ofrecer su colaboración.



Plan Comercial

El objetivo es establecer las estrategias para comercializar los servicios de AST en los distintos segmentos de clientes, teniendo en cuenta sus necesidades concretas. Además, incluirá una revisión profunda del catálogo de servicios, cuyo contenido se actualiza regularmente, de cara a alinearlos con las necesidades de los clientes y definiendo la evolución de los servicios que ofrece AST, como parte de los procesos estratégicos de la entidad. De esta manera, se pretende abordar un nuevo diseño de la oferta de AST para que sea más próxima al entendimiento que los clientes tienen de los servicios que AST les ofrece. Este plan también incluye las actividades necesarias para mejorar la calidad de la atención al usuario, así como su fidelización, para conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los servicios que se ofrecen.

Las líneas de acción que se proponen en este plan son:

- **Mejora y difusión del catálogo servicios AST y su web.** Con el fin de dar a conocer los servicios que presta la entidad, se establecerán una serie de acciones para facilitar el acceso a la información, teniendo siempre presente la importancia de mantener la información de dichos servicios lo más actualizada posible.
- **Mejora en la web de AST, Transparencia.** Se ampliará la información disponible en la web para que los clientes conozcan en todo momento la calidad de los principales servicios así como la posibilidad de consultar los gastos en materia de telecomunicaciones, gestión de la información de sus extensiones, etc.
- **Mejora del Servicio del Centro de Atención a Usuarios (CAU).** Con el objetivo de prestar un mejor servicio de atención al usuario se revisará la calidad del mismo, analizando entre otras cosas los protocolos que tienen establecidos los técnicos.
- **Mejora en el tratamiento de las incidencias urgentes.** Revisar el procedimiento establecido para la resolución de incidencias urgentes, en especial las que afectan al ciudadano.
- **Conocer el estado de los servicios más relevantes,** para conocer en tiempo real el estado de los servicios más importantes, plataformas horizontales, etc.
- **CAU externo.** Adecuar las infraestructuras y servicios de la entidad y del Gobierno de Aragón para la creación y puesta en marcha de un servicio de atención a entidades externas para atender todas aquellas problemáticas con las que se puedan encontrar en su consumo de los servicios ofrecidos por el Gobierno de Aragón o sus organismos.
- **Formación.** Elaborar un plan de formación dirigido tanto a los usuarios como a la entidad, en este último caso, orientada a la atención al cliente.
- **Liderar la estrategia TIC de Gobierno de Aragón.** Recuperar la atribución legal de la entidad como promotor de la estrategia TIC interna del Gobierno de Aragón, basada en su conocimiento del mercado, de las nuevas tendencias, de las necesidades de los distintos departamentos y de la realidad social y económica de la Comunidad Autónoma.
- **Captación de negocio.** Realizar diversas acciones para identificar las oportunidades de negocio y establecer planes de acción comercial.

- **Fidelización de clientes.** Para mantener la satisfacción de los clientes respecto a los servicios prestados por la entidad, no sólo es imprescindible la correcta ejecución de los mismos, sino también llevar a cabo algunas acciones de fidelización de los clientes y seguimiento de los mismos. La filosofía de estas acciones es, por un lado, estar en permanente contacto con el cliente para conocer sus necesidades y, por otro lado, conseguir generar la suficiente relación de confianza para que AST sea la mejor propuesta para llevar a cabo su proyecto.

ACTIVIDADES

ACCIONES

MEJORA Y DIFUSIÓN DEL CATÁLOGO SERVICIOS AST Y SU WEB.

- Establecer un **procedimiento de actualización continua del catálogo de servicios** incorporando novedades.
- Mejora de la **accesibilidad al catálogo de servicios, permitiendo búsquedas sencillas e incluyendo una guía rápida de uso.**
- Revisión de los formularios que son requeridos para solicitar los servicios, para **comprobar que la información que se solicita es comprensible.**
- Presentación de los servicios prestados incluyendo la **difusión de la nueva Web de AST.**

MEJORA EN LA WEB DE AST. TRANSPARENCIA.

- Incluir en la web el **índice de calidad de los servicios en tiempo real.**
- Incluir **cuadros de mando** donde poder consultar los gastos en telecomunicaciones e **información** de las extensiones telefónicas, así como **de otros posibles servicios en general.** Estudiar también si se permite la actualización de ciertos datos y la viabilidad de disponer también del resto de gastos centralizados.

MEJORA DEL SERVICIO DEL CAU

- Vigilar los **protocolos de atención de los técnicos de atención a usuarios**, teniendo especial cuidado a ciertos colectivos.
- Dar **indicaciones técnicas para informar sobre cómo se ha resuelto el ticket en función del usuario y/o tipo de petición/incidencia**, así como de los pasos que se llevan a cabo cuando la petición requiere de varias intervenciones y/o grupos de técnicos.
- Revisar el **protocolo de preguntas** a hacerle al usuario para identificar la incidencia **evitando solicitar información que el usuario no tiene por qué saber**.
- Cuidar el **tipo de respuesta en caso de no resolución** y /o si está fuera del ámbito de la entidad.
- Establecer un **perfil de usuario que pueda ver los tickets de su departamento**
- **Analizar exhaustivamente las incidencias repetitivas** con el fin de conseguir soluciones definitivas y reducción de tiempos.
- Aumento de **resolución de incidencias 1ª línea y disminución de los tiempos de espera**.
- **Difusión y/o formación al usuario** del uso productivo del CAU (**posibilidades, alternativas...potenciar autoservicio**)

MEJORA EN EL TRATAMIENTO DE LAS INCIDENCIAS URGENTES

- Revisar el procedimiento establecido para la **resolución de incidencias urgentes**.

CONOCER EL ESTADO DE LOS SERVICIOS MÁS RELEVANTES

- Instalación de monitores o proyectores en las sedes de Expo, Huesca y Teruel, para **conocer en tiempo real el estado de los principales servicios y plataformas**.

CAU EXTERNO

- Dada la creciente implantación de servicios de tramitación telemática se hace necesaria la **ampliación del CAU para atender a entidades externas** (Ayuntamientos, Comarcas, etc.) para solucionar problemáticas derivadas de ello.

FORMACIÓN DE USUARIO

- Formación básica del **puesto de trabajo** a usuarios ante incidencias del día a día.
- Fomentar la **gestión conocimiento**.
- Formación en **materia tecnológica**, tanto para los técnicos de **AST** como para personal técnico de los **departamentos y organismos** públicos.

FORMACIÓN INTERNA AST EN MATERIA DE CLIENTES

- Técnicas de **comunicación asertiva**.
- **Atención a usuarios**.

CAPTACIÓN DE NEGOCIO

- Analizar **oportunidades de negocio** y establecer **planes de acción comercial** con el fin de captación de negocio.
- Establecer un **calendario de visitas** a los clientes para conocer sus necesidades (proactividad).
- Estudio de **necesidades y aspiraciones** generales de los clientes.
- **Incentivar la ampliación de infraestructuras** de telecomunicaciones públicas en Aragón para obtener beneficio económico de explotación como operador público de telecomunicaciones.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- Implementar metodología / **herramientas de trabajo colaborativas** para que el cliente tenga visión del avance del encargo.
- Establecer un **calendario de reuniones de seguimiento** con los clientes para conocer el nivel de cumplimiento de sus necesidades y expectativas.
- **Mediar en situaciones tecnológicas complejas**.

**LIDERAR LA ESTRATEGIA
TIC DE GOBIERNO DE
ARAGÓN**

- **Presencia en Foros y Eventos** de tecnología destacables y Difusión masiva de nuestra participación (Embajadores...)
- **Ampliar** el número de **Foros TIC** que se celebran, a un mínimo de 3 al año, ampliando el número de convocados invitando a personal de Huesca y Teruel posibilitando la videoconferencia.
- Analizar los clientes que formalizan **encargos** con la entidad y cuáles son sus **motivos**.
- Estudio de las **necesidades y aspiraciones** generales de los clientes. Comunicación de dicho estudio para fomentar la relación con el cliente.
- Dada la importancia de cumplir con las leyes 39 y 40, mayor **coordinación** y estrechar la **colaboración** con la DG **Administración Electrónica** para informar a los departamentos de los avances y novedades en materia de administración electrónica, para replicar implantaciones.
- Crear un **mapa de clientes** seleccionando clientes clave (fruto del estudio de mercado) para crear relaciones sólidas que puedan servir a diferentes áreas o propósitos de la entidad: perfiles técnicos, directivos, político, etc.
- **Comunicación periódica** con mapa de aliados, acciones de marketing.
- Creación de un **grupo de trabajo** con perfil preferiblemente **técnico** con representación de todos los departamentos para definir la estrategia informática a nivel global enfocado al ciudadano.
- **Relación con otras entidades públicas** similares a AST (CTTI, etc.) para aprender de la experiencia de otros.



Plan de Comunicación

Consistirá en establecer la información a transmitir, el momento en el que se deben comunicar las diferentes acciones, así como las personas emisoras, el público objetivo y el canal de transmisión más apropiado en cada situación. El objetivo es mejorar la comunicación de la entidad con los clientes, para así conseguir mejorar la percepción de AST, un mayor reconocimiento de sus logros y conocimiento de los proyectos que realiza. Con este proceso se pretende además aumentar la empatía de la entidad con los clientes y obtener una mayor fidelización de los mismos. Dentro del plan de comunicación se plantea también la mejora de la comunicación interna en la entidad, planteando los procesos de comunicación adecuados. Otro objetivo importante dentro del plan es a partir de la identidad de la marca revisar el posicionamiento y definir las acciones necesarias para activar el posicionamiento deseado. El objetivo es conseguir que la “marca” AST sea un valor activo que nos diferencie y ayude a fidelizar a nuestros clientes.

Las líneas de acción que se proponen en este plan son:

- **Aumentar las visitas a la web.** Para que la web reciba más visitas se plantea como objetivos el incrementar el número de contenidos, informar de los eventos en los que participamos, publicar que casos de éxito se van implementando y que pueden resultar de interés general, etc.
- **Fidelización de clientes.** Con el fin de mejorar la satisfacción del cliente se propone informar del roadmap de tendencias tecnológicas a acometer en la entidad para que el cliente no se vea impactado negativamente con respecto a su propia estrategia, además buscar la forma más eficaz para informarle de incidencias que se produzcan en servicios que impactan a nivel global y la resolución de las mismas.
- **Fomentar la comunicación interna,** para ello es importante el impulso de los equipos de trabajo y el protagonismo del papel de los mandos intermedios; dotar de protagonismo a los trabajadores en el desarrollo de la historia corporativa de la empresa. Y no hay que perder de vista que la gestión de la comunicación interna también implica una estrategia digital, las organizaciones tienen que ser sociales y móviles a la hora de comunicar también con sus trabajadores y poder hacerlo en tiempo real.
- **Potenciar el grupo de embajadores de marca,** con el fin de ayudar en la labor que este grupo desarrolla se plantea la necesidad de una formación específica, así como dotar de presupuesto para el desempeño de su labor, etc.
- **Incrementar los seguidores de Twitter,** como una forma de darnos a conocer. Potenciar el uso de las redes sociales puede abrir una vía muy válida de comunicación con los clientes, no sólo para dar a conocer la marca, sino también como comunicación no formal, pero igualmente válida, de eventos que ocurran con los servicios críticos, mejorando también la transparencia de cara al ciudadano.

ACTIVIDADES

ACCIONES

AUMENTAR LAS VISITAS A LA WEB.

- Elaborar como mínimo un **contenido propio a la semana**.
- **Publicar contenidos** de todas las áreas.
- Publicar **todos los eventos** en los que participe la entidad.
- Publicar **todas las licitaciones**.
- Publicar **todos los premios** a los que nos presentemos.
- **Incluir noticias de casos de éxito** de proyectos que podrían ser de interés general y reutilizables en otros departamentos, tanto de proyectos gestionados por AST como los que no lo son.
- Añadir un apartado donde se **expliquen ciertos procedimientos**, por ejemplo cuando llega un empleado nuevo (usuario correo, usuario samba (servidor y carpetas), teléfono (alta o modificación de extensión, categoría, grupo de salto, captura, listín telefónico), para todo ello se debe contar con la **colaboración de Función Pública**, y dicha información debería estar disponible tanto en el portal del empleado como en la web de AST.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

- Informar con suficiente antelación del **roadmap de tendencias tecnológicas** que se quiere acometer.
- Buscar una solución para poder **comunicar incidencias y su resolución** que afecten a nivel global sin saturar los sistemas, para que puedan ser en tiempo real.

**FOMENTAR LA
COMUNICACIÓN INTERNA**

- **Newsletter mensual** con contenidos de interés.
- Fomentar el **trabajo colaborativo**. Nuevas metodologías / herramientas.
- Publicación y difusión de la **memoria de actividad** de la entidad.

**POTENCIAR EL GRUPO DE
EMBAJADORES DE MARCA**

- **Formación específica** para llevar a cabo la labor encomendada.
- **Presupuesto** para comunicaciones “especiales”.
- Lograr **representación** todas las áreas.
- **Revisión** profunda del plan de comunicación.

**INCREMENTAR LOS
SEGUIDORES DE TWITTER**

- Publicar como **mínimo 3 tweets** al día.
- Publicar **todos los eventos** en los que participe la entidad.
- Publicar **todas las licitaciones**.
- Publicar **todos los premios** a los que nos presentamos.

EJE DE PERSONAS



Definición y desarrollo del modelo de gestión de Recursos Humanos

Los modelos de gestión de RRHH son el conjunto de relaciones establecidas para lograr una mejor comprensión y cohesión en las organizaciones. Integran diferentes políticas y prácticas de RRHH implementadas para conseguir alcanzar los objetivos por parte de la entidad.

Las políticas de RRHH son las líneas estratégicas de la Entidad en cuanto a gestión del personal. Se pueden diseñar políticas para las diferentes áreas de la entidad con el objetivo de perseguir la obtención de resultados específicos de recursos humanos. Es necesario y muy importante contar con un departamento de recursos humanos.

Los empleados son el activo más valioso y el recurso clave de nuestra entidad. Cuando los empleados sienten que están participando en un cambio significativo pueden llegar a ser mucho más productivos. También se produce mucho más cuando las personas se sienten bien tratadas. Para obtener el máximo rendimiento y beneficio a favor de la entidad se debe tener en cuenta:

- La calidad de las personas con las que se trabaja.
- La sensación de que el trabajo que se realiza es significativo.
- Mezclar innovación, eficiencia y sentido de pertenencia.

Por tanto, este eje busca el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la entidad y la mejora organizativa.



Política de Recursos Humanos

Ha de responder a los fines que se persiguen como **institución prestadora de servicios públicos** y bajo la premisa “**los empleados son el principal activo**”. El objetivo es desarrollar, motivar e integrar al personal en el proyecto AST para de este modo **afrontar los problemas endémicos actuales**. Debe abordar temas como: estabilización de la plantilla, equidad interna en materia retributiva, reconocimiento del trabajo bien hecho, aplicar sistemas de disciplina positiva, potenciar las relaciones interpersonales para mejorar el rendimiento y ambiente laboral, horizontes de carrera y progreso profesional.

Las líneas de acción que se proponen en este plan son:

- **Crear, dotar y asignar funciones a la Dirección de RRHH.** Con el objetivo de implantar diferentes políticas y procedimientos actualmente no existentes en la entidad así como establecer diversos planes de ejecución y vigilar el cumplimiento de lo aplicado para determinar su alineación con la estrategia de RRHH que se defina.
- **Definir RPT y aplicar equidad interna en materia retributiva.** Para determinar los puestos de la entidad, así como el manual de puesto de trabajo de cada uno teniendo en cuenta que se deben homogeneizar retribuciones para conseguir la equidad interna y evitar discriminaciones.
- **Definir horizontes de carrera y progreso profesional.** Establecer los procedimientos, requisitos, planes de carrera profesional y planes de promoción para que todo el personal de la entidad sea conocedora de las condiciones a cumplir por su parte y a exigir por parte de la entidad.
- **Mejorar ambiente laboral. Implicar al personal en la estrategia de la entidad.** Se debe analizar la situación actual para aplicar los medios necesarios que resuelvan y/o modifiquen el ambiente laboral. Potenciar la realización de acciones en equipo que fomenten la participación y mejoren la comunicación.
- **Implantar una gestión por objetivos.** Identificar los objetivos anuales de la entidad y desarrollar las condiciones necesarias para el cumplimiento de los mismos así como una política de retribuciones que premie su consecución mediante diferentes evaluaciones de desempeño.

ACTIVIDADES

ACCIONES

CREAR, DOTAR Y ASIGNAR FUNCIONES A LA DIRECCIÓN DE RRHH

- Cubrir plaza de **Director/a Recursos** (A. Económica, Contratación y RRHH)
- Cubrir plaza de **Responsable del Área de RRHH** con perfil con experiencia
- Definir **objetivos** para ambas plazas
- Conocer **organizaciones punteras** y muy valoradas por sus trabajadores para conocer su estrategia de RRHH
- **Asignar presupuesto** adecuado al interés que muestra la entidad por su personal
- Definir un **plan anual de ejecución** de ese presupuesto cuyo beneficiario sea directamente el personal de la entidad
- Implantar **igualdad de horario y fichajes** en todos los centros de trabajo
- Implantar una **política de puertas abiertas** para la resolución de conflictos
- Implantar un procedimiento de **sugerencias**
- Implantar una política de **beneficios sociales de la entidad**: becas de estudio, formación para hijos, seguros de vida colectivos...
- Implantar una **política de promoción interna**
- Implantar una **política de seguridad y salud laboral** y de mejora de la calidad de la vida laboral: sillas, office...

DEFINIR RPT Y APLICAR EQUIDAD INTERNA EN MATERIA RETRIBUTIVA

- Definir los **puestos existentes** en la entidad
- Definir los **puestos necesarios** en la entidad
- Definir **manual de descripción de puestos** de trabajo
- **Consolidar empleos** estables y de calidad (Convenio colectivo)
- **Homogeneizar retribuciones** según responsabilidad y puestos
- Definir un **sistema de retribuciones** que permita la atracción y retención de profesionales

DEFINIR HORIZONTES DE CARRERA Y PROGRESO PROFESIONAL

- Definir **requisitos de titulación**, formación complementaria y experiencia necesaria en cada puesto
- Definir procedimientos y requisitos para la **promoción**
- Posibilitar la **movilidad del personal** entre áreas o dentro del área
- Definir un **plan de carrera profesional** objetivo
- Desarrollar un **plan de promoción interna** ligado a un sistema de evaluación por desempeño
- Desarrollar un **plan de reconocimiento profesional**: ampliar responsabilidades; tomar decisiones respecto a las funciones; promover ascensos; incentivos...
- Aplicar el **Convenio colectivo** para accesos y traslados
- Tener en cuenta en la **definición de la organización** méritos personales de manera ponderada: evaluaciones, formación, capacidad, alineación con objetivos...
- Definir **políticas de rejuvenecimiento** de la plantilla

MEJORAR AMBIENTE LABORAL

- Realizar **encuestas** para conocer la situación real
- Realizar **actividades de comunicación**. Potenciar comunicación entre responsables y trabajadores
- **Adaptar horarios y jornada** en un entorno favorable que facilite la conciliación de la vida familiar y laboral
- Desarrollar las relaciones laborales basadas en **igualdad de oportunidades**, la no discriminación y el respeto a la diversidad
- Desarrollar **programas de voluntariado** corporativo que promuevan la participación de los profesionales en acciones solidarias
- Crear **equipos de competiciones**: running, paddle...
- Crear **calendario de eventos** en común: concursos, comida popular de integración...
- Establecer una **única SEDE AST Zaragoza**

IMPLANTAR UNA GESTIÓN POR OBJETIVOS

- **Definir** el proceso
- Definir una **política de retribuciones** variables vinculados a los objetivos
- Definir los **objetivos anuales** de la entidad
- Asignar **objetivos individuales**
- **Evaluar** periódicamente el desempeño
- Definir **bonificaciones** por cumplimiento de objetivos
- Incluir en los **objetivos responsabilidad** sobre: éxito de los RRHH a su cargo, clima laboral en su área (encuesta), valoración 360º.



Plan de impulso al desarrollo directivo profesional

Ha de permitir aplicar, adquirir y/o reforzar las **competencias clave**: de **gestión** (desarrollo y dirección de colaboradores, orientación a resultados y control de gestión, trabajo en equipo, visión estratégica y ética pública); **Sociales** (comunicación, gestión de conflictos, autocontrol emocional y resolución de problemas) y de **normativa TIC de lo público** (procedimientos administrativos, contratación administrativa y gestión presupuestaria).

Las líneas de acción propuestas son:

- **Realizar formación específica de dirección de personas, motivación y mejora de interrelación.** Con el objetivo de mejorar las competencias clave de directivos y/o responsables y así obtener un mayor rendimiento de los equipos de trabajo beneficiando los hitos determinados por la entidad y mejorando paralelamente el ambiente laboral.
- **Visión estratégica.** Con visión estratégica se hace referencia a la capacidad de percibir de forma clara y objetiva la realidad futura (visión) y mejorarla. Se le debe sumar el plan de estrategia para cumplir los objetivos. Todo el personal de la entidad debe estar alineado con esta visión.
- **Mejorar la gestión.** Con el fin de subsanar deficiencias en los actuales procedimientos implicados en diferentes ámbitos: comunicaciones con Gerencia, productividad, compromiso con la entidad, mejorar empatía...

ACTIVIDADES

ACCIONES

REALIZAR FORMACIÓN ESPECÍFICA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS, MOTIVACIÓN Y MEJORA DE INTERRELACIÓN

- Planificar **formación del personal de Direcciones** y Áreas: cursos, seminarios, intercambios de experiencias con otras organizaciones...
- Realizar **formación de normativa básica** en FP:
 - 1.- EBEP
 - 2.- Convenio colectivo
 - 3.- Procedimiento administrativo sector público
 - 4.- Ley de contratos
 - 5.- Ley de Hacienda
- Realizar **formación en gestión de equipos:** motivación, reconocimiento del buen trabajo, reclamación al incumplidor...
- Utilizar metodologías de "**coaching**" en el puesto de trabajo (formación)
- Cambiar el concepto de autoridad a favor del de **liderazgo**

VISIÓN ESTRATÉGICA

- Definir y mejorar la **alineación con Gerencia** y con los objetivos definidos por la entidad
- Desarrollar el **liderazgo**, definición de **roles** y **responsabilidades** individuales
- Trabajar el concepto de **entidad como un todo**

MEJORAR LA GESTIÓN

- **Trasladar** inquietudes, problemas y necesidades a Gerencia
- **Delegar y descentralizar** la toma de decisiones: asignar la autoridad y responsabilidad a otra persona para llevar a cabo actividades específicas.
- Mejorar y procedimentar **productividad**, rendimiento del personal y equipo, trabajo de forma **proactiva** no reactiva
- Realizar un estudio de **habilidades y perfiles del empleado** para asignar las tareas que mejor desarrolle y proceder
- Concienciar a las Direcciones a la predisposición al **diálogo** y a **escuchar**
- Establecer el **compromiso** con la entidad aplicando cada jerarquía de área como ejemplo
- Fomentar la **competitividad** (la sana)
- Mejorar **empatía** con el resto de Direcciones y Áreas, clientes, usuarios, empleados...
- Seleccionar **líderes capaces** dentro de la organización de motivar: pruebas de ejecución, sustituciones si no se desempeñan correctamente las funciones de líder...



Plan de Diseño Organizativo

Para consolidar el modelo gerencial mediante un **sistema de gestión más operativo** que delimite los roles estratégico y directivo. Modelo en el que cada uno de los miembros conozca roles y funciones de acuerdo con su puesto de trabajo, con una **definición de plantilla-objetivo a partir de un inventario de servicios**.

Las líneas de acción propuestas son las siguientes:

- **Poner en común a la organización el Plan Estratégico.** Establecer un proceso de comunicación que permita a la entidad motivar a los empleados a través de un mejor entendimiento de la estrategia definida y del desempeño efectivo frente a la misma. También se debe proveer un espacio para que los empleados retroalimenten a Gerencia. No se debe olvidar la necesidad de prorrogar el plan que permita realizar las actividades definidas a largo plazo.
- **Definir roles y funciones de cada área.** Para lograr el cumplimiento de objetivos es imprescindible definir bien los roles de los integrantes. Se debe asegurar que las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo están claramente definidas para cada proyecto, aceptando que los roles de los miembros pueden cambiar de un proyecto a otro para ofrecer variedad y ampliar la experiencia. De este modo la colaboración y el trabajo en equipo también mejora.
- **Definir competencias y servicios de AST.** Las competencias deben responder a las preguntas de "¿Quiénes queremos ser?" y "¿Quiénes somos?". "¿Quiénes somos?" debe permitir identificar lo que no se debe perder, pero también lo que sobra. "¿Quiénes queremos ser?" debe analizarse desde el punto de vista de la realidad para no dejar que la visión eleve más de lo debido los pies sobre el suelo. Hay que tener en cuenta que tan importante como definir bien las competencias es conseguir que los empleados las conozcan, las vivan y se identifiquen con ellas. De esta forma se podrá mejorar la prestación de servicios y, a su vez, permitir el desarrollo de nuevos.

ACTIVIDADES

ACCIONES

PONER EN COMÚN A LA ORGANIZACIÓN EL PLAN ESTRATÉGICO

- **Informar e involucrar** a todo personal de AST
- Fomentar la **participación** del personal de AST en la elaboración
- Externalizar y **dar a conocer** de forma global el plan
- Definir el Plan Estratégico con vistas a su **continuidad** tras 2020. Identificar plano Estratégico y de Gestión con una definición de su evolución de manera independiente

DEFINIR ROLES Y FUNCIONES DE CADA ÁREA

- Coordinar los **canales de comunicación** entre áreas/proyectos
- Revisar la **dualidad de competencias** entre áreas
- Crear un **manual de procedimientos** de los modelos/sistemas de trabajo para mayor eficacia y eficiencia
- Conseguir que la plantilla **adopte el nuevo diseño**: cronogramas con recursos reales, ordenamiento lógico y secuencial de tareas, identificar sistemas de verificación de resultados
- Mejorar la **gestión administrativa y de recursos** de las unidades territoriales. Definir funciones, roles y responsabilidades

DEFINIR COMPETENCIAS Y SERVICIOS DE AST

- **Identificar las competencias** claramente sobre todo en casos de solapamiento con otras Entidades/Direcciones Generales
- **Potenciar los recursos** en el área de "Desarrollo de Nuevos Servicios"
- Simplificar el proceso de **prestación de servicios** con el objetivo de mejorar el "time to market". Eliminar actividades y acciones que no añaden valor



Plan de impulso del trabajo colaborativo

Estableciendo objetivos comunes, involucrando al personal en la toma de decisiones, motivando la responsabilidad y el compromiso mutuo, impulsando la comunicación y aprovechando la diversidad de los miembros. **Medidas para crear equipos participativos** que funcionen como una “orquesta” siempre en consonancia con el “Plan de impulso al desarrollo directivo profesional”.

Las líneas de acción recogidas son:

- **Ejecutar acciones formativas específicas en trabajos colaborativos.** Con el objetivo de organizar equipos de trabajo efectivos, se realizarán todas aquellas acciones encaminadas a mejorar la relación y la conexión de los equipos, así como potenciar las herramientas para conseguir una mayor comunicación entre los grupos implicados además de involucrar a clientes y colaboradores.
- **Conseguir una entidad más flexible, dúctil y dinámica en la que el conocimiento es la fuente de la innovación y la generación de riqueza.** Apuesta por una efectiva estrategia de gestión del conocimiento en la entidad que facilite la acción innovadora y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- **Impulsar y mejorar la motivación interna.** Promover la motivación laboral considerada una herramienta de vital importancia para mantener a los trabajadores con un alto estímulo para que puedan desarrollar actitudes positivas, que devengarán en un mejor desempeño del trabajo.
- **Mejorar espacio de trabajo.** Mejorar la calidad de las zonas de trabajo comunes, estableciendo áreas diseñadas para facilitar el desarrollo de ideas, proyectos, reuniones, etc.

ACTIVIDADES

ACCIONES

EJECUTAR ACCIONES FORMATIVAS ESPECÍFICAS EN TRABAJOS COLABORATIVOS

- Potenciar el **uso de herramientas colaborativas**: intranets para crear comunidades virtuales sin barreras de espacio/tiempo, Alfresco, Hipchat, Whatsapp, Skype, Webex... tanto de forma interna como con clientes y colaboradores
- Realizar **seminarios**
- Realizar **servicios de asesoramiento**
- Realizar análisis y **jornadas de reflexión y mejora**
- Realizar actividades **lúdico-formativas-colaborativas**
- **Promover debates** / Convivencias / Temas de discusión

CONSEGUIR UNA ENTIDAD MÁS FLEXIBLE, DÚCTIL Y DINÁMICA EN LA QUE EL CONOCIMIENTO ES LA FUENTE DE LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE RIQUEZA. FUNCIONAMIENTO.

- **Concienciar** que el trabajo de AST requiere trabajo en equipo
- Establecer **normas internas** de funcionamiento del equipo
- Crear la **necesidad de apoyo** entre miembros: objetivo común. Promover equipos que combinen habilidades como la empatía y la colaboración con vínculos que permitan obtener información de valor añadido
- Fomentar **valores** como el respeto, la confianza y la creatividad
- **Cambiar** las formas de trabajo jerarquizadas a rutinas colaborativas a través de la flexibilidad, es decir, la capacidad de abandonar las rutinas adquiridas e incorporar y/o desarrollar otras nuevas
- Fomentar **equipos multidisciplinares**: la gente comparte más con los miembros de su equipo. Proyectos entre áreas
- Aplicar **criterios** de transparencia, comunicación y credibilidad
- **Gestionar** la información "consistente" y compartirla en tiempo real
- Crear y fomentar la **cultura a la innovación**. Valorar e incentivar nuevas ideas
- **Limitar** la **custodia** individual o grupal de la **información**. Reflexión conjunta para construir la base de la información y el conocimiento

IMPULSAR Y MEJORAR LA MOTIVACIÓN INTERNA

- Desarrollar un **plan de pertenencia** a la organización
- Reducir la **distancia de la jerarquía**
- Aplicar **incentivos** en logros por equipo
- Fomentar el **intercambio de ideas** entre el equipo y entre los equipos

MEJORAR ESPACIO DE TRABAJO

- Disponer de **espacios diferentes** para actividades distintas con el fin de crear un ambiente confortable que facilite la colaboración
- Disponer de **áreas comunes** que permitan dinámicas grupales, intercambio de ideas y discusiones productivas
- Crear **espacios amplios sin divisiones**. Eliminar despachos para potenciar la existencia de salas de reuniones



Plan de Comunicación Interna

Mediante la **difusión de información** sobre decisiones de la entidad, artículos de interés profesional, Prevención de Riesgos Laborales, Recursos Humanos informa, Tablón sindical... **a través de diferentes medios** como pueden ser revista/boletín/web. Elaboración de un Plan de acogida a empleados. Disponibilidad de **herramientas de comunicación y/o colaboración** para el personal AST.

Los puntos de acción propuestos en este plan son:

- **Mejorar los canales de diálogo y comunicación con los empleados.** La comunicación es clave en cualquier entidad por lo que se realizarán acciones destinadas a mejorar la comunicación tanto interna como externa.
- **Impulsar la identidad corporativa.** Potenciar la identidad corporativa mediante la homogeneización de procedimientos, identificación uniforme de todo el personal y herramientas de comunicación.
- **Definir y difundir Visión, Misión y Valores de AST.** Realización de un plan de marketing que aglutine y comunique de forma efectiva la misión, valores, objetivos y metas de la entidad.

ACTIVIDADES

ACCIONES

MEJORAR LOS CANALES DE DIÁLOGO Y COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

- Definir las **funciones de cada canal** y las herramientas de las que servirse para alcanzar objetivos
- Analizar la **eficacia de la comunicación interna**: encuestas de percepción, mensajes claros, mensajes coherentes
- Incluir un "**quién es quién**" del personal AST en la Intranet
- Realizar **encuentros con la directiva** con periodicidad
- Mejorar la **comunicación efectiva** tanto descendente, ascendente como horizontal
- Realizar **reuniones específicas**:
 - Comunicaciones periódicas (mínimo 1 al año) de Gerencia indicando intereses, objetivos, evoluciones y grados de cumplimiento
 - Reuniones informativas periódicas de los responsables de área. Realizar reunión semanal de situación, objetivos e información
- **Potenciar los canales**: intranet, página web corporativa, boletines electrónicos, redes sociales, buzón de sugerencias, circulares...
- Dar visibilidad al **trabajo realizado**
- Promover la **comunicación bidireccional** para potenciar la interacción y la participación
- Crear grupos de **Whatsapp corporativos** (área/dirección)
- Disponer de una **agenda compartida** de eventos públicos
- Crear un **manual del empleado**: normas internas, misión, visión, valores, política de RRHH, organigrama, pautas de seguridad, buena conducta y valores del empleado de AST...
- Desarrollo de un **pack de bienvenida** (Manual del empleado y desarrollo de la actitud de hermano mayor hacia el nuevo empleado)

**IMPULSAR LA IDENTIDAD
CORPORATIVA**

- Homogeneizar **firma correo**
- Utilizar las **plantillas AST** siempre: tanto en documentos internos como externos

**DEFINIR Y DIFUNDIR VISIÓN,
MISIÓN Y VALORES DE AST**

- Realizar un **Plan de marketing** comercial
- Aprovechar y potenciar las **Redes sociales**.



Plan de Formación

Dirigido a **mejorar las competencias y cualificaciones de los empleados** y su adecuación a las necesidades derivadas de la prestación de los diferentes servicios. En base a competencias tanto **profesionales** de carácter específico de cada área, como de **eficacia personal** (autocontrol, comunicación, técnicas de negociación) y de **relación interpersonal** (trabajo en equipo, orientación al ciudadano, empatía). Incorporar las nuevas oportunidades de aprendizaje que ofrece la formación a distancia a través de Internet (eLearning).

Las líneas de acción propuestas son:

- **Análisis de la situación de partida.** Como punto de partida, analizar la situación actual e identificar las necesidades de formación de la plantilla.
- **Diseñar un plan de formación.** De acuerdo con un presupuesto adaptado a las necesidades detectadas, recopilar información acerca de las posibilidades de formación que encontramos en el mercado y en los organismos públicos.
- **Gestión del plan de formación.** Una vez definidas las posibilidades que nos brinda el mercado, puesta en marcha del plan de formación.
- **Evaluación de los resultados,** con la finalidad de valorar la formación realizada y establecer los mecanismos de mejora.

ACTIVIDADES

ACCIONES

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

- **Analizar factores externos e internos** que caracterizan a la entidad. Serán considerados positivos (de éxito) o negativos (de riesgo) en la medida que contribuyan a:
 - Supervivencia de la entidad y mejora de su competitividad
 - Implantar el plan de formación
- Recoger **sugerencias e intereses** del personal de la entidad
- **Identificar** necesidades formativas

DISEÑAR UN PLAN DE FORMACIÓN

- Asignar un **presupuesto adecuado** con un plan de ejecución
- Definir **planes de formación individuales** y personalizados alineados con los objetivos
- **Colaborar** con el CTA en la identificación de necesidades de formación TIC
- Realizar **cursos de formación específicos** de las herramientas que se utilizan y de las nuevas antes de emplearlas
- Reconocer el **esfuerzo formativo**
- Realizar formación en **otras competencias**: motivación, dirección de equipos, estimulación de la creatividad, habilidades sociales, empatía...
- Publicar en la intranet **todas acciones formativas** previstas

GESTIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

- Plasmar los **contenidos formativos**
- Identificar los **trabajadores destinatarios**
- Identificar **número** de personas
- Plantear el **cronograma**
- Identificar **duración**
- Identificar el **horario** más **adecuado**
- Identificar la **modalidad** para impartir los cursos

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

- **Medir satisfacción:** valoración de la acción formativa, profesorado, organización, materiales...
- **Medir aprendizaje:** grado en que los conocimientos o habilidades recibidos en la formación han sido asimilados
- **Medir transferibilidad:** en qué grado la persona formada pone en práctica los conocimientos adquiridos
- **Medir el retorno de la inversión:** rentabilidad económica de la formación a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la entidad
- Analizar las **posibilidades de las mejoras** en el plan de formación

EJE DE MEJORA CONTINUA

Compromiso con la excelencia

La implantación de un plan de mejora continua ha de servir para coordinar todas las iniciativas metodológicas de la entidad en todas sus facetas técnicas y de gestión, al mismo tiempo genera una evolución cultural en torno a la mejora continua a través de una influencia positiva consciente que afecte al clima laboral como una responsabilidad más compartida con todos los miembros de la organización.

Este eje es una vía importante para reforzar la orientación de la entidad hacia el cliente y hacia la calidad de los servicios que ofrece.

La orientación de la entidad hacia una organización circular donde cada profesional esté al servicio de sus propios compañeros, permitirá ofrecer al cliente la máxima calidad de los servicios que ofrece.

El propósito diario de la mejora continua es aportar valor a los servicios que ofrece AST, en un contexto compatible con el bienestar social maximizando así los resultados. Alcanzarlos, no es labor de un día. Es un proceso en el que no puede haber retrocesos. Buscamos cumplir los objetivos de nuestra organización, y prepararnos para los próximos retos.

Perseguimos la excelencia en nuestra entidad mediante un proceso de mejora continua.

En esta línea los pilares en los que sustentan los planes que se desarrollan en este eje son:

- Ofrecer un servicio público de valor.
- Desarrollar la confianza de los usuarios en los servicios y en la entidad.
- Apostar por las habilidades y actitudes de las personas.
- La incentivación de la satisfacción personal y de la motivación de los trabajadores del Gobierno de Aragón y de los de la entidad en particular.

Las actuaciones que se proponen sobre la organización, persiguen además la optimización y la gestión eficaz de los recursos humanos, con una repercusión clara en la salud de las personas lo que se traduce en un mejor resultado en la productividad y funcionamiento general de la organización.

Con esos objetivos en mente estamos en condiciones de afrontar la creación y desarrollo del eje de Mejora Continua que se fundamentará durante este periodo en los siguientes planes:

La **Monitorización** como garante de la evolución. Para conseguir un servicio público de valor los empleados públicos deben disponer de servicios eficientes y eficaces que satisfagan sus necesidades y las de los ciudadanos, para lo que llevaremos a cabo un **Plan de medición y monitorización**.

La **Seguridad** como generador de confianza. **Las políticas de seguridad**, en su sentido más extenso, garantizarán la seguridad de los servicios públicos y el

cumplimiento de la legislación vigente, lo que aumentará la confianza de los ciudadanos en los servicios públicos, el reconocimiento del trabajo realizado por los empleados públicos y el prestigio de AST.

Los **procesos internos** como pilares de crecimiento interno. La **orientación a procesos** es una parte esencial de la mejora continua. La existencia de procedimientos internos documentados y localizables facilita que exista una fluidez en el trabajo diario y que se lleve a cabo con calidad, por eso apostamos por lanzar un **Plan de mejora de los procesos internos**.

La **Gestión de la Calidad** para garantizar la evolución de la mejora continua. Para velar porque la mejora continua sea nuestra filosofía de trabajo, implantaremos un **Plan de gestión de la calidad** en nuestra organización que irá de la mano de un aprendizaje continuo y la participación activa de todas las personas.

Sin mejora continua no se puede garantizar un nivel adecuado de gestión.



Plan de Medición y Monitorización

Medir para mejorar. El objetivo es tomar el pulso a la calidad de nuestros servicios: la calidad técnica y la calidad percibida, a través de la recogida de indicadores relevantes que nos permitan, como organización, una evolución.

Las actividades relacionadas con este plan son las siguientes:

- **Encuestas.** Con el objetivo de recoger el grado de satisfacción del cliente, potenciar el sistema de encuestas en todos nuestros productos, sean servicios básicos o proyectos. Evaluación de los resultados y definición y ejecución de acciones de mejora.
- **Monitorización de infraestructuras y servicios.** Medir el rendimiento extremo a extremo de los sistemas clave, bajo los mismos parámetros que los usuarios. Recopilar datos sobre la intensidad de uso (conexiones, tráfico, volumen de disco, etc.) que permitan a la entidad una adecuada gestión de la disponibilidad y de la capacidad.
- **Evolución del cuadro de mandos de AST.** Incorporar al actual cuadro de mandos de AST los resultados de las encuestas y los datos de monitorización e intensidad de uso de los sistemas. Explotar esa información de forma que haya constancia objetiva tanto de la mejora continua de los servicios como del volumen de actividad de la organización en todos sus ámbitos. Difusión de esas cifras a través de los canales adecuados.
- **Gestión de quejas y sugerencias.** Establecer un protocolo de actuación (procedimiento) en el que esté implicado toda la organización para tomar conciencia de lo importante que es hacer un seguimiento de las quejas, investigando el motivo que las ha producido e implementando una acción de mejora que evite futuras quejas.

ACTIVIDADES

ACCIONES

ENCUESTAS

- Diseño de una encuesta para conocer el **alineamiento y el compromiso** del personal con la mejora continua.
- Diseño de una encuesta al **cierre de proyecto**.
- Diseño de una encuesta de **necesidades**.
- **Mejorar** encuestas existentes y **analizar** implantación de nuevas

MONITORIZACIÓN INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS

- Selección de 5 **servicios clave** para revisar la monitorización y poner objetivos de mejora a controlar en el cuadro de mandos.
- Revisar la lista de **servicios críticos**. Establecer criterios para definir criticidad de un sistema /servicio y según eso el tipo de variables a monitorizar.
- Diseño y difusión de un documento de **buenas prácticas** para la puesta en producción de servicios TI para los departamentos y organismos del Gobierno de Aragón.

EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO DE AST

- Inclusión en el cuadro de mandos de los indicadores de los **servicios seleccionados** como clave y/o críticos en la parte de monitorización. Fijar umbrales y objetivos de mejora. Hacer seguimiento.
- Mejorar y adecuar los **informes de seguimiento**
- **Difusión** interna y externa de la información de las monitorizaciones a través de los canales adecuados (informes, web, etc...)

GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

- Mejorar el **procedimiento de actuación** para quejas y sugerencias, desde la perspectiva de la implicación de la entidad.
- Incluir **formulario de quejas y sugerencias** en la WEB y el CAU.
- **Difusión interna** en la entidad del contenido de las quejas recibidas y de las soluciones implementadas.
- **Clarificación** de los **roles** que intervienen en el proceso. Difusión entre el personal de la entidad.



Plan de impulso de Políticas de Seguridad

Seguridad para generar confianza. El objetivo es garantizar que los sistemas y servicios se ofrezcan con los niveles de seguridad adecuados, en consonancia con la LOPD, el Reglamento Europeo de Protección de Datos y el Esquema Nacional de Seguridad (ENS), así como cualquier otra normativa que resulte de aplicación.

Las líneas de acción propuestas son:

- **Impulsar políticas de seguridad.** Impulsar la implantación de una política de seguridad para el Gobierno de Aragón, incluyendo la difusión de planes de Alfabetización y Concienciación Digital.
- **Certificación ISO 27001.** Definición y ejecución de un plan director de seguridad, avanzando hacia una certificación ISO 27001.

ACTIVIDADES

ACCIONES

IMPULSAR POLÍTICAS DE SEGURIDAD

- Impulsar la **implantación** de una política de seguridad para el Gobierno de Aragón
- Diseño y difusión de un **Plan de alfabetización** digital.
- Diseño y difusión de un **Plan de confianza** digital.

CERTIFICACIÓN ISO 27001

- Definición y ejecución de un **plan director** de seguridad
- Evaluación de **situación** respecto a la ISO 27000
- Certificación **ISO 27001**



Plan de Mejora de los Procesos Internos

Los procesos internos son los pilares para el crecimiento de la entidad. El objetivo es reforzar el compromiso que la entidad tiene con las mejores prácticas de gestión de sus procesos, potenciando metodologías precisas y ágiles.

Las líneas de acción propuestas son las siguientes:

- **Compartir y Conocer.** Compartir y conocer para mejorar la gestión del conocimiento y aprovechar mejor las capacidades, habilidades, conocimiento, experiencia y las buenas prácticas de la entidad.
- **Revisar procesos ITIL implantados.** Revisión de los procesos ITIL implantados, y actualización a V3:2011. Antes de abordar cualquier acción en este campo es fundamental valorar el grado de madurez de los procesos ITIL de la entidad.
- **Mejora de los procesos internos.** Mejorar los procesos internos ejecutando un plan de mejora basado en los resultados de la revisión los procesos existentes y en la implantación de metodologías ágiles en la organización, apoyándonos en un plan de comunicación de los procesos y en la formación.

ACTIVIDADES

ACCIONES

COMPARTIR Y CONOCER

- Confección y difusión de una **lista del personal** de la entidad y su ámbito de conocimiento/especialidad/...
- Confección y difusión de un **plan de acogida TI** para empleados del Gobierno de Aragón.
- **Consolidar conocimiento** en la entidad (documentación, inventario, configuraciones, sistemas desplegados, etc...)
- Garantizar la **cobertura de los servicios**, revisando alcances de los contratos en global.
- Mejorar la información que AST da a los usuarios de los servicios para **ampliar su autonomía**.
- Publicar en el portal del empleado enlace a las **solicitudes de peticiones** a AST, con información de los procedimientos de utilización.
- Crear y publicar un **repositorio interno** de legislación aplicable a la actividad de la entidad.
- Análisis **DAFO** de AST como organización.
- Establecer un procedimiento para **compartir lecciones aprendidas** y puntos fuertes en la gestión de proyectos.

REVISAR PROCESOS ITIL

- Revisión de los **procesos ITIL** implantados. Adecuación a ITIL V3.
- Documentar **procesos implantados** no documentados
- Implantar los **procesos ITIL pendientes**. Hacer un plan de implantar un proceso al semestre.

MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS

- Diseño y ejecución de un **plan de mejora** de los procesos internos.
- Diseño y ejecución de un **plan de comunicación** de los procesos internos.
- Formación en **metodologías ágiles**.
- Promover la **coordinación y paso de información** entre áreas: Ingeniería - Implantación - Mantenimiento - Clientes y Áreas Técnicas...
- Revisar y completar la información que se da a los usuarios cuando las peticiones que llegan al CAU se deben gestionar a través del **gestor departamental**.



Plan de Gestión de la Calidad

El plan de gestión de la calidad servirá para velar por la evolución de la mejora continua en todas las dimensiones de la organización. Es necesario crear un espacio seguro de trabajo para todos nosotros, para que de esta forma aumente la confianza en nosotros mismos y en lo que estamos haciendo, impulsando una política de prevención hacia un compromiso fundamental de ética y valores.

Las líneas de acción recogidas son:

- **Implantación y certificación ISO 9001:2015.** Desarrollo de un plan de adopción de un sistema de gestión de la calidad que sirva para coordinar todas las iniciativas metodológicas de la entidad en todas sus facetas técnicas y de gestión ofreciendo un marco integrado de mejora continua. Implantación de ISO 9000 y acercamiento a EFQM, teniendo como meta la excelencia.
- **Promoción de cultura y valores ligados a la mejora.** Evolucionar en el plan de prevención de riesgos laborales hacia un compromiso fundamental de ética y valores, promoviendo una “entidad saludable”, integrando la salud dentro de la estrategia y desarrollando un plan de concienciación social en la entidad.
- **Potenciar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).** Realizar en la entidad acciones encaminadas a incorporar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en nuestra organización, programando campañas anuales y difundiendo sus resultados en una memoria anual de RSC.

ACTIVIDADES

ACCIONES

IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN ISO 9001::2015

- Desarrollo e implantación del proceso de **Mejora Continua**
- **Diagnóstico previo** para adopción ISO 9001 y desarrollo de un plan de adopción ISO 9001 (fijación de alcance)
- Ejecución del **plan de adopción ISO 9001** (con el alcance fijado)
- **Certificación ISO 9001** del alcance fijado en primer trimestre 2018
- **Ampliación** del alcance del sistema de certificación

PROMOCIÓN DE CULTURA Y VALORES LIGADOS A LA MEJORA

- Adaptación del **Plan de prevención** a estándares oficiales
- Desarrollo de una política de **entidad saludable** (OMS): Integración de AST en el programa de Administración Saludable del Gobierno de Aragón
- Desarrollo de un **Plan de concienciación social** en la entidad: Seguridad, salud y compromiso con la prevención
- Diagnóstico y mejora del **clima laboral**. Trabajar el liderazgo transformacional, la motivación, la empatía, el compromiso activo, la comunicación efectiva y saludable, la escucha... Realizar encuestas de clima laboral
- Crear y potenciar la figura del **mediador de conflictos laborales**
- Desarrollo del Proyecto "**Deja Huella**" para destacar los logros colectivos e individuales que impacten en la mejora de los valores y objetivos organizacionales.

POTENCIAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

- Desarrollar un **plan de concienciación a la RSC** en AST
- Realizar un **documento de declaración** de intenciones en materia de RSC
- Programar **campañas anuales**
- **Difundir** resultados de las acciones en una memoria anual de RSC

EJE DE TECNOLOGÍA

Modernización y transformación de los servicios

Como entidad de servicios de tecnología AST debe preocuparse por ofrecer las soluciones adecuadas a sus clientes. Esto pasa por tener un conocimiento de los clientes y de sus necesidades, y también por una actualización tecnológica tanto de los profesionales como de los sistemas y servicios. Mantener los servicios en un estado correcto de prestación en cada momento, adaptándolos a las necesidades del mercado y de los clientes ha de ser una preocupación constante en la entidad.



Plan de Sistemas o DataCenter

Los sistemas deben ser siempre un impulso, nunca un obstáculo. Deben estar preparados para evolucionar al mismo ritmo o, al menos, permitir un margen razonable de evolución sobre las mismas arquitecturas. Además, en la actualidad impera una infraestructura en permanente conexión con los servicios, reaccionando de forma dinámica a sus requerimientos en tiempo real.

Las actividades relacionadas con este plan son las siguientes:

- **Orquestación de infraestructuras de CPD's.** Consiste en definir e implantar una plataforma para la prestación de Servicios de CPD de manera más eficiente y ágil (orquestación en servicios). Mediante la orquestación se crea una capa de abstracción tecnológica entre ambos mundos, que posibilita una estandarización de protocolos y arquitecturas para el despliegue de aplicaciones y sistemas, activando niveles de seguridad específicos para cada servicio. Otro de los resultados inmediatos y más visibles de la orquestación es la optimización en el uso de los recursos, tanto de memoria de los sistemas, de capacidad de almacenamiento, como de procesador.
- **Nube privada.** Con el objetivo de prestar servicios de una manera segura y accesible desde cualquier dispositivo, se apuesta también por la evolución de los servicios a una arquitectura basada en nube privada.
- **CPD activo-activo para los servicios más críticos.** La nube privada estará en condiciones de garantizar alta disponibilidad y continuidad de aquellos servicios que se identifiquen de máxima criticidad, dotándolos para ello de una configuración en activo-activo simultánea desde los dos CPD's principales del Gobierno de Aragón.

ACTIVIDADES

ACCIONES

ORQUESTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE CPD's

- **Implantación** de equipos de comunicaciones de CPD que permitan estas utilidades.
- Preparar los equipos de **servidores virtuales** para que se pueda desplegar esta solución.
- Desplegar la **capa de orquestación** que integre los distintos componentes.

NUBE PRIVADA

- Consolidación de los servidores físicos dentro de la nube privada, haciendo extensivo el modelo cloud a la mayor parte de los servidores.

CPD ACTIVO-ACTIVO PARA LOS SERVICIOS MÁS CRÍTICOS

- Mejorar los sistemas de comunicación de los servicios de almacenamiento (fiberchannel) actuales entre CPD's.



Plan de Seguridad

Este plan de seguridad se complementa con las políticas de seguridad definidas en el eje de Mejora Continua. No puede existir uno sin el otro. La entidad debe asegurar que esas políticas se implementen en todo el ciclo de vida del servicio.

Las líneas de acción propuestas son:

- **Marco de acciones de seguridad.** Para una gestión integral de la seguridad, es necesaria la definición de un plan técnico de seguridad, transversal a todas las áreas. Este plan deberá contar con directrices relativas a la monitorización de eventos de seguridad, control de accesos, políticas de backup, métodos de restauración, planes de contingencia y de continuidad específicos para aquellos servicios que identifiquemos como críticos, y ejecución de medidas preventivas frente a software malicioso.
- **Capacitación para evitar ciberataques y caídas de servicio.** Debemos dotar también a los sistemas del Gobierno de Aragón de la capacidad para evitar ciberataques y caídas de servicio, usando para ello las últimas innovaciones en materia de seguridad, tanto en el plano físico, de terminales, como de aplicaciones y datos.

ACTIVIDADES

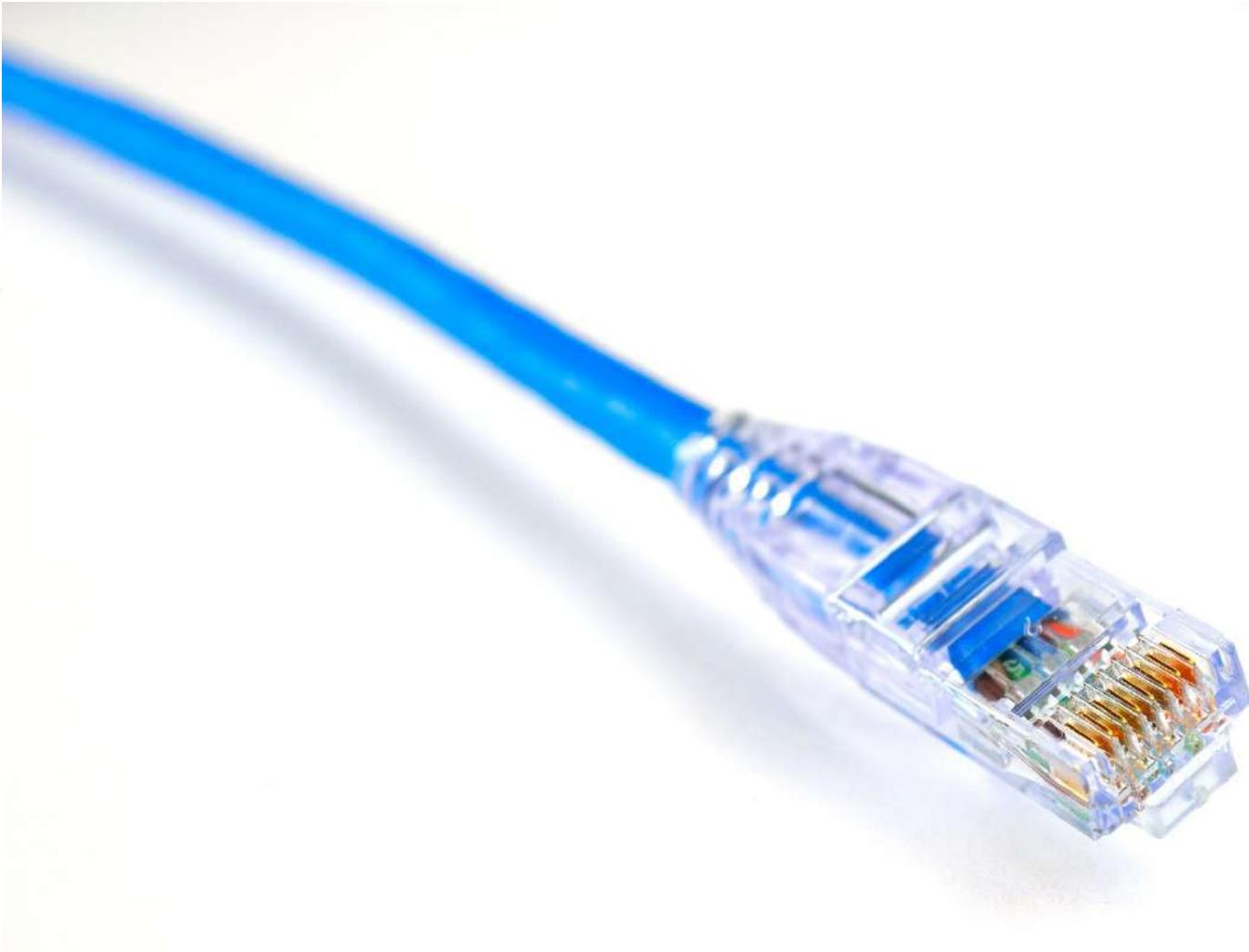
ACCIONES

MARCO DE ACCIONES DE SEGURIDAD

- Para cada área tecnológica elaborar un **marco de tareas de seguridad**, alineadas con las normas de seguridad establecidas desde el eje de mejora continua.
- Elaboración de **procedimientos operativos** de seguridad.
- Redacción de los **requisitos de seguridad** a cumplir por las aplicaciones, y su inclusión en pliegos.
- **Orientación** de la seguridad **al usuario**, no a la IP.

CAPACITACIÓN PARA EVITAR CIBERATAQUES Y CAÍDAS DE SERVICIO

- Implantación de un **sistema de correlación** de eventos.
- **Identificación de eventos** y configuración de las fuentes.
- **Monitorización** de eventos.
- Elaboración de **procedimientos a aplicar** ante comportamientos anómalos.



Plan de Comunicaciones

Las comunicaciones son el eslabón de la cadena del servicio que une datos, sistemas y lugares. Y lo más importante: interconecta servicios, necesidades, soluciones,... personas.

Las líneas de acción propuestas son las siguientes:

- **Empleado conectado.** Es necesario evolucionar la conexión a red del empleado, de manera que se permitan distintas formas de acceso, y todas ellas securizadas utilizando distintas tecnologías y desde cualquier ubicación.
- **Red de comunicaciones única.** El objetivo es impulsar una red de comunicaciones única, que dé servicio a todos los usuarios y servicios del Gobierno de Aragón y entidades dependientes de ella, siendo interoperable con otros organismos y redes públicas.
- **Red de comunicaciones inteligente.** Evolución encaminada a conseguir una red inteligente que proporcione agilidad, automatización y facilidad de gestión.
- **Telecomunicaciones orientadas al cliente.** Otro punto relevante del plan es orientar las telecomunicaciones al cliente y a los servicios que soporta.

ACTIVIDADES

ACCIONES

EMPLEADO CONECTADO: PROVISIÓN DE ACCESO A RED SEGURO Y UBICUO

- Acceso a red por **cualquier tecnología**: Wifi, cableada.
- Acceso a red desde cualquier sitio: dentro y **fuera de la oficina**.
- **Seguridad** en el acceso.
- Mejorar la **colaboración entre empleados**: servicios de presencia, de mensajería, de colaboración.

RED DE COMUNICACIONES ÚNICA

- Una **única red física** y segura que provee multitud de redes lógicas para cada tipo de cliente o servicio.
- Provisión de **líneas de comunicación adecuadas** a las sedes del Gobierno de Aragón.
- Impulsar la disposición de **medios propios** físicos fijos o inalámbricos.
- Llegar a **acuerdos con terceros** para complementar la red propia.
- **Interoperabilidad** con otros organismos y redes públicas.

RED DE COMUNICACIONES INTELIGENTE

- Mayor esfuerzo en el **diseño de la red** y de los servicios que soporta la red.
- **Automatización** de la red. Simplicidad de la red, facilidad de gestión.
- **Analítica** de la red. Visibilidad de red y de los servicios.
- **Rápido despliegue** de los servicios. Visibilidad a cliente.

**TELECOMUNICACIONES
ORIENTADAS AL CLIENTE**

- Transparencia, provisión y acceso de la información de los **servicios de telecomunicaciones** a los clientes en todos los ámbitos (inventario, uso, incidencias, costes).
- Adaptación de los servicios de telecomunicaciones a la **necesidad real de los clientes**.
- Adaptación de los servicios de telecomunicaciones a las **necesidades reales** de las áreas de **aplicaciones y sistemas** de AST.



Plan de Infraestructuras

Las infraestructuras son la base sobre la que se crea todo el entramado anterior: aunque exista la tentación de aislar los servicios, los sistemas y las comunicaciones de su emplazamiento físico – el famoso “paso a la nube” – existen ciertos aspectos que, como administración pública, no es conveniente elevar, por cuestiones como privacidad de datos, aseguramiento de los mismos, propiedad, etc. Y existen otras infraestructuras físicas que siempre serán necesarias para poder poner en marcha los equipos que soportan toda la cadena del servicio: edificios para los Centros de Datos, emplazamientos de telecomunicaciones para servicios de difusión como televisión y radio, infraestructuras de comunicaciones basadas en radio o fibra óptica y otros. Las implicaciones de soportar estas infraestructuras no sólo se limitan a crear y cuidar un espacio físico, sino que conllevan otras responsabilidades, como los sistemas de energía eléctrica -incluyendo los suministros ininterrumpidos-, climatización de salas, seguridad física, control y gestión remotos, etc. todo según la escala de la seguridad: primero, seguridad para las personas; después, seguridad para las instalaciones y equipos; y, por último, la seguridad para el servicio.

Las líneas de acción recogidas son:

- **Plan de mejora de los CPD.** Los avances tecnológicos y la innovación tienen una presencia muy importante en este eslabón de la cadena. Extender la aplicación de medidas de eficiencia energética de las infraestructuras, incorporando sistemas de control de la energía, sistemas de autogeneración usando fuentes renovables, o la reducción del consumo energético mediante la mejora de la eficiencia de sistemas de climatización, son aspectos importantes que no sólo mejoran el servicio, sino que impactan en la responsabilidad social corporativa de la entidad con el medio ambiente y, así, con el legado de un planeta mejor a las futuras generaciones. También la gestión y control remoto de las infraestructuras físicas entra de lleno en la innovación, pues la tendencia del “todo conectado”, el Internet de las Cosas (IoT), no sólo cabe en el entorno del servicio al usuario final, sino que puede abrir un abanico de posibilidades a la hora de permitir controlar mejor los emplazamientos y sus condiciones, recogiendo gran cantidad de datos que ayuden a saber el estado actual, las previsiones y poder, incluso, compartirlos a través de cuadros de mandos.
- **Autoprestación e impulso tecnológico en el territorio.** El desarrollo de infraestructura propia de telecomunicaciones permite la implantación de servicios de red en auto prestación, y con alguna adaptación posibilita la prestación de servicios multicliente. Además fomenta el impulso tecnológico y la vertebración del territorio, facilitando el despliegue de red a terceros y consiguiendo así aumentar la competencia, la velocidad de implantación y el ahorro económico.

ACTIVIDADES

ACCIONES

PLAN DE MEJORA DE LOS CPD

- Plan de seguridad de los CPD. **Seguridad Física** (accesos, alarmas, sistemas antiincendios, espacios disponibles, climatización, etc.). **Seguridad lógica** (accesos remotos, sistema de continuidad, etc.).
- **Eficiencia energética** de los CPD. Incorporar sistemas de control de la energía para reducción de consumos, sistemas de autogeneración usando fuentes renovables, reducción del consumo energético mediante la mejora de la eficiencia de sistemas de climatización.
- **Conectividad** de los racks. Cablear los puntos necesarios para poder dar servicio de conectividad desde cualquier armario a cualquier nodo de comunicaciones de los CPD.

AUTOPRESTACIÓN E IMPULSO TECNOLÓGICO EN EL TERRITORIO

- **Colaboración** con otras entidades para la optimización de las redes de telecomunicaciones.
- CPD Multicliente. Servicios de **coubicación** a externos en nuestros CPD. Revisión de áreas independizadas destinadas a la incorporación de equipos de terceros (necesidades, accesos, sistemas de control, seguridad, suministro eléctrico, etc.).
- Despliegue de **fibra óptica propia** donde entendamos que exista carencia o bien permita un beneficio económico.
- Actualización de la **arquitectura de red licenciada y no licenciada** a nivel de radioenlace.
- **Autoprestación:** Conectar con red propia los edificios más importantes del Gobierno de Aragón.
- Plan para llegar con fibra óptica a los **principales nodos de la red** del Gobierno de Aragón.
- Solicitud o acuerdos para disponer de **frecuencias propias** para despliegues vía radio.
- **Operador Neutro:** Comercialización de coubicaciones y de los excedentes de red a operadores terceros y potenciar la competencia en el sector.
- Fomentar y potenciar la **red de centros de telecomunicaciones** para utilizarlos como centros de transporte y difusión propios de cualquier servicio del Gobierno de Aragón.
- Mejora de la **monitorización y gestión remota** de las infraestructuras.
- Realización de estudios orientados a **mejorar las infraestructuras** allí donde exista déficit de estas.



Plan de Servicios y Aplicaciones

Entendemos por aplicaciones las herramientas por las que los empleados públicos, sus entidades y departamentos y, a través de ellos, los ciudadanos, consumen los servicios. Dentro de este conjunto también se encuentran los servicios de uso común con los que se integran el resto de aplicaciones, y los servicios internos a disposición de todos los empleados del Gobierno de Aragón, ofrecidos mediante aplicaciones que conforman su puesto de trabajo, mejoran su comunicación interna y fomentan la colaboración interdepartamental o interterritorial.

Las líneas de acción recogidas son:

- **Renovación tecnológica de las aplicaciones.** Todos esos servicios deben evolucionar hacia una experiencia basada en la usabilidad, la compatibilidad multiplataforma, la sencillez, la universalidad y la deslocalización; las estructuras de datos deben permitir la interoperabilidad entre distintas administraciones y entidades, nacionales o europeas, además de agilizar la transparencia y la reutilización de los mismos; y se deben implementar los más modernos estándares de programación ágil, que permitan nuevas versiones rápidas y constantes para readaptar estos servicios a las nuevas realidades y poder seguir en paralelo la evolución de las tecnologías y las necesidades de los usuarios.

Se impulsará un plan de renovación tecnológica de las aplicaciones, apostando por aquellas plataformas de desarrollo que permitan la independencia del puesto de trabajo de la tecnología de las aplicaciones y servicios. Se desarrollarán librerías que cumplan con los nuevos requisitos de usabilidad, compatibilidad y estética. Dichas librerías facilitarán al máximo la integración con los diferentes servicios de uso común, y permitirán transformar nuestros actuales modelos de producción de software, fomentando metodologías ágiles de desarrollo y consiguiendo un software más rápido de fabricar, más barato y de mejor calidad. Dotaremos a las plataformas de desarrollo de un entorno de trabajo en la nube, accesible desde cualquier punto y dispositivo. Con el objetivo de hacer realidad la transformación tecnológica de las diferentes aplicaciones ofertaremos diversas modalidades de servicio a nuestros clientes, que van desde una mera tarea de consultoría hasta la de llave en mano.

- **Potenciar el uso de las plataformas corporativas de uso común y mejorar su servicio.** El plan potenciará el uso de los servicios de uso común, realizando prospecciones periódicas del mercado y definiendo una hoja de ruta de cada servicio que incluirá unas líneas mínimas de cumplimiento, en prestaciones, disponibilidad y seguridad.
- **Nuevas formas de explotar la información.** Asimismo se proveerá un punto neutro de explotación de datos, multidisciplinar, identificando previamente las variadas fuentes de información existentes en el Gobierno de Aragón, para posteriormente ofrecer diferentes formas de extracción, e integrando soluciones Big Data ya existentes en el Gobierno de Aragón, con todo el potencial y valor añadido que conlleva.

- **Plataforma de herramientas colaborativas.** Tal y como hacen los principales proveedores de servicios a nivel mundial, debemos reorganizar y modernizar las herramientas de trabajo que ponemos a disposición de cada empleado del Gobierno de Aragón. Definiremos una plataforma de herramientas colaborativas, permitiendo desde un solo frontal acceder a dichas herramientas (correo, chat, repositorio, videoconferencia, etc.).

ACTIVIDADES

ACCIONES

RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS APLICACIONES

- Apostar por tecnologías de **software independientes** del puesto de trabajo, y marcar tecnologías obsoletas indicando cuál sería su evolución o sustituto natural. Difusión adecuada del plan de obsolescencia.
- **Virtualizar SW base**, aplicaciones y bases de datos obsoletas, y ajustar su cuota de uso de procesador y memoria.
- Ofertar como consultoría el **salto tecnológico** poniendo el acento en lo que se percibe (más velocidad, estética actualizada, mejor usabilidad y mejor experiencia de usuario) y en las ventajas no visibles pero no por ello menos importantes (licencias, compatibilidad, soporte).
- Diseñar e implantar una serie de **librerías y estándares** que cumplan con nuevos requisitos de usabilidad, y faciliten la integración con las plataformas.
- Adaptar la **plataforma de desarrollo** a metodologías ágiles de desarrollo y despliegue.
- Dotarlo de un **entorno de trabajo accesible**, con documentación completa, y que reporte información de la gestión de la configuración.

POTENCIAR EL USO DE PLATAFORMAS CORPORATIVAS Y MEJORAR SU SERVICIO

- Marcar las **líneas comunes** de cumplimiento mínimo que cada plataforma debe cumplir.
- **Prospección periódica** del mercado buscando mejoras, nuevas funcionalidades, e incluso nuevas soluciones.
- Definir una **hoja de ruta** de cada plataforma, identificando las necesidades que precisan.
- Llevar a efecto el **cumplimiento** de la hoja de ruta de cada plataforma.

NUEVAS FORMAS DE EXPLOTAR LA INFORMACIÓN

- Identificar fuentes de **información interna** y externas que sean aprovechables o de uso público.
- Aglutinar esa información y proporcionar así un **nuevo servicio**, de explotación de esos datos.
- Incorporar como nuevas formas de **explotación de la información** soluciones Big Data ya existentes en el Gobierno de Aragón.
- **Interoperabilidad entre administraciones.** Adhesión y adaptación a la línea iniciada por Gobierno de Aragón.

PLATAFORMA DE HERRAMIENTAS COLABORATIVAS

- **Acceso restringido** para el empleado, donde tenga a su disposición todas las herramientas colaborativas.

EJE DE ALIANZAS

Interactuar con el entorno público y técnico

Es complejo ofrecer servicios de innovación y tecnología en el mundo actual. La evolución tecnológica avanza a un ritmo muy rápido y hacia múltiples aspectos que son imposibles de conocer todos en su profundidad. Por otro lado, la sociedad global actual impone una interrelación entre las administraciones públicas, no sólo para implementar normativas y coordinar legislación, sino para ofrecer a la ciudadanía los mismos servicios en cualquier lugar.

Para poder desarrollar el Plan Estratégico, así como las actividades normales de la entidad, es necesario conocer el entorno y establecer alianzas con empresas tecnológicas, administraciones públicas u otros actores relevantes en la sociedad con los que colaborar para ofrecer los servicios demandados por los clientes con agilidad y perspectivas de futuro.



Ecosistema de Aliados

Alcanzar acuerdos de colaboración y puntos de conexión, tanto con responsables TIC de los departamentos y organismos del Gobierno de Aragón, otras administraciones públicas, entidades de prestigio y asociaciones TIC, así como con proveedores y fabricantes relevantes del sector. Estos son algunos:



RELACIONES ENTRE EJES



Acciones abordables desde distintos puntos de vista

La entidad, como todos los organismos y empresas, está llena de relaciones complejas entre sus distintas vertientes. Estas relaciones generan necesidades que no pueden estudiarse desde un único punto de vista, sino que requieren soluciones y estudios desde diferentes visiones.

Cada uno de los ejes propuestos observa estas relaciones que surgen durante la actividad de AST desde distintos focos, e ilustran diferentes maneras de evolucionar la gestión de esas actividades.

Un ejemplo puede ser la formación, reflejada tanto en el **Eje de Clientes** como en el **Eje de Personas**, pero de forma muy distinta: mientras que el primero se centra en aprender a gestionar la relación con los clientes, el segundo la afronta desde una perspectiva de la mejora del trabajo, tanto por el conocimiento necesario para realizar las tareas como de conocer las herramientas necesarias para poder elaborarlas de una manera más eficiente.

Otro ejemplo que se puede apreciar es la visión de la seguridad que se aborda desde el **Eje de Mejora Continua** y desde el **Eje de Tecnología**, siendo el primer enfoque puramente normativo y estratégico mientras que el segundo versa sobre la implantación práctica en redes y servicios de dichas normas y recomendaciones.

No existe, entonces, duplicidad de acciones entre los distintos ejes. Cada uno estudia ciertos aspectos evolutivos desde ángulos distintos, arrojando las acciones estratégicas partiendo de dichos ángulos, que se

complementarán a buen seguro con las acciones proyectadas desde otro eje.

Estas diferencias de partida o enfoque no son independientes, sino complementarias en todas las ocasiones. Hay que tener presente durante la implantación del **Plan Estratégico** estos factores de confluencia entre los ejes y planificar las acciones de forma coordinada para encajar de forma adecuada y única todos los puntos de vista que afectan a la misma actividad.

Además de estas interacciones entre ejes, hay un aspecto común que, a pesar de no estar explícitamente reflejado en las acciones de ninguno de ellos, está siempre presente como parte de la filosofía fundamental del Plan Estratégico de AST: la **innovación**.

Cuando la situación social, política y económica lo ha permitido, AST ha puesto Aragón a la vanguardia de la innovación pública, desarrollando sistemas e infraestructuras pioneras al servicio de la administración, sus trabajadores y, en definitiva, de todos los ciudadanos de Aragón.

Hoy el mundo configura un entorno donde el dinamismo de las tecnologías de la información y su popularización hasta todos los estamentos de la sociedad demandan respuestas ágiles, evolucionadas e innovadoras a las necesidades de la administración pública y de la ciudadanía. Se demandan nuevos servicios, desde nuevos dispositivos, desde nuevas ubicaciones y para un nuevo tipo de sociedad que exige inmediatez, eficiencia, seguridad y transparencia en los mismos.

Se requiere estar a la altura. Se nos exige estar a la altura.

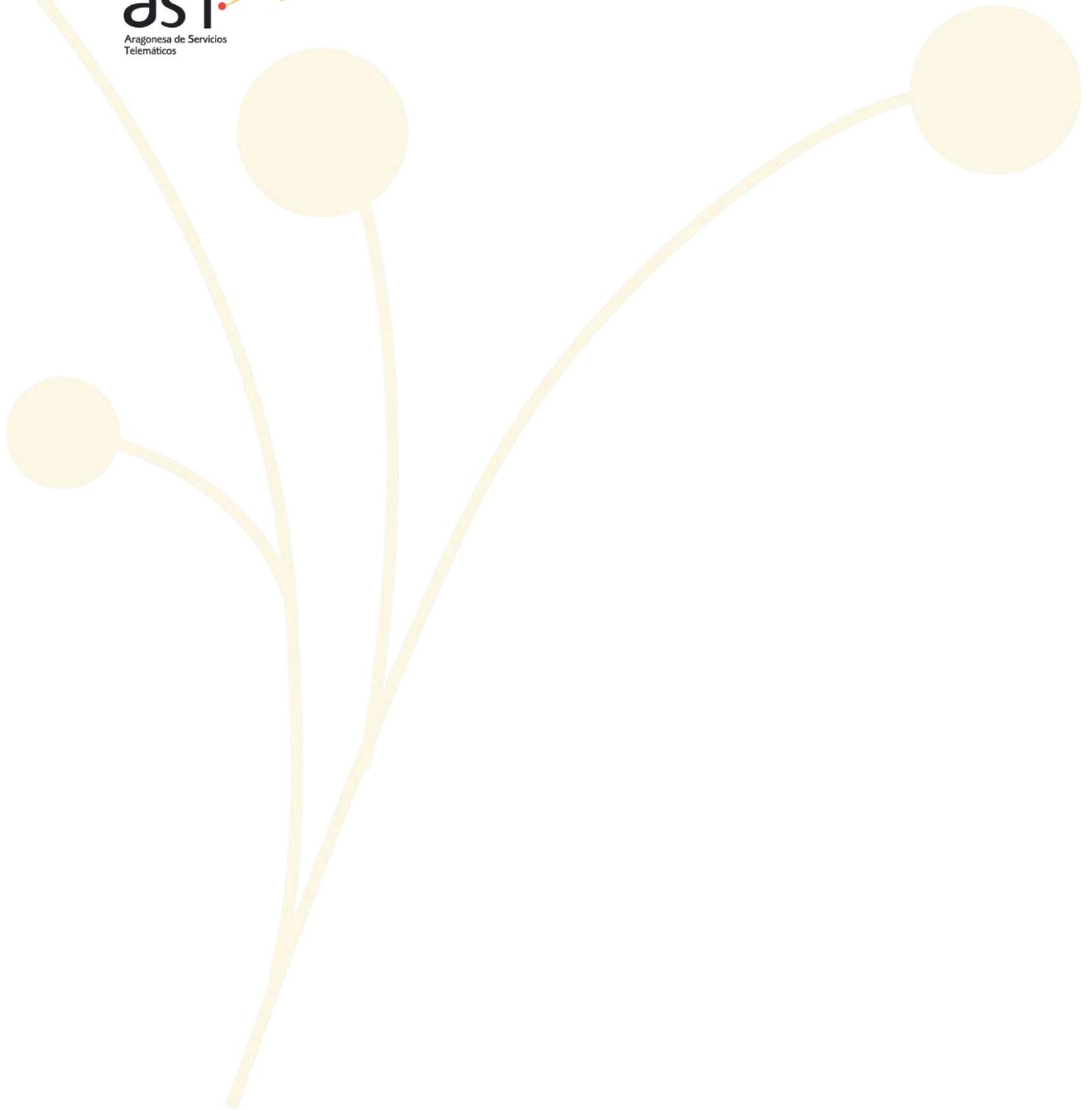
STRATEGY PROJECT PLANNING INNOVATION TEAMWORK TECHNOLOGY

IDEAS FINANCE MARKETING QUALITY

Creemos que es necesario **hacer de la innovación la esencia principal de nuestra actividad tecnológica:**

- Innovación a la hora de prestar nuevos servicios.
- Innovación a la hora de buscar las soluciones más eficientes a medio y largo plazo.
- Innovación a la hora de crear y gestionar nuevas soluciones.
- Innovación a la hora de diseñar y evolucionar servicios, sistemas, comunicaciones e infraestructuras.
- Innovación a la hora de integrar y potenciar el tejido social, económico y tecnológico que Aragón tiene.

Los ejes estratégicos recogen esta creencia y forma parte de cada una de las acciones propuestas para la evolución de la entidad.





**Acciones de rápida
puesta en marcha**

EL PLAN ESTRATÉGICO A CORTO PLAZO



El presente **Plan Estratégico** dibuja la senda de evolución que **AST** quiere recorrer con el horizonte del **año 2020** como primera meta.

Conscientes de que todo camino comienza con un primer paso, y que siempre es este primer paso el que más cuesta dar, cada eje tiene identificadas una serie de acciones de **ejecución rápida**, denominadas **quick wins**, que son ese primer paso rápido, dentro del horizonte de los primeros meses de desarrollo del plan, y que están destinados a facilitar ese arranque.

Estas acciones constituyen lo que serán las **primeras muestras visibles del Plan Estratégico a corto plazo**: serán las primeras brisas de los vientos de la evolución de AST.

EJE DE CLIENTES

Plan Comercial

Mejora de la accesibilidad al catálogo de servicios, permitiendo búsquedas sencillas e incluyendo una guía rápida de uso

Vigilar los protocolos de atención de los técnicos de atención a usuarios, teniendo especial cuidado a ciertos colectivos

Dar indicaciones técnicas para informar sobre cómo se ha resuelto el ticket en función del usuario y/o tipo de petición/incidencia, así como de los pasos que se llevan a cabo cuando la petición requiere de varias intervenciones y/o grupos de técnicos

Revisar el protocolo de preguntas a hacerle al usuario para identificar la incidencia evitando solicitar información que el usuario no tiene por qué saber

Cuidar el tipo de respuesta en caso de no resolución y /o si está fuera del ámbito de la entidad

Establecer un perfil de usuario que pueda ver los tickets de su departamento

Instalación de monitores o proyectores en las sedes de Expo, Huesca y Teruel, para conocer en tiempo real el estado de los principales servicios y plataformas

Plan de Comunicación

Lograr representación todas las áreas en el grupo de embajadores de marca

Publicar como mínimo 3 tweets al día

Publicar todos los eventos en los que participe la entidad

Publicar todas las licitaciones

Publicar todos los premios a los que nos presentamos

EJE DE PERSONAS

Política de Recursos Humanos

Asignar presupuesto adecuado al interés que muestra la entidad por su personal

Definir un plan anual de ejecución de ese presupuesto cuyo beneficiario sea directamente el personal de la entidad

Implantar igualdad de horario y fichajes en todos los centros de trabajo

Definir los puestos existentes en la entidad

Definir los puestos necesarios en la entidad

Realizar encuestas para conocer la situación real del ambiente laboral

Realizar actividades de comunicación. Potenciar comunicación entre responsables y trabajadores

Establecer una única SEDE AST Zaragoza

Impulso al Desarrollo Directivo Profesional

Planificar formación del personal de Direcciones y Áreas: cursos, seminarios, intercambios de experiencias con otras organizaciones...

Trasladar inquietudes, problemas y necesidades a Gerencia

Mejorar y procedimentar productividad, rendimiento del personal y equipo, trabajo de forma proactiva no reactiva

Diseño Organizativo

Informar e involucrar a todo personal de AST

Fomentar la participación del personal de AST en la elaboración del Plan Estratégico

Externalizar y dar a conocer de forma global el Plan Estratégico

Definir el Plan Estratégico con vistas a su continuidad tras 2020. Identificar plano Estratégico y de Gestión con una definición de su evolución de manera independiente

Mejorar la gestión administrativa y de recursos de las unidades territoriales. Definir funciones, roles y responsabilidades

Impulso del Trabajo Colaborativo

Disponer de espacios diferentes para actividades diferentes con el fin de crear un ambiente confortable que facilite la colaboración

Disponer de áreas comunes que permitan dinámicas grupales, intercambio de ideas y discusiones productivas

Comunicación Interna

Incluir un "quién es quién" del personal AST en la Intranet

Realizar encuentros con la directiva con periodicidad

Homogeneizar firma correo

Utilizar las plantillas AST siempre: tanto en documentos internos como externos

EJE DE MEJORA CONTINUA

Medición y Monitorización

Diseño de una encuesta para conocer el alineamiento y el compromiso del personal con la mejora continua

Mejorar encuestas existentes y analizar implantación de nuevas

Selección de 5 servicios clave para revisar la monitorización y poner objetivos de mejora que controlar en el cuadro de mandos

Mejorar el procedimiento de actuación para quejas y sugerencias, desde la perspectiva de la implicación de la entidad

Incluir formulario de quejas y sugerencias en la WEB y el CAU

Difusión interna en la entidad del contenido de las quejas recibidas y de las soluciones implementadas

Mejora de los Procesos Internos

Publicar en el portal del empleado enlace a las solicitudes de peticiones a AST, con información de los procedimientos de utilización.

Crear y publicar un repositorio interno de legislación aplicable a la actividad de la entidad.

Análisis DAFO de AST como organización.

Revisar y completar la información que se da a los usuarios cuando las peticiones que llegan al CAU se deban gestionar a través del gestor departamental.

Gestión de la Calidad

Desarrollo e implantación del proceso de mejora continua

Diagnóstico previo para adopción ISO 9001 y desarrollo de un plan de adopción ISO 9001 (fijación de alcance)

EJE DE TECNOLOGÍA

Sistemas o Datacenter

Implantación de Equipos de comunicaciones de CPD que permitan el despliegue posterior de la orquestación de servicios

Infraestructuras

Conectividad de los racks. Cablear los puntos necesarios para poder dar servicio de conectividad desde cualquier armario a cualquier nodo de comunicaciones de los CPD.

Realización de estudios orientados a mejorar las infraestructuras allí donde exista déficit de estas.

Servicios y Aplicaciones

Apostar por tecnologías de software independientes del puesto de trabajo, y marcar tecnologías obsoletas indicando cuál sería su evolución o sustituto natural. Difusión adecuada de un plan de obsolescencia.

Marcar las líneas comunes de cumplimiento mínimo que cada plataforma corporativa debe cumplir.

En el ámbito de las plataformas y servicios de uso común, impulsar la prospección periódica del mercado buscando mejoras, nuevas funcionalidades, e incluso nuevas soluciones.

Definir una hoja de ruta de cada plataforma, identificando las necesidades que precisan.

Interoperabilidad entre administraciones. Adhesión y adaptación a la línea iniciada por Gobierno de Aragón.



Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

Consejo de Dirección

Alegría Continente, Pilar
Consejera
Departamento Innovación, Investigación y
Universidad del Gobierno de Aragón

Beltrán Blázquez, Fernando
Secretario General Técnico
Departamento Innovación, Investigación y
Universidad del Gobierno de Aragón

Bernal Blay, Miguel Ángel
Director General de Contratación,
Patrimonio y Organización
Departamento de Hacienda y
Administración Pública del Gobierno de
Aragón

Castellano Prats, José Luis
Secretario General Técnico
Departamento de Desarrollo Rural y
Sostenibilidad del Gobierno de Aragón

Faci Lázaro, Felipe Javier
Secretario General Técnico
Departamento de Educación, Cultura y
Deporte del Gobierno de Aragón

Fernández Cuello, Fernando
Director General de Industria, Pymes,
Comercio y Artesanía
Departamento de Economía, Industria y
Empleo del Gobierno de Aragón

García Mongay, Fernando
Director General de Administración
Electrónica y Sociedad de la Información
Departamento Innovación, Investigación y
Universidad del Gobierno de Aragón

Jiménez Jiménez, José Antonio
Secretario General Técnico
Departamento de Ciudadanía y Derechos
Sociales del Gobierno de Aragón

Lostao Sanjuán, Daniel
Jefe De Gabinete
Departamento de Vertebración del
Territorio, Movilidad y Vivienda del
Gobierno de Aragón

Marión Buen, Javier
Director Gerente
Servicio Aragonés de Salud

Ortín Puértolas, Mayte
Directora Gerente
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Pinedo Guillen, Jose Luis
Secretario General Técnico
Departamento de Presidencia del Gobierno
de Aragón

Ventura Contreras, Pilar
Secretaria General Técnica
Departamento de Sanidad del Gobierno de
Aragón

Comité de Dirección

Campillo Andrés, Nieves
Adjunta a Dirección
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Contreras Unica, Fidel
Director de Telecomunicaciones e
infraestructuras
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Dalmau Gabás, Jordi
Director de Clientes
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Torrero Ladrero, Óscar
Director de Tecnología y Sistemas
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Comisión de estrategia

Burillo Royo, Raquel
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Granel Val, Isabel
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Latorre Martínez, José Luis
*D. General de Administración Electrónica y
Sociedad de la Información*

Martín Ruiz, Carlos
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Martínez Pichardo, Elena
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Paris Mondaray, Ramón
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Pérez Aranda, David
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Tardós Solano, María Jesús
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Grupos de trabajo

Aragonesa de Servicios Telemáticos

Amiela Vicente, Margarita

Azcona Zardoya, Eva

Azuara Brualla, Conchita

Berna Fornies, Héctor

Boudet Marín, Marta

Calatayud Cristóbal, Javier

Costas Suegras, Jaime

Fañanas Conte, Eva

Gabás Casorran, Conchi

Garzarán Teijeiro, Mercedes

González Muñoz, Ana

Gutiérrez González, Charo

López Abad, Ramón

López Rodríguez, David

Lorente Paricio, Alberto

Martínez Redón, Adrián

Molina Lázaro, Clara

Navarro Gracia, Enrique

Noguera Cesteros, Geli

Pamplona Falomir, M^a Eugenia

Ruiz Domingo, Sonia

Salobreña Rico, Eva

Salvatierra Lahuerta, María José

Santolaria Fernández, Mamen

Sebastián López, Marina

Serban Manole, Stanca

Serrano Soria, Ana

Soriano Ramos, Pascual

Terrado Izquierdo, David

Torrijos Tejada, Salvador

Valdovinos Vispe, Trini

Jornadas de participación interna

Aragonesa de Servicios Telemáticos

Calomarde Gómez, Ana

Campo Alayeto, Juan

Garcés Mateo, Paco

García Blanco, Jesús

Lanaspa Tapia, Nicolás

López Castillo, César

Marqués Campos, Pilar

Minguez Nogueras, Diego

Nasarre Benedem, Miguel Ánge

Pérez Sarasa, Jesús

Ramos Dobón, José Luis

Salas Hernaiz, Gabriel

Sánchez Cebollada, Diego

Vallejo Erdociain, José M^a

Zueco Clemente, Ana

Jornadas de participación Departamentos y Organismos Públicos

Barba Arranz, Pilar
Servicio Aragonés de Salud

Beltrán Gómez, Anabel
Servicio de Transparencia

Borque Almajano, Julio
Servicio de Asistencia Técnica y Procesos Informáticos

González Laborda, Francisco Javier
Dirección General de Tributos

López Martín, Fernando Germán
Instituto Geográfico de Aragón

López Palacios, María Luz
XQ NO? Edición de Proyectos

Lozano, Isabel
Instituto Aragonés de Administración Pública

Pamplona Badenas, Francisco
Instituto Aragonés de Empleo

Sanz Barea, Ángel
Servicio de Tecnologías de la Información e Infraestructuras de Justicia
Departamento de Presidencia

Tellería Orriols, Carlos
Departamento de Sanidad

Entrevistas Departamentos y Organismos Públicos

Departamento de Presidencia

Abad Martínez, Jose Luis
Corella Fuertes, M^a Isabel
Coronas Puyuelo, Victoria
García Huici, M^a Antonia
Júlvez León, M^a Ángeles
Latorre Cazcarro, Felix
Lázaro Gorgas, José LuíS

López Berenguer, Luis
Marquina Fañanas, Maria Jose
Oquendo Calvo, Pilar
Pérez Pérez, Jose Antonio
Sanjuán Canonge, Alejandro
Sequi Miguel, Elena
Subías Maza, Maria Ángeles

Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales

Remiro Gorrioz, Mario

Departamento de Sanidad

Gómez Gómez, Marta Luisa
Chico Crespo, Isabel

Molina Lázaro, Ignacio

Departamento de Vertebración del Territorio, Movilidad y Vivienda

Albesa Bañolas, Jesús
Bosque, Carmelo
Escar:Brau, Ana Carmen
Gil Pérez, Silvia

Hynes, Jill
Ibáñez Sanz, Maria Pilar
López Fernández, Lourdes
Sánchez Rodrigo, Cristina

Departamento de Innovación, Investigación y Universidad

Alonso Ollacarizqueta, Iciar
Cob Montes, Julia
García. Mongay, Fernando

Rodríguez, Marta Patricia
Roy Pascual, Asunción

Instituto Aragonés de Fomento
Mayago, Santiago

Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón
Iriarte, Daniel

Instituto Aragonés de Gestión Ambiental
Doñate, Rafael

Zapata, Miguel

Instituto Tecnológico de Aragón
Benito, Carolina

Servicio Aragonés de Salud
Daza, Elena
Feijo, Alfonso

Marión, Javier
Soriano Codes, Crisantos

Instituto Aragonés de Servicios Sociales
Laborda Bailo, Fernando
Ruiz Navarro, Jesús

Torralba, José Luis

Departamento de Educación, Cultura y Deporte
Burbano, M^a Victoria
Faci, Felipe

González Romeo, Juan Luis
Tolosa Sáncho, Miguel

Instituto Aragonés de la Mujer
Romero Romero, M Paz Agueda

Departamento Desarrollo Rural y Sostenibilidad
Domínguez, Francisco
Gómez Pérez, Maria Rosa

González Pastor, Susana
Tremul Vela, Carlos

Departamento Hacienda y Administración Pública
Bernal Blay, Miguel Ángel

Martínez Ramírez, Jose Alberto

Instituto Aragonés de Empleo
Utrillas Martínez, Patricia

Masa, Javier

Departamento Economía, Industria y Empleo
Abenoza Paul, Jesus
Ciprian Verruga, Jose Carlos
Climente Brun, Elena
Jiménez Montejo, M^a Cruz

Pérez Lacosta, Eduardo
Portaña Borbón, Laura
Puimedon Santolaria, M^a Jesús



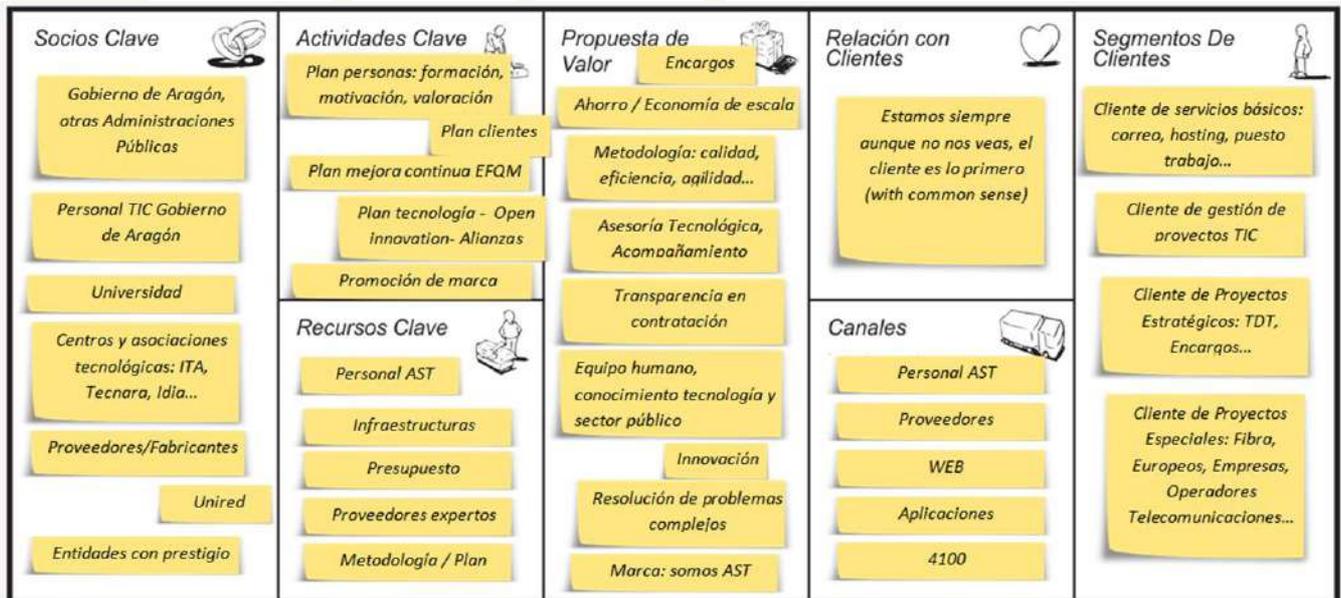
Anexos

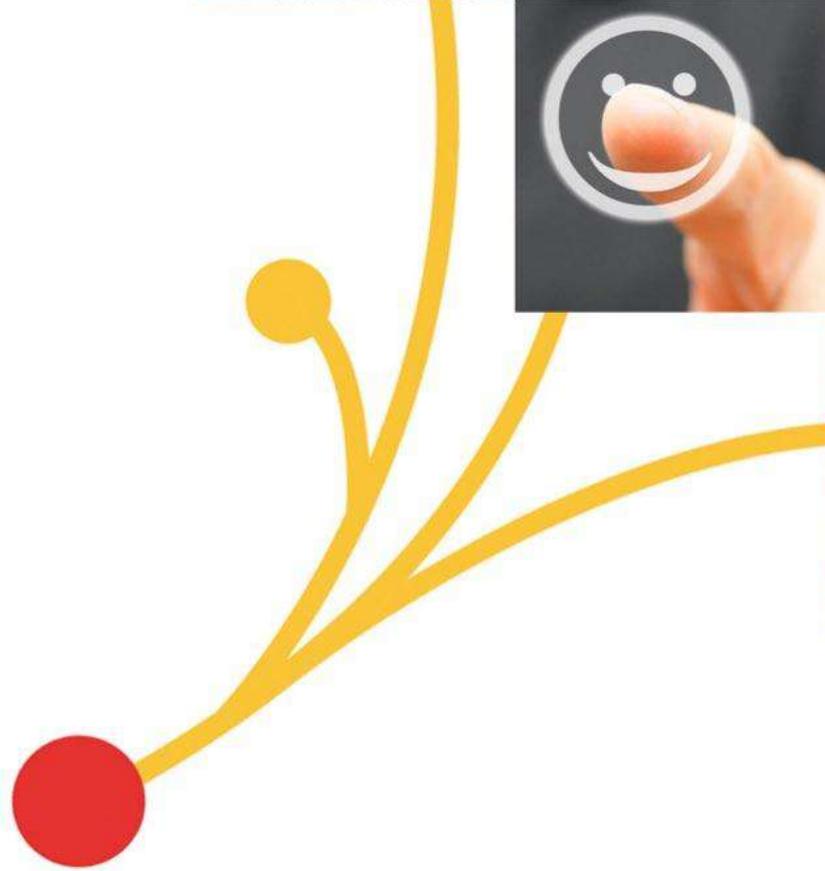
CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO

Uno de los productos fundamentales del proceso participativo fue el lienzo o modelo **Canvas** de modelo de negocio que se compuso con las aportaciones de todo el personal de **AST** que participó en las jornadas.

De este modelo **Canvas** se extraen las actividades clave que se han convertido en los **Ejes del Plan Estratégico**.

A continuación se reproduce el lienzo base resultante de las jornadas de participación del personal de la entidad.





ast
Aragonesa de Servicios
Telemáticos

ast.aragon.es