



ast
Aragonesa de Servicios
Telemáticos

Plan Estratégico 2017- 2020

Informe final



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

EJECUCIÓN DEL PLAN	8
EJE DE CLIENTES	13
Plan de Comunicación.....	19
EJE DE PERSONAS.....	21
Política de Recursos Humanos	22
Plan de Diseño Organizativo.....	28
Plan de Comunicación Interna	32
EJE DE MEJORA CONTINUA.....	36
Plan de Medición y Monitorización	37
Plan de Mejora de los Procesos Internos	40
Plan de Gestión de la Calidad	42
EJE DE TECNOLOGÍA.....	44
Plan de Sistemas o DataCenter.....	45
Plan de Seguridad.....	46
Plan de Comunicaciones	47
Plan de Infraestructuras	49
Plan de Servicios y Aplicaciones.....	51
EJE DE ALIANZAS	53
Ecosistema de Aliados.....	54



Introducción

A comienzos del año 2017, Aragonesa de Servicios Telemáticos se lanza a trabajar en el diseño de su Plan Estratégico para los años 2017 a 2020. Como fruto de un proceso colaborativo, en el que participaron numerosos trabajadores de la Entidad, se elabora el Plan, identificando cuatro ejes de actuación para los que se desarrollan objetivos generales y acciones específicas.

El resultado fue un ambicioso plan en cuya ejecución la Entidad ha trabajado durante casi cuatro años suponiendo importantes mejoras en la organización, así como en los servicios que desde ésta se prestan.

Más allá de los resultados cuantificables en número de acciones ejecutadas por eje o número de acciones totales, que este informe va a recoger, queremos destacar que, como equipo, hemos ganado en compromiso, colaboración, conocimiento y apoyo mutuo durante este periodo.

Los resultados obtenidos no hubieran sido posible sin la dedicación y energía de los empleados de la Entidad que han estado trabajando en cada uno de los aspectos de la ejecución y seguimiento del plan a lo largo de estos años.

EJECUCIÓN DEL PLAN

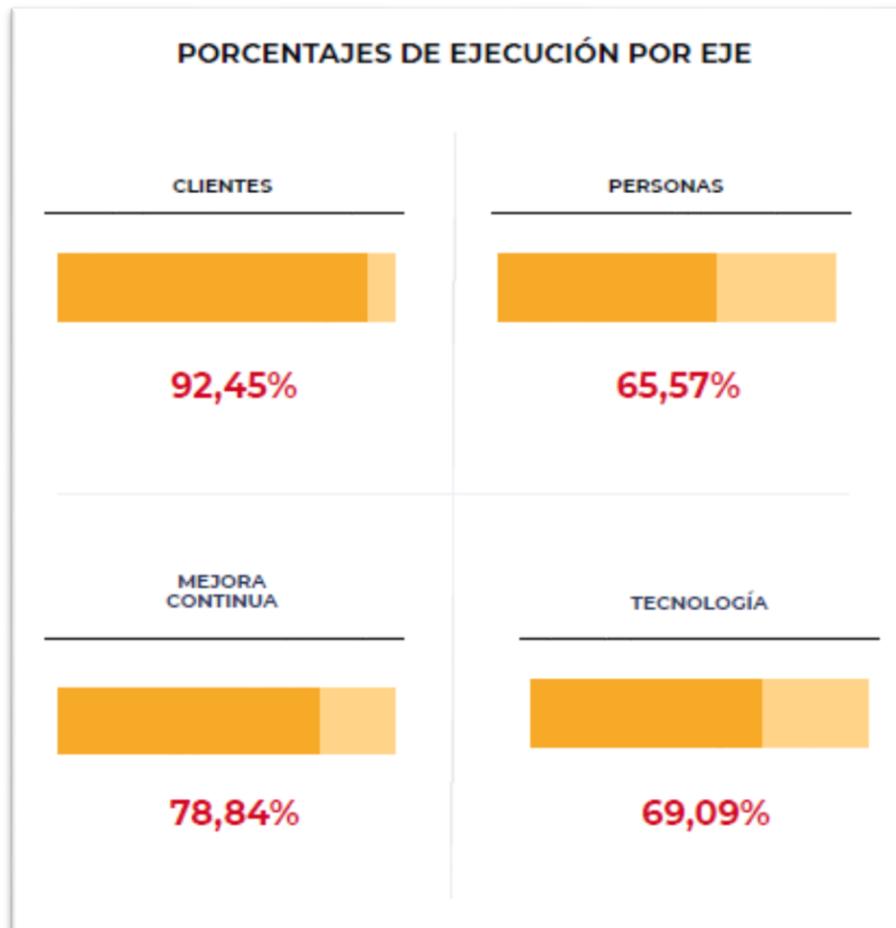


El presente documento tiene por objeto recoger los resultados obtenidos sobre los objetivos planteados inicialmente en el plan.

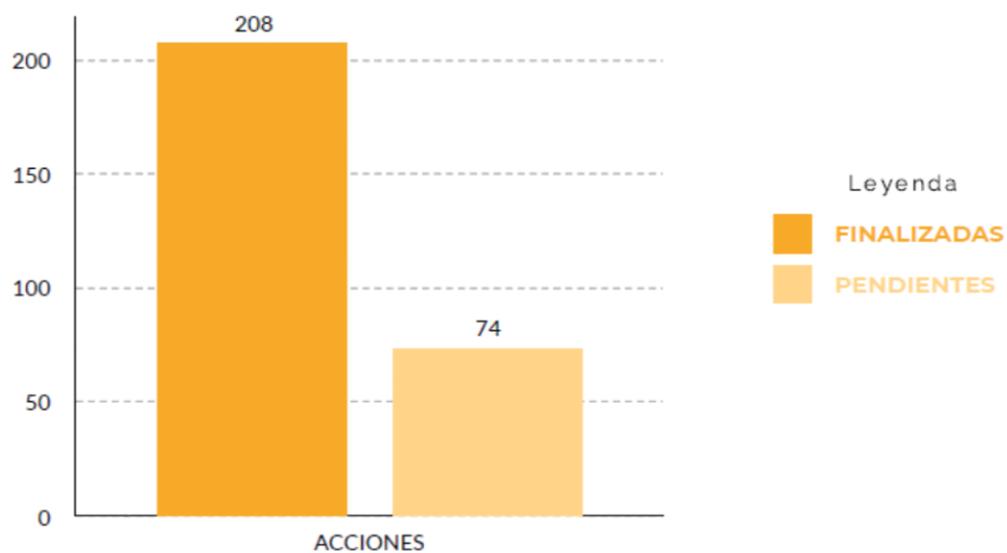
Presentaremos una valoración global de cada uno de los ejes y posteriormente, para cada uno de ellos, detallaremos la relación de acciones que se plantearon en un principio marcándolas como ejecutadas o no ejecutadas, según haya sido el resultado final.

Los resultados del plan han sido buenos teniendo en cuenta, por una parte, lo ambicioso del mismo y, por otra, las circunstancias acaecidas en el último año de ejecución que han provocado que la Entidad haya tenido que destinar esfuerzos a resolver situaciones sobrevenidas a causa del contexto global.

El nivel de ejecución del plan, como media de los niveles de cada eje, ha sido de un **76,49 %**.



ACCIONES FINALIZADAS Y PENDIENTES





Resultados

La evaluación de cada uno de los ejes ha sido realizada por la Comisión de estrategia que ha liderado los distintos equipos de mejora.

Como resultado se han establecido las acciones que se consideran ejecutadas y las que no se consideran como ejecutadas .

Mientras que entre las acciones consideradas como **ejecutadas** hay una homogeneidad en cuanto a la completitud de los objetivos marcados, en el caso de las acciones calificadas como **no ejecutadas** hay una diversidad de estados, pudiendo haber acciones que no se han iniciado siquiera, y otras, que están en ejecución, pero que no han alcanzado los objetivos mínimos a criterio de la Comisión de estrategia en el momento de la evaluación. Algunas de ellas continúan ejecutándose en el momento de elaboración de este informe.

Por último, hay una serie de acciones que se han descartado a lo largo del desarrollo del plan, , por estimarse inabordables o no adecuadas en ese momento.

EJE DE CLIENTES

Mejora de la experiencia y satisfacción de los clientes

Este eje estratégico buscaba, por un lado, que la entidad se acercase 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 era la promoción de la marca AST.

La Entidad debía trabajar la comunicación para informar de estas acciones a través de una comunicación efectiva con los clientes que tenía y con nuevos clientes potenciales. Esta comunicación también debía 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 afectaran y sobre los que AST pudiera ofrecer su colaboración.

Plan Comercial

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
MEJORA Y DIFUSIÓN DEL CATÁLOGO SERVICIOS AST Y SU WEB.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un procedimiento de actualización continua del catálogo de servicios incorporando novedades. 	<input type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la accesibilidad al catálogo de servicios, permitiendo búsquedas sencillas e incluyendo una guía rápida de uso. 	<input checked="" type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de los formularios que son requeridos para solicitar los servicios, para comprobar que la información que se solicita es comprensible. 	<input checked="" type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los servicios prestados incluyendo la difusión de la nueva Web de AST. 	<input checked="" type="checkbox"/>
MEJORA EN LA WEB DE AST. TRANSPARENCIA.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir en la web el índice de calidad de los servicios en tiempo real. 	<input type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<input type="checkbox"/>

**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

- Retomar el envío de una **encuesta de satisfacción** al cierre de un encargo. 
- 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

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
AUMENTAR LAS VISITAS A LA WEB.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>

- 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

La Entidad es consciente de que los empleados son el activo más valioso y un recurso clave.

Las acciones establecidas en este eje perseguían apoyar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la entidad y la mejora organizativa. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- 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.

Política de Recursos Humanos

ACTIVIDADES

ACCIONES

ESTADO

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...

<p>DEFINIR RPT Y APLICAR EQUIDAD INTERNA EN MATERIA RETRIBUTIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los puestos existentes en la entidad <input checked="" type="checkbox"/> • Definir los puestos necesarios en la entidad <input checked="" type="checkbox"/> • Definir manual de descripción de puestos de trabajo <input checked="" type="checkbox"/> • Consolidar empleos estables y de calidad (Convenio colectivo) <input type="checkbox"/> • Homogeneizar retribuciones según responsabilidad y puestos <input type="checkbox"/> • Definir un sistema de retribuciones que permita la atracción y retención de profesionales <input type="checkbox"/>
<p>DEFINIR HORIZONTES DE CARRERA Y PROGRESO PROFESIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir requisitos de titulación, formación complementaria y experiencia necesaria en cada puesto <input checked="" type="checkbox"/> • Definir procedimientos y requisitos para la promoción <input type="checkbox"/> • Posibilitar la movilidad del personal entre áreas o dentro del área <input checked="" type="checkbox"/> • Definir un plan de carrera profesional objetivo <input type="checkbox"/> • Desarrollar un plan de promoción interna ligado a un sistema de evaluación por desempeño <input type="checkbox"/> • Desarrollar un plan de reconocimiento profesional: ampliar responsabilidades; tomar decisiones respecto a las funciones; promover ascensos; incentivos... <input type="checkbox"/> • Aplicar el Convenio colectivo para accesos y traslados <input type="checkbox"/>

- 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 360°.

Plan de impulso al desarrollo directivo profesional

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
REALIZAR FORMACIÓN ESPECÍFICA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS, MOTIVACIÓN Y MEJORA DE INTERRELACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Planificar formación del personal de Direcciones y Áreas: cursos, seminarios, intercambios de experiencias con otras organizaciones... 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar formación de normativa básica en FP: <ol style="list-style-type: none"> EBEP Convenio colectivo Procedimiento administrativo sector público Ley de contratos Ley de Hacienda 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar formación en gestión de equipos: motivación, reconocimiento del buen trabajo, reclamación al incumplidor... 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar metodologías de "coaching" en el puesto de trabajo (formación) 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Cambiar el concepto de autoridad a favor del de liderazgo 	✗
VISIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> Definir y mejorar la alineación con Gerencia y con los objetivos definidos por la entidad 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el liderazgo, definición de roles y responsabilidades individuales 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> 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

ACTIVIDADES

ACCIONES

ESTADO

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

ACTIVIDADES

ACCIONES

ESTADO

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 de 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

ACTIVIDADES

ACCIONES

ESTADO

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

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA	<ul style="list-style-type: none"> • 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: <ul style="list-style-type: none"> - Supervivencia de la entidad y mejora de su competitividad - Implantar el plan de formación 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Recoger sugerencias e intereses del personal de la entidad 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades formativas 	✓
DISEÑAR UN PLAN DE FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar un presupuesto adecuado con un plan de ejecución 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir planes de formación individuales y personalizados alineados con los objetivos 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el CTA en la identificación de necesidades de formación TIC 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos de formación específicos de las herramientas que se utilizan y de las nuevas antes de emplearlas 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el esfuerzo formativo 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar formación en otras competencias: motivación, dirección de equipos, estimulación de la creatividad, habilidades sociales, empatía... 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 ✓

ÉVALUACIÓN 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 se identificó como la base para coordinar todas las iniciativas metodológicas de la entidad en todas sus facetas técnicas y de gestión, que al mismo tiempo generaría una evolución cultural en torno a la mejora continua como una responsabilidad compartida con todos los miembros de la organización.

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

La visión de la entidad como una organización circular donde cada profesional esté al servicio de sus propios compañeros, es una vía para ofrecer al cliente la máxima calidad de los servicios de la Entidad.

El compromiso con la mejora continua nos ayuda a cumplir los objetivos de nuestra organización, y a prepararnos para los próximos retos. En AST estamos comprometidos con la excelencia.

Plan de Medición y Monitorización

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
ENCUESTAS	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de una encuesta para conocer el alineamiento y el compromiso del personal con la mejora continua. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de una encuesta al cierre de proyecto. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de una encuesta de necesidades. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar encuestas existentes y analizar implantación de nuevas 	✓
MONITORIZACIÓN INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Selección de 5 servicios clave para revisar la monitorización y poner objetivos de mejora a controlar en el cuadro de mandos. 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la lista de servicios críticos. Establecer criterios para definir criticidad de un sistema /servicio y según eso el tipo de variables a monitorizar. 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	✗
	<ul style="list-style-type: none"> 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

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
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

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
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**.

- 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 en AST nos preocupa ofrecer las soluciones adecuadas a nuestros 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 es una preocupación constante en la entidad.

El objetivo de este eje ha sido aglutinar todas las iniciativas de actualización tecnológica.

Plan de Sistemas o DataCenter

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
ORQUESTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE CPD's	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de equipos de comunicaciones de CPD que permitan estas utilidades. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los equipos de servidores virtuales para que se pueda desplegar esta solución. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar la capa de orquestación que integre los distintos componentes. 	✗
NUBE PRIVADA	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los sistemas de comunicación de los servicios de almacenamiento (fiberchannel) actuales entre CPD's. 	✓

Plan de Seguridad

ACTIVIDADES

ACCIONES

ESTADO

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

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
EMPLEADO CONECTADO: PROVISIÓN DE ACCESO A RED SEGURO Y UBICUO	• Acceso a red por cualquier tecnología : Wifi, cableada.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Acceso a red desde cualquier sitio: dentro y fuera de la oficina .	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Seguridad en el acceso.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Mejorar la colaboración entre empleados : servicios de presencia, de mensajería, de colaboración.	<input checked="" type="checkbox"/>
RED DE COMUNICACIONES ÚNICA	• Una única red física y segura que provee multitud de redes lógicas para cada tipo de cliente o servicio.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Provisión de líneas de comunicación adecuadas a las sedes del Gobierno de Aragón.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Impulsar la disposición de medios propios físicos fijos o inalámbricos.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Llegar a acuerdos con terceros para complementar la red propia.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Interoperabilidad con otros organismos y redes públicas.	<input checked="" type="checkbox"/>
RED DE COMUNICACIONES INTELIGENTE	• Mayor esfuerzo en el diseño de la red y de los servicios que soporta la red.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Automatización de la red. Simplicidad de la red, facilidad de gestión.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Analítica de la red. Visibilidad de red y de los servicios.	<input checked="" type="checkbox"/>
	• Rápido despliegue de los servicios. Visibilidad a cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>

**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

ACTIVIDADES	ACCIONES	ESTADO
PLAN DE MEJORA DE LOS CPD	<ul style="list-style-type: none"> Plan de seguridad de los CPD. Seguridad Física (accesos, alarmas, sistemas antiincendios, espacios disponibles, climatización, etc.). Seguridad lógica (accesos remotos, sistema de continuidad, etc.). 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración con otras entidades para la optimización de las redes de telecomunicaciones. 	✓
	<ul style="list-style-type: none"> CPD Multicliente. Servicios de cubicación 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 cobunicaciones 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

ACTIVIDADES

ACCIONES

ESTADO

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, ha sido necesario conocer el entorno y establecer alianzas con empresas tecnológicas, administraciones públicas y 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

Aragonesa de Servicios Telemáticos cuenta con un ecosistema de aliados, conformado a partir de acuerdos de colaboración y puntos de conexión alcanzados, 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.



STRATEGY PROJECT PLANNING

IDEAS

FINANCE

INNOVATION

TEAMWORK

TECHNOLOGY

MARKETING

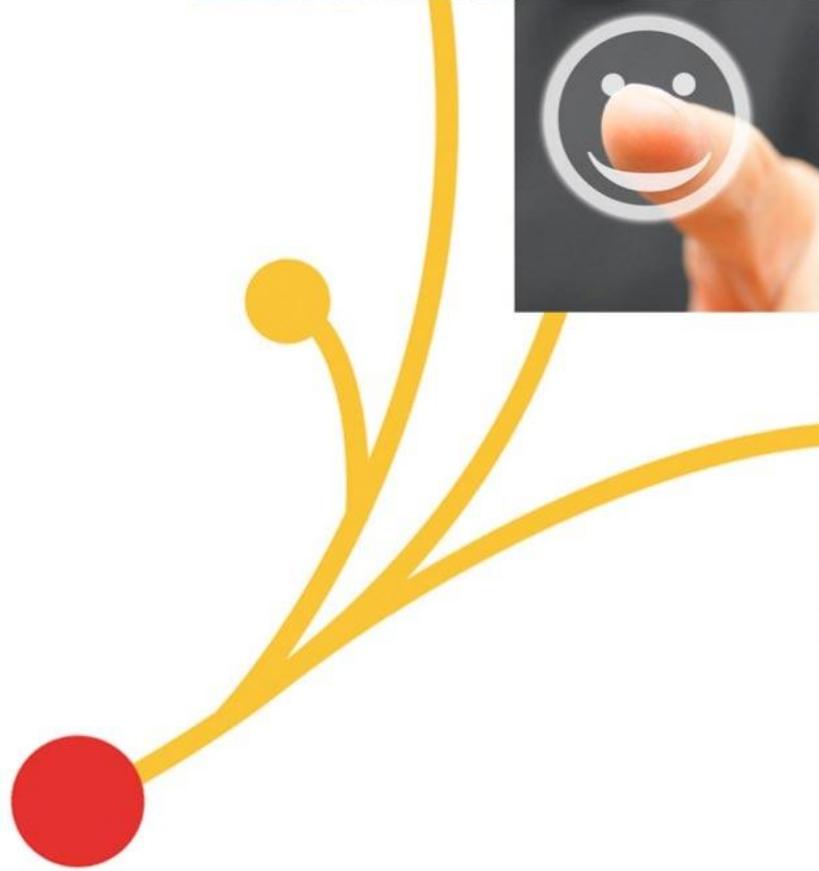
QUALITY

Además de las actuaciones en los distintos ejes, hay un aspecto común que, a pesar de no estar explícitamente reflejado en las acciones de ninguno de ellos, ha estado siempre presente como parte de la filosofía fundamental del Plan Estratégico de AST: la **innovación**.

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 a las necesidades de la administración pública y de la ciudadanía, ágiles, evolucionadas e innovadoras. 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.

En AST siempre hemos creído que es necesario **hacer de la innovación la esencia principal de nuestra actividad tecnológica**:

Los ejes estratégicos han recogido esta creencia, que ha formado parte de cada una de las acciones realizadas para la evolución de la entidad.



CERTIFICADORA ACREDITADA POR ENAC



CERTIFICADORA ACREDITADA POR ENAC



ast
Aragonesa de Servicios
Telemáticos

ast.aragon.es

