



AST
Aragonesa de Servicios Telemáticos



Plan estratégico 2022 - 2025





Índice

01 INTRODUCCIÓN

02 PROPÓSITO

- **SOBRE PROPÓSITO Y MISIÓN**
- **EL PROPÓSITO DE AST**

03 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- **ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**
- **ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**
- **ANÁLISIS INTERNO**

04

EJES ESTRATÉGICOS

- **EJE 1 – SERVICIOS Y NUEVOS RETOS TECNOLÓGICOS**
- **EJE 2 – ORGANIZACIÓN ÁGIL, INNOVADORA Y ABIERTA**
- **EJE 3 – LIDERAZGO, EXCELENCIA Y VISIBILIDAD**
- **EJE 4 – CRECIMIENTO FUTURO Y SOSTENIBILIDAD DE LA ENTIDAD**

05

PLAN DE ACTUACIÓN Y METODOLOGÍA

- **MARCO DE TRABAJO ÁGIL**

06

AGRADECIMIENTOS

Presentación



En la era digital y por extensión en la sociedad actual, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones tienen una especial relevancia como elemento transformador. Además, la crisis generada por el COVID-19 ha tenido como consecuencia un uso intensivo de las mismas y ha evidenciado que la digitalización es un componente clave para la recuperación y el desarrollo económico.

En este sentido, la estrategia europea y las de los países miembros, así como la estrategia aragonesa, indica que la recuperación requiere una transformación de la economía basada en la digitalización y la sostenibilidad, evitando brechas sociales, territoriales o de género, para que la transición sea justa y beneficie a todos.

Aragonesa de Servicios Telemáticos entiende que el cambio de contexto vivido ha dejado espacio a nuevas oportunidades. Para ello quiere afrontar el futuro con un nuevo Plan Estratégico que abordará el triple reto de la transformación digital, ecológica y justa, y así ofrecer las mejores soluciones y servicios al Gobierno de Aragón y a la ciudadanía.

Este nuevo Plan Estratégico muestra los objetivos y las prioridades que marcarán la acción de la entidad pública Aragonesa de Servicios Telemáticos en el horizonte temporal 2022-2025. Se estructura alrededor de cuatro ejes fundamentales:

- Evolución de los servicios y nuevos retos tecnológicos
- Organización ágil, innovadora y abierta
- Liderazgo, excelencia y visibilidad de la entidad
- Crecimiento y sostenibilidad de la organización

Para su logro se han establecido una serie de objetivos estratégicos concretos y las correspondientes líneas de actuación.

Durante este nuevo periodo entenderemos la estrategia como un plan vivo en el que la entidad trabajará para cumplir los objetivos, al mismo tiempo que analizará el contexto, explorará posibilidades y aprenderá nuevas y mejores maneras de dar valor al Gobierno de Aragón y la sociedad aragonesa.

La redacción del Plan es el resultado de un proceso de reflexión estratégica que ha contado con la participación activa de una comisión compuesta por doce miembros de la entidad que han abordado la definición de los diferentes elementos de la estrategia en sus ámbitos correspondientes, dando lugar a una estrategia realista y generadora de valor en el contexto actual y futuro.

Mayte Ortín Puértolas

Directora Gerente



01

Introducción

En el proceso de reflexión estratégica hemos identificado riesgos que, en años anteriores no parecían afectar especialmente a la actividad de Aragonesa de Servicios Telemáticos, en adelante AST, pero tras experimentar la velocidad de los cambios tecnológicos y la disrupción causada por la pandemia COVID-19 se conocen de primera mano.

En AST tenemos claro que nuestro objetivo es seguir siendo un medio útil para que el Gobierno de Aragón afronte los retos tecnológicos con solvencia, pero para ello debemos seguir transformándonos, de forma más activa y dinámica, a varios niveles: cultural, organizativo y tecnológico.

Para abordar los retos de los próximos años, incrementando la capacidad de la organización para reaccionar a los cambios de forma ágil y para satisfacer las demandas de los clientes aprovechando las tecnologías disponibles y las sinergias con otras organizaciones, hemos decidido adoptar un enfoque diferente para el nuevo plan estratégico. Un enfoque que combine la estabilidad de la planificación estratégica tradicional con el dinamismo y capacidad de adaptación de las startups.

La metodología adoptada en este plan se denomina lean strategy (sus principios se publicaron en el artículo "Lean Strategy" de David J. Collis en Harvard Business Review, marzo de 2016), y responde a la necesidad simultánea de las organizaciones de agilidad y dirección; fundamento y orden. Para lograr articular este enfoque trabajaremos con dos tipos de estrategias.

El primer tipo de estrategia, que es el que recoge este documento, es la "**estrategia deliberada**". Esta resulta de un primer análisis y toma de decisiones basado en el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización, así como del entorno competitivo.

El segundo tipo de estrategia, cuya metodología se presenta en el capítulo 5 de este documento, pero se desarrollará durante todo el periodo estratégico 2022-2025, es la "**estrategia emergente**". Esta resulta de la evolución de la organización, de su entorno y del aprendizaje continuo a través de ciclos de: acción, ejecución, conclusión.

La elaboración de la estrategia deliberada se ha desarrollado gracias a un equipo de AST compuesto por doce personas que han recabado y analizado la información referente a cada etapa del proceso. En todo momento este equipo ha contado con el apoyo y orientación de un equipo facilitador externo, experto en estrategia e innovación.



Como resultado, el planteamiento de la estrategia para el próximo periodo 2022-2025 se recoge en los siguientes capítulos:

- **Capítulo 2. Propósito.**

La razón de ser de la organización o punto de referencia invariable para orientar la estrategia y la toma de decisiones de las personas que componen AST.

- **Capítulo 3. Análisis estratégico.**

Contiene el análisis de:

1) el entorno competitivo general, incluyendo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en la actividad de AST;

2) el entorno competitivo específico, incluyendo el análisis de los stakeholders y los diferentes segmentos de clientes;

3) el análisis interno, identificando las principales fortalezas y debilidades de la organización.

- **Capítulo 4. Ejes estratégicos.**

Identifica cuatro nuevos ejes estratégicos, dentro de los cuales se establecen los objetivos estratégicos y se propone una primera lista de posibles proyectos que podrían ponerse en marcha para abordar los objetivos.

- **Capítulo 5. Plan de actuación y metodología.**

Tanto los factores identificados en el análisis estratégico como los objetivos y proyectos dentro de los ejes son susceptibles de cambio. Cualquier evento externo imprevisto (p.ej. pandemias, disrupciones tecnológicas, etc.) puede impactar en la actividad de AST y por tanto deben existir mecanismos para reaccionar. Igualmente, las necesidades y prioridades de nuestros clientes evolucionarán con el tiempo y deberá responderse con la revisión de acciones estratégicas de forma periódica. Este capítulo propone una metodología para que todo esto sea posible y una serie de herramientas para facilitar la gestión y actualización de la estrategia emergente.



02

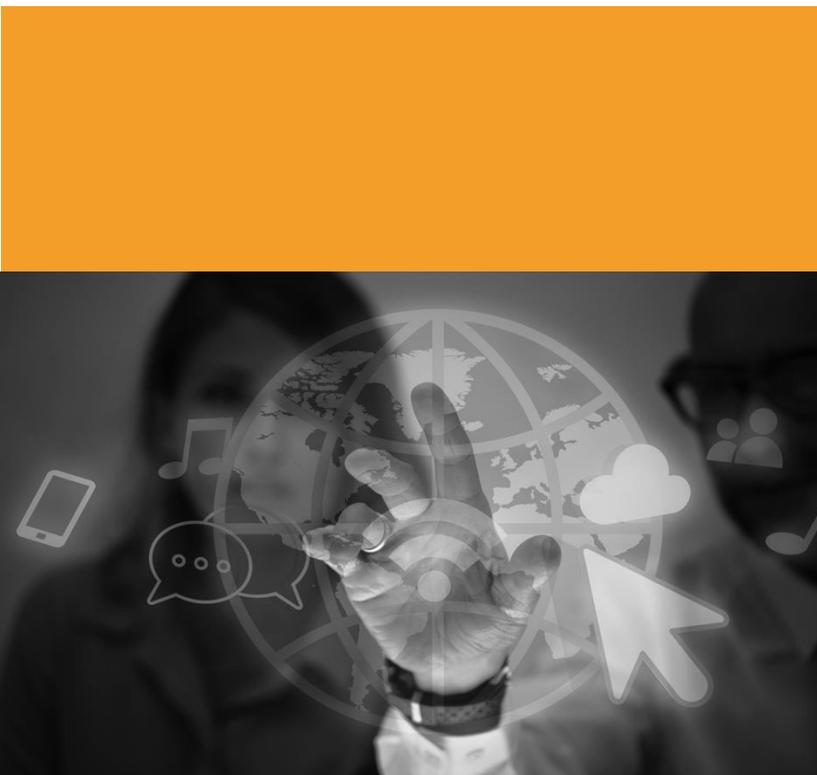
Propósito

En los últimos años, especialmente tras la crisis financiera de 2008, el acuerdo sobre el cambio climático de 2015 y la reciente crisis sanitaria de 2020, la economía mundial está revisando sus principios. Y esto se traduce en una revisión de los modelos clásicos y en nueva forma de pensar y de actuar por parte de las organizaciones. Estas ya no creen que su fin último sea maximizar el beneficio de los accionistas, sino liderar con un propósito más amplio para maximizar los beneficios para todos sus grupos de interés: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad local, medio ambiente, etc.

Las empresas con propósito están al alza y no parece que se trate de una moda pasajera, ya que este nuevo paradigma está demostrando sus beneficios en múltiples sectores.

AST tiene claro su propósito, pero ahora somos más consciente de la necesidad de darle más protagonismo y comunicarlo para generar confianza a nuestros clientes, atraer a las personas adecuadas a la organización o crear nuevas alianzas con proveedores o socios que trabajen en la misma línea.





Propósito

El propósito de AST es simplificar, conectar y mejorar la vida de todas las personas a través de la tecnología y desde el servicio público.

Misión

La misión de AST es impulsar el desarrollo de la sociedad aragonesa mediante servicios de tecnología accesibles, digitales y sostenibles.

Todo ello en condiciones óptimas de plazo, coste y calidad, que satisfagan plenamente las necesidades de la Administración.

Para AST la gestión eficiente de los recursos es un objetivo prioritario, también lo es su compromiso constante con la orientación al servicio y con la innovación.

Servicios

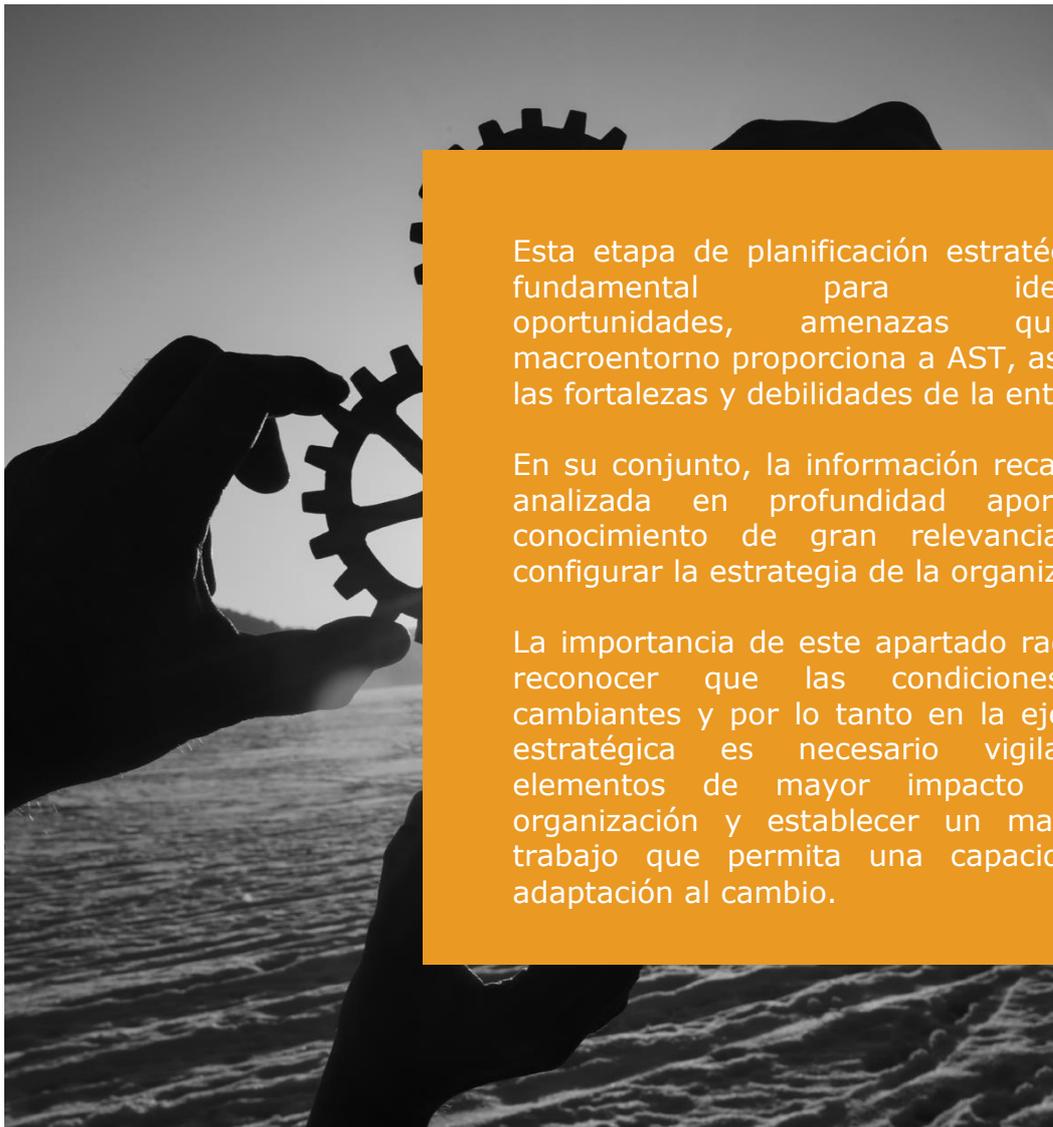
Las actividades de la entidad permiten ofrecer a sus clientes un catálogo de servicios que se ajuste a sus necesidades. Por ello, y siendo coherentes con el propósito y la misión de AST, los servicios evolucionan continuamente, de manera que respondan a las necesidades de los clientes y consigan un impacto positivo en las personas en general, y la sociedad aragonesa en particular.

El propósito de AST es simplificar, conectar y mejorar la vida de todas las personas a través de la tecnología y desde el servicio público



03

**Análisis
estratégico**



Esta etapa de planificación estratégica es fundamental para identificar oportunidades, amenazas que el macroentorno proporciona a AST, así como las fortalezas y debilidades de la entidad.

En su conjunto, la información recabada y analizada en profundidad aporta un conocimiento de gran relevancia para configurar la estrategia de la organización.

La importancia de este apartado radica en reconocer que las condiciones son cambiantes y por lo tanto en la ejecución estratégica es necesario vigilar los elementos de mayor impacto en la organización y establecer un marco de trabajo que permita una capacidad de adaptación al cambio.





Análisis del entorno general

El análisis del entorno se hace con el objetivo de identificar y comprender los elementos externos a AST que pueden afectar nuestra actividad actual y futura. Este análisis se ha abordado a través del método PESTEL, que clasifica en seis factores los elementos más relevantes del entorno general o macroentorno del contexto de la organización: **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (o medioambientales) y Legales.**

Se han analizado aspectos que pueden influir en el desarrollo de la actividad de AST, que no van a afectar de forma exclusiva a la organización pero que es necesario identificar para, junto con el análisis específico del sector, poder evaluar las posibles **oportunidades y amenazas** que puede ofrecer el contexto actual y futuro. En total se han identificado 102 factores, clasificados como amenazas u oportunidades y priorizados en función de la relevancia que tienen para la entidad.

○ Factores políticos

Se han identificado varios aspectos políticos a nivel internacional, nacional y regional que pueden afectar la actividad de AST. Estos aspectos están relacionados fundamentalmente con la estabilidad de los gobiernos, políticas orientadas a la recuperación económica, a la transformación digital y a estrategias para reducir la brecha digital atendiendo al cambio demográfico de los próximos años.

Los elementos que pueden ser una oportunidad para AST como agente clave en la ejecución de medidas políticas para favorecer la digitalización y la accesibilidad son:

- **Estrategia de recuperación de la UE.** La adaptación de la UE a la era digital es una prioridad en la política europea. La llegada de fondos extraordinarios supondrá un impulso para determinadas políticas con impacto directo en el desarrollo de nuevos proyectos de tecnología.
- Compromiso político con la **transformación digital del sector público** (Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025).
- Mayor implicación política en la estrategia de tecnologías digitales, lo que se traduce en la toma de decisiones a nivel político en el sentido de **promover ciertas tecnologías, infraestructuras y competencias digitales.** Ejemplo de ello son las medidas contra la **brecha digital**, atendiendo a los retos de despoblación, las infraestructuras en medios rurales, así como a los retos demográficos - accesibilidad y conectividad.

No obstante, existen factores que afectan negativamente, de forma directa o indirecta, la actividad de AST. El más relevante de ellos son las **estrategias gubernamentales cambiantes** y a las cuales AST tiene que ajustarse.

Otros riesgos de menor impacto o relevancia que pueden surgir del contexto político son por ejemplo los relacionados con la legislación y tendencias en el marco de la UE, donde los intereses y priorizaciones pueden **no coincidir con la realidad del territorio**, así como la normativa restrictiva en materia de contratación pública (Ley de Contratos del Sector Público), contratación de personal (tasa de reposición de empleados), etc.

- **Factores económicos**

Los factores económicos que pueden afectar la actividad de AST están relacionados con la geopolítica y correspondientes medidas internacionales de gestión económica, los fondos europeos en materia de recuperación económica y de impulso a la transformación digital, y los Presupuestos Generales del Estado.

Un incremento de la **financiación europea** (NextGenerationEU) **y gubernamental** para el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías en la administración pública es el factor económico más relevante. Los fondos europeos son una oportunidad para poner en marcha nuevos servicios y consolidar los actuales. Sin embargo, puede suponer también una sobrecarga de demanda, para la cual AST puede verse limitada a nivel de capacidades y recursos, lo que en última instancia conlleva a un mayor volumen de **subcontratación y dependencia de proveedores externos**.

La tendencia al alza del **precio de la energía**, la crisis en las **cadena de suministro y la rotura de stocks** son también aspectos con un fuerte impacto negativo tanto en los precios como en la disponibilidad de equipamiento y componentes, lo que en última instancia puede redundar en un incremento de costes de producción y retrasos en los tiempos de entrega al cliente final.

- **Factores Sociales**

La **brecha digital** y la **despoblación rural** son los factores sociales más relevantes identificados en el análisis del macroentorno. Ambos factores representan la diferencia de capacidades o posibilidades para acceder a nuevas tecnologías, ya sea por falta de conocimientos, recursos y/o infraestructuras. Esta brecha digital se puede clasificar en base a criterios económicos, geográficos, etarios o grupos sociales. Para el desarrollo de una **estrategia inclusiva**, es fundamental poner en marcha actuaciones específicas dirigidas a los colectivos más vulnerables.

La actividad de AST, a través de sus clientes, contribuye en gran medida a la mitigación de la brecha digital y al desarrollo del territorio a través de las tecnologías de la información y comunicación, las cuales pueden jugar un papel esencial para promover la **igualdad de oportunidades** y mejorar las condiciones de vida en las zonas más afectadas por los **desafíos demográficos**.

La creciente implementación del **teletrabajo** en las organizaciones es otro aspecto relevante y con fuerte impacto en el sector. La creación y mantenimiento de infraestructuras y servicios que permitan un trabajo remoto en condiciones adecuadas son una tendencia clara y fuertemente impulsada por el confinamiento durante la pandemia de COVID-19. En este sentido, tanto las organizaciones como los trabajadores son actualmente más exigentes respecto a las condiciones de conexión y acceso a servicios digitales.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** establecidos por la ONU son un tema que cada vez más organizaciones tienen como referencia y en base a los cuales se marcan estrategias corporativas para contribuir al cumplimiento de los mismos. La actividad de AST está alineada con los siguientes ODS:



○ Factores tecnológicos

La situación actual y las tendencias a nivel tecnológico presentan múltiples oportunidades y amenazas a la actividad de AST. La transformación digital no sólo se está implementando en las empresas, sino también está cambiando el modo como la ciudadanía interactúa con los distintos servicios públicos. Está en auge la **Administración Digital** y así lo demuestra la última encuesta de instrumentos y uso de las TIC en los hogares de Aragón (noviembre de 2021), según la cual un 68,7% de las personas de 16 a 74 años que hay en Aragón ha interactuado con la Administración a través de las TIC), el uso de tecnologías y los servicios **Cloud**.

A lo largo de los próximos años el sector asistirá a la consolidación de soluciones de **Big Data, Blockchain, Inteligencia artificial, redes definidas por software, realidad virtual, asistentes virtuales, etc.**, en el marco de la nueva era de las telecomunicaciones (**5G**) y de capacidades mejoradas a nivel de **computación** y **ciberseguridad**. Como resultado, surgirán cada vez con más frecuencia nuevas formas de producción y distribución de servicios y una creciente **automatización** de procesos.

Los principales riesgos o amenazas detectados en el análisis de las tendencias y situación actual del entorno tecnológico son los siguientes:

- Aumento de la **ciberdelincuencia** y de los riesgos en seguridad asociados a la evolución tecnológica.

- Baja **capacidad de adaptación** ante la rápida evolución de la tecnología.
- **Obsolescencia** rápida de las soluciones.
- Problemas de **conectividad** en áreas remotas.

Otras amenazas, pero de menor relevancia o impacto que se han identificado, son las referentes a problemas de suministro y los monopolios u oligopolios tecnológicos.

Los **factores tecnológicos más relevantes** que se han identificado y que pueden presentar oportunidades para la actividad de AST son los siguientes:

- Extensión de la Administración digital.
- Despliegue masivo de tecnología 5G.
- Aparición de nuevas tecnologías base para servicios software.
- Adopción acelerada de tecnologías cloud: privado, público e híbrido.
- Crecimiento de la tecnología de robotización de procesos (RPA).
- Alto potencial de la Inteligencia artificial en el sector público.
- Alto potencial de los datos abiertos, big data y analytics en el sector público.
- Crecimiento del teletrabajo y necesidad de redefinir el puesto de trabajo digital público.
- Potencial de la tecnología blockchain para mejorar los servicios públicos.

○ Factores ecológicos (ambientales)

Existe una preocupación creciente y generalizada respecto al **impacto** de la sociedad en el medio ambiente y a raíz de ello se dictan normas internacionales y nacionales para luchar contra el **cambio climático** e intentar mitigar el daño medioambiental causado. La **normativa medioambiental** es cada vez más exigente tanto a nivel europeo como a

nivel nacional y las organizaciones que adoptan medidas y estrategias hacia la **sostenibilidad** están mejor preparadas para los retos del futuro a varios niveles, incluido el medioambiental.

La sociedad en general tiende a reconocer positivamente aquellas organizaciones con fuerte compromiso con la sostenibilidad ambiental, que apuestan por medidas de reducción de la huella de carbono, reducción de residuos, reciclaje y la reutilización, reducción de la contaminación, etc.

El objetivo 12 de Desarrollo Sostenible incluye algunas metas a las que AST tiene la oportunidad de contribuir directamente:

- Gestión responsable de los residuos electrónicos y lograr una reducción de los mismos.
- Adopción de prácticas sostenibles, incorporando además información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.
- Implementación de prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.

Las principales amenazas identificadas para AST a nivel medioambiental son la **rápida obsolescencia** de los recursos tecnológicos y por ende una mayor y más acelerada **contaminación de residuos electrónicos**, generando un **impacto medioambiental negativo** y complejo de gestionar. Esta realidad requerirá una gestión responsable y sostenible de los recursos utilizados por la entidad para la prestación de sus servicios, y esa gestión estará condicionada por la normativa vigente en materia medioambiental.

Medidas que faciliten la gestión y monitorización de la **huella de carbono** a lo largo del ciclo de vida de los equipos y de los servicios permitirán demostrar, junto con otros indicadores en este ámbito, la responsabilidad y compromiso

medioambiental de la entidad. Los procesos digitales tienen una huella de carbono tan inevitable como compleja de dimensionar, pero precisamente por tener su impacto medioambiental pueden ser objeto de regulación medioambiental. La legislación que obligue a actualizar infraestructura/ equipos y/o procesos de producción es un aspecto fundamental a tener en cuenta.

Otra oportunidad en este contexto es la implementación de medidas que promuevan el teletrabajo y la digitalización de procesos, cuyos resultados se traducen también en una **reducción de los desplazamientos y otros impactos medioambientales**.



○ Factores legales

El marco normativo tanto a nivel europeo como a nivel nacional y autonómico está en proceso de actualización, con el fin de ajustarse a una realidad cada vez más digital.

Los factores legales pueden actuar como una amenaza o como una oportunidad en la prestación de servicios digitales. En pleno auge del almacenamiento, gestión y procesamiento de datos en la nube, surgen grandes retos a nivel regulatorio en una sociedad y tecnología que cambia a una velocidad creciente. En este contexto, la normativa se desarrolla con el fin de garantizar una prestación de servicios digitales responsable, fomentando la confianza en los mismos por parte de las personas usuarias.

A nivel regional, las principales oportunidades que presenta el marco legal para AST son:

- Nuevo papel de AST en la futura Ley de medidas para la implantación y desarrollo en Aragón de tecnologías en la nube - posibilidad de convertir Aragón y AST en referentes del modelo de Cloud Híbrido.
- Impulso de la administración electrónica en la ley 5/2021 de organización y régimen jurídico del Sector Público Autonómico de Aragón.
- Regulación de medios electrónicos públicos a nivel nacional. La Agenda España Digital 2025 contiene un eje estratégico específico sobre la Transformación Digital del Sector Público, la cual se concreta en el cumplimiento de un conjunto de medidas entre las que se encuentra la mejora del marco regulatorio de la Administración digital y específicamente en la aprobación del Real Decreto 203/2021 Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos.

Otras oportunidades a nivel legal que se han identificado son la consolidación del servicio de red de emergencias con la futura Ley de emergencias de Aragón y la nueva Estrategia Aragonesa de Inteligencia Artificial que podrá impulsar la innovación y mejora de los servicios de AST.

La normativa puede constituir una barrera en la actividad de AST en aspectos como:

- La mayor dificultad para captar perfiles especializados derivada del nuevo régimen de personal de la ley 5/2021 de organización y régimen jurídico del Sector Público Autonómico de Aragón.
- Las nuevas exigencias derivadas de cambios en la regulación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS), de gran relevancia para garantizar un nivel de seguridad en los entornos y sistemas de información de la administración pública.



○ **Macro-tendencias clave**

Durante el estudio del macro-entorno, se observó que la mayor parte de los factores identificados en el análisis PESTEL se podían agrupar en solo cuatro tendencias globales que afectan de forma directa a los servicios públicos y la actividad de AST:

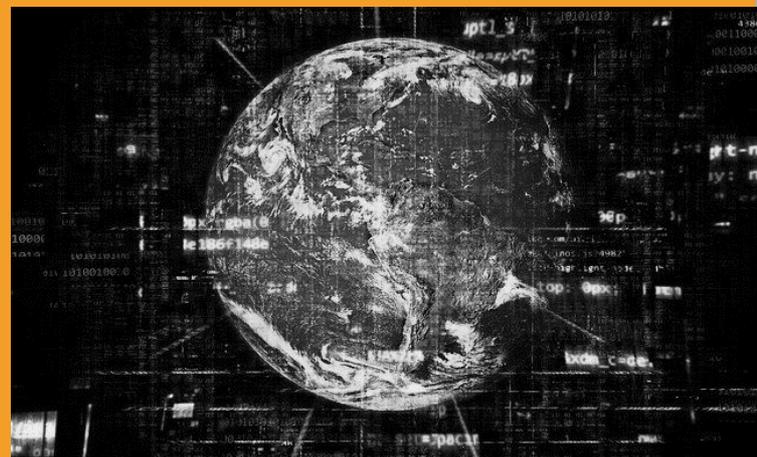
RESILIENCIA. Las amenazas globales, la incertidumbre de los gobiernos, el precio de la energía o los problemas de suministro en ciertas cadenas de valor requieren nuevas formas de crecimiento más resilientes a los cambios, apoyadas por políticas y fondos europeos.

TRANSICIÓN DIGITAL. Los gobiernos de todo el mundo, especialmente desde la pandemia COVID-19, han reconocido la importancia de facilitar el acceso a los servicios públicos a la ciudadanía y las empresas a través de medios digitales. Las tecnologías Cloud y 5G, las soluciones de ciberseguridad, o la identidad digital harán más eficiente esta transformación y habilitarán nuevos servicios de valor para la ciudadanía.

TRANSICIÓN ECOLÓGICA. Los factores ecológicos identificados son también tendencia en el ámbito de operación de AST. Cada vez más instituciones ponen en marcha planes de eficiencia energética y compra de energía con certificado de origen renovable, y más licitaciones públicas incluyen como requisitos la gestión de residuos electrónicos, la circularidad o la medida de la huella de carbono, más allá incluso de lo exigido por la legislación.

TRANSICIÓN JUSTA. Ante la gran velocidad de los cambios que se están produciendo en todos los ámbitos, existe el riesgo de que grandes sectores de la población queden desplazados, perdiendo oportunidades, poder adquisitivo o calidad de vida. Por este motivo, las estrategias y los planes de entidades públicas y privadas se suman a la llamada transición justa, que se preocupa por reducir brechas como la digital, la rural o la de género.

Hay cuatro tendencias globales que afectan de forma directa a los servicios públicos y al papel de AST: La resiliencia y la transformación digital, ecológica y justa.





Análisis del entorno específico

○ Cinco fuerzas de Porter

El análisis del entorno específico incluye los factores más cercanos a la organización, que influyen en un conjunto de empresas que tengan unas características comunes o estén en un mismo sector.

En el caso de AST el contexto o industria donde se localiza es el sector de la **prestación de servicios digitales e informáticos**, si bien AST tiene una característica que nos dota de una identidad concreta y es nuestra tipología de cliente que son fundamentalmente los Departamentos y Organismos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, como medio propio instrumental y de servicio técnico de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y de sus Organismos Públicos dependientes.

El conjunto de factores claves del entorno específico de la **prestación de servicios digitales e informáticos**, viene presentado por las fuerzas que delimitan la estructura competitiva del sector.

Los factores del entorno específico recogidos en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter reflejan *tres elementos de competencia horizontal* – la existencia o amenaza de productos sustitutos, la entrada de potenciales nuevos competidores y la propia rivalidad de las

empresas ya establecidas – y *dos fuentes de competencia vertical* – los poderes de negociación frente a proveedores y frente a clientes-, las cuales influyen en la rivalidad o intensidad de la competencia en la industria o sector, determinando por tanto, su grado de atractivo.

Se trata por tanto de encontrar una posición en dicho sector en la cual AST pueda defenderse mejor contra las cinco fuerzas competitivas o pueda **inclinárselas a su favor**.

Poder de negociación de los clientes

En el caso de AST, el poder de negociación de nuestros clientes depende del tipo de cliente y del servicio prestado.

Para los *clientes Sector Público Autonómico, en la parte de consumo de servicios básicos* (servicios corporativos, puesto de trabajo y teletrabajo) que se ofrecen a los más de 55.000 empleados, **no cabe hablar de poder de negociación** ya que los servicios son ofrecidos de forma universal como obligaciones de la entidad.

Para los *clientes Sector Público Autonómico, así como para otras administraciones y órganos estatutarios, en la parte de proyectos y encargos* que implica la ejecución de proyectos a medida según solicitud de los diferentes departamentos, y donde estos pueden acudir al mercado para la búsqueda de otras propuestas de valor, el **poder de negociación de los clientes es medio**. AST tiene una ventaja competitiva frente a la competencia y es que conoce la institución y su operativa.

Para los *clientes externos operadores y radiodifusores* a los que AST ofrece servicios como operador público de telecomunicaciones de la Comunidad aragonesa, **el poder de negociación es bajo.**

Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta a los proveedores, dada la condición de administración pública de AST, el proveedor *no tiene capacidad de negociación a la hora de definir el pliego de condiciones* (normativa de contratación) al que podrán aplicar los diferentes proveedores. Por tanto, en esta parte del proceso el **poder de negociación es bajo** si bien es potestativo presentarse o no al concurso, luego una parte de poder de decisión indudablemente tiene, pero sí que tienen un **alto poder de negociación una vez han sido seleccionados como proveedores del servicio**, pues la dependencia de ellos es muy elevada en muchos casos.

Las estrategias habituales para mitigar las altas dependencias de proveedores van asociadas al **aumento de la cartera de proveedores**, y como hemos visto al ser decisión de los proveedores si concurren o no a una contratación la capacidad de aumento de la cartera de proveedores es limitada.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el caso de AST, los competidores pueden ser una amenaza en proyectos y encargos del *cliente Sector Público Autonómico*, donde los Departamentos tienen libertad para acudir a otros proveedores. En este caso la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. Igualmente pueden ser una amenaza para la prestación de servicios a otras administraciones y órganos estatutarios ya que igualmente hay una situación de competencia abierta.

Es importante notar que, a lo largo de todo el proceso de reflexión estratégica se ha

identificado la necesidad de crear una organización que pudiera competir más allá del paraguas protector y normativo que tiene en este momento AST, es decir, que pudiera competir y sobrevivir siendo un actor más en un entorno de competencia perfecta. Esto implica que **las amenazas de nuevos competidores deberán tenerse en cuenta como aliciente** para evolucionar nuestros productos y servicios, convirtiéndonos en una opción válida de servicio independientemente de la dependencia del Gobierno de Aragón.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

Al igual que veíamos en el punto anterior, la amenaza de productos sustitutivos, en este momento, se ciñe exclusivamente a parte de *cliente Sector Público Autonómico*, en la parte de proyectos y encargos, y a otras administraciones y órganos estatutarios, donde **la amenaza puede ser alta** al competir en un mercado de competencia perfecta.

Para proteger a las organizaciones de esta amenaza se suelen mejorar los canales de venta, invertir en marca, mejorar la calidad de los servicios y productos y diversificar los servicios hacia posibles productos y servicios sustitutivos.

Al igual que en el apartado anterior se impone la obligación de reflexionar sobre la necesidad de **ser sostenibles como organización por la propia calidad y competitividad de los productos y servicios** que ofrecemos y no por nuestra casuística normativa.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro anteriores.

En el caso de AST podemos decir que, a día de hoy, la rivalidad que le afecta es baja en aquellos servicios en los que tiene la exclusividad, pero es alta en aquellos servicios en los que se enfrenta a un entorno competitivo. Y lo más importante, vemos necesario plantear una estrategia

pensando en ganar nuestra posición de actor de los servicios e infraestructuras digitales, haciendo de **AST una organización competitiva e innovadora** que nos permita seguir siendo un referente en el mercado.

○ **Benchmarks**

Los *benchmarks* son los puntos de referencia que se eligen para comparar el desempeño de la organización con el desempeño de otras organizaciones. Estos puntos de referencia pueden comparar procesos, productos, servicios u operaciones, y las comparaciones pueden realizarse con otras partes del negocio (en el caso de un *benchmarking* interno) u otras entidades (en el caso de un *benchmarking* externo).

El **benchmarking estratégico** normalmente corresponde a la comparación de estrategias, enfoques comerciales y modelos de negocio para fortalecer la planificación estratégica de la organización y determinar sus correspondientes prioridades.

Las dos principales entidades que el equipo de AST considera como una referencia son sus homólogas en Cataluña (CTTI - Centre de Telecomunicacions i Tecnologies de la Informació de la Generalitat de Catalunya) y en el País Vasco (EJIE - Eusko Jaurlaritzaren Informatika Elkarte / Sociedad Informática del Gobierno Vasco).

Naturalmente, y dado que existen elementos comunes del macroentorno que afectan a todas las entidades homólogas, sus planes estratégicos coinciden en el desarrollo de actuaciones orientadas a promover las **competencias digitales**, mejorar la **infraestructura**, garantizar la **ciberseguridad**, impulsar la **sostenibilidad**, la **conectividad**, la **accesibilidad** y en definitiva la **transformación digital** de las organizaciones.

Sin embargo, hay un aspecto en concreto que estas dos entidades consideradas de referencia han decidido dar protagonismo - la **analítica del dato**.

Como buena práctica también cabe mencionar una aproximación innovadora del CCTI, en línea con su misión de "empoderar al ciudadano" y para ello están previstas actuaciones de **co-creación y/o co-diseño** de soluciones junto con el ciudadano o usuario final de las tecnologías que desarrolla el CCTI.

En general las tres entidades coinciden en los aspectos cubiertos por las actuaciones estratégicas elegidas, pero a efectos de estructurar los objetivos estratégicos, existen algunos elementos que asumen un mayor protagonismo o prioridad, por lo que se mencionan de forma más evidente en su formulación estratégica. En la tabla a continuación se pretende precisamente destacar y comparar las diferencias en el protagonismo asignado a varios aspectos en los objetivos estratégicos establecidos por cada entidad.



	CTTI Cataluña	EJIE País Vasco	AST Aragón
INSTRUMENTOS	La transformación digital en la Administración de la Generalitat 2021 PEID - Plan Estratégico de Infraestructuras Digitales 2030	Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025 Plan Estratégico de TIC 2021-2025 (PETIC) EJIE - Plan Estratégico 2024	Estrategia Digital de Aragón Plan Estratégico de 2022-2025
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS			
CLIENTE/ CIUDADANO	✓	✓	✓
PERSONAS/ TALENTO	✓	✓	✓
GESTIÓN FINANCIERA		✓	✓
AGILIDAD			✓
INNOVACIÓN		✓	✓
CONECTIVIDAD	✓		✓
CIBERSEGURIDAD	✓	✓	✓
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	✓	✓	✓
SOSTENIBILIDAD	✓	✓	✓
ANALÍTICA DEL DATO	✓		
COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN		✓	✓
IMPACTO SOCIAL			✓

○ Stakeholders

El **Sistema de Gestión de Calidad de AST** contempla un análisis de contexto y un mapa de *stakeholders* de AST, el cual se revisa anualmente. A efectos de gestión estratégica, la tipología de *stakeholders* en general se mantiene, pero su ubicación en cada parte de la matriz cambia ligeramente.

Los principales grupos de interés internos de AST son: el **Gobierno de Aragón**, el **Consejo de Dirección**, la **Dirección** y los **empleados**. Por otro lado, los principales stakeholders externos son las **Cortes de Aragón**, la **sociedad** en general, el **Consejo Asesor**, los **clientes**, los **usuarios**, los **proveedores** y las **alianzas estratégicas**.

AST está fuertemente comprometida con la entrega de valor a todas las partes que directa o indirectamente están interesadas o influyen en su actividad. En este sentido, se ha llevado a cabo un análisis y validación de las circunstancias individuales de cada uno de los stakeholders identificados, considerando sus preocupaciones, expectativas y necesidades en el marco de su relación con AST. Para ello se ha usado el método del mapa de empatía, del cual se ha extraído un conjunto de oportunidades y amenazas a tener en cuenta en el proceso de ideación de los objetivos y acciones estratégicas.



○ **Análisis de clientes**

Hemos identificado tres principales segmentos de cliente y que corresponden a:

- Sector público autonómico;
- Operadores y radiodifusores;
- Otras administraciones y órganos estatutarios.

Para cada uno de ellos hemos realizado un análisis en vista a desarrollar estrategias específicas para fortalecer o consolidar la relación con cada uno de ellos y maximizar la entrega de valor.

Sector público autonómico

El sector público es nuestro principal segmento de cliente e incluye tanto los **departamentos y organismos públicos** como las **empresas públicas, fundaciones y consorcios** de Aragón. AST mantiene relaciones de confianza con este segmento de cliente, el cual valora el asesoramiento y soporte ofrecidos por AST en el desarrollo de los proyectos.

Las principales oportunidades detectadas para este segmento de cliente son: contribuir a una reputación positiva de AST, la posibilidad de dar a conocer nuestro catálogo de servicios y tener un asesoramiento más proactivo (una necesidad del cliente que interesa satisfacer).

Las grandes oportunidades en este segmento están relacionadas con el desarrollo de nuevos servicios que cubran expectativas no satisfechas del cliente. La posibilidad de co-desarrollar productos y servicios entre ambas partes es una ventaja extraordinaria para incrementar el valor entregado al cliente.

AST tiene un rol muy relevante, a través de la prestación de sus servicios a la Administración, la cual está muy comprometida con la mitigación de la brecha digital, a través del desarrollo de

infraestructuras y tecnologías digitales más accesibles, amigables e inclusivas. Conocer las expectativas, necesidades y capacidades del usuario final son aspectos determinantes para el éxito de los servicios y productos a desarrollar por la entidad para sus clientes.

Operadores y radiodifusores

En este segmento se incluyen los clientes de AST como operador de servicios de telecomunicaciones. Los operadores de telecomunicaciones tienen interés en ampliar las zonas o servicios a proveer y tener un servicio estable, sin problemas en la duración del contrato. Por otro lado, es un *stakeholder* que reclama mayor agilidad en necesidades urgentes, solventando en la medida de lo posible los temas contractuales que en general son una barrera importante.



Otras administraciones y órganos estatutarios

En este segmento de cliente se incluyen otras administraciones que quieren o necesitan trabajar con AST, buscan sinergias o necesitan ayuda. Las principales oportunidades detectadas en este segmento son la valoración positiva de AST, sobre todo a nivel técnico, y la posibilidad de colaborar en objetivos comunes para unir fuerzas.



Análisis interno

AST es el proveedor principal de infraestructuras y servicios telemáticos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Para dar cumplimiento a los objetivos y las funciones atribuidas, en la Entidad nos organizamos en cuatro áreas funcionales y dos unidades territoriales con las que cubrimos la diversidad de servicios desde el punto de vista técnico, operativo, territorial y de negocio.

Durante las sesiones de trabajo para elaborar este plan, el equipo de AST hicimos una reflexión que nos llevó a dos conclusiones de gran interés estratégico:

- **AST no es autosuficiente.** Es decir, no podemos cumplir nuestra misión y prestar al cliente los servicios que ofrecemos sin contar con nuestros proveedores. Por lo tanto, AST debe “extender las fronteras de la organización” para formar equipos de trabajo con ellos y con nuestros clientes para obtener los resultados deseados.
- **AST es imprescindible.** Es decir, el cliente no puede satisfacer sus necesidades acudiendo directamente a los proveedores tecnológicos, ya que desde la Entidad asumimos funciones que aportan un valor diferencial.

El valor diferencial de AST

Nuestros recursos clave son mayoritariamente intangibles, a excepción de la capacidad financiera, y el más valioso de ellos es el capital humano: conocimientos, experiencia, saber hacer y capacidad de aprendizaje.

Gracias a estos recursos, y a la capacidad que tiene la organización para utilizarlos de manera racional y coordinada, ofrecemos una propuesta de valor diferencial, imprescindible para nuestros clientes.

Los cinco factores en los que sintetizamos nuestro valor diferencial son:

1. Conocimiento y experiencia en tecnología.
2. Conocimiento del contexto de la administración.
3. Capacidad de dar un servicio integral, aportando una visión 360º del entorno tecnológico.
4. Profesionalidad desinteresada, alineada con los objetivos del cliente
5. Responsabilidad compartida, porque AST no es un proveedor más.

En AST somos conscientes de la importancia que tienen aspectos como la cultura de la entidad, la organización o la comunicación interna.

Para incrementar el grado de consciencia sobre nuestro propio funcionamiento y encontrar oportunidades de mejora, hemos ampliado nuestro análisis periódico de fortalezas y debilidades, categorizándolo en cuatro bloques:

Estructura organizativa

Para llevar a cabo nuestras funciones, AST se estructura de acuerdo a un organigrama funcional compuesto por subestructuras más pequeñas que son las áreas funcionales o direcciones.

El conocimiento y la experiencia del personal de AST en el ámbito técnico y del sector público, convierte a la entidad en líder en su sector, siendo precisamente este *expertise* de sus trabajadores su mayor fortaleza y apuesta de valor.

Nuestra condición de operador público de telecomunicaciones nos otorga una mayor fortaleza frente a posibles competidores del sector.

La limitación presupuestaria respecto a las necesidades y expectativas de los clientes, unido a una falta de personal en ciertas áreas para atender a la demanda y la sobrecarga de los equipos, así como la estabilidad laboral de la plantilla, indican los puntos débiles respecto a la organización y donde más tendremos que poner foco para mejorar.

A su vez, la falta de competencia en ciertas tecnologías muestra una debilidad importante frente al mercado cambiante en el que nos encontramos, siendo otro punto de mejora en el que poner atención.

Procesos y sistemas funcionales

Las personas que forman AST llevan a cabo su trabajo utilizando su know-how y siguiendo procedimientos de calidad, seguridad y gestión del servicio.

La entidad tiene instaurado un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Seguridad certificado en las normas ISO 9001 y 27001, aplica los principios de la mejora continua en la gestión y, además, dispone de la Certificación en el Esquema Nacional de Seguridad en categoría alta para el alojamiento de aplicaciones de Administración Electrónica, certificación relevante en el sector emergente de la ciberseguridad.

Todo ello posiciona a AST como una entidad segura, fiable y fuerte frente a sus competidores. Así mismo, las instalaciones, infraestructuras y medios técnicos con los que cuenta, son un gran potencial de la entidad, así como también lo es su capacidad para gestionar una amplia colaboración privada (proveedores).

Estos mismos procesos tan estructurados podrían dificultar una necesaria agilidad en los procesos de la entidad, así como una gestión de los proyectos limitada por los condicionantes administrativos y, en última instancia, representar una debilidad en su sistema de gestión.

Otra debilidad u oportunidad de mejora relativa a los procesos y sistemas es la diversidad de herramientas software que no facilitan la implantación de todos los requisitos de los procesos, especialmente en lo referido a la trazabilidad, lo cual puede tener un impacto negativo en la rapidez y calidad de los servicios.

Comunicación formal e informal

Para completar nuestras funciones, las personas de AST nos comunicamos usando los medios previstos tanto horizontalmente como verticalmente. Las personas también nos conectamos, al margen del organigrama, a través de redes informales donde reside el conocimiento tácito.

AST es la entidad de referencia del Gobierno de Aragón y está financiada por el mismo. Ambas entidades mantienen una comunicación directa y ágil a través de los canales oficiales establecidos, lo que supone una fortaleza para la entidad.

Desde la Entidad ofrecemos un catálogo de servicios que puede no ser acorde al valor que queremos aportar, siendo necesaria una mayor personalización de los servicios para hacer frente a esta debilidad.

Tanto la comunicación de los servicios de puertas hacia afuera, como la comunicación interna dirigida a coordinar el desarrollo ágil de servicios personalizados, son oportunidades de mejora.

Cultura de la organización

AST tiene una cultura común. Es decir, las personas de AST compartimos valores, creencias y tradiciones derivadas de una larga trayectoria, con aprendizajes que han dado lugar a aspectos positivos, pero también con ciertas inercias que podrían ser negativas y no tienen por qué mantenerse.

Entre los aspectos culturales que representan una fortaleza para AST están la predisposición de los empleados a asumir responsabilidades, esforzarse y colaborar. También destaca el compromiso de la plantilla con los clientes, lo que le ha valido una buena reputación en el sector.

Por último, y no menos importante, AST tiene una cultura alineada con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU, que se traduce en los sistemas de gestión, en el plan de responsabilidad social corporativa y en acciones de alto impacto positivo en la sociedad.

Los aspectos culturales que consideramos que debemos mejorar son la falta de innovación y la falta de proactividad frente a los clientes. Sin duda, la capacidad de innovar depende fuertemente de que la cultura de la organización valore la generación y propuesta de nuevas ideas o que permita asumir riesgos controlados para ir más allá de las soluciones tradicionales. Por otro lado, también es un factor cultural la predisposición de la organización a anticiparse a las tendencias y necesidades que puedan tener los clientes. Tanto la cultura de la innovación como la proactividad son debilidades que nos proponemos mitigar.



04

**Ejes
estratégicos**

El análisis del **macroentorno** y del **microentorno** de AST, junto con el **conocimiento de sus capacidades y recursos**, han sido clave para perfilar la estrategia de la entidad para los próximos años.

Los ejes estratégicos están alineados con nuestro **propósito y misión**, así como con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**. Las líneas de actuación previstas se establecen con el objetivo de maximizar la **entrega de valor** a los principales stakeholders de la entidad.

En este nuevo horizonte estratégico, los **clientes** dejan de constituir un eje en sí mismo y pasan a estar en el foco de todos los ejes estratégicos establecidos.

En este apartado se detallan los **ejes estratégicos de AST para el horizonte 2022-2025**, así como los **objetivos estratégicos** que nos permitirán cumplir con la misión de impulsar, desde lo público, el desarrollo de la sociedad (aragonesa) mediante servicios de tecnología (accesibles, digitales y sostenibles).

Para cada eje se explica su motivación y alineación con el propósito de la entidad, además de listar los correspondientes objetivos estratégicos. Para cada objetivo se identifican posibles proyectos a llevar a cabo y acciones necesarias.



Cabe resaltar que bajo una metodología lean y agile, la estrategia se ajustará a las condiciones del macro y micro entorno en cada momento, los cuales son cambiantes. En este sentido, los proyectos y acciones mencionados para cada eje no son estáticos, se podrán modificar a lo largo de la ejecución del plan estratégico. Esta capacidad para reaccionar y adaptarse rápidamente a las circunstancias, sin perder de vista el propósito y misión de AST, es la clave de éxito para nuestra competitividad y posicionamiento en el mercado.

AST está fuertemente comprometida con la sostenibilidad en distintos ámbitos, y así lo demuestra la representación de gran parte (12 de 17) de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el planteamiento estratégico de la entidad.



Eje 1

Servicios y nuevos retos tecnológicos

Motivación

A través del análisis de factores sociales, tecnológicos, políticos, económicos o legales, se identificaron varias tendencias que pueden tener un impacto muy relevante en la actividad de AST.

Por un lado, la mayor demanda por parte de los ciudadanos de servicios electrónicos de calidad, y el compromiso político con la transformación digital del sector público (que en España se materializa en el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025) constituyen una clara oportunidad para que AST impulse la transformación digital.

Por otro lado, las tecnologías de las administraciones públicas pueden quedar obsoletas ante la rápida evolución de la tecnología, lo cual constituye una amenaza para AST como proveedor de servicios digitales para el sector público, ya que estos podrían sufrir la obsolescencia ante la llegada de nuevas tecnologías.

A nivel legal también existen oportunidades para acelerar la transformación digital. AST puede tener un rol de liderazgo en la puesta en marcha de la futura Ley de medidas para la implantación y desarrollo en Aragón de tecnologías en la nube (tecnologías Cloud).

Los factores citados deben abordarse de inmediato, aprovechando los planes de recuperación, transformación y resiliencia. Además, la estrategia europea y las de los países miembro indica que la recuperación requiere una transformación de la economía basada en la digitalización y la sostenibilidad, evitando brechas sociales, territoriales o de género, para que la transición sea justa y beneficie a todos.



Alineación con el propósito y la misión

Este eje estratégico aborda el triple reto de la transformación digital, ecológica y justa. Lo hará de acuerdo con el propósito de la organización: simplificando, conectando y dotando de herramientas digitales a las Administraciones para potenciar el desarrollo de la sociedad aragonesa en su sentido más amplio: desde la calidad de vida de la ciudadanía hasta la competitividad de las empresas, sin olvidar a las personas que tienen escasas habilidades digitales o a las que viven en zonas rurales.

Objetivos estratégicos: definición y alcance

Este primer eje se articula mediante los 8 objetivos estratégicos que se describen a continuación:

OBJETIVO 1.1. Proveer a la Administración de un catálogo amplio de soluciones para la transformación digital

Seguir avanzando en la digitalización de las Administraciones públicas es un gran reto. Para abordarlo, AST se propone ampliar su catálogo de servicios aplicando las últimas tecnologías para conectar al gobierno con los ciudadanos y las empresas. Los objetivos específicos que se persiguen son:

- Potenciar el desarrollo tecnológico de Aragón mediante la transformación digital
- Favorecer la transformación digital y los procesos de digitalización del Gobierno de Aragón
- Avanzar hacia el paradigma de servicios integrales al empleado público
- Convertir el puesto de trabajo digital en un entorno colaborativo
- Ofrecer un catálogo amplio de servicios aplicando las nuevas tecnologías (cloud, robotización, IA, ...)
- Avanzar en la gobernanza de los servicios con visión 360º

OBJETIVO 1.2. Dotar de infraestructuras estratégicas al proceso de transformación digital

La transformación digital requiere infraestructuras físicas como redes de telecomunicaciones o centros de

procesamiento y almacenamiento de datos cuyo desarrollo y operación son críticos para cualquier entidad pública o privada. En esta línea, los objetivos de AST son:

- Potenciar las infraestructuras tecnológicas del Gobierno de Aragón
- Desplegar proyectos estratégicos del Gobierno de Aragón
- Desarrollar infraestructuras estratégicas para Aragón
- Crear redes de comunicación unificadas

OBJETIVO 1.3. Aportar soluciones de ciberseguridad en la transformación digital

El aumento de la ciberdelincuencia y de los riesgos en seguridad asociados a la evolución tecnológica es una de las tendencias clave detectadas durante el análisis del entorno competitivo global. Esta amenaza se aprovecha de los rápidos cambios tecnológicos y continuas actualizaciones software, y es crítica cuando se produce sobre servicios como los que presta AST. Este objetivo estratégico recogerá acciones orientadas a garantizar la ciberseguridad de los servicios que se proveen al Gobierno. Concretamente:

- Garantizar la ciberseguridad del Gobierno de Aragón protegiéndolo de ciberamenazas
- Contemplar la ciberseguridad en todos los servicios tecnológicos de AST desde el diseño
- Garantizar la Seguridad de la información para todos los clientes de AST
- Garantizar la continuidad de los servicios
- Mejorar los sistemas y servicios gestionados garantizando la seguridad
- Poner en marcha mecanismos que hagan a los servicios más resilientes

OBJETIVO 1.4. Personalizar los servicios a medida de cada cliente

Uno de los objetivos de mejora del catálogo de servicios de AST es la adaptación de estos a las diferentes necesidades que pueda tener cada cliente. Para lograr el objetivo principal, se definen varios objetivos específicos que lo abordan, tanto a nivel estático como a nivel dinámico:

- Alinear el catálogo de servicios con las necesidades del cliente
- Definir servicios personalizados según perfilado
- Desarrollar herramientas adaptadas
- Responder de manera ágil a las necesidades del cliente

OBJETIVO 1.5. Modernizar los servicios de forma ágil

El cambio de los requisitos exigidos por los clientes de AST es continuo y la velocidad de ese cambio es cada vez mayor. Por eso, los servicios no pueden mantenerse sin cambios durante largos periodos de tiempo, sino que deben actualizarse continuamente, de forma ágil. Los objetivos específicos planteados son:

- Diseñar servicios ágiles
- Garantizar la evolución y modernización de los servicios de forma ágil
- Reemplazar los servicios obsoletos
- Mejorar y evolucionar el desempeño de los servicios
- Evolucionar las prácticas de diseño de aplicaciones hacia modelos cloud
- Desarrollar servicios reutilizables vía API

OBJETIVO 1.6. Garantizar la accesibilidad y facilidad de uso de los servicios

Para conseguir una transformación digital efectiva, las herramientas que se desarrollen deben ser accesibles y fáciles de usar sobre diferentes tipos de dispositivos, por parte de diferentes tipos de usuarios. Los objetivos específicos que se plantean son:

- Asegurar que todos los servicios son accesibles
- Permitir que el puesto de trabajo sea móvil y conectado
- Desarrollar aplicaciones pensando en el usuario: fáciles de usar y accesibles

OBJETIVO 1.7. Contribuir con la tecnología a la sostenibilidad medioambiental

Este objetivo estratégico afectará tanto a infraestructuras hardware como a servicios software, ya que pueden implantarse medidas que optimicen el uso de materiales y de energía en el ciclo de vida de todos los servicios de AST. Algunos objetivos específicos identificados son:

- Reducir la huella de carbono o eficiencia energética de los servicios
- Abordar la transición hacia tecnologías más sostenibles
- Reducir el impacto medioambiental (huella de carbono) de la organización
- Contribuir al desarrollo sostenible de Aragón

OBJETIVO 1.8. Contribuir a la transformación justa de la sociedad aragonesa

La transformación del modelo económico actual hacia uno más responsable y sostenible implica reducir las brechas sociales por formación, edad, ubicación... Los principales puntos en los que se incidirá durante la ejecución de este plan son:

- Fomentar las competencias digitales de los empleados públicos
- Disminuir la brecha digital en Aragón



Proyectos estratégicos

La definición de los proyectos siguiendo los principios "lean strategy" se hará progresivamente, de forma periódica, después de evaluar las condiciones de contorno en cada momento y de plantear las acciones que puedan tener un mayor impacto o contribuya en mayor medida a alcanzar los objetivos. No obstante, en las sesiones desarrolladas al inicio del periodo estratégico, se han identificado una serie de proyectos o iniciativas a llevar a cabo.

Para todas las tablas de este capítulo, en las estimaciones de tiempo y coste, se han fijado las siguientes referencias

DURACIÓN ESTIMADA

- CP 1 año
- MP 2 años
- LP +2años

INVERSIÓN NECESARIA

- € hasta 10k€
- €€ hasta 50k€
- €€€+50k€

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
01.1	Evolución de las herramientas de gestión de las infraestructuras	Dotar las herramientas necesarias para automatizar y facilitar la gestión de la infraestructura	Identificar punto de partida y necesidades Análisis comparativo de herramientas CMDB Preparar licitación de la herramienta Analizar estructura inventario por área Implantación de la herramienta Definir mapas de servicio (interrelación de los elementos CMDB) Implementar monitorización efectiva	MP	€€€
01.1	Evolución de las plataformas tecnológicas	Definir y difundir el roadmap por plataforma e identificar necesidades de nuevas plataformas	Identificar plataformas corporativas Definir Road map x plataforma Implantar plataforma RPA Identificar otras nuevas necesidades	MP	€€
01.1	Evolución del puesto de trabajo digital	Definir el nuevo servicio de puesto de trabajo digital. Proporcionar nuevas herramientas de colaboración. Incorporar herramientas de gestión del puesto de trabajo. Evolucionar la conectividad y seguridad del puesto de trabajo	Elaborar el pliego del nuevo servicio de PTD Evolucionar y mejorar la conectividad del PT Implementar la seguridad integrada del PT Herramientas de gestión Herramientas colaborativas	MP	€€€
01.1	Mejora de la conectividad de sedes	Mejora de la conectividad de las sedes de GA, renovando cableados en edificios, continuando despliegues de FO propia troncal y capilar, así como la interconexión de los CPDs Walqa-Pignatelli, y ampliar conectividad de sedes	Mejoras de cableados internos Despliegue de fibra propia Ampliación de caudales Despliegue de troncal de Fibra propia Walqa-Pigna-Cervantes	LP	€€€
01.1	Nuevos entornos para trabajo colaborativo en el Gobierno	Dotar de herramientas colaborativas a los empleados públicos del Gobierno de Aragón	Definición de las necesidades Despliegue o contratación de las herramientas necesarias Evolución comunicaciones unificadas	MP	€€€
01.1	Política Cloud del Gobierno de Aragón	Definir la Política Cloud del sector público autonómico, el marco de gobernanza Cloud y la gestión de los servicios híbridos	Creación de la política cloud Crear el marco de gobernanza y Seguridad Desplegar herramientas y metodologías de gestión de servicios híbridos	CP	€€€

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
01.2	Incremento de la capacidad de las infraestructuras	Dimensionar la infraestructura de forma proactiva acorde al crecimiento de los servicios digitales	Revisión periódica de la capacidad e incremento de la misma	CP	€€€
01.2	Plan de adaptación de infraestructuras (Cloud híbrido)	Elaborar el nuevo plan de adaptación de infraestructuras informáticas. Desarrollar Alianzas con proveedores y otras AAPP para llevarlo a cabo	Creación y desarrollo del plan Tejer alianzas con proveedores y otras AAPP	MP	€€€
01.2	Ampliación de la red pública de infraestructuras de telecomunicaciones	Mejora de la red de comunicaciones propia del GA	Nuevos centros telco Conectar con FO los principales centros telco Despliegue FO propia troncal y capilar Traspaso infraestructuras ConectAragón	LP	€€€
01.2	Mejora de los Centros de Proceso de Datos del Gobierno	Adecuar y dimensionar los CPDs para dar cobertura a las necesidades del Gobierno	Mejora y redimensionamiento de las infraestructuras auxiliares Adecuación de las instalaciones	MP	€€€
01.3	Potenciar AST.CERT	Desarrollar y potenciar el grupo de seguridad AST.CERT	Potenciar el grupo de seguridad AST.CERT y adecuar el dimensionamiento Definir acciones a ejecutar desde el AST.CERT Difundir la labor del AST.CERT Integrar el AST.CERT en la política de seguridad del Gobierno	€€	€€€
01.3	Garantizar la ciberseguridad de los servicios	Mejorar los sistemas y servicios gestionados garantizando la seguridad de la información	Adecuar la seguridad física Implantación nuevas herramientas de ciberseguridad Mejorar los procedimientos de actualización y parcheo Evolución de los sistemas obsoletos	MP	€€€
01.3	Resiliencia de los servicios ante contingencias	Mejorar la continuidad de los servicios del Gobierno en ubicaciones alternativas	Adaptar el plan de continuidad de los servicios a nuevas necesidades y prioridades Mejorar los planes de continuidad por servicio	MP	€€€
01.4	Acercar el catálogo de servicios de negocio al cliente	Adecuar el catálogo de servicios, hacerlo modulable, enfocado a arquetipos de clientes y en lenguaje funcional	Revisar el contenido del catálogo. Reescribirlo con lenguaje y estructura acorde a los destinatarios	CP	€€
01.4	Evolución del catálogo de servicios de negocio	Adaptar el catálogo al perfilado de clientes	Revisar perfilado puesto trabajo digital Analizar perfilado servicios sistemas y plataformas corporativas Revisar perfilado servicios comunicaciones corporativas	MP	€€

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
01.5	Implantación herramientas ITSM	Dotar a la entidad de las herramientas necesarias para gestionar los servicios	Implantar una herramienta de gestión 360	MP	€€€
01.5	Implantación market place	Dotar a los clientes de las herramientas necesarias para gestionar los servicios prestados por AST	Implantar una herramienta que permita al cliente la solicitud de servicios, consultar la cartera de servicios prestados y la facturación por servicio	MP	€€€
01.5	Identificar y mejorar servicios con carencias o deficiencias	Mejorar y evolucionar el desempeño de los servicios de forma ágil	Identificar servicios a mejorar Diseñar proyectos de mejora de esos servicios Implantación ágil de las mejoras	MP	€€€
01.5	Directrices para el desarrollo de aplicaciones Cloud	Elaborar nuevas directrices para el desarrollo de aplicaciones con orientación a microservicios y aislando los servicios de la infraestructura	Elaborar instrucciones técnicas para el desarrollo de aplicaciones cloud Potenciar la contenerización de servicios Generar soluciones aplicadas Crear un catálogo global de microservicios	MP	€€€
01.5	Reemplazar los sistemas obsoletos	Evitar que la obsolescencia tecnológica lastre la transformación digital del Gobierno	Identificar plataformas obsoletas Diseñar planes de acción para reemplazar los sistemas obsoletos	LP	€€€
01.6	Estandarizar el uso del sistema de diseño DESY de SDA en las aplicaciones del Gobierno	Mejorar la accesibilidad y usabilidad de las aplicaciones del Gobierno con un interfaz único (DESY)	Incluir DESY como requisito en los pliegos de prescripciones técnicas Utilizar DESY en los proyectos desarrollados por AST Prescribir su uso en I.Viabilidad	CP	€
01.7	Eficiencia energética de las infraestructuras	Reducción de la huella carbono y uso de fuentes de energías renovables	Mejora eficiencia energética en infraestructuras Uso de fuentes de energías renovables	MP	€€€
01.7	Mejorar la eficiencia de los equipamientos informáticos	Reducir impacto medioambiental de los servicios	Renovaciones tecnológicas con equipos más eficientes Consolidar infraestructuras Correcta gestión de residuos electrónicos	MP	€
01.8	Fomentar las competencias digitales de los empleados públicos	Mejorar las competencias digitales de los empleados públicos del Gobierno	Organizar con el IAAP acciones formativas para capacitar en teletrabajo, ciberseguridad, cloud, entornos colaborativos, procesos de desarrollo de sistemas de información, red de emergencias, ...	CP	€
01.8	Despliegue de infraestructura propia de Fibra Óptica	Mejora de la conectividad de banda ancha en Aragón	Despliegue de infraestructura propia FO, incluyendo la canalización, tendido fibra óptica, y los equipos de comunicaciones necesarios, para contribuir al desarrollo de zonas rurales actualmente no cubiertas	MP	€€€

Eje 2 Organización ágil, innovadora y abierta

Motivación

El análisis estratégico realizado en el último trimestre de 2021 evidenció que el entorno competitivo global en el que operan las organizaciones es cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Después de las primeras olas de la pandemia COVID-19, se sucedieron varias crisis logísticas que están afectando hoy al suministro de materias primas críticas, dispositivos electrónicos o gas, y que están causando incrementos en el precio de los equipos informáticos y de la electricidad que impactan directamente a la actividad de AST.

Los riesgos detectados no solo afectan a los materiales y equipos; los oligopolios tecnológicos amenazan la competitividad y la autonomía en el sector del software, mientras que determinados cambios legales podrían limitar la capacidad de AST de contratar los perfiles especializados que necesita.

El estudio de las fuerzas competitivas en el sector en el que opera AST confirmó el elevado riesgo que corre la organización por depender de proveedores con unos recursos humanos y financieros limitados, pero con un poder de negociación alto.

Frente a los factores negativos del entorno, surgen oportunidades de colaboración con universidades, centros tecnológicos o asociaciones sectoriales, y la posibilidad de formar alianzas con diversos proveedores y cadenas de suministro locales que permitirían a AST ser más resiliente.

La velocidad de los cambios y la intensidad de las disrupciones, obligan a AST a prepararse para reaccionar a tiempo a las amenazas presentes y futuras.



Alineación con el propósito y la misión

Este eje estratégico pone el foco en desarrollar las capacidades de las personas que componen AST, formar equipos ágiles e innovadores, y extenderlos a través de la colaboración con otras organizaciones para, desde el servicio público, seguir proporcionando soluciones tecnológicas de alto valor.

Objetivos estratégicos: definición y alcance

Este segundo eje se articula mediante los 4 objetivos estratégicos que se describen a continuación:

OBJETIVO 2.1. Cuidar, empoderar y potenciar a las personas que componen AST

En un sector tan dinámico e intensivo en conocimiento como el de las tecnologías de la información y comunicaciones, el principal activo son las personas. Este objetivo estratégico busca satisfacer las necesidades de los empleados de la organización a diferentes niveles, hasta conseguir su compromiso y satisfacción. Los objetivos específicos son:

- Asegurar la salud y el bienestar laboral
- Formalizar la modalidad del teletrabajo (en la organización y el GA)
- Dar responsabilidad y poder de actuación (empoderar) al personal de AST
- Aumentar el compromiso laboral y la confianza de los empleados
- Incrementar la satisfacción de las personas de la organización

OBJETIVO 2.2. Desarrollar y atraer talento para la organización

Desde un punto de vista técnico, la organización debe desarrollar y atraer personas con las capacidades que se requieren para prestar un buen servicio. Este objetivo se centra en la formación, la capacitación y la atracción de talento.

Los objetivos específicos son:

- Potenciar el desarrollo del capital humano de la entidad
- Asegurar las competencias clave de las personas, incluida la actualización tecnológica
- Atraer nuevo talento
- Incorporar conocimiento de nuevas tecnologías y otras habilidades necesarias

OBJETIVO 2.3. Generar una cultura ágil e innovadora

La alta velocidad a la que cambian las condiciones del entorno y las necesidades de los clientes requieren una gran capacidad de adaptación, agilidad e innovación. Los objetivos específicos planteados para conseguirlo son:

- Mejorar la capacitación tecnológica
- Mejorar la capacidad de innovación dedicando tiempo y recursos a innovar
- Potenciar la capacidad de adaptación de AST para resolver los retos planteados
- Evolucionar hacia una cultura de la innovación
- Evolucionar hacia una cultura de la agilidad

OBJETIVO 2.4. Extender el equipo de AST mediante alianzas con otras organizaciones

El entorno competitivo actual es complejo y requiere diversas capacidades que habitualmente no se pueden encontrar en una sola organización. Es necesario formar equipos multidisciplinares y apoyarse en socios externos que amplíen la capacidad de la propia organización. Los objetivos específicos planteados para ello son:

- Establecer relaciones win-win que permitan crear valor de forma conjunta para cada parte interesada.
- Potenciar el ecosistema de colaboraciones.
- Reforzar la colaboración con Servicios Digitales de Aragón.
- Impulsar y potenciar alianzas y colaboraciones público-privadas.
- Colaborar con otras administraciones para buscar servicios eficientes.
- Minimizar el impacto de la dependencia de los proveedores actuales y futuros.
- Mejorar la gestión de los proveedores para maximizar la calidad de su contribución.

Proyectos estratégicos

La definición de los proyectos siguiendo los principios “lean strategy” se hará progresivamente, de forma periódica, después de evaluar las condiciones de contorno en cada momento y de plantear las acciones que puedan tener un mayor impacto o contribuya en mayor medida a alcanzar los objetivos. No obstante, en las sesiones desarrolladas al inicio del periodo estratégico, se han identificado una serie de proyectos o iniciativas a llevar a cabo.

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
02.1	Proyecto de mejora de salud laboral en la Entidad	Asegurar salud y bienestar laboral	Formaciones específicas de salud laboral. Establecer acciones para mitigar los riesgos detectados en los reconocimientos médicos. Explorar acciones sobre riesgos psicosociales. Gestión del estrés. Resolución de conflictos. Mejora de la comunicación	CP	€
02.1	Teletrabajo estructural	Modernizar el modelo organizativo con la puesta en marcha del teletrabajo	Aprobación e implantación del procedimiento de Teletrabajo estructural. Mejorar las herramientas de teletrabajo para el personal de AST	CP	€€
02.1	Incrementar la satisfacción de los empleados	Mejorar el clima laboral y que los empleados se sientan identificados y comprometidos con la entidad	Encuestas de clima laboral y otras consultas sobre medidas establecidas (periódicas) Procedimiento de carrera profesional y promoción interna Implantación de procedimiento de gestión por competencias Estudio de cargas de trabajo	MP	€€
02.1	Generar confianza en los empleados	Mejorar las relaciones de los empleados entre sí y respecto a la entidad y sus objetivos	Mejorar la comunicación e interacción desde RRHH al resto de la organización Ampliar las vías de participación de los trabajadores con comunicación bidireccional y entre áreas Potenciar equipos colaborativos de trabajo, incluso interdepartamentales	MP	€
02.2	Plan de formación	Potenciar y retener talento	Adecuar los planes formativos a las necesidades reales de la organización y de los empleados Formar en competencias clave	CP	€€
02.2	Atraer talento	Potenciar y atraer talento	Contratos de prácticas remuneradas/ Becas Alianzas con la universidad Programas de prácticas asociados a centros educativos Visibilidad en la sociedad de las posibilidades que tiene el trabajar en la administración Charlas en Institutos y Universidades sobre las posibilidades que aporta trabajar en una entidad como AST Presencia en eventos tecnológicos para mostrar qué hace AST como entidad Mejorar la presencia y actualización en Redes Sociales para alcanzar a la población más joven	CP	€€

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
02.2	Incorporar conocimiento de nuevas tecnologías	Asegurar que los equipos cuentan con el conocimiento necesario, o tienen medios a su disposición para acceder a dicho conocimiento, para favorecer la transformación digital y acompañar a los departamentos	Incorporar las tendencias al plan de formación Extender el uso interno de bases de datos de conocimiento del sector TI	MP	€€
02.3	Favorecer la cultura Ágil	Cultura organizativa ágil e innovadora	Formar en metodología ágil. Identificar proyectos que se puedan trabajar en metodología Ágil	CP	€
02.3	Incubadora de nuevas tecnologías	Crear un equipo dedicado a la realización de pilotos con tecnologías punteras de posible aplicación para AST y los clientes	Experimentar con nuevas tecnologías como 5G, blockchain, IA, IoT, RPA, etc.	LP	€€€
02.4	Colaboraciones con otras empresas, entidades, universidades y centros tecnológicos de dentro y fuera de la CCAA.	Ampliar visión y conocimientos basados en la experiencia de otras entidades /empresas que trabajan en el mismo ámbito	Congresos, revistas y espacios participativos de otras CCAA Identificar proyectos en los que colaborar con la Universidad y centros tecnológicos (OTRI, ITAINNOVA)	MP	€€
02.4	Reforzar la colaboración con Servicios Digitales de Aragón	Potenciar la colaboración con Servicios Digitales de Aragón para impulsar proyectos de interés común, generar sinergias y detectar nuevas necesidades	Mantener una comunicación fluida y periódica Generar sinergias, aprovechar al personal destinado en los departamentos para detectar demandas no satisfechas o carencias en los servicios	CP	€
02.4	Ampliación del ecosistema de colaboradores	Minimizar la dependencia de proveedores	Aumentar la competencia a través del número de proveedores renunciando a la comodidad de la gestión. Establecer los procedimientos de contratación adecuados para trabajar con más proveedores Auditoría interna de proveedores y del servicio que nos dan. Crear un mapa de servicios de los proveedores para controlar su servicio, conocimiento de situación y la ejecución	MP	€

Eje 3

Liderazgo, excelencia y visibilidad

Motivación

Durante el periodo de reflexión estratégica abierto en 2021 para plantear las prioridades de los próximos años, se elaboraron “mapas de empatía” dirigidos a capturar y entender las necesidades, expectativas y percepciones de las partes interesadas de la organización, especialmente del cliente. Como resultado, se identificaron una serie de amenazas y oportunidades que motivan este eje.

Por un lado, es posible que algunos clientes de AST, tanto dentro del Gobierno de Aragón como fuera de éste, no tengan suficiente información acerca de la misión, las capacidades y los servicios de AST. Esta situación puede dar lugar a múltiples amenazas: dudas acerca del papel de AST como entidad pública; presupuestos públicos y leyes que no contemplan el papel de AST ni sus necesidades; o creación de duplicidades en el ámbito de las TIC que generan conflictos de competencias e ineficiencias dentro de la propia Administración Pública.

El ejercicio de empatía con clientes, proveedores y otras partes interesadas también permitió detectar oportunidades. Por un lado, se constató que la reputación de AST es mayoritariamente positiva, pero existen factores como el desconocimiento del catálogo de servicios o ciertas necesidades no satisfechas que podrían ser fácilmente abordados y ayudarían a mitigar muchas de las amenazas relacionadas. Por otro lado, se vio que conocer las preferencias de los usuarios de los servicios de AST dentro de la Administración es una oportunidad para enfocar el esfuerzo en los factores que tienen más impacto en la satisfacción del cliente y por tanto en el éxito de AST.



Alineación con el propósito y la misión

Este eje estratégico trata de reforzar una cuestión que está en el ADN de AST: satisfacer plenamente las necesidades de la Administración de Aragón como medio propio tecnológico. Para ello no sólo es importante el motivo por el cual AST hace lo que hace, sino también cómo lo consigue. En este sentido, la proactividad y la búsqueda de la excelencia son dos valores que se reforzarán en este eje para mejorar los servicios que prestamos, simplificando, conectando y potenciando a las personas, especialmente a los clientes, a través de la tecnología y desde el servicio público.

Objetivos estratégicos: definición y alcance

Este tercer eje se articula mediante los 6 objetivos estratégicos que se describen a continuación:

OBJETIVO 3.1. Conocer al cliente y buscar su satisfacción

Una buena forma de ganar productividad y alcanzar la excelencia es enfocarse en aportar valor al cliente, desarrollando en primer lugar las soluciones que resuelven los problemas más relevantes y urgentes. Este objetivo busca la satisfacción del cliente a través de acciones que ayuden a conocerlo mejor. El mismo principio es también aplicable a otros grupos de interés. Algunos objetivos específicos en esta línea son:

- Estudiar cómo incrementar la satisfacción de los clientes
- Determinar cómo mejorar la satisfacción de los grupos de interés
- Determinar cómo mejorar el servicio al cliente para conseguir la excelencia

OBJETIVO 3.2. Garantizar la disponibilidad de la atención al cliente y la respuesta rápida simplificada

Los análisis de cliente revelan que la agilidad y la velocidad de respuesta es prioritaria para ellos, incluso por delante de la calidad del servicio. Es decir, los clientes prefieren una respuesta satisfactoria y rápida, a una perfecta pero lenta. La disponibilidad y la velocidad tanto de los servicios como de la atención al cliente son fundamentales. Otra de las oportunidades de mejora detectadas para mejorar la atención al cliente es reducir la burocracia y hacer más fáciles los procesos

de soporte. Para eso será necesario mejorar las herramientas y las metodologías de gestión. Los objetivos específicos que se marcan en esta línea son:

- Disponibilidad de los servicios 24/7/365
- Disminuir el número de incidencias de los servicios
- Monitorización efectiva
- Saber qué, porqué y dónde ocurren las cosas en todo momento
- Mejorar los tiempos de respuesta a las necesidades de los usuarios
- Simplificar el trabajo de los clientes de AST
- Simplificar procesos, enfocándose en la creación de valor para el cliente: retroalimentación, flexibilidad
- Cambiar el enfoque de servicio integral. Más ágil, menos burocrático
- Agilidad administrativa y simplificación a los clientes
- Mejorar el desempeño de procesos y herramientas
- Metodología para el buen gobierno de los servicios
- Gestión integral (interna) de los servicios

OBJETIVO 3.3. Ser referente en tecnologías digitales

Para evitar cualquier duda acerca del papel que juega AST en el desarrollo de Aragón, la entidad debe destacar por su dominio de las últimas tecnologías digitales aplicadas a la Administración. Esta cualidad, unida a su buena reputación y fiabilidad como socio responsable, permitirán a AST ser el referente regional (y más allá) en tecnologías digitales. Los objetivos específicos marcados son:

- Ser referentes en tecnología TIC para la Administración (incluyendo tecnologías cloud)
- Afianzar la posición de referente tecnológico en el Gobierno de Aragón

- Afianzar y mejorar el posicionamiento como medio propio acompañando en la estrategia al Gobierno de Aragón

OBJETIVO 3.4. Adoptar una actitud proactiva para asesorar al cliente en tecnología

El liderazgo de AST empieza marcando el camino a seguir. Por un lado, AST plantea tomar la iniciativa definiendo y publicando su propia hoja de ruta de servicios. Por otro lado, la orientación al cliente debe materializarse desde las primeras etapas de un proyecto, asesorando y elaborando su estrategia tecnológica en colaboración. Los objetivos específicos que se persiguen en este sentido son:

- Definir la hoja de ruta de servicios y plataformas que ofrecer a clientes
- Compartir la estrategia tecnológica con los clientes
- Acercarnos más al negocio del cliente. Conocer sus necesidades para ser proactivos
- Elaborar hojas de ruta específicas por cliente
- Asesoramiento proactivo al cliente

OBJETIVO 3.5. Mostrar la actividad y el impacto de AST a la sociedad

La actividad de AST busca impulsar el desarrollo tecnológico, empresarial y social de Aragón a través del servicio público. El impacto positivo de AST debe ser visible para los clientes y también para la sociedad como beneficiaria última de las actuaciones. Para ello, es vital comunicar a los potenciales clientes esa intención, de manera que puedan valorar el trabajo y sepan cómo AST les puede ayudar. También es conveniente difundir ese mensaje a la sociedad aragonesa, para que use, demande y aprecie la labor de AST. Los objetivos específicos recogidos bajo este objetivo estratégico son:

- Mejorar la visibilidad de los servicios hacia los clientes
- Poner en valor el papel de AST en la gestión de las TIC en el Gobierno de Aragón
- Estar siempre presentes para los usuarios
- Mejorar la imagen de AST como organización ante la sociedad
- Contribuir al desarrollo justo. Aumentar la visibilidad de AST como Entidad socialmente responsable

OBJETIVO 3.6. Avanzar en nuestros compromisos de Responsabilidad Social Corporativa

AST tiene implantado desde 2018 un Plan de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), a través del cual se articula su compromiso ético, social y medioambiental. Forma parte del grupo de empresas adheridas al Plan de Responsabilidad Social en Aragón (RSA), manteniendo el Sello RSA+, otorgado por el Gobierno de Aragón.

La alineación de dicho Plan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) supone una oportunidad para avanzar en aquellos objetivos con los que AST, por la naturaleza de sus actividades, está intrínsecamente asociado, maximizando así su contribución a un futuro más sostenible y justo. También es conveniente visibilizar el trabajo realizado en este sentido, de forma que la sociedad aragonesa considere a AST como una entidad socialmente responsable. Los objetivos específicos son:

- Avanzar en la responsabilidad social de la entidad ampliando nuestro compromiso con colectivos vulnerables
- Asociar AST con conceptos de responsabilidad social, sostenibilidad, tecnologías verdes, etc.

- Integrar y dar madurez al plan de RS en la cadena de valor de la entidad
- Mejorar las competencias digitales de la ciudadanía

Proyectos estratégicos

La definición de los proyectos siguiendo los principios “lean strategy” se hará progresivamente, de forma periódica, después de evaluar las condiciones de contorno en cada momento y de plantear las acciones que puedan tener un mayor impacto o contribuya en mayor medida a alcanzar los objetivos. No obstante, en las sesiones desarrolladas al inicio del periodo estratégico, se han identificado una serie de proyectos o iniciativas a llevar a cabo.

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
03.1	Profundizar en el conocimiento de las necesidades/expectativas de los clientes (experiencia cliente/usuario)	Estudiar cómo incrementar la satisfacción de los clientes Determinar cómo mejorar la satisfacción de los grupos de interés Determinar cómo mejorar el servicio al cliente para conseguir la excelencia	Análisis de las encuestas de satisfacción cliente/usuarios, más segmentadas Análisis y diseño de encuestas, orientadas a necesidades /objetivos de conocimiento Presentación de servicios y recogida de "feedback" Análisis de materialidad para conocer las necesidades de nuestros grupos de interés (lo que es importante para ellos)	LP	€
03.2	Aumentar la madurez de los procesos SIG (Sistema Integrado de Gestión)	Mejorar los procesos SIG, bajando al detalle los procesos y procedimientos asociados	Mejorar la implicación de los propietarios de los procesos Establecer objetivos de mejora concretos para procesos clave (gestión incidencias y peticiones, proyectos, contratos, ...) Incrementar la implicación de los proveedores con el SIG	MP (ciclos certificación ISO)	€€
03.2	Mejorar la satisfacción del cliente/usuario	Mejorar la percepción de AST de clientes y usuarios de nuestros servicios	Trabajar aspectos asociados a los servicios como: Calidad y tiempos respuesta Mejorar la experiencia del cliente/usuario Acuerdos de Nivel de Servicio con los clientes Evaluación de Calidad proveedores Lanzar encuestas de satisfacción periódicas y analizar y publicar resultados, con el fin de mejorar atención y satisfacción Insistir en la proactividad para adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes y reducir así adicionalmente los tiempos de respuesta (Sistema Gestión Lean Thinking)	CP	€
03.3	Colaborar con el Gobierno de Aragón para llevar a cabo acciones innovadoras	Asociar AST con innovación tecnológica dentro del Gobierno	Desarrollar alianzas entre nuestros clientes para conjuntamente llevar a cabo acciones innovadoras que aporten valor al Gobierno de Aragón	MP	€€
03.3	Visibilizar los casos de éxito en el ámbito tecnológico	Reconocimiento de AST como referente en tecnología	Presentar y divulgar proyectos de la entidad a nivel regional y nacional Presentar candidaturas a convocatorias de premios Participar en congresos y eventos especializados en tecnología	MP	€

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
03.3	Ser referente en tecnología en el Gobierno de Aragón	Reconocimiento de AST como medio propio del GA referente en tecnología	Presentar y divulgar proyectos realizados con tecnologías punteras para el Gobierno de Aragón que puedan inspirar	MP	€
03.4	Acompañar al cliente en sus necesidades tecnológicas	Conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes en tecnología para guiarles desde AST	Mostrar al cliente las posibilidades en nuevas tecnologías Reforzar en las encuestas de cliente las preguntas para conocer sus inquietudes en tecnología	MP	€
03.4	Acompañamiento tecnológico a los departamentos del Gobierno	Desarrollar un modelo propio cuyas metodologías, procedimientos y buenas prácticas sienten las bases de la cultura de acompañamiento tecnológico al Gobierno	Desarrollar metodología propia Conocer hoja de rutas existentes en los departamentos Diseñar conjuntamente hojas de rutas en departamentos que no dispongan de recursos	CP	€
03.5	Potenciar la visibilidad de AST por parte de los usuarios	Potenciar la visibilidad de AST por parte de los usuarios	Campaña sobre el buen servicio que presta el CAU Reforzar la idea de que estamos para ayudar	CP	€
03.5	Potenciar la visibilidad de AST por parte de los usuarios	Potenciar la visibilidad de AST por parte de los usuarios	Tener informado al usuario con una atención más proactiva Cuidar al usuario	CP	€
03.5	Potenciar la visibilidad de AST por parte de los usuarios	Potenciar la visibilidad de AST por parte de los usuarios	Poner en práctica un procedimiento para todos los grupos de soporte de cómo atender al usuario	CP	€
03.5	Comunicar nuestros logros a la sociedad y ponerlos en valor	Potenciar la visibilidad de AST por parte de otros grupos de interés	Plan de comunicación para que todos los proyectos estén visibles en la web y se puedan difundir para tener un mayor impacto	CP	€
03.5	Generar redes de colaboración con aliados	Potenciar colaboraciones con aliados y generar un mayor impacto en medios	Buscar sinergias entre colaboradores / aliados para tener un mayor impacto en medios	MP	€€
03.5	Reforzar imagen de marca asociada a excelencia y sostenibilidad	Potenciar nuestra marca en temas de excelencia y sostenibilidad dando visibilidad a las certificaciones y sellos que ha conseguido la entidad	Mayor participación en eventos/ foros Patrocinar eventos / foros. Entrar en asociaciones	LP	€€
03.5	Reforzar imagen de marca asociada a excelencia y sostenibilidad	Potenciar nuestra marca en temas de excelencia y sostenibilidad dando visibilidad a las certificaciones y sellos que ha conseguido la entidad	Estudiar cómo dan visibilidad otras organizaciones que son referentes en estos ámbitos Diseñar acciones de comunicación específicas al obtener reconocimientos	MP	€

OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
03.5	Reforzar imagen de marca asociada a excelencia y sostenibilidad	Potenciar nuestra marca en temas de excelencia y sostenibilidad dando visibilidad a las certificaciones y sellos que ha conseguido la entidad	Dar visibilidad a nuestros clientes de los sellos y certificaciones como garantía de excelencia	CP	€
03.5	Poner en valor nuestra condición de medio propio del Gobierno de Aragón	Reconocimiento de AST como medio propio del GA referente en tecnología	Difundir las tarifas y el catálogo de servicios entre los departamentos, organismos públicos y resto de entes del sector público autonómico	CP	€
03.6	Afianzar nuestro compromiso con colectivos vulnerables	Avanzar en la responsabilidad social de entidad ampliando nuestro compromiso con colectivos vulnerables	Analizar la contratación futura para establecer reservas de contratos para colectivos vulnerables Incluir este punto en las auditorías de contratos	CP	€
03.6	Posicionar AST como entidad socialmente responsable	Asociar AST con conceptos de responsabilidad social, sostenibilidad, tecnologías verdes, ...	Creación de un plan de comunicación para visibilizar y comunicar las acciones que realizamos en nuestro plan de Responsabilidad Social Diseñar programa de voluntariado corporativo Compartir periódicamente la información detallada y valores expuestos en nuestro Plan de RS Reconocer la labor de voluntariado Compartir periódicamente la información detallada y resultados de la participación de empleados en programas de voluntariado	MP	€
03.6	Integrar el plan de RS en el SIG	Integrar y dar madurez al plan de RS en la cadena de valor de la entidad	Integrar el plan de RS en el SIG, analizando impacto e integrándose en la misión de los diferentes procesos que corresponda	LP	€
03.6	Contribuir a mejorar las competencias digitales de la ciudadanía	Mejorar las competencias digitales de la ciudadanía	Participar en acciones dirigidas a incrementar las competencias digitales de colectivos específicos (mayores, jóvenes, ...)	MP	€ (programa voluntariado)

Eje 4 Crecimiento futuro y sostenibilidad de la entidad

Motivación

La globalización de la economía ha hecho que las crisis sean también globales, afectando a los flujos de capital, materiales y servicios. En España, la situación macroeconómica presenta grandes retos, tanto coyunturales como estructurales, entre los que están el elevado déficit de las Administraciones, el incremento de la inflación o la recuperación post-pandemia que tiene un impacto en la recaudación y los presupuestos generales del Estado y por ende los de la Comunidad. Estos factores podrían traducirse en medidas que afectasen directamente a AST.

En el ámbito político, la estabilidad de los gobiernos podría dar lugar a cambios en las prioridades políticas y, de una forma u otra, impactar en la actividad de AST.

En respuesta a la crisis sanitaria del COVID-19 y la consecuente crisis económica, la Unión Europea lanzó el mayor plan de impulso de su historia. Un plan de recuperación, transformación y resiliencia cuyo mayor beneficiario en términos cuantitativos es España. Los fondos del plan Next Generation EU suponen una gran oportunidad para hacer cambios en el modelo económico de España a través de la digitalización.

En este contexto, AST tiene una gran responsabilidad como medio propio del Gobierno de Aragón. El gran reto al que se enfrenta requiere hacer un buen dimensionamiento de infraestructuras, de personas y de la financiación durante los próximos años.

La motivación de este eje es doble. Por un lado, la transformación digital de la economía es una oportunidad única para que AST aporte y lidere una nueva etapa.



Por otro, la existencia de numerosas barreras y riesgos podría poner en peligro el éxito de los proyectos, por exceso de carga de trabajo, por falta de recursos o por la dificultad de la gestión.

Alineación con el propósito y la misión

Este eje estratégico tratará de conseguir el crecimiento estable, sostenible y resiliente de la organización para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas, de manera que AST lleve a cabo su misión de forma autónoma y logre avanzar en su propósito de simplificar, conectar y potenciar a las personas a través de la tecnología y desde el servicio público.

Objetivos estratégicos: definición y alcance

Este cuarto eje se articula mediante los 4 objetivos estratégicos que se describen a continuación:

OBJETIVO 4.1. Generar nuevas fuentes de ingresos

La mayor parte de los ingresos de AST procede de servicios básicos para el Gobierno de Aragón, pero también existen otras fuentes de ingresos que se podrían reforzar e incluso ampliar para aprovechar sinergias siempre que estas líneas de trabajo estuvieran alineadas con el propósito y la misión de AST. Por eso, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Explorar modelos de negocio adicionales o complementarios
- Abrir nuevas vías de facturación de servicios

OBJETIVO 4.2. Captar fondos europeos para maximizar el impacto de AST

La disponibilidad de fondos europeos para digitalizar las administraciones públicas es una oportunidad que debe aprovechar AST para acometer proyectos tecnológicos que le posicionen a la vanguardia y que de otra forma posiblemente no se podrían ejecutar. Para ello, la organización deberá detectar las convocatorias específicas que lleguen a través de la Comisión Europea, el Gobierno de España o las administraciones regionales, y preparar los expedientes requeridos de forma individual o en consorcio. Los objetivos específicos marcados son:

- Buscar y proponer nuevos proyectos susceptibles de financiación con Fondos Europeos

- Asegurar la correcta ejecución de Fondos Europeos del plan de recuperación

OBJETIVO 4.3. Dimensionar adecuadamente la organización a la demanda

La urgencia con la que se deben digitalizar las Administraciones públicas para contribuir a la recuperación, transformación y resiliencia de la economía supone una elevada presión para AST. Por este motivo, se considera estratégico poner en marcha proyectos o acciones que faciliten el dimensionamiento flexible de la organización, sin que esto suponga ceder el control a sus proveedores.

Los objetivos específicos en este sentido son:

- Avanzar sobre la estabilidad y el dimensionamiento de la estructura organizativa
- Flexibilidad en la contratación de recursos

OBJETIVO 4.4. Asegurar la eficiencia de los recursos financieros

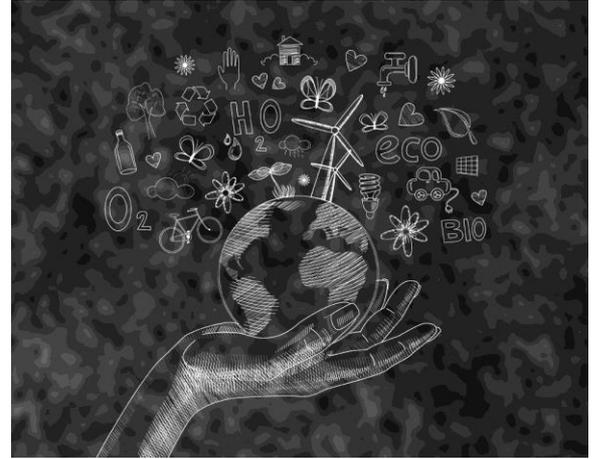
Para mejorar la gestión financiera y el dimensionamiento de la organización, AST deberá incrementar su capacidad para visibilizar, auditar y controlar los costes continuamente. Será necesario utilizar herramientas de análisis y visualización de información.

Los objetivos específicos planteados son:

- Incrementar la visibilidad de costes
- Controlar el equilibrio de ingresos y gastos y la inversión real
- Garantizar la sostenibilidad como medio propio del GA
- Planificar el crecimiento

Proyectos estratégicos

La definición de los proyectos siguiendo los principios "*lean strategy*" se hará progresivamente, de forma periódica, después de evaluar las condiciones del entorno en cada momento y de plantear las acciones que puedan tener un mayor impacto o contribuya en mayor medida a alcanzar los objetivos. No obstante, en las sesiones desarrolladas al inicio del periodo estratégico, se han identificado una serie de proyectos o iniciativas a llevar a cabo.



OBJ	PROYECTO	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACCIÓN	DURACIÓN ESTIMADA	INVERSIÓN NECESARIA
04.1	Buscar/Estudiar nuevos modelos de negocio	Estudiar colaboraciones público/privadas	Buscar proyectos de interés para realizar colaboraciones	MP	€€
04.1	Incremento de clientes privados	Aumentar el porcentaje de ingresos de clientes externos y hacer que sea sostenible en el tiempo	Ser más proactivos para ofrecer nuestros servicios externamente	MP	€
04.2	Fondos Europeos Next Generation	Control exhaustivo sobre la ejecución de los fondos. Mejora de la planificación de la contratación	Realizar informes de ejecución con control del Comité de Dirección Establecer un calendario de contrataciones y realizar un seguimiento de su cumplimiento	MP	€
04.2	Fondos Europeos Next Generation	Proponer proyectos susceptibles de financiación	Realizar propuestas a la Dirección General de Fondos Europeos. Búsqueda de nueva financiación	MP	€€
04.3	Dimensionamiento de la Plantilla adecuado a la estrategia de la Entidad.	Conseguir la correcta dimensión de RPTs	Reducir el índice de temporalidad, trabajarlo con DG Función Pública entre otros Revisar anualmente las necesidades estructurales de selección de perfiles específicos y posible reubicación	CP	€
04.4	Inversiones y equilibrio financiero (ingresos y gastos)	Mantener el equilibrio financiero (entre ingresos y gastos) Control de la inversión real	Mantener el control del equilibrio financiero entre ingresos y gastos y la planificación de inversiones reales	LP	€
04.4	Garantizar la sostenibilidad como medio propio del GA	Garantizar la sostenibilidad como medio propio del GA	Control de costes para asegurarnos la eficiencia de gasto, dentro de precios de mercado, suficientes para cubrir costes Avanzar sobre la Contabilidad Financiera	LP	€
04.4	Correspondencia entre la capacidad de acción y el presupuesto	Planificación del crecimiento	Planificar el crecimiento futuro Determinar qué queremos y hasta dónde podemos llegar	CP	€€



05

**Plan de
actuación y
metodología**

Marco de trabajo ágil

El marco de trabajo ágil es una nueva forma de trabajar el desarrollo del plan estratégico. El enfoque ágil lo que aporta es una nueva visión de las tareas a realizar y la forma de priorizarlas. Este enfoque es más útil cuanto más incertidumbre haya en el contexto. Si está el plan perfectamente definido y se puede ejecutar sin desviaciones, sin cambios externos que nos afecten, no hace falta un enfoque ágil, pero hoy en día no hay ningún proyecto así. Definir ahora acciones de un plan que estará ejecutando en tres años, es difícil, ¿cómo será el mundo dentro de tres años?

Estos enfoques ágiles están pensados para contextos de incertidumbre en los que no queremos tomar todas las decisiones al principio, en el momento cero, porque no serán acertadas o las mejores posibles. En todos estos casos, el enfoque ágil nos va a ser muy útil. Esta metodología se caracteriza por tener una **gestión visual** y **transparencia en la información**, para que todo el mundo tenga una visión clara de lo que está sucediendo.

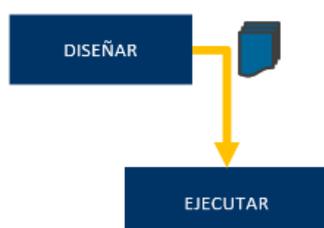
Los enfoques tradicionales, nos dividen el proyecto en dos fases: pensar y diseñar con una cantidad de información que nos dice cómo tenemos que trabajar, y otra de ejecutar las decisiones tomadas en la fase de diseño. Nos encontramos con problemas de tiempo, de precisión, de comunicación, de cambio en las

necesidades del cliente. Los ciclos de feedback son muy largos, y cuando el resultado no es el esperado, hay que volver a diseñar y ejecutar penalizando el plazo. La persona que diseña y la que ejecuta no son las mismas, lo que deriva en fallos de comunicación y una cadena larga de entendimiento. A su vez, resulta complicado introducir cambios en el proceso.

Frente a esto, el enfoque ágil propone acelerar esos ciclos de feedback. En vez de pensar todo y tomar todas las decisiones al principio, vamos a diseñar lo que tenemos más claro, ejecutar, y reflexionar si el resultado y la dirección es la correcta, y volver a diseñar otro poquito y ejecutar otro poquito. Tomar las decisiones en el último "momento responsable". Vamos a posponer la toma de decisiones, en vez de decidir al principio, vamos a dejar todas las opciones abiertas y ejecutar y decidir en el último momento responsable posible. Se trata de decidir en el último momento, cuando más información tengo, gracias a los ciclos de feedback.

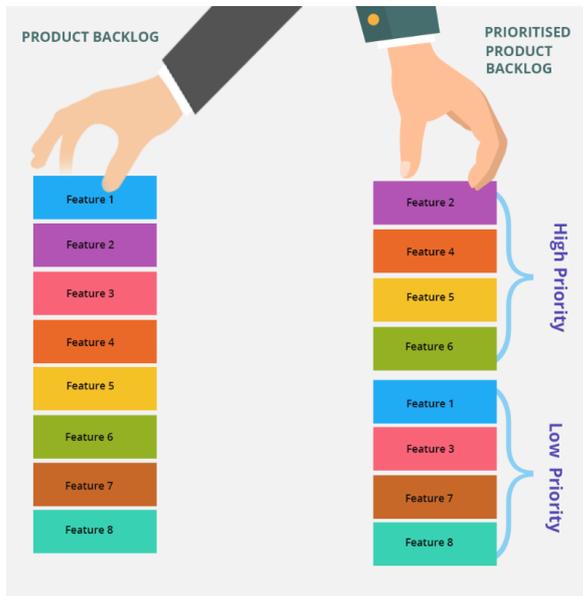
¿Cómo funciona? Vamos a generar un **product backlog**, lista de tareas que queremos hacer. Este listado tiene varias características: está **ordenado y priorizado**. Arriba, aquello que pensamos que es muy importante y tenemos claro que hay que hacer, relegando hacia la parte de abajo las tareas que pueden ser renunciables si no da tiempo. Nunca está completo, no cerramos el alcance del proyecto al principio definiendo todas las acciones, está vivo, se pueden añadir y

ENFOQUE HABITUAL



ENFOQUE ÁGIL





priorizar tareas.

Siempre vamos a tener más ideas que tiempo y dinero para ejecutar. Esta priorización nos asegura que todo lo que hemos considerado importante, está hecho.

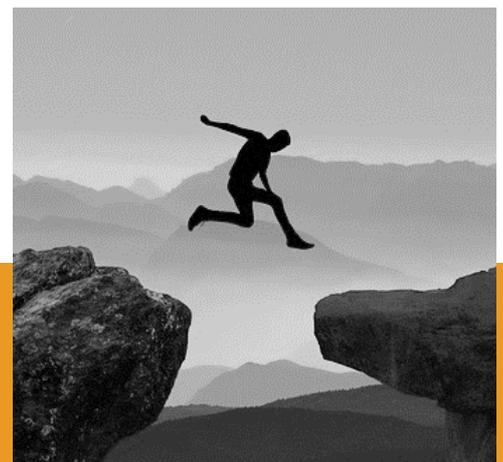
Las primeras acciones estarán más claras, detalladas, pero el resto, no tienen que estar definidas, no necesitan el mismo nivel de precisión porque si en el desarrollo del proyecto, decidimos que esa acción ya no es relevante, o se cae de la lista, no habremos perdido tiempo diseñando y planificando dicha acción. Es lo que se denomina minimizar el desperdicio.

Otro concepto que debemos introducir es el **Sprint**: es una duración de tiempo, la que el equipo de trabajo decida. El tiempo está acotado, (1 mes, 2 semanas...) y lo que hay que decidir es cuántas de las acciones del listado podemos tener terminadas en ese tiempo. Nuestro horizonte de planificación va a ser el objetivo de ese sprint. No se va a decidir qué acciones se hacen en cada sprint, sino qué cantidad de trabajo incluimos en cada sprint. Posteriormente, revisaremos qué vamos a hacer en el siguiente sprint. Por eso está vivo el backlog o lista de tareas,

porque van cambiando las asignaciones y las prioridades.

Todos los sprint tienen el mismo ritmo de trabajo. Comienzan con una reunión de planificación, donde se reúne todo el equipo de trabajo, y donde se hacen las preguntas de recursos y capacidad de trabajo, para definir cuántas tareas se puede tener totalmente terminadas dentro de la duración del sprint. Ese es el **alcance del sprint**.

	Planificación Anual	Refresco Trimestral	Revisión Mensual
Equipo ejecutivo	Crear las metas anuales a nivel de toda la organización	Revisión del trimestre pasado y foco para el nuevo	Revisión mensual informativa
Product Owner	Seleccionar o plantear proyectos anuales de los ejes estratégicos	Revisión en equipo / Refresco objetivos de departamento	Revisión en equipo
Miembros del equipo		Crear / Acciones individuales para el trimestre	Seguimiento del avance individual



Cuando acaba el sprint, se hacen dos cosas: una revisión del sprint (**retrospectiva**), para ver las acciones ejecutadas, estado, etc., invitando a todas aquellas personas que puedan dar feedback del avance del proyecto, y dos, reflexionar cómo se está trabajando, qué cosas se han hecho que no han funcionado, o qué necesidades han surgido, y sacar acciones de mejora (mejora continua) que se puedan implementar en el siguiente sprint. A continuación, se pasaría a planificar el siguiente sprint.

Una figura clave es el **Product Owner**: es el dueño o propietario del backlog. Es la persona que finalmente decide qué vamos a hacer (no cómo vamos a hacerlo) y maximizar el cumplimiento de los objetivos que se fijan. Es el responsable de asegurar la correcta ejecución del proyecto según el interés u objetivo final. No entra en la ejecución de las cosas, pero sí en la priorización.

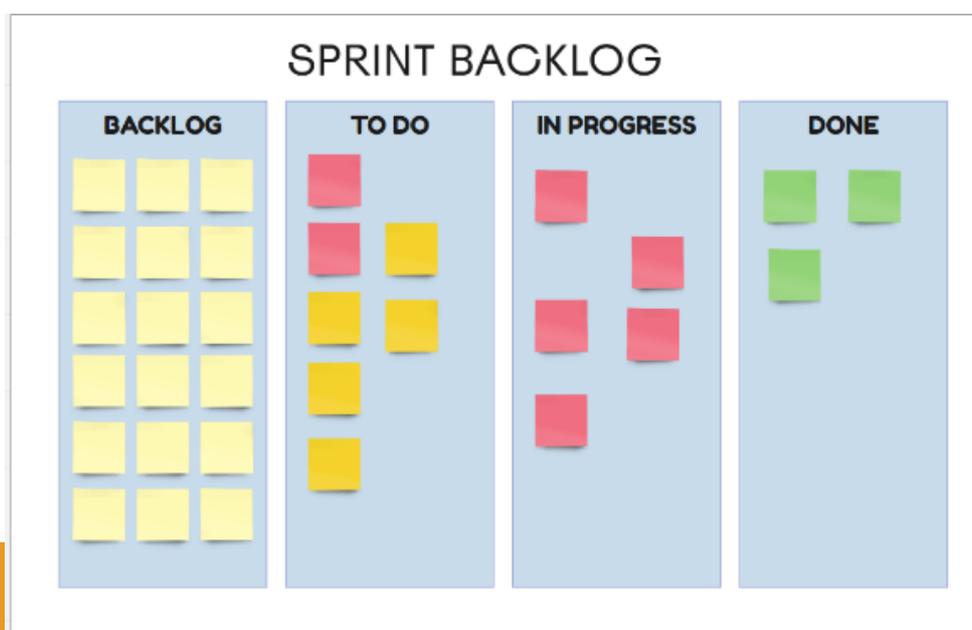
Y la otra figura destacable es el propio **equipo de trabajo ágil**: está compuesto por las personas que realmente van a ejecutar las tareas del backlog. Tienen la característica de ser equipos multidisciplinares, tienen todas las capacidades para cumplir las tareas del sprint y tomar decisiones, sin necesidad de ayuda externa, y son equipos autoorganizados, planos, sin jerarquías. Son los responsables del control del grado de avance, de necesidades o nuevas

medidas.

Por último, nos faltará describir la **definición de terminado**: ¿cómo sabemos cuándo está terminada una tarea? Puede haber casos muy ambiguos, por lo que es importante definir el estado de terminado de cada acción, el alcance de cada acción.

Nos planteamos el uso de una **herramienta de gestión visual** como Trello para visualizar las tareas pendientes, la asignación de cada una y el estado de avance. Esta herramienta nos permite involucrar a todo el equipo de trabajo en la creación del backlog de tareas, la priorización de las mismas, la formación de equipos de trabajo ágiles multidisciplinares y el seguimiento de las acciones.

Esta es la metodología que hemos utilizado para la definición del nuevo plan estratégico de AST, en el que se ha nombrado un Product Owner por eje estratégico, se han descrito la lista de tareas que componían el backlog, se han definido los equipos de trabajo para ejecutar dichas acciones; se ha definido la duración de los sprints de trabajo, las reuniones de revisión y retrospectiva, para finalmente poder generar el plan estratégico actual en el que nos encontramos, de una manera ágil y visual.





06

Agradecimientos

Consejo de Dirección

María Eugenia Díaz Calvo
Consejera
Departamento Ciencia, Universidad y
Sociedad del Conocimiento del Gobierno de
Aragón

Iván Andrés Martínez
Secretario General Técnico
Departamento Ciencia, Universidad y
Sociedad del Conocimiento del Gobierno de
Aragón

Mayte Ortín Puértolas
Directora Gerente
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Ricardo Cantabrana González
Director General de Administración
Electrónica y Sociedad de la Información
Departamento Ciencia, Universidad y
Sociedad del Conocimiento del Gobierno de
Aragón

Carlos Soria Cirugeda
Secretario General Técnico
Departamento de Economía, Planificación y
Empleo

Jose Luis Pinedo Guillen
Secretario General Técnico
Departamento de Presidencia y Relaciones
Institucionales

Marta Aparicio Sainz de Varanda
Directora General de Patrimonio y
Organización
Departamento de Hacienda y
Administración Pública

Estela Ferrer González
Secretaria General Técnico
Departamento de Educación, Cultura y
Deporte

Daniel Lostao Sanjuan
Jefe de Gabinete
Departamento de Vertebración del
Territorio, Movilidad y Vivienda

José Antonio Jiménez Jiménez
Secretario General Técnico
Departamento de Ciudadanía y Derechos
Sociales

José Luis Castellano Prats
Secretario General Técnico
Departamento de Agricultura, Ganadería y
Medio Ambiente

Félix Asín Sañudo
Secretario General Técnico
Departamento de Sanidad

José María Arnal Alonso
Director Gerente
Servicio Aragonés de Salud

Eva Fortea Báguena
Directora General de Comercio, Ferias y
Artesanía
Departamento de Industria, Competitividad
y Desarrollo Empresarial

Lucía Murillo Blasco
Jefe de Servicio de Gestión Económica,
Contratación y Personal
Departamento Ciencia, Universidad y
Sociedad del Conocimiento del Gobierno de
Aragón

Consejo Asesor de Telecomunicaciones e Informática

Ángel Sanz Barea
Jefe de Servicio de Tecnologías de la
Información de Justicia
Departamento de Presidencia y Relaciones
Institucionales

Sergio Pérez Pueyo
Secretario General Técnico
Departamento de Hacienda y
Administración Pública

Carmen Muñio Marcén
Jefe de Servicio de Sistemas Informáticos
y Telecomunicaciones
Departamento de Educación, Cultura Y
Deporte

Bizén Fuster Santaliestra
Director General de Carreteras
Departamento de Vertebración Del
Territorio, Movilidad y Vivienda

Julio Borque Almajano
Jefe de Servicio de Asistencia Técnica y
Procesos Informáticos
Departamento de Agricultura, Ganadería y
Medio Ambiente

Carlos Tellería Orriols
Jefe de Sección de Tecnologías de la
Información
Departamento de Sanidad

Marta Trigo Cabrejas
Subdirector de Garantía de Servicio
Departamento de Sanidad

Javier Navarro Espada
Director General de Industria y Pymes
Departamento de Industria, Competitividad
y Desarrollo Empresarial

Fernando Beltrán Blázquez
Subdelegado del Gobierno en Zaragoza
Administración General del Estado

Fernando Tricas García
Vicerrector de Tecnologías de la
Información y de la Comunicación
Universidad de Zaragoza

María Paz Álvarez Amada
Técnica de la Dirección General de
Educación del Gobierno de Aragón
Federación de Municipios, Comarcas y
Provincias de Aragón

Arantxa Cortés Cameros
Técnica Superior Informática del
Ayuntamiento de Utebo
Federación de Municipios, Comarcas y
Provincias de Aragón

Manuel Pérez Alconchel
Gerente de la Asociación de Empresas de
Tecnologías de la Información, Electrónica
y Telecomunicaciones de Aragón
(TECNARA)
Asociaciones Empresariales sectores
Telecomunicaciones e Informática

Eduardo Peris Millán
Decano del Colegio Profesional de
Ingenieros Técnicos en Informática de
Aragón
Asociaciones Empresariales sectores
Telecomunicaciones e Informática

Leandro Hermida Brañas
Presidente de la Asociación de
Investigación, Desarrollo e Innovación en
Aragón (IDia)
y Director de Tecnologías y Sistemas de
Ibercaja
Asociaciones Empresariales sectores
Industriales o Servicios de Carácter
General

Comisión de estrategia

Nieves Campillo Andrés
Adjunta a Dirección
Aragonesa de Servicios Telemáticos

M^a Jesús Tejedor Bas
Directora de Recursos
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Jordi Dalmau Gabas
Director de Desarrollo de Negocio
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Fidel Contreras Única
Director de Telecomunicaciones e
Infraestructuras
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Óscar Torrero Ladrero
Director Tecnología y Sistemas
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Mercedes Garzarán Teijeiro
Responsable Área Gestión Operativa y
Contratación
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Eva Azcona Zardoya
Coordinadora Técnica
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Marta Boudet Marín
Gestora De Proyectos
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Ana González Muñoz
Técnico de Servicios de Atención a
Usuarios
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Eva Fañanas Conte
Operadora de Sistemas Técnicos
Aragonesa de Servicios Telemáticos

M^a Ángeles Sarasa Bara
Responsable Oficina Técnica Calidad
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Equipo facilitador experto en estrategia e innovación - "¿Por qué no? Innovar - Diseñar - Crecer"

Luz López Palacios
Strategy & Innovation Leader

Pedro Salazar Díaz-Marta
Innovation Manager

Catia Rabaça
Innovation Manager

Beatriz Alcalá Grau
Project Manager

Partes interesadas entrevistadas

Marta de Santos
Diputada Cortes de Aragón

Empleados

Elena Martínez
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Ana Serrano
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Clara Molina
Aragonesa de Servicios Telemáticos

Usuarios

Mar Sarto
Biblioteca de Teruel

Usuarios de las encuestas de satisfacción
de los servicios

Otras administraciones

Miguel Ángel Ferrer
Diputación Provincial de Huesca

Proveedores

Eduardo Zubizarreta
Instrumentación y Componentes

Ignacio Alastruey
INETUM

Operadores

Rosario Palomino
Telefónica

Javier Gines
Netllar

Guillermo Martínez
Embou

Xavi Collet
Vodafone



Plan estratégico 2022 - 2025

