



# PLAN ESTRATÉGICO

2012-2015



Navarra de Servicios y Tecnologías, S.A.

| C/ Orcoyen s/n, 31011 Pamplona - Navarra |

| info@nasertic.es

| www.nasertic.es

| Tel: 848 426 734

| Fax: 848 426 751



## INDICE

<b>1</b>	<b>¿DE DÓNDE VENIMOS?</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>NASERTIC</b> .....	<b>8</b>
2.1	El equipo .....	12
2.2	Misión, Visión y Valores .....	15
2.3	Nuestra relación con clientes y mercado .....	19
<b>3</b>	<b>¿POR QUÉ AHORA?</b> .....	<b>25</b>
3.1	Cómo hemos hecho el Plan .....	27
3.2	Reflexión Estratégica .....	30
3.3	Planteamiento Estratégico .....	31
<b>4</b>	<b>¿EN QUÉ ESPEJO NOS MIRAMOS?</b> .....	<b>33</b>
4.1	Internacional .....	33
4.2	Nacional .....	36
4.3	Autonómico .....	40
<b>5</b>	<b>PUNTO DE PARTIDA (DAFO)</b> .....	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>DONDE QUEREMOS LLEGAR</b> .....	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>¿CÓMO LO LOGRAREMOS?</b> .....	<b>51</b>
7.1	Planes de Acción .....	55
<b>8</b>	<b>HABREMOS LLEGADO SI...</b> .....	<b>80</b>
8.1	Indicadores .....	80
8.2	Metas .....	86
<b>9</b>	<b>INICIAMOS EL CAMINO</b> .....	<b>88</b>



## 1 ¿DE DÓNDE VENIMOS?

En primer lugar es importante conocer quiénes somos, nuestros antecedentes y el proceso de creación. NASERTIC nace en septiembre de 2011 de la fusión de 3 empresas públicas: NAVARRA DE SERVICIOS S.A.U. (NASERSA), PRODUCCIÓN INFORMÁTICA DE NAVARRA S.L.U. (PIN) y OBRAS PÚBLICAS Y TELECOMUNICACIONES DE NAVARRA S.A.U. (OPNATEL).



El día 3 de mayo de 2011, los consejos de administración de las tres empresas que integran Nasertic aprobaron por unanimidad el proyecto común de fusión. La operación es una fusión por absorción de Producción Informática de Navarra, S.L.U. y Obras Públicas y Telecomunicaciones de Navarra, S.A.U. por parte de Navarra de Servicios, S.A.U., que posteriormente cambia su nombre por NAVARRA DE SERVICIOS Y TECNOLOGÍAS, S.A. (NASERTIC). En dichos consejos se establece que todas las operaciones realizadas desde el 1 de enero de 2011 por las sociedades absorbidas se considerarían a efectos contables como realizadas por la sociedad absorbente.

El 1 de julio de 2011 se formaliza ante el notario de Pamplona D. Rafael Unceta Morales dicha fusión, que se hace efectiva el 1 de septiembre de 2011 pasando a llamarse Nasertic.

El 17 de octubre se constituye el consejo de administración de la empresa. La sociedad se crea mediante la fusión por absorción de PIN y OPNATEL por parte de NASERSA. A continuación, se describe someramente la actividad de cada una de ellas y la situación económica que presentaban cada una por separado.

## **NASERSA**

La finalidad originaria para la que se creó Nasersa en el año 1981 era la de dar servicios horizontales a las Sociedades Públicas adscritas al Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente; a lo largo de los años fue ampliando la prestación de servicios a otros ámbitos y empresas de la Administración, por eso en 2007 es adscrita a Presidencia como departamento horizontal en la idea de que centralice la prestación de servicios al conjunto de la Administración evitando duplicidades con otras empresas.

Hasta el 31 de agosto se prestaban todos los servicios relacionados con servicios jurídicos, contabilidad y finanzas.

Hasta el 31 de agosto, todas las áreas (servicios jurídicos, contabilidad y finanzas, recursos humanos, informática, consultoría...) daban servicios a las distintas empresas que estaban ubicadas en el edificio de Peritos (ITG´s, Riegos de Navarra, ICAN) así como a GARVN-Viveros, dependientes de Departamento de Desarrollo Rural, así como a otras empresas públicas (Planetario,...). Por otro lado, algunas áreas prestaban servicios al Departamento de Presidencia, como el laboratorio para los análisis toxicológicos de Justicia y Policía Foral, el Servicio de Atención Ciudadana, en las oficinas ubicadas en Pamplona y en Tudela, el área de Diseño y Comunicación, dando servicios de apoyo a la información de emergencias y sucesos, entre otros.

## **PIN**

La sociedad "Producción Informática de Navarra S.L.U. (P.I.N.)", era una empresa pública perteneciente al Gobierno de Navarra, adscrita al Departamento de Presidencia, constituida en el año 2006 con la finalidad de proveerle al Gobierno y a los organismos e instituciones dependientes de él, servicios en materia sistemas de información, encargándose también de la explotación de los mismos. En detalle:

- Sistemas de información y explotación de los mismos.
- Mantenimiento y gestión de proceso de datos, de Mainframe, almacenamiento de información e impresión de documentos.
- Centro de Soporte y CAU.
- Software y hardware del puesto de trabajo.

## **OPNATEL**

La sociedad pública "Obras Públicas y Telecomunicaciones de Navarra, S.A.U." (OPNATEL) fue creada en el mes de octubre de 1997, como sociedad del Gobierno de Navarra, adscrita al Departamento de Obras Públicas, Transportes y Comunicaciones. Tenía como fundamental cometido la implantación, gestión y explotación de todos los servicios y sistemas de telecomunicaciones del Gobierno de Navarra y sus organismos autónomos.

Los servicios que prestaban eran los siguientes:

- Telefonía fija/móvil y servicios de datos tanto con red propia como alquilada o contratada a otros operadores.
- Proyectos de mantenimiento y cableados estructurados.
- Servicios de difusión de TV y housing.

## **SITUACIÓN ECONÓMICA PREVIA A LA FUSIÓN**

Si analizamos el volumen de negocio y facturación de las tres empresas durante el año 2010, los ingresos totales aproximados eran de 21,7 millones de euros; en dicho año, el 52,6% correspondía a la facturación de Opmatel, el 30,93% a PIN y el resto, es decir el 16,47% a Nasersa.

Respecto al número de personas que trabajaban en las tres empresas, sin contar los consejos de administración, a finales del año 2010 teníamos un total de 115 personas de las cuales 60 pertenecían a Nasersa, 30 a Opmatel y 25 a Pin.



## 2 NASERTIC

Como hemos citado anteriormente, NASERTIC es una empresa pública perteneciente al grupo Corporación Pública Empresarial Navarra del Gobierno de Navarra. La sociedad tiene su domicilio social en la c/ Orcoyen s/n, código postal 31011 de Pamplona, Navarra. Está adscrita al Departamento de Presidencia, Administraciones Públicas e Interior.

La sociedad tiene como **Objeto Social**, la prestación de servicios para las Administraciones Públicas, Organismos, Sociedades o Entidades que dependan de ellas, así como con carácter subsidiario, a otras sociedades, entidades o particulares, en los ámbitos siguientes:

1. La prestación de servicios profesionales en aspectos **jurídicos, económico-contables, de recursos humanos, de comunicación, de información, de formación, de organización, de consultoría** y, en general, cualesquiera otros, complementarios o relacionados con los anteriores, excepto que la ley requiera para ello la colegiación específica o inscripción en algún Registro Oficial.
2. La prestación de servicios de **comunicaciones electrónicas**, incluidas a título enunciativo la telefonía fija, telefonía móvil, transmisión de datos, acceso a internet, la radiodifusión, servicios de televisión y TDT. El despliegue, explotación, gestión y mantenimiento de las **infraestructuras**, sistemas y redes de comunicaciones electrónicas así como cuantas actuaciones resulten necesarias para prestar dichos servicios. Asimismo cualquier actividad comercial o industrial que esté relacionada con la **explotación de redes**, y prestación de servicios de comunicaciones electrónicas.
3. La prestación de **servicios informáticos**, incluyendo la adquisición, mantenimiento, gestión y operación del hardware o software necesarios, así como la dirección de proyectos, gestión y desarrollo de aplicaciones informáticas y la prestación de servicios de atención y soporte a usuarios, así como cualesquiera otros complementarios y de apoyo a la modernización e introducción de nuevas tecnologías.
4. La prestación de servicios de **laboratorio**.
5. En el caso de las sociedades públicas de Navarra, los servicios a que aluden los números anteriores se prestarán a las mismas sólo si así lo decide, y con el alcance que decida, la sociedad matriz del Grupo empresarial público de Navarra.

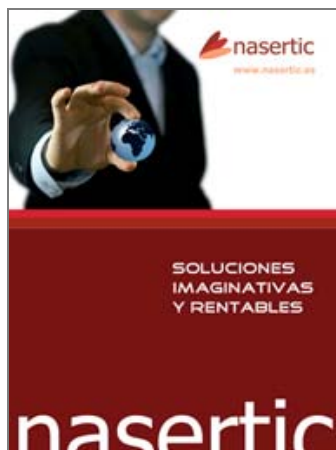


6. Cualquier otra actividad relacionada con el ámbito de servicios y tecnología que le sea encomendada por el Departamento del Gobierno de Navarra competente en la materia.
7. Las mencionadas actividades integrantes del objeto social podrán ser realizadas por la sociedad total o parcialmente de modo indirecto, a través de su participación en cualquier otro tipo de sociedad, asociación, entidad, u organismo, público o privado, con o sin personalidad jurídica, de objeto analógico o idéntico. Quedan excluidas todas aquellas actividades para cuyo ejercicio la ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta sociedad.
8. La sociedad no podrá realizar ninguna de las actividades determinadas en los párrafos anteriores en el caso de que impliquen directa o indirectamente ejercicio de autoridad y otras potestades inherentes a los poderes públicos y, en todo caso, aquellas que no estén permitidas legalmente.



En la actualidad, NASERTIC **es la sociedad pública más transversal** en prestación de servicios, tanto en Gobierno de Navarra, como en Sociedades Públicas. Esto se debe tanto a la tipología de servicios ofrecidos, como a la diversidad de los mismos.

Dada la diversidad de servicios transversales que prestamos, hemos considerado imprescindible la elaboración de **un Portfolio de Servicios**, en el que no sólo describimos esos servicios, sino que además adquirimos unos compromisos en la prestación de los mismos, porque estamos enfocados a negocio, siempre desde el ámbito público.



Trabajamos en 7 áreas de negocio, que hemos estructurado en 3 grandes focos: Te comunicamos, Te conectamos y Te respondemos.



La finalidad última de este Portfolio es que nuestros clientes conozcan el amplio abanico de servicios que les ofrecemos, desde comunicación -uniendo tecnología e información-, pasando por Laboratorio -tanto para análisis agroalimentarios como toxicológicos o forenses-, hasta sistemas de información, infraestructuras o atención ciudadana (gestionamos las 2 oficinas de Pamplona y Tudela del 012Infonavarra, además de las redes sociales de algunos servicios).



En este Portfolio, destacamos lógicamente nuestros **valores añadidos y diferenciales para nuestros clientes**: disponibilidad permanente para algunos servicios, 24 horas x 365 días, un equipo altamente especializado y motivado, con calidad y que busca continuamente la excelencia.



Nuestro Sistema de Gestión, es uno de nuestros principales valores para ser referentes en nuestro sector. Está presente en todo lo que hacemos y es responsabilidad de cada una de las personas que formamos la empresa. Abarca el Sistema de Gestión de Calidad (SGC según ISO 9001), el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI según ISO 27001), el Sistema de Gestión Ambiental (SGA según ISO 14001) y el Sistema de Gestión del Servicio de Tecnologías de la Información (SGSTI según ISO 20000-1) y la certificación para la realización de Ensayos de Laboratorios (ISO 17025:2005) acreditados por ENAC.

Buscamos la excelencia

la calidad es uno de nuestros principales valores

- Contamos con un Sistema de Gestión Integrado de Normas ISO que nos permite ser referente nacional en nuestro sector.
- Está presente en todo lo que hacemos y es responsabilidad de cada una de las personas que integramos nasertic.

Contar con un Sistema de Gestión como éste nos ayuda a:

- Mejorar la organización de la empresa.
- Ser más competitivos.
- Establecer la mejora continua como método de trabajo.
- Lograr mayor satisfacción tanto del personal interno como de clientes y proveedores.
- La implicación de todas las áreas de la empresa, que está unificada y es más sólida.
- Proyectar una imagen sólida hacia el exterior.
- Sentimiento de orgullo corporativo entre los empleados.

## 2.1 El equipo

Como hemos avanzado en el inicio de este Plan, NASERTIC surge de la fusión de tres empresas distintas, que tenían negocios distintos, estaban ubicadas en 5 lugares distintos, ocupando 6 edificios distintos. Por otra parte, las tres empresas mantenían horarios distintos (jornadas continuas, partidas y a turnos) para los 115 empleados, entre ellos una veintena de funcionarios.

Por lo tanto, en los últimos meses, se ha acometido **un proceso de integración** que no ha sido fácil, pero que hemos desarrollado en un periodo relativamente corto con el fin de reorganizar las tres plantillas y optimizar las actividades.

En la actualidad, el equipo de Nasertic es altamente especializado, muy sólido a nivel de conocimientos y muy dinámico en tendencias. Está contemplado en este 2012 el complementar el "expertise" técnico de la plantilla de Nasertic con el diagnóstico de habilidades personales intrínsecas para aprovechar al máximo la potencialidad de los miembros del equipo. En este sentido, se trabajarán fortalezas como la creatividad, perspectiva, optimismo, trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento crítico, pensamiento lateral... en definitiva, construiremos a nuestra medida la cultura de empresa. El número total de personas en estos momentos en la empresa es de 105, de las cuales, 18 son funcionarios en comisión de servicios especiales, 17 tienen contrato eventual y el resto 70 están con contrato fijo. Todos los perfiles existentes en Nasertic están adecuados a las necesidades de nuestros clientes.

### **ÓRGANOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA**

El principal órgano directivo de la empresa es el **Consejo de Administración**, integrado por profesionales y expertos de 3 departamentos del Gobierno de Navarra, además de un secretario perteneciente a CPEN. A continuación, detallamos la estructura:

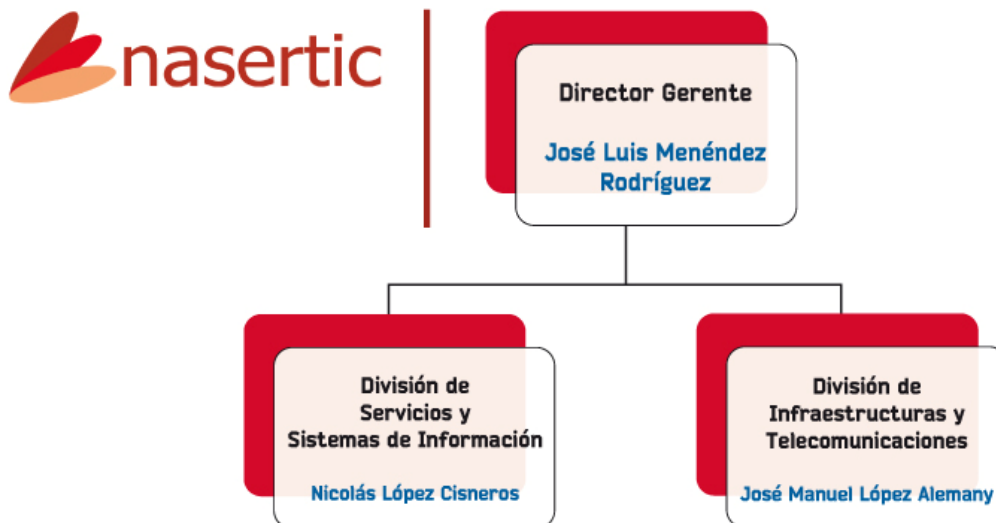
- **Presidente**
  - **Javier Morrás Iturmendi**  
Consejero de Presidencia, Justicia e Interior.

- **Vicepresidenta**
  - **Marta Vera Janín**  
Consejera de Salud
  
- **Vocales:**
  - **Valentín Elizondo Nevares**  
Director General de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías. Dpto de Presidencia, Justicia e Interior.
  - **José Luis Ruiz Ciruelos**  
Director General de Presidencia y Justicia. Dpto de Presidencia, Justicia e Interior
  - **José Luis Azcárate Sanz**  
Director Servicio de Servicio de Sistemas de Información Tributaria. Dpto de Economía, Hacienda, Industria y Empleo.
  - **Marta Huarte Rodríguez**  
Directora Servicio de Gestión del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Dpto. de Economía, Hacienda, Industria y Empleo.
  - **Gregorio Eguílaz Gogorza**  
Director General de Función Pública. Dpto. de Presidencia, Justicia e Interior.
  - **José Contreras López**  
Director Servicio de Secretariado del Gobierno y Acción Normativa. Dpto. de Presidencia, Justicia e Interior.
  - **José Gabriel Iriarte Rived**  
Secretario General Técnico. Dpto de Presidencia, Justicia e Interior.
  
- **Secretario**
  - **Francisco Javier García Noain**  
CPEN.

Por otra parte, **el equipo de dirección** está integrado por José Luis Menéndez Rodríguez, nombrado Director Gerente en octubre de 2011 y los directores de división José Manuel López Alemany y Nicolás López Cisneros (antiguos directores gerentes de Opnatel y Pin respectivamente); los tres directivos

son profesionales de reconocido prestigio, avalados por muchos años de trabajo dentro del sector TIC, tanto a nivel público como privado.

Ellos conforman el comité de estrategia y de coordinación de la dirección de la empresa, encargados del cumplimiento de los objetivos, proyectos y en definitiva de la estrategia marcada por el Consejo de Administración.



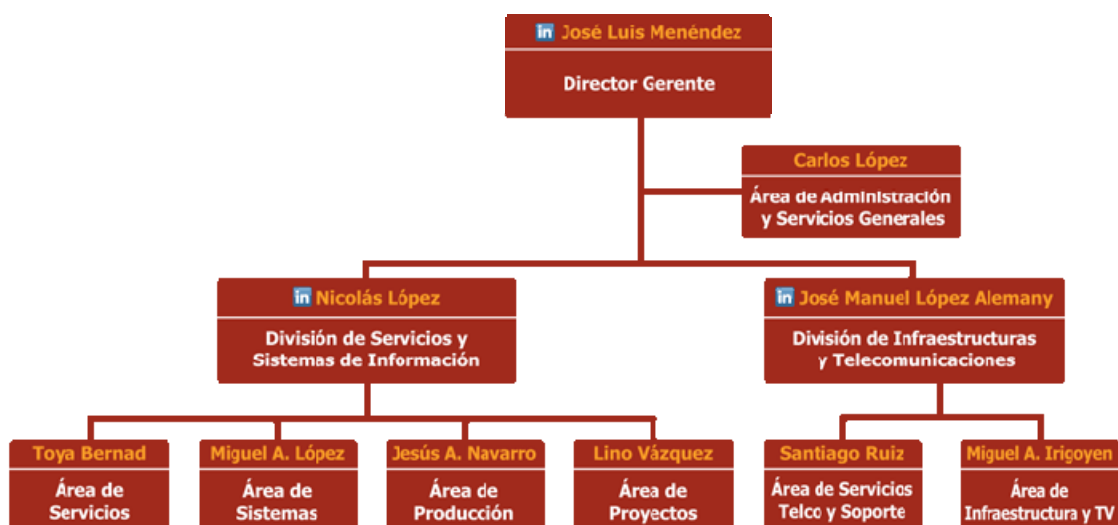
Complementando al Equipo de Dirección, co-existen diversos comités y grupos:

- Comité de Dirección Operativa.
- Comité de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales.
- Grupo de Guardias.

El **Comité de Dirección Operativa** está compuesto por el Director Gerente, los directores de división y los jefes de área; dicho comité se encarga de la coordinación de la empresa a todos los niveles (negocio, clientes, proveedores, finanzas, etc.), el siguiente gráfico muestra su composición.



## Comité de Dirección Operativa



Por otra parte, el **Comité de Calidad y Prevención de Riesgos Laborales** está compuesto por el Director Gerente, la responsable de calidad y los responsables de cada una de las ISO. Dicho comité se encarga de la coordinación de la aplicación del plan estratégico de la empresa, de la actualización y generalización de las distintas ISO's a toda la empresa, así como la actualización y cumplimiento del programa de prevención de riesgos laborales de la empresa.

Y por último, el **Grupo de Guardias** está compuesto por los jefes de las áreas afectadas, que son las de Sistemas, Producción, Servicios Telco y Soporte y la de Infraestructuras y Televisión. Su función es reordenar el proceso de las guardias, así como preparar el calendario anual de las mismas, además de definir el protocolo de actuación para minimizar los costes de las mismas.

## 2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Antes de adentrarnos en lo que es el Plan Estratégico en su esencia, consideramos imprescindible avanzar la misión, visión y valores de Nasertic con el fin de facilitar la comprensión de este documento.

### Misión de Nasertic

En la Misión se han recogido las *"finalidades que pretende, las funciones que desea satisfacer, a qué clientes se dirige y con qué procesos y procedimientos va a realizar las tareas que se ha propuesto"*

La declaración de Misión nos ha proporcionado el contexto para formular las líneas específicas de negocio en las cuales se involucra la empresa y las estrategias



mediante las cuales opera. Establece el campo en el cual competiremos y determinará la manera de cómo asignaremos los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la Misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de todos los equipos de Nasertic, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

Somos muy conscientes de que el enfoque de la Misión es interno para la empresa, debe tener significado para sus miembros, enorgullecerles, e inspirarles en su acción. Para formular la declaración de Misión hemos contestado a estas cuatro preguntas:

1. ¿Qué necesidades trata de satisfacer Nasertic?
2. ¿Quién es el cliente? ¿Para quién desempeñamos esta función?
3. ¿Cómo realiza Nasertic el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe Nasertic?

Hemos trabajado en estas preguntas para que la Misión dé respuesta a todas ellas. La declaración de la **Misión de Nasertic** se concreta en:

***PRESTAR A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, SECTOR PÚBLICO Y ORGANIZACIONES PRIVADAS, QUE ASÍ LO REQUIERAN, SERVICIOS GENERALES Y EN PARTICULAR DE LABORATORIO, COMUNICACIÓN, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES, MODERNOS, DE ALTA CALIDAD Y COMPETITIVOS, OPTIMIZANDO AL MÁXIMO LOS RECURSOS. TODO ELLO PARA FACILITAR Y HACER MÁS EFICACES LAS RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS CIUDADANOS, Y SER PARTE ACTIVA EN LA MODERNIZACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA.***

Los elementos que se recogen en la **Misión** son:

1. PRESTAR SERVICIOS GENERALES Y EN PARTICULAR DE LABORATORIO, COMUNICACIÓN, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES, se especifica el campo de actuación que es la prestación de servicios en general (como se describe en el objeto social de la empresa), dando un énfasis especial a los de mayor trascendencia como son los del laboratorio, los de comunicación/información para la atención ciudadana, los de sistemas de información y telecomunicaciones, como soporte fundamental.

2. PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, EL SECTOR PÚBLICO EMPRESARIAL Y LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS, se establece el mercado objetivo:
- Administraciones Públicas: el Gobierno de Navarra como principal cliente es la base principal sobre la que se construye la posición estratégica de la empresa. Con él se define el desarrollo de los nuevos servicios a prestar. Además dichos servicios pueden extender su prestación hacia otras administraciones públicas (ayuntamientos, mancomunidades, concejos, etc.), sobre todo en materia TIC.
  - El sector público empresarial: es el segundo principal cliente al cual, por encargo de CPEN, se puede prestar servicios de sistemas de información y telecomunicaciones de forma transversal, evitando de esta forma la creación de un departamento propio dentro de CPEN y servir como nexo con el Gobierno de Navarra como prestador único de dichos servicios para ambos.
  - Organizaciones privadas: de forma residual y para servicios concretos (housing en los centros de telecomunicaciones y CPD).
3. SERVICIOS MODERNOS, DE ALTA CALIDAD Y COMPETITIVOS, OPTIMIZANDO AL MÁXIMO LOS RECURSOS, con esto se define la intención de cómo queremos que sean los servicios que se van a prestar y a qué precio. Serán competitivos, modernos y de alta calidad ya que se tienen todos los factores para conseguirlo, una infraestructura tecnológicamente avanzada, un capital humano muy especializado y una gran experiencia en la prestación de dichos servicios. Por lo que estamos convencidos de que nuestros precios son muy competitivos.
4. HACER MÁS EFICACES LAS RELACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CON LOS CIUDADANOS, Y SER PARTE ACTIVA EN LA MODERNIZACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA, con ello se expresa nuestra intención final de facilitar la relación de la Administración con los ciudadanos, prestando unos servicios eficaces, rápidos y de calidad, y con ello participar en el desarrollo global de la Comunidad Foral de Navarra.

### **Visión de Nasertic**

La declaración de la Visión incluye el objetivo más importante de las actividades de la empresa en el largo plazo. ¿Qué será Nasertic dentro de cuatro años? Esto dibuja una imagen del futuro de la empresa y ayuda a los empleados a comprender por qué y cómo deben apoyarla, para que le sirva de estímulo.

La VISIÓN de NASERTIC queda definida como:

**SER UNA EMPRESA DE REFERENCIA Y RECONOCIDA POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS DE NAVARRA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS GENERALES, SOBRE TODO EN MATERIA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES, AUMENTANDO EL VALOR AÑADIDO EN LOS SERVICIOS PRESTADOS Y LA CARTERA DE CLIENTES, Y ASÍ CONVERTIRNOS EN UN GESTOR DE REFERENCIA EN INFRAESTRUCTURAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE TELECOMUNICACIONES.**

### Valores

La cultura de una empresa une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su vida laboral cotidiana. Las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas están dirigidas por la Misión e involucran de manera regular a sus empleados en el trabajo de la empresa. Ambos aspectos forman parte fundamental de la cultura de la empresa.

Cuando hablamos de valores esenciales de Nasertic hacemos referencia a los principios y postulados primordiales, inspiradores y duraderos. Estos valores no necesitan la justificación de nadie ajeno a la empresa y tienen valor e importancia intrínseca por sí mismos y para todos los empleados.

En Nasertic, somos, estamos, tenemos, nos orientamos y trabajamos de la siguiente forma:



## **2.3 NUESTRA RELACIÓN CON CLIENTES Y MERCADO**

En base a nuestra Misión, la relación con los clientes existentes y el mercado actualmente los podemos dividir en las siguientes categorías:

- Gobierno de Navarra y Administraciones Públicas (AAPP)
- Sociedades Públicas (SSPP)
- Sector Privado
  - Operadores de Telecomunicaciones
  - Asociación de Empresas Navarras de TIC (ATANA)

A continuación, ofrecemos una relación detallada de los servicios que prestamos a cada cliente en función de su tipología y actividad:

### Gobierno de Navarra y AAPP

El gran cliente de Nasertic es el Gobierno de Navarra; suministramos servicios a todos los departamentos que lo componen. Destacamos los prestados a:

- ✚ La Dirección General de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías, a la cual se prestan servicios de Telecomunicaciones, de Mantenimiento y gestión del CPD, del mainframe, del CAU, mantenimiento de hardware y software de puesto de trabajo así como la gestión de los servicios de atención ciudadana.
- ✚ Las Direcciones Generales de Justicia e Interior, servicios de Laboratorio. Somos el laboratorio de referencia para Policía Foral.
- ✚ La Dirección General de Agricultura y Ganadería se le suministran servicios de laboratorio (análisis de tierras, encefalopatías espongiiformes, piensos, etc). También de servicios de comunicación, como la revista Navarra Agraria, folletos y trípticos divulgativos, así como el apoyo al desarrollo de jornadas o congresos.
- ✚ También se prestan servicios a los organismos autónomos, como el Servicio Navarro de Salud (SNS), el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) y otras entidades públicas como la Universidad Pública de Navarra, incluso al propio Parlamento de Navarra, al que se le han prestado servicios de apoyo y asesoría tecnológica en materia de telecomunicaciones.
- ✚ También se prestan, aunque de forma residual, algunos servicios a ayuntamientos (mantenimiento de centralitas telefónicas); y aquí es donde tenemos un gran potencial de crecimiento, por el volumen de entidades a las cuales se les puede prestar servicios en materia TIC.

## **Sociedades y Fundaciones Públicas**

Durante el proceso de creación de la Corporación Pública Empresarial, y apoyándole en su proceso de optimización de recursos y reducción de costes, CPEN consideró que en lugar de crear una unidad en materia TIC dentro de la estructura de la Corporación, podía utilizar a Nasertic como proveedor tecnológico. En primer lugar, realizamos el mapa general de situación de los activos y servicios TIC de cada empresa; posteriormente, se presentó a CPEN un plan con medidas encaminadas a la optimización y reducción de costes. A continuación, se nos encomendó la prestación de servicios a las distintas empresas públicas en materia de sistemas de información y telecomunicaciones. También se prestan servicios a ANIMSA (empresa pública ligada al ámbito local) de mantenimiento de centralitas del servicio 010 y 012Info-Local.

En nuestra cartera de clientes, hemos integrado en este 2012 a algunas fundaciones públicas como la Fundación Miguel Servet, Fundación Navarra para la Excelencia o la Fundación Moderna.

## **Sector Privado**

En algunos casos y básicamente para cubrir servicios con unas características especiales, que no son prestados en nuestra comunidad por empresas privadas, NASERTIC se encarga de cubrir este gap. Nos referimos, por ejemplo, a servicios de centro de alojamiento y respaldo de datos, lo que se suele llamar: Centro de Proceso de Datos Secundario. El enfoque de Nasertic son compañías que por su tamaño, valor y relevancia de su información y/o representatividad necesiten trabajar con un CPD de respaldo de determinadas características que solamente puede ofrecer Nasertic.

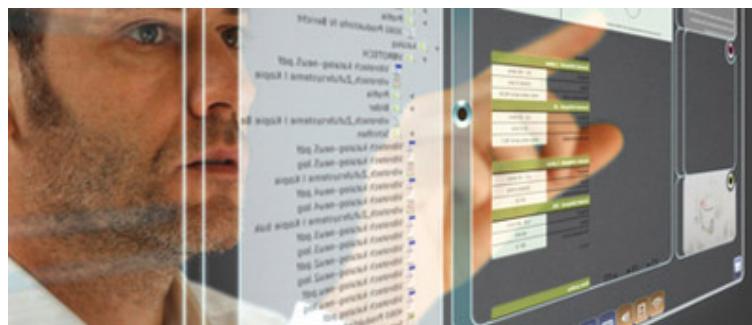
Un caso particular dentro de los clientes del sector privado son los operadores de Telecomunicación. Los centros de telecomunicaciones están adscritos a Nasertic para su uso y explotación; dichos centros están ubicados en lugares de especial interés para dar servicios de difusión de televisión y como emplazamientos para dar cobertura móvil, enlaces de estaciones, etc, para lo cual, a distintos operadores de telecomunicaciones también se les da servicio de alojamiento de equipos y utilización de torre (a este tipo de servicios se les llama servicios de Housing).

## **Asociación de Empresas Navarras de TIC (ATANA)**

Nasertic tiene como objetivo la promoción, divulgación y sensibilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la generación de riqueza y competitividad en Navarra, y para ello desarrolla internamente iniciativas con la intención de fomentar la colaboración con las empresas del sector. Por otro

lado, colabora de forma proactiva con ATANA, ya que tienen como objetivo común la mejora de la innovación empresarial y la divulgación de las tecnologías TIC para su uso entre la población Navarra. Nasertic forma parte de la Junta Directiva de ATANA.

El siguiente cuadro nos muestra los datos de facturación clasificados por la tipología de clientes, durante 2010 y 2011.



INGRESOS ANUALES (1)	EJERCICIO 2010	%	EJERCICIO 2011	%
GOBIERNO DE NAVARRA Y AAPP	18.752.779	86,16%	18.762.771	84,81%
SOCIEDADES PÚBLICAS GRUPO CPEN	685.922	3,15%	828.670	3,75%
SECTOR PRIVADO	2.326.811	10,69%	2.531.735	11,44%
<b>TOTAL</b>	<b>21.765.512</b>		<b>22.123.176</b>	

En 2011, el 83,31% de los ingresos provienen del Gobierno de Navarra y las AAPP; si le sumamos el 3,87% de las empresas y fundaciones públicas, observamos que **prácticamente el 87% de nuestros ingresos proviene del sector público** y el resto del sector privado, donde tienen una especial relevancia los operadores de telecomunicaciones. Estimamos que la relación de porcentajes no sufrirá variaciones importantes en los próximos años.

### **Mercado y clientes potenciales a medio plazo**

Dada la situación global de mercado y las medidas que ha tomado el Gobierno de Navarra, es difícil que los servicios prestados actualmente aumenten. Si bien es cierto, que es posible incrementar los servicios prestados a empresas públicas tanto en materia de sistemas de información y telecomunicaciones como en materia de comunicación. También puede incrementarse los servicios prestados al sector privado en lo que respecta a los servicios de respaldo (2º CPD) ya que hay varias empresas interesadas y más de un organismo público.

En el caso de los operadores de telecomunicaciones y cuando se finalice el despliegue de fibra programado en el plan de banda ancha (llegará a las localidades de Tudela, Tafalla, Estella, a un conjunto de polígonos industriales y conectará los

centros tecnológicos), se podrá alquilar el excedente de capacidad resultante del Plan de Infraestructuras de Telecomunicaciones a Largo Plazo para la prestación de sus servicios.

Las claves para seguir manteniendo nuestro nivel de servicio, reconocimiento por parte de nuestros clientes y por consiguiente mantener y mejorar nuestra cuota de mercado son:

- Agilidad en la reorganización: la fusión de tres empresas en una y la reorganización y optimización de las actividades.
- Abanico de servicios: dentro de los servicios suministrados, puede existir la posibilidad de:
  - Aumentar el suministro de los mismos a más clientes: caso del CAU al SNS.
  - Aumentar el abanico de servicios: como puede ser los prestados por las OAC.
- Costes: evidentemente una de nuestras ventajas competitivas es el coste optimizado que ofrecemos para que nuestros clientes minimicen los suyos.
- Excelencia empresarial: somos un referente en nuestro sector a nivel nacional, ya que tenemos cuatro certificaciones ISO (ISO 9001, ISO 14001, ISO 20000-1 e ISO 27001) y una acreditación de laboratorio (ISO 17025). Eso potencia la relación existente entre la calidad suministrada y los costes repercutidos. Tenemos que ampliar el alcance de las certificaciones al global de la empresa.
- Relación con los fabricantes: disponemos de la certificación FY2012 Gold Specialist Professional Networking (PNS) del fabricante HP, la cual permite tener acceso directo a condiciones especiales de compra y financiación, así como a herramientas de formación específicas del fabricante. Un punto a considerar sería la ampliación de la relación con este fabricante a otros ámbitos como plataformas de virtualización, almacenamiento, servidores, etc. También disponemos de la certificación VMware Partner Enterprise y estamos muy bien posicionados en las certificaciones de CISCO (5 CCNA y 1 CCNP).

### **Relaciones con Proveedores**

Para suministrar los servicios prestados por NASERTIC, tenemos que combinar los siguientes aspectos:

- **Personal:** no parece objetivo de CPEN dentro del Plan de Reordenación empresarial del sector público, el incrementar la dotación de personal dentro de las empresas, por lo que para el suministro de servicios y productos que no sean núcleo de negocio es preciso recurrir a la subcontratación.
- **Especialización:** hay ciertos servicios, que por su cariz, están altamente especializados, como pueden ser las compras mainframe o los de vigilancia física, por lo que es necesario subcontratarlos.



- **Volumen de contratación:** para cierto volumen de contratación no nos compensaría en ninguna de las situaciones el tener personal interno.

Debido a lo anterior dentro de NASERTIC, tenemos un grupo de proveedores homologados de los cuales el 40% son empresas navarras. Los más relevantes son:

- **IBM:** Proveedor Hardware y Software Mainframe, además de proveernos de servicios de consultoría tecnológica y soporte de alto nivel en sus sistemas. Recientemente hemos renegociado el contrato existente que finalizaba el 31 de diciembre de 2013 ampliándolo hasta el 31 de diciembre de 2015, obteniendo una rebaja cercana a 1.200.000€. [www.ibm.com/es/es/](http://www.ibm.com/es/es/)
- **IBERDROLA:** Proveedor de energía eléctrica (alta tensión). [www.iberdrola.es](http://www.iberdrola.es)
- **ENDESA:** Comercializador de energía eléctrica. [www.endesa.com](http://www.endesa.com)
- **CONASA:** Proveedor de hardware, asistencia técnica en el soporte y mantenimiento del puesto de trabajo, así como soporte de 2º Nivel con perfiles de distintos tipos, con contrato firmado Hasta el 31 de diciembre de 2012. [www.conasa.es](http://www.conasa.es)
- **SCC:** Proveedor de hardware de distinto tipo (puestos de trabajo, servidores, blade, etc.) con un contrato de homologación adjudicado por el Gobierno de Navarra. [www.es.scc.com/Main.aspx](http://www.es.scc.com/Main.aspx)
- **CIS:** Servicios de vigilancia del centro. [www.cia-seguridad.com/](http://www.cia-seguridad.com/)
- **TELEFÓNICA:** Proveedor de servicios de conectividad en los centros que no tenemos red propia, como conectividad a Internet, como servicios de telefonía fija y móvil externa. [www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)
- **CONATEL:** Con contrato de mantenimiento correctivo de VOZ y DATOS a nivel 1 en las sedes troncales (100 sedes, 40.000 bocas de red y 8.000 extensiones telefónicas), firmado hasta 31 diciembre de 2012. [www.conatel.biz](http://www.conatel.biz)
- **INGERED:** Con contrato de mantenimiento correctivo de VOZ y DATOS nivel 1 en las sedes remotas (800 sedes, 20.000 bocas de red y 4.000 extensiones telefónicas), firmado hasta 31 diciembre de 2012. [ingered.ning.com/](http://ingered.ning.com/)
- **UNITRONICS:** Con contrato de mantenimiento de telefonía fija a nivel 2 y 3 para las centrales telefónicas troncales de alta capacidad (60 centrales telefónicas, 25 PRI enlaces primarios, 6.000 extensiones analógicas, 1.000 extensiones digitales y 1.000 extensiones IP), firmado hasta 31 diciembre de 2012. [www.unitronics.es](http://www.unitronics.es)
- **ABERTIS/TELECOM:** [www.abertistelecom.com](http://www.abertistelecom.com)
  - Con contrato de mantenimiento correctivo de TDT a nivel 1 para los multiplex de los programas de televisión (60 centros de telecomunicación con 7 multiplex cada uno), firmado hasta 31 diciembre de 2012.
  - Con contrato de mantenimiento correctivo de los Radioenlaces a nivel 1 para la Red de Banda Ancha y para los de la TDT, (135 radioenlaces), firmado hasta 31 diciembre de 2012.

- **ERICSSON:** Con contrato de mantenimiento correctivo del hardware y el software de los Radioenlaces de Banda Ancha de ERICSSON a nivel 3, (100 Radioenlaces), firmado hasta 31 diciembre de 2012. [www.ericsson.com](http://www.ericsson.com)
- **UTE CONATEL-TAFCO:** Con contrato de Mantenimiento correctivo de las redes de teledistribución a nivel 1, (65 teledistribuciones y 2.500 tomas de televisión), firmado hasta 31 diciembre de 2012. [www.tafcomw.com](http://www.tafcomw.com)
- **UTE INGERED-ARALAR:** Con contrato de mantenimiento correctivo de las infraestructuras eléctricas y refrigeración de los centros de telecomunicación, (120 instalaciones eléctricas de Alta y Baja tensión, grupos electrógenos, SAI´s, Sistemas de refrigeración, etc.), firmado hasta 31 diciembre de 2012. [www.electricidadaralar.com](http://www.electricidadaralar.com)

### 3 POR QUÉ AHORA...

Los expertos aseguran que planificar es uno de los elementos fundamentales del éxito. Definir una estrategia concreta se plantea como una necesidad. Es imprescindible pero no suficiente, a nuestro juicio, teniendo en cuenta que los escenarios cambian casi a diario, que la coyuntura económica actual está llena de incertidumbres y que los entornos muy ágiles nos obligan a estar al día.

En este marco, ¿cómo se pueden obtener mejoras sin una **estrategia**? Es sencillamente imposible, o al menos muy difícil de una forma sostenida. Estrategia quiere decir saber donde se quiere ir, dominar el camino que se desea seguir y compartirlo con toda la empresa. Puede haber equivocaciones, pero rectificar es de sabios.



**“LAS MEJORES EMPRESAS  
SIEMPRE ESTÁN PREOCUPADAS”**

**Michael Porter**, profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa.

Por otro lado, sin una fuerte dosis de unidad y claridad, de en qué dirección se va, es imposible avanzar. Tampoco sin una cultura organizacional fuerte, una cohesión del equipo directivo o un serio consenso en los objetivos.

La palabra “Estrategia” tiene algo mágico y se suele relacionar con la reflexión y el buen hacer. ¿Debe ser explícita la estrategia y estar recogida en un documento? La respuesta es positiva si se recoge el sentir general, ya que las empresas con planes estratégicos escritos son empresas con más éxitos y que corren con menos riesgos de desaparecer. Según estudios realizados se da la siguiente proposición “a mejores planes estratégicos se obtienen mejores resultados”.

Nasertic, en su proyección y al servicio de las administraciones públicas, necesita detectar sus necesidades comunes y modelizar sus objetivos y planes de actuación a partir de estos intereses compartidos entre la empresa y nuestros clientes.

Por ello, debemos definir el marco operativo concretado en el plan estratégico hasta el 2015, horizonte temporal marcado con unos planes de acción que son “vivos” y sujetos a cambios en función de la evolución tanto interna como externa.

Este plan de acción tiene como objetivo general la mejora de nuestra competitividad, lo cual repercutirá indudablemente en nuestros clientes. El Plan en sí mismo se plantea como una herramienta ya del desarrollo cubriendo desde el

primer momento de su planteamiento y durante su desarrollo las siguientes razones:

- **Porque necesitamos afirmar la empresa:** Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Porque descubriremos lo mejor de la empresa:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que se hacen mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.
- **Porque definiremos ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos ha "obligado" a hacer una "pausa necesaria" para que se examine a la empresa y si verdaderamente se tiene un futuro que construir.



- **Porque identificamos las competencias centrales,** las habilidades, activos y rutinas que nos distinguen de los "competidores" y que deben ser aprovechadas en la definición de la estrategia de negocio. Constituyen el conocimiento colectivo en la empresa necesario para coordinar habilidades, tecnologías y recursos que nos permitirán obtener ventajas que sean difíciles de imitar.
- **Porque lograremos** que los procesos organizacionales y la infraestructura (¿cómo? y ¿con qué?) apoyen la estrategia (¿qué? ¿dónde? ¿por qué?) de la empresa. Estas **ventajas estratégicas** se traducirán en ventajas competitivas hacia el exterior si ellas

contribuyen a dar mayor valor a los productos o servicios. Usar tecnología para obtener ventajas estratégicas implica instrumentar estrategias que refuercen los factores críticos de éxito (¿con qué?) y las "competencias centrales" del negocio (¿cómo?).

### 3.1 Cómo hemos hecho el plan

El objeto de este documento, como hemos citado anteriormente, es generar el Plan Estratégico de NASERTIC y como tal es un documento oficial en el que los responsables de la empresa reflejan cuál debe ser la estrategia a seguir en el plazo de los próximos tres años. Como Plan Estratégico debe ser **cuantitativo, concreto y temporal**.

- Cuantitativo: porque indica los objetivos de la empresa y los recursos necesarios.
- Concreto: porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos.
- Temporal: porque establece unos intervalos de tiempo explícitos, que deben ser cumplidos por la empresa para que la puesta en práctica del Plan Estratégico sea exitosa.

La realización de un Plan Estratégico dentro de cualquier empresa, tiene como finalidad asegurar la adecuación entre los objetivos de la misma y las directrices necesarias para soportar dichos objetivos. Esto hace que un Plan Estratégico abarque a toda la empresa.

#### **Para la correcta generación de este Plan Estratégico:**

- Se ha utilizado una metodología que facilita el análisis previo de la situación
- Se han identificado, evaluado y analizado los aspectos, cuestiones e informaciones más relevantes
- Se han realizado varias reuniones y sesiones de trabajo en equipo de diversa índole con el personal de la empresa y personal externo para mostrarles el proyecto, para que opinaran sobre él, añadiesen una visión enriquecedora y modificasen los aspectos que consideraran oportunos.
- Se han elaborado conclusiones que dan lugar a la realización de planes de acción que debe acometer la empresa, y que su personal se compromete a llevar a cabo.



## PLAN ESTRATÉGICO DE NASERTIC

La metodología se resume en las siguientes 6 fases:

### Fase 1. Inicial. Enero 2012

- ◆ Definición de equipos de trabajo y acciones a realizar por los mismos (Comité de Dirección)
- ◆ Aprobación del procedimiento de trabajo (Comité de Dirección)
- ◆ Comité de Dirección informa al Comité Ejecutivo del procedimiento de trabajo

### Fase 2. Diagnóstico. Enero 2012 – Febrero 2012

- ◆ Realización de un análisis del entorno general al que se enfrenta Nasertic tanto a nivel internacional, nacional como autonómico. (comité de Dirección)
- ◆ Análisis DAFO (Comité ejecutivo)
- ◆ Definición de Misión, Visión y Valores de Nasertic (Comité de Dirección + Nasertic)

### Fase 3. Definición de la Estrategia Febrero 2012 – Mayo 2012

- ◆ Definición de las Líneas Estratégicas (Comité de Dirección)
- ◆ Definición de los Objetivos Estratégicos (Comité ejecutivo)
- ◆ Planes de Acción (Comité estrategia)
- ◆ Cuadro de Mando Integral (Comité de Dirección)
- ◆ Elaboración del Borrador del Plan Estratégico (Comité estrategia)

### Fase 4. Aprobación y difusión. Mayo 2012 – Junio 2012

- ◆ El Comité ejecutivo se encarga de difundir el borrador del Plan durante un determinado tiempo, tanto interna como externamente, para recoger sugerencias.
- ◆ Aprobación del Plan Estratégico (Comité de Dirección)

**Fase 5. Implantación y Ejecución. Junio 2012 – Diciembre 2015**

- ◆ Para la implantación se introduce la estrategia en la herramienta de gestión SMILE a modo de CMI´s por línea de negocio (Comité ejecutivo)

**Fase 6. Evaluación y seguimiento.**

- ◆ Los responsables de cada objetivo, plan de acción e indicador realizarán el seguimiento de su ejecución y volcarán, según la periodicidad marcada, los resultados en el SMILE.
- ◆ El Comité de Dirección anualmente realiza una revisión del estado de ejecución del Plan Estratégico

**EQUIPOS DE TRABAJO PLAN ESTRATÉGICO****FASE VII: Evaluación y seguimiento**

COMITÉ DE DIRECCIÓN 2012 - 2015



### **3.2 Reflexión estratégica**

La estrategia, a la que nos hemos referido anteriormente, se materializa en un plan que se concibe como consecuencia de un estudio, de una reflexión profunda y que cristaliza en una formulación, en un proyecto de modelo que engloba el comportamiento resultante y debe incluir una intencionalidad firme de aplicación o de integración, para poder alcanzar el futuro esperado.

Sirve para superar las limitaciones actuales y ser mejor en el futuro entorno competitivo, para poner orden en los procesos de cambio produciendo cierta ruptura con el pasado, y para colaborar en la alineación de la empresa, en la focalización de los equipos de trabajo, etc. Para que sea efectiva debe ser explícita, es decir, debe estar escrita y no sólo eso, sino que además debe ser conocida por todos los empleados. En ese sentido, los ejes prioritarios de actuación tanto en el presente como en el futuro pivotan en torno a la vocación de servicios que tiene Nasertic como ente instrumental del Gobierno de Navarra, servicio que no colisiona con el enfoque de negocio que pretendemos mantener siempre desde el punto de vista del ahorro de costes para nuestros clientes y ampliando miras hacia la mejora continua, incremento de servicios e internacionalización.

Una vez analizado el marco en el que se debe mover Nasertic (punto 4 de este documento), concluimos que la Sociedad de la Información es “nuestro campo de juego”, donde además se desarrolla el quehacer competitivo de las empresas – ya sean públicas o privadas- de hoy en día. Se trata de ayudar a comprender este espacio para aprovechar muy bien todas las ventajas que puede aportar el entorno, conocer bien cómo se deben comportar las organizaciones. La Sociedad de la Información ha modificado los procesos de creación de valor y los mecanismos de valor añadido.

Es importante resaltar la importancia de los “activos intangibles” en los procesos de creación de valor y como consecuencia del diferente modo de determinación del valor de las empresas, que es una manera práctica de ver cómo se refleja el cambio profundo que se ha introducido con la Sociedad de la Información.

Se paga lo que “crea valor”, ya que lo que crea valor es el origen de los beneficios, del crecimiento y de la creación de empleo. Todas estas finalidades son muy importantes en las empresas.

Sólo las empresas modernas, las de fuerte crecimiento, son las que dan importancia a las relaciones con los clientes, se fijan en la conveniencia de ofrecer productos y servicios innovadores, centran su atención en los procesos operativos eficaces y de alta calidad, les preocupa la tecnología de la información y la utilización de bases de datos, y también ponen muy en primer lugar su interés en las capacidades y habilidades de los empleados, empeñándose en incorporar los hábitos de la “medición” a la cultura organizacional y al comportamiento de todos los que trabajan en la empresa. Todo esto y mucho más es a lo que se refiere cuando se habla de los “activos intangibles” de las empresas, que muchas veces

tienen más valor que la propia infraestructura que se utiliza para el desarrollo de los productos o servicios.



### 3.3 Planteamiento Estratégico

La Misión, Visión y Valores (detalladas en el punto 2.2) han sido redactados tomando como base, entre otros, el análisis de otras tres variables (oferta de valor, capacidades distintivas y activos estratégicos) que hemos integrado en este planteamiento estratégico.

Hemos descompuesto todos los elementos relativos a la denominada “**oferta de valor**” que son las características que deben poseer los productos o servicios que ofrece la empresa y las cuales hacen que se la seleccione a ella. Nos referenciamos en las siguientes:

- Definición clara de los servicios ofrecidos.
- Transparencia y calidad en los servicios ofrecidos.
- Integración con las líneas estratégicas de nuestros clientes para generar valor añadido.
- Generación de cultura por procesos.
- Gestión eficaz y eficiente de proyectos.
- Experiencia y capacitación apropiada, y aprendizaje continuo.

Por otra parte, hay que tomar en consideración igualmente **las capacidades distintivas** de Nasertic que son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia que la empresa debe poseer y saber hacer muy bien, para poder cumplir y hacer sostenible la Oferta de Valor. Las detallamos a continuación:

- Establecer los mecanismos de comunicación adecuados para mantener permanentemente informado al cliente del estado de los servicios contratados.
- Establecer líneas de comunicación con el cliente.

- Poseer y aplicar políticas, estándares, metodologías y herramientas adecuadas para la prestación de los servicios.
- Poseer y mantener la cultura de gestión.
- Trabajar en equipo y generar sinergia empresarial.
- Cumplir los niveles de servicio y la calidad acordados con el cliente.
- Tener capacidad de negociación y aprovechar las economías de escala.
- Colaborar en la mejora de la capacidad productiva de los clientes a través de la generación de conocimiento y destreza en el uso adecuado de las herramientas.
- Facilitar la integración de las distintas plataformas tecnológicas.

Y por último, hemos analizado **los activos estratégicos de Nasertic** que no son otros que la acumulación y construcción de conocimiento a través de la experiencia de gestión y del tiempo de vida de la empresa. Los activos estratégicos son difíciles de imitar y no son “comprables”. A nuestro juicio, Nasertic debe poner en valor los siguientes activos:

- Nicho de conocimiento de difícil acceso y competencia.
- Personal competente y altamente comprometido.
- Infraestructura segura y fiable.
- Conocimiento de la gestión pública e institucional.
- Buena imagen ante los clientes.
- Metodologías y estándares tecnológicos corporativos.



The screenshot shows the Nasertic website homepage. At the top left is the Nasertic logo. To the right is the logo of the Government of Navarra. Below these is a navigation bar with links: INICIO, EMPRESA, ÁREAS, ACTUALIDAD, CLIENTES/PROVEEDORES, WIKI-NASERTIC, CONTACTO, and a search bar. The main banner features a muscular man and the text: "SOMOS EL MÚSCULO PARA QUE TODO ESTO FUNCIONE". Below the banner, there are several sections: "Áreas de actuación" with sub-sections like "Infraestructura y TV", "Proyectos", "Servicios Telco y Soporte", "Servicios", "Administración", "Sistemas", and "Producción"; "Siguenos en la Red" with social media icons; "Compartir" with social sharing options; and "Portfolio de Servicios" with a "Excelencia en Servicios" award logo. The footer contains contact information and legal links.

## 4 ¿EN QUÉ ESPEJO NOS MIRAMOS?

NASERTIC, como empresa de referencia en servicios y tecnologías en Navarra, opera en un entorno autonómico “actuando localmente” pero “moviéndose globalmente”, en un marco general que toma como referencia iniciativas autonómicas, nacionales e internacionales. En este contexto, se han analizado estudios e informes público/privados de contrastada reputación no sólo específicos del ámbito TIC sino también otros de carácter más global con visiones más generales, como pueden ser la EU2020, diferentes análisis de tendencias globales de diversas fuentes, el Informe Anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España del año 2011 (conocido como el Informe Orange), el estudio sobre salarios y política en el sector de la electrónica y las TIC de AETIC y los informes del Observatorio Nacional de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (ONTSI), entre otros.

Por otra parte, Nasertic, como empresa de referencia en el sector, forma parte de la Junta Directiva de ATANA (Asociación de Empresas Navarras de TIC) y gestiona la Secretaría de AUTELSI (Asociación Española de Usuarios de Comunicaciones y de la Sociedad de la Información), la única asociación a nivel nacional en la que conviven oferta y demanda de sector TIC.



### 4.1 INTERNACIONAL

#### 1. TENDENCIAS

Tras el análisis de varios documentos de referencia, se concluye que, tomando como base el perfil del nuevo consumidor, cuatro son los ejes que concentran todo el desarrollo tecnológico dentro de las TIC en los dos últimos años y en los próximos: las redes sociales, la nube informática (“cloud computing”), los móviles inteligentes y la estrategia de la Reutilización de la Información del Sector Público (RISP).

- I. Las redes sociales se han convertido en el epicentro de la revolución digital, un “boom” globalizado que está trazando ya un nuevo modelo de “comunicación” a corto plazo. En cifras globales: el 68,4 % de los internautas accede a diario a las redes sociales, un porcentaje que representa más del doble que hace tres años (28,6 %), y supone además un incremento de ocho puntos respecto a la tasa del año pasado, según datos de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). En cuanto a penetración de las redes sociales en PYMES, el informe de AMETIC para 2011, concluye que casi la mitad de estas organizaciones, un 49,8%, utilizan al menos una plataforma de social media diariamente para comunicarse con sus clientes. Destaca el sector turístico y la hostelería, el 72,8% de cuyos miembros utilizan a diario alguna red social.
  
- II. El “cloud computing” será la principal prioridad de inversión en TIC. Las implementaciones de “Nube privada” crecerán en la medida que las empresas comienzan a sentir más confianza en la tecnología y realizan modificaciones para apalancarla a lo largo de su infraestructura; con la finalidad de impulsar mejoras en la capacidad de respuesta y ahorro en costos. Se prevé un incremento en el interés por software para la gestión de Nubes empresariales, que sean capaces de gestionar Nubes públicas y privadas como parte integral de un entorno global de centro de datos. Las AAPP y las empresas acelerarán el uso del software as a-Service (SaaS) basado en Cloud para correo electrónico y soluciones colaborativas para reducir costos y simplificar operaciones
  
- III. Los teléfonos inteligentes (smartphones) se han convertido en las herramientas básicas para el acceso a internet y complacen la necesidad de estar continuamente conectado (“El futuro de la Web es móvil”). Los fabricantes de dispositivos como smartphones, tabletas, e incluso cámaras están transformando sus dispositivos y las utilidades. Apple y su iCloud es un ejemplo. Los nichos de negocio en este campo se están multiplicando y se ha abierto un nuevo mercado de futuro.
  
- IV. En los últimos años se ha incrementado notablemente el uso de software social en la red, ello ha provocado que los usuarios han tomado conciencia de su papel como consumidor/productor de información, con ello se está propiciando que se de un paso más, pasar de un papel de ciudadano cliente, usuario, votante a secas a tomar una postura más implicada y activa. Por ello todas las estrategias de “Gobierno Abierto” están tomando una posición relevante en los próximos años. Buen ejemplo de ello son las iniciativas en marcha en Euskadi, Navarra, Cataluña al respecto. Dentro de la estrategia de Gobierno Abierto, tiene

especial relevancia lo que llamamos Reutilización de la Información del Sector Público (RISP)" que se plasma en los portales Open Data. En los próximos años se consolidarán dichas estrategias poniéndolas a la altura de las políticas de desarrollo de la Sociedad de la Información y la Administración Electrónica.



## **2. EUROPA 2020**

La situación de Europa motivada por la crisis económica es crítica, las realidades económicas se están moviendo más rápido que las realidades políticas; buen ejemplo de ello está siendo el impacto global de la crisis financiera. Los últimos años han dejado a millones de personas sin empleo; todos estos factores han supuesto una llamada de atención para modificar el rumbo. La principal prioridad es a corto plazo salir de la crisis, pero lo más importante es lograr un futuro sostenible y para ello hay que mirar más allá del corto plazo y encontrar la senda del crecimiento y mantenerla. Por ello Europa necesita modificar el rumbo para obtener un futuro sostenible, ese es el propósito de la estrategia **Europa 2020**.

Por todo ello, los objetivos principales son crear más empleo y lograr una vida mejor, y el cómo lo define claramente el título del documento Europa 2020 "Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador" basada en tres prioridades:

- **Crecimiento inteligente:** desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- **Crecimiento sostenible:** promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.
- **Crecimiento integrador:** fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial

En este contexto de partida, la situación Europea en relación al gasto en I+D relacionados con las TIC es mejorable. En comparación con Estados Unidos, la proporción del gasto en I+D sobre TIC en Europa es mucho menor del gasto total en I+D (17% frente a 29%) y en términos absolutos supone sólo el 40% del gasto de Estados Unidos (37.000 frente a 88.000 millones de euros en 2007).

La razón principal de las diferencias radica en que el esfuerzo público en I+D resulta débil y disperso (el sector público de la UE gasta menos de 5.500 millones de euros al año en I+D sobre TIC), muy por debajo de los niveles de las economías competidoras. La fragmentación del mercado y dispersión de los medios financieros para los innovadores constituyen factores limitativos añadidos y, además, Europa

utiliza poco las compras públicas en innovación y en I+D para mejorar la calidad y el rendimiento de sus servicios públicos.

Dentro de la prioridad de crecimiento inteligente, para fomentar una economía basada en el conocimiento y la innovación, se proponen distintas iniciativas. Una de ellas es: **Una Agenda digital para Europa.**- *"Cuyo objetivo es lograr beneficios económicos y sociales sostenibles gracias a un mercado único digital basado en un acceso a internet y unas aplicaciones interoperativas rápidas y ultrarrápidas, con banda ancha para todos en 2013, acceso universal a velocidades muy superiores (al menos 30 Mbps) en 2020 y un 50 % o más de hogares europeos abonados a conexiones a internet superiores a 100 Mbps".*

*Fuente: COM(2010)2020 Comunicación de la Comisión: EUROPA 2020*

## 4.2 NACIONAL

### SECTOR TIC EN ESPAÑA

El gasto de España en tecnologías de la información y en comunicaciones en el año 2009 fue del 1,6% y el 3,2% del PIB respectivamente. Estas cifras no están muy alejadas de la UE (2,5% y 3%), pero muestran una pauta de predominio del gasto en comunicaciones, característica de los países menos desarrollados que necesitan las infraestructuras de comunicaciones.

El sector TIC representa en España un 2,5% del total del Sector Servicios. En el año 2009 el número de empresas activas era de 30.333. De estas, un 11% corresponden al subsector de Telecomunicaciones y el 89% de las empresas se dedican a las Tecnologías de la Información (TI) y los Contenidos. De las empresas de TI y Contenidos, la mitad de las empresas (50%) prestan servicios de Actividades Informáticas, seguido de las de Contenidos con un 29%, y el Comercio con un 11%.

El valor de la producción del sector TIC en España fue en 2010 de 72.867 millones de euros, lo que representa el 6,86% del PIB. A su vez, en términos comparativos con la UE la producción del sector TIC español representa el 4,21% del total de la UE, cifra que sitúa a España por debajo de los países más industrializados como Italia, Francia, Reino Unido y Alemania, aunque por encima de los países nórdicos. Sin embargo, se produce un desequilibrio entre los sectores TIC industriales y de servicios, en detrimento de los primeros, rasgo que aleja a España de los países líderes. En este sentido, la posición española puede caracterizarse por un desequilibrio entre la proporción de la producción industria/servicios similar a la de otros países de nuestro entorno.

En cualquier caso, el peso específico de los sectores TIC industriales y de servicios en España en cuanto al valor de la producción es notablemente escaso, siendo únicamente el sector de telecomunicaciones el que tiene una presencia relativamente importante. Con respecto a la distribución geográfica, se detecta una



elevada concentración de la producción del sector TIC en dos comunidades autónomas, Madrid y Cataluña que, más allá del efecto sede, denota un reparto muy desigual en la importancia de dicho sector en las economías regionales.

En lo que respecta a la contribución a la riqueza nacional, el Valor Añadido del sector TIC representa el 3,3% del PIB, cifra relativamente próxima al 3,93% de la UE. Por otro lado, el sector TIC apenas concentra un 2% del empleo.

Los gastos en actividades de I+D y de innovación realizados por el sector TIC son superiores a lo que cabría esperar dada su escasa representatividad en términos de producción y empleo. El sector TIC concentra el 16,6% de los gastos de I+D del total de sectores, porcentaje que asciende al 20,75% en el caso de los gastos en actividades innovadoras en general. No obstante, persiste la acusada concentración de este tipo de gastos en sectores de servicios, en particular programación y consultoría y telecomunicaciones.

Con respecto al comercio exterior del sector TIC, se mantiene un acusado déficit comercial (11.085 millones de euros) que se ha incrementado con respecto al año anterior y que es el mayor déficit de la UE.

El sector emplea a más de 459.000 personas. En cuanto a las características de las personas y las condiciones laborales de las mismas que componen el sector TIC tenemos que del Informe realizado por la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AETIC) se desprenden los siguientes datos:

- El 84,3% del personal es fijo en las empresas.
- Solamente el 36,4% de las personas son mujeres.
- El 58,8% son titulados de nivel A o B.
- Dentro de las titulaciones las más representativas son Ingeniero Informático (26,7%), Ingeniero de Telecomunicaciones (22,2%), Económicas (9,5%) e Ingeniero Industrial (8,7%).
- La edad media de la plantilla en las empresas del sector es de 35,7 años, si bien en las empresas de más de 100 trabajadores es de 36,2 años.
- Su jornada laboral anual es de 1773,7 horas/año de media, con 23 días de vacaciones.
- El tipo de jornada laboral es en un 48,3% partida, solamente del 23,3% es continua, incorporando flexibilidad en la misma el 25%.
- En cuanto a las remuneraciones tienen paquetes de retribución flexible el 56,9%.

*Fuente: Estudio sobre salarios y política laboral en el sector de la electrónica, las tecnologías de la información y las comunicaciones 2010 de AETIC.*

## **EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN ESPAÑA**

Las variaciones más destacadas de los principales indicadores en España entre los años 2010 y 2011 según el último Informe de Sociedad de la Información del año 2011 revelan una disminución del uso de las ramas tradicionales de comunicación y un aumento muy importante del uso de los dispositivos móviles para usos y servicios distintos que el tradicional de voz y mensajería. El informe recoge dos tendencias importantes a futuro:

- a. La rapidez en la adopción de nuevas tecnologías por parte de los hogares españoles.
- b. El despegue del denominado "Internet de las Cosas", que se ha concretado en el desarrollo de numerosas iniciativas pioneras en el ámbito de las ciudades inteligentes, también llamadas Smartcities.

Una consecuencia de estas tendencias será el impulso al ya creciente consumo de datos.

### **Tendencia decreciente y constante**

- Continúa decreciendo el negocio de las comunicaciones electrónicas (facturación, número de líneas y nivel de uso) en las ramas más tradicionales (telefonía fija y SMS).
- Disminución del uso en estas formas de comunicación tradicionales.
- Se estabiliza la digitalización de contenidos de ocio.
- Tímido crecimiento del 1,1% de personas que utilizan Internet para ver contenidos audiovisuales.
- Disminuye la penetración de los terminales no conectados en los hogares (antenas parabólicas y home cinema).

### **Tendencia creciente**

- Crecimiento del acceso a Internet y la banda ancha, en especial a través de tecnologías móviles y fibra óptica. Importante crecimiento del 218% de los hogares con acceso a Internet desde el teléfono móvil.
- Crecimiento del 40,2% de PYMEs y autónomos con acceso a Internet móvil a través de Small Screen.
- Crecimiento del 11,3% de PYMEs y autónomos con acceso a Internet móvil a través de Big Screen.
- Crecimiento del 211,2% del número de líneas FTTH (fibra óptica hasta el hogar).
- Crecimiento del 31,6% del número de líneas Datacards.
- Crecimiento del 22,3% de la facturación de datos por tecnologías móviles.
- Auge de las redes sociales: incremento del 38,6% de personas que se comunican a través de una red social.

- Crece la digitalización de contenidos y el uso de servicios en Internet para usos distintos del ocio como lectura de libros y prensa y operaciones con la administración pública, compras o formación.
- Crece la penetración de dispositivos más avanzados y conectados en los hogares (e-readers, televisión 3D, HD y televisión conectada a internet).
- Crecimiento del 42% de la penetración de smartphones con respecto al total de móviles.

Los **principales indicadores de la Sociedad de la Información en España** vienen dados en la siguiente tabla:

VARIABLE	España 2010	UE	Líder	País líder	Objetivo España 2015	Proyección
<b>Infraestructuras de Telecomunicaciones</b>						
Población con disponibilidad de banda ancha a más de 10 Mbps	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	80	
Población con disponibilidad de banda ancha a más de 50 Mbps	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	70	
Población con disponibilidad de banda ancha a más de 100 Mbps	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	50	
Líneas de banda ancha fija y móvil por cada 100 habitantes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	90	
<b>Confianza y Seguridad</b>						
Empresas con acceso a Internet que han tomado precauciones de seguridad	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	95	
Particulares que han tomado precauciones de seguridad en Internet	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	95	
Población con eDNI (entre 16 y 74 años)	27,5	n.d.	n.d.	n.d.	100	
<b>Capacitación Tecnológica</b>						
<i>Ciudadanos</i>						
Hogares con acceso a Internet de banda ancha	57	61	83	Noruega	75	87
Población que usa habitualmente Internet	58	65	90	Noruega	75	77
<i>Empresas de 10 empleados o más</i>						
Empresas que han comprado por comercio electrónico	21	28	57	Noruega	33	35
Empresas que han vendido por comercio electrónico	12	14	34	Noruega	33	19
Empresas que envían y/o reciben factura electrónica	25	32	56	Italia	60	
<i>Microempresas</i>						
Microempresas con acceso a Internet a través de banda ancha	94,3	n.d.	n.d.	n.d.	75	
Microempresas con página web propia	25	n.d.	n.d.	n.d.	55	
Microempresas que han comprado por comercio electrónico	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	33	
<b>Contenidos y Servicios Digitales</b>						
<i>Contenidos</i>						
Personas que usan Internet para: redes sociales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	60	
Personas que usan Internet para: ocio digital interactivo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	50	
Personas que usan Internet para: creación de páginas web y blogs	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	20	
<i>Comercio electrónico</i>						
Personas que usan Internet para comprar bienes y servicios	24	40	71	Noruega	50	36
Personas que usan Internet para vender bienes y servicios	6	13	28	Dinamarca	15	8
Personas que realizan banca online	27	36	83	Noruega	65	36
<i>Servicios Públicos Digitales</i>						
Disponibilidad y uso de eAdministración ciudadanos (obtener información)	38	37	76	Dinamarca	50	52
Disponibilidad y uso de eAdministración ciudadanos (envío de información)	17	21	59	Dinamarca	25	26
Disponibilidad y uso de eAdministración empresas (obtener información)	61	68	90	Dinamarca	90	70
Disponibilidad y uso de eAdministración empresas (envío de información)	49	60	93	Holanda	85	60
<i>Educación y Sanidad</i>						
Personas que utilizan Internet para: búsqueda de información sobre educación	34	23	40	Luxemburgo y Dinamarca	50	51
Personas que utilizan Internet para: realización de cursos online	8	5	32	Eslovaquia	25	12
Personas que utilizan Internet para: búsqueda de información sobre salud	34	34	58	Luxemburgo	50	52
<b>Desarrollo del sector TIC</b>						
Impacto global de las TIV sobre el PIB	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	30	

■ Previsión de consecución objetivo 2011-2015  
■ Previsión de no consecución objetivo 2011-2015, pero por encima de la media europea

Fuente: España: Informe anual sobre el desarrollo de la Sociedad de la Información en España 2011 de la Fundación Orange

## **EL PLAN AVANZA2 Y LA ESTRATEGIA 2011-2015**

Uno de los hitos de la pasada presidencia española de la UE fue el establecimiento de la Agenda Digital Europea 2011-2015. A partir de la Agenda Europea los distintos países han vertebrado una serie de planes nacionales destinados a conseguir los objetivos de la Agenda. En España, la Estrategia Digital 2011-2015 del Plan Avanza2 recoge las iniciativas destinadas al fomento de la Sociedad de la Información. Los 10 objetivos en torno a los que gira esta estrategia son:

1. Promover procesos innovadores TIC en las AA PP.
2. Extender las TIC en la sanidad y el bienestar social.
3. Potenciar la aplicación de las TIC al sistema educativo y formativo.
4. Mejorar la capacidad y la extensión de las redes de telecomunicaciones.
5. Extender la cultura de la seguridad entre la ciudadanía y las empresas.
6. Incrementar el uso avanzado de servicios digitales por la ciudadanía.
7. Extender el uso de soluciones TIC de negocio en la empresa.
8. Desarrollar las capacidades tecnológicas del sector TIC.
9. Fortalecer el sector de contenidos digitales.
10. Desarrollar las TIC verdes.

El Plan Avanza ha destinado más de 10.000 millones de euros de fondos públicos a financiar actuaciones encaminadas al fomento de la Sociedad de la Información en España para el cumplimiento de los objetivos anteriormente descritos.

La Estrategia 2011-2015 establece una serie de indicadores para medir el grado de consecución de los objetivos descritos anteriormente, la tabla del apartado anterior muestra el resultado de la situación de España.

### **4.3 Navarra. Tejido empresarial.**

Las empresas TIC navarras representan el 1,3% del total nacional y en su distribución por tamaño sucede algo similar al resto del país. De un total de 42.347 empresas, el 93,5% (39.598) tienen menos de diez empleados y el 78,5% tienen 2 ó menos empleados y sólo un 1,2% tienen más de 50 empleados. En España predominan las micropymes, empresas con menos de diez empleados. En concreto en el año 2010, el total de empresas en el país ascendía a 3.291.263 de las cuales el 95% (3.128.181) eran micropymes

El sector TIC (incluido sector audiovisual) en Navarra sin tener en cuenta el comercio está representado por 328 empresas. Se trata éste de un sector muy joven, el 86% de las empresas tiene menos de 15 años y el 67% se han creado en la última década.

*Fuente: INE. Directorio Central de empresas, datos a 1 de enero 2010. Gráfico ONTSI/ Las TIC en Navarra. CEN cuaderno nº 10.*

## **ATANA**

Como hemos indicado anteriormente, Nasertic forma parte de la Junta Directiva de ATANA, la Asociación de Empresas Navarras de TIC. Es una asociación empresarial sin ánimo de lucro, constituida en 2002, que representa y defiende los intereses del sector de las empresas TIC de la Comunidad Foral de Navarra ante organismos públicos y privados a nivel local, nacional e internacional y sociedad en general. ATANA es también un activo agente generador de oportunidades para las empresas asociadas que fomenta la investigación, capacitación empresarial y promoción del sector en el mercado interno y externo.

La asociación es el máximo referente asociativo integrador de esfuerzos y capacidades en las tecnologías referidas a su actividad en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra. ATANA agrupa a más de 70 empresas que desarrollan, investigan, producen y/o comercializan productos relacionados con las Tecnologías de la Información, Comunicación y la Electrónica. En términos de ocupación, los trabajadores de las empresas asociadas suman alrededor de 1.450 personas.

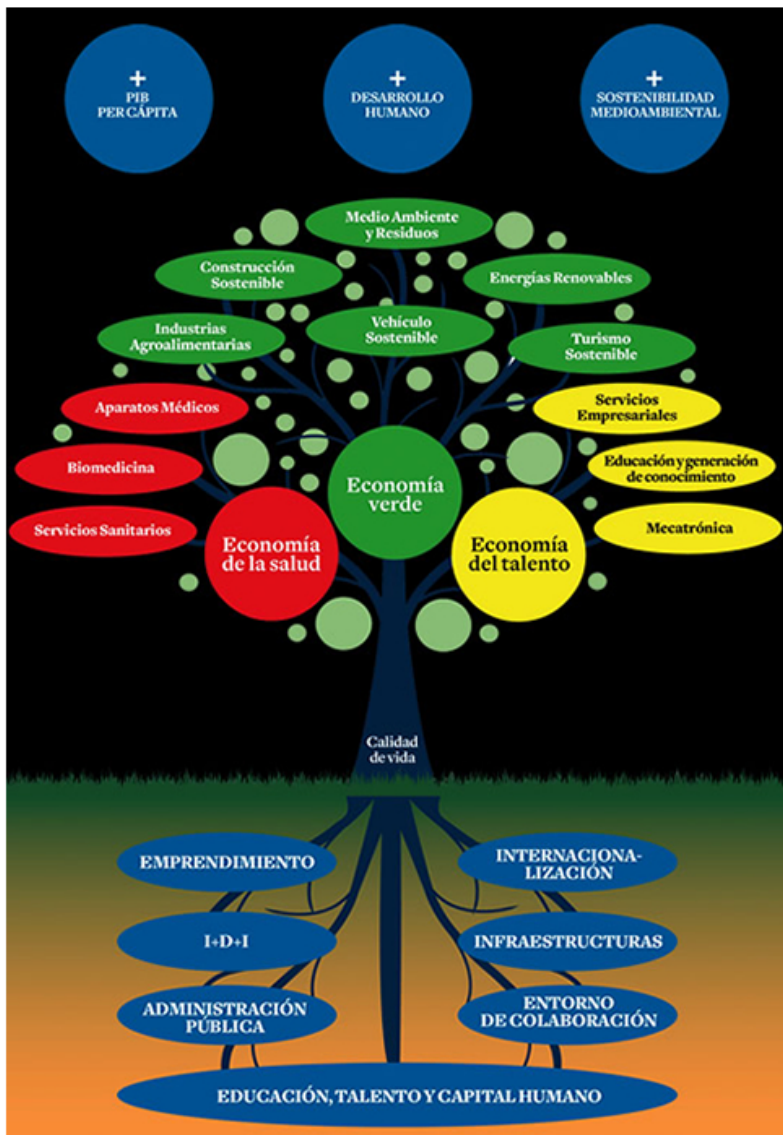
## **PLAN MODERNA**

El sector TIC también está integrado en Moderna, el nuevo modelo de desarrollo económico para Navarra: un Plan Estratégico Regional a medio y largo plazo impulsado por el Gobierno de Navarra junto a los agentes económicos y sociales. Es un plan de desarrollo económico regional que persigue un objetivo social, la mejora de la calidad de vida de todas las personas de Navarra, actuando en la función económica y centrándose en la generación de oportunidades de riqueza. MODERNA aspira a una sociedad basada en el conocimiento y las personas que transformarán la riqueza en cohesión y bienestar social. La consecución del objetivo central de Moderna (mejorar la calidad de vida) pasa por transformar y lograr un funcionamiento óptimo de aquellos factores que afectan de forma necesaria y nuclear a todos los sectores empresariales de Navarra y en especial a los tres grandes ejes económicos de gran desarrollo en el futuro: la economía de la salud, la economía verde y la economía del talento.

El sector TIC es transversal a todos los sectores económicos. En el caso de los Clusters identificados en el Plan Moderna como estratégicos y apuestas de futuro, las TIC constituyen un factor clave en su desarrollo.

En las "raíces" de MODERNA, concretamente en Infraestructuras se detalla en la página 49: "En lo que se refiere a las **telecomunicaciones**, existen algunas áreas de mejora: si bien **la cobertura de banda ancha** se extiende a la práctica totalidad de la población y de los municipios de Navarra, siguen existiendo puntos donde no existe acceso o donde la calidad de éste es deficiente para llevar a cabo actividades empresariales de manera competitiva. Por lo tanto, garantiremos la conectividad al tejido industrial, investigador y tecnológico de la Comunidad Foral a través del despliegue de redes de **fibra óptica troncal**, que les permita

beneficiarse de las tecnologías y servicios de telecomunicaciones de banda ancha en un entorno de libre competencia entre operadores”.



Fuente: Resumen Ejecutivo del Plan MODERNA

### **PLAN ESTRATÉGICO DE LA DGGANT**

Como empresa pública adscrita al Departamento de Presidencia, Justicia e Interior, Nasertic tiene como marco de referencia a la Dirección General de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías (DGGANT) es una unidad del Gobierno de Navarra al servicio de todos los departamentos y organismos públicos de la Administración de la Comunidad Foral.

La Dirección General de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías (DGGANT) presta asistencia a todo el Gobierno de Navarra en materia de: Gobierno Abierto,

participación y atención ciudadana, organización y modernización administrativa, administración electrónica, servicios de informática y de telecomunicaciones, aplicaciones del área sanitaria, infraestructuras tecnológicas y seguridad de los sistemas de información.

La isión definida dentro de su Plan Estratégico es: "Eje impulsor de la transformación del Gobierno de Navarra. Poniendo a su disposición las más avanzadas soluciones tecnológicas, de gestión, relación y participación con los ciudadanos, implicándolos en esta evolución. Posicionando a Navarra como referente nacional e internacional en el modelo de 'Gobierno Abierto'".

El decálogo de objetivos que se plantea en su plan estratégico son:

1. Impulsar la transformación organizativa y tecnológica de Gobierno de Navarra buscando la máxima eficiencia, economía y celeridad en su cometido.
2. Posicionar la marca 'Navarra' como referente nacional e internacional en el ámbito tecnológico de las Administraciones Públicas.
3. Garantizar el nivel de servicio óptimo de los sistemas de información de Gobierno de Navarra.
4. Velar por la interoperabilidad.
5. Defender la independencia tecnológica.
6. Aplicar los principios de transparencia, participación e implicación como preceptos de gobierno abierto.
7. Normalizar, controlar y asesorar en el desarrollo, implantación y uso de las TIC al Gobierno de Navarra.
8. Renovar y actualizar permanentemente el conocimiento tecnológico del Gobierno de Navarra, poniendo a su disposición las más avanzadas soluciones tecnológicas, de gestión, relación y participación con los ciudadanos.
9. Crear las condiciones de seguridad necesarias para generar confianza.
10. Compartir y difundir interna y externamente todas las acciones, soluciones y novedades

### **SECTOR PÚBLICO (CPEN)**

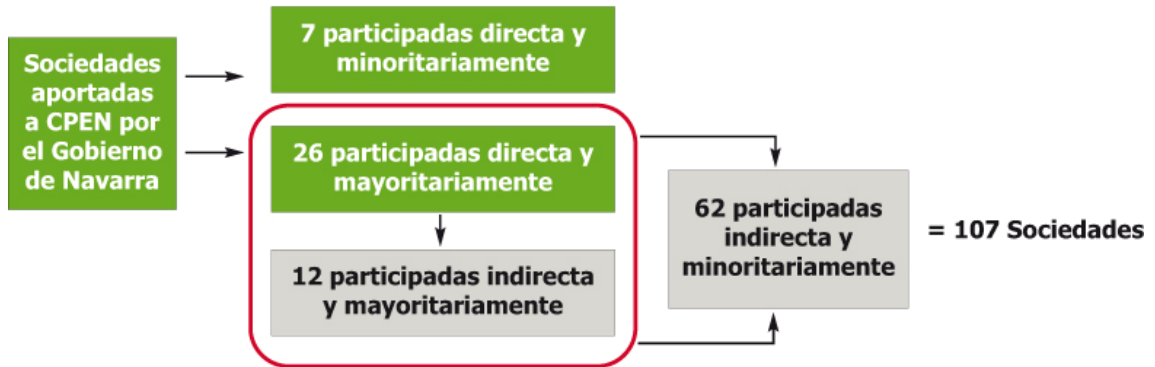
Nasertic es una de las 13 empresas públicas que integran la Corporación Pública Empresarial de Navarra, S.L.U. (CPEN) que se constituyó el 4 de noviembre de 2009, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 8/2009, de 18 de junio, como instrumento unitario de ordenación y racionalización de una parte sustancial del patrimonio de Comunidad Foral de Navarra, como son las sociedades públicas fundamentalmente.

Con fecha 18 de enero de 2010 el Gobierno de Navarra aprueba el traspaso a Corporación Pública Empresarial de Navarra S L U de todas sus participaciones en las empresas de las que hasta entonces era titular, pasando CPEN a erigirse, desde



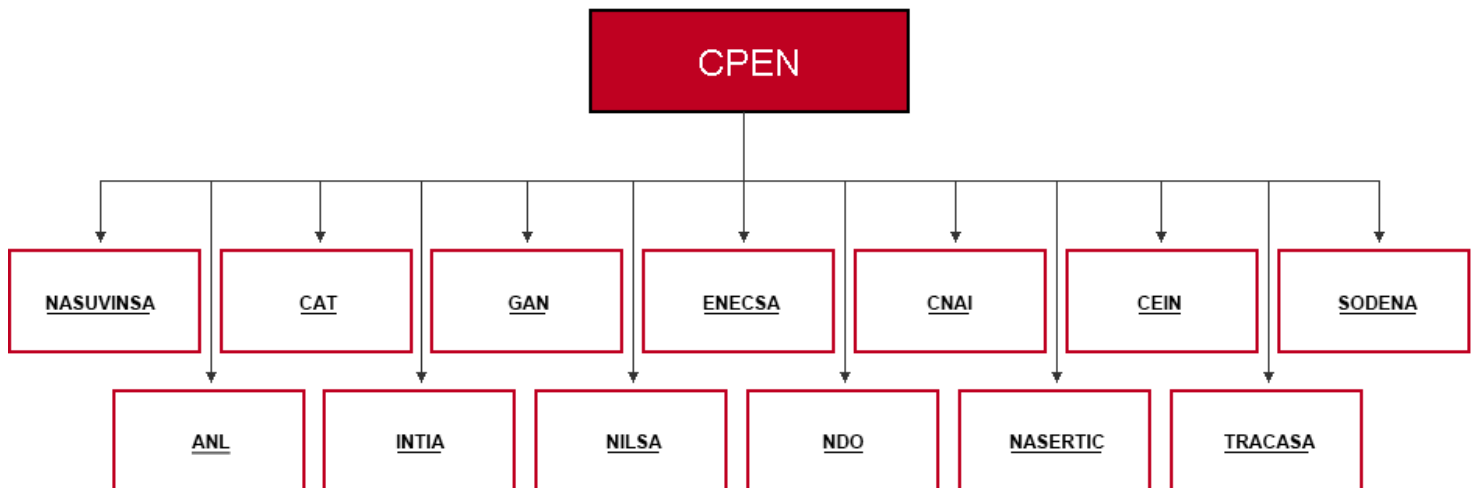
ese momento, en sociedad matriz o "holding" de un importante grupo empresarial, compuesto por 107 sociedades, participadas directa o indirectamente.

## SOCIEDADES PARTICIPADAS POR CPEN



**Nota:** Total 38 Sociedades Públicas

En diciembre de 2010 el Consejo de Administración de CPEN aprueba la propuesta de Plan de Ordenación y Reestructuración del sector público empresarial de Navarra, mediante el cual, las 38 sociedades públicas se reducen a 13.



El nuevo modelo de gestión corporativo que incorpora CPEN pretende, junto a una reducción significativa de costes de funcionamiento de la estructura de las sociedades, operar como agente dinamizador de sus actividades y coordinador entre los Departamentos de Gobierno de Navarra y las sociedades públicas.

## 5 PUNTO DE PARTIDA (DAFO)

Como se ha indicado en el apartado 3 “Por qué ahora...”, lo primero que hemos realizado es el análisis de la situación actual desde diferentes perspectivas.

El diagnóstico del estado de la empresa ha culminado con la creación del DAFO, la especificación de cuáles son las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de NASERTIC, es decir, la posición en que se encuentra la empresa en el entorno, diagnóstico que se ha generado desde el marco estratégico.

Las debilidades o puntos débiles deben convertirse en áreas de mejora; las fortalezas son las “ventajas competitivas” que diferencian a NASERTIC, y que se deben mantener y potenciar; las amenazas son las situaciones desfavorables que el entorno presenta a la empresa y de las que hay que protegerse; y las oportunidades, en cambio, son las situaciones favorables que hay que aprovechar.



A continuación se presenta el esquema del DAFO donde se relaciona cada una de las proposiciones y su dependencia respecto a las perspectivas de la empresa (ver punto 6 “Dónde queremos llegar”):

*Perspectiva 1:* Financiera

*Perspectiva 2:* Del Cliente

*Perspectiva 3:* Procesos internos

*Perspectiva 4:* Formación y Conocimiento



## 6 DÓNDE QUEREMOS LLEGAR

En las 50 páginas anteriores, Nasertic ha respondido a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Qué le da vida y sentido? (declaración de la Misión) y ¿A dónde se desea llegar? (Visión estratégica).

Nos quedan algunos interrogantes más que contestamos en los próximos puntos:

- Habiendo diagnosticado qué se hace bien, ¿Qué se desea hacer? (Líneas y objetivos estratégicos).
- ¿Cómo se llega a ese futuro? (Punto 7: Plan de acción; Evaluación y seguimiento por medio del Cuadro de Mando Integral).

Para que Nasertic prospere, debemos concentrarnos en los imperativos estratégicos del negocio que tienen que cumplirse, alineados con la visión descrita anteriormente. Para definirlos, hemos reflexionado sobre cuáles son las áreas de resultados sobre las cuales con todo lo elaborado, queremos influir. Las áreas de resultado o perspectivas son:

- **Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Cómo se debe capacitar a nuestro personal? (Formación).
- **Procesos Internos:** ¿En qué podemos destacar? (Productividad empresarial).
- **Cliente:** ¿Qué esperan de NASERTIC los clientes? (Satisfacción).
- **Financiera:** ¿Qué esperan los accionistas? (Rendimiento).

Una vez definidas las áreas de resultado o perspectivas, hemos descrito los “grandes compromisos” que pretende adquirir Nasertic frente a sus clientes o frente a ella misma, los cuales se convertirán en mandatos organizacionales a alcanzar a través del tiempo. Los compromisos o **líneas estratégicas** son los siguientes:

- **Poseer un equipo de trabajo satisfecho, competente, motivado y comprometido** (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).
- **Gestionar efectivamente los procesos y recursos disponibles para alcanzar y mantener la excelencia en los servicios ofrecidos** (Perspectiva de Procesos Internos).
- **Dar a los clientes un servicio de óptima calidad, con un coste adecuado, entregado a tiempo y que su rendimiento sea el óptimo** (Perspectiva de Cliente).
- **Garantizar la rentabilidad adecuada y obtener los recursos financieros requeridos para la ejecución efectiva de los proyectos** (Perspectiva Financiera).



Estudiando los resultados obtenidos en los análisis del DAFO y examinando a fondo cada una de las cuatro perspectivas y las líneas estratégicas, se obtienen finalmente **los Objetivos Estratégicos** de Nasertic:

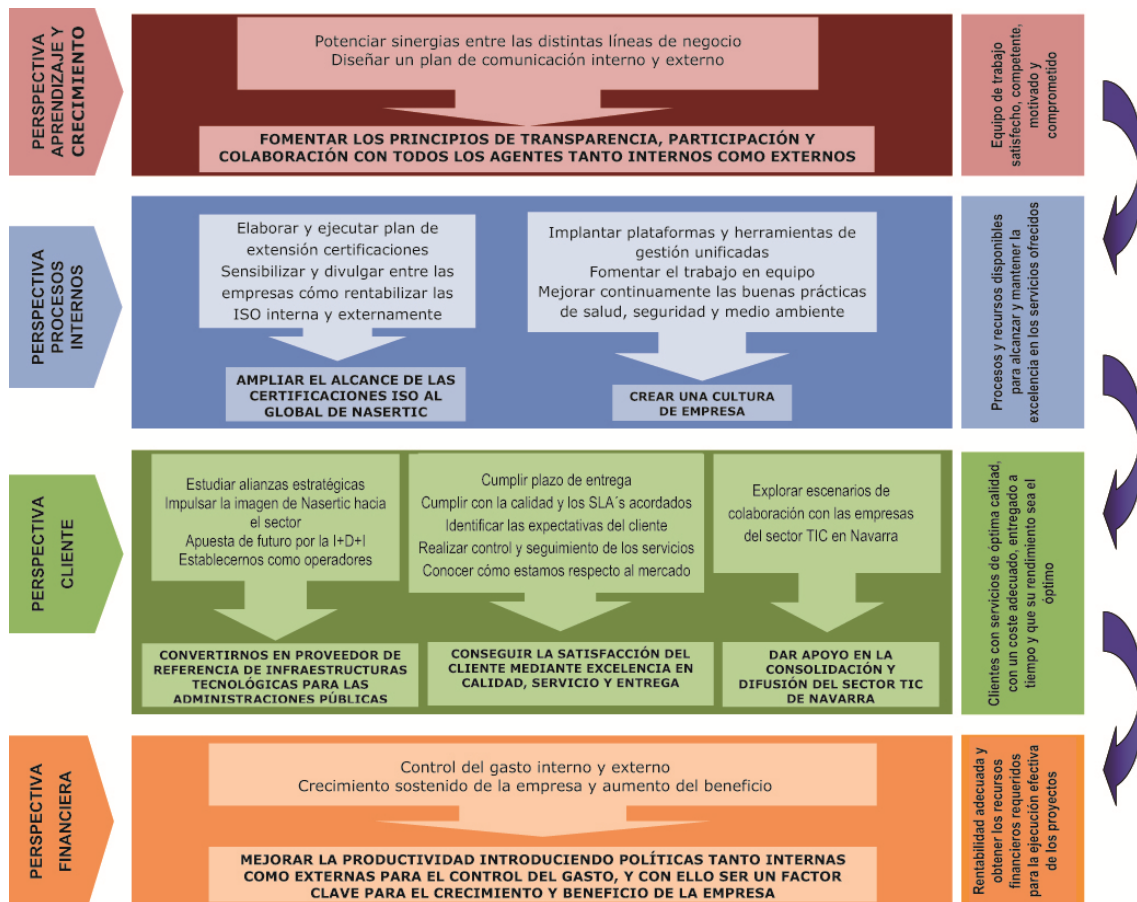
1. **Convertirnos en proveedor de referencia de infraestructuras tecnológicas para las administraciones públicas, apoyando así a la DGGANT en el proceso de modernización y evolución de las mismas.**
2. **Conseguir la satisfacción del cliente mediante excelencia en calidad, servicio y entrega.**
3. **Dar apoyo en la consolidación y difusión del sector TIC de Navarra, generando la confianza del mismo y convertirnos así en uno de sus impulsores.**
4. **Ampliar el alcance de las certificaciones ISO al global de Nasertic y apoyar al resto de empresas de CPEN en la obtención de las mismas.**
5. **Crear una cultura de empresa mediante la aplicación de políticas, estándares, metodologías y herramientas adecuadas para la**

prestación de los servicios y, de esta forma, proyectar una imagen de marca sólida.

6. Fomentar los principios de transparencia, participación y colaboración con todos los agentes tanto internos como externos.
7. Mejorar la productividad introduciendo políticas internas y externas para el control del gasto, y con ello ser un factor clave para el crecimiento y beneficio de la empresa.

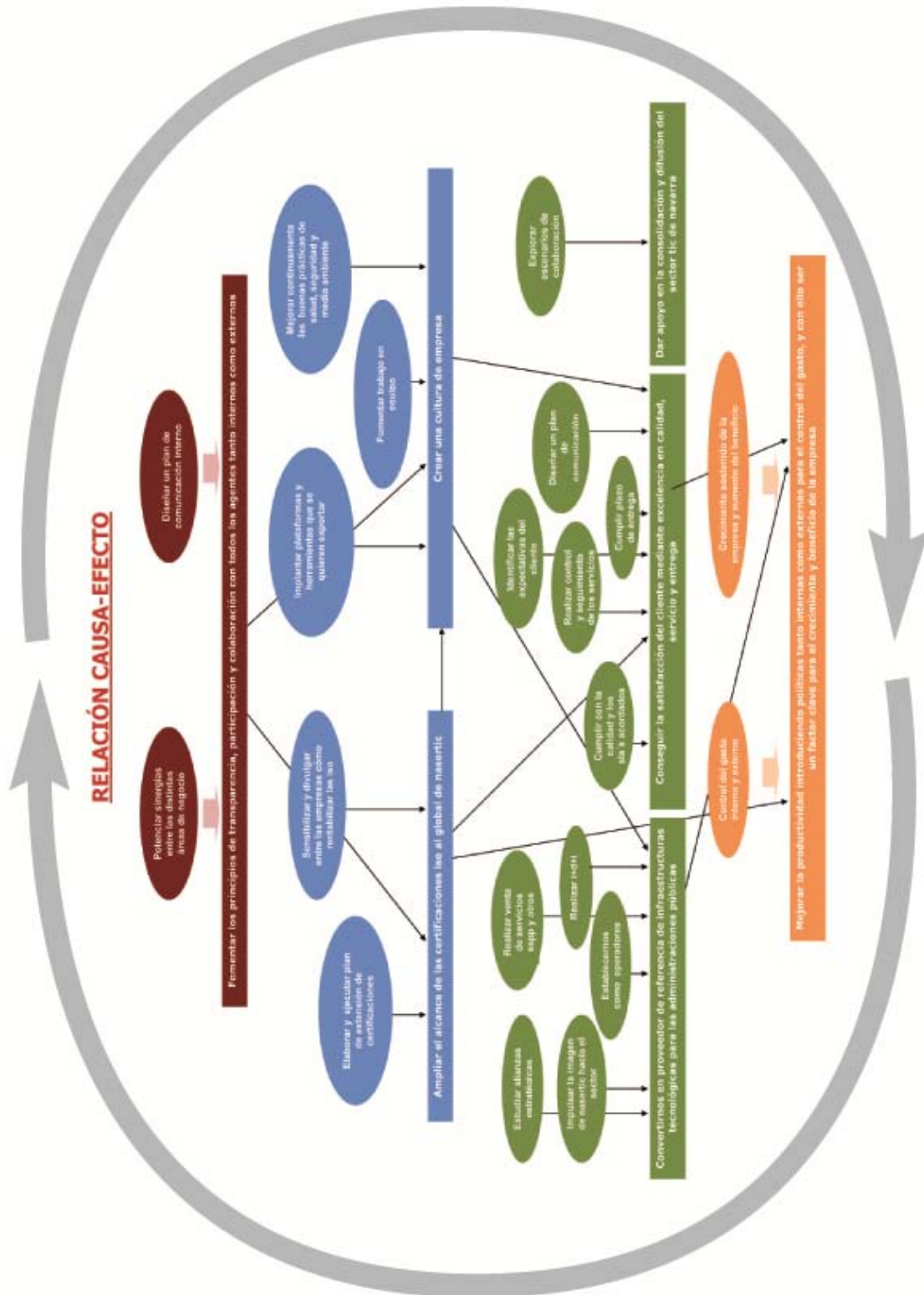
La hipótesis de trabajo es que los Objetivos Estratégicos se cumplirán siempre que se cumplan los Objetivos Específicos de cada Perspectiva. Estos Objetivos Específicos son el resultado de preguntarnos *¿cómo?* en cada uno de ellos.

La tabla que se desarrolla a continuación, muestra la relación de los objetivos estratégicos, específicos, perspectivas y líneas estratégicas.



Estos Objetivos Específicos se deben agrupar de forma que la consecución de cada uno de ellos establezca una relación causa-efecto con otros objetivos, y así con todos ellos formar el **Mapa Estratégico** que se presenta a continuación:







## 7 ¿CÓMO LOGRAREMOS ESOS COMPROMISOS?

Para la consecución de los Objetivos Estratégicos de la empresa es necesario llevar a cabo los Objetivos específicos, a través de planes de acción a desarrollar y ejecutar.

Llevar a cabo con éxito dichos planes ayudará a Nasertic a alcanzar su Visión. En primer lugar, detallamos la relación de objetivos, tanto estratégicos como específicos con sus correspondientes **Planes de Acción**:



### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**

**CONVERTIRNOS EN PROVEEDOR DE REFERENCIA DE INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, APOYANDO ASÍ A LA DGGANT EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS MISMAS**

#### **O. ESPC. 1 – Estudiar alianzas estratégicas**

##### **PLANES DE ACCIÓN:**

- 1. Acuerdos con las administraciones locales de Navarra**
- 2. Detectar/identificar todos los agentes que podrían interesarnos para posicionarnos estratégicamente.**
- 3. Plantear acuerdos para el fomento de las comunicaciones electrónicas.**
- 4. Identificar y analizar casos de éxito en otras CCAA.**
- 5. Incrementar la integración con la DGGANT y consolidar estrategia conjunta.**

#### **O. ESPC. 2 – Apuesta de futuro por la I+D+i**

##### **PLANES DE ACCIÓN:**

- 6. Identificar líneas o ámbitos en los que promover el I+D+i**

#### **O. ESPC. 3 – Establecernos como operadores (incluye Plan de Acción 7)**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:****CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MEDIANTE EXCELENCIA EN CALIDAD, SERVICIO Y ENTREGA****O. ESPC. 4– Cumplir plazo de entrega (incluye Indicadores)****O. ESPC. 5 – Cumplir con la calidad y los SLA´s acordados (incluye Indicadores)****O. ESPC. 6 – Identificar las expectativas del cliente****PLANES DE ACCIÓN:**

8. Reuniones con los Departamentos y Organismos Autónomos de Gobierno de Navarra y SSPP con el fin de identificar todos los posibles servicios a proveer y/o enfocar los ya existentes acordes con las nuevas tendencias.
9. Realizar encuestas de satisfacción aplicadas a todos los servicios, segmentadas por línea de negocio y cliente.

**O. ESPC. 7 – Realizar control y seguimiento de los servicios****PLANES DE ACCIÓN:**

10. Elaborar el CMI (Cuadro de Mando Integral) de Nasertic.

**O. ESPC. 8 – Conocer cómo estamos respecto al mercado****PLANES DE ACCIÓN:**

11. Benchmarking del entorno competidor (precio, calidad de servicios...) y analizar dónde y cómo nos podemos posicionar.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:****DAR APOYO EN LA CONSOLIDACIÓN Y DIFUSIÓN DEL SECTOR TIC DE NAVARRA, GENERANDO LA CONFIANZA DEL MISMO Y CONVERTIRNOS ASÍ EN UNO DE SUS IMPULSORES****O. ESPC. 9 – Explorar escenarios de colaboración con las empresas del sector TIC en Navarra e impulsar la imagen de Nasertic hacia el sector****PLANES DE ACCIÓN:**

12. Divulgación y potenciación del sector TIC de Navarra.
13. Identificación de posibles entidades y contacto con las mismas con el fin de establecer acuerdos de colaboración.
14. Diseñar un Plan de Comunicación y Marketing off y on line.
15. Presencia en eventos y foros del sector a nivel regional y nacional.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:**

AMPLIAR EL ALCANCE DE LAS CERTIFICACIONES ISO AL GLOBAL DE NASERTIC Y APOYAR A LAS EMPRESAS DE CPEN EN LA OBTENCIÓN DE LAS MISMAS

O. ESPC. 10 – Ejecutar y elaborar plan de extensión de certificaciones (incluye Plan de Acción 16)

O. ESPC. 11 – Sensibilizar y divulgar entre las empresas cómo rentabilizar las ISO interna y externamente (incluye Plan de Acción 17)

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

CREAR UNA CULTURA DE EMPRESA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS, ESTÁNDARES, METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS Y ASÍ PROYECTAR UNA IMAGEN DE MARCA INTERNA SÓLIDA

O. ESPC. 12 – Implantar plataformas y herramientas de gestión unificadas (incluye Plan de Acción 18)

O. ESPC. 13 – Fomentar el trabajo en equipo (incluye Plan de Acción 19)

O. ESPC. 14 – Mejora continua de las buenas prácticas de salud, seguridad y medio ambiente (incluye el Plan de Acción 20)

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:**

FOMENTAR LOS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CON TODOS LOS AGENTES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS

O. ESPC. 15 – Potenciar sinergias entre las distintas líneas de negocio

**PLANES DE ACCIÓN:**

21. Diseñar un Plan de Comunicación Interno para Nasertic.

O. ESPC. 16 – Elaborar un plan de formación adecuado a los perfiles de la empresa (incluye Plan de Acción 22)

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:**

MEJORAR LA PRODUCCIÓN INTRODUCIENDO POLÍTICAS TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS PARA EL CONTROL DEL GASTO, Y CON ELLO SER UN FACTOR CLAVE PARA EL CRECIMIENTO Y BENEFICIO DE LA EMPRESA

**O. ESPC. 17 – Control del gasto interno y externo**

**PLANES DE ACCIÓN:**

- 23. Control del Gasto Interno de la empresa**
- 24. Control del Gasto Externo de la empresa**

**O. ESPC. 18 – Crecimiento sostenido de la empresa y aumento del beneficio**

**PLANES DE ACCIÓN:**

- 25. Incremento de los beneficios**

## 7.1 Planes de Acción

En cada Plan de Acción (25 en total) se definen la persona responsable, las tareas, indicadores, presupuesto y el tiempo de ejecución de las mismas, tal como se muestra a continuación:

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>SERVICIOS DE ÓPTIMA CALIDAD, CON UN COSTE ADECUADO Y ENTREGADOS A TIEMPO</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Convertirnos en proveedor de referencia de infraestructuras tecnológicas para las administraciones públicas, apoyando así a la DGGANT en el proceso de modernización y evolución de las mismas</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN 1</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Acuerdos con las Administraciones Locales de Navarra</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Con esta iniciativa pretendemos ponernos a disposición de las AALL para poder prestarles servicios y servirles como socio tecnológico en la gestión de servicios de infraestructuras TIC y con ello potenciar las comunicaciones electrónicas entre administraciones (Ayuntamientos-Gobierno de Navarra-Gobierno Central).
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentación de la empresa y su carta de servicios a la F.N.M.C.</li> <li>● Presentación de la empresa y su carta de servicios a ANIMSA</li> <li>● Reuniones por Merindades con los distintos alcaldes de Navarra</li> <li>● Jornadas de divulgación de los servicios a prestar a las AALL</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Luis Menéndez
<b>FECHA INICIO</b>	01/10/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/10/2015
<b>INDICADORES</b>	Número de ayuntamientos contactados % acuerdos cerrados Número de habitantes que abarcamos
<b>PRESUPUESTO</b>	10.000 €

## PLAN DE ACCIÓN 2

<b>TÍTULO</b>	<b>Detectar/identificar todos los agentes que podrían interesarnos para posicionarnos estratégicamente</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Analizar nuestro entorno para conocer aquellas entidades que podrían influir en nuestro ámbito de actuación, evaluar su influencia y posicionarnos.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Por línea de negocio análisis de clientes y proveedores</li> <li>● Valoración de otras influencias externas</li> <li>● Establecer reuniones para acercamiento de intereses comunes</li> <li>● Hacer un mapa de clientes/proveedores y nivel de influencia</li> <li>● Determinación de Gaps y Planes de Acción</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Nicolás López Cisneros
<b>FECHA INICIO</b>	01/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/12/2013
<b>INDICADORES</b>	Segmentación de clientes por importes y líneas de áreas de Empresa Segmentación de proveedores por Importes y líneas de áreas de Empresa
<b>PRESUPUESTO</b>	RRHH propios

**PLAN DE ACCIÓN 3**

<b>TÍTULO</b>	<b>Acuerdos para el fomento de las Comunicaciones Electrónicas.</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizaremos acuerdos para el fomento del uso de las Comunicaciones Electrónicas de cara al ciudadano (fundamentalmente para el fomento del uso del e-DNI).
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Con los ayuntamientos de Pamplona, Tudela, Tafalla y Estella</li> <li>● Con la Federación Navarra de Municipios y Concejos</li> <li>● Con ANIMSA</li> <li>● Con el Servicio para el Desarrollo de la Sociedad de la Información</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Manuel López
<b>FECHA INICIO</b>	01/07/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2013
<b>INDICADORES</b>	Número de reuniones totales con ayuntamientos Número de ayuntamientos favorables
<b>PRESUPUESTO</b>	10.000 €



### PLAN DE ACCIÓN 4

<b>TÍTULO</b>	<b>Identificar y analizar casos de éxito de otras CCAA</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizaremos una labor de benchmarking con todos los casos que encontremos de empresas similares a la nuestra en otras CCAA, identificando que servicios prestan, cómo los prestan y quiénes son sus clientes.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buscar por CCAA las empresas públicas prestadoras de servicios TIC</li> <li>● Analizar sus catálogos de servicios</li> </ul> <hr style="border: 0.5px solid #ccc;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escoger las mejores prácticas</li> <li>● Realizar un informe con los mejores casos de éxito</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Luis Menéndez
<b>FECHA INICIO</b>	01/07/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/12/2012
<b>INDICADORES</b>	CCAA analizadas Empresas encontradas Número de servicios diferentes a los nuestros
<b>PRESUPUESTO</b>	Trabajo interno

**PLAN DE ACCIÓN 5**

<b>TÍTULO</b>	<b>Incrementar la integración con la DGGANT</b>
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el nivel de transparencia en todas las áreas de la empresa</li> <li>• Creación de grupo de trabajo conjunto de telecomunicaciones</li> <li>• Participación en proyectos de la oficina técnica</li> <li>• Presentación de posibles nuevos servicios a prestar por las OAC</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Nicolás López Cisneros
<b>FECHA INICIO</b>	01/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Número de reuniones con Dtor. de Servicios</p> <p>Número de participación de proyectos en Oficina Técnica</p> <p>Número de participación de proyectos en Grupo Telecomunicaciones</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	RRHH propios

### PLAN DE ACCIÓN 6

<b>TÍTULO</b>	<b>Identificar líneas o ámbitos en los que promover el I + D + i</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar e identificar líneas o ámbitos en los que promover el I + D + i con acciones concretas.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reuniones con los stakeholders del sistema I+D+i navarro incluyendo búsqueda de posibles socios tecnológicos</li> <li>● Establecer equipos internos que identifiquen posibles proyectos y establezcan redes y alianzas a nivel autonómico, nacional e internacional</li> <li>● Realizar un plan de inversión en I+D+i</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Manuel López
<b>FECHA INICIO</b>	15/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	Euros invertidos Número de proyectos de I+D+i
<b>PRESUPUESTO</b>	400.000 €

**PLAN DE ACCIÓN 7**

<b>TÍTULO</b>	<b>Establecernos como operadores</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar los trabajos necesarios para poder acceder al mercado mayorista de datos (a través OBA/ORLA) con el objetivo de la disminución de los costes en la prestación de servicios de conectividad de datos de las sedes del Gobierno de Navarra y sus organismos autónomos y el sector público.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estudio de costes/beneficio de la entrada en el mercado mayorista</li> <li>● Realización de las tareas de despliegue equipos y modelo de servicios</li> <li>● Presentación de documentos necesarios a la CMT</li> <li>● Realizar piloto de prestación de servicio</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Luis Menéndez y Lino Vázquez
<b>FECHA INICIO</b>	01/03/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/02/2013
<b>INDICADORES</b>	<p>Documento de viabilidad</p> <p>% realización Catálogo de Servicios de Datos</p> <p>Número de sedes migradas al modelo de autoprestación</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	300.000 €

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>SERVICIOS DE ÓPTIMA CALIDAD, CON UN COSTE ADECUADO Y ENTREGADOS A TIEMPO</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Conseguir la satisfacción del cliente mediante excelencia en calidad, servicio y plazo de entrega</b>

### PLAN DE ACCIÓN 8

<b>TÍTULO</b>	<b>Reuniones con Dptos. y Org.Autónomos de DgN y SSPP con el fin de identificar todos los posibles servicios a proveer y/o enfocar los ya existentes acordes con las nuevas tendencias</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar encuentros con aquellas entidades públicas que podrían requerir de nuestros servicios
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentación del Portofolio de Nasertic y avance de tendencias de las que podría beneficiarse todo el sector público</li> <li>● Reuniones específicas con Dptos, Org.Autómos y SSPP ( y posibles clientes) a las que podamos apoyar y/o establecer alianzas estratégicas</li> <li>● Estudiar posibles campos de colaboración</li> <li>● Realizar jornadas de visitas a nuestras instalaciones</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Nicolás López Cisneros
<b>FECHA INICIO</b>	15/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Número empresas contactadas</p> <p>Número de visitas a nuestras instalaciones</p> <p>Nuevos campos de colaboración</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	RRHH propios

**PLAN DE ACCIÓN 9**

<b>TÍTULO</b>	<b>Realizar encuestas de satisfacción aplicadas a todos los servicios, segmentadas por línea de negocio y cliente</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Con esta iniciativa vamos a conseguir tener contemplada en una única encuesta todos los servicios de Nasertic, facilitando así por parte del cliente la realización de la misma, y por nuestra parte la obtención y análisis de sus propuestas y valoraciones.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recopilación de las encuestas de los distintos servicios ofrecidos por Nasertic</li> <li>● Elaboración de una nueva encuesta por servicios ofrecidos al cliente</li> <li>● Establecer listado de clientes a quien enviar la encuesta</li> <li>● Revisión de la encuesta y listado de clientes por parte de los responsables de los distintos servicios</li> <li>● Aprobación de encuesta y listado de clientes por parte del Comité de Dirección</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Iciar Burgos Iribarren
<b>FECHA INICIO</b>	01/11/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	% realización encuesta de satisfacción unificada
<b>PRESUPUESTO</b>	Trabajo interno

## PLAN DE ACCIÓN 10

<b>TÍTULO</b>	<b>Elaborar el Cuadro de Mando Integral de Nasertic (CMI)</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Queremos saber si estamos alcanzando o no los objetivos que nos hemos marcado dentro del marco del Plan Estratégico, y para ello vamos a establecer un conjunto de indicadores y metas asociados a los mismos que nos faciliten esta información.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer equipo de trabajo para el Plan Estratégico</li> <li>● Reunión para establecer Misión, Visión y Objetivos estratégicos de Nasertic con el Comité de Dirección</li> <li>● Reunión para establecer los Objetivos específicos de Nasertic con Jefes de área y coordinadores</li> <li>● Reunión por unidades de negocio para sacar entre todos los Valores de Nasertic</li> <li>● Recopilación de iniciativas relacionadas con los objetivos específicos por medio de Google Docs lanzado a jefes y coordinadores</li> <li>● Revisión de iniciativas y propuesta de Planes de Acción por parte del Comité de Dirección</li> <li>● Aprobación de Planes de Acción</li> <li>● Propuesta de Cuadro de indicadores asociados a Planes de Acción y Objetivos</li> <li>● Aprobación del Cuadro de Indicadores</li> <li>● Implantación del CMI General (Objetivos, Planes e Indicadores) en la herramienta SMILE</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Iciar Burgos
<b>FECHA INICIO</b>	01/01/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2012
<b>INDICADORES</b>	% de realización del Plan CMI
<b>PRESUPUESTO</b>	Trabajo interno



## PLAN DE ACCIÓN 11

<b>TÍTULO</b>	<b>Benchmarking del entorno competidor ( precios, calidad de servicios...) y analizar dónde y cómo nos podemos posicionar</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Conocer a nuestros principales competidores y posicionarnos, tanto en servicios, como en precio. Realizar vigilancia permanente del sector de cara a conocer la calidad de nuestro servicio en relación al suministrado por otros proveedores similares a nosotros.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de Servicios de Proveedores en AAPP</li> <li>● Análisis de Pliegos de condiciones de otras AAPP</li> <li>● Visitas a otras AAPP y SSPP para obtener valoraciones y hacer Networking</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Nicolás López Cisneros
<b>FECHA INICIO</b>	01/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Nº servicios suministrados/ Nº servicios posibles</p> <p>Niveles de SLA del sector / Niveles SLA NASERTIC</p> <p>Nº de visitas a otras CCAA, Administraciones y SSPP</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	RRHH propios

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>SERVICIOS DE ÓPTIMA CALIDAD, CON UN COSTE ADECUADO Y ENTREGADOS A TIEMPO</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Dar apoyo en la consolidación y difusión del sector TIC de Navarra, generando la confianza del mismo y convirtiernos así en uno de sus impulsores</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN 12</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Divulgación y potenciación del Sector TIC de Navarra</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar los trabajos y tareas necesarios para potenciar, divulgar y hacer crecer el Sector TIC de Navarra, mediante acuerdos con el sector para su dinamización y además sensibilizar a los ciudadanos de gran potencial del Sector en Navarra. El objetivo final que el propio sector nos considere como gran colaborador y líder en la difusión del mismo.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acuerdo de colaboración con ATANA</li> <li>● Jornadas de difusión del sector TIC en Navarra</li> <li>● Colaboración con el sector para su dinamización</li> <li>● Servir de facilitador en la relación del Sector TIC con el Sector Público</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Luis Menéndez
<b>FECHA INICIO</b>	01/03/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/10/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Acuerdos firmados</p> <p>Jornadas realizadas</p> <p>Nº eventos en los que participamos</p> <p>Nº de proyectos de colaboración con otras empresas</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	60.000 €

**PLAN DE ACCIÓN 13**

<b>TÍTULO</b>	<b>Identificación de posibles entidades y contacto con las mismas con el fin de establecer acuerdos de colaboración</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Analizar posibles entidades con las que en la actualidad no colaboramos, para ver si o bien tenemos sinergias de actuación o bien los podemos ofrecer servicios.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de posibles nuevas entidades</li> <li>• Establecer reuniones con nuevas entidades</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Nicolás López Cisneros
<b>FECHA INICIO</b>	01/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Nº de posibles entidades con las que colaborar</p> <p>Nº de reuniones realizadas</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	RRHH propios

## PLAN DE ACCIÓN 14

<b>TÍTULO</b>	<b>Plan de Comunicación y Marketing Off y On line de NASERTIC</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Con esta iniciativa, pretendemos crear e implantar la imagen de marca de la nueva empresa y proyectarla como una referencia técnica en sistemas e infraestructuras a nivel autonómico, tanto para Gobierno de Navarra como para otras entidades públicas, sin olvidarnos de las alianzas estratégicas con el sector privado.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tras diagnóstico previo, estructuración de un Plan de Comunicación y Marketing Off y On line</li> <li>● Creación del logotipo Nasertic y sus aplicaciones en diferentes herramientas</li> <li>● Creación de la nueva web Nasertic y los perfiles en redes sociales (incluye equipos multidisciplinares)</li> <li>● Elaboración del Portfolio y de fichas adaptadas a nichos de mercado</li> <li>● Creación de canales para establecer relaciones con los medios de comunicación y Gobierno de Navarra: notas de prensa, fotos, etc...</li> <li>● Diseño de acciones de marketing para valorizar el Portfolio y la nueva imagen, así como establecimiento de métodos de escucha activa para captar nuevos servicios y clientes</li> <li>● Diseño e implantación de una newsletter segmentada por clientes y sectores</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Toya Bernad
<b>FECHA INICIO</b>	01/01/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/01/2013
<b>INDICADORES</b>	<p>% realización Plan Comunicación externa</p> <p>Número de seguidores/amigos en redes sociales</p> <p>Número de envíos realizados del Portfolio</p> <p>Número de notas de prensa enviadas</p> <p>% de nuevos servicios</p> <p>Número de suscriptores a la newsletter</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	Trabajo interno/Recursos propios

**PLAN DE ACCIÓN 15**

<b>TÍTULO</b>	<b>Presencia en eventos y foros del sector a nivel regional y nacional</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Participar activamente en eventos del sector del tal forma que estemos al día de los movimientos en el mismo y se nos conozca.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asistencia a eventos TIC</li> <li>● Conferencias impartidas en eventos TIC</li> <li>● Pertenencia a ATANA y AUTELSI</li> </ul> <p>Distribuir internamente el conocimiento adquirido en estos eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Presencia de estos eventos en Redes Sociales</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Luis Ménendez Rodríguez
<b>FECHA INICIO</b>	01/01/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Nº de eventos asistidos</p> <p>Nº de conferencias impartidas</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	10.000 €

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>ALCANZAR Y MANTENER LA EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Ampliar el alcance de las certificaciones ISO al global de NASERTIC</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN 16</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Ejecutar y elaborar plan de extensión de certificaciones</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Vamos a extender las certificaciones ISO 9000, 27000, 20000 y 14000, que actualmente tenemos en la división de Servicios y Sistemas de Información, al resto de la empresa.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombramiento del Comité de Gestión (equipo de trabajo)</li> <li>● Definición del alcance de las normas para el año 2012, 2013, 2014 y 2015</li> <li>● Identificación de procesos y procedimientos</li> <li>● Desarrollo de Documentación</li> <li>● Revisión y Aprobación de la documentación</li> <li>● Implantación de los Sistemas</li> <li>● Auditorías Internas</li> <li>● Auditorías de certificación</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Iciar Burgos Iribarren
<b>FECHA INICIO</b>	23/02/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/10/2014
<b>INDICADORES</b>	% de Nasertic certificado con las ISO 9000, 27000, 20000, 14000
<b>PRESUPUESTO</b>	Recursos propios

**PLAN DE ACCIÓN 17**

<b>TÍTULO</b>	<b>Sensibilizar y divulgar entre las empresas cómo rentabilizar las ISO interna y externamente</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Trasmitir al resto de las SSPP, los beneficios que NASERTIC ha obtenido a través de las certificaciones ISO y colaborar con aquellas que deseen trabajar en este sentido.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer reuniones con las SSPP</li> <li>● Demostraciones de la gestión del conocimiento a través de la ISO (Intranet)</li> <li>● Demostraciones de su relación con SMILE</li> <li>● Enseñar la rentabilidad obtenida</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Nicolás López Cisneros
<b>FECHA INICIO</b>	01/01/2013
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2013
<b>INDICADORES</b>	<p>Evolución de las ISO en las empresas</p> <p>Nº de empresas certificadoras en el grupo CPEN</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	RRHH propios

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>ALCANZAR Y MANTENER LA EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Crear una Cultura de empresa mediante la aplicación de políticas, estándares, metodologías y herramientas adecuadas para la prestación de los servicios, y así proyectar una imagen de marca sólida</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN 18</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Implantar plataformas y herramientas de gestión unificadas</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar los trabajos y tareas necesarias para integrar las diferentes herramientas informáticas existentes en las diversas áreas de Nasertic.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar la problemática existente.</li> <li>● Analizar las necesidades actuales y futuras de las Áreas.</li> <li>● Determinar la forma en que las herramientas y plataformas colaboren entre si</li> <li>● Prever la evolución de las herramientas y determinar una solución a largo plazo (prueba piloto con Área Servicios Telco y Soporte que se extrapolará al resto)</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Manuel López
<b>FECHA INICIO</b>	01/03/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/03/2013
<b>INDICADORES</b>	Reuniones realizadas Acciones tomadas Soluciones acertadas
<b>PRESUPUESTO</b>	80.000 €



**PLAN DE ACCIÓN 19**

<b>TÍTULO</b>	<b>Fomento del trabajo en equipo</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Formar "equipos de trabajo multidisciplinares" y potenciar así las sinergias entre las distintas áreas de la empresa.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Detectar la multidisciplinaridad de la plantilla de Nasertic por perfiles y competencias</li> <li>● Organización de proyectos en torno a los equipos de trabajo</li> <li>● Fomentar el conocimiento compartido a través de reuniones periódicas de generación de ideas que puedan transformarse o bien en nuevos servicios o bien adaptando a nuevas formas de hacer</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	José Luis Menéndez
<b>FECHA INICIO</b>	01/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Número de "equipos de trabajo" constituidos</p> <p>0 de proyectos con equipos de trabajo</p> <p>Número de reuniones internas de generación de ideas</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	15.000 €

## PLAN DE ACCIÓN 20

<b>TÍTULO</b>	<b>Mejora continua de las buenas prácticas de Salud, Seguridad y Medio Ambiente</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Para contribuir a la cultura de empresa vamos a realizar reuniones informativas con el personal de Nasertic, y así fomentar las buenas prácticas de salud , medio ambiente y seguridad.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombrar un equipo de trabajo</li> <li>● Elaborar un calendario y dossier con propuestas</li> <li>● Presentar propuestas de campaña informativa al Comité de Dirección</li> <li>● Aprobación de la campaña propuesta</li> <li>● Puesta en marcha de la campaña</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Iciar Burgos Iribarren
<b>FECHA INICIO</b>	01/10/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2015
<b>INDICADORES</b>	% de campaña realizado
<b>PRESUPUESTO</b>	Recursos propios

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO SATISFECHO, COMPETENTE, MOTIVADO Y COMPROMETIDO</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Fomentar los principios de transparencia, participación y colaboración con todos los agentes tanto internos como externos</b>
<b>PLAN DE ACCIÓN 21</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Plan de Comunicación Interno para Nasertic</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Diseñaremos un Plan de Comunicación Interno para Nasertic, necesario para alinear a todos los empleados con los objetivos del Plan Estratégico, para crear espíritu de empresa, orgullo de pertenencia, difusión de los valores...
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear un grupo de trabajo interno multidisciplinar para elaborar e implementar el Plan</li> <li>● Realizar un diagnóstico de la situación de partida tanto a nivel de información como de tecnología</li> <li>● Implantar la imagen ya diseñada en todos los documentos oficiales de Nasertic, aplicando una imagen uniforme del ADN de la empresa (firma electrónica, plantillas...)</li> <li>● Diseño de la intranet como herramienta de información y comunicación, elemento cohesionador</li> <li>● Realizar acciones que contribuyan a la cohesión de la plantilla</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Toya Bernad
<b>FECHA INICIO</b>	01/06/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/12/2012
<b>INDICADORES</b>	Realización Plan de Comunicación Interna Nº de acciones generadores de espíritu Nasertic
<b>PRESUPUESTO</b>	Trabajo interno /Recursos propios

## PLAN DE ACCIÓN 22

<b>TÍTULO</b>	<b>Elaborar un Plan de Formación para el personal de Nasertic</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Vamos a ofrecer a nuestros trabajadores formación, teniendo en cuenta los proyectos en los que vayan a participar y los perfiles que vayan a desempeñar, y para ello desarrollaremos un plan de formación adecuado.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción de los diferentes perfiles de puestos de trabajo en Nasertic</li> <li>● Asociación de personas y perfiles</li> <li>● Estimación de conocimiento y habilidades necesarias por perfil</li> <li>● Comparación, por trabajador, de conocimientos/habilidades necesarios frente a los que tiene</li> <li>● Selección de cursos o formaciones internas necesarias por trabajador</li> <li>● Propuesta del Plan de Formación</li> <li>● Aprobación del plan de Formación</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Iciar Burgos Iribarren
<b>FECHA INICIO</b>	01/09/2012
<b>FECHA FIN</b>	31/12/2012
<b>INDICADORES</b>	% realización Plan de Formación
<b>PRESUPUESTO</b>	Recursos propios (* partida presupuesto anual prevista para ejecución)

<b>LÍNEA ESTRATÉGICA</b>	<b>RENTABILIDAD ADECUADA Y OBTENER LOS RECURSOS FINANCIEROS REQUERIDOS PARA LA EJECUCIÓN EFECTIVA DE LOS PROYECTOS</b>
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar la productividad introduciendo políticas tanto internas como externas para el control del gasto, y con ello ser un factor clave para el crecimiento y beneficio de la empresa
<b>PLAN DE ACCIÓN 23</b>	
<b>TÍTULO</b>	<b>Control del Gasto Interno de la Empresa</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar los trabajos y tareas necesarias para introducir políticas de austeridad y con ellas propiciar el control y la optimización del gasto que se realiza en personal.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar los gastos de personal y compararlos con el mercado</li> <li>● medir los ratios de productividad</li> <li>● Implantar herramientas para el control de tareas</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Carlos Lopez Goñi
<b>FECHA INICIO</b>	01/03/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/10/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Estudio comparativo de los gastos de personal</p> <p>Ratio facturación/personal &gt;5% anual</p> <p>% Uso de la herramienta de tareas</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	10.000 €

### PLAN DE ACCIÓN 24

<b>TÍTULO</b>	<b>Control del Gasto Externa de la Empresa</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar los trabajos y tareas necesarias para introducir políticas de austeridad y con ellas propiciar el control y la optimización del gasto que se realiza en servicios exteriores.
<b>TAREAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar los gastos exteriores (arrendamientos, material de oficina, etc.)</li> <li>● medir los ratios de los gastos exteriores respecto a la facturación</li> <li>● Implantar planes de ahorro de papel, telefonía, etc...</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	Carlos Lopez Goñi
<b>FECHA INICIO</b>	01/03/2012
<b>FECHA FIN</b>	01/10/2015
<b>INDICADORES</b>	<p>Estudio comparativo de los gastos exteriores</p> <p>Mejora del ratio facturación/Gastos exteriores &gt;5% anual</p> <p>Disminución gastos telefonía, papel ..</p>
<b>PRESUPUESTO</b>	0 €

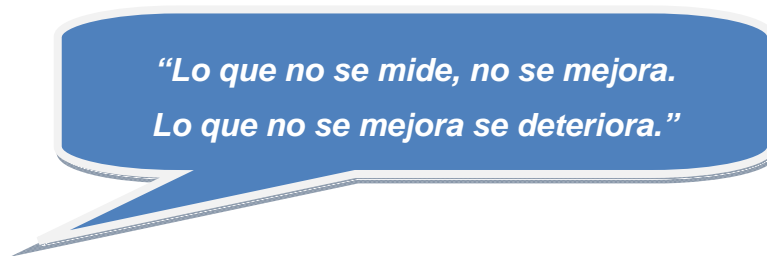
**PLAN DE ACCIÓN 25**

<b>TÍTULO</b>	<b>Incremento de los Beneficios</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Realizar los trabajos y tareas necesarias para obtener un incremento sostenido del beneficio anual de la empresa.	
<b>TAREAS</b>	●Control presupuestario y de beneficios trimestral	
<b>RESPONSABLE</b>	Carlos Lopez Goñi	
<b>FECHA INICIO</b>	01/03/2012	
<b>FECHA FIN</b>	01/10/2015	
<b>INDICADORES</b>	Incremento anual del beneficio respecto al del año anterior >20% Incremento ratio beneficio/facturación	
<b>PRESUPUESTO</b>	0 €	

## 8 HABREMOS LLEGADO SI...

### 8.1 Indicadores

En primer lugar, para poder medir los resultados que se van obteniendo y determinar si se están cumpliendo nuestros objetivos estratégicos, lógicamente utilizaremos indicadores. Los indicadores, que son concretos, específicos, realistas y no ambiguos, nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo, como veremos en detalle más abajo.



Existen unas siglas internacionalmente conocidas, el SMART, que nos han ayudado a entender mejor el propósito de estos indicadores:

- **S** pecific: Dirigida a su área de resultados (Al objetivo que se busca).
- **M** easurable: Precisa y completa (Datos de confianza y completos).
- **A** ctionable: Indica cómo actuar (Orientada a la acción).
- **R** elevance: Resultados significativos (Información sobre lo que es importante).
- **T** imely: Oportunos (En el momento que los necesita).

Como hemos señalado, parte esencial de este Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos estratégicos, específicos y de los planes de acción, así como la evaluación de su implementación mediante una serie de indicadores, que midan los resultados.

El seguimiento ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del plan y nos va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevos planes a partir de los resultados obtenidos.



La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos y planes de acción planteados, mediante los indicadores que forman el cuadro de mando integral (CMI).

La implantación del CMI la vamos a realizar mediante una herramienta informática llamada SMILE. Esta herramienta relaciona los objetivos estratégicos con los planes de acción e indicadores asociados, y facilita la gestión de los indicadores permitiendo reagrupar los datos, darles forma, conocer su tendencia en el tiempo, y las desviaciones en relación con los resultados esperados. Esto es vital para la toma de decisiones del Comité de Dirección.

En cualquier caso, para Nasertic son críticos los siguientes **indicadores** que hemos resumido en 10, con el fin de condensar todo el CMI en estas variables que sintetizan todo el proceso estratégico y acciones relacionadas para el futuro.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**

Incremento de entidades a las que prestamos servicios  
Incremento de servicios prestados

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**

Valoración encuesta de satisfacción del cliente

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**

Acuerdos firmados  
Nº de eventos sector TIC en los que participamos  
Nº de ponencias que realizamos en eventos TIC

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:**

% de Nasertic con las 4 certificaciones

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

% de proyectos con equipos multidisciplinares  
% proyecto de cultura de empresa implantado

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:**

Nº de aportaciones/contribuciones de los empleados en la intranet para la mejora de la empresa

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:**

Incremento anual del beneficio respecto al del año anterior

A continuación se presenta el cuadro de mando integral de indicadores de Nasertic, el que incluye todos los indicadores que se tomarán como referencia para conocer si este Plan Estratégico tiene éxito o no y fundamentalmente ayuda a tener un mapa global de todos los indicadores que vamos a manejar en los próximos años.

1. CONVERTIRNOS EN PROVEEDOR DE REFERENCIA DE INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, APOYANDO ASÍ A LA DGGANT EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS MISMAS			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Estudiar alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de ayuntamientos contactados</li> <li>- % acuerdos cerrados</li> <li>- Número de habitantes que abarcamos</li> <li>- Segmentación de Clientes por Importes y Líneas de Áreas de Empresa</li> <li>- Segmentación de Proveedores por Importes y Líneas de Áreas de Empresa</li> <li>- CCAA analizadas</li> <li>- Empresas encontradas</li> <li>- Número de servicios diferentes a los nuestros</li> <li>- Número de reuniones con Dtor. de Servicios</li> <li>- Número de participación de proyectos en Oficina Técnica</li> <li>- Número de participación de proyectos en Grupo Telecomunicaciones</li> </ul>	INDICADORES
	Apuestas de futuro por la I+D+i	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Euros invertidos</li> <li>- Número de proyectos de I+D+i</li> </ul>	
	Establecernos como operadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de viabilidad</li> <li>- % realización Catálogo de Servicios de Datos</li> <li>- Número de sedes migradas al modelo de autoprestación</li> </ul>	
2. CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MEDIANTE EXCELENCIA EN CALIDAD, SERVICIO Y ENTREGA			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Cumplir plazo de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Pedidos entregados en plazo</li> <li>% Presupuestos en plazo</li> </ul>	INDICADORES
	Cumplir con la calidad y los SLA's acordados	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Incidentes resueltos dentro del SLA</li> </ul>	
	Identificar las expectativas del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número empresas contactadas</li> <li>- Número de visitas a nuestras instalaciones</li> <li>- Nuevos campos de colaboración</li> <li>- % realización encuesta de Satisfacción unificada</li> </ul>	
	Realizar control y seguimiento de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de realización del Plan CMI</li> </ul>	
	Conocer cómo estamos respecto al mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nº Servicios Suministrados/ Nº Servicios Posibles</li> <li>- Niveles de SLA del sector / Niveles SLA</li> <li>- Nº de Visitas a otras CCAA, Administraciones y SSPP</li> </ul>	

### 3. DAR APOYO EN LA CONSOLIDACIÓN Y DIFUSIÓN DEL SECTOR TIC DE NAVARRA, GENERANDO LA CONFIANZA DEL MISMO Y CONVERTIRNOS ASÍ EN UNO DE SUS IMPULSORES

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>			<b>INDICADORES</b>
	Explorar escenarios de colaboración con las empresas del sector TIC en Navarra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos firmados</li> <li>- Jornadas realizadas</li> <li>- nº Eventos en los que participamos</li> <li>- nº de proyectos de colaboración con otras empresas</li> <li>- Nº de posibles entidades con las que colaborar</li> <li>- Nº de reuniones realizadas</li> <li>% Realización Plan Comunicación externa</li> <li>- Número de seguidores/amigos en redes sociales</li> <li>- Número de envíos realizados del Portfolio</li> <li>- Número de notas de prensa enviadas</li> <li>- % de nuevos servicios</li> <li>- Número de suscriptores a la Newsletter</li> </ul>	

### 4. AMPLIAR EL ALCANCE DE LAS CERTIFICACIONES ISO AL GLOBAL DE NASERTIC Y APOYAR AL RESTO DE EMPRESAS DE CPEN EN LA OBTENCIÓN DE LAS MISMAS

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Ejecutar y elaborar plan de extensión de certificaciones	% Realización Plan Certificaciones	<b>INDICADORES</b>
	Sensibilizar y divulgar entre las empresas cómo rentabilizar las ISO interna y externamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de las ISO en las empresas</li> <li>- Nº de empresas certificadoras en el grupo CPEN</li> </ul>	

### 5. CREAR UNA CULTURA DE EMPRESA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS, ESTÁNDARES, METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, Y ASÍ PROYECTAR UNA IMAGEN DE MARCA SÓLIDA

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Implantar plataformas y herramientas de gestión unificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones realizadas</li> <li>Acciones tomadas</li> <li>Soluciones acertadas</li> </ul>	<b>INDICADORES</b>
	Fomentar el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de "Equipos de trabajo" constituidos</li> <li>% de proyectos con equipos de trabajo</li> </ul>	
	Mejorar continuamente las buenas prácticas de salud, seguridad y medio ambiente	% Realización del Plan de Buenas Prácticas	

**6. FOMENTAR LOS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CON TODOS LOS AGENTES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Potenciar sinergias entre las distintas líneas de negocio	<i>Realización Plan de Comunicación Interna</i> <i>Número de acciones generadores de espíritu Nasertic</i>	<b>INDICADORES</b>
	Elaborar un plan de formación	<i>%realización plan de formación</i>	

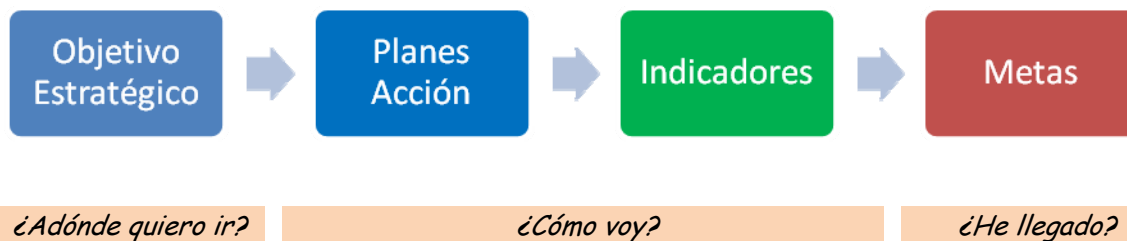
**7. MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD INTRODUCIENDO POLÍTICAS TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS PARA EL CONTROL DEL GASTO, Y CON ELLO SER UN FACTOR CLAVE PARA EL CRECIMIENTO Y BENEFICIO DE LA EMPRESA**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	Control del gasto interno y externo	<i>Estudio comparativo de los gastos de personal</i> <i>Ratio facturación/personal</i> <i>% Uso de la herramienta de tareas</i> <i>Estudio comparativo de los gastos exteriores</i> <i>Ratio facturación/gastos exteriores</i> <i>Disminución gastos telefonía, papel</i>	<b>INDICADORES</b>
	Crecimiento sostenido de la empresa y aumento del beneficio	<i>Incremento ratio beneficio/facturación</i>	



## 8.2 Metas

Una meta es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado, cuantificándose los resultados que se desean conseguir.



Las metas son el límite que se quiere alcanzar en relación a cada uno de los objetivos y planes de acción marcados. Consiguen que los resultados derivados de las mediciones tengan un significado, e indican si la Estrategia se está haciendo bien o por el contrario hay que rectificar.

Las características de las metas que se ha marcado Nasertic son:

- Ser medibles, sólo así podrá ser gestionadas
- Ser realistas y alcanzables

### INDICADORES Y METAS

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:**

**CONVERTIRNOS EN PROVEEDOR DE REFERENCIA DE INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, APOYANDO ASÍ A LA DGGANT EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS MISMAS**

	2012	2013	2014	2015
Incremento de entidades a las que prestamos servicios	5	5	5	5
Incremento de servicios prestados	3	4	5	6

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**

**CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MEDIANTE EXCELENCIA EN CALIDAD, SERVICIO Y ENTREGA**

	2012	2013	2014	2015
Valoración encuesta de satisfacción del cliente	>= 8/10	>=8/10	>= 8/10	>= 8/10

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:**

DAR APOYO EN LA CONSOLIDACIÓN Y DIFUSIÓN DEL SECTOR TIC DE NAVARRA, GENERANDO LA CONFIANZA DEL MISMO Y CONVERTIRNOS ASÍ EN UNO DE SUS IMPULSORES

	2012	2013	2014	2015
Acuerdos firmados	1	1	1	2
Nº de eventos sector TIC en los que participamos	10	10	10	10
Nº de ponencias que realizamos en eventos TIC	3	3	3	3

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:**

AMPLIAR EL ALCANCE DE LAS CERTIFICACIONES ISO AL GLOBAL DE NASERTIC Y APOYAR AL RESTO DE EMPRESAS DE CPEN EN LA OBTENCIÓN DE LAS MISMAS

	2012	2013	2014	2015
% de Nasertic con las 4 certificaciones	40	75	100	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:**

CREAR UNA CULTURA DE EMPRESA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS, ESTÁNDARES, METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, Y ASÍ PROYECTAR UNA IMAGEN DE MARCA SÓLIDA

	2012	2013	2014	2015
% de proyectos con equipos multidisciplinares	25	40	50	60
% proyecto de cultura de empresa implantado	60%	100%		

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:**

FOMENTAR LOS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CON TODOS LOS AGENTES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS

	2012	2013	2014	2015
Nº de aportaciones / contribuciones de los empleados en la intranet	4	6	8	10

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:**

MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD INTRODUCIENDO POLÍTICAS TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS PARA EL CONTROL DEL GASTO, Y CON ELLO SER UN FACTOR CLAVE PARA EL CRECIMIENTO Y BENEFICIO DE LA EMPRESA

	2012	2013	2014	2015
Incremento anual del beneficio respecto al del año anterior	20%	20%	20%	20%

## 9 INICIAMOS EL CAMINO...

El camino hacia el futuro está ya trazado. Sabemos lo que tenemos que hacer para tener éxito en lo que nos hemos planificado y para cumplir con nuestros compromisos de futuro. Como se puede observar en este cronograma completo, hay planes de acción que ya están en marcha, otros limitados en el tiempo y otros que llegan hasta 2015, el horizonte temporal marcado en este Plan Estratégico.

### CRONOGRAMA PLANES DE ACCIÓN

**OBJETIVO 1: CONVERTIRNOS EN PROVEEDOR DE REFERENCIA DE INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS PARA LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, APOYANDO ASÍ A LA DGGANT EN EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS MISMAS**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
1. Acuerdos con las Administraciones Locales de Navarra								
2. Detectar/identificar todos los agentes que podrían interesarnos para posicionarnos estratégicamente								
3. Plantear acuerdos para el fomento de las Comunicaciones Electrónicas								
4. Identificar y analizar casos de éxito en otras CCAA								
5. Incrementar la integración con la DGGANT y consolidar estrategia conjunta								
6. Identificar ámbitos en los que promover el I + D + i								
7. Establecernos como operadores								



**OBJETIVO 2: CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MEDIANTE EXCELENCIA EN CALIDAD, SERVICIO Y ENTREGA**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
8. Reuniones con los Dptos y Organismos autónomos de Gobierno de Navarra y SSPP con el fin de identificar todos los posibles servicios a proveer y/o enfocar los ya existentes acordes con las nuevas tendencias								
9. Realizar encuestas de Satisfacción aplicadas a todos los servicios, segmentadas por línea de negocio y cliente								
10. Elaborar el Cuadro de Mando Integral de Nasertic (CMI)								
11. Benchmarking del entorno competidor (precios, calidad de servicios...) y analizar dónde y cómo nos podemos posicionar								

**OBJETIVO 3: DAR APOYO EN LA CONSOLIDACIÓN Y DIFUSIÓN DEL SECTOR TIC DE NAVARRA, GENERANDO LA CONFIANZA DEL MISMO Y CONVERTIRNOS ASÍ EN UNO DE SUS IMPULSORES**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
12. Divulgación y potenciación del Sector TIC de Navarra								
13. Identificación de posibles entidades y contacto con las mismas con el fin de establecer acuerdos de colaboración								
14. Diseñar un Plan de Comunicación y Marketing off y on line								
15. Presencia en eventos y foros del sector a nivel regional y nacional								

**OBJETIVO 4: AMPLIAR EL ALCANCE DE LAS CERTIFICACIONES ISO AL GLOBAL DE NASERTIC Y APOYAR A LAS EMPRESAS DE CPEN EN LA OBTENCIÓN DE LAS MISMAS**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
16. Ejecutar y elaborar Plan de Extensión de Certificaciones								
17. Sensibilizar y divulgar entre las empresas cómo rentabilizar las ISO interna y externamente								

**OBJETIVO 5: CREAR UNA CULTURA DE EMPRESA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE POLÍTICAS, ESTÁNDARES, METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS, Y ASÍ PROYECTAR UNA IMAGEN DE MARCA SÓLIDA**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
18. Implantar plataformas y herramientas de gestión unificadas								
19. Fomentar el trabajo en equipo								
20. Mejora continua de las buenas prácticas de Salud, Seguridad y Medio Ambiente								

**OBJETIVO 6 : FOMENTAR LOS PRINCIPIOS DE TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN CON TODOS LOS AGENTES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
21. Diseñar un Plan de Comunicación Interno para Nasertic								
22. Elaborar un Plan de Formación adecuado a los perfiles de la empresa								

**OBJETIVO 7: MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD INTRODUCIENDO POLÍTICAS TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS PARA EL CONTROL DEL GASTO, Y CON ELLO SER UN FACTOR CLAVE PARA EL CRECIMIENTO Y BENEFICIO DE LA EMPRESA**

PLANES DE ACCIÓN ASOCIADOS	2012		2013		2014		2015	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2
23. Control del Gasto Interno de la empresa								
24. Control del Gasto Externo de la empresa								
25. Incremento de los beneficios								

Como hemos indicado anteriormente el Plan estratégico es un documento vivo, sometido anualmente a seguimiento, control, evaluación y mejora.

El Comité de Dirección será el encargado de realizar anualmente esta revisión completa basándose en los resultados que el Comité ejecutivo le entregue. Todo quedará recogido en un documento que permita apreciar los progresos o retrasos en la consecución de los objetivos.

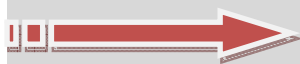
En cualquier caso, como hemos comentado anteriormente, un buen plan debe considerarse un documento sujeto a revisiones periódicas y a modificaciones, por cuanto pueden ocurrir múltiples contingencias, cambio de escenarios internos y externos... El compromiso de Nasertic es **la agilidad y la transparencia**: debemos ser ágiles tanto en el fondo como en la forma, adoptar metodologías que no sean estancas, que nos permitan cambiar y hacer las cosas de diferente manera ante una coyuntura que requiera de una respuesta rápida ( por ejemplo: que los objetivos trazados no sigan estando vigentes, que se precise la inclusión de otros para afrontar un entorno cambiante, que las acciones no sean posibles o ajustadas en tiempo y esfuerzo económico a las posibilidades de Nasertic...)



La calidad, fiabilidad y escalabilidad al servicio de la Administración Pública y otras entidades dependientes de la misma,



nuestra disponibilidad permanente,



nuestro equipo altamente cualificado y motivado...

**nos exigen ser transparentes.**



Este Plan Estratégico es una prueba más...