



Agencia Andaluza del Conocimiento  
**CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y CONOCIMIENTO**

**PLAN ESTRATÉGICO**

**2016-2020**

# Agencia Andaluza del Conocimiento

Junio 2016



## ÍNDICE

I. Motivación y resumen ejecutivo	5
II. La Agencia Andaluza del Conocimiento	6
II.i) Líneas de trabajo	7
II.ii) Servicios ofrecidos	8
II.iii) Público objetivo	9
III. El plan estratégico	10
III.i) Metodología	10
III.ii) Misión, visión y principios	11
III.iii) Retos y objetivos estratégicos 2020	12
III.iv) Objetivos específicos	14
IV. Seguimiento y comunicación del plan estratégico	24
IV.i) Sistema de seguimiento y evaluación	24
IV.ii) Comunicación	25

ANEXO I. Matriz DAFO

ANEXO II. Plan operativo





## I. MOTIVACIÓN Y RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico 2016 - 2020 de la Agencia Andaluza del Conocimiento es un documento surgido de un proceso de reflexión y análisis interno cuyo objetivo ha sido definir las líneas de actuación que deben marcar la actividad de la entidad en un futuro próximo.

Con el horizonte puesto en 2020, fecha en la que expiran los principales documentos estratégicos que rigen las políticas europeas, nacionales y regionales, este Plan es fruto de la participación representativa de todo el personal a través de un proceso bottom-up (de abajo a arriba), donde el punto de partida ha sido el conjunto de aportaciones realizadas por cada una de las diferentes áreas. A estas primeras 'piezas' se han ido sumando otras tantas en un flujo constante de construcción interna, dando como resultado un 'todo' coherente, acorde con los valores defendidos por la entidad, y alineado con las necesidades y complejidades de su entorno de actuación.

Se trata de una hoja de ruta que nos permitirá proyectarnos hacia el futuro y visualizar lo que queremos llegar a ser: nuestra 'visión', que no es otra que la de liderar la consolidación en Andalucía de una sociedad basada en el conocimiento, posicionándonos como entidad de referencia a nivel nacional e internacional. El Plan es también una apuesta de futuro en la medida en que define las acciones necesarias para conseguir objetivos a corto-medio plazo que permitan satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés con los que opera la Agencia.

Partiendo de un diagnóstico previo de nuestra posición actual, y con las miras puestas en los próximos 5 años, el documento recoge 5 retos y objetivos estratégicos, 17 objetivos específicos y 53 operativos que conforman el marco estratégico que define la senda para alcanzar la posición deseada. Todo ello, en concordancia con el código ético que recoge los valores y pautas de conducta de la entidad, incluyendo los principios fundamentales que deben regir la actividad de su personal, colaboradores y directivos, además de su máximo órgano de gobierno: el Consejo Rector.

En un contexto tan complejo como el que vivimos, donde la planificación es un factor clave para ser competitivo, este Plan nos permitirá mirar hacia el futuro con confianza y también optimismo, persiguiendo nuestra última aspiración que no es otra sino la contribución a la excelencia del Sistema Andaluz del Conocimiento cuyos principales actores son los beneficiarios de los servicios y actividad de la Agencia.

## II. LA AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO

Es un organismo joven, que nació fruto de la integración de tres entidades ya existentes anteriormente:



Figura 1: Entidades integradas para la creación de la AAC

La AAC es un instrumento fundamental de coordinación y gestión dentro del Sistema Andaluz del Conocimiento. Su constitución se hizo efectiva con la entrada en vigor de sus Estatutos, el 30 de abril de 2011, comenzando su funcionamiento el 1 de octubre de 2011.

El Decreto 92/2011, de 19 de abril en su Artículo 5 expone como **funciones estatutarias** de la AAC las siguientes:

### De fomento y gestión de la investigación

- a) La promoción y fomento de las actuaciones de investigación.
- b) La gestión pública de las actuaciones de los agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento.
- c) La realización de estudios de prospectiva relacionados con la I+D+I.
- d) La ejecución de actuaciones de especial relevancia pública, dentro de sus competencias.
- e) Cualesquiera otras actuaciones, relacionadas con la I+D+I, que pudiera encomendarle la Consejería competente en la materia u otras Consejerías, en el marco de la planificación que apruebe el Consejo de Gobierno.

### De evaluación y acreditación

- a) El ejercicio de las funciones de evaluación y acreditación de las instituciones universitarias y del profesorado, así como otras actividades afines que establezca el ordenamiento jurídico vigente.
- b) La evaluación y acreditación de las actividades de investigación y de las personas del Sistema Andaluz del Conocimiento.
- c) El establecimiento de criterios, estándares, indicadores y metodologías de evaluación y mejora de la calidad del Sistema Andaluz del Conocimiento.
- d) Impulsar la implantación, de forma objetiva e independiente, de sistemas de seguimiento y control de la calidad y la excelencia de las investigaciones.
- e) La evaluación y seguimiento de los programas de I+D+I, estableciendo, en su caso, mecanismos de reconocimiento mutuo con entidades acreditadoras inscritas en los registros internacionales de referencia.
- f) Cualesquiera otras actividades, relacionadas con la evaluación y acreditación, que pudieran encomendarle la Consejería competente en materia de I+D+I u otras Consejerías, en el marco de la planificación que apruebe el Consejo de Gobierno.

**De prestación de servicios vinculados a la formación avanzada, al fomento de la innovación o a programas de formación de universitarios**

- a) La tramitación y ejecución de programas y actuaciones vinculadas a la formación avanzada.
- b) La tramitación y ejecución de programas y actuaciones vinculadas al fomento de la innovación.
- c) La tramitación y ejecución de programas y actuaciones para la formación de universitarios y universitarias en otras regiones y países.
- d) Cualesquiera otras actividades y actuaciones, relacionadas con la formación avanzada, el fomento de la innovación o programas de formación de universitarios que, de acuerdo con el régimen legal de las encomiendas de gestión establecido por la Comunidad Autónoma de Andalucía, pudiera encomendarle la Consejería competente en la materia u otras Consejerías de la Administración de la Junta de Andalucía.

**De fomento de la innovación tecnológica en Andalucía y de la participación de empresas y agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento**

- a) El fomento de la transferencia del conocimiento, a través de los agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento.
- b) El fomento de la participación de las empresas y agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento en los Programas de I+D+i de la Unión Europea.
- c) Cualesquiera otras actividades y actuaciones, relacionadas con el fomento de la innovación tecnológica en Andalucía, y a través de los agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento y de la participación de las empresas que, de acuerdo con el régimen legal de las encomiendas de gestión establecido por la Comunidad Autónoma de Andalucía, pudiera encomendarle la Consejería competente en la materia u otras Consejerías de la Administración de la Junta de Andalucía.

## II.i) LÍNEAS DE TRABAJO

En su operativa actual, la AAC trabaja en 6 grandes líneas:

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>1.</b> La evaluación y acreditación de la calidad de las instituciones universitarias públicas andaluzas y de su profesorado, así como de la actividad investigadora en la comunidad autónoma.</p> | <p><b>2.</b> La transferencia y la explotación comercial del conocimiento generado en universidades y centros de investigación andaluces.</p> | <p><b>3.</b> El fomento de la participación de entidades andaluzas en programas internacionales de I+D+i, especialmente en programas de ámbito europeo como el Horizonte 2020, el nuevo Programa Marco de Investigación e Innovación de la UE.</p> |
| <p><b>4.</b> El impulso a la formación avanzada y de calidad de los jóvenes andaluces más brillantes mediante la concesión de ayudas al estudio en centros de prestigio de todo el mundo.</p>            | <p><b>5.</b> La realización de estudios de prospectiva relacionados con la I+D+i.</p>   | <p><b>6.</b> El soporte técnico y estratégico a un sistema de información científica dirigido al SAC, centrado en la gestión curricular de la I+D+i y certificado por la FECYT.</p>  |

La actividad evaluadora corresponde, dentro de la Agencia, a la **Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA)**, miembro de pleno derecho de la Asociación Europea de Agencias de Garantía de Calidad (ENQA). La DEVA es un órgano dependiente del Consejo Rector, que goza de independencia en el ejercicio de sus funciones de dirección, coordinación y gestión de las áreas de Evaluación y Acreditación Universitaria y de Evaluación de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i).

## II.ii) SERVICIOS OFRECIDOS



### Evaluación y acreditación

- Evaluación de las Instituciones Universitarias
  - Verificación, modificaciones y seguimiento de los Títulos oficiales de Grado, Máster y Programas de Doctorado
  - Renovación de la Acreditación de los Títulos oficiales de Grado, Máster y Programas de Doctorado
  - Evaluación para el establecimiento de centros que imparten enseñanzas universitarias extranjeras
  - Programa de apoyo para la Evaluación de la actividad docente del profesorado universitario (DOCENTIA)
  - Acreditación del Procedimiento de certificación de dominio de lenguas extranjeras en universidades andaluzas
  - Actividades formativas para la Evaluación y Acreditación Universitaria
  - Evaluación de la Innovación Docente Universitaria
- Evaluación del Profesorado
  - Evaluación para la Acreditación del Profesorado
  - Evaluación de Solicitudes de Contratación de Profesorado Emérito
- Evaluación de la Investigación
  - Programa de Incentivos a los Agentes del Sistema Andaluz del Conocimiento
  - Actividad Científica Grupos de Investigación y Desarrollo Tecnológico
  - Institutos Universitarios de Investigación
  - Programa Andalucía Talent Hub para la movilidad internacional del personal investigador
  - Otros incentivos a nivel regional y nacional
- Evaluaciones extra regionales e internacionales



### Transferencia del conocimiento

- Ayuda en la búsqueda de financiación para proyectos de I+D+I
- Información sobre las capacidades tecnológicas existentes en Andalucía
- Asesoramiento en gestión de la innovación, negociación de contratos de I+D+I y propiedad industrial
- Fomento de alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración
- Organización de jornadas y encuentros nacionales e internacionales de interés para cualquier sector de actividad
- Promoción de resultados de investigación



### Programas internacionales

- Asesoramiento para la definición y financiación de cualquier proyecto internacional de investigación, especialmente en el marco de Horizonte 2020
- Apoyo para el establecimiento de estrategias de participación en programas y grandes iniciativas internacionales de I+D+I
- Formación para la preparación de propuestas de proyectos y actividades de investigación e innovación
- Asesoramiento en la búsqueda de socios tecnológicos



### Formación Avanzada

- Información y orientación sobre formación universitaria en el extranjero
- Concesión de ayudas para la formación en universidades y centros de investigación de prestigio en todo el mundo a través de los programas Becas Talentia y Becas Fulbright – Junta de Andalucía
- Concesión de ayudas para la investigación postdoctoral en régimen de movilidad internacional a través de los programas Talentia Postdoc y Andalucía Talent Hub
- Información y orientación sobre las oportunidades de retorno a Andalucía de las personas beneficiarias de los programas de formación avanzada





#### Estudios tecnológicos y prospectiva

- Análisis sobre el estado y evolución de la I+D+I andaluza
- Seguimiento de políticas públicas de I+D+I a través de la elaboración de indicadores e informes que ayuden a la reorientación del modelo productivo hacia una economía sostenible, basada en el conocimiento y la innovación



#### Sistema de Información Científica de Andalucía

- Apoyo técnico y recursos humanos para la implantación de un sistema de información científica en el Sistema Andaluz del Conocimiento.
- Evaluación de buenas prácticas y tendencias internacionales en cuanto a normalización, codificación, catalogación e intercambio de la información en este tipo de sistemas.

### II.iii) PÚBLICO OBJETIVO

El público al que dirige la AAC sus servicios es el **Sistema Andaluz del Conocimiento**: sistema universitario andaluz y de enseñanza superior, centros tecnológicos, institutos de investigación, empresas, parques tecnológicos, espacios de divulgación científica... y en definitiva, cualquier entidad o persona que tenga relación con la I+D+I.

### III. EL PLAN ESTRATÉGICO

#### III.i) METODOLOGÍA

El presente plan estratégico es fruto de un importante proceso de participación de todo el personal de la AAC. Parte de la iniciativa de la dirección y toma como base, las funciones estatutarias de la Agencia.

Para la realización del plan, se constituyó un **equipo de trabajo** conformado por personal propio de la Agencia, secretaría general y dirección, que estableció como punto de partida la puesta en marcha de un proceso para la recogida de información interna, que una vez analizada, permitiera conocer con exactitud la situación real de partida de la AAC.

A través de la colaboración de todo el personal de la Agencia, se recogieron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) tanto a nivel global de la organización, como de cada una de sus áreas. La **Matriz DAFO** resultante del análisis interno y externo de la AAC se puede consultar en el **ANEXO I**.

En paralelo al proceso de elaboración del DAFO, se trabajó en la definición de la **misión** y de la **visión** de la AAC (epígrafe III.ii). Una vez determinado lo que la AAC es y quiere ser en un futuro, y en base a los principios que la sustentan para llevar a cabo sus funciones estatutarias, fue posible comenzar a trabajar en la estrategia y la operativa a implementar.

Para el diseño de la estructura del plan estratégico se usó el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (*European Foundation for Quality Management, Modelo EFQM*) adaptado al Sector Público y elaborado por la *Fundación Europea de Gestión de la Calidad*. El modelo EFQM fue también la base en la que se sustentó la evaluación de la gestión de la AAC realizada el 10 de noviembre de 2015 por la Inspección de Servicios de la Junta de Andalucía (SGAP-Consejería Hacienda y Administración Pública) y cuyas propuestas de mejora han sido tenidas en consideración para la elaboración del presente plan.

El uso de este modelo, favorecerá asimismo, la implantación de la estrategia, su aplicación y posterior seguimiento y evaluación.

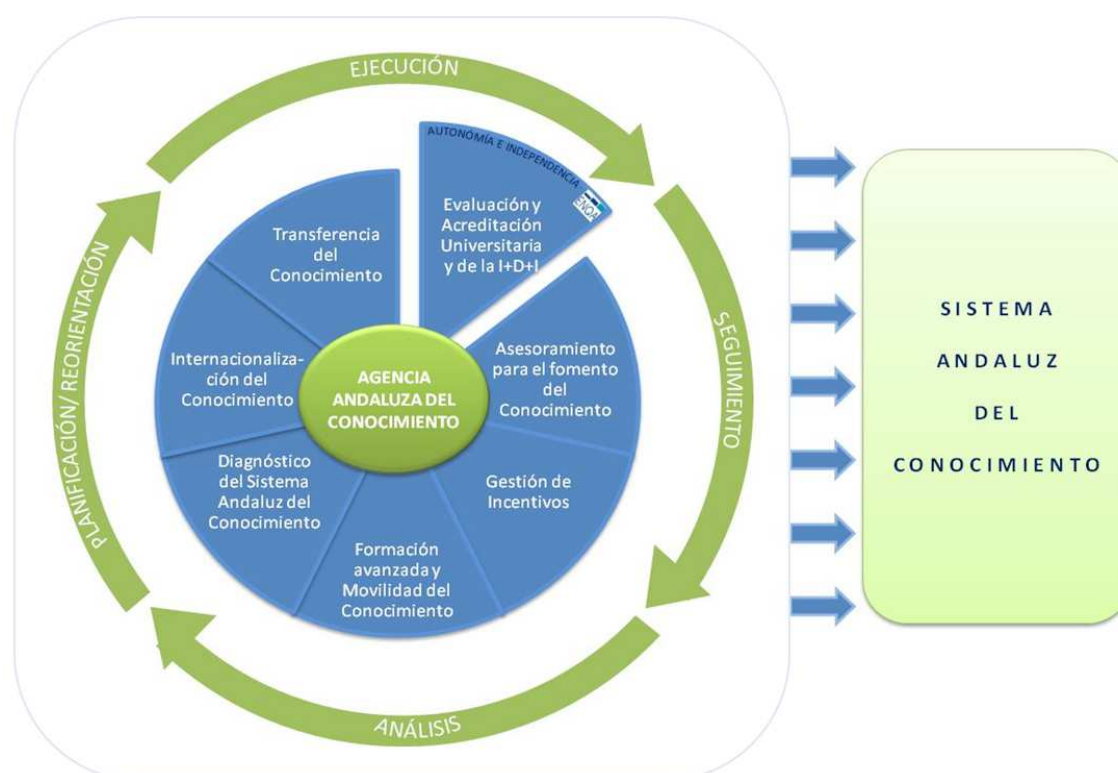
Conforme a la estructura del Modelo EFQM, se definieron los **retos** a 2020 como **objetivos estratégicos** de la AAC (epígrafe III.iii), a partir de los cuales se fueron desplegando los subconjuntos de **objetivos específicos** concretos y **objetivos operativos** (epígrafe III.iv), que conformarían el marco estratégico de la AAC, alcance del presente documento.

El siguiente paso fue trabajar en la operativa a poner en marcha para la consecución en 2020 de los retos de la AAC. A cada uno de los objetivos operativos marcados en el plan estratégico, se asoció un **indicador** y se conformó la **matriz operativa** cruzando cada uno de ellos con las áreas/servicios de la AAC. Para completar las celdas de la matriz, se le solicitó a cada área que marcara (con una X) sobre qué indicadores tenía capacidad y responsabilidad de actuación.

A continuación, fue cada área/servicio quien elaboró su propio **plan de trabajo** que garantizara la consecución de los objetivos estratégicos que habían marcado en la matriz. La elaboración de cada uno de los planes de trabajo, con sus propios cronogramas, responsables e indicadores, fue por tanto un trabajo coordinado por cada área en consenso con la dirección.

El **plan operativo (ANEXO II)** es el documento en el que se expone la tabla de indicadores, la matriz operativa (que constituye el cuadro de mandos para el seguimiento de los objetivos operativos del plan estratégico a 2020) y el conjunto de todos los planes de trabajo de cada una de las áreas/servicios de la AAC. Se trata de un documento vivo que deberá ser revisado al menos anualmente por cada una de las áreas y unidades involucradas (ver epígrafe IV.I. Sistema de seguimiento y evaluación).

### III.ii) MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS



La Misión de la AAC es:

**MISIÓN** “Nuestra misión es la incentivación, internacionalización, evaluación y puesta en valor del Sistema Andaluz del Conocimiento, el fomento de la I+D+I en su seno, así como promover la garantía de la calidad del Sistema de Educación Superior en Andalucía mediante su evaluación, acreditación y certificación”

La Visión de la AAC es:

**VISIÓN** “Nuestra VISIÓN es liderar la consolidación en Andalucía de una sociedad basada en el conocimiento, posicionándonos como entidad de referencia a nivel nacional e internacional”

Todas las actuaciones de la AAC se basan en los **principios** generales de transparencia, responsabilidad, rentabilidad social, buena administración, servicio público y búsqueda de excelencia. Asimismo, son **valores** específicos la objetividad, independencia, igualdad y equidad, confidencialidad, compromiso social y ambiental, coordinación y cooperación, eficiencia, seguridad y salud laboral.

La AAC dispone de un **código ético** en el que se recogen los valores y las pautas de conducta de la entidad, incluyendo los principios fundamentales que deben servir de guía y regir la actividad del personal, incluidos los puestos directivos, su Consejo Rector y quienes colaboran con ella.

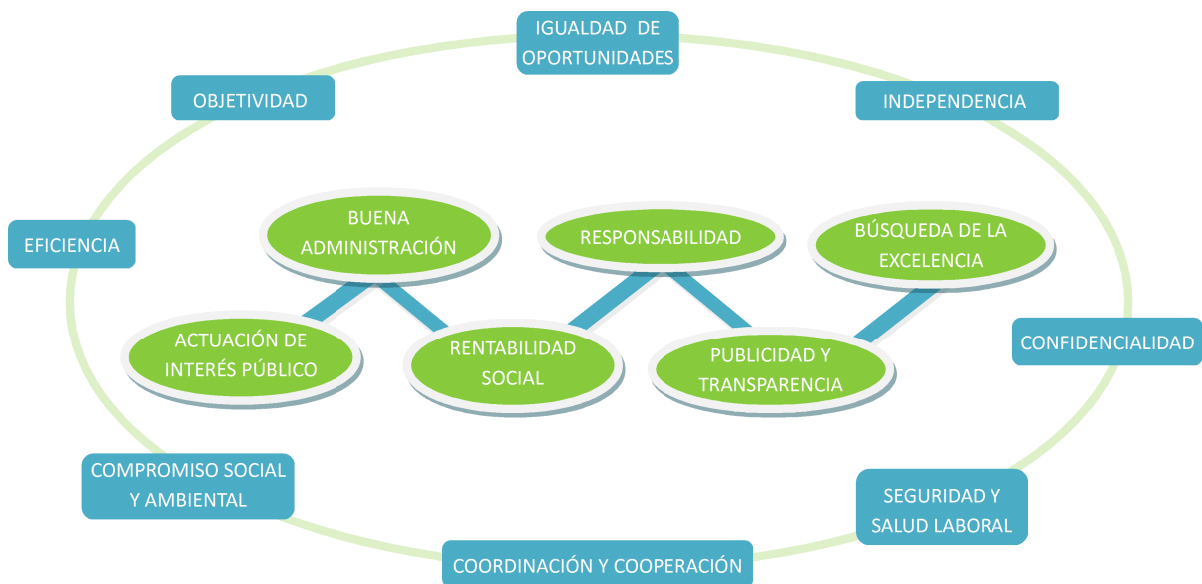


Figura 2: Principios y valores de la AAC

### III.iii) RETOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020

Los **retos** que la AAC pretende alcanzar en 2020, entendidos como metas, propósitos de carácter general son los siguientes:

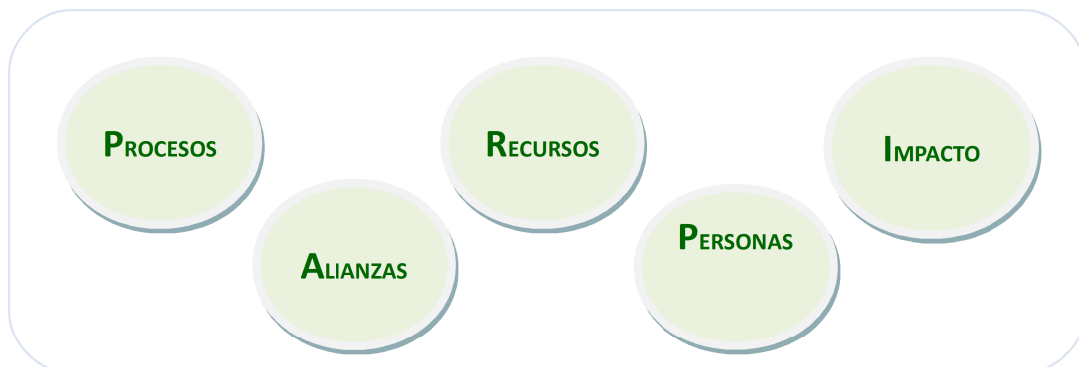


Figura 3: Retos del plan estratégico de la AAC

Son los grandes bloques que constituyen los **objetivos estratégicos** ante el futuro, y a través de los cuales se articula la misión y visión de la AAC.

<b>RETO 1</b>	<b>P</b> ROCESOS	
	OBJETIVO ESTRATÉGICO E1	<b>Desarrollar y consolidar las funciones estatutarias de la AAC para satisfacer las necesidades y expectativas del Sistema Andaluz del Conocimiento (SAC)</b>
<b>RETO 2</b>	<b>A</b> LIANZAS	
	OBJETIVO ESTRATÉGICO E2	<b>Establecer y reforzar alianzas autonómicas, nacionales e internacionales aportando valor añadido, tanto en los procesos como en los resultados de la AAC</b>
<b>RETO 3</b>	<b>R</b> ECURSOS	
	OBJETIVO ESTRATÉGICO E3	<b>Optimizar la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo pleno de las funciones estatutarias de la AAC</b>
<b>RETO 4</b>	<b>P</b> ERSONAS	
	OBJETIVO ESTRATÉGICO E4	<b>Garantizar una estrategia óptima de recursos humanos en alineación con la misión de la Agencia que apueste por el talento y el reconocimiento del personal</b>
<b>RETO 5</b>	<b>I</b> MPACTO	
	OBJETIVO ESTRATÉGICO E5	<b>Contribuir a la excelencia del SAC posicionando a la Agencia como referente regional y de reconocimiento nacional e internacional en el ejercicio de sus funciones estatutarias</b>

Tabla 1: Objetivos Estratégicos de la AAC

Cada uno de los 5 objetivos estratégicos se despliega en un conjunto de objetivos específicos, que se describen en el siguiente epígrafe.

### III.iv) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

RETOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
PROCESOS	E1 Desarrollar y consolidar las funciones estatutarias de la AAC para satisfacer las necesidades y expectativas del Sistema Andaluz del Conocimiento (SAC)	OE1.1 Diseño y gestión sistemática de los procesos de la AAC en correspondencia con sus funciones estatutarias
		OE1.2 Asegurar que los servicios ofrecidos por la AAC corresponden a las necesidades y expectativas del SAC
ALIANZAS	E2 Establecer y reforzar alianzas autonómicas, nacionales e internacionales aportando valor añadido, tanto en los procesos como en los resultados de la AAC	OE2.1 Maximizar las entidades aliadas con la AAC que sean claves para el desarrollo de su política y estrategia
		OE2.2 Organizar sistemáticamente las relaciones con las entidades detectadas en el OE2.1 para crear1 máximo valor, a través de acuerdos o convenios
RECURSOS	E3 Optimizar la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo pleno de las funciones estatutarias de la AAC	OE3.1 Optimizar el uso de la tecnología para la eficiente ejecución de los procesos de la AAC, así como para la potenciación de su visibilidad, proyección y valoración exterior
		OE3.2 Fortalecimiento de los mecanismos para la puesta en valor de la información y del conocimiento de la AAC
		OE3.3 Garantizar una estructura de recursos económicos y financieros en alineación con la estrategia de la AAC
		OE3.4 Contribuir mediante la gestión de los edificios, equipos y materiales al desarrollo de la estrategia de la AAC
PERSONAS	E4 Garantizar una estrategia óptima de recursos humanos en alineación con la misión de la Agencia que apueste por el talento y el reconocimiento del personal	OE4.1 Adecuación de la estructura de la organización en apoyo a la estrategia
		OE4.2 Maximizar la relación de los responsables de la AAC con el SAC, aliados y representantes de la sociedad
		OE4.3 Consolidar el liderazgo interno de los responsables de la AAC a través de la contribución a la motivación, apoyo y reconocimiento del personal
		OE4.4 Optimizar la comunicación dentro de la AAC
		OE4.5 Garantizar una estructura eficiente para la gestión de los recursos humanos
		OE4.6 Maximizar la contribución del personal a la estrategia de la AAC a través de su formación, implicación y reconocimiento
IMPACTO	E5 Contribuir a la excelencia del SAC posicionando a la Agencia como referente regional y de reconocimiento nacional e internacional en el ejercicio de sus funciones estatutarias	OE5.1 Avanzar en la expansión y consolidación de la imagen general de la AAC
		OE5.2 Incrementar los niveles de fidelización de los usuarios de los servicios de la AAC
		OE5.3 Posicionar a la AAC como una entidad comprometida con sus responsabilidades de servicio público a la sociedad

Tabla 2: Objetivos Estratégicos y Objetivos Específicos de la AAC1



## RETO: PROCESOS

### Objetivo estratégico E1

Desarrollar y consolidar las funciones estatutarias de la AAC para satisfacer las necesidades y expectativas del Sistema Andaluz del Conocimiento (SAC)

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE1.1**

##### **Diseño y gestión sistemática de los procesos de la AAC en correspondencia con sus funciones estatutarias**

Este objetivo vela por la buena definición y gestión de todos los procesos de la AAC y en caso de que se precise, su (re)diseño y puesta en marcha.

##### **Objetivos Operativos del OE1.1**

OO1.1.1 Identificar y definir los procesos de la Agencia necesarios para llevar a efecto la política y estrategia, estableciendo claramente los responsables de los mismos y elaborando procedimientos sencillos para la implementación de un sistema de gestión de procesos.

OO1.1.2 Revisar los avances y mejores prácticas que se producen en otras entidades y organizaciones que prestan servicios similares.

OO1.1.3 Identificar y establecer oportunidades de mejora de los procesos, corroborando su idoneidad a través de pruebas piloto, controlando la implantación y comunicando las modificaciones o innovaciones a los usuarios afectados.

OO1.1.4 Asegurarse de que las personas tienen la capacidad adecuada para gestionar los procesos, tanto los nuevos, como los modificados antes de su implantación.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE1.2**

##### **Asegurar que los servicios ofrecidos por la AAC corresponden a las necesidades y expectativas del SAC**

En este objetivo se vela por reorientar los servicios de la Agencia a las necesidades y expectativas reales del SAC, dándoselos a conocer, haciéndoselos llegar, y realizando un seguimiento de su grado de satisfacción.

##### **Objetivos Operativos del OE1.2**

OO1.2.1 Utilizar análisis de la demanda, encuestas u otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas del SAC en cuanto a servicios, así como sus percepciones de los existentes y su satisfacción sobre los ya usados.

OO1.2.2 Diseñar, investigar y desarrollar nuevos servicios o innovaciones en los existentes que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas con el OO1.2.1.

OO1.2.3 Comunicar, publicitar y promocionar servicios al SAC (por ejemplo, a través de una Carta de Servicios, una Planificación Anual de Actividades...)

OO1.2.4 Utilizar el proceso de entrega de los servicios de la Agencia como un medio adicional para incrementar el valor de los mismos.



## RETO: ALIANZAS

### Objetivo estratégico E2

Establecer y reforzar alianzas autonómicas, nacionales e internacionales aportando valor añadido, tanto en los procesos como en los resultados de la AAC

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE2.1**

##### **Maximizar las entidades aliadas con la AAC que sean claves para el desarrollo de su política y estrategia**

Con este objetivo se persigue identificar un conjunto de entidades de interés para la estrategia de la AAC con las que potencialmente se pudieran desarrollar sinergias.

#### Objetivos Operativos del OE2.1

OO2.1.1 Detectar y evaluar las entidades de interés para la AAC, identificando sinergias para mejorar procesos y añadir valor y visibilidad a los servicios ofrecidos por la AAC.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE2.2**

##### **Organizar sistemáticamente las relaciones con las entidades detectadas en el OE2.1 para crear máximo valor, a través de acuerdos o convenios**

Mediante este objetivo se pretende establecer y consolidar relaciones con entidades afines y complementarias que fructifiquen en el eficiente desarrollo de la misión de la AAC.

#### Objetivos Operativos del OE2.2

OO2.2.1 Establecer un marco general de colaboración con las entidades de interés regionales, nacionales o internacionales del OE2.1.

OO2.2.2 Planificar, ejecutar y evaluar las actividades que se desarrollen al amparo de los marcos generales de colaboración del OO2.2.1.

## RETO: RECURSOS

### Objetivo estratégico E3

Optimizar la gestión de los recursos necesarios para el desarrollo pleno de las funciones estatutarias de la AAC

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE3.1**

##### **Optimizar el uso de la tecnología para la eficiente ejecución de los procesos de la AAC, así como para la potenciación de su visibilidad, proyección y valoración exterior**

Se pretende conseguir una gestión óptima de la tecnología, especialmente de las herramientas TIC, que garantice la máxima difusión de los servicios de la AAC, que facilite la interacción con los usuarios del SAC, que repercuta en la mejora de los procesos de la AAC y en último término que contribuya a la consecución de la visión de la AAC.





### **Objetivos Operativos del OE3.1**

OO3.1.1 Gestionar la tecnología existente y optimizar su uso para la mejora de la Agencia (tanto de sus procesos internos como de su visibilidad), identificando y sustituyendo “viejas” tecnologías por las nuevas alternativas emergentes.

OO3.1.2 Promover el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y uso de datos de forma homogénea e integrada intra e interdepartamental.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE3.2**

#### **Fortalecimiento de los mecanismos para la puesta en valor de la información y del conocimiento de la AAC**

La valorización de la información tanto en su estructuración, difusión y uso constituye uno de los principales activos de la AAC. Las líneas de trabajo configuradas dentro de este objetivo persiguen maximizar la contribución de la información y el conocimiento a la consecución de la estrategia de la AAC.

### **Objetivos Operativos del OE3.2**

OO3.2.1 Identificar el conocimiento en la organización, sistematizarlo y organizar su uso, enriquecimiento y explotación (diferenciando entre personal de la AAC o usuarios del SAC y la Sociedad) en apoyo de la estrategia.

OO3.2.2 Gestionar la protección la información sobre datos de carácter personal.

OO3.2.3 Identificar información que posee la Agencia susceptible de ser protegida vía propiedad intelectual y emprender en su caso, las acciones oportunas.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE3.3**

#### **Garantizar una estructura de recursos económicos y financieros en alineación con la estrategia de la AAC**

### **Objetivos Operativos del OE3.3**

OO3.3.1 Empleo de mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficiente.

OO3.3.2 Considerar las posibilidades de obtener financiación externa.

OO3.3.3 Gestionar los riesgos de los recursos y elaborar planes de contingencia.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE3.4**

#### **Contribuir mediante la gestión de los edificios, equipos y materiales al desarrollo de la estrategia de la AAC**

### **Objetivos Operativos del OE3.4**

OO3.4.1 Gestionar los inmuebles, equipos (**no informáticos**) y todo tipo de materiales, así como su seguridad, con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal, el SAC y aliados.

OO3.4.2 Gestionar los **equipos informáticos**, así como su seguridad, con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal, el SAC y aliados y cumplan la normativa vigente.

OO3.4.3 Facilitar la accesibilidad a las sedes de la AAC así como a las instalaciones donde eventualmente la misma prestara servicios (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).

OO3.4.4 Utilizar energías alternativas y no contaminantes, reciclar materiales y reducir y eliminar residuos.



## RETO: PERSONAS

### Objetivo estratégico E4

Garantizar una estrategia óptima de recursos humanos en alineación con la misión de la Agencia que apueste por el talento y el reconocimiento del personal

En la consecución de este objetivo estratégico, la implicación de los responsables a todos los niveles de la AAC, será fundamental y prioritaria. Desarrollarán y facilitarán la consecución de la misión y la visión, así como los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo, estando implicados personalmente en todos los aspectos de la Agencia (OE4.1, OE4.2, OE4.3)

La AAC gestionará, desarrollará y aprovechará el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto (OE4.4, OE4.5, OE4.6).

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE4.1**

##### **Adecuación de la estructura de la organización en apoyo a la estrategia**

Este objetivo pretende garantizar que la estructura de la organización es diseñada e implementada por parte de los responsables en coherencia con la estrategia de la AAC.

##### **Objetivos Operativos del OE4.1**

OO4.1.1 Abogar porque los recursos financieros anuales percibidos estén alineados con la planificación operativa y estratégica.

OO4.1.2 Asegurar que se diseña una estructura en respuesta a la misión y visión de la estrategia así como a los estatutos de la AAC.

OO4.1.3 Asegurar que se despliega y actualiza la estrategia de la organización en consonancia con los compromisos de la responsabilidad social corporativa.

OO4.1.4 Establecer un mecanismo para conocer la opinión de los trabajadores sobre la estrategia de la Agencia, el ejercicio del liderazgo y la percepción interna de la imagen de la AAC.

OO4.1.5 Asegurar que se implanta un proceso o procesos que faciliten la innovación, la creatividad, la participación y las actividades de formación para mejorar los servicios de la AAC.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE4.2**

##### **Maximizar la relación de los responsables de la AAC con el SAC, aliados y representantes de la sociedad**

Con este objetivo se busca que el efecto tractor de los responsables de la AAC contribuya a expandir la presencia de la Agencia en sus áreas e instituciones de interés, respondiendo a las demandas del SAC y la sociedad.

##### **Objetivos Operativos del OE4.2**

OO4.2.1 Conocer, comprender y transmitir las necesidades y expectativas externas respecto a la AAC.

OO4.2.2 Establecer y participar en las alianzas del Objetivo Estratégico 2.

OO4.2.3 Participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando la visibilidad de la actividad de la AAC.



### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE4.3**

#### **Consolidar el liderazgo interno de los responsables de la AAC a través de la contribución a la motivación, apoyo y reconocimiento del personal**

Este objetivo persigue elevar la satisfacción del personal a través de la ejecución de actividades de reconocimiento y participación.

#### **Objetivos Operativos del OE4.3**

OO4.3.1 Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, objetivos y planes de la Agencia a las personas que la integran.

OO4.3.2 Estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de los empleados.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE4.4**

#### **Optimizar la comunicación dentro de la AAC**

Las funciones ejercidas por la AAC necesitan y generan elevados volúmenes de información. Su óptimo aprovechamiento debe convertirse en una vía continua de trabajo y mejora y para ello se establecen los siguientes objetivos operativos.

#### **Objetivos Operativos del OE4.4**

OO4.4.1 Identificar las necesidades de comunicación internas y desarrollar acciones (verticales y horizontales) basadas en las necesidades detectadas.

OO4.4.2 Evaluar y conocer los progresos obtenidos en comunicación interna con las acciones implementadas en OO4.4.1.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE4.5**

#### **Garantizar una estructura eficiente para la gestión de los recursos humanos**

Mediante este objetivo se pretende asegurar una gestión continua, flexible, adaptada y satisfactoria de los recursos humanos que contribuya a la satisfacción laboral de los trabajadores y maximice su alineación con la estrategia de la AAC.

#### **Objetivos Operativos del OE4.5**

OO4.5.1 Fomentar la implicación del personal de la Agencia en la definición de las políticas de recursos humanos.

OO4.5.2 Alinear la política de recursos humanos con la estrategia de la AAC.

OO4.5.3 Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO OE4.6**

#### **Maximizar la contribución del personal a la estrategia de la AAC a través de su formación, implicación y reconocimiento**

El cambiante entorno que supone un sistema dinámico del conocimiento requiere la permanente actualización de los conocimientos del personal trabajador de la Agencia, por lo que se persigue a través de este objetivo garantizar la provisión de una formación acorde a las exigencias de la estrategia de la AAC. Asimismo, la apuesta por el talento y el reconocimiento del personal constituye una herramienta clave para maximizar su contribución a la estrategia de la Agencia.



### Objetivos Operativos del OE4.6

OO4.6.1 Facilitar la incorporación de las personas a procesos formativos planificados en consonancia con las necesidades detectadas.

OO4.6.2 Evaluar la formación en sus tres niveles: grado de aprendizaje individual, repercusión sobre el puesto de trabajo y consecuencias sobre la Agencia.

OO4.6.3 Conocer la satisfacción de los trabajadores de la AAC respecto a los planes de formación implementados.

OO4.6.4 Ofrecer oportunidades de promoción profesional dentro de los límites marcados por las políticas generales de la administración pública.

OO4.6.5 Divulgar y aplicar la normativa sobre prevención de riesgos laborales, para establecer un adecuado nivel de protección de la salud del personal frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.

## RETO: IMPACTO

### Objetivo estratégico E5

Contribuir a la excelencia del SAC posicionando a la Agencia como referente regional y de reconocimiento nacional e internacional en el ejercicio de sus funciones estatutarias

### OBJETIVO ESPECÍFICO OE5.1

#### Avanzar en la expansión y consolidación de la imagen general de la AAC

##### Objetivos Operativos del OE5.1

OO5.1.1 Potenciar la estrategia de comunicación e información a los agentes del SAC.

OO5.1.2 Transmitir una imagen sólida de receptividad y capacidad de respuesta.

OO5.1.3 Aumentar los niveles de reconocimiento regional, nacional e internacional.

OO5.1.4 Fortalecer y reforzar la imagen de la AAC.

OO5.1.5 Evaluar los progresos en la comunicación externa.

### OBJETIVO ESPECÍFICO OE5.2

#### Incrementar los niveles de fidelización de los usuarios de los servicios de la AAC

##### Objetivos Operativos del OE5.2

OO5.2.1 Fomentar que se incremente la intención de utilizar nuevamente los servicios de la AAC.

OO5.2.2 Contribuir a la voluntad de que se utilicen otros servicios de la AAC.

### OBJETIVO ESPECÍFICO OE5.3

#### Posicionar a la AAC como una entidad comprometida con sus responsabilidades de servicio público a la sociedad

##### Objetivos Operativos del OE5.3

OO5.3.1 Difusión de la información relevante para la sociedad.

OO5.3.2 Conocer el impacto en la sociedad a nivel regional, nacional o internacional.

OO5.3.3 Visibilizar la relación con agentes relevantes de la sociedad.

A modo de resumen, en la siguiente tabla se muestra un esquema con los objetivos operativos asociados a cada objetivo específico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		OBJETIVOS OPERATIVOS
OE1.1	Diseño y gestión sistemática de los procesos de la AAC en correspondencia con sus funciones estatutarias	OO1.1.1 Identificar y definir los procesos de la Agencia necesarios para llevar a efecto la política y estrategia, estableciendo claramente los responsables de los mismos y elaborando procedimientos sencillos para la implementación de un sistema de gestión de procesos.
		OO1.1.2 Revisar los avances y mejores prácticas que se producen en otras entidades y organizaciones que prestan servicios similares.
		OO1.1.3 Identificar y establecer oportunidades de creación, mejora o cambio de los procesos, corroborando su idoneidad a través de pruebas piloto, controlando la implantación y comunicando las modificaciones o innovaciones a los usuarios afectados.
		OO1.1.4 Asegurarse de que las personas tienen la capacidad adecuada para gestionar los procesos, tanto los nuevos, como los modificados antes de su implantación.
OE1.2	Asegurar que los servicios ofrecidos por la AAC corresponden a las necesidades y expectativas del SAC	OO1.2.1 Utilizar análisis de la demanda, encuestas u otros tipos de información para determinar las necesidades y expectativas del SAC en cuanto a servicios, así como sus percepciones de los existentes y su satisfacción sobre los ya usados.
		OO1.2.2 Diseñar, investigar y desarrollar nuevos servicios o innovaciones en los existentes que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas con el OO1.2.1.
		OO1.2.3 Comunicar, publicitar y promocionar servicios al SAC (por ejemplo, a través de una Carta de Servicios, una Planificación Anual de Actividades...)
		OO1.2.4 Utilizar el proceso de entrega de los servicios de la Agencia como un medio adicional para incrementar el valor de los mismos.
OE2.1	Maximizar las entidades aliadas con la AAC que sean claves para el desarrollo de su política y estrategia	OO2.1.1 Detectar y evaluar las entidades de interés para la AAC, identificando sinergias para mejorar procesos y añadir valor y visibilidad a los servicios ofrecidos por la AAC.
OE2.2	Organizar sistemáticamente las relaciones con las entidades detectadas en el OE2.1 para crear máximo valor, a través de acuerdos o convenios	OO2.2.1 Establecer un marco general de colaboración con las entidades de interés regionales, nacionales o internacionales del OE2.1.
		OO2.2.2 Planificar, ejecutar y evaluar las actividades que se desarrollen al amparo de los marcos generales de colaboración del OO2.2.1.
OE3.1	Optimizar el uso de la tecnología para la eficiente ejecución de los procesos de la AAC, así como para la potenciación de su visibilidad, proyección y valoración exterior	OO3.1.1 Gestionar la tecnología existente y optimizar su uso para la mejora de la Agencia (tanto de sus procesos internos como de su visibilidad), identificando y sustituyendo "viejas" tecnologías por las nuevas alternativas emergentes.
		OO3.1.2 Promover el uso común y generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y uso de datos de forma homogénea e integrada intra e interdepartamental.
OE3.2	Fortalecimiento de los mecanismos para la puesta en valor de la información y del conocimiento de la AAC	OO3.2.1 Identificar el conocimiento en la organización, sistematizarlo y organizar su uso, enriquecimiento y explotación (diferenciando entre personal de la AAC o usuarios del SAC y la Sociedad) en apoyo de la estrategia.
		OO3.2.2 Gestionar la protección la información sobre datos de carácter personal.
		OO3.2.3 Identificar información que posee la Agencia susceptible de ser protegida vía propiedad intelectual y emprender en su caso, las acciones oportunas.
OE3.3	Garantizar una estructura de recursos económicos y financieros en alineación con la estrategia de la AAC	OO3.3.1 Empleo de mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficiente.
		OO3.3.2 Considerar las posibilidades de obtener financiación externa.
		OO3.3.3 Gestionar los riesgos de los recursos y elaborar planes de contingencia.
OE3.4		OO3.4.1 Gestionar los inmuebles, equipos (no informáticos) y todo tipo de materiales, así como su seguridad, con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal, el SAC y aliados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		OBJETIVOS OPERATIVOS
	Contribuir mediante la gestión de los edificios, equipos y materiales al desarrollo de la estrategia de la AAC	OO3.4.2 Gestionar los equipos informáticos, así como su seguridad, con el fin de que se aprovechen de la mejor manera posible por el personal, el SAC y aliados y cumplan la normativa vigente.
		OO3.4.3 Facilitar la accesibilidad a las sedes de la AAC así como a las instalaciones donde eventualmente la misma prestara servicios (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).
		OO.3.4.4 Utilizar energías alternativas y no contaminantes, reciclar materiales y reducir y eliminar residuos.
OE4.1	Adecuación de la estructura de la organización en apoyo a la estrategia	OO4.1.1 Abogar porque los recursos financieros anuales percibidos estén alineados con la planificación operativa y estratégica.
		OO4.1.2 Asegurar que se diseña una estructura en respuesta a la misión y visión de la estrategia así como a los estatutos de la AAC.
		OO4.1.3 Asegurar que se despliega y actualiza la estrategia de la organización en consonancia con los compromisos de la responsabilidad social corporativa.
		OO4.1.4 Establecer un mecanismo para conocer la opinión de los trabajadores sobre la estrategia de la Agencia, el ejercicio del liderazgo y la percepción interna de la imagen de la AAC.
		OO4.1.5 Asegurar que se implanta un proceso o procesos que faciliten la innovación, la creatividad, la participación y las actividades de formación para mejorar los servicios de la AAC.
OE4.2	Maximizar la relación de los responsables de la AAC con el SAC, aliados y representantes de la sociedad	OO4.2.1 Conocer, comprender y transmitir las necesidades y expectativas externas respecto a la AAC.
		OO4.2.2 Establecer y participar en las alianzas del Objetivo Estratégico 2.
		OO4.2.3 Participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando la visibilidad de la actividad de la AAC.
OE4.3	Consolidar el liderazgo interno de los responsables de la AAC a través de la contribución a la motivación, apoyo y reconocimiento del personal	OO4.3.1 Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, objetivos y planes de la Agencia a las personas que la integran.
		OO4.3.2 Estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de los empleados.
OE4.4	Optimizar la comunicación dentro de la AAC	OO4.4.1 Identificar las necesidades de comunicación internas y desarrollar acciones (verticales y horizontales) basadas en las necesidades detectadas.
		OO4.4.2 Evaluar y conocer los progresos obtenidos en comunicación interna con las acciones implementadas en OO4.4.1
OE4.5	Garantizar una estructura eficiente para la gestión de los recursos humanos	OO4.5.1 Fomentar la implicación del personal de la Agencia en la definición de las políticas de recursos humanos.
		OO4.5.2 Alinear la política de recursos humanos con la estrategia de la AAC.
		OO4.5.3 Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.
OE4.6	Maximizar la contribución del personal a la estrategia de la AAC a través de su formación, implicación y reconocimiento	OO4.6.1 Facilitar la incorporación de las personas a procesos formativos planificados en consonancia con las necesidades detectadas.
		OO4.6.2 Evaluar la formación en sus tres niveles: grado de aprendizaje individual, repercusión sobre el puesto de trabajo y consecuencias sobre la Agencia.
		OO4.6.3 Conocer la satisfacción de los trabajadores de la AAC respecto a los planes de formación implementados.
		OO4.6.4 Ofrecer oportunidades de promoción profesional dentro de los límites marcados por las políticas generales de la administración pública.
		OO4.6.5 Divulgar y aplicar la normativa sobre prevención de riesgos laborales, para establecer un adecuado nivel de protección de la salud del personal frente a los riesgos derivados de las condiciones de trabajo.
OE5.1	Avanzar en la expansión y consolidación de la imagen general de la AAC	OO5.1.1 Potenciar la estrategia de comunicación e información a los agentes del SAC.
		OO5.1.2 Transmitir una imagen sólida de receptividad y capacidad de respuesta.
		OO5.1.3 Aumentar los niveles de reconocimiento regional, nacional e internacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		OBJETIVOS OPERATIVOS
		OO5.1.4 Fortalecer y reforzar la imagen de la AAC.
		OO5.1.5 Evaluar los progresos en la comunicación externa.
OE5.2	Incrementar los niveles de fidelización de los usuarios de los servicios de la AAC	OO5.2.1 Fomentar que se incremente la intención de utilizar nuevamente los servicios de la AAC.
		OO5.2.2 Contribuir a la voluntad de que se utilicen otros servicios de la AAC.
OE5.3	Posicionar a la AAC como una entidad comprometida con sus responsabilidades de servicio público a la sociedad	OO5.3.1 Difusión de la información relevante para la sociedad.
		OO5.3.2 Conocer el impacto en la sociedad a nivel regional, nacional o internacional.
		OO5.3.3 Visibilizar la relación con agentes relevantes de la sociedad.

Tabla 3: Objetivos Operativos de la AAC

## IV. SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

### IV.i) SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación se constituye como un proceso clave de la AAC. Este proceso conlleva una importante carga ética de responsabilidad, puesto que sus conclusiones y los juicios en los que derivará, podrán influir en decisiones técnicas o políticas.

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, será llevado a cabo por el **comité de evaluación** constituido para tal fin, y que al menos estará compuesto por el responsable de cada una de las áreas/servicios de la AAC, un responsable del proceso de evaluación y un miembro del equipo directivo.

#### SEGUIMIENTO PERIÓDICO

Se llevará a cabo **con frecuencia anual** con la misión de realizar una evaluación de la marcha en los objetivos operativos marcados para la consecución de los retos de la AAC a 2020.

Constará de los siguientes bloques:

- Medida de los indicadores de los objetivos operativos por áreas/servicios: actualización de la matriz operativa.
- Grado de cumplimiento sobre los objetivos marcados a 2020.
- Revisión DAFO.
- Revisión de los planes de trabajo, contemplando en su caso, la inclusión de medidas correctoras.
- Edición del **nuevo plan operativo** anual, que incluirá tanto los seguimientos realizados a la matriz operativa, como el conjunto de todos los planes de trabajo realizados por cada una de las áreas/servicios y aprobados por dirección.

#### SEGUIMIENTO MOTIVADO POR LA APARICIÓN DE NUEVAS ACTUACIONES

Se trata de un seguimiento puntual que se realiza ante la posibilidad de lanzamiento de una acción o proceso no programado. Se deberá analizar el nivel de alineamiento del mismo con los objetivos estratégicos de la organización, sometiendo a la decisión de la dirección si finalmente se acomete, en cuyo caso se deberá incorporar al plan operativo en vigor con sus correspondientes objetivos operativos asociados.





## IV.ii) COMUNICACIÓN

La estrategia de la AAC se comunicará y difundirá tanto a nivel interno como a nivel externo.

### ▪ **Comunicación interna**

El plan estratégico es un proyecto de todos y para todos. Es fundamental reconocer la implicación de todas las personas de la Agencia en el plan, y fomentar el sentimiento de pertenencia y participación, a todos los niveles.

Es conveniente establecer mecanismos de retroalimentación con preguntas abiertas donde todos los trabajadores puedan incluir sugerencias para incorporar en los planes de trabajo.

### ▪ **Comunicación Externa**

Tiene por objeto trasladar el proyecto de la Agencia al público objetivo, agentes económicos y sociales, medios de comunicación y sociedad en general.

- Entrevistas con medios de comunicación.
- Acciones de comunicación:
  - ✓ Marketing directo: cartas personalizadas (o díptico explicativo que recoja los puntos fundamentales) y el plan en sí mismo (soporte papel y digital) que debe ser un elemento de calidad que sirva de carta de presentación de la Agencia.
  - ✓ Marketing en Internet y e-mailing.