



Real Casa de la Moneda
Fábrica Nacional
de Moneda y Timbre

Plan de Empresa

2021 - 2023

FNMT 4.0: *un reto, una oportunidad*

ÍNDICE

00 Presentación.....	6
01 Plan de Empresa 2021-2023: el origen.....	10
02 La nueva matriz DAFO.....	14
03 Elaboración y despliegue.....	16
04 El marco estratégico.....	18
05 El Plan: una propuesta innovadora.....	20
05.1 Sector estratégico 10. Afianzamiento del servicio público.....	24
05.2 Sector estratégico 20. Automatización de procesos.....	30
05.3 Sector estratégico 30. Cambio cultural.....	34
05.4 Sector estratégico 40. Redefinición de la estrategia comercial.....	38
05.5 Sector estratégico 50. Mejora de la competitividad.....	42
05.6 Sector estratégico 60. Adaptación a las nuevas tecnologías.....	46
05.7 Sector estratégico 70. Comunicación.....	52
05.8 Sector estratégico 80. Estructura organizativa.....	56
06 Recursos necesarios.....	60
06.1 Presupuesto.....	61
06.2 Recursos humanos.....	63
06.3 Recursos informáticos.....	64
06.4 Seguimiento y evaluación del Plan: una tarea clave.....	65
ANEXO 1 Cuadro de mando.....	68
ANEXO 2 Planes de acción.....	72

00 PRESENTACIÓN

Cuando pasen unos años, podremos ser conscientes de la excepcional situación que estamos viviendo. Excepcional por lo inesperado, por lo drástico y por lo transformador. Esta pandemia está generando, no solo una evolución, sino incluso una revolución en nuestros entornos conocidos: las relaciones personales han cambiado, las costumbres se ajustan, las prioridades sociales se reorganizan y el mundo económico se reestructura.

En este voluble contexto, el compromiso y la planificación son elementos capitales para afrontar estos retos y asegurarse el éxito. La **Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda (FNMT)** responde a esa incierta situación con este Plan de Empresa 2021-2023. Porque a esta Entidad Pública, la histórica realidad la ha sorprendido trabajando: un dinámico grupo interdisciplinar y multinivel de la FNMT se encontraba en marzo de 2020 debatiendo y analizando las bases de la transformación y evolución de la Entidad pública.

Fruto de ese trascendental trabajo de equipo es este Plan de Empresa 2021-2023, que marca las estrategias que serán la palanca necesaria para la transformación integral de la FNMT, marca el camino de un tránsito acelerado y meditado hacia una nueva entidad única prestadora de servicios públicos de seguridad, calidad y confianza, que se responsabiliza de soportes físicos y digitales esenciales para el desenvolvimiento de la vida ciudadana.

Porque en este aspecto nos centramos: en afianzarnos en el servicio público, con una prestación eficiente y eficaz, como un instrumento profesionalizado al servicio de todas las Administraciones Públicas de nuestro país; en definitiva, nos centramos en ser más útiles a la sociedad española.

Este Plan marca la ruta de ese vibrante proceso de transformación interna, que situará a la FNMT en la vanguardia de los servicios públicos digitales. En esta centenaria institución afrontamos con ambición los desafíos venideros, con la certeza del compromiso de las mujeres y los hombres que trabajan en la Fábrica y su firme propósito de avanzar. Por último, agradecer profunda y sinceramente al Grupo de Trabajo su involucración y dedicación.

Lidia Sánchez Milán
Presidenta-Directora General

LA FNMT

La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda (FNMT) es una Entidad Pública Empresarial (EPE) y Medio Propio (MP) de la Administración General del Estado, de conformidad con su Estatuto y con la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Por su adscripción al Ministerio de Hacienda y por el tipo de trabajos que realiza, tiene un marcado carácter de servicio público. Pero también está abierta a la colaboración con entidades privadas en aquellos ámbitos que requieren un componente de seguridad y un estricto control de la producción, en los que se ha ganado el reconocimiento y la confianza de la ciudadanía.

Todas sus actividades se fundamentan en la seguridad integral, por cuanto esta se aplica a todas las fases de los procesos de producción, a los productos, a la información y a sus instalaciones.

La actividad productiva se lleva a cabo en los dos centros industriales ubicados en Madrid y Burgos.

Algunos hitos:

Nace en 1893 con la fusión de dos organismos seculares: la Casa de la Moneda y la Fábrica del Sello. Ambas instituciones compartían desde 1861 el edificio de la Plaza de Colón, de Madrid, aunque eran independientes y tenían administraciones separadas.

En 1940 iniciaba la producción de billetes de banco y en 1952, en su fábrica de Burgos, la de papel de seguridad.

La inauguración de la actual sede en 1964, en la calle Jorge Juan, unida a la calidad y a la garantía de protección y control de sus productos, le permitieron asumir la realización de trabajos como el Pasaporte y el Documento Nacional de Identidad, y posteriormente, tras la promulgación de la nueva normativa sobre el juego, la fabricación de boletos de la Lotería nacional y de otros juegos.

Su vocación de futuro y la apuesta por las nuevas tecnologías, impulsaron a la FNMT a emprender, en la década de los noventa, dos líneas de actividad que desde el punto de vista tecnológico nada tenían que ver con sus productos tradicionales: las Tarjetas Inteligentes y la Certificación Electrónica.

Actualmente ofrece un gran abanico de servicios digitales que la mantienen posicionada como referente en materia de seguridad en el mundo virtual, conservando a la vez sus casi dos mil referencias de productos físicos de seguridad.

**Si desea más información sobre la FNMT,
puede encontrarla en la dirección web:**

<https://www.fnmt.es/>

El nuevo Plan de Empresa 2021-2023 de la FNMT, surgido con talante y método participativos, persigue adaptar a la Entidad a su nuevo y cambiante entorno, respondiendo siempre al objetivo principal de afianzar su carácter de servicio público.

Transcurrido el período de vigencia del anterior Plan de Empresa 2016-2019, nace este Plan 2021-2023 para sustituirlo reglamentadamente y, a la vez, con el apremio de proveer lo necesario para adaptar la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre-Real Casa de la Moneda (en adelante FNMT) a su nuevo y especialmente variable entorno, bajo el convencimiento de que solo con instrumentos de gestión como este Plan, en el que se identifican los objetivos tractores del necesario proceso de evolución, se puede avanzar en la transformación de esta centenaria Entidad Pública.

El nuevo Plan ha aprovechado las bases del anterior 2016-2019, mediante una puesta al día del análisis DAFO del que surgió aquel y tras una reflexión crítica sobre los resultados que alcanzó, las dificultades que encontró y, fundamentalmente, los retos aún persistentes, sin renunciar y atendiendo a su coherencia con la Misión, la Visión y los Valores propios de la FNMT.

Su diseño se ha acometido en un proceso de retroalimentación participativa inicialmente definido y pilotado por el Grupo de Trabajo constituido expresamente con este fin, y nutrido con las aportaciones del

equipo directivo, los diferentes departamentos de la Entidad, las personas de la plantilla que quisieron sumarse y la implicación y el decidido impulso de la Dirección General. Una vez lanzado el Plan, la Oficina Técnica de Seguimiento del Plan de Empresa, constituida ex profeso, se responsabilizará de su seguimiento, control y mejora continua, bajo supervisión comprometida y permanente del Comité de Dirección.

Propone este Plan una priorización de las actuaciones en la que todos los sectores estratégicos y planes de acción se enfocan al objetivo principal y razón de ser de la FNMT: el afianzamiento del servicio público, desplegando todo el valor de su naturaleza pública sobre la base de la eficiencia, sostenibilidad económica, innovación, confianza, seguridad y calidad. Con ello, preparamos a la FNMT para los nuevos desafíos que la cambiante sociedad y sus demandas nos plantea, convirtiéndonos en un aliado único para las Administraciones Públicas en nuestra esencia compartida: el servicio público.

01 PLAN DE EMPRESA 2021-2023 EL ORIGEN

Pretende el nuevo Plan concentrar su acción en unos objetivos que no contemplan la totalidad de los de la FNMT, pero que sí son fundamentales para el citado objetivo principal en la situación actual, favoreciendo también que sea más sencillo de comunicar y menos complejo de gestionar, potenciando su eficacia. También pretende lograr la imprescindible implicación de todas las partes, generar una nueva organización del trabajo y un cambio cultural, y desarrollar las capacidades de adaptación de la Entidad a las volubles condiciones actuales del entorno. Esta nueva herramienta contiene igualmente la suficiente visión de futuro como para anticipar las respuestas de la FNMT ante los próximos escenarios tecnológicos, sociales, económicos y legales. Esta proyección futura contempla como elementos básicos de evolución el relevo generacional en la Entidad, así como el fortalecimiento de su sostenibilidad, tanto económica como medio ambiental.

Para la consecución de sus objetivos, el Plan establece y desarrolla ampliamente cinco sectores estratégicos: Automatización de procesos industriales, Cambio cultural, Redefinición de la estrategia comercial, Mejora de la competitividad y Adaptación a las nuevas tecnologías; y también incluye aspectos transversales tan indispensables y

relevantes como la Estructura organizativa de la FNMT y la Comunicación del propio Plan.

Todos estos elementos estratégicos se acompañan de un amplio aparato de objetivos, de planes de acción para lograrlos y de indicadores para medir el progreso, cuya totalidad, debido a su extensión, no se incluye en este documento ejecutivo. Complementariamente, el Plan dispone de un Cuadro de Mando constituido por los objetivos e indicadores de superior nivel, con el que la Entidad podrá conocer y evaluar su avance.

02 LA NUEVA MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- Cultura corporativa tradicional: estructuras pesadas y organización rígida en fase de modernización
- Predominio de oficios tradicionales en la plantilla y envejecimiento
- Dependencia de elementos de seguridad de competidores directos y de terceros
- Reducción progresiva en la demanda de productos tradicionales
- Limitaciones de desarrollo por la ubicación de las sedes

FORTALEZAS

- Marca reconocida y con prestigio en el ámbito nacional e internacional
- Confianza de las Administraciones Públicas y condición de medio propio
- Amplia gama de productos de éxito en funcionamiento
- Gran capacidad productiva, sólido know-how industrial e interés público
- Estructura financiera sólida y disponibilidad de recursos

AMENAZAS

- Cambio tecnológico vertiginoso
- Incorporación al mercado de productos sustitutivos
- Flexibilidad de la competencia
- Cambio en los hábitos del consumidor
- Normativa más restrictiva para la gestión empresarial pública

OPORTUNIDADES

- Nuevas necesidades de servicios y productos para la ciudadanía en el sector público estatal, autonómico y local
- Necesidad de alianzas estratégicas para el desarrollo de negocios que busquen socios que ofrezcan conocimiento, seguridad y confianza
- Mercados privados y públicos internacionales en desarrollo
- Influencia cultural en terceros países
- Plan Next Generation UE (Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia)
- Integración en el sector público; objetivos no mercantilizados

03

ELABORACIÓN Y DESPLIEGUE

Con los resultados del análisis DAFO visto, el **Grupo de Trabajo del Plan de Empresa** (colectivo multidisciplinar de profesionales de la FNMT dedicado a elaborar y coordinar las propuestas y las actuaciones relacionadas con el Plan) planteó el proyecto inicial de sectores estratégicos básicos del nuevo Plan, y de los objetivos, indicadores y planes de acción vinculados.

Tras la presentación de la propuesta inicial del Plan al Comité de Dirección, equipo directivo y a los representantes de los trabajadores, y una vez recogidas sus aportaciones y las referidas a metodología del Departamento de Auditoría Interna y Calidad, el Grupo de Trabajo completó los objetivos e indicadores de nivel superior (con los que se conformó el Cuadro de Mando del Comité de Dirección) y los planes de acción prioritarios.

Para el desarrollo y definición final de los objetivos, indicadores y planes de acción departamentales, el Grupo de Trabajo ha coordinado y revisado las propuestas de Departamentos y Servicios, y valorado su congruencia con el Cuadro de Mando, eliminando aquellas inadecuadas o reiteradas. Adicionalmente, ha identificado las necesidades de contribución de los diferentes Departamentos en la consecución del presente Plan de Empresa, asignando esas necesidades a las unidades concernidas como objetivos y planes de acción propios, reforzando así el compromiso de la organización con la construcción del Plan.

Durante más de seis meses, el Grupo de Trabajo del Plan ha gestionado y evaluado permanentemente el avance del proyecto, situándolo en condiciones idóneas para iniciar su despliegue; las Direcciones de primer nivel han promovido el desarrollo de los planes de acción y el despliegue general del Plan; y las Direcciones de Departamentos y Jefaturas de Servicios se han encargado de concretar el diseño del Plan y de la ejecución efectiva y seguimiento a pie de obra de lo planificado. La Dirección General, por su parte, ha seguido, participado e impulsado todas las fases del proceso descrito.

Una vez puesto en marcha el Plan, entrará en funcionamiento la prevista Oficina Técnica de Seguimiento del Plan de Empresa, formada por personal técnico administrativo de la Entidad que apoyados en herramientas ofimáticas específicas asumirán el control y seguimiento continuo del Plan que aquí se presenta.

VISIÓN

Ser un referente en materia de seguridad tanto en soporte físico como digital, reforzando su rol como suministrador principal de productos y servicios innovadores y de alta calidad a Administraciones Públicas, entidades privadas y ciudadanos en general.

MISIÓN

La FNMT es una Entidad Pública Empresarial que desarrolla su actividad con vocación de interés público, generando una relación de confianza en la elaboración de productos y prestación de servicios para la Administración Pública y, más específicamente, al ciudadano que exige la continua evolución de sus productos y servicios, cuya aplicación es plenamente trasladable al sector privado. El factor diferencial de su actividad es la fabricación de productos y la prestación de servicios de alta calidad con elevados componentes de seguridad incorporados tanto en el producto final como en el desarrollo productivo.

04 EL MARCO ESTRATÉGICO

VALORES

Seguridad: todas sus actividades se fundamentan en la seguridad integral.

Profesionalidad y eficiencia: compromiso de una actuación honrada, responsable y eficiente en el desempeño de sus funciones enfocada a lograr la excelencia.

Igualdad: compromiso en eliminar todas las formas de discriminación en las políticas, estrategias, cultura y prácticas corporativas como sólido ejemplo de la responsabilidad de la Entidad en la igualdad de género y en el empoderamiento de las mujeres.

Calidad: la FNMT tiene un compromiso con la calidad que rige la actividad diaria de la Entidad, comprendiendo y satisfaciendo las necesidades y fomentando la mejora continua.

Confidencialidad: todas las personas de la Entidad mantienen unos criterios de discreción y prudencia en el tratamiento de la información y en sus comunicaciones con terceros.

Crecimiento sostenible: entendido como el desarrollo industrial de forma compatible con el medio ambiente y las políticas medioambientales.

Punteros en tecnología: dirigido a dotar a los productos y servicios de las máximas cotas de tecnología.

Sostenibilidad financiera: encaminado a mantener la suficiencia de recursos económicos, humanos y técnicos para alcanzar la misión.

Colaboración y compromiso con la Administración y organismos públicos: con la finalidad de trasladar a las empresas y ciudadanos las mejores condiciones de acceso a los servicios públicos relacionados con la actividad de la Entidad.

En el centro del diagrama se sitúa el objetivo principal y prioritario del Plan: el Afianzamiento del servicio público. A este objetivo central se subordinan todos los demás, como objetivo fundamental y final de este trabajo de planificación.

Alrededor del objetivo principal se articulan los cinco sectores estratégicos establecidos: Automatización de procesos industriales, Cambio cultural, Redefinición de la estrategia comercial, Mejora de la competitividad y Adaptación a las nuevas tecnologías. A cada uno de estos sectores se le relaciona un objetivo estratégico, cuyo cumplimiento asegura el objetivo central e inspira los objetivos secundarios.

Dos círculos concéntricos, que enmarcan la circunferencia formada por los sectores y objetivos como inequívoca alusión a su transversalidad, completan el diagrama. Estos círculos representan aspectos tan relevantes e indispensables para su ejecución y éxito como son la Estructura organizativa de la FNMT y la imprescindible Comunicación del Plan. Los actuales recursos humanos de la Entidad, su evolución, así como su implicación en el desarrollo del Plan, mediante acciones de comunicación directas y transparentes, envuelven todos los sectores y objetivos estratégicos y son requisitos ineludibles para el éxito.

En las páginas siguientes se detallan los elementos estratégicos básicos del Plan, cada uno con sus respectivos objetivos de primer nivel y una mención a sus principales Planes de acción. Para una mejor organización y correlación entre objetivos y medidas, se dotan de un sencillo sistema de numeración posicional: 00.00.0000.00.P00, donde los primeros dos números hacen referencia al sector estratégico y la siguiente pareja numérica al objetivo secundario vinculado al sector estratégico. Los cuatro dígitos adicionales se refieren al principal departamento responsable de la ejecución del objetivo departamental, las siguientes dos cifras numeran secuencialmente los objetivos departamentales y, finalmente, los últimos tres caracteres indican, asimismo secuencialmente, el plan de acción específico con el que se pretende dar cumplimiento al objetivo departamental.

05.1

Sector estratégico 10: Afianzamiento del servicio público (Núcleo central y Objetivo principal)



Objetivo Principal: Afianzamiento del Servicio Público

Responsable: Secretaría General
y Departamento Jurídico

Nos encontramos ante un sector/objetivo que ubicamos en el centro del diagrama conceptual puesto que supone el núcleo imprescindible para alcanzar el resto de los objetivos. Este centro se refiere a las necesarias modificaciones legislativas que afiancen y mantengan el interés público de la FNMT en relación con las Administraciones Públicas.

Aunque en sus orígenes de época más reciente (Ley de 1942), la FNMT ha venido siendo un "Establecimiento Fabril del Estado", el paso del tiempo y las modificaciones políticas y estructurales del Estado (régimen democrático, Estado de las autonomías, pertenencia a la Unión Europea...) determinaron profundos cambios en todos los sectores y, por ende, en el sector público. Estos cambios también alcanzan al funcionamiento de la FNMT, entre otros factores, por una liberalización de los mercados que, tras las diferentes fases de privatizaciones de los sectores productivos del Estado,

determinó una drástica reducción de su tejido empresarial y de producción. Este devenir hizo que la actividad de la FNMT quedara como una de las pocas entidades manufactureras del panorama económico público (junto a contados ejemplos en el sector naval y en el de armamento), perdiendo también espacio en la regulación estatal.

Por ello, pretendemos mantener y crear iniciativas legislativas que preserven el interés de la FNMT para las diferentes Administraciones Públicas como un colaborador productivo y tecnológico del Estado en su conjunto (como ejemplo reciente, la iniciativa para que la Entidad se configure como medio propio del sector autonómico y local, según el Real Decreto-ley 11/2020, de 31 de marzo, que añadió una Disposición adicional 55.ª a la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público).

Objetivos Secundarios:

10.01 Establecer un marco legal para productos y servicios de alta seguridad

10.02 Estatuto adaptado a necesidades actuales y proyección futura

10.03 Otras modificaciones legislativas para mantener interés público de FNMT por las AAPP

10.04 Sostenibilidad de la FNMT a medio/largo plazo. Mantenimiento de la condición de Medio Propio

Los principales **Planes de acción** diseñados para alcanzar los objetivos anteriormente citados son:

- **Nuevo Estatuto (aprobación e impulso).** El Estatuto de la FNMT es la norma vertebradora de la Entidad, desde su transformación en Organismo Autónomo y, actualmente, con la configuración como Entidad Pública Empresarial. El Real Decreto 1114/1999, de 25 de junio, aprobó la nueva estructura de su Estatuto y derogó el anterior Real Decreto 165/1989, de 17 de febrero. La realidad de la FNMT, de su actividad y del entorno social y económico han cambiado sustancialmente, precisándose una nueva norma básica que responda al nuevo contexto. Así, nos marcamos como plan la redacción, aprobación e impulso del nuevo Estatuto de la Entidad Pública.

El Estatuto de la FNMT, es un instrumento vital para el funcionamiento de la Entidad y sirve como palanca de crecimiento, configuración y gestión, sobre todo, en un escenario de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Aunque el escenario legislativo muta por semanas, dada la vorágine y velocidad de los cambios tecnológicos y el fuerte impacto de la pandemia causada por la COVID-19, no se desoyen los cambios referidos a actuaciones relacionadas con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y el Plan de Transformación Digital de las Administraciones Públicas 2021-2025, que han de encontrar acomodo en el Estatuto de la Entidad. También constituye un hito de la Entidad mantener la condición

de medio propio de la Administración General del Estado (que ya se ha constatado y acreditado), y ahora para el resto de Administraciones Públicas de los sectores autonómico y local, para lo que el propio Estatuto, ofrece mecanismos tendentes a su implementación definitiva.

- **Gestión de adquisiciones modernizada (licitación electrónica, formación permanente, consultoría interna sistematizada, expediente único).** Con este plan se hace hincapié en la necesidad de impulsar la puesta en marcha global y definitiva en el Departamento de Compras, dependiente de la Secretaría General, de la licitación electrónica con el fin de establecer parámetros de buena gestión de las contrataciones, responsabilidad social, igualdad y transparencia.
- **Tramitación de normativa específica de FNMT.** Los continuos avances en las tecnologías aplicadas a los servicios públicos, han dado como resultado la adaptación paulatina de la FNMT a las nuevas tecnologías, no solo en su concepción instrumental, sino también en un nuevo modo de trabajar, de producir, almacenar y compartir la información y de generar valor para las distintas administraciones en materia de seguridad de productos y servicios. Esta nueva actividad de la Fábrica, como operador de referencia de las Administraciones Públicas en materias tradicionales y de

seguridad de la información, hace que su destacado papel de servicio público (de forma continua desde 1942 y en momentos difíciles, como en la actual pandemia) deba tener calado en una norma que establezca claramente el papel integrador de la Entidad. Este plan de acción supondrá, por un lado, dotar de cobertura legal a los nuevos servicios y, por otro, poder incidir en las normas que establecen y desarrollan nuevos servicios digitales por parte de los diferentes ministerios y organismos, para que nuestro papel integrador y de servicio público, sea contemplado y potenciado. Así la FNMT se consolidará como un referente para la realización de actividades, productos y servicios con alto valor añadido y seguridad integral, generando y manteniendo la necesaria confianza en el sector público.

- **Otra normativa específica y leyes de Presupuestos Generales del Estado.** Las Leyes de Presupuestos Generales del Estado son los instrumentos financieros por excelencia del Estado. Junto a otras normas específicas, estructurales o coyunturales, presentan un panorama de gestión política y de Estado, en el que la FNMT ha de estar presente para defender su posición como entidad de servicio público. Se hace necesario que toda la organización tenga en cuenta las propuestas de generación de informes y opinión sobre los diferentes proyectos legislativos que son remitidos por el Ministerio de Hacienda y, en menor medida, que pueda impulsar iniciativas legislativas.

05.2

Sector estratégico 20: Automatización de procesos



Objetivo estratégico: Industria 4.0

Responsable: Dirección Industrial

El sector estratégico **Automatización de procesos** pretende establecer un punto de partida para la transformación digital de la FNMT, en concordancia con el nuevo concepto de INDUSTRIA 4.0, que permita seguir avanzando en la modernización tecnológica de la FNMT y propicie una producción más eficiente.

La FNMT apuesta su futuro también a la producción industrial, pero en un entorno de calidad y de excelencia, poniendo en marcha acciones de digitalización y planes de innovación en materia de organización y procesos. Todo ello nos permitirá la modernización de nuestro modelo productivo actual para abordar con éxito la doble transición, la digital y, sin perder de vista, la reducción de residuos, impacto medioambiental y fomento de la economía circular.

Objetivos Secundarios:

20.01 Mejoras en el proceso productivo

20.02 Automatización de trazabilidad en los movimientos de materiales

20.03 Optimización del perdido

20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)

De entre las diversas variables a las que se dirigen los **Planes de acción** de este sector, se resumen las más relevantes:

- **Monitorización y toma automática de datos** en la maquinaria y **automatización de las tareas** susceptibles de ello.

Se trata de automatizar la toma de datos en los diferentes procesos de fabricación para mejorar el control de la producción y su gestión. En cada máquina se monitorizarán los parámetros necesarios para obtener una buena calidad del producto, aumentando la eficiencia de los procesos y obteniendo información en tiempo real.

Adicionalmente, se asegura la trazabilidad de productos y procesos, se facilita y mejora el mantenimiento de la maquinaria, y se eliminan tareas administrativas al tiempo que se posibilita mayor control documental de los procesos, productos, máquinas y personal.

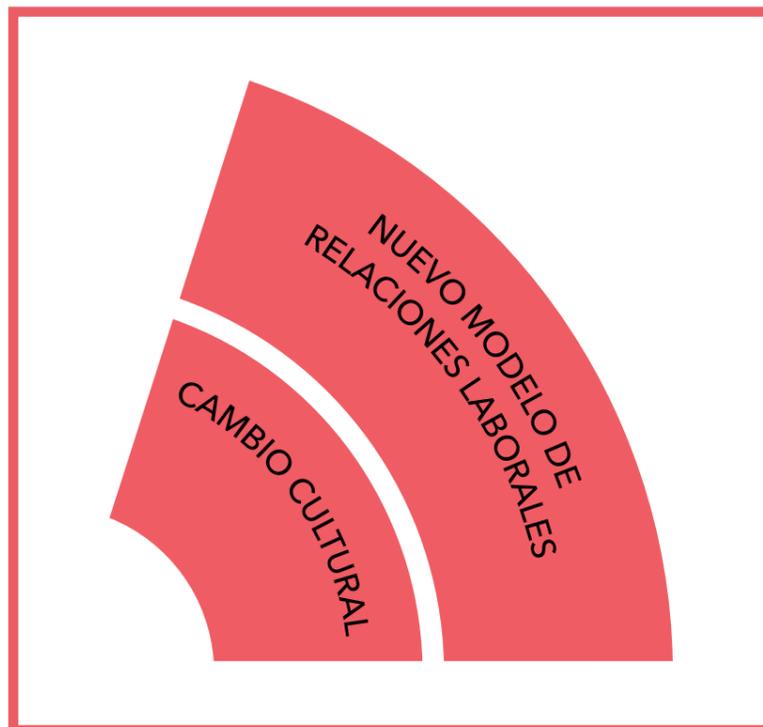
- **Incorporación de elementos tecnológicos de control y seguimiento a materiales.**

Con ayuda de tecnología de radiofrecuencia, se pretende potenciar el control de los materiales colocando en todas las materias primas y productos terminados etiquetas RFID, de tal manera que se pueda conocer el stock existente en cada momento y se registren los movimientos en la aplicación SAP a la vez que se realizan los traslados físicos de dichos materiales, minimizando el trabajo administrativo y reduciendo los errores.

- Otras actuaciones dirigidas a la detección, cuantificación y **minimización del perdido** y a la eficiencia general de la FNMT.

05.3

Sector estratégico 30: Cambio cultural



Objetivo estratégico: Nuevo modelo de relaciones laborales

Responsable:

Dirección de Recursos Humanos

Con el sector estratégico **Cambio Cultural** se pretende abordar la modernización de la empresa mediante nuevos objetivos, estrategias, procesos y comportamientos que extiendan el cambio a los diferentes ámbitos de la Entidad. Dentro de la general necesidad de que toda la organización se implique en este escenario, la plantilla es un factor clave que debe sentir este cambio como propio.

El objetivo estratégico, u objetivo de superior nivel, de este sector es definir un Nuevo Modelo de Relaciones Laborales que sirva de base para la actualización del convenio colectivo y de palanca para la transformación de la empresa. Porque las personas son lo más importante y la garantía de éxito, se quiere un modelo que sea moderno y diverso, que permita la rápida adaptación a las nuevas necesidades, en el que el mérito y la capacidad sean inequívocamente los elementos de decisión, y la formación y la retención del talento sean una gran fortaleza. Un modelo, como no, que promueva la igualdad, activo en el empoderamiento de la mujer.

Objetivos Secundarios:

30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla

30.02 Nuevo sistema de clasificación profesional, reducción del número de categorías

30.03 Modernización del sistema retributivo

30.04 Flexibilización del sistema de modificación del catálogo de puestos de trabajo

Los **Planes de acción** que contribuirán al logro de los objetivos se centrarán sobre todo en los aspectos ligados directamente a las personas, pues ellas son las protagonistas del cambio. Se enumeran a continuación los más relevantes:

- La implantación de un **nuevo sistema de clasificación profesional** que, sobre la base de una racionalización de las categorías, permita establecer la carrera e itinerarios profesionales, posibilite a cada persona decidir su trayectoria en la Entidad y facilite la movilidad horizontal al eliminarse la barrera de la especificidad.
- La **gestión del talento**, como pilar fundamental para el desarrollo de las personas y para elevar las capacidades de la organización. Las acciones previstas, que se desarrollarán a través de los planes de formación, promoción y selección, consistirán, muy resumidamente, en:
 - ▶ Profesionalización de la plantilla, con énfasis en el Plan de formación continua y en la puesta en valor del conocimiento adquirido por la experiencia y en la transmisión del conocimiento en los procesos de jubilación, traslado o promoción.
 - ▶ Implantación de procedimientos y facilitación de herramientas digitales que fomenten la movilidad de las personas.
 - ▶ Formación digital al personal de las áreas tecnológicas de innovación: inteligencia artificial, blockchain, machine learning, big data, etc.
- Los **procesos de promoción interna**, apoyados en dos ámbitos: ámbito de transparencia (con los principios clave de publicidad, concurrencia e igualdad) y ámbito de profesionalidad (con los principios clave de mérito, capacidad e idoneidad).
- La **modernización del sistema retributivo**, incluirá un análisis de los comportamientos como base de la evaluación del desempeño, la cual se ligará a una retribución variable, de acuerdo con los objetivos de los distintos niveles de la Entidad.
- Puesta en marcha de la **Unidad de Igualdad de Género**, como estructura transversal cuya función esencial será establecer las políticas generales que gestionen y eliminen cualquier sesgo por género, fomentando el respeto a la individualidad e imposibilitando conductas excluyentes y discriminatorias en los dos ámbitos fundamentales, el profesional y el relacional, mediante el desarrollo profesional en igualdad de condiciones, la ordenación del tiempo de trabajo, la orientación de la prevención de riesgos laborales hacia una perspectiva de género y el fomento de una comunicación interna inclusiva.

05.4

Sector estratégico 40: Redefinición de la estrategia comercial



Objetivo estratégico: Coordinación de clientes estratégicos de las Administraciones Públicas

Responsable: Dirección Comercial

Con el sector estratégico **Redefinición de la estrategia comercial** se pretende abordar, por un lado, la aproximación unificada a nuestros clientes, actuales o potenciales, y, por otro, la centralización de la función comercial de contacto con los clientes, actualmente dispersa en varios departamentos. La reorientación general de este departamento capital significará un nuevo enfoque en nuestra relación externa, adaptado a la irrupción en el catálogo de nuevos productos y servicios de la FNMT, lo que unido a nuestra naturaleza de medio propio de las Administraciones Públicas (central, autonómica y local), abrirá un interesante horizonte de crecimiento en nuestra implantación nacional.

Las necesidades de transformación digital de estas Administraciones, fomentadas por los fondos del Plan Europeo de Recuperación, Transformación y Resiliencia, nos incentiva a desarrollar y ejecutar los planes dirigidos a la captación de nuevos clientes, incluyendo la identificación de oportunidades de trabajo mediante el análisis de nuevos mercados. Así, identificaremos potenciales proyectos públicos nuevos, concretaremos y cuantificaremos el valor que la FNMT está en condiciones de aportar a las Administraciones, y las sinergias que se desarrollarán como consecuencia de la integración del producto o del servicio en una u otra Administración. Para ello, se requerirá crear una red de colaboradores públicos y privados, así como un destacado esfuerzo en la formación, gestión y motivación del equipo de ventas de la Entidad.

Objetivos Secundarios:

40.01 Nuevas oportunidades de productos y servicios con la Administración General del Estado

40.02 Unificación de la función comercial

40.03 Satisfacción del cliente

40.04 Nuevas oportunidades de productos y servicios con las Comunidades Autónomas y Entidades Locales

40.05 Red de alianzas con socios tecnológicos y comerciales

40.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales

40.07 Consolidación de la presencia internacional

Los principales **Planes de acción** con los que alcanzar los objetivos del sector son:

- **Plan de coordinación con los clientes estratégicos de las AAPP bajo una función comercial centralizada.**

Se trata de definir, desarrollar e implementar un plan para reconducir los contactos comerciales que actualmente mantienen varios departamentos de la Dirección Industrial con clientes de la Administración, para coordinar y unificar bajo la Dirección Comercial a todo el personal que realiza tareas comerciales.

- **Varios planes de acción dirigidos al objetivo departamental: Integrar la función comercial (preventa, venta, comunicación, y postventa) de toda la organización en el Departamento Comercial:**

- ▶ Plataformas de gestión de las relaciones con los clientes o CRM (Customer Relationship Management) que recojan toda la información relativa a la relación con nuestros clientes. La información será un vector clave de la atención comercial.

- ▶ Previamente, en una primera fase, todos los departamentos que a día de hoy cuentan con área comercial (Ceres, Ventas, Monedas Conmemorativas y Documentos de Identificación y Tarjetas) deberán poner en común sus acciones comerciales. Posteriormente, bajo una misma política corporativa, todas las acciones comerciales funcionarán

de forma coordinada. La atención personalizada y el seguimiento de la satisfacción jugarán un papel crucial.

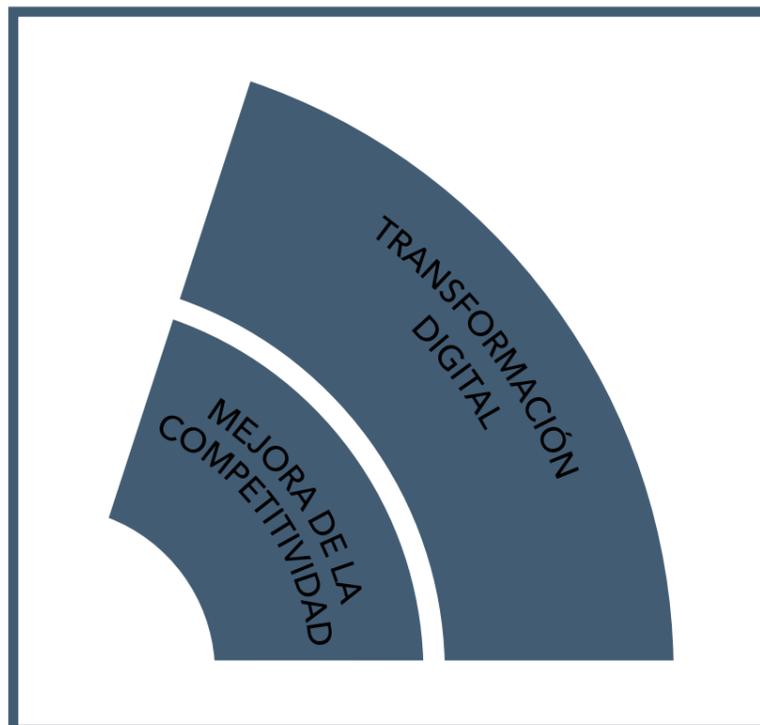
- ▶ En última instancia, se modificará esa estructura organizativa a fin de configurar un equipo multifunción que pueda dar una respuesta rápida y profesional a las nuevas demandas de nuestros clientes.

- **Plan de expansión de la FNMT con su nueva condición de medio propio de todas las Administraciones Públicas.**

Se diseñará un **Plan de acción y un Plan de comunicación comercial de la condición de medio propio** (dispuesta en el Real Decreto-ley 11/2020, de 31 de marzo) que traslade las ventajas que supone para estas Administraciones contar con la participación de la FNMT en sus proyectos, un instrumento público sin interés mercantil y con capacidad técnica para atender sus necesidades. Este plan contemplará el diseño de un nuevo catálogo de productos y servicios de la FNMT, con una especial atención a los nuevos servicios digitales de seguridad y confianza.

05.5

Sector estratégico 50: Mejora de la competitividad



Objetivo estratégico: Transformación digital

Responsable: Dirección Sistemas de Información y Económico-Financiera

El sector estratégico **Mejora de la competitividad** puede entenderse como una serie de ciclos continuos de mejora que afecta a la estructura organizacional, englobando diferentes planes y acciones encaminadas a buscar una ventaja competitiva. Esto es, la adquisición de habilidades, recursos, tecnología o atributos que harán que la FNMT esté mejor posicionada en su mercado y que sea más eficiente en la ejecución de sus procesos.

No se trata solo de digitalizar sino de innovar, de una transformación interna para mejorar la eficiencia de los procesos y, en consecuencia, la competitividad.

El objetivo estratégico, u objetivo de superior nivel de este sector, se puede alcanzar, entre otras posibilidades, mediante el diseño y ejecución de un Plan de **Transformación digital** que persiga fundamentalmente dos objetivos:

- Dotar a la FNMT de las capacidades necesarias, tanto en los recursos humanos como en los sistemas, para el desarrollo del resto de sectores estratégicos del Plan de Empresa, especialmente de las tecnologías habilitadoras para la Industria 4.0 (sector 20) y para la construcción de nuevos Servicios digitales (sector 60).
- Mejorar la eficiencia de los procesos administrativos de la Entidad a través de la automatización de sus actividades y la eliminación completa del papel.

La FNMT no puede estar ajena a la revolución digital en la que estamos inmersos, que nos exige nuevas formas de trabajo y de relación interna y externa.

Objetivo Secundario:

50.01 Transformación digital de la FNMT

Los **Planes de acción** necesarios para la consecución de los objetivos de este sector se dirigen, entre otras, a las siguientes actuaciones:

- Desarrollo detallado de un **mapa o inventario de procesos**, vinculado con el correspondiente mapa de información y herramientas, a partir del que identificar los proyectos transformadores cuya inversión suponga un mayor retorno. Identificados los procesos sensibles e ineficientes, se establecen acciones para acometer su transformación innovando y aplicando nuevas tecnologías.

Creado el mapa de información de la Entidad, se definirán políticas de gestión a implantar, de digitalización y de aplicación de programas de analítica e inteligencia de negocio.

- **Digitalización de los procesos de gestión de la Asesoría Jurídica y Laboral.** Esta acción favorecerá la creación de espacios de trabajo digitales para la gestión y promoción de funciones de estas áreas críticas, extrapolables a otras posiciones de la FNMT.

- **Optimización de procesos transversales**, como puede ser el de la elaboración presupuestaria o el de elaboración de los planes de formación anuales.
- **Sustitución de herramientas de gestión tradicionales** que en la actualidad se han quedado obsoletas por falta de actualización (p. ej.: Platón y Calidat III).
- **Otras actuaciones**, actualmente posibles, con las que obtendríamos un retorno claro en términos de ahorro de costes, como pueden ser la unificación de los sistemas de gestión corporativos, la digitalización de los puestos de trabajo críticos, la centralización de actividades de gestión de riesgos o la creación de áreas horizontales para la gestión de proyectos.

05.6

Sector estratégico 60: Adaptación a las nuevas tecnologías



Objetivo estratégico: Servicios públicos digitales

Responsable: Dirección Sistemas de Información y Económico-Financiera

El sector estratégico **Adaptación a las nuevas tecnologías** pretende promover un cambio de paradigma en el enfoque de trabajo de la FNMT, pasando del producto al servicio. En pocas palabras, se trata de responder a las nuevas necesidades de las AAPP mediante la transformación, evolución y mejora continua de nuestros actuales productos y servicios hacia sus alternativas digitales.

La situación provocada por la COVID-19 ha supuesto un aumento exponencial de la demanda de servicios digitales multicanal, tanto por parte de las Administraciones como de la ciudadanía. Las oportunidades que ofrece el Plan Next Generation UE y la tecnología existente y emergente debe generar en la FNMT una revisión de nuestras posibilidades de ofrecer servicios digitales públicos de calidad y seguridad.

Con este objetivo estratégico reforzaremos la actividad relacionada con la identificación de oportunidades en el ámbito público para la FNMT, en relación tanto con los servicios digitales como en la evolución e innovación de los productos y servicios ya existentes, posicionando a esta Entidad como prestador de servicios y referente en la Administración.

Objetivos Secundarios:

60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional

60.02 Explotar los derivados de nuestros productos y servicios actuales para generar nuevos servicios basados en ellos

60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes

Los **Planes de acción** previstos para la consecución de los objetivos de este sector incluyen, entre otras, las siguientes actuaciones:

- **Plan de apoyo en innovación para todos los departamentos que ofrezcan productos susceptibles de ser digitalizados, y creación de nuevos servicios al exterior basados en las necesidades de la Administración Electrónica.**

Estudiar con los diferentes departamentos de la FNMT los productos tangibles que pueden trasladarse a su equivalente electrónico o que puedan dar lugar a otros servicios adicionales de valor añadido, generando nuevos servicios electrónicos que eviten la pérdida de pedidos y den continuidad de negocio. No se pretende la eliminación de los productos tangibles, sino la convivencia de ambos.

En este plan se analizarán y desarrollarán propuestas como el blockchain, nube, centro de datos, on boarding digital, trazabilidad electrónica, archivo electrónico, digitalización y firma centralizada.

- **Creación de un departamento que explote todos los servicios. Complementar el enfoque al producto con un enfoque al servicio, profesional, fuerte y**

escalable, que permita el crecimiento ordenado de los servicios de la FNMT optimizando recursos.

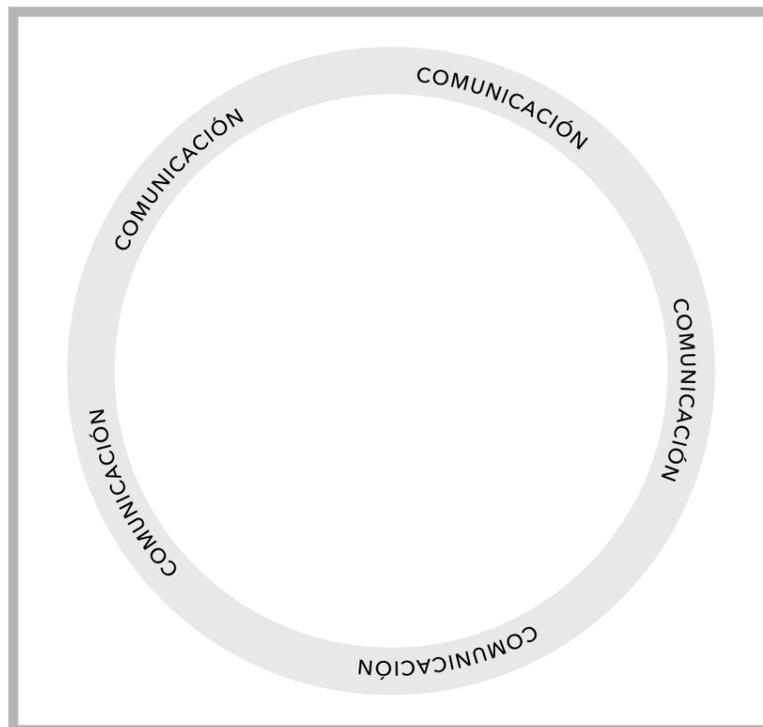
El paso de productos tangibles a servicios electrónicos, además de cambiar la forma de trabajo tradicional, hace necesario un nuevo departamento que integre la explotación de los nuevos servicios con la recogida de información (o feed-back) destinada a la mejora continua de los productos.

- **Renovación continua del catálogo de servicios disponibles**, tanto para satisfacer las nuevas necesidades de los interesados como para facilitar ideas que puedan dar lugar a otros nuevos servicios. En este sentido, se crearán grupos de trabajo horizontales y espacios de colaboración e intercambio para buscar la mejora y la actualización sostenida de estos nuevos servicios, el impulso de otros o el ensayo de futuros.
- **Estudios de mercado, competencia y tendencias por área de negocio** para analizar la viabilidad comercial o la utilidad pública de los nuevos productos.

Tras los cinco sectores estratégicos, seguidamente se describen dos factores cuya transversalidad y relevancia justifican su consideración de elementos estratégicos del Plan y, por tanto, su inclusión en él. Son las áreas de Comunicación (se la ha denominado sector 70) y de Estructura organizativa (denominada sector 80).

05.7

Sector estratégico 70: Comunicación



Responsable: Todas las Direcciones

Se pretende con este elemento estratégico (**Comunicación**) conseguir tanto la máxima difusión del Plan de Empresa dentro de la propia FNMT como que la Entidad sea percibida externamente como socio tecnológico de confianza de las Administraciones Públicas. Para ello, se trabajará en una doble comunicación: la interna y la externa.

La primera de ellas es fundamental para fomentar la participación de los empleados, contribuir a la identificación de los valores de la Entidad, comprometerlos con los objetivos y consolidar nuestra imagen corporativa ante terceros. Es fundamental desplegar acciones para mantener informados, de forma transparente, a los diferentes equipos del Plan de Empresa de su evolución y del cumplimiento de sus objetivos. Estas acciones tendrán presente la amplitud, tanto numérica como en perfiles profesionales, de la plantilla de la FNMT y los diferentes centros de trabajo donde se ubica.

Con las acciones de comunicación externa buscamos proyectar una imagen organizacional consolidada a instituciones y clientes potenciales, y dar a conocer los proyectos y actividades a las personas que quieren dirigirse a nosotros para generar una interacción con ellas. Su papel es vital para que la FNMT se posicione en el mercado, especialmente en el sector público, y consolide su reputación como socio tecnológico de las Administraciones Públicas.

Ambas políticas de comunicación serán evaluadas de forma continua para, en su caso, establecer nuevas prioridades y comprobar la efectividad de las mismas.

Objetivos Secundarios:

70.01 Conseguir el conocimiento del Plan de Empresa 2021-2023 a todos los niveles de la plantilla de la FNMT

70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración

70.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT

70.04 Conseguir una buena valoración de la FNMT por parte de AAPP como socio tecnológico

En el ámbito de la comunicación interna del Plan en la FNMT, los **Planes de acción** conducentes al logro de los objetivos de este elemento estratégico incluyen, entre otras, estas acciones:

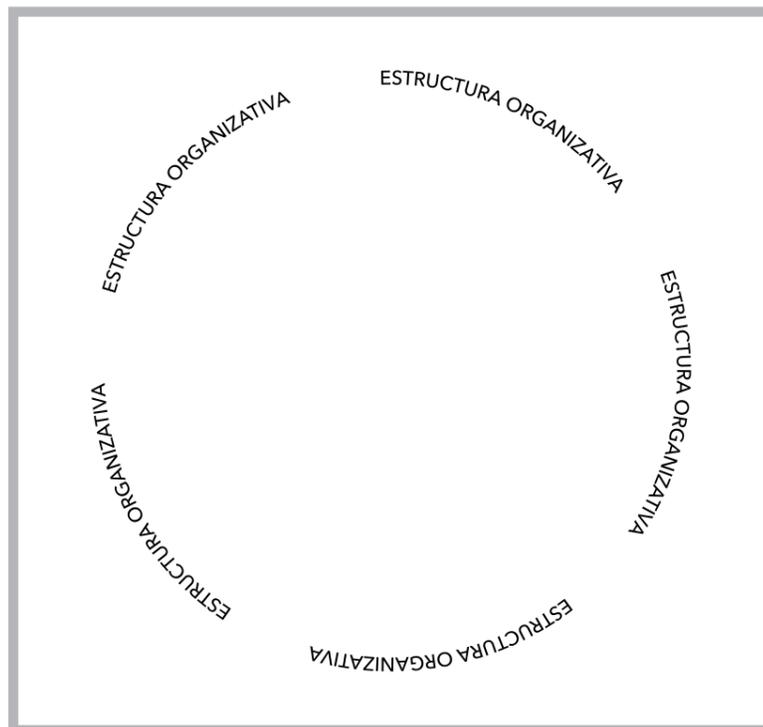
- **Creación de grupos** de coordinación de las actuaciones de la comunicación interna, **reuniones** interdepartamentales, **presentaciones** a la plantilla y desarrollo de **mesas de ideación** sobre tecnología y para facilitar un mejor conocimiento del Plan.
- Difusión utilizando los **canales preexistentes** (portal laboral o intranet, boletín interno trimestral, cartelería digital) y los **nuevos canales** a desarrollar (app para la plantilla, cartelería digital, y un correo electrónico específico para comentarios e iniciativas: plandeempresa@fnmt.es).
- Habilitar mecanismos para **evaluar el resultado** de estas acciones en la plantilla (encuestas y propuestas participativas lúdicas), que nos permitan conocer el grado de conocimiento de los contenidos y reorientar las acciones para lograr los mejores resultados.

En el ámbito de la comunicación externa del Plan de Empresa, los **Planes de acción** incluyen, resumidamente, estas acciones:

- Organización de **jornadas tecnológicas** para Administraciones Públicas, promoción de **visitas institucionales al EDI** (Espacio Demo Interactivo) y **apoyo a eventos** organizados por clientes públicos que se alineen con nuestros objetivos.
- Creación de un **boletín electrónico de innovación** para el cliente público y **campañas de publicidad** en medios especializados online y redes sociales.
- **Evaluación del resultado** de las anteriores acciones mediante la inclusión de procesos interactivos que nos permita hacer las correcciones necesarias en las áreas donde se pudieran detectar disfunciones.

05.8

Sector estratégico 80: Estructura organizativa



Responsable: Todas las Direcciones

Este elemento estratégico (**Estructura organizativa**), entendido internamente como la forma en que la Entidad distribuye formalmente las responsabilidades y planifica y desarrolla los trabajos, se concibe en el Plan de Empresa como un elemento con vocación de adaptabilidad y versatilidad, y facilitador del desarrollo de los objetivos del Plan.

Se considera que es necesario dirigir la organización hacia un modelo de gestión transversal que potencie la coordinación y la rapidez en la respuesta y priorice las demandas de los clientes, con un nuevo enfoque que incluya la voluntad de modificar el organigrama en la medida que sea necesario para dar respuesta o impulsar los objetivos del Plan.

Esta misma adaptabilidad y versatilidad a la que se aspira en el ámbito interno, se pretende desde el punto de vista externo, en el sentido de valorar la creación de nuevas estructuras organizacionales si los objetivos del Plan lo requieren, así como de reforzar el apoyo estratégico nacional e internacional.

La cambiante estructura organizativa debe apoyar su transformación en la **colaboración y coordinación**, de forma que surjan nuevas formas de trabajo que aprovechen todo el talento de los equipos, generando nuevos proyectos que redunden en el beneficio de nuestros clientes y de nuestros destinatarios finales, la ciudadanía.

Objetivo Secundario:

80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa

Los **Planes de acción** elaborados para alcanzar los objetivos de este elemento estratégico incluyen, en resumen, estas actuaciones:

- Análisis de las posibilidades de integración o de **reorganización** de las **funciones horizontales** de la FNMT en departamentos nuevos o en preexistentes.
- **Mejoras** en los **sistemas** de control de la **calidad interna**, que favorezcan la implantación de procesos de calidad continua integrados, basados en herramientas tecnológicas, y que supongan ubicar la calidad en el centro de la acción de todos los departamentos.
- **Optimización** del tiempo dedicado a **auditorías** e integración de los sistemas de gestión de las certificaciones.
- Implantación de un **sistema de cumplimiento normativo** que permita mantener las acreditaciones internacionales para la concurrencia a licitaciones relacionados con papel moneda.

06.1 Presupuesto

Para el aseguramiento de los objetivos del Plan, desde la FNMT se hará un esfuerzo en los presupuestos anuales, de forma que, junto al presupuesto operativo de cada ejercicio, se asignarán recursos específicos para los planes de acción incluidos en el Plan de Empresa, estimándose un total de 11.174.251 euros en los tres ejercicios.

En las dos tablas que siguen se muestran, separadas por sectores estratégicos y por Departamentos, las partidas presupuestarias vinculadas al Plan de Empresa para el trienio 2021-2023.

SECTORES ESTRATÉGICOS	2021	2022	2023
20. Automatización de procesos	635.000	421.578	171.578
30. Cambio cultural	62.500	125.000	62.500
40. Redefinición de estrategia comercial	25.000	100.000	25.000
50. Mejora de la competitividad	353.733	396.964	376.964
60. Adaptación a nuevas tecnologías	1.400.000	3.399.217	3.399.217
70. Comunicación	125.000	55.000	40.000
TOTAL ANUAL	2.601.233	4.497.759	4.075.259
TOTAL PLAN EMPRESA			11.174.251

DEPARTAMENTOS	2021	2022	2023
Dpto. Auditoría y Control de Calidad	36.200	0	0
Dirección Recursos Humanos	102.500	165.000	102.500
Secretaría General	13.500	95.000	75.000
Dirección Comercial	110.000	115.000	25.000
Dpto. Planificación y Almacenes	85.000	30.000	30.000
Dir. Sistemas Información - Informática	1.894.033	3.842.759	3.842.759
Dpto. Moneda	310.000	50.000	0
Dpto. Mantenimiento	50.000	200.000	0
TOTAL ANUAL	2.601.233	4.497.759	4.075.259
TOTAL PLAN EMPRESA			11.174.251

06

RECURSOS
NECESARIOS

Destacan en ambas tablas los incrementos en los ejercicios 2022 y 2023, debidos sobre todo al crecimiento de la Dirección de Sistemas de Información, que concentrará los mayores gastos e inversiones con destino a los objetivos de Transformación digital (en el sector estratégico 50, Mejora de la competitividad) y, especialmente, al de Servicios públicos digitales (en el sector estratégico 60, Adaptación a las nuevas tecnologías).

Cabe señalar que el 50 % del esfuerzo presupuestario para el trienio se concentrará en las inversiones, seguidas del apartado de gastos de personal, con un peso relativo del 39 %, y de los servicios exteriores, que suponen el 11 % restante del gasto.

06.2

Recursos humanos

La ejecución de este transformador Plan requerirá del desarrollo en paralelo de un Plan de Recursos Humanos que sirva para alinear a toda la plantilla con estas nuevas prioridades en la actividad de la FNMT, que anticipe las necesidades futuras de las personas y de la Entidad, y que sea muy versátil para permitirnos la adaptación rápida al escenario social y económico que pueda devenir.

Además, el desafío que plantea la pandemia global de la COVID-19 requiere de acciones rápidas para hacerle frente que también deben incluirse en este plan específico. Los recursos humanos son imprescindibles, no solo para salir airoso de esta crisis, sino para estar preparados para los próximos años.

Este instrumento fundamental atenderá principalmente a la gestión del conocimiento y experiencia, a las competencias profesionales y nuevos perfiles clave, a la gestión del desempeño y productividad, y a los nuevos puestos de trabajo y responsabilidades. En definitiva, será la palanca básica para el cambio cultural y la transformación digital de esta Entidad Pública.

06.3

Recursos informáticos

Para el desarrollo de las actividades propias del despliegue y desenvolvimiento del Plan de Empresa se propone el empleo de las siguientes herramientas:

1. Modelado de entidades propias del Plan: establecer relaciones entre los diferentes elementos del Plan para representarlas según las necesidades y obtener informes con los que visualizar el cumplimiento de planes y objetivos.
2. Análisis causa-efecto entre planes de acción y objetivos: se deben realizar de forma continua con el fin de comprobar la idoneidad de las acciones propuestas; igualmente, es necesario evaluar de modo continuo las asignaciones de responsabilidades para facilitar la planificación.
3. Captura de datos: dado que los planes de acción se van a desglosar en múltiples tareas que, a su vez, se asignarán a distintas personas, se necesita un sistema que permita a los responsables disponer directa y fácilmente de los datos de evolución de las tareas.
4. Gobierno: a la vista de los análisis y de la evolución de los indicadores, se necesitarán gestionar las revisiones y los cambios propuestos al Plan como parte del ciclo de mejora continua.

Para los puntos 1, 2 y 4 se propone la herramienta ARIS, actualmente implantada en la FNMT, mientras que para el punto 3 se optará por una aplicación desarrollada específicamente para este fin, basada en la plataforma de gestión de procesos corporativa (AppWorks).

06.4

Seguimiento y evaluación del Plan: una tarea clave

El éxito del Plan depende claramente del seguimiento del mismo, de la evaluación continua de su avance, así como de la reorientación de los planes de acción cuando se estime necesario, y de organizar un sistema ágil que permita conocer periódicamente cómo se están desarrollando los planes de acción y qué efectos están causando, identificando los puntos críticos en la aplicación del Plan y recopilando la información necesaria para las evaluaciones posteriores.

En este Plan, estas tareas claves recaerán en la **Oficina Técnica de Seguimiento del Plan de Empresa**. El seguimiento es una tarea estrechamente relacionada con la gestión, por lo que se llevará a cabo internamente por la Oficina en coordinación con los responsables de la aplicación de los planes de acción, ya que son los gestores y gestoras los que tienen un conocimiento más detallado y actualizado de la evolución de estas medidas recogidas en el Plan.

Para que el seguimiento esté integrado en la estructura organizativa, este será ágil, oportuno y eficaz, al tiempo que nos permitirá recabar datos para satisfacer las necesidades de información de los actores participantes, abarcando los distintos niveles y ámbitos de planificación, y garantizando la oportunidad y fiabilidad de la información que suministra. En este sentido, los numerosos planes de acción ligados a los diferentes objetivos incorporan tanto indicadores evaluables como grados de ejecución en cada anualidad. Estos indicadores básicos servirán de referencia para la construcción de los indicadores de eficacia que se incluyen en el Cuadro de Mando, que comparan lo realizado con lo previsto, y de otros indicadores de carácter más global. El establecimiento de este conjunto de indicadores no debe considerarse en ningún caso como un trabajo cerrado, pues deberá actualizarse y completarse durante el desarrollo del Plan, así como reflejarse en los oportunos informes anuales y en la evaluación final.

Al igual que cualquier intervención pública, este Plan y sus contenidos se han programado en un contexto económico, político, social e institucional determinado, cuya principal característica es su continua evolución, más aún en la histórica situación sanitaria actual. El seguimiento de estas variables es importante porque permite identificar y reducir los riesgos existentes para la realización de los planes y porque fomenta la capacidad de responder a oportunidades y riesgos inesperados, facilitando así la adopción de decisiones en situaciones de incertidumbre. La Oficina también prestará una atención especial a la evaluación de los efectos directos, positivos o negativos, que este contexto cambiante puedan provocar en el Plan.

Junto a estas tareas, sus funciones principales serán las siguientes:

- Orientar a los responsables de la ejecución del Plan de Empresa en el registro de los datos necesarios en las herramientas informáticas diseñadas al efecto.
- Recordar a los Departamentos responsables la necesidad de registrar los datos de avance del Plan en los plazos estipulados y de justificar eventuales desviaciones.
- Obtener informes periódicos de avance en los niveles de análisis que se determinen.
- Realizar los análisis de congruencia a los informes precitados y a los datos registrados por Departamentos y Jefaturas de servicio.
- Proponer mejoras tanto de los procedimientos de seguimiento del Plan de Empresa, como de las herramientas informáticas, u otras, de apoyo.
- Trasladar al Comité de Dirección los informes, propuestas, mejoras e incidencias, para su conocimiento y toma de decisiones de ajuste.

ANEXO 1

CUADRO DE MANDO DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN

SECTOR ESTRATÉGICO (CÓDIGO-DESCRIPCIÓN). OBJETIVO ESTRATÉGICO (DESCRIPCIÓN)	CÓDIGO OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO	OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO (CÓDIGO-DESCRIPCIÓN)	INDICADORES DE RESULTADO
10. AFIANZAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO	10.01	10.01 Establecer un marco legal para productos y servicios de alta seguridad	% de avance en tramitación
10. AFIANZAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO	10.02	10.02 Estatuto adaptado a necesidades actuales y proyección futura	% de avance en tramitación del estatuto de la FNMT
10. AFIANZAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO	10.03	10.03 Otras modificaciones legislativas para mantener el interés público de FNMT por las AAPP	Normas en las que aparece FNMT o EPE (Entidad Pública Empresarial) vs ejercicio anterior
10. AFIANZAMIENTO DEL SERVICIO PÚBLICO	10.04	10.04 Sostenibilidad de la FNMT a medio/largo plazo. Mantenimiento de la condición de Medio Propio	Porcentaje de facturación como Medio Propio sobre la facturación total % concentración volumen de negocio de clientes/productos % concentración de margen en clientes/productos
20. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES. INDUSTRIA 4.0	20.01	20.01 Mejoras en el proceso productivo	% incremento de productividad/máquina
20. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES. INDUSTRIA 4.0	20.02	20.02 Automatización de trazabilidad en los movimientos de materiales	% productos a los que se incorpora la etiqueta RFID de los potenciales que la puedan/deban llevar
20. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES. INDUSTRIA 4.0	20.03	20.03 Optimización del perdido	Reducción del % de perdido sobre el valor de la producción (mensual o acumulado 12 meses) Reducción del % de error interno
20. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS INDUSTRIALES. INDUSTRIA 4.0	20.04	20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)	% tareas administrativas automatizadas.
30. CAMBIO CULTURAL. NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES	30.01	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	Plazo de cobertura de vacantes en procesos internos Plazo de cobertura de vacantes en procesos externos
30. CAMBIO CULTURAL. NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES	30.02	30.02 Nuevo sistema de clasificación profesional, reducción número categorías	Grado de avance del proyecto de clasificación profesional
30. CAMBIO CULTURAL. NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES	30.03	30.03 Modernización del sistema retributivo	Porcentaje de la retribución variable sobre retribución total
30. CAMBIO CULTURAL. NUEVO MODELO DE RELACIONES LABORALES	30.04	30.04 Flexibilización del sistema de modificación del catálogo de puestos de trabajo	Tiempo medio de modificación del catálogo de puestos de trabajo
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.01	40.01 Nuevas oportunidades de productos y servicios con la Administración General del Estado	% facturación a AGE en relación con el total Facturación a nuevos clientes/productos de la AGE
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.02	40.02 Unificación de la función comercial	Grado de avance (%) de la unificación de la función comercial

SECTOR ESTRATÉGICO (CÓDIGO-DESCRIPCIÓN). OBJETIVO ESTRATÉGICO (DESCRIPCIÓN)	CÓDIGO OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO	OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO (CÓDIGO-DESCRIPCIÓN)	INDICADORES DE RESULTADO
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.03	40.03 Satisfacción de clientes	% del valor de venta de productos devueltos respecto a facturación total
			Tiempo medio de respuesta a reclamaciones cerradas
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.04	40.04 Nuevas oportunidades de productos y servicios con las CCAA y EELL	% incremento de facturación a CCAA y EELL en relación con el año anterior
			Facturación a nuevos clientes/productos de CCAA y EELL
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.05	40.05 Red de alianzas con socios tecnológicos y comerciales	Número de alianzas firmadas con socios tecnológicos y comerciales
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.06	40.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales	Pedidos recurrentes de clientes
40. REDEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL. COORDINACIÓN DE CLIENTES ESTRATÉGICOS DE AAPP	40.07	40.07 Consolidación de la presencia internacional	Facturación internacional (k€) excepto: Tarjetas, CERES y Monedas Conmemorativas
			Reuniones con las Oficinas de Ventas Regionales
50. MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD. TRANSFORMACIÓN DIGITAL	50.01	50.01 Transformación digital de la FNMT	Ahorro económico
60. ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES	60.01	60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional	Número de ideas transformadas en servicios mínimamente viables
60. ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES	60.02	60.02 Explotar los derivados de nuestros productos y servicios actuales para generar nuevos servicios basados en ellos	Número de ideas transformadas en servicios mínimamente viables
60. ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS. SERVICIOS PÚBLICOS DIGITALES	60.03	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	Número de ideas transformadas en servicios mínimamente viables
70. COMUNICACIÓN	70.01	70.01 Conseguir el conocimiento del Plan de Empresa 2021-2023 a todos los niveles de la plantilla de la FNMT	Puntuación del 1 al 10 sobre conocimiento del Plan de Empresa en acción específica (encuesta, minicurso, juego, etc.)
70. COMUNICACIÓN	70.02	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	Número de personas participantes en las "Mesas de ideación"
			Número de sugerencias recibidas relacionadas con los objetivos del Plan de Empresa
			Número de correos recibidos con comentarios, dudas, etc. en la dirección de correo destinada a tal fin
70. COMUNICACIÓN	70.03	70.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	Número de clientes únicos alcanzados por acciones de comunicación de Plan de Empresa
70. COMUNICACIÓN	70.04	70.04 Conseguir una buena valoración de la FNMT por parte de AAPP como socio tecnológico	Nota indicada por el cliente sobre percepción de la FNMT como socio tecnológico (Encuesta)
80. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	80.01	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	Grado de avance

ANEXO 2

PLANES DE ACCIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Afianzamiento del servicio público	10.01 Establecer un marco legal para productos y servicios de alta seguridad	10.01.1003.01 Seguimiento del desarrollo del sector Administración por parte del CNPIC para nuestra designación como Infraestructura Crítica en dicho sector de la Administración	10.01.1003.01.P01 Seguimiento del desarrollo del Sector Administración por parte del CNPIC	Seguridad
			10.01.1003.01.P02 Elaboración del Plan de Seguridad del Operador (PSO) y del Plan de Protección Específico (PPE)	Seguridad
Afianzamiento del servicio público	10.01 Establecer un marco legal para productos y servicios de alta seguridad	10.01.1616.01 Certificar los servicios prestados al exterior según nivel alto del Esquema Nacional de Seguridad (ENS)	10.01.1616.01.P01 Certificar los servicios prestados al exterior según nivel alto del Esquema Nacional de Seguridad (ENS)	Sistemas de Información/Comité de Dirección
Afianzamiento del servicio público	10.01 Establecer un marco legal para productos y servicios de alta seguridad	10.01.1010.01 Establecer un marco legal para productos y servicios	10.01.1010.01.P01 Marco Legal especial para productos y servicios FNMT	Secretaría General/ Comité de Dirección
Afianzamiento del servicio público	10.02 Estatuto adaptado a necesidades actuales y proyección futura	10.02.1010.02 Estatuto adaptado a necesidades actuales y proyección futura	10.02.1010.02.P01 Estatuto FNMT adaptado a necesidades actuales y proyección futura	Secretaría General
Afianzamiento del servicio público	10.03 Otras modificaciones legislativas para mantener interés público de FNMT por las AAPP	10.02.1010.03 Otras modificaciones legislativas para mantener interés público de FNMT por las AAPP	10.02.1010.03.P01 Otras modificaciones legislativas para mantener interés público de FNMT por las AAPP	Secretaría General
Afianzamiento del servicio público	10.04 Sostenibilidad de FNMT a medio/largo plazo. Mantenimiento de la condición de Medio Propio	10.02.1010.04 Sostenibilidad FNMT a medio y largo plazo. Mantener condición de medio propio	10.02.1010.04.P01 Sostenibilidad de FNMT a medio/largo plazo. Mantener condición de Medio Propio	Comité de Dirección
Industria 4.0	20.01 Mejoras en el proceso productivo	20.01.1900.01 Implementación de la toma automática de datos en máquina. TARJETAS	20.01.1900.01.P01 Implementación de la toma automática de datos en máquina. TARJETAS.	Imprenta-Tarjetas
Industria 4.0	20.01 Mejoras en el proceso productivo	20.01.1900.01 Implementación de la toma automática de datos en máquina. TARJETAS	20.01.1900.02.P02 Monitorización del estado de las máquinas en tiempo real	Imprenta-Tarjetas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Industria 4.0	20.01 Mejoras en el proceso productivo	20.01.3001.01 Mejorar la calidad en fabricación de etiquetas adhesivas	20.01.3001.01.P01 Mejorar la calidad en fabricación de etiquetas adhesivas	Timbre
Industria 4.0	20.01 Mejoras en el proceso productivo	20.01.6001.01 Obtener costes de fabricación en línea	20.01.6001.01.P01 Estudio de equipos de medida e implementación de software para obtener costes de fabricación en línea	Fabrica de Papel
Industria 4.0	20.02 Automatización de trazabilidad en los movimientos de materiales	20.02.1504.01 Incorporar etiquetas RFDI en algunas materias primas en Almacenes	20.02.1504.01.P01 Incorporar etiquetas RFID en algunas materias primas en ALMACENES	Planificación y Almacenes
Industria 4.0	20.02 Automatización de trazabilidad en los movimientos de materiales	20.02.3001.02 Incorporar etiquetas RFID en algunos productos terminados en Timbre	20.02.3001.02.P02 Incorporar etiquetas RFID en algunos productos terminados en Timbre	Timbre
Industria 4.0	20.02 Automatización de trazabilidad en los movimientos de materiales	20.02.7001.01 Incorporación de etiquetas de RFID en productos terminados del departamento de MONEDA	20.02.7001.01.P01 Incorporación de etiquetas de RFID en productos terminados del departamento de MONEDA	Mantenimiento
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1406.01 Revisión del cálculo del coste del perdido	20.03.1406.01.P01 Auditoria de verificación del cálculo del perdido	Auditoría Interna
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1431.01 Reducción de errores en la toma de datos del cálculo del perdido mediante formación	20.03.1431.01.P01 Mejorar la formación de mandos y jefaturas en el Sistema de Calidad	Calidad
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1431.01 Reducción de errores en la toma de datos del cálculo del perdido mediante formación	20.03.1431.02.P02 Mejorar la formación de jefaturas y directivos en el análisis de causa-raíz de no conformidades	Calidad
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1431.01 Reducción de errores en la toma de datos del cálculo del perdido mediante formación	20.03.1431.03.P03 Mejorar la formación de operarios en autocontrol	Calidad
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.2001.01 Reducción del perdido de Moneda de 1 euro	20.03.2001.01.P01 Reducción del perdido de moneda de 1 euro	Moneda

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1701.04 Revisión de autocontroles	20.03.1701.04.P01 Revisión de autocontroles de planchas calcográficas y del Área de Edición Electrónica	Preimpresión
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.3001.01 Reducción del perdido en Visado Unión Europea. Código 23915005 TIMBRE	20.03.3001.01.P01 Reducción del perdido en Visado Unión Europea. Código 23915005. TIMBRE	Timbre
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1900.03 Reducción del perdido en la fabricación del Permiso de Residencia mediante formación y mejora de los sistemas de control	20.03.1900.03.P01 (Revisión, formación en autocontroles y Sistema control secado UV Heilderberg y Sakuray en LITOGRAFIA/TARJETAS)	Imprenta-Tarjetas
Industria 4.0	20.03 Optimización del perdido	20.03.1900.03 Reducción del perdido en la fabricación del Permiso de Residencia mediante formación y mejora de los sistemas de control	20.03.1900.03.P02 (Revisión, formación en autocontroles y Sistema control líneas de fabricación conformado y laminado en PVC/TARJETAS)	Imprenta-Tarjetas
Industria 4.0	20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)	20.04.1504.02 Automatización de procesos de Planificación para la carga de máquina en los departamentos productivos: ASPROVA	20.04.1504.02.P02 Incremento de la automatización en ASPROVA y su uso en Burgos	Planificación y Almacenes
Industria 4.0	20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)	20.04.1504.02 Automatización de procesos de Planificación para la carga de máquina en los departamentos productivos: ASPROVA	20.04.1504.03.P03 Incremento de la automatización en ASPROVA y su uso en Pasaportes (Imprenta)	Planificación y Almacenes
Industria 4.0	20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)	20.04.1504.02 Automatización de procesos de Planificación para la carga de máquina en los departamentos productivos: ASPROVA	20.04.1504.04.P04 Incremento de la automatización en ASPROVA y su uso en Timbre	Planificación y Almacenes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Industria 4.0	20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)	20.04.2001.01 Uso de AGV (Auto Guide Vehicle) en Moneda para movimientos de materiales. Sustitución de las carretillas de conductor montado, por carros autoguiados hasta donde sea posible en las labores de descarga de camiones de cospel y de gestión del almacén de cospel ubicado en el antiguo garaje	20.04.2001.01.P01 Uso de AGV (Auto Guide Vehicle) en Moneda para movimientos de materiales. Sustitución de las carretillas de conductor montado, por carros autoguiados hasta donde sea posible en las labores de descarga de camiones de cospel y de gestión del almacén de cospel ubicado en el antiguo garaje	Moneda
Industria 4.0	20.04 Automatización de tareas (eliminación de papel y elementos que no aporten valor a los productos)	20.0.7001.04 Implantación de software de Gestión de Mantenimiento Asistido por Ordenador (GMAO)	20.04.7001.04.P04 Implantación de software de Gestión de Mantenimiento Asistido por Ordenador (GMAO)	Mantenimiento
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.01 Profesionalización de la plantilla. Proporcionar las cualificaciones al personal de las personas a través del plan de formación anual	30.01.1204.01.P01 Incrementar el grado de cumplimiento del Plan de Formación	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.01 Profesionalización de la plantilla. Proporcionar las cualificaciones al personal de las personas a través del plan de formación anual	30.01.1406.01.P02 Cumplimiento del Plan de Formación anual	Auditoría Interna
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.02 Profesionalización de la plantilla. Actualización de las cualificaciones por puesto de trabajo	30.01.1204.02.P02 Actualizar las cualificaciones por puesto de trabajo de cada departamento	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.03 Profesionalización de la plantilla. Homologación de cualificaciones por la experiencia profesional	30.01.1204.03.P03 Homologación de cualificaciones por la experiencia profesional	Personal y Relaciones Laborales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.04 Transformación digital: Formación en tecnologías habilitadoras (IA, machine learning, análisis de datos, blockchain, realidad aumentada, etc.), definiendo las personas por departamento	30.01.1204.04.P04 Formación en tecnologías habilitadoras (IA, machine learning, análisis de datos, blockchain, realidad aumentada, etc.), definiendo las personas por departamento	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.05 Transformación digital: Formación digital de personas susceptibles de movilidad funcional (cursos no del puesto)	30.01.1204.05.P05 Formación digital de personas susceptibles de movilidad funcional (cursos no del puesto)	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.06 Transmisión de conocimiento: Mejora de la polivalencia y movilidad. Ejecución de un proyecto piloto	30.01.1204.06.P06 Procedimiento para las jubilaciones, traslados o promociones: puestos clave, fechas y calendarios, metodología, etc. Ejecución de un proyecto piloto	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.06 Transmisión de conocimiento: Mejora de la polivalencia y movilidad. Ejecución de un proyecto piloto	30.01.1103.02.P02 Transmisión del conocimiento por jubilaciones	Contabilidad
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.06 Transmisión de conocimiento: Mejora de la polivalencia y movilidad. Ejecución de un proyecto piloto	30.01.1101.03.P04 Aplicado a la plantilla de Administración Financiera, análisis por categoría de la formación necesaria para mejorar la polivalencia y movilidad horizontal	Administración Financiera
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.06 Transmisión de conocimiento: Mejora de la polivalencia y movilidad. Ejecución de un proyecto piloto	30.01.1101.03.P05 Planificación de los cursos de formación necesarios para mejorar la polivalencia y movilidad funcional, aplicado a la plantilla de Administración Financiera	Administración Financiera
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.06 Transmisión de conocimiento: Mejora de la polivalencia y movilidad. Ejecución de un proyecto piloto	30.01.1101.03.P06 Ejecución de los cursos de formación necesarios para mejorar la polivalencia y movilidad funcional, aplicado a la plantilla de Administración Financiera	Administración Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.07 Transmisión de conocimiento: Publicación en el portal laboral de videos formativos de temás genéricos	30.01.1204.07.P07 Publicación en el portal laboral de videos formativos de temás genéricos y manuales propios	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1204.08.P08 Elaboración de procedimientos de los puestos de trabajo	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1101.03.P07 Documentación procedimientos de Análisis y Presupuestos	Administración Financiera
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1101.03.P08 Documentación de Procedimientos de Asesoría Fiscal	Administración Financiera
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1101.03.P09 Documentación de procedimientos de Tesorería	Administración Financiera
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.02.P05 Preparación de un procedimiento para abordar el asunto	Laboratorio
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.02.P06 Los Jefes de Área entrevistarán a las personas que estén a punto de jubilarse (próximos 2 años)	Laboratorio
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.02.P07 Revisar, equipos, procedimientos, materiales, almacenes y archivos para el máximo de información «durmiente»	Laboratorio
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.01.P01 Revisar documentos de requisitos de materiales (DRM), planes de calidad, etc. para determinar los procedimientos críticos en cada área	Laboratorio

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.01.P02 Preparar muestras adecuadas para los procedimientos anteriores	Laboratorio
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.01.P03 Establecer un programa de sesiones formativas teórico-prácticas	Laboratorio
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.08 Transmisión de conocimiento: Elaboración de procedimientos de cada puesto	30.01.1671.01.P04 Ejecutar el programa de formación (se desarrollará en tres años)	Laboratorio
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1204.09 Formación nuevo ingreso: Actualización de la formación on-boarding o no presencial	30.01.1204.09.P09 Actualización de la formación de nuevo ingreso (RRHH, Seguridad, ASIN, Calidad)	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.01 Promoción y selección: Establecer la fase de concurso en los procesos internos (méritos, bonificaciones, desempeño, etc.) y la fase de oposición	30.01.1201.01.P01 Establecer la fase de concurso en los procesos internos (méritos, bonificaciones, desempeño, etc.) y la fase de oposición	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.02 Promoción y selección: Revisión de competencias de los tribunales	30.01.1201.02.P02 Revisión de competencias de los tribunales	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.03 Promoción: Revisión del criterio que no permite presentarse a una vacantes durante el primer año de haber promocionado	30.01.1201.03.P03 Revisión del criterio que no permite presentarse a una vacantes durante el primer año de haber promocionado	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.04 Promoción y selección: Bolsas internas: Revisión del funcionamiento de las bolsas internas para aplicar "resultas"	30.01.1201.04.P04 Revisión del funcionamiento de las bolsas internas para aplicar "resultas"	Personal y Relaciones Laborales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.05 Promoción y selección: Bolsas externas: Revisión del funcionamiento : criterio del orden, forma de contacto, posición, etc.	30.01.1201.05.PO5 Revisión del funcionamiento : criterio del orden, forma de contacto, posición, etc.	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.06 Promoción y selección. Procesos externos: Revisión de las bonificaciones en los procesos externos	30.01.1201.06.PO6 Revisión de las bonificaciones en los procesos externos	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1201.07 Promoción de la igualdad de género	30.01.1201.07.PO7 Puesta en marcha de la Unidad de Igualdad de Género	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1203.01 Promoción y selección: Definición homogénea de perfiles en procesos y concursos-oposición: temarios, pruebas, porcentajes, etc.	30.01.1203.01.PO1 Definición homogénea de perfiles en procesos y concursos-oposición: temarios, pruebas, porcentajes, etc.	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1203.02 Promoción y selección: Análisis de los requisitos de titulación para todas las categorías, análisis de "asimilado", etc.	30.01.1203.02.PO2 Análisis de los requisitos de titulación para todas las categorías, análisis de "asimilado", etc.	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.01 Mejora del sistema de formación, promoción y selección de la plantilla	30.01.1203.03 Promoción y selección: Automatización de los procesos de selección (recepción de solicitudes, generación de documentación, comprobación de titulación, etc.)	30.01.1203.03.PO3 Automatización de los procesos de selección (recepción de solicitudes, generación de documentación, comprobación de titulación, etc.)	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.02 Nuevo sistema de clasificación profesional, reducción número de categorías	30.02.1201.01 Clasificación profesional: Proyecto para la definición de un nuevo modelo (por funciones, por competencias, etc.)	30.02.1201.01.PO1 Proyecto de implantación de un nuevo sistema de clasificación profesional	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.02 Nuevo sistema de clasificación profesional, reducción número de categorías	30.02.1201.02 Carrera profesional: Desarrollo de itinerarios. Proyecto piloto condicionado a la clasificación profesional	30.02.1201.02.PO2 Proyecto para la definición de la carrera profesional	Personal y Relaciones Laborales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.03 Modernización del sistema retributivo	30.03.1201.01 Evaluación del desempeño: definición y diseño de un sistema con comportamientos objetivos que pueda servir para promoción, retribución, superior categoría, etc.	30.03.1201.01.PO1 Definición y diseño de un sistema de evaluación del desempeño	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.03 Modernización del sistema retributivo	30.03.1201.02 Retribución variable: definición de los objetivos por puesto o categoría y que se consecución tenga impacto en las retribuciones	30.03.1201.02.PO2 Definición de los objetivos por puesto o categoría para la retribución variable	Personal y Relaciones Laborales
Nuevo modelo de relaciones laborales	30.04 Flexibilización del sistema de modificación del catálogo de puestos de trabajo	30.04.1201.01 Redefinir los criterios que se aplican para la solicitud de nuevas vacantes y realizar una gestión unificada	30.04.1201.01.PO1 Implementar la gestión centralizada de las decisiones de plantilla futura	Personal y Relaciones Laborales
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.01 Nuevas oportunidades de productos y servicios con la Administración General del Estado	40.01.1303.01 Afianzamiento de la facturación a la Administración General del Estado	40.01.1303.01.PO1 Definir, desarrollar e implementar un plan de coordinación con los clientes estratégicos de las AAPP bajo una función comercial centralizada	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.01 Nuevas oportunidades de productos y servicios con la Administración General del Estado	40.01.1396.01 Facturación de Tarjetas a la Administración General del Estado	40.01.1396.01.PO1 Definir, desarrollar e implementar un plan de coordinación con los clientes estratégicos de las AAPP bajo una función comercial centralizada	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.01 Nuevas oportunidades de productos y servicios con la Administración General del Estado	40.01.1636.01 Facturación de Servicios CERES a la Administración General del Estado	40.01.1636.01.PO8 Participar en la deficiencia, desarrollo e implementación de un plan de coordinación con los clientes estratégicos de las AAPP bajo una función comercial centralizada	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.02 Unificación de la función comercial	40.02.1303.02 Integración de la función comercial	40.02.1303.02.P02 Puesta en funcionamiento de herramienta de gestión de relaciones con clientes (CRM) común para todo el Departamento Comercial bajo una función comercial centralizada	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.02 Unificación de la función comercial	40.02.1396.02 Integración de la función comercial en lo relativo a Tarjetas	40.02.1396.02.P02 Puesta en funcionamiento de herramienta de gestión de relaciones con clientes (CRM) común para todo el Departamento Comercial bajo una función comercial centralizada	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.03 Satisfacción del cliente	40.03.1303.03 Índice de satisfacción de clientes	40.01.1303.01.P01 Definir, desarrollar e implementar un plan de coordinación con los clientes estratégicos de las AAPP bajo una función comercial centralizada	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.03 Satisfacción del cliente	40.03.1303.03 Índice de satisfacción de clientes	40.02.1303.02.P02 Puesta en funcionamiento de herramienta de gestión de relaciones con clientes (CRM) común para todo el Departamento Comercial bajo una función comercial centralizada, con la información y la atención personalizada como vectores claves	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.03 Satisfacción del cliente	40.03.1303.03 Índice de satisfacción de clientes	40.04.1303.03.P03 Plan de comunicación comercial de la condición de medio propio de la FNMT para todas las AAPP y aproximación unificada a CCAA y EELL	Ventas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.03 Satisfacción del cliente	40.03.1396.03 Índice de satisfacción de clientes de Tarjetas	40.02.1396.02.P02 Puesta en funcionamiento de herramienta de gestión de relaciones con clientes (CRM) común para todo el Departamento Comercial bajo una función comercial centralizada, con la información y la atención personalizada como vectores claves	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.03 Satisfacción del cliente	40.03.1396.03 Índice de satisfacción de clientes de Tarjetas	40.04.1396.04.P03 Plan de comunicación comercial de la condición de medio propio de la FNMT para todas las AAPP y aproximación unificada a CCAA y EELL	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.04 Nuevas oportunidades de productos y servicios con las CCAA y EELL	40.04.1303.04 Relación de la FNMT con las CCAA y EELL	40.04.1303.03.P03 Plan de comunicación comercial de la condición de medio propio de la FNMT para todas las AAPP y aproximación unificada a CCAA y EELL	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.04 Nuevas oportunidades de productos y servicios con las CCAA y EELL	40.04.1396.04 Facturación de Tarjetas a las CCAA y EELL	40.04.1396.04.P03 Plan de comunicación comercial de la condición de medio propio de la FNMT para todas las AAPP y aproximación unificada a CCAA y EELL	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.04 Nuevas oportunidades de productos y servicios con las CCAA y EELL	40.04.1636.04 Facturación de Servicios CERES a las CCAA y EELL	40.04.1636.04.P09 Plan de comunicación comercial de la condición de medio propio de la FNMT para todas las AAPP y aproximación unificada a CCAA y EELL	CERES
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.05 Red de alianzas con socios tecnológicos y comerciales	40.05.1396.05 Alianzas con socios tecnológicos y comerciales de documentos de Identificación y Tarjetas	40.05.1396.05.P04 Formar alianzas con socios tecnológicos y contar con el asesoramiento de expertos	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.05 Red de alianzas con socios tecnológicos y comerciales	40.05.1636.05 Alianzas con socios tecnológicos y comerciales de Servicios CERES	40.05.1636.05.P10 Formar alianzas con socios tecnológicos y contar con el asesoramiento de expertos	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales	40.06.1303.05 Fidelización de clientes nacionales	40.06.1303.04.P04 Plan de formación digital del personal del Departamento Comercial y agentes	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales	40.06.1396.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales de Tarjetas	40.06.1396.06.P05 Plan de formación digital del personal del Departamento Comercial	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales	40.06.1396.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales de Tarjetas	40.01.1396.01.P01 Definir, desarrollar e implementar un plan de coordinación con los clientes estratégicos de las AAPP bajo una función comercial centralizada	Documentos de Identificación/Tarjetas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.06 Fidelización de clientes nacionales e internacionales	40.06.1636.06 Fidelización de clientes	40.04.1636.06.P11 Desarrollo de estrategia comercial para fidelización de clientes, con la información y la atención personalizada como vectores claves	CERES
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.07 Consolidación de la presencia internacional	40.07.1304.01 Consolidación de la presencia internacional	40.06.1303.04.P04 Plan de formación digital del personal del Departamento Comercial y agentes	Ventas
Coordinación de clientes estratégicos de AAPP	40.07 Consolidación de la presencia internacional	40.07.1304.01 Consolidación de la presencia internacional	40.07.1304.01.P01 Plan de seguimiento de Oficinas de Ventas Regionales (OVR) y agentes para planificación de estrategias comerciales y oportunidades de negocio que permitan afianzar la presencia internacional, asegurando la carga de trabajo de los departamentos productivos	Ventas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.03 Plan Transformación digital	50.01.1611.04.P06 Elaboración de un mapa de procesos y servicios. Elaboración de un mapa de información y datos necesarios para la supervisión de las operaciones del departamento. Elaboración de un mapa documental vinculado a procedimientos y con políticas de gestión y archivo	RESP. SECTOR/ Comité de Dirección
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.03 Plan Transformación digital	50.01.1612.01.P07 Construcción de un sistema de medición de ejecución de procesos	RESP. SECTOR/ Informática
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.03 Plan Transformación digital	50.01.1611.03.P11 Elaboración del plan de transformación digital	RESP. SECTOR/ Informática
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.05 Mejora de procesos sensibles del Plan de Transformación Digital	50.01.1611.05.P12 Mejora de procesos sensibles e ineficientes; transformados innovando y aplicando nuevas tecnologías	RESP. SECTOR/A determinar
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.05 Mejora de procesos sensibles del Plan de Transformación Digital	50.01.1004.01.P07 Transformación digital en la Asesoría Jurídica	Secretaría General
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.05 Mejora de procesos sensibles del Plan de Transformación Digital	50.01.1201.03.P03 Implantación del expediente electrónico en la Asesoría Laboral	Personal y Relaciones Laborales
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.05 Mejora de procesos sensibles del Plan de Transformación Digital	50.01.1321.02.P06 Puesta en marcha de licitación electrónica	Compras
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.05 Mejora de procesos sensibles del Plan de Transformación Digital	50.01.1431.05.P05 Eliminar riesgo de fallo en la herramienta de Platon documentos por obsolescencia	Calidad
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.05 Mejora de procesos sensibles del Plan de Transformación Digital	50.01.1431.06.P06 Eliminar riesgo de fallo en Calidad III, herramienta de gestión del sistema de calidad, por obsolescencia	Calidad
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1617.02 Renovación sistema impresión	50.01.1617.02.P13 Renovación del sistema de impresión	RESP. SECTOR/ Informática

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1612.02 Implantación sistema de automatización de generación de documentación	50.01.1612.02.P14 Implantación de un sistema de automatización de generación de documentación	RESP. SECTOR/Informática
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1617.01 Digitalización puestos de trabajo críticos	50.01.1617.01.P08 Transformación del puesto de trabajo. Digitalización de puestos de trabajo críticos	RESP. SECTOR/Informática
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.01 Construcción de almacén de datos o data warehouse corporativo	50.01.1611.01.P09 Construcción de un almacén de datos o data warehouse corporativo	RESP. SECTOR/Informática
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.02 Reducción de papel y eliminación de firma manuscrita	50.01.1611.02.P10 Reducción del uso de papel para actividades administrativas y eliminación de la firma manuscrita	RESP. SECTOR/Informática
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.02 Reducción de papel y eliminación de firma manuscrita	50.01.1101.04.P10 Implementación de herramienta informática para la captura de datos del proceso de presupuestación	Administración Financiera
Transformación Digital	50.01 Transformación digital de la FNMT	50.01.1611.02 Reducción de papel y eliminación de firma manuscrita	50.01.1101.06.P12 Digitalización de la documentación archivada en papel del Área de Tesorería (66 carpetas)	Administración Financiera
Servicios Públicos digitales	60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional	60.01.1636.01 Actualización del catálogo de productos/servicios ofrecidos por CERES	60.01.1636.01.P01 Fomentar la actualización del catálogo de productos/servicios internos. A través de las herramientas disponibles y trasladarlo a un entorno amigable y accesible a todo el personal de la FNMT	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional	60.01.1636.01 Actualización del catálogo de productos/servicios ofrecidos por CERES	60.01.1636.01.P02 Área comercial desarrolla fichas de producto/servicios CERES	CERES
Servicios Públicos digitales	60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional	60.01.1636.01 Actualización del catálogo de productos/servicios ofrecidos por CERES	60.01.1636.01.P12 Actualizar y publicar contenidos en el espacio de la intranet creado para la publicación del catálogo de servicios	RESP. SECTOR/ Sistemas de Información - Económico Financiero
Servicios Públicos digitales	60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional	60.01.1631.02 Plan de apoyo en innovación para todos los departamentos que ofrezcan productos susceptibles de ser digitalizados y servicios al exterior, con el fin de crear nuevos servicios basados en las necesidades de la Administración Electrónica	60.01.1631.02.P01 Reuniones con todos los departamentos de FNMT para estudiar los productos que son susceptibles de convertir en un servicio digital	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.01 Evolucionar los productos actuales hacia sus alternativas digitales: crear la alternativa digital (servicios) a los productos tradicionales o combinar los productos tradicionales con otros servicios para producir un producto alternativo al tradicional	60.01.1631.02 Plan de apoyo en innovación para todos los departamentos que ofrezcan productos susceptibles de ser digitalizados y servicios al exterior, con el fin de crear nuevos servicios basados en las necesidades de la Administración Electrónica	60.01.1631.02.P04 Crear un grupo multidisciplinar de trabajo que se reúna con los responsables de cada departamento para evaluar productos susceptibles de ser digitalizados	RESP. SECTOR/ Sistemas de Información - Económico Financiero
Servicios Públicos digitales	60.02 Explotar los derivados de nuestros productos y servicios actuales para generar nuevos servicios basados en ellos	60.02.1631.01 Plan de apoyo e innovación para todos los departamentos para analizar la viabilidad de explotar los derivados de los productos/servicios actuales y obtener nuevos servicios basados en las necesidades de la Administración Electrónica	60.02.1631.01.P02 Reuniones con todos los departamentos de FNMT para estudiar los remanentes de productos/servicios que son susceptibles de convertirse en un nuevo servicio digital	CERES
Servicios Públicos digitales	60.02 Explotar los derivados de nuestros productos y servicios actuales para generar nuevos servicios basados en ellos	60.02.1631.01 Plan de apoyo e innovación para todos los departamentos para analizar la viabilidad de explotar los derivados de los productos/servicios actuales y obtener nuevos servicios basados en las necesidades de la Administración Electrónica	60.02.1631.01.P05 Crear un grupo multidisciplinar de trabajo que se reúna con los responsables de cada departamento para evaluar Productos que puedan generar servicios digitales alternativos	RESP. SECTOR/ Sistemas de Información - Económico Financiero

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1636.01 Estudios de mercado, competencia y tendencias por área de negocio	60.03.1636.01.P03 Realizar de forma continuada estudios de mercado, competencia y tendencias por área de negocio para ver los productos que requieren las Administraciones Públicas	CERES
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1636.01 Estudios de mercado, competencia y tendencias por área de negocio	60.03.1631.01.P03 Seguimiento de los servicios desarrollados para aplicar las conclusiones de los estudios de mercado competencia y tendencias para evolucioner laos productos/servicios ofrecios y cubrir las necesidades de las Administraciones Públicas	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1636.01 Estudios de mercado, competencia y tendencias por área de negocio	60.03.1636.01.P13 Crear un grupo multidisciplinar de trabajo que se reúna con los responsables de cada departamento para evaluar Nuevos servicios y Evolución de los servicios actuales	RESP. SECTOR/ Sistemas de Información - Económico Financiero
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AA. PP.: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1636.02.P04 Desarrollo de un sistema de videoacreditación para las AAPP	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1635.02.P01 Desarrollo de un sistema de digitalización para las AAPP	CERES
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1635.02.P02 Desarrollo de un sistema de archivo de documentación electrónica para las AAPP	Informática

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1635.02.P03 Desarrollo de un sistema de trazabilidad de alimentos desde el origen	I+D
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1635.02.P04 Desarrollo de una nube FNMT	Informática

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1635.02.P05 Desarrollo de un laboratorio Blockchain	Informática
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1636.02.P05 Desarrollo de una firma centralizada para extensión a otros certificados/ servicios	CERES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1636.02.P06 Desarrollo de una identidad autogestionada (descentralizada)	Seguridad
Servicios Públicos digitales	60.03 Nuevos servicios y actualización y mejora continua de los servicios existentes, para adaptarnos y anticiparnos a las nuevas necesidades de las AAPP: mantener nuestros productos y servicios en continua evolución, de forma que nos permita ser la primera alternativa a las nuevas necesidades de nuestros clientes	60.03.1631.02 Desarrollo de servicios dentro del plan "España Puede"	60.03.1636.02.P07 Desarrollo de un wallet para credenciales de identificación a ciudadanos desligado de blockchain	Documentos de Identificación/Tarjetas
Comunicación	70.01 Conseguir el conocimiento del Plan de Empresa 2021-2023 a todos los niveles de la plantilla de la FNMT	70.01.1307.01 Conseguir el conocimiento del Plan de Empresa 2021-2023 a todos los niveles de la plantilla de la FNMT	70.01.1307.01.P01 Acción específica para conocimiento de la plantilla del Plan de Empresa (encuesta, minicurso, juego, etc.)	Marketing/Comunicación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Comunicación	70.01 Conseguir el conocimiento del Plan de Empresa 2021-2023 a todos los niveles de la plantilla de la FNMT	70.01.1307.01 Conseguir el conocimiento del Plan de Empresa 2021-2023 a todos los niveles de la plantilla de la FNMT	70.01.1307.01.P02 Acción específica para conocimiento e involucración de Representantes de los trabajadores: reuniones, mesas de diálogo y seguimiento periódico	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1201.01 Homogeneización de la información/comunicación de RRHH	70.02.1201.01.P01 Proyecto para unificar y homogeneizar la comunicación/información de RRHH	Personal y Relaciones Laborales
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1201.02 Mejora de la comunicación en el portal laboral	70.02.1201.02.P02 Mejora de la comunicación de RRHH en el portal laboral	Personal y Relaciones Laborales
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02.P03 Creación de Mesas internas de ideación presenciales y/o virtuales	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02.P04 Comunicación intensiva en portal laboral corporativo y boletín interno	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02.P05 Presentaciones presenciales/virtuales a la plantilla de evolución del plan y de ejemplos de actuaciones concretas motivadoras de departamentos	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02.P06 Renovación de imagen corporativa: hall, espacio de comunicación interna y espacios internos departamentales	Marketing/Comunicación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Comunicación	70.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02 Conseguir la implicación de la plantilla en el Plan de Empresa 2021-2023 mediante su respuesta y valoración	70.02.1307.02.P07 Promoción de dirección electrónica disponible o "buzón Plan de Empresa" para recibir comentarios y sugerencias	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	70.03.1307.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	70.03.1307.03.P08 Acciones de comunicación para conocimiento del cliente sobre la FNMT (asistencia a congresos AAPP, presentaciones, jornadas tecnológicas para AAPP, visitas E.D.I., soporte al cliente en eventos propios)	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	70.03.1307.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	70.03.1307.03.P09 Boletín de innovación para cliente público	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	70.03.1307.03 Conseguir el conocimiento del cliente AAPP del portfolio de productos y servicios tecnológicos de la FNMT	70.03.1307.03.P10 Campañas en medios online y redes sociales especializados	Marketing/Comunicación
Comunicación	70.04 Conseguir una buena valoración de la FNMT por parte de AAPP como socio tecnológico	70.04.1307.04 Conseguir una buena valoración de la FNMT por parte de AAPP como socio tecnológico	70.04.1307.04.P11 Valoración dentro de Cuestionario de Satisfacción a Clientes	Marketing/Comunicación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1002.01 Integración de la función Comercial	80.01.1002.01.P01 Integración de la función comercial (preventiva, venta, comunicación y postventa) de toda la organización en el Departamento Comercial, mediante plataformas informáticas integradas de atención al cliente (CRM), coordinación de todas las actuaciones comerciales de la FNMT y cambio de la estructura organizativa de la función comercial	RESP.SECTOR 40/ Comité de Dirección
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1321.03 Creación de área Técnica en el departamento de Compras	80.01.1321.03.P08 Creación de "Area Técnica" en el departamento de Compras	Comité de Dirección
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1431.07 Reducir el tiempo dedicado a auditorías internas	80.01.1431.07.P07 Reducir el tiempo dedicado en la Entidad a auditorías internas	Calidad
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1431.08 Reducir el tiempo dedicado a auditorías externas	80.01.1431.08.P08 Reducir el tiempo dedicado en la Entidad a auditorías externas	Calidad
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1431.09 Integrar los procedimientos generales de los sistemas de gestión certificados	80.01.1431.09.P09 Integrar los procedimientos generales de los sistemas de gestión certificados	Calidad
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1431.10 Mejoras en los sistemas de control de la calidad interna	80.01.1431.10.P01 Implantación de procesos integrados de calidad continua que sitúen la calidad en el centro de la acción de todos los departamentos	Calidad
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1803.01 Implantación de un sistema de Cumplimiento Normativo	80.01.1803.01.P01 Implantación de un sistema de Cumplimiento Normativo	Calidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO SECUNDARIO	OBJETIVO DEPARTAMENTAL	DESCRIPCIÓN PLAN DE ACCIÓN	PROPUESTO POR/ RESPONSABLE
Estructura organizativa	80.01 Modificaciones organizativas al servicio del Plan de Empresa	80.01.1002.02 Integración de funciones horizontales	80.01.1002.02.P02 Análisis de las posibilidades de integración de las funciones horizontales de toda la organización en departamentos de nueva creación o ya existentes (funciones a estudiar: análisis y gestión de riesgos, cumplimiento normativo, certificaciones de conformidad, arquitectura empresarial y procesos, oficina de proyectos -especialmente interesante para proyectos multidisciplinares-)	Comité de Dirección