@dministración electrónica

PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO Y SUS ORGANISMOS PÚBLICOS

(ESTRATEGIA TIC)
2015 - 2020

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
SECRETARÍA DE ESTADO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

TÍTULO: Plan de Transformación Digital de la Administración General del Estado y sus organismos públicos (Estrategia TIC 2015 -2020)

Elaboración y coordinación de contenidos:
Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DTIC)

Responsable de la edición digital: Subdirección General de Información, Documentación y Publicaciones
Características: Adobe Acrobat 5.0

Disponible esta publicación en el Portal de Administración Electrónica (PAe):
http://administracionelectronica.gob.es/

Edita:
© Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas
Secretaría General Técnica
Subdirección General de Información,
Documentación y Publicaciones
Centro de Publicaciones

Colección: administración electrónica

NIPO: 630-15-216-6

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
CENTRO DE PUBLICACIONES

Prólogo

Las Tecnologías de la información y las Comunicaciones (TIC) han transformado profundamente nuestra sociedad, conformando un nuevo panorama en el que los ciudadanos han adquirido nuevos hábitos y expectativas en la utilización de los servicios digitales, en su ocio, en su relación con las empresas y también con las Administraciones Públicas.

En este nuevo contexto, la Administración debe ser capaz de adaptarse de manera ágil a estas nuevas demandas de un entorno cambiante, sin perjuicio de las garantías de seguridad, proporcionar información y servicios digitales en cualquier momento, en cualquier lugar y por diferentes canales, generar nuevas formas de relación con los ciudadanos, facilitar la generación de oportunidades y de realizar negocio de nuestro tejido productivo e innovar en los servicios, aprovechando las oportunidades que proporcionan estas tecnologías.

Plenamente consciente de la importancia de la Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones para la sociedad, el Gobierno ha impulsado a través de la Comisión de Estrategia TIC la elaboración de este marco de referencia para la coordinación e implicación de todos los actores y recursos del Estado en el proceso de transformación digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.

El documento que aquí se presenta establece los objetivos e iniciativas específicas a corto, medio, y largo plazo para conformar una Administración ágil, eficaz, con un aprovechamiento óptimo de sus recursos y más cercana, para que los servicios públicos se adapten mejor a las necesidades reales de la sociedad y de una economía competitiva y emprendedora.

Se trata pues de un instrumento fundamental para impulsar la transformación de la Administración y hacer sostenible el constante proceso de innovación y mejora en la calidad de los servicios públicos.

Su aprobación ahora por el Gobierno pone de manifiesto la voluntad y el compromiso de la nación con las nuevas tecnologías como motor del bienestar, la innovación y el desarrollo económico.

Comisión de Estrategia TIC
2015

Composición de la Comisión de Estrategia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

15 de septiembre de 2015

PRESIDENTE

D. Cristóbal Montoro Romero
Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

SECRETARIO

D. Domingo J. Molina Moscoso
Director de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

VOCALES

D. Antonio Germán Beteta Barreda
Secretario de Estado de Administraciones Públicas
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

D. Víctor Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín
Secretario de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información
Ministerio de Industria, Energía y Turismo

D. Tomás Burgos Gallego
Secretario de Estado de Seguridad Social
Ministerio de Empleo y Seguridad Social

D. Pedro Argüelles Salaverría
Secretario de Estado de Defensa
Ministerio de Defensa

D. Jaime Haddad Sánchez de Cueto
Subsecretario de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

D. Cristóbal González-Aller Jurado
Subsecretario de Asuntos Exteriores y Cooperación
Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación

D. Miguel Temboury Redondo
Subsecretario de Economía y Competitividad
Ministerio de Economía y Competitividad

D. Fernando Benzo Sainz
Subsecretario de Educación, Cultura y Deporte
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

D. Pedro Llorente Cachorro
Subsecretario de Empleo y Seguridad Social
Ministerio de Empleo y Seguridad Social

D. Mario Garcés Sanagustín
Subsecretario de Fomento
Ministerio de Fomento

Dª. Pilar Platero Sanz
Subsecretaria de Hacienda y Administraciones Públicas
Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

D. Enrique Hernández Bento
Subsecretario de Industria, Energía y Turismo
Ministerio de Industria, Energía y Turismo

D. Luis Aguilera Ruiz
Subsecretario de Interior
Ministerio del Interior

Dª. Aurea Roldán Martín
Subsecretaria de Justicia
Ministerio de Justicia

D. Federico Ramos de Armas
Subsecretario de Presidencia
Ministerio de la Presidencia

Dª. Mª Jesús Fraile Fabra
Subsecretaria de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Índice

PRESENTACIÓN 7

1. LA ADMINISTRACIÓN DIGITAL 11

2. PRINCIPIOS RECTORES 15

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 18

4. LÍNEAS DE ACCIÓN 27

5. GOBERNANZA 43

6. ANEXO. HITOS 49

Presentación

Presentación

El Plan de Transformación digital de la Administración General del Estado (AGE) y sus Organismos Públicos (OO.PP) constituye el marco estratégico global para avanzar en la transformación de la Administración, estableciendo sus principios rectores, los objetivos y las acciones para alcanzarlos así como los hitos para el desarrollo gradual de la Administración Digital, que servirán como base para que los distintos Ministerios elaboren sus planes de acción sectoriales para la transformación digital en su ámbito de actuación, bajo el liderazgo de la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones como órgano responsable de la implantación de los medios y servicios compartidos.

El Gobierno ha aprobado, en Consejo de Ministros de 2 de octubre de 2015, el presente Plan a iniciativa de la Comisión de Estrategia TIC, y a propuesta de los Ministros de la Presidencia, de Hacienda y Administraciones Públicas y de Industria, Energía y Turismo, sobre la base de los trabajos elaborados por la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. El periodo temporal del presente Plan comprende desde el año 2015 hasta el año 2020 y cuya vigencia debe ser revisada y, en su caso, modificada anualmente por la Comisión de Estrategia TIC.

En la elaboración del mismo se han tenido muy presente los proyectos de Ley de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y de Régimen Jurídico del Sector Público[1], las propuestas realizadas por la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas[2], en las que las TIC desempeñan un papel clave, así como las recomendaciones de la OCDE para la elaboración de estrategias de Administración digital[3].

Aunque la Agenda Digital para España contemplaba una serie de pautas para la digitalización de la Administración hasta 2015, los resultados de la CORA y lo establecido en el artículo 9 del RD 806/2014, sobre organización e instrumentos operativos de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la AGE, requieren continuar la labor emprendida con un nuevo planteamiento estratégico que acelere la transformación digital de la Administración.

1 Respectivamente, Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (BOE-A-2015-10565); y Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (BOE-A-2015-10566).

2 Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas, 21 de Junio de 2013, http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/web/areas/reforma_aapp/INFORME-LIBRO/INFORME%20LIBRO.PDF

3 OECD Recommendation on Digital Government Strategies, http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Recommendation-digital-government-strategies.pdf

El plan consta de cinco capítulos. El primero, bajo el título La *Administración digital*, realiza un análisis del contexto actual e introduce la visión futura de la Administración que ha de guiar el proceso de transformación de la AGE y su OO.PP.

El segundo capítulo establece los *principios rectores* del Plan, que han de imperar tanto en su ejecución como en cada uno de los planes de acción sectoriales. Estos principios son la vocación de *Orientación* al usuario[4] del servicio, la *Unidad y visión integral* de las necesidades y acciones trabajando como una única organización, el aseguramiento de la *Colaboración* inter e intra administrativa y el fomento de *Alianzas* como garantía de una mejor consecución de los objetivos perseguidos, la *Transparencia* y el rendimiento de cuentas en las actuaciones como motor de la mejora de la gestión y el fomento de la *Innovación* para impulsar el progreso y una mejor adaptación a los cambios.

En el tercer capítulo, se introducen los 5 *objetivos estratégicos* sobre los que se vertebra la Estrategia TIC para impulsar una verdadera transformación digital de la AGE y sus OO.PP., a saber:

1. Incrementar la productividad y la eficacia en el **funcionamiento interno de la Administración,** como elemento de competitividad nacional

2. Profundizar en la transformación digital de las administraciones públicas, **convirtiendo el canal digital en el preferente para la relación de los ciudadanos y empresas** con la Administración así como el medio idóneo para que los empleados públicos desempeñen sus labores, mejorando así la calidad de los servicios prestados a aquéllos y la transparencia en el funcionamiento interno de ésta.

3. Conseguir una **mayor eficiencia en los servicios TIC comunes** de la Administración, obteniendo sinergias por el uso de medios y servicios compartidos, que permita derivar recursos para la innovación y la ampliación de los servicios.

4. Implantar una **Gestión Corporativa Inteligente de la información y los datos,** que permita capitalizar ese activo mejorando la eficacia de la Administración y en beneficio de los ciudadanos, garantizando la protección de su identidad digital.

5. Adoptar una **estrategia corporativa de seguridad y usabilidad** de los servicios públicos digitales para aumentar la confianza en ellos y fomentar su uso.

En el capítulo cuarto se recogen las *Líneas de Acción* y las actuaciones concretas que permiten alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, aplicables al ámbito de la

[4] Se entiende por usuario a los ciudadanos, empresas, organizaciones u otras administraciones.

AGE y sus OO.PP. Las actuaciones propuestas, que serán impulsadas y supervisadas por la Dirección TIC, deberán complementarse con las actuaciones específicas que se propongan en los planes sectoriales para la transformación digital de cada departamento ministerial.

El quinto y último capítulo está dedicado al establecimiento de un *modelo de Gobernanza* para la coordinación y evaluación del presente Plan de Transformación digital de la AGE y sus OO.PP, definiéndose la estructura organizativa necesaria para la implantación y seguimiento del plan, así como las acciones previstas para su difusión.

La Dirección TIC, con el apoyo de las Comisiones Ministeriales de Administración Digital de cada departamento, presentará anualmente a la Comisión de Estrategia TIC un informe de seguimiento que permita conocer el grado de avance en la implementación de la Estrategia TIC, que será elevado por su Presidente al Consejo de Ministros.

La provisión, explotación y gestión de los medios y servicios compartidos será realizada por la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, salvo los que correspondan a los servicios de informática presupuestaria de la Intervención General de la Administración del Estado (art. 10.5 del Real Decreto 806/2014) y a los servicios de tecnologías de la información de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social de acuerdo con su normativa específica.

Dada la naturaleza funcional específica y régimen competencial singular de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, lo establecido en el apartado 2 del artículo 10 del Real Decreto 806/2014 respecto a los servicios, recursos e infraestructuras TIC comunes y al catálogo de servicios TIC comunes, cuando pueda afectar a los sistemas de funcionalidad específica de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado requerirá la previa aprobación del Secretario de Estado de Seguridad. Asimismo, en todo caso la provisión, explotación y gestión de los medios y servicios compartidos será realizada por la propia Secretaría de Estado de Seguridad.

Las medidas contenidas en este Plan no serán de aplicación a la Agencia Estatal de Administración Tributaria que se regirá por su normativa específica. La Agencia Tributaria podrá participar en las medidas que se adopten en desarrollo de este Plan en la medida que lo considere oportuno y resulte compatible con su normativa específica. Con el fin de definir ámbitos de colaboración en los que participe la Agencia Tributaria, se creará un órgano de composición mixta en el que participe la DTIC y la Agencia Tributaria para valorar y determinar el alcance y contenidos de las medidas de colaboración que puedan establecerse con pleno respeto a la autonomía legal de la Agencia Tributaria.

1.
La Administración Digital

La Administración Digital

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y en particular Internet, juegan un papel cada vez más relevante en la sociedad.

El 96,1% de ciudadanos disponen de teléfono móvil, el 53,7% utilizan móviles inteligentes o smartphones, el 50 % hacen uso de las redes sociales, y el 45% utilizan la banca electrónica. En el caso de los jóvenes estos porcentajes suben considerablemente, llegando a un 90% de los jóvenes con perfil en redes sociales y al 53,6% los que utilizan la banca electrónica. En los próximos años veremos aumentar estas cifras de manera notable.

En el caso de las empresas, desde las multinacionales a las PYMES, dependen cada vez en mayor medida de una utilización inteligente de las Tecnologías de la Información, que se ha conformado como un factor necesario, incluso de supervivencia, para la continuidad de la actividad empresarial.

Ante este escenario, la Administración ha de posicionarse en la vanguardia del uso de nuevas tecnologías para hacer de tractor de la sociedad y economía españolas. Debe ser capaz de adaptarse de manera ágil a las nuevas demandas, proporcionar información y servicios digitales en cualquier momento, en cualquier lugar y de la forma más conveniente para el ciudadano y los empleados públicos, en las condiciones adecuadas de confianza y seguridad, así como habilitar canales de comunicación a través de los cuales se pueda participar en la definición e incluso en el diseño de los servicios públicos, de forma que éstos se adapten mejor a sus necesidades reales. Para ello ha de emprender una transformación integral y convertirse en una Administración Digital.

“La Administración ha de posicionarse en la vanguardia del uso de nuevas tecnologías para hacer de tractor de la sociedad y economía españolas. Para ello ha de emprender una transformación integral y convertirse en una Administración Digital”

VISIÓN PARA LA ESTRATEGIA TIC

En el año 2020 la Administración española ha de ser digital, de manera que las tecnologías de la información y las comunicaciones estén tan integradas en la organización que ciudadanos y empresas prefieran la vía electrónica para relacionarse con la Administración por ser la más sencilla e intuitiva, que exista una colaboración fluida con los agentes interesados para poder prestar un servicio integral al ciudadano, que se impulse la innovación continua y la transparencia de los procesos administrativos, que se generen eficiencias internas y se aumente la productividad de los empleados públicos.

Para acometer tal transformación, hay que tener presente el punto de partida. La Ley 11/2007 dio un gran impulso a la modernización de la Administración española al consagrar el derecho de los ciudadanos a relacionarse electrónicamente con la Administración. Tal premisa supuso la obligación correlativa para la Administración de introducir los medios electrónicos en las distintas fases de los procedimientos administrativos que implicaran una interacción con el ciudadano.

Gracias a los esfuerzos realizados, en la actualidad España se encuentra en los primeros puestos de la Unión Europea en disponibilidad de servicios públicos online, de acuerdo a los estudios de la CE y la ONU.

Aunque el interfaz externo de los servicios públicos ha sido digitalizado en su mayor parte, la tramitación interna por parte de la Administración no ha evolucionado de la misma manera. Queda aún un largo camino por recorrer para adaptar sus formas de actuación y la tramitación de expedientes a los medios digitales. La Administración Digital implica, además, rediseñar de un modo integral los procesos y servicios, así como revisar los planteamientos organizativos vigentes, lo cual no sería realizable sin el correspondiente cambio cultural.

Además, es necesario refinar y mejorar los servicios públicos digitales para adaptarse a las necesidades de un entorno cambiante. Para ello, hay que situar al usuario final en el foco central del diseño de los servicios públicos.

Este proceso de transformación digital[5] de la Administración debe contar con la necesaria participación de los órganos de decisión al más alto nivel. Igualmente han de estar involucrados, no sólo las unidades TIC, sino también las unidades tramitadoras, que constituyen la palanca necesaria para hacer del cambio una realidad. Además, se ha de contar con todos los agentes interesados pertenecientes al sector público y privado, con el fin de que todos estén alineados y se sientan actores de la transformación digital. Especial atención se deberá prestar al diseño de modelos de colaboración público-privada que facilite la participación del sector privado en el diseño e implementación de las medidas propuestas y a la Administración pública incrementar su eficiencia y aprovechar el conocimiento y la capacidad de innovación del sector privado.

Partiendo de este contexto, la Estrategia TIC permitirá orientar las actuaciones de la AGE y sus OO.PP. de acuerdo a la visión planteada, convirtiéndose en un instrumento de referencia para la toma de decisiones y la actuación coordinada de las diferentes unidades bajo la supervisión de la Dirección TIC. Se definirán objetivos estratégicos y líneas de acción para su consecución. Además se establecerán algunos hitos comunes que permitan garantizar el alineamiento de todos los Departamentos y que se avanza por la senda adecuada para satisfacer la visión final.

[5] Se entiende por Transformación Digital la revisión integral de las tareas, actividades y procesos de gestión de los bienes y servicios consustanciales a la naturaleza y misiones de cada organización, que se basa en la integración de los recursos y capacidades de las Tecnologías de la Información en dichas actividades y procesos. Con ello se favorece la eficacia y la eficiencia de la actuación pública y, por tanto, la aportación de valor al conjunto de la sociedad, ya sea desde una perspectiva individual o colectiva. Implica un rol de las Tecnologías de la Información como inductoras para el tratamiento integral de grandes volúmenes de información, la mejora de la toma de decisiones y una predisposición abierta a la innovación y al carácter dinámico de las expectativas, requerimientos y demandas de los clientes y usuarios de dichos bienes y servicios.

2.

Principios Rectores

Principios Rectores

La Estrategia TIC del Gobierno Español se basa en los siguientes principios:

Orientación al usuario del servicio

Es necesario redefinir los servicios empezando por el lado del usuario, ya sea un ciudadano o un empleado público, con una vocación de accesibilidad, usabilidad, simplicidad y seguridad. Esa redefinición debe prolongarse hacia el interior de la Administración para reformular procedimientos e informaciones asociadas, con el propósito de avanzar hacia datos únicos, consistentes, no redundantes, interoperables y compartidos entre procesos homogeneizados, simplificados, interoperables y digitales de principio a fin.

Unidad y visión integral

La transformación digital de la Administración requiere una visión holística de las necesidades y de las actuaciones comunes de la Administración para asegurar una evolución robusta y evitar redundancias. Asegurar la visión estratégica de los servicios o garantizar el adecuado alcance de los proyectos comunes sólo puede hacerse con una visión global desde el centro de la organización, del mismo modo que sólo una actuación como cliente único frente a proveedores puede reducir costes e incrementar la calidad de los servicios.

Colaboración y alianzas

Los retos para adaptar la Administración a un entorno fuertemente cambiante requieren la suma de los esfuerzos de todos, desde ciudadanos a asociaciones y empresas. Es necesario gestionar las alianzas con todos los agentes interesados, tanto públicos como privados, para proveer servicios de mayor calidad, incrementar la eficiencia e impulsar la innovación, así como poner a disposición de las empresas la información en poder de la Administración que pueda contribuir a la creación de riqueza.

Transparencia

La continua monitorización de la actividad, junto a la evaluación y difusión de resultados incrementa la satisfacción de los ciudadanos al poder conocer y controlar la actividad de la Administración, así como facilita el análisis de resultados que garantice el alineamiento de las TIC con las prioridades del Gobierno.

Innovación

Se debe promover la búsqueda constante de la cultura de la mejora continua del servicio público. Para ello hay que acometer la transformación digital de procedimientos y servicios mediante su rediseño para que la actuación de los empleados públicos ponga el foco en los resultados de sus unidades, respetando la normativa procedimental que rija en cada caso. Eso supone la apertura a ideas innovadoras, la orientación a objetivos e incrementar las capacidades mediante formación, siempre con el fin de ofrecer los mejores servicios públicos.

3.
Objetivos Estrátegicos

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico I

Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la Administración

La Ley 11/2007, que consagraba el derecho de los ciudadanos a acceder electrónicamente a los servicios públicos, supuso un impulso fundamental para la expansión en la Administración de las nuevas tecnologías de la información. Sin embargo, aunque la Ley 11/2007 en su exposición de motivos presentaba una visión ambiciosa para realizar una transformación integral de la Administración, el articulado ponía el foco en aquellas fases de un procedimiento administrativo donde existe una interacción con el ciudadano. En la actualidad, en algunos casos, el ciudadano puede iniciar un procedimiento a través de internet, pero cuando su solicitud de inicio llega a la unidad administrativa receptora, ésta la imprime y continúa la tramitación en papel, hasta la resolución del procedimiento y posterior notificación.

Los profundos cambios y condicionantes a los que debe hacer frente la Administración General del Estado (AGE) y sus Organismos Públicos (OO.PP.) en el desarrollo de sus misiones y cometidos, hacen imprescindible un incremento de la eficacia en su funcionamiento interno, desarrollando nuevos procedimientos de trabajo más ágiles y flexibles.

Para ello, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y las posibilidades que estas ofrecen, son fundamentales para habilitar una mejora y racionalización de todos aquellos procesos de gestión interna y administrativos que en su actividad diaria deben llevar a cabo, tanto desde una perspectiva intradepartamental como interdepartamental.

El diseño de los sistemas de información deberá maximizar la productividad de los empleados públicos liberándoles de cualquier tarea que pueda informatizarse. Así, el orden de prelación en el diseño de cualquier actuación sobre expedientes deberá ser:

"Se ha de impulsar la actuación administrativa automatizada, de forma preferente cuando la naturaleza de los procedimientos lo permitan, así como establecer un límite temporal para la resolución de expedientes cuya tramitación íntegra no requiera de una comprobación individual"

1. Automatizada: cuando el análisis de la información de soporte y los criterio de decisión puedan integrarse en el programa que realiza la actuación.

2. Colectiva: cuando el análisis de la información de soporte permita calificar a los expedientes mediante atributos, que servirán de base para que el empleado público pueda realizar la actuación sobre un colectivo de expedientes con atributos comunes.

3. Individual: cuando no haya más opción tanto de analizar el contenido de la información de soporte como de aplicar los criterios de decisión de forma individual; es decir, no es posible traducir a una regla de tramitación automatizada o a un atributo que clasifique el expediente para su tramitación colectiva.

Es importante destacar que no sólo se debe plantear este proceso de transformación digital para los procedimientos administrativos que impliquen una relación con terceros como ciudadanos o empresas, sino también para los trámites de funcionamiento y gestión internos en los que se sustente la actividad de las áreas funcionales[6] de los distintos Departamentos. Este objetivo es el que se marca la futura Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

En este sentido el impulso del puesto de trabajo digital, que contempla tanto el trabajo en remoto como el acceso al puesto de trabajo en movilidad, supondría un avance sensible en términos de eficiencia para la Administración y de flexibilidad y motivación para el empleado público.

[6] Se entiende por Área Funcional el grupo de tareas que se realizan de una materia determinada, o en beneficio de una comunidad de interés, en las cuales se estructura la actuación de un organismo y que sirven para la consecución de los objetivos y cometidos del mismo.

La deslocalización del trabajo es un aspecto crítico a considerar en el diseño de las soluciones tecnológicas para que la carga de trabajo se pueda trasladar allí donde esté el personal más cualificado para atenderla, siempre que resulte compatible con la normativa reguladora de la distribución de competencias de cada Administración u Organismo.

Para garantizar la implantación de la Administración Digital es primordial contar con el apoyo de los empleados públicos a los que se ha de involucrar en el proceso. De manera particular, el personal destinado a las oficinas de atención al ciudadano juega un papel muy relevante en la digitalización de la administración, por lo que se ha de garantizar que todos ellos disponen del conocimiento necesario para hacer uso de las nuevas tecnologías.

Objetivo Estratégico II

El canal digital ha de ser el medio preferido por ciudadanos y empresas para relacionarse con la Administración

España dispone de una extensa oferta de servicios públicos digitales que permiten a ciudadanos y empresas realizar la práctica totalidad de trámites con la Administración por medios electrónicos. Sin embargo, el uso de los servicios electrónicos es limitado, con sólo un 32% de internautas que solicitan tramitar un procedimiento íntegramente online [Eurostat 2013].

Los servicios públicos prestados a través de Internet han de ser integrales, independientemente de qué Administración Pública tenga la responsabilidad sobre cualquiera de las partes del servicio; han de ser diseñados en torno a las necesidades del ciudadano o el empleado público haciéndoles partícipes en el diseño y evaluación de los mismos; han de ser sencillos y fáciles de usar. De esta manera, los ciudadanos utilizarán de modo preferente estos servicios frente a sus alternativas tradicionales, lo que supondrá una mejora de su calidad de vida.

Además, es necesaria la búsqueda de sinergias entre la Administración y el sector privado con el fin de proveer nuevos servicios a los ciudadanos acordes a una economía y sociedad modernas. Cada sector de la Administración ha de ser capaz de establecer modelos de negocio conjuntamente con los agentes interesados para dar un servicio integral al ciudadano.

"Cada sector de la Administración ha de ser capaz de establecer modelos de negocio conjuntamente con los agentes interesados para dar un servicio integral al ciudadano"

Este objetivo se complementa con el anterior ya que la digitalización interna de la Administración contribuirá a proporcionar una mayor calidad de los servicios públicos, y por ende, se simplificará la relación con los ciudadanos en el canal digital.

Objetivo Estratégico III

Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC en el seno de la Administración

Los servicios públicos digitales y el uso esperado de las Tecnologías de la Información, no sólo deben ser los mejores posibles, sino que deben realizarse al menor coste, garantizando el valor de las inversiones realizadas.

Para optimizar el funcionamiento de la Administración y convertir a ésta en un organismo eficiente, es necesaria una fuerte colaboración entre las distintas unidades administrativas. La búsqueda de sinergias se conforma como un principio fundamental para avanzar hacia una organización ágil a pesar de su gran dimensión.

El nuevo modelo de gobernanza de las TIC en la Administración General del Estado sienta las bases para generar la eficiencia en la asignación y utilización de recursos públicos que reclama como principios de funcionamiento de la Administración la LOFAGE. La provisión de servicios de tecnologías de la información de forma compartida será la opción preferente para permitir obtener el máximo partido de las economías de escala con el consiguiente ahorro de costes a la Administración, salvo cuando los costes de coordinación puedan desembocar en deseconomías de escala.

“La provisión de servicios de tecnologías de la información de forma compartida será la opción preferente para permitir obtener el máximo partido de las economías de escala con el consiguiente ahorro de costes a la Administración”

En organizaciones tan complejas como las Administraciones públicas, el establecimiento de procedimientos eficientes, la estandarización de los servicios y tecnologías, la interoperabilidad, la reutilización de los activos y la compartición del conocimiento contribuyen a un escenario de eficiencia que facilita establecer en cada caso la forma más adecuada para la prestación de los servicios. Ello permitirá posteriormente alcanzar la mayor ganancia de eficiencia en las organizaciones que proviene de la homogeneización de los servicios que no son TIC; por lo que para garantizar el funcionamiento óptimo de la Administración es necesario invertir en servicios TIC que actúen como facilitadores del cambio.

Objetivo Estratégico IV

Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos

La información es un recurso vital para cualquier organización. La práctica totalidad de la actividad de la Administración gira en torno a la información, presentada en forma de datos numéricos, documentos de texto, imágenes, videos, etc. Toda la información debe ser creada, almacenada, protegida, compartida y/o publicada de acuerdo a los más altos estándares existentes, habilitando su disponibilidad en el momento preciso y accesible desde cualquier lugar, todo ello con las garantías necesarias de seguridad y privacidad. En esta línea de apertura de la información pública se ha aprobado la Ley de Transparencia y Buen Gobierno.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han impulsado la generación de una cantidad ingente de información como consecuencia de la actividad de la Administración en la ejecución de sus procesos internos, en su actividad en redes sociales, en su relación con el ciudadano, etc. Toda esta información abre nuevas perspectivas y permite habilitar servicios innovadores basados en tecnologías emergentes como el tratamiento de grandes volúmenes de información, la minería de datos, el análisis predictivo, etc.

“Se promoverá una plataforma compartida interdepartamental o los medios técnicos equivalentes con las herramientas informáticas necesarias y los instrumentos normativos que garanticen el uso proporcional, justificado y seguro de la información agregada en relación con el beneficio que aporta a los ciudadanos y a la Administración.”Administración.”

La información debe ser almacenada digitalmente por defecto para habilitar la apertura de los datos a la economía del país, facilitar el intercambio de información, capturar el conocimiento, permitir una mejor rendición de cuentas de la actividad administrativa y habilitar la toma de decisiones basada en los datos.

La agregación de información procedente de diferentes fuentes de la Administración en combinación con las fuentes externas añade un valor exponencial al conocimiento sobre los ciudadanos para poder proveerles nuevos servicios y mejorar sustancialmente la toma de decisiones sectoriales. Se promoverá una plataforma compartida interdepartamental o los medios técnicos equivalentes con las herramientas informáticas necesarias y los instrumentos normativos que garanticen el uso proporcional, justificado y seguro de la información agregada en relación con el beneficio que aporta a los ciudadanos y a la Administración. Todo ello sin menoscabo de la seguridad de los datos personales.

Objetivo Estratégico V

Estrategia corporativa de seguridad y usabilidad

Para que la Administración pueda realizar una profunda transformación digital en su funcionamiento interno y en su relación con terceros es necesario generar la confianza suficiente que elimine o minimice los riesgos asociados a su utilización. La desconfianza nace de la percepción, muchas veces injustificada, de una mayor fragilidad de la información en soporte electrónico, de posibles riesgos de pérdida de privacidad y de la escasa transparencia de las tecnologías empleadas. En la transformación de dicha percepción tendrá una incidencia significativa la publicidad activa sobre los servicios y la calidad de los mismos, mediante la información sobre las garantías y ventajas de su utilización (ahorro de tiempo y costes).

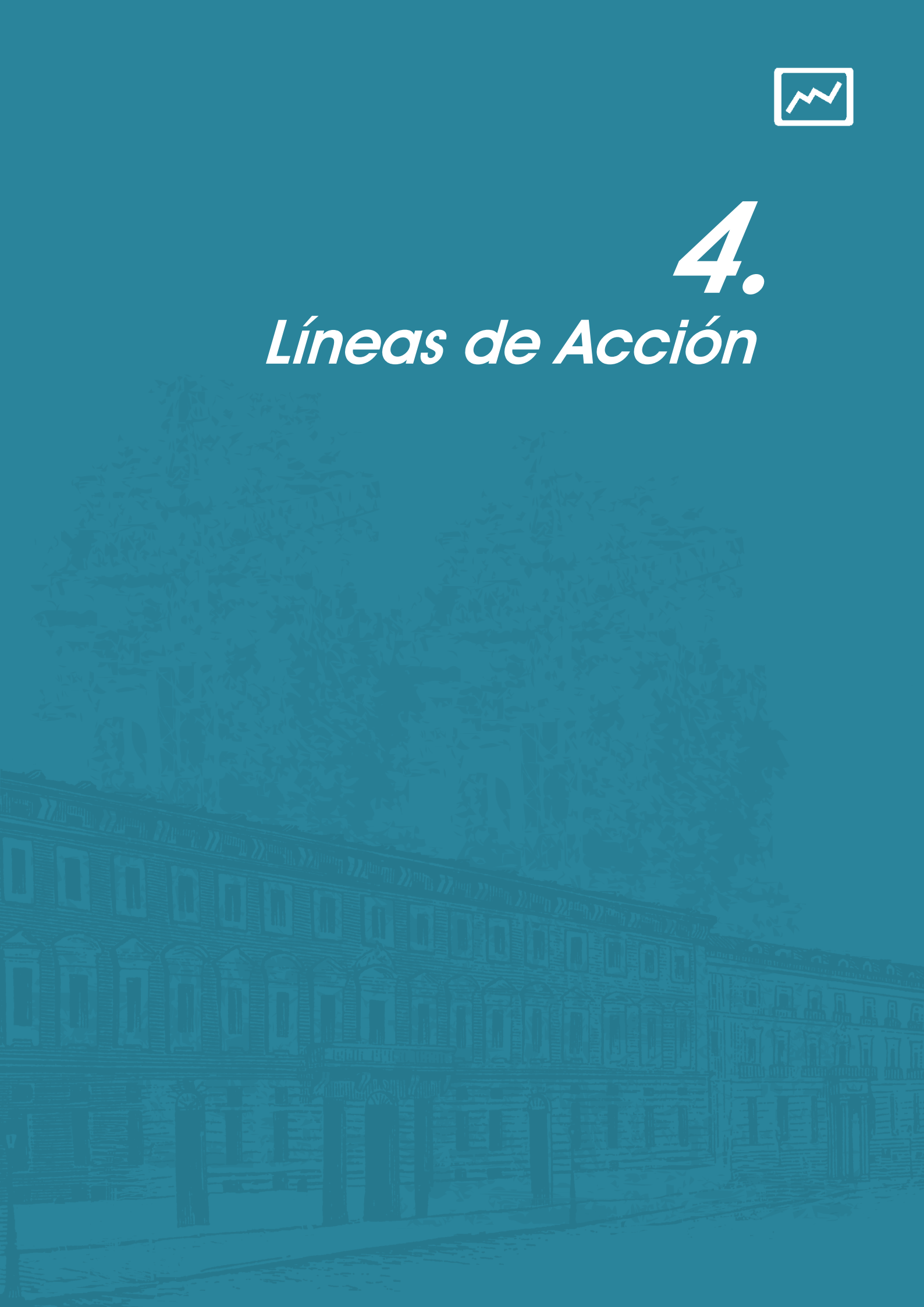
La seguridad se convierte en una premisa clave para evitar la desconfianza en el uso de las nuevas tecnologías. Para ello es necesario abordar la prevención ante posibles ataques y la reducción máxima de posibles riesgos.

No obstante, es necesario alcanzar el equilibrio entre seguridad y usabilidad de los servicios. Para ello, la clasificación de los servicios atendiendo a su criticidad resulta absolutamente necesaria. El objetivo es potenciar el uso de los servicios, al mismo tiempo que se reducen las amenazas. Un sistema fácil de usar minimiza los errores involuntarios, así como un sistema seguro evita que se cometan acciones no deseadas sobre el sistema.

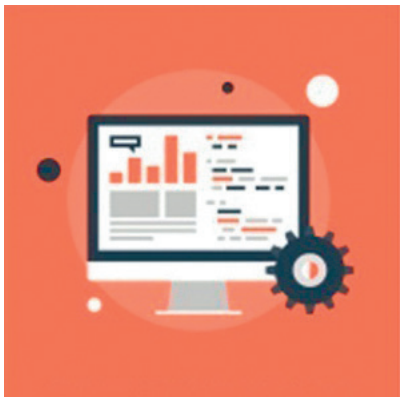
El Esquema Nacional de Seguridad proporciona una visión holística del entorno que es necesario proteger.

“es necesario alcanzar el equilibrio entre seguridad y usabilidad de los servicios”

4.
Líneas de Acción



Líneas de Acción



Para alcanzar los objetivos estratégicos señalados, la Estrategia TIC se articula a través de las siguientes líneas de acción que comprenden un conjunto de medidas de aplicación en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos. Estas medidas podrán ser llevadas a cabo directamente por la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o por los distintos departamentos ministeriales en desarrollo de las acciones específicas impulsadas y coordinadas por la DTIC en el marco de la Estrategia TIC.

En el capítulo 6 "*Anexo.Hitos*", se establecen los hitos a corto, a medio y a largo plazo que permitirán realizar un seguimiento de los resultados alcanzados para cada línea de acción.

Línea de acción 1

Transformar los procesos de gestión internos de las unidades administrativas en electrónicos

El aumento de la productividad y eficacia de la Administración puede facilitarse incorporando de manera inteligente las nuevas tecnologías a los procesos internos de las unidades Administrativas. Por un lado, se consigue una mayor agilidad en la resolución de tareas al evitar el intercambio de papel entre unidades y dentro de las mismas. Por otro lado, con las TIC se garantiza un mayor control del funcionamiento de la Administración, y por ende, una mayor transparencia.

Es necesario avanzar hacia la tramitación automatizada en el diseño de los procedimientos sectoriales, cuando no sea imprescindible la tramitación individualizada de los expedientes y la naturaleza de los mismos lo permita.

Además la digitalización de procesos no sólo debe centrarse en los procedimientos iniciados a instancia de un ciudadano, empresa u organización externa, sino también en aquellos a través de los cuales se preste un servicio a un empleado público y a los trámites de gestión internos que apoyen a las diferentes áreas funcionales de cada Departamento en el desarrollo de sus cometidos. En esto se enfoca la futura Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

En este sentido, es imprescindible que en esta digitalización se implique a los usuarios en el diseño de los procedimientos administrativos, y a las diferentes áreas funcionales en la definición de los procesos de trabajo internos. En este rediseño es clave minimizar las cargas administrativas existentes en los procedimientos, para lo cual, se ha de hacer uso del Manual de Reducción de Cargas Administrativas.

Dentro de los diferentes Planes de Acción para la Transformación Digital que se elaboren a nivel sectorial, se concretarán cuáles serán las áreas funcionales que se digitalizarán, con la debida prioridad, para mejorar su organización y funcionamiento.

Las medidas a implantar para llevar a cabo la digitalización interna de la Administración son las siguientes:

- Promover la tramitación electrónica desde su inicio hasta su resolución, sin conversión a papel en ninguna fase de la cadena.
- Actualizar el catálogo de procedimientos administrativos, de forma que contemple la siguiente información para cada procedimiento:
  - Diagrama
  - La especificación del asunto que se tramita
  - La descripción de los estados por los que puede transitar con indicación del tiempo máximo que puede estar en cada estado.
  - Descripción de los trámites posibles con indicación de los estados en los que se realizan, si admite tramitación automatizada y si admite tramitación colectiva.
- Analizar y simplificar los procedimientos de trabajo de manera previa a su digitalización, incorporando aquellas funcionalidades que se puedan demandar (nuevas formas de acceso, mayor seguridad,…) y eliminando redundancias y duplicidades.
- Desarrollar soluciones o reutilizar otras que hayan sido previamente probadas en entornos similares, para digitalizar la actividad de las diversas áreas funcionales de los Departamentos de la AGE y sus OO.PP.
- Asegurar el intercambio de información entre unidades administrativas por medios electrónicos por defecto, potenciando el uso de servicios web.
- Desarrollar una política de gestión de documentos electrónicos que asegure su aceptación en las distintas unidades, que contemple la organización documental, clasificación de la información y aplicación de estándares para facilitar el intercambio por medios electrónicos, así como su archivado.
- Garantizar la consulta pública mediante acceso digital y la interoperabilidad semántica de los censos (registros primarios que obran en poder de la Administración), previo inventario de los mismos, teniendo en cuenta el carácter reservado de los datos y las excepciones a su cesión reguladas por Ley.
- Introducir en los planes de objetivos del personal de atención al ciudadano indicadores relacionados con la Administración Electrónica, de forma que se pueda evaluar sus competencias digitales. Para ello, se promoverán los planes de formación en el manejo de la Administración Electrónica.

Línea de acción 2

Desarrollar el puesto de trabajo digital

Una parte de la necesidad de implantar el puesto de trabajo digital en la Administración General del Estado tiene su origen en la Disposición Final Sexta de la Ley 11/2007, de 2 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, que hacía referencia al teletrabajo en la Administración General del Estado.

Por otra parte, el Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral regula el trabajo a distancia como "aquél en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa".

Adicionalmente en el marco de las Recomendaciones del Consejo sobre el Programa Nacional de Reformas de España de 2012, en relación con la aplicación de la reforma del mercado laboral, se da respaldo a la regulación del trabajo a distancia en las Administraciones Públicas, favoreciendo la modernización de los sistemas de trabajo y la reducción en los costes en los capítulos II y VI de los Presupuestos Generales del Estado.

Derivado de estas disposiciones se hace necesario por parte de la Administración adoptar un papel activo en esta materia para lo cual se propone el desarrollo del puesto de trabajo digital.

Para ello es indispensable que por parte de la Administración se provea tanto de los medios materiales necesarios para el desarrollo de este objetivo mediante la aplicación de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, como de un marco que establezca las condiciones que permita establecer en su caso las nuevas modalidades de jornada, que impliquen una mayor flexibilidad en los horarios de trabajo, posibilitando en última instancia que los empleados de una organización puedan desarrollar total o parcialmente su jornada laboral desde un lugar distinto al de su centro de trabajo.

Las medidas que contribuirían a implementar esta línea de acción son las siguientes:

- Proveer a los empleados públicos que participen en este sistema de trabajo de los medios materiales necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones desde un lugar distinto a su puesto de trabajo, garantizando pleno acceso a la información necesaria para su correcto desempeño y a las herramientas colaborativas que sean necesarias.
- Establecer el marco para el establecimiento de objetivos, especialidades de la jornada de trabajo flexible y seguimiento del desempeño.
- Elaboración de una guía o manual de implantación de puesto de trabajo digital en la Administración del Estado.

Línea de acción 3

Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías

El nivel de calidad de los servicios públicos digitales determina el grado de madurez de la Administración. Los servicios públicos digitales engloban tanto servicios transaccionales que responden a un procedimiento legalmente establecido (tramitación de prestaciones, solicitud de ayudas, petición de licencias, candidatura a oposiciones…), como todos aquellos servicios informativos en los que existe una interacción de la Administración con los ciudadanos sin mediar un procedimiento concreto. En la actualidad existen múltiples canales digitales para prestar servicios. Además del canal web, los ciudadanos se inclinan cada vez más a usar las plataformas móviles y las redes sociales para acceder a servicios o interactuar con los prestadores.

La Administración ha de responder a estas nuevas demandas sociales, así como facilitar la búsqueda de información y su compartición. Los servicios han de estar disponibles en cualquier momento, desde cualquier lugar y a través de cualquier dispositivo. La Administración ha de saber utilizar las nuevas tecnologías, como las redes sociales, para mejorar de manera continua en la prestación de sus servicios, así como para fomentar la participación de los ciudadanos en su operativa diaria. Los servicios han de ser concebidos y diseñados con un enfoque orientado al ciudadano, y en algunos casos, al empleado público al que se presta. Para ello es necesario simplificar y reenfocar los procedimientos y la norma para que el canal prioritario sea el digital, y en especial, accesible a través del móvil.

La Administración es un ente complejo, de gran tamaño, con competencias muy divididas tanto a nivel territorial como institucional. No obstante, la vocación de servicio a la ciudadanía conlleva aislar al ciudadano de su complejidad, de forma que éste no tenga que conocer su estructura interna para acceder a los servicios públicos. Para ello, la coordinación y la colaboración se convierten en principios fundamentales para garantizar un servicio público de calidad. Las nuevas tecnologías pueden contribuir a garantizar la imagen unificada de la Administración para sus ciudadanos. Disponer de una carpeta ciudadana que englobe todos los trámites realizados con la AGE se configura como un hito esencial.

La nueva normativa ha de contemplar la vía digital por defecto para los procedimientos, con asistencia a través de otros canales alternativos para el que lo requiera. Además, se han de hacer completamente efectivos ciertos derechos como no aportar datos que ya

obran en poder de la Administración. La Administración digital tiene que convertirse en un instrumento al servicio de nuestros emprendedores, de la pequeña y mediana empresa y también de las grandes empresas, para mejorar el índice de creación de negocio de España.

Las medidas que permitirán llevar a cabo la provisión de servicios públicos adaptados a las nuevas tecnologías son los siguientes:

- Introducir el canal digital por defecto para la prestación de servicios cuando el destinatario pueda disponer de la capacitación suficiente para hacer uso de ellos.
- Recabar la información necesaria para tramitar un expediente mediante la comunicación inter-administrativa, y evitar solicitar información que ya obra en poder de la Administración.
- Realizar el diseño de los nuevos servicios orientado a las plataformas móviles permitiendo explotar todas las capacidades que éstas vayan ofreciendo, tales como permitir documentos electrónicos en formato imagen, audio o video.
- Implantar en todos los trámites y servicios dirigidos a ciudadanos los mecanismos de colaboración social y acceso con apoderamiento registrado para facilitar la representación de ciudadanos en su relación con la Administración.
- Habilitar el mecanismo de identificación mediante claves concertadas, integrándose con la plataforma Cl@ve.
- Implantar la carpeta ciudadana donde se acceda a la información que cada unidad administrativa dispone sobre el ciudadano.
- Habilitar las notificaciones electrónicas (dirección electrónica habilitada y/o punto de acceso unificado para notificaciones por comparecencia) e integrarse con el Punto de Acceso General.
- Facilitar el acceso a los servicios públicos a ciudadanos españoles residentes en el extranjero así como a ciudadanos extranjeros.
- Poner a disposición de la empresa, la información y herramientas de gestión digital necesarias para facilitar la creación de negocio.

Línea de acción 4

Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales

Para que ciudadanos y empresas prefieran hacer uso de los servicios públicos a través de Internet, en vez de acudir presencialmente a oficinas de la Administración, así como que los empleados públicos prefieran usar medios digitales para realizar sus cometidos, es necesario conocer su opinión de los mismos y establecer indicadores que permitan conocer su nivel de satisfacción para dar respuestas adecuadas a sus requerimientos.

En la actualidad Eurostat realiza una encuesta en la que se obtienen datos como los servicios más demandados y los problemas más habituales a los que se enfrentan los ciudadanos al usar los servicios públicos electrónicos.

Es necesaria una visión interna asociada a cada uno de los servicios, que facilite la toma de decisiones para la mejora continua del servicio. Además, es necesaria una visión global que permita mejorar la usabilidad y accesibilidad tanto de los servicios como de la información de la Administración en general.

Por otra parte, se pueden reconocer y premiar las aportaciones singulares realizadas por los empleados públicos que supongan una aportación relevante en términos de mejora de la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios públicos.

Las medidas encaminadas a mejorar la satisfacción del usuario respecto a los servicios públicos digitales son las siguientes:

- Proporcionar asistencia en el uso de los servicios públicos digitales, vía chat, mail o teléfono.
- Centralizar los servicios de atención telefónica y de atención a usuarios de los departamentos y sus organismos públicos para el uso de los servicios electrónicos durante las 24 horas de los 365 días del año.
- Formar a los informadores de las oficinas de asistencia al ciudadano y a las empresas en materia de la Administración Digital.
- Evaluar e impulsar la mejora de los servicios públicos digitales.
- Proporcionar información del estado de completitud cuando se hace uso de un servicio público electrónico.
- Introducir encuestas de satisfacción tras hacer uso de un servicio público electrónico.
- Poner a disposición de las organizaciones de la AGE los instrumentos necesarios para medir la actividad administrativa.

Línea de acción 5

Promover la innovación en la prestación de servicios

La Administración es un ente de elevada complejidad en su organización y funcionamiento, lo que en muchos casos dificulta la innovación en la búsqueda de ofrecer servicios públicos de mayor calidad o de generar eficiencias internas.

La innovación permite diseñar nuevas formas de prestar servicios públicos, pero es necesario establecer una inercia de innovación en el diseño de estos servicios. Las nuevas tecnologías están siempre en continua evolución, y por lo tanto, su conocimiento y aplicación constituye una valiosa fuente de innovación en la Administración.

La innovación puede venir por dos vías: a partir de una necesidad que intentamos resolver, o a partir de un invento o solución TIC que nos planteamos a qué se puede aplicar.

Las Comisiones Ministeriales de Administración Digital (CMADs) han de configurarse como catalizadores de la innovación, dado que aúnan a empleados públicos usuarios de muchos de los servicios prestados, y al personal TIC, que disponen del conocimiento necesario sobre las posibilidades que ofrecen las TIC. La innovación no ha de reducirse a aplicaciones informáticas sino ideas innovadoras para transformar los servicios públicos, para lo cual hay que identificar todos los componentes de una solución: redefinición de procedimientos, cambios en la organización, cambios en la información requerida, posibles alianzas, piezas TIC.

La publicación de las experiencias de innovación surgidas en la CMAD permitirá intercambiar buenas prácticas entre las distintas unidades administrativas, y por ende, introducir ciclos de mejora continua en la Administración.

Otro canal esencial que permite fomentar la innovación son las redes sociales, en las que ciudadanos y empresas han de poder interactuar con las Administraciones Públicas para, de manera conjunta, proponer iniciativas que mejoren los servicios públicos.

Los premios a la Calidad y la Innovación en la Gestión Pública constituyen un buen foro donde elevar estas propuestas innovadoras. La Administración española ha de destacar como Administración Innovadora.

Las medidas encaminadas a promover la innovación en la Administración son las siguientes:

- Facilitar la creación de equipos interdisciplinares para el diseño de los servicios digitales.
- Promover la generación de ideas y la creatividad en la búsqueda de nuevas soluciones.
- Potenciar la comunicación con los ciudadanos y empresas a través de las redes sociales para hacerles partícipes del diseño de los servicios públicos y favorecer los ciclos de mejora continua.
- Intercambiar conocimiento mediante el uso de herramientas colaborativas.
- Creación de un foro de Transformación digital, en el que participen CCAA, EELL, las asociaciones representantes de Empresas, de Intermediarios y de usuarios.
- Incluir en los planes de acción ministeriales un procedimiento para el fomento de la innovación, apoyando las acciones necesarias en las CMADs.
- Facilitar el desarrollo de aplicaciones para generar información en formatos reutilizables
- Establecer un marco común de gestión de proyectos que incentive la innovación desde la concepción del proyecto.
- Establecer los Premios individuales a los empleados públicos que propongan medidas innovadoras en la Administración.
- Buscar mecanismos de colaboración con el sector privado para desarrollar procesos que optimicen la prestación de servicios.

Línea de acción 6

Proveer de manera compartida servicios comunes

La Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones promoverá la identificación, declaración, diseño e implementación de medios y servicios comunes para la prestación de servicios digitales de calidad en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos, de acuerdo a las líneas de actuación definidas por la Comisión de Estrategia TIC.

En el ámbito departamental la Comisión Ministerial de Administración Digital (CMAD) es la responsable de la coordinación interna en cada departamento para llevar a cabo la transformación digital de sus áreas funcionales, proceso en el cual ha de regirse por el principio de racionalización, promoviendo la compartición de infraestructuras y servicios comunes, así como las aplicaciones sectoriales de uso compartido dentro de un Ministerio.

Para facilitar esta labor, es necesario identificar aquellos medios y servicios TIC que respondan a las necesidades transversales de un número significativo de unidades administrativas. De esta manera, las CMAD pueden poner el foco en la digitalización de los servicios y procedimientos de su departamento con el fin de homogeneizarlos, simplificarlos y mejorar su calidad.

Se procederá por tanto a la prestación de servicios TIC de forma compartida por parte de aquellos centros que dispongan de la capacidad necesaria para actuar como proveedor de un determinado servicio transversal de utilidad para la AGE y sus organismos públicos, con el fin de obtener el máximo partido de las economías de escala.

El impulso de los servicios compartidos en general y de las medidas que se indican a continuación tendrá lugar en el contexto configurado por la gobernanza de las TIC en la AGE y el régimen jurídico que sea de aplicación.

Las medidas encaminadas a compartir servicios comunes son:

- Reducir el número de CPDs de la AGE y de sus organismos públicos, declararlos compartidos y configurarlos como nodos de consolidación TIC.
- Consolidar los nodos públicos de hosting y housing.
- Consolidar las infraestructuras y plataformas tecnológicas mediante la constitución de una nube híbrida (nube SARA) que ofrezca software, plataforma e infraestructura como servicio (Saas, Paas e Iaas). La nube SARA estará constituida por nodos privados y por los nodos públicos consolidados, a su vez permitirá realizar una planificación conjunta para la gestión de la capacidad. La nube SARA debe permitir la reversibilidad de las cargas, entre la nube pública y la nube privada, en todo momento sin impacto sobre el servicio prestado.
- Gestionar de manera centralizada el puesto de trabajo y los dispositivos periféricos o establecer criterios y estándares obligatorios de gestión.
- Centralizar los servicios TIC comunes que puedan considerarse servicios compartidos, con el fin de prestarse dentro de un Ministerio por su carácter sectorial o para toda la Administración por su carácter transversal.
- Instaurar la obligatoriedad de utilizar una aplicación o un servicio compartido ya existente antes de desarrollarlo nuevo desde su inicio. Del mismo modo, antes de plantear una modificación importante de una aplicación será obligatorio utilizar el servicio compartido existente para obtener una prestación análoga.
- Valorar y en su caso acometer con los órganos con competencias de recursos humanos una redistribución de los recursos humanos TIC que se adecue al modelo de servicios compartidos conforme se vayan declarando.
- Diseñar modelos de colaboración público-privada que faciliten la implantación de los servicios compartidos.

Línea de acción 7

Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas y favorecer su reutilización

La información es un activo muy valioso en la Sociedad actual. La Administración maneja una cantidad ingente de información derivada de su actividad. En muchas ocasiones la información que la Administración dispone constituye la materia prima de nuevos servicios a la ciudadanía o a las empresas. La apertura del acceso a los datos que obran en poder de la Administración, sin perjuicio de las limitaciones establecidas en la legislación, y su reutilización puede revertir en beneficio de nuestro PIB nacional al desarrollarse nuevos servicios que conllevan la creación de nuevos puestos de trabajo, así como en un aumento de la satisfacción de los ciudadanos al incrementar la oferta de servicios que faciliten su vida diaria.

Por otro lado, los ciudadanos tienen derecho a conocer los datos derivados del funcionamiento de la Administración, tal y como señala la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. Esta información se hace pública a través del Portal de Transparencia, que a su vez, sirve de punto de acceso para solicitar más información de interés.

La compartición de la información se efectuará de una manera equilibrada con las medidas de protección aplicables a la misma, tales como las derivadas de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

Para poder manejar y publicar grandes cantidades de información es necesario que las TIC penetren profundamente en todas las unidades administrativas.

Las medidas que contribuirán a implementar esta línea de acción son las siguientes:

- Identificar la información potencialmente reutilizable desde la concepción de los sistemas de información, incorporando en la memoria de los expedientes de desarrollo de aplicaciones que se determinen un análisis de la utilidad pública de la información gestionada y de las posibles APIs de integración con el sector infomediario.
- Fomentar el uso de formatos reutilizables en la gestión de los datos.
- Optimizar y homogenizar los sistemas de publicación web para mejorar la calidad de los portales.

Línea de acción 8

Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones

La información dentro de toda organización facilita la promoción de los cambios necesarios para las mejoras organizativas, la generación de conocimiento, la planificación eficiente, la evaluación y revisión de los logros, la evolución de las tendencias en el uso de los servicios, la gestión de la prevención y el control del presupuesto.

En la Administración hay algunos centros en los que el análisis de datos constituye un pilar clave para su actividad. Sin embargo, en muchos otros, el análisis de datos no está aún implantado. Es necesario avanzar en esta línea para introducir la mejora continua en las organizaciones basada en la información disponible.

Las medidas que contribuirán a implementar esta línea de acción son las siguientes:

- Establecer una plataforma para el análisis de datos compartidos interdepartamental, o mecanismo equivalente, previo informe favorable de la AEPD, impulsando los cambios normativos necesarios.
- Desarrollar herramientas y estándares para utilizar la información basada en la localización, teniendo en cuenta la normativa europea.
- Desarrollar mecanismos para compartir información y presentar de forma integrada a los ciudadanos.
- Propiciar el análisis sistematizado, predictivo y evaluativo, sobre fuentes múltiples de datos.
- Establecer, junto a los organismos competentes, indicadores de actividad y/o rendimiento para las organizaciones de la AGE y sus organismos públicos en relación a su actividad en la prestación de servicios públicos digitales, datos que deberán ser obtenidos directamente de los sistemas de información, y no elaborados manualmente.

Línea de acción 9

Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos

El Esquema Nacional de Seguridad introduce los elementos necesarios para generar confianza en el uso de los medios electrónicos para que los ciudadanos puedan relacionarse con la Administración digitalmente con plena garantía y seguridad.

Para ello, dispone un conjunto de medidas a aplicar en las redes y sistemas de información de los que es titular la Administración. El ENS se enfoca fundamentalmente en todos aquellos sistemas que dan soporte a un servicio público dirigido al ciudadano o empresa. Es necesario ampliar ese enfoque, e iniciar ciclos de mejora continua en la protección de todos los sistemas de información.

Además, es necesario tener en cuenta el equilibrio entre seguridad y usabilidad, así como avanzar en aumentar la disponibilidad de los sistemas y publicarlos.

Esta línea está directamente relacionada con el objetivo 1 de la Estrategia Nacional de Ciberseguridad, como contribución a la misma.

- Ampliación del alcance del ENS a todos los Sistemas de Información de las AA.PP. españolas, al objeto de ampliar los beneficios derivados de su implantación y facilitar su plena implantación según lo previsto en la Estrategia de Ciberseguridad Nacional.
- Informar sobre la disponibilidad de los servicios y para aquellos servicios más críticos indicar el porcentaje máximo de indisponibilidad.
- Crear un entorno que confiera al ciudadano seguridad al hacer uso de los servicios públicos digitales.
- Desarrollar una Política de Seguridad Común a toda la AGE y sus organismos públicos.
- Implantar una plataforma común de seguridad gestionada que permita garantizar unos niveles mínimos y aceptables de seguridad para todos los organismos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	*LÍNEAS DE ACCIÓN ASOCIADAS*
OE1. Incremento de la productividad y eficacia en el funcionamiento interno de la Administración	LA1. Transformar los procesos de gestión internos de las unidades administrativas en electrónicos LA2. Desarrollar el puesto de trabajo digital
OE2. El canal digital ha de ser el medio preferido por ciudadanos y empresas para relacionarse con la Administración	LA3. Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías LA4. Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales LA5. Promover la innovación en la prestación de servicios
OE3. Mayor eficiencia en la prestación de los servicios TIC en el seno de la Administración	LA6. Proveer de manera compartida servicios comunes
OE4. Gestión corporativa inteligente del conocimiento, la información y los datos	LA7. Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas LA8. Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones
OE5. Estrategia corporativa de seguridad y usabilidad	LA9. Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos

5.
Gobernanza

Gobernanza

La Estrategia TIC define la hoja de ruta para proceder a la transformación digital de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos, en un periodo de tiempo que comprende hasta el año 2020. Constituye el marco estratégico global dentro del cual deberán incardinarse los planes de acción sectoriales que los Ministerios deberán elaborar para promover la transformación digital en su ámbito de competencia, junto con la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, órgano responsable de la implantación de los medios y servicios compartidos.

Anualmente, la Comisión de Estrategia TIC procederá a revisar la vigencia del contenido de este Plan y, en su caso, propondrá las modificaciones necesarias para garantizar el uso adecuado de los recursos informáticos de acuerdo a las necesidades derivadas de la estrategia general del Gobierno.

Se configura como un instrumento flexible que, sin perder la visión final de una Administración Digital tanto en su funcionamiento interno como en la relación con sus ciudadanos, ha de adaptarse de manera continua a los objetivos que vaya marcando el Gobierno. Por ello, además del seguimiento del grado de avance de la Estrategia, resulta imprescindible realizar su revisión periódica que permita mantenerla alineada con las políticas públicas que el Gobierno impulse.

Para coordinar los esfuerzos necesarios en la realización de la Estrategia es necesario establecer un sistema de gobernanza suficientemente estructurado y con la capacidad necesaria para acometer todas las medidas contempladas, y disponer de mecanismos de seguimiento y control para corregir las desviaciones que se produzcan.

Implantación

Para la implantación de la presente Estrategia TIC, la Dirección TIC desarrollará las medidas específicas necesarias para la gestión compartida de los servicios que se determinen, y los Ministerios elaborarán y ejecutarán los Planes de Acción Sectoriales de acuerdo con las directrices que defina la Dirección TIC. La Dirección TIC, en

coordinación con las CMADs, se encargará de supervisar la ejecución de las medidas específicas establecidas en los Planes de Acción Sectoriales de cada departamento, con el fin de realizar el seguimiento global de las medidas.

Asimismo, las CMADs actuarán como catalizadores y facilitadores del proceso contribuyendo a involucrar a los responsables de la gestión de las distintas unidades administrativas. Para facilitar el desarrollo de las medidas y dotarlas de criterios básicos que permitan homogenizar las actuaciones, se establecerá un marco de gestión de proyectos para toda la AGE y sus organismos públicos. De esta manera se facilitará el establecimiento de objetivos claros de actuación, la planificación de actividades y recursos, y la medición de los resultados en base a indicadores homogéneos.

Además, se avanzará en el desarrollo de normas técnicas de interoperabilidad y normas similares para garantizar la homogeneidad de las soluciones adoptadas para proveer servicios de manera coordinada.

Se facilitará que las CCAA y EELL se incorporen a las medidas propuestas, de forma que adopten planes armonizados con la presente Estrategia TIC. Con tal fin la Dirección TIC coordinará esta actuación a través del Comité Sectorial de Administración Electrónica.

Seguimiento

La Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones será la encargada del seguimiento de la ejecución de este Plan, y propondrá en su caso al Comité de Dirección TIC y a las Comisiones Ministeriales de Administración Digital las acciones a tomar para adecuar sus actuaciones a la implementación de la Estrategia TIC. Además, será la encargada de emitir el informe del grado de avance en la implementación de la Estrategia TIC, para lo que contará con la colaboración de las Comisiones Ministeriales de Administración Digital. La Dirección TIC presentará dicho informe con el estado de la transformación digital de la Administración a la Comisión de Estrategia TIC anualmente para su aprobación y posterior elevación, por parte de su Presidente, al Consejo de Ministros.

La Dirección TIC, mediante las herramientas de gestión necesarias, efectuará el seguimiento y recopilación de la información relativa al desarrollo de las medidas. Se hará uso de una herramienta de cuadro de mando para ver de manera rápida y sencilla los principales indicadores de avance de la implantación de la Estrategia TIC. La Dirección TIC definirá los indicadores clave para medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos que permitan hacer un seguimiento tanto del grado del cumplimiento de

la Estrategia TIC por parte de todos los departamentos como de la efectividad de las acciones aplicadas. Estos indicadores deberán mostrar los avances hacia la consecución de los objetivos en aspectos como la racionalización de los costes, la calidad técnica de los servicios, el comportamiento y la satisfacción de los usuarios.

Comunicación

Se promoverá un Plan de Comunicación dirigido a perfiles directivos y técnicos para concienciar a estos colectivos de la necesidad de abordar la digitalización de los procesos y dar a conocer el modo de acometer la transformación digital.

En particular, se atenderá la necesidad de que tanto las unidades gestoras del Sistema de Información Administrativa (SIA) como las de contenidos web de los ministerios estén debidamente informadas de la Estrategia y de las actuaciones que deban llevar a cabo para dar efectivo cumplimiento a los hitos de la misma que les afecten, y que para ello se coordinen por las CMAD de su ámbito departamental.

Por otra parte, se promoverá la difusión y divulgación tanto de la Estrategia TIC, como del estado de avance de su implantación. Asimismo, se ejecutarán acciones de difusión en foros internacionales, en particular, en la Red de e-Leaders de la OCDE dedicada al seguimiento de Estrategias Digitales de los países. Las acciones relativas a la Estrategia TIC estarán disponibles en el portal de Administración Electrónica. Se harán sesiones de divulgación a través del INAP y escuelas públicas autonómicas.

Financiación y recursos humanos

La transformación digital de la Administración requiere una adecuada gestión del cambio y, por lo tanto, es necesario contar con un claro liderazgo político.

La Estrategia TIC tiene entre sus objetivos principales racionalizar el uso de los recursos públicos que se están utilizando en materia de tecnologías de la información y comunicaciones actualmente dispersos en el conjunto de la Administración, promoviendo el uso agregado de los mismos para la prestación compartida de aquellos que sean comunes a más de un ámbito administrativo para conseguir de esta forma mayor eficiencia en el gasto público en sistemas comunes y permitiendo liberar capacidad económica y de personal para atender necesidades sectoriales.

Se trata de un ejercicio necesario de gestión pública responsable que utilice los recursos de los que ya dispone con unos objetivos comunes y unas líneas de desarrollo que

agrupen actuaciones hasta ahora dispersas, autónomas y muchas veces redundantes. El nuevo principio de actuación administrativa que marca el proyecto de Ley de Régimen Jurídico del Sector Publico, la interoperabilidad de los medios electrónicos y sistemas y la prestación conjunta de servicios a los ciudadanos, es más fácil, rápido y menos costoso de alcanzar si esa prestación se hace mediante servicios compartidos.

Las políticas de contención del gasto público que los ciudadanos esperan de sus responsables públicos y la garantía de eficacia en la actuación administrativa que esos ciudadanos nos exigen, son el mejor argumento para dotarnos de un Plan de Transformación Digital que debe partir del principio de no incremento del gasto público. Utilizar la capacidad económica que la AGE tiene para, reorientando el gasto según una Estrategia Común, conseguir mejores resultados y utilizar sus Recursos Humanos disponibles reorganizados para inducir ese cambio.

Por lo que respecta al gasto público necesario para el desarrollo de la Estrategia TIC, el objetivo es abordarla sin incremento de los créditos ya disponibles. Pero para acometer las transformaciones planteadas en el presente Plan será preciso adoptar mecanismos de financiación de las inversiones necesarias, mecanismos internos que además permitan reasignar recursos económicos tanto a los servicios compartidos como a los sectoriales. Las transformaciones orientadas al uso compartido de los medios y servicios TIC supondrán la realización de un gasto menor, lo que permitirá abordar, de forma compatible con la coyuntura de estabilidad presupuestaria, los proyectos de transformación que se definan en los Planes de Acción Sectorial en la forma que se determine por los órganos competentes.

En cuanto a los recursos humanos propios de la administración en materia TIC, son particularmente relevantes para el logro de la transformación digital y requieren del dimensionamiento adecuado tanto a los objetivos propuestos, como en relación con la función a desempeñar, que no debería limitarse a la mera gestión y seguimiento de los recursos contratados, sino constituir el factor fundamental para la transformación e innovación digital.

Es imprescindible diagnosticar la situación de los efectivos TIC de las unidades TIC cuyas funciones se correspondan con servicios compartidos objeto de consolidación y acometer con los órganos con competencias en la materia., en especial la CECIR, una redistribución de los recursos humanos TIC. Estos efectivos podrán dedicarse a reforzar las unidades que se conviertan en proveedoras de dichos servicios compartidos o bien podrán permanecer en sus unidades TIC de origen siempre que se dediquen a prestar otros servicios TIC no consolidados de carácter sectorial. Tanto en el diseño de la redistribución y la selección de los efectivos que pasen a prestar los servicios compartidos

como en la política de provisión de personal con las capacidades tecnológicas necesarias para garantizar la consecución de los objetivos establecidos participará activamente la Dirección TIC junto a los órganos con competencias en materia de Función Pública y gestión de Recursos Humanos.

Además, en la línea recogida en el proyecto de Ley de Régimen Jurídico del sector Público, evitará la proliferación de centros encargados de la prestación de servicios TIC, promoviéndose la concentración de los efectivos TIC en torno a las unidades TIC más relevantes para incrementar la capacidad global de proveer servicios TIC mediante la eliminación de silos. Esto provocará una reducción del número de unidades TIC y, en consecuencia, de la excesiva atomización de los recursos TIC actuales.

En paralelo a la implantación del plan se elaborará una propuesta para definir la política de provisión de personal con las capacidades tecnológicas necesarias para garantizar la consecución de los objetivos establecidos.

6.
Anexo. Hitos

Anexo. Hitos

Línea de acción 1

Transformar los procesos de gestión internos de las unidades administrativas en electrónicos

- En 2015, el 80% de las notificaciones generadas por la Administración han de emitirse desde el centro de impresión y ensobrado de la AGE y sus organismos públicos, y el 20% por medios electrónicos.
- En 2016, el 80% de los registros de entrada de la AGE y sus organismos públicos estarán digitalizados de manera que no remitirán papel a las unidades tramitadoras, salvo los soportes no susceptibles de digitalización. En 2017 estarán digitalizados el 100% de los registros.
- En 2016, se iniciará una revisión del Esquema Nacional de Interoperabilidad como apoyo de las medidas necesarias para abordar la presente línea de acción
- En 2016, cada organismo actualizará la información del catálogo de procedimientos con la descripción señalada en las medidas para los procedimientos de mayor impacto, extendiéndose a lo largo de 2017 al resto de procedimientos.
- En 2016, todos los órganos y organismos de los departamentos ministeriales, de acuerdo con sus prioridades sectoriales deberán haber desarrollado e implantado la tramitación automatizada de, al menos, un trámite de los procedimientos de mayor impacto y la tramitación colectiva en uno de dichos procedimientos de mayor impacto, siempre que no sea imprescindible la tramitación individual de todos sus trámites. En cada uno de los años sucesivos se deberá analizar e informar a la CMAD sobre la viabilidad de desarrollar e implantar nuevas tramitaciones automatizadas y colectivas en los procedimientos por orden decreciente de impacto.
- En 2017, todos los Organismos dispondrán un archivo electrónico único para los documentos electrónicos que correspondan a procedimientos finalizados.
- En 2020, el 100% de los intercambios de documentos y datos intra y entre unidades de la AGE será realizado por medios electrónicos. En 2020 el 100% de las áreas

funcionales para las que se definan y desarrollen en la AGE medios y servicios compartidos deberá desarrollar su actividad de manera digital.

- En 2020, el 75 % de las áreas funcionales que en función de su singularidad competencial se definan como sectoriales de un determinado Departamento, deben desarrollar su actividad por medios digitales. Para conseguir este objetivo cada Ministerio determinará las medidas precisas en su correspondiente Plan de Acción para la Transformación Digital.

- En 2016, se dispondrá de un plan de formación y actualización tecnológica de los empleados públicos, con contenidos diferenciados para usuarios TIC y para personal con funciones TIC».

De todos los porcentajes anteriores se entenderá que podrán excluirse aquellos procedimientos o trámites de gestión internos para los que, en función de las características especiales de cada Departamento, la CMAD verifique la imposibilidad de proceder a su digitalización con las soluciones tecnológicas disponibles en ese momento.

Línea de acción 2

Desarrollar el puesto de trabajo digital

- En 2016, se definirá el tipo de puestos de trabajo idóneos para la aplicación de este sistema de trabajo.

- En 2016, al menos tres Departamentos ministeriales determinarán de manera específica los puestos de trabajo sujetos a este nuevo sistema. A partir de 2017 se extenderá esta selección al resto de Ministerios de manera progresiva en un plazo máximo de dos años (2017-2018).

- En el primer semestre de 2017 se procederá a elaborar la Guía o manual de implantación y a fijar el marco para el establecimiento de objetivos, especialidades de la jornada de trabajo flexible y seguimiento del desempeño.

- En el segundo semestre de 2017 se proveerá a los empleados públicos que participen en este sistema de los medios materiales necesarios.

Línea de acción 3

Proveer servicios públicos digitales adaptados a las nuevas tecnologías

- Introducir en las Memorias de Impacto normativo de las normas que regulen procedimientos administrativos un análisis de la viabilidad de la implantación electrónica de los procedimientos objeto de regulación.

- En 2016, el 30% de los expedientes de los ciudadanos tramitados por la AGE y sus organismos públicos estarán disponibles en la carpeta ciudadana. En 2017 el 50%, en 2018 el 75% y en 2020, se dispondrá del 80% de los expedientes.

- En 2020, el 100% de los servicios públicos podrán ser accedidos vía móvil siempre que sea funcionalmente adaptables.

- En 2017, las unidades administrativas que no dispongan de Registro Electrónico de Apoderamientos deberán utilizar el Registro Electrónico de Apoderamientos de la Administración General del Estado gestionado por la DTIC, y aquellos que dispongan ya de uno deberán interoperar con éste.

- En 2020, el 100% de las unidades administrativas con información sobre ciudadanos o empresas estarán dadas de alta en la plataforma de intermediación.

Línea de acción 4

Mejorar la satisfacción del usuario en el uso de los servicios públicos digitales

- En 2016, se dispondrá de una guía de estilo para la prestación de servicios públicos digitales en la AGE y sus organismos públicos

- En 2016, el 20 % de los servicios públicos digitales podrán ofrecer una encuesta de satisfacción tras su uso y en 2017 el 100%.

- En 2017, todos los departamentos ministeriales dispondrán de un plan para prestar asistencia en el uso de los servicios por medio de las redes sociales u otros canales.

- En 2017, estará operativo el Observatorio de Usabilidad de los servicios públicos digitales de la AGE y sus organismos públicos, como una de las funciones a desempeñar por la Subdirección General de Coordinación de Unidades TIC.
- En 2017, todas las oficinas de atención al ciudadano podrán ofrecer la asistencia necesaria a los ciudadanos para el uso de servicios públicos digitales.
- En 2020, todos los servicios indicarán al usuario el estado de avance en la completitud del mismo.

Línea de acción 5

Promover la innovación en la prestación de servicios

- En 2016, se dispondrá de un Plan de Innovación de la AGE.
- En 2016, se dispondrá de una guía de estilos para homogeneizar la publicación web en el marco de la AGE y sus Organismos Públicos.
- En 2016, se dispondrá de herramientas colaborativas en el ámbito interno de la AGE y sus organismos públicos que en 2017 deberá estar disponible para el 100% sus usuarios.
- En 2020, se dispondrá de un marco común de gestión de proyectos para la Administración General del Estado.
- En 2017, se convocará la primera edición de los premios individuales a la innovación dirigidos a los empleados públicos.

Línea de acción 6

Provisión compartida de servicios comunes

- En 2015, se realizará la primera declaración de servicios compartidos, y en cada uno de los años siguientes se volverá a realizar una nueva declaración de servicios compartidos.

- En 2015, todos los servicios de la AGE dispondrán de un sistema común de identificación de ciudadanos mediante claves concertadas, por integración con el sistema CL@VE

- En 2016, se dispondrá de un Plan de Transformación de Infraestructuras que sirva de guía dentro de cada Departamento Ministerial para la transformación y convergencia tecnológica necesaria para la reducción del número de CPDs de la AGE.

- Al finalizar 2016 el número de CPDs de la AGE será inferior a 100. En 2018 inferior a 50 y en 2020 inferior a 10.

- En 2016, se dispondrá de un Plan para la unificación de licencias y los entornos de desarrollo y ejecución de aplicaciones a medida para toda la AGE, de adhesión voluntaria.

- En 2017, el 20% de los puestos de trabajo se gestionarán de manera centralizada o conforme a los criterios y estándares de gestión establecidos por la DTIC. En 2018 el 40%, en 2019 el 60% y en 2020 el 80%.

Línea de acción 7

Publicar la información disponible para ciudadanos y empresas

- A partir de 2016 la memoria justificativa de aquellos proyectos de desarrollo cuyo coste supere los 300.000€ deberán incluir un análisis de reutilización en el que se identifiquen los datos que puedan generarse y publicarse.

- En 2017, se tendrá un modelo de clasificación de la información y los documentos de obligado complimiento para todos los departamentos para organizar la información de forma que se facilite su reutilización e intercambio.

- En 2020, el 100% de la información y documentos generados por los departamentos seguirá el Modelo de clasificación de la información y los documentos.

Línea de acción 8

Disponer de sistemas de análisis de datos para la toma de decisiones

- Los planes de acción sectoriales contemplarán medidas de coordinación organizativa y tecnológica necesarias para asegurar la consistencia, calidad e integración de repositorios diversos.

- En 2016, se pondrán a disposición herramientas que faciliten hacer el seguimiento de las actividades administrativas, de forma que el 20% de los órganos dispongan de indicadores de actividad o rendimiento. Este porcentaje será de un 50% en 2018 y un 100% en 2020.

Línea de acción 9

Garantizar la seguridad de los sistemas de información de la AGE y sus organismos públicos

- En 2016, cada departamento ministerial tendrá publicado su nivel de indisponibilidad de los servicios públicos que considere de interés y los de mayor impacto a través de su sede electrónica.

- En 2018, se dispondrán de Planes de Continuidad de los Servicios y de la Infraestructura de soporte a los Sistemas de Información y Telecomunicaciones ante posibles contingencias, en el marco de la Ley 8/2011 por la que se establecen medidas para la protección de las infraestructuras críticas, y donde se cataloga al sector TIC como estratégico.

- En 2018, el 100% de unidades administrativas dispondrán de mecanismos de seguridad gestionada.