

Plan Estratégico de la Generalitat Valenciana en Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones



GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA DE HACIENDA Y MODELO ECONÓMICO

Agosto 2016

Plan Estratégico de la Generalitat Valenciana en Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones¹

Este documento contiene la redacción del plan estratégico de la Generalitat Valenciana en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Es el resultado de un **proceso de reflexión** que ha permitido definir y formalizar la **estrategia** de la DGTIC y el **plan de acción** para **alcanzar los objetivos estratégicos y dar cumplimiento a las funciones** definidas para la misma en el entorno actual y en el período 2016-2020.

En el proceso de reflexión ha intervenido personal representativo de los distintos servicios de la Dirección General De Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DGTIC), personal de las Consellerías a las que la DGTIC proporciona servicios y las principales empresas que colaboran con la DGTIC en el desarrollo y prestación de dichos servicios.

El resultado pretende ser una guía de acción detallada en la que deben tener cabida todas las actividades que ponga en marcha la DGTIC en los próximos años. Aun así, la evolución de la organización en los próximos años requerirá que dicho plan sea adaptado a nuevas circunstancias no tenidas en cuenta, por lo que se trata por tanto de un plan en evolución que debe ser monitorizado y adaptado de forma continua.

¹Plan elaborado con la colaboración del Instituto Tecnológico de Informática (ITI)

Contenido

INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	5
METODOLOGÍA.....	7
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....	9
Análisis externo.....	9
Amenazas.....	9
Oportunidades.....	13
Análisis Interno.....	16
DAFO y Conclusiones del diagnóstico.....	22
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	25
Ejes de decisión.....	25
Metodología de análisis.....	26
Análisis cualitativo inicial. Impacto de las variables en los criterios de atractivo y riesgo.....	27
Análisis cuantitativo.....	29
Selección de la alternativa.....	30
Alternativa 1. Crecimiento Independiente (Agencia).....	31
Alternativa 5. Opción conservadora (mantenimiento de la DGTIC).....	32
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
PLAN DE ACCIÓN.....	45
FP4 2017.....	56
EVOLUCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	62
ANEXO I. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).....	63
Factores políticos.....	64
Factores económicos.....	66
España.....	67
Comunitat Valenciana.....	68
Factores sociales.....	69
Factores tecnológicos.....	72
ANEXO II: Guiones de las entrevistas realizadas.....	75
Guion de entrevistas internas.....	75
Guion de entrevistas proveedores.....	77
Guion de entrevistas Clientes.....	79
ANEXO III. Ejes de decisión detallados.....	81

ANEXO IV. RELACIÓN ESTRATEGIA – DAFO.....	90
ANEXO V. CAME (RELACIÓN DAFO – ESTRATEGIA).....	97

INTRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tras las elecciones autonómicas y el cambio de gobierno en la Generalitat Valenciana, la estructura de los distintos órganos de gobierno se adecuó para cumplir de la mejor forma el programa y los objetivos de la nueva corporación. En este sentido, se redefinió la Dirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (DGTIC) como evolución de la DGTI anterior, dependiente de la Conselleria de Hacienda que, según el Reglamento Orgánico y Funcional (ROF), cuenta con las siguientes características:

- **La Dirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante DGTIC)** es el centro directivo que asume las competencias, para la Administración de la Generalitat y sus organismos autónomos en materia de **modernización de la Administración, seguridad de la información, planificación, coordinación, autorización y control de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y comunicaciones corporativas y la teleadministración de la Generalitat**.
- Asume, asimismo, la competencia para **promover, coordinar y gestionar las actuaciones para garantizar el derecho de acceso de las valencianas y valencianos a los servicios TIC, y para el desarrollo del sector tecnológico valenciano**. Para ello asume el compromiso de **impulsar modelos de colaboración entre universidades, institutos tecnológicos, empresas y administraciones públicas y otras iniciativas similares**.
- En materia de **administración electrónica**, la DGTIC asume las competencias definidas en el artículo 93 de Competencias Horizontales en tecnologías de la información y las comunicaciones de la Generalitat del Decreto 220/2014, de 12 de diciembre, del Consell por el que se aprueba el reglamento de Administración Electrónica de la Comunidad Valenciana.
- En materia de **seguridad informática**, la DGTIC asume las competencias definidas en el artículo 8, 11 y 13 del Decreto 130/2012, de 24 de agosto del Consell por el que se establece la organización de la seguridad de la información de la Generalitat.
- Asimismo, la DGTIC también asume las funciones de servicio especializado de la **Central de Compras** para la contratación centralizada de los servicios y suministros en materia de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones en el ámbito de la Administración de la Generalitat, sus entidades autónomas y los entes del sector público empresarial y fundacional de la Generalitat, de conformidad con lo indicado en la Orden 8/2014, de 5 de mayo, de la Conselleria de Hacienda y Administración Pública, para la designación de servicio especializado y la declaración de nuevas categorías de suministros y servicios centralizados.

En este nuevo entorno, la DGTIC define su Misión, Visión y Valores tal y como se describen a continuación:

MISIÓN

- Impulsar la Transformación Digital de la Sociedad Valenciana promoviendo el uso de tecnologías innovadoras, seguras, inclusivas y modernas que agilicen el funcionamiento de una administración al servicio de la ciudadanía.

VISIÓN

- Motor de cambio del modelo productivo y del desarrollo económico y social a través de la potenciación de un ecosistema TIC innovador y colaborativo.

VALORES

- Vocación de Servicio Público

- Eficiencia y Transparencia
- Colaboración y Participación
- Innovación y mejora continua

Estos son por tanto los fundamentos que deben guiar toda la estrategia de la organización.

Teniendo todo esto en cuenta, y siendo conscientes de que este nuevo escenario requiere de un análisis de la situación actual para poder tomar decisiones de forma consecuente, la DGTIC emprende un proyecto de realización de un plan estratégico para el período 2016-2020 que tenga en cuenta las directrices políticas marcadas y la situación actual de la organización y permita trazar un plan guía para el conjunto de acciones a poner en marcha en los próximos años dentro de la organización.

Este plan se aborda con los siguientes objetivos:

- Realizar un **análisis interno de capacidades** de la DGTIC en las tres áreas clave de la organización: procesos de trabajo, organización y sistemas de información.
- Realizar un **análisis estratégico del sector y del entorno TIC**, identificando la situación político-económica en relación a las TIC, tendencias y oportunidades.
- Realizar el **diagnóstico DAFO** de la DGTIC, tanto desde el punto de vista interno como externo identificando: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- **Definir y evaluar diferentes alternativas estratégicas**, contribuyendo a la selección de la más adecuada para el organismo en base a criterios de selección de atractivo – riesgo y creación de valor para el sector TIC.
- Sobre la base de la alternativa seleccionada, **formular el Plan Estratégico** del organismo para los próximos años (2016 – 2020), definiendo la Misión, la Visión, los Valores compartidos y competencias clave, los Objetivos Estratégicos y la Estrategia de Servicios para los próximos ejercicios.
- Diseñar los mecanismos de coordinación (comités, grupos de trabajo) necesarios.
- Elaborar un **Plan de Acción** que desarrolle la estrategia funcional del organismo, con el fin de facilitar la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

METODOLOGÍA

La metodología seguida para el desarrollo del plan se ha basado en las siguientes 7 fases:



Figura 1. Fases de ejecución del proyecto

De forma resumida, se especifica el trabajo realizado en cada una de ellas:

FASE 1: Organización y Lanzamiento del proyecto

En esta fase se conformó el equipo de trabajo, compuesto por personal de la DGTIC, dentro del Servicio de Coordinación de Proyectos TIC y Estándares de Calidad y por un pool de expertos del Instituto Tecnológico de Informática, así como el comité de dirección del proyecto, compuesto adicionalmente por los tres subdirectores de la DGTIC y el Director General.

Se estableció el plan de trabajo del proyecto, basado en las 7 fases que se describen y en un conjunto de workshops a lo largo del proyecto para mostrar resultados y recibir feedback.

FASE 2: Análisis interno de la Organización

En esta fase se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la DGTIC en base a análisis de documentación y a entrevistas con personal representativo de la misma, de sus clientes y de sus proveedores. El objetivo de las mismas es conocer en qué medida la organización (procesos, estructura organizativa, personas y sistemas de información) puede dar respuesta a las necesidades presentes y futuras del servicio e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora propias de la DGTIC.

FASE 3: Análisis externo del sector y del mercado

En esta fase se llevó a cabo principalmente un análisis de tendencias Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas en el entorno en el que opera la DGTIC, con el objetivo de detectar Amenazas y Oportunidades. También se llevó a cabo un análisis de benchmarking del servicio TIC de otras comunidades autónomas.

FASE 4a: Diagnóstico de situación actual

Con los resultados del análisis interno y externo, se determinó la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la organización, haciendo especial hincapié en los puntos de mejora.

FASE 4b: Generación de alternativas estratégicas

En base al diagnóstico realizado y a un conjunto de ejes de decisión que se analizaron, en esta fase se definieron las posibles líneas estratégicas de actuación futuras de la DG TIC.

FASE 5: Evaluación y selección de alternativa estratégica

Las distintas alternativas estratégicas son evaluadas mediante técnicas de atractivo riesgo y técnicas cualitativas que proporcionan un valor de cada una de ellas y que permite seleccionar aquella que más valor aporta.

FASE 6: Formulación del Plan Estratégico de la DG TIC

En base a la alternativa seleccionada, se establecen los ejes estratégicos, los objetivos estratégicos, las líneas y las acciones a llevar a cabo. Estas acciones dan respuesta a los elementos identificados en el DAFO, Corrigiendo las Debilidades, Afrontando las Amenazas, Manteniendo las Fortalezas y Explotando las Oportunidades.

FASE 7: Plan de Acción

Cada una de las acciones de la formulación estratégica se divide en actividades detalladas, que constituyen el plan de acción de la organización.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Tras la puesta en marcha del equipo del proyecto se inició en paralelo el análisis interno y el externo.

Análisis externo

Dentro del análisis externo se realizó un **análisis de los factores del entorno general** que pueden afectar a la DGTIC en **base a fuentes secundarias** (*)

- **Político-legales**
- **Económicos**
- **Socio-culturales**
- **Tecnológicos**

(*) *Referencias principales:*

- Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación (RIS3)
- Mapa Hipersectorial de las TIC (AMETIC, 2012)
- El sector TIC y de los Contenidos en España 2014 (ONTSI, Edición 2015)
- Comisión Europea, Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional, INE, CIS
- Organizaciones y entidades privadas (FUNCAS, BBVA, GFK, NIELSEN, ESADE, GARTNER, DELOITTE, ACCENTURE)
- Prensa generalista y especializada

A partir de dicho análisis se extrajeron las principales Amenazas y Oportunidades que se incluyen a continuación:

Amenazas

A1. Incertidumbre política de España

Situación política incierta que afecta a las posibilidades de inversión y, por tanto, a la recuperación de la economía (repunte de la prima de riesgo, nerviosismo entre analistas y bancos de inversión, etc.).

A2. Estancamiento o bajo crecimiento económico europeo y a nivel mundial

Previsiones de crecimiento muy moderadas.

Las tendencias positivas se explican por factores externos como el bajo coste de las materias primas (petróleo), el aumento de la inversión y la política expansiva del BCE que facilitará los costes de financiación, y por factores internos como el crecimiento de la demanda interna (tanto pública como privada), la baja inflación, la menor presión fiscal (bajada del IRPF) y el buen ritmo de las exportaciones, liderado por sectores como el automóvil y la alimentación.

A3. Presión económica para el cumplimiento de los objetivos de déficit pactado

El control y límite del déficit de los países de la región mediterránea de Europa ha sido uno de los objetivos principales de la Comisión Europea que desencadenó una serie de medidas y reformas de calado en la economía y política españolas.

La Comisión ha advertido recientemente los riesgos de España en el cumplimiento de los objetivos de déficit durante 2015 y 2016 lo que obligará al nuevo gobierno, una vez esté formado, a reconducir las cuentas públicas hasta el escenario de consolidación presupuestaria pactado con Bruselas. Un esfuerzo que se estima en una batería adicional de recortes equivalentes a más de 8.000 millones de euros.

A4. Control del gasto por parte del gobierno central

Control del gasto por parte del gobierno central a través de la Ley de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Económica (eliminación del déficit público estructural y reducción de la deuda pública).

A5. Ausencia de un sistema financiero de carácter valenciano

Importante pérdida de las instituciones financieras valencianas (Bancaja, CAM, Banco de Valencia, Cajas Rurales...), provocando falta de capital para invertir en productos y servicios, para formar profesionales, etc. restando competitividad a las empresas del sector TIC valenciano.

A6. Sistema actual de financiación de las CC.AA. perjudicial para la Comunitat Valenciana

Dentro del sistema de financiación del Estado no se tiene en cuenta el PIB y la población actual de las Comunidades Autónomas.

La Comunitat Valenciana recibe unos ingresos públicos que la sitúan entre las CC. AA. más infrafinanciadas históricamente, lo que ha provocado que sea en el último año la comunidad autónoma con mayor déficit, y no sólo desde este último modelo de financiación.

A7. Riesgo de incumplimiento de normativas

Las obligaciones normativas van en aumento e implican más recursos y proyectos para su cumplimiento.

De especial interés para el contexto de la DGTIC, es la Ley 11/2007, de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, donde se reconoce el derecho de los ciudadanos —toda persona física o jurídica— a relacionarse electrónicamente con las Administraciones, lo que conlleva la obligación para éstas de dotarse de los medios necesarios para ello. También reconoce el derecho a no aportar los datos y documentos que obren en poder de las Administraciones Públicas, obligando a éstas a usar medios electrónicos para recabarlos de la Administración que los custodie y a ésta última a facilitar el acceso a dichos datos, con respeto, en todo caso, a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal.

A8. Brecha digital

Existente desigualdad en las personas en cuanto al acceso y/o conocimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, con especial hincapié en personas de avanzada edad, discapacitados, etc.

A9. Descapitalización del sector TIC Valenciano

Fuerte emigración del capital humano valenciano de excelencia (fuga de cerebros y escaso nivel de retornos) debido a los bajos precios de contratación de la Administración Pública.

En la contratación pública el precio es el principal factor de elección, en detrimento de criterios de solvencia técnica, profesional y conocimiento del negocio, lo que unido a un precio de salida bajo (por debajo de mercado), limita la calidad del servicio ofrecido por los proveedores tecnológicos, que se ven obligados a realizar estimaciones no realistas y a reducir los salarios de los profesionales TIC.

A lo que se añade la inexistencia de un lobby de la industria TIC valenciana que permita revertir el proceso de descapitalización.

A10. Reducción de ayudas a la I+D+I

Existe una reducción en materia de financiación pública en cualquier ámbito de actividad, y en especial en cuanto a I+D+I se refiere. Esto implica que la capacidad de innovación de muchas empresas se verá mermada, pues además el mercado es cada vez más competitivo, por lo que resulta cada vez más caro innovar y muchas empresas no van a poder asumirlo con fondos propios.

A11. Cambios de estrategia política en torno a las TIC

Cambios políticos que consideren menos importantes las TIC o que provoquen la vuelta a un modelo descentralizado de servicios TIC de la Generalitat Valenciana impulsado por las peticiones de las Consellerías.

A12. Bajo reconocimiento del papel de las TIC en la Comunitat Valenciana

Hay un gran desconocimiento de la oferta y notoriedad del sector TIC. Existe falta de conocimiento por parte de la demanda del sector en general, su imagen es poco conocida, difusa y, a veces, negativa. Esto impide a las empresas alcanzar una buena posición en los clientes y mentalizarles del valor añadido que reportan las TIC. Las empresas no se ven como un sector, ni la administración tampoco, sino como sector terciario (Inexistencia de clúster).

La tecnología ha estado históricamente al servicio del personal de negocio no al servicio del presupuesto del negocio; esto es, la tecnología ha estado destinada a resolver problemas/proyectos/necesidades puntuales y no enfocada a dar valor al negocio teniendo visión de servicio de la misma. Esto ha repercutido en una falta de credibilidad del sector TIC (visión de los proyectos como “silos aislados” y no como una posible solución global).

A13. Predominio de microempresas en el sector TIC valenciano

Una de las principales debilidades de las empresas del sector TIC de la Comunitat Valenciana es su tamaño. Se crea un número razonable de empresas, pero muy pocas llegan a crecer hasta un tamaño mediano, lo que las hace menos competitivas. Así, el sector está muy atomizado. Hay pocas delegaciones o establecimientos por empresa y los equipos humanos en cada una resultan insuficientes para ser competitivos.

Además, el entorno del sector TIC valenciano se caracteriza por ser muy competitivo:

- Elevada rivalidad: existen pocas barreras de entrada, salvo en el segmento de la Administración Pública y en el de grandes empresas.
- Competencia de grandes empresas multinacionales, que entran con fuerza en el mercado local, gracias a sus bien diseñadas estrategias de Marketing.
- Entrada de grandes compañías nacionales.
- Existen segmentos con una relación muy desigual de poder de negociación (grandes empresas imponen sus condiciones a pequeños y medianos desarrolladores e implantadores).

A14. Sanciones por incumplimientos de contratos de licencias

El uso de tecnologías comerciales (i.e. Microsoft, Oracle, ...) implica el pago de licencias anuales a los proveedores y para las cuales se deben generar los pliegos necesarios para formalizar la compra. Si el proceso de licitación es muy largo, es posible que la renovación de licencias no llegue y caduquen muchas de ellas, entrando en una situación de incumplimiento, que puede acarrear sanciones.

A15. Pérdida de clientes

El descontento de los clientes con los servicios prestados por la DGTIC o el desconocimiento de los mismos de la forma en la que poner en marcha proyectos puede provocar la desconfianza en la misma y el que se arranquen proyectos de informática sin contar con la DGTIC.

A16. Pérdida de imagen frente al ciudadano

La falta de contacto con el ciudadano por parte de la DGTIC puede hacer que las aplicaciones que se desarrollan para los clientes no satisfagan del todo a los ciudadanos y por tanto la imagen de la DGTIC salga afectada.

A17. Pérdida de interoperabilidad con aplicaciones del Ministerio

Las tecnologías usadas por el Ministerio (i.e. Servidor TOMCAT frente a JBOSS, plataforma de firmas, ...) no son las mismas en algunos casos que las utilizadas por la DGTIC, lo que puede provocar falta de interoperabilidad o duplicidad de soluciones y recursos, debido a no poder utilizar la solución que proporciona el Ministerio y tener que desarrollar una nueva.

Oportunidades

O1. Contribuir al cambio en el modelo productivo valenciano basado en el conocimiento, la investigación y el desarrollo innovador

Claro protagonismo del sector TIC en el cambio de modelo

Desarrollo de servicios intensivos en conocimiento y de industria de alta tecnología como nuevos motores económicos: aprovechamiento del capital humano disponible

Transformación a través de innovación continua de los grades sectores maduros y fuertes

O2. Jugar un rol activo en el Sistema Valenciano de la Innovación

Las TIC juegan un papel fundamental en cualquier política de Innovación. La creación de la Agencia Valenciana de Innovación proporciona la oportunidad a la DGTIC de contribuir e influir en las acciones que se pongan en marcha.

Articulación del “Sistema Valenciano de Innovación”, a partir del buen funcionamiento e interacción entre REDIT (Institutos Tecnológicos), IVACE, las universidades y el tejido productivo

Creación de Clústeres que favorezcan el aprovechamiento de sinergias

Incorporación de I+D+I y capital humano al tejido empresarial: mejoras de productividad

Red de institutos tecnológicos y parques empresariales orientados a la mejora de la competitividad de la empresa

Potenciación de la relación universidad/ centros de I+D+I/empresa/administración pública

O3. Digitalización de la sociedad y la economía

Incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en la organización y producción de las empresas

TIC como herramienta para eliminar barreras a la integración y reducir la exclusión social

TIC como herramienta para mejorar los servicios públicos en todos los ámbitos (administración electrónica, e-gobierno, e-salud, etc.)

Sistemas y tecnologías suficientemente inteligentes como para generar un gasto más eficiente, que además faciliten y proporcionen el confort cada vez más demandado por un consumidor con más poder de decisión, total libertad de comunicación y movimiento, y unas necesidades orientadas a una mayor rapidez, eficiencia y seguridad en todos los ámbitos

O4. Participación de la financiación europea de I+D+I y nuevos instrumentos como la Compra Pública de Innovación

Utilización de los distintos fondos comunitarios para financiar proyectos de investigación e innovación: Fondos Estructurales y Fondos de Inversión como FEDER (Fondo Europeo de Desarrollo Regional), Horizonte 2020, etc.

Utilización de instrumentos financieros específicos para las Administraciones Públicas y organismos y entidades del sector público:

- *Compra Pública de Tecnología Innovadora (CPTI)*: compra pública de un bien o servicio que no existe en el momento de la compra pero que puede desarrollarse en un período de tiempo razonable. Dicha compra requiere el desarrollo de tecnología nueva o mejorada para poder cumplir con los requisitos demandados por el comprador.
- *Compra Pública Pre comercial (CPP)*: A través de las actividades de I+D que se promocionan con esta modalidad contractual las entidades del sector público pueden abordar necesidades públicas para las cuales no existe una solución en el mercado

La compra pública de innovación impulsa la mejora de los servicios públicos mediante la incorporación de bienes o servicios innovadores y contribuye al crecimiento económico inteligente, sostenible e integrador.

O5. Reforzar los ámbitos de actuación con mayor potencialidad de integrar tecnología e innovaciones de acuerdo con la especialización del tejido productivo de la Comunitat Valenciana

Concentración y priorización de los recursos en determinados campos de inversión, definidos en función de las necesidades detectadas y las capacidades reales del tejido empresarial, para evitar la duplicación y fragmentación de esfuerzos

- Concentrar el apoyo político y las inversiones en prioridades clave, retos y necesidades para el desarrollo basado en el conocimiento, incluyendo medidas relacionadas con las TIC
- Construir sobre los puntos fuertes de la Comunitat Valenciana ventajas competitivas y potencial para la excelencia
- Apoyar tanto la innovación tecnológica como la innovación centrada en la práctica, y

señalar como objetivo el estímulo de la inversión privada

- Involucrar completamente a todos los grupos de interés y estimular la innovación y la experimentación
- Estar basadas en la evidencia, e incluir sistemas robustos de seguimiento y evaluación.

RIS3-CV (Estrategia de Especialización Inteligente para la Investigación e Innovación en la Comunitat Valenciana) - Ejes Prioritarios de Desarrollo:

- EJE 1. CALIDAD DE VIDA

1.1. AGROALIMENTARIO, COSMÉTICA Y PRODUCTOS PARA EL HOGAR

1.2. PROMOCIÓN DE LA SALUD Y SANIDAD EFICIENTE

1.3. TURISMO Y CALIDAD DE VIDA

- EJE 2. PRODUCTO INNOVADOR

2.1. BIENES DE CONSUMO PERSONALIZADO

2.2. HÁBITAT: LA VIVIENDA Y SU ENTORNO

- EJE 3. PROCESOS AVANZADOS DE FABRICACIÓN

3.1. AUTOMOCIÓN Y MOVILIDAD

3.2. BIENES DE EQUIPO

Áreas de especialización tecnológica:

- Materiales avanzados y nanotecnología
- Fabricación avanzada
- TIC
- Biotecnología
- Micro y nanoelectrónica y fotónica
- Tecnologías energéticas y medioambientales
- Logística

O6. Fomento de un modelo de industrialización del software de calidad

Transformación del proceso de producción de software de la artesanía a la industrialización: que las organizaciones TIC incrementen su capacidad de “fabricación” de aplicaciones mediante la implantación de tecnología que permita un desarrollo software más rápido, más barato y con mejor calidad:

- Homogeneización y normalización a nivel corporativo
- Control del proceso de fabricación y mejoras en la productividad por reducción del tiempo de desarrollo y pruebas
- Calidad. Mejora de la percepción y satisfacción del usuario
- Reducción del esfuerzo en mantenimiento
- Mayor fiabilidad de mantenimiento

O7. Posicionar a las TIC en un mayor nivel de relevancia

Una apuesta decidida por favorecer el desarrollo de proyectos apoyados en las TIC como elemento clave para la transformación del tejido industrial y la mejora de la calidad de vida de las personas hace que incremente el valor y la relevancia que se le confiere a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la organización y en la sociedad. Puesto que actualmente las TIC no ocupan ese lugar de relevancia, se abren grandes oportunidades para mejorar esta posición.

O8. Convertirse en referente en uso de estándares y open source

Las circunstancias actuales en relación con la revisión de las políticas de licenciamiento por parte de las grandes compañías de software, dan pie a explotar la oportunidad de introducir el *open source* en aquellos puestos y sistemas en donde las soluciones abiertas y estándar satisfagan las necesidades, generando por ende la posibilidad de que se desarrollen nuevos modelos de negocio que resulten atractivos para el ecosistema de las pymes TIC de la Comunitat Valenciana.

O9. Modernizar la Justicia y lanzar la Administración electrónica

La obligatoriedad de cumplimiento de las normativas, como la Administración sin papeles y otras, hacen que sea necesario abordar reformas de procesos y la creación de aplicaciones para la gestión de expedientes, la comunicación con el ciudadano, etc. Se abre una oportunidad para hacer un planteamiento global y poner en marcha nuevas herramientas que modernicen la administración.

O10. Puesta en marcha de Comités de Gobernanza

La escasa comunicación y coordinación con los clientes genera pérdidas de conexión con los mismos. Esto puede ser solventado mediante la reactivación de comisiones o comités de gobernanza, dentro de CITEC, en los que se fomente el intercambio de información sobre las acciones que se están abordando y se coordinen las mismas.

Análisis Interno

Para realizar el análisis interno, basado principalmente en revisión de documentación de procesos, personas y presupuestos de la DGTIC y en entrevistas personalizadas, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Elaboración junto con el coordinador interno del proyecto del **plan de entrevistas en tres ámbitos**
 - personal interno de la DGTIC (dirección, mandos intermedios y técnicos)
 - principales proveedores de la DGTIC (grandes empresas y PYME)
 - clientes directos de la DGTIC (Consellerías – usuarios funcionales)
- Preparación de **guiones de entrevistas (ver ANEXO II)** en función del ámbito, cubriendo los siguientes bloques
 - **Estructura organizativa** (organigrama, funciones, dimensionamiento, perfiles y capacidades, formación)
 - **Activos** (productos y servicios prestados)

- **Procesos** (metodología de calidad, canales de comunicación, definición de estrategia, prestación de los servicios, contratación y puesta en marcha de proyectos, selección de proveedores, posicionamiento, seguimiento de las acciones, relaciones con el entorno de la I+D+I)
- **Sistemas**
- **Tecnologías estándar**
- **Desarrollo de 36 entrevistas presenciales**
 - Durante enero, febrero y marzo, en las instalaciones del entrevistado y de 1,5 h de duración aproximadamente
 - Participación del coordinador interno con clientes y personal interno
 - 11 empresas, 7 Consellerias (Economía sostenible, Educación, Sanidad, Vivienda, Presidencia, Justicia, Dependencia), 3 subdirectores generales, 12 jefes de servicio, grupo de técnicos calidad, grupo de técnicos de aplicaciones departamentales y grupo de técnicos de sistemas

A partir de las entrevistas, de las que se dispone de las actas detalladas, las respuestas se han analizado, extrayendo puntos de mejora y fortalezas de la organización y posteriormente agrupado, dando lugar a un conjunto de **Debilidades y Fortalezas**, que se han ordenado **por nº de referencias** (veces que se ha comentado) de los entrevistados y clasificadas por **ámbito** clasificado en los siguientes ámbitos:

- *Estrategia*
- *Organización: Estructura, Recursos Humanos, Comunicación*
- *Operaciones: Contratos, Procedimientos de calidad, Aplicaciones, Seguimiento*
- *Tecnologías, Sistemas y Comunicaciones*
- *I+D*

Además se han **clasificación según nivel de relevancia** bajo criterio del equipo de trabajo:

- Alta (1)
- Media (2)
- Baja (3)

Las siguientes tablas muestran las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas y valoradas:

Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente
01- ESTRATEGIA (12)	D-ESTRA-01. Percepción de falta de estrategia y gobernanza TIC para facilitar, armonizar y priorizar la puesta en marcha de proyectos	22	7	8	7
	D-ESTRA-02. Falta de decisión para la puesta en marcha de proyectos estratégicos y su seguimiento. Parálisis o excesivo análisis	13	11	1	1
	D-ESTRA-03. Estrategias de la DGTIC alejadas de las empresas y de las tecnologías de mercado. Poco uso de los diálogos competitivos, RFOs, ...	12	12	0	0
	D-ESTRA-04. Baja consciencia de que el cliente final es el ciudadano. Enfoque endogámico	6	3	2	1
	D-ESTRA-05. Posición orgánica actual de la DGTIC limita la visibilidad de la misma como Dirección para definir estrategias transversales	6	5	1	0
	D-ESTRA-06. Liderazgo. Falta de capacidad de transmisión del valor de las TIC frente a los clientes a nivel político. No son una commodity	6	1	4	1
	D-ESTRA-07. Bajo nivel de comunicación/alineación/integración/engagement interno de iniciativas estratégicas	4	0	4	0
	D-ESTRA-08. Carencia de estrategia de impulso del sector TIC empresarial	1	1	0	0
	D-ESTRA-09. Alcance estratégico actual incompleto al no incluir Sanidad	1	1	0	0
	D-ESTRA-10. Escasa estrategia en los clientes, que afecta a las TIC	2	0	1	1
	D-ESTRA-11. Estrategia de consolidación basada en reducción de costes	1	1	0	0
	D-ESTRA-12. Escaso posicionamiento externo de la DGTIC	1	0	1	0



Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente
02-ORG- ESTRUCTUR A (4)	D-ORG-01. Falta de visión de proyecto común por parte de los servicios. Se detectan silos	14	3	11	0
	D-ORG-02. Estructura organizativa no alineada con modelos organizativos empresariales eficientes (3 verticales con servicios específicos y el resto no, sistemas y desarrollo bajo la misma subdirección)	1	1	0	0
	D-ORG-03. Fronteras difusas de funciones en algunas áreas (STSD-SAUT, SCPQ-SGPCT, STSD-SSIP, Intervención-Jefes Informática)	8	1	7	0
	D-ORG-04. Dimensión de los servicios poco equilibrada con respecto a la carga de trabajo	1	1	0	0



Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
03-ORG-RRHH (11)	D-RRHH-01. Falta de gestión de RRHH profesionalizada (formación, carrera profesional (arquitectos, calidad, devOps - IT business Analyst - Jefe de proyecto), certificación, ...) a todos los niveles. Falta de Mandos intermedios.	19	13	4	2	1
	D-RRHH-02. Falta de capacidad y herramientas de gestión, análisis y planificación que hacen que no se ejecuten proyectos presupuestados. Cuello de botella. Saturación de los jefes de servicio	19	11	8	0	
	D-RRHH-03. Falta de preparación y coherencia en la ejecución del modelo de servicios gestionados	8	8	0	0	
	D-RRHH-04. Inexistencia de manual de bienvenida que sea la base para conocer funciones, aplicaciones, procedimientos, ...	4	0	3	1	2
	D-RRHH-05. Percepción de falta de personal/recursos para desarrollar la función	45	5	36	4	
	D-RRHH-06. Falta de motivación del personal y proactividad para nuevas funciones y la colaboración	32	9	23	0	
	D-RRHH-07. Dificultad de acceso a formación orientada a las necesidades de la función (oferta insuficiente del IVAP, contratación externa limitada)	12	0	12	0	
	D-RRHH-08. Falta de especialización/actualización en nuevas tecnologías y metodologías	6	2	4	0	
	D-RRHH-09. Proceso de incorporación de personal muy lento	3	1	2	0	
	D-RRHH-10. Poca especialización/cercanía al el negocio de los clientes	1	0	0	1	
	D-RRHH-11. Inestabilidad del personal en algunos servicios (Educación, SAUT, SIJU, STSD): personal interino	4	0	4	0	3
04-ORG-COMUNICACIÓN (2)	D-COMM-01. Falta de conocimiento de las personas y de los canales de comunicación bidireccional entre clientes y DGTIC y poco uso de los mismos	13	3	7	3	1
	D-COMM-02. Baja usabilidad de los formularios de incidencias. Uso de lenguajes y jerga distinta. Falta de normalización.	5	0	2	3	2
05-OPER-CONTRATOS (6)	D-CONT-01. Bajos precios de licitación y criterios de selección poco definidos que provocan ejecución de menor calidad de la esperada	41	32	9	0	1
	D-CONT-02. Falta de agilidad en los procesos de contratación que provoca incumplimiento de objetivos y generación de tensiones con proveedores	23	8	14	1	
	D-CONT-03. Escasos procedimientos para realizar estimaciones realistas de los proyectos	6	4	2	0	2
	D-CONT-04. Falta de recursos legales/administrativos para la escritura de pliegos relacionados con las TIC	3	0	3	0	
	D-CONT-05. Poca valoración de los criterios de solvencia técnica/profesional y conocimiento del negocio	1	1	0	0	3
	D-CONT-06. Prejuicios sobre la profesionalidad de los proveedores a la hora de planificar esfuerzos	7	7	0	0	

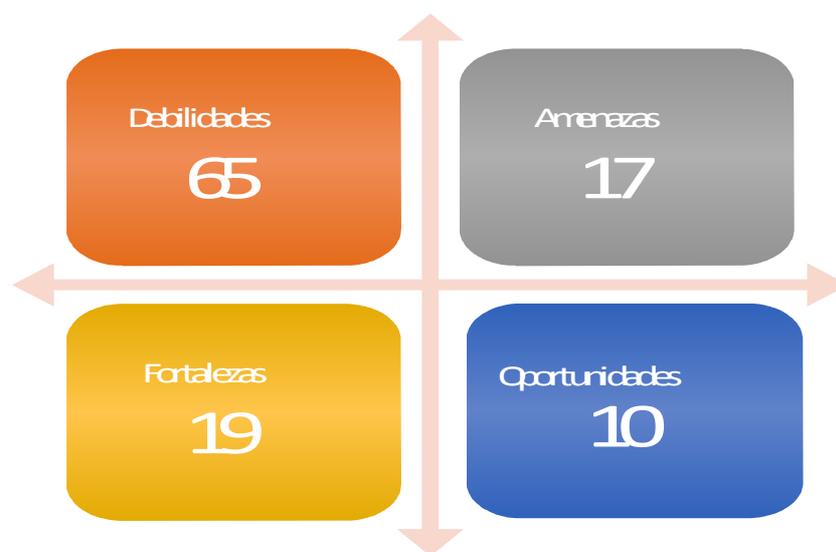
Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
06-OPER-PROCEDIMIENTOS-CALIDAD (8)	D-CAL-01. Falta de conocimiento de los procedimientos de calidad y rigor en su aplicación	23	15	8	0	1
	D-CAL-02. Oficina de gestión/calidad/seguridad poco influyente e integrada (no presentes desde el principio)	4	1	3	0	
	D-CAL-03. Falta de comunicación interna del grupo de calidad con el resto de servicios	2	0	2	0	
	D-CAL-04. Inexistencia de un mapa de procesos o difícil de encontrar	1	1	0	0	2
	D-CAL-05. Metodologías de calidad demasiado exigentes para proyectos pequeños	8	6	2	0	
	D-CAL-06. En justicia, escasa normalización de procesos	1	0	1	0	
	D-CAL-07. Bajo uso de metodologías ágiles	1	1	0	0	
	D-CAL-08. Procedimiento de atención al usuario no estandarizado, depende del canal de entrada	1	0	1	0	
						3
Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
07-OPER-APLICACIONES (8)	D-APL-01. Dependencia alta de proveedores externos	5	0	5	0	1
	D-APL-02. Herramientas críticas (MASTIN, GUC) con funcionalidad limitada y escasa interoperabilidad	2	0	1	1	
	D-APL-03. Inexistencia de un responsable funcional de las aplicaciones en los clientes	2	0	0	2	
	D-APL-04. Proceso de racionalización/consolidación de aplicaciones complejo por la existencia de aplicaciones desarrolladas fuera del marco establecido	8	0	6	2	2
	D-APL-05. Tiempos de provisión de las aplicaciones demasiado largo (saturación de Sistemas)	4	3	1	0	
	D-APL-06. Sistema ITACA saturado y costoso de evolucionar	3	0	2	1	
	D-APL-07. Convivencia de tecnologías antiguas con nuevas. Problema de mantenimiento, evolución y consolidación	2	0	2	0	
	D-APL-08. Documentación de algunas aplicaciones incompleta o difícil de encontrar	6	1	4	1	
						3
Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
08-OPER-SEGUIMIENTO (2)	D-SEGUIM-01. Inexistencia de herramientas unificadas de control y visualización del avance de los proyectos, incluyendo la carga de trabajo del personal	7	2	5	0	1
	D-SEGUIM-02. Escasos mecanismos para monitorizar la satisfacción del usuario/ciudadano	6	3	2	1	2

Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
09- TECNOLOGÍAS, SISTEMAS, COMUNICACIONES (10)	D-TECN-01. Falta de un plan claro y transversal sobre Sistemas, tecnologías, Equipos, Open Source, ... tanto en la DGTIC como en los clientes.	19	7	10	2	1
	D-TECN-02. Desconocimiento del inventario de aplicaciones, servicios, equipos informáticos y equipos de comunicación	4	1	3	0	
	D-TECN-03. Falta de consolidación lógica de la infraestructura	4	0	4	0	
	D-TECN-04. Falta de un plan de continuidad y contingencia del negocio (no se dispone de centro de respaldo)	1	1	0	0	2
	D-TECN-05. Bajo cumplimiento del ENI (Esquema Nacional de Interoperabilidad)	4	3	0	1	
	D-TECN-06. Carencia de procedimientos formales de vigilancia tecnológica	1	0	1	0	
	D-TECN-07. Falta de infraestructura de preproducción	2	2	0	0	
	D-TECN-08. Equipamiento obsoleto	2	0	1	1	3
	D-TECN-09. Equipos/Sistemas sin mantenimiento	2	1	1	0	
	D-TECN-10. Ancho de banda limitado en los centros educativos	1	0	0	1	
Ámbito	DEBILIDAD	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
10-I+D (2)	D-I+D-01. Escaso interés en conocer la oferta tecnológica de universidades y centros de I+D y bajo aprovechamiento de las relaciones con los mismos	8	4	4	0	1
	D-I+D-02. Inexistente foco en la innovación y la I+D	7	5	2	0	
Ámbito	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
01- ESTRATEGIA (3)	F-ESTRA-01. Apuesta de la dirección por la definición y puesta en marcha de una estrategia realizable	1	0	1	0	1
	F-ESTRA-02. Posición de referencia en algunas áreas (CSIRT-CV)	2	0	2	0	2
	F-ESTRA-03. Planes estratégicos anuales en algunos servicios (SSEG, AE)	3	0	3	0	3
Ámbito	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
02-ORG- ESTRUCTURA (2)	F-ORG-01. Percepción de mejoría en cuanto a funciones y organización de la DGTIC con los últimos cambios organizativos	12	7	4	1	2
	F-ORG-02. Trabajo fluido con las Consellerías donde están servicios in-house (Educación)	2	0	2	0	3
Ámbito	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
03-ORG-RRHH (4)	F-RRHH-01. Buen clima de trabajo con el último cambio organizativo	9	2	7	0	2
	F-RRHH-02. Dinamicidad del nuevo equipo directivo	4	4	0	0	2
	F-RRHH-03. Servicios con personal muy especializado y experimentado (SAHI)	3	1	2	0	2
	F-RRHH-04. Proactividad y motivación del servicio SOCA	1	0	1	0	3

Ámbito	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
05-OPER- CONTRATOS (3)	F-CONT-01. Consolidación del modelo de contrato marco (tipo DESIG) que permite atender de forma ágil a peticiones no planificadas	8	3	5	0	1
	F-CONT-02. Buena comunicación con los proveedores	3	1	2	0	2
	F-CONT-03. Pliegos más homogéneos	1	1	0	0	3
Ámbito	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
06-OPER- PROCEDIMIE NTOS- CALIDAD (3)	F-CAL-01. Metodología de calidad definida y documentada	4	4	0	0	2
	F-CAL-02. Tendencia hacia la separación de oficina de calidad del desarrollo	1	1	0	0	2
	F-CAL-03. Modelo DESIG mejora la documentación	1	0	1	0	2
Ámbito	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Interno	Cliente	
09- TECNOLOGÍ AS, SISTEMAS, COMUNICAC IONES (3)	F-TECN-01. Capacidad y calidad de computación elevada	3	3	0	0	2
	F-TECN-02. Comunicaciones corporativas centralizadas	1	0	1	0	2
	F-TECN-03. Consolidación HW realizada	2	0	2	0	2
	F-TECN-04. Uso de estándares siempre que sea posible	3	2	1	0	3

DAFO y Conclusiones del diagnóstico

Con los resultados del análisis interno y externo, se configuró un DAFO con los siguientes resultados



A continuación se indican las **conclusiones del diagnóstico preliminar en cada ámbito:**

Estrategia

Se observa una necesidad de mejora en la definición de estrategias TIC integrales, coordinando y armonizando (gobernanza) las necesidades de los clientes, tanto internos (GVA) como externos (ciudadanos y empresas), y generando consciencia política sobre el valor y el coste económico y temporal que supone emprender acciones soportadas por las TIC, así como la relevancia en un modelo de economía digital y de transformación del modelo empresarial. Al mismo tiempo, se requiere una apuesta decidida por la transmisión de las estrategias a toda la organización y la puesta en marcha de las acciones planificadas con firmeza, facilitando las relaciones con el sector TIC de la Comunitat Valenciana e impulsándolo para que ocupe una posición de relevancia acorde a este enfoque transformacional.

Organización

Aunque la nueva estructura tiene una mayor orientación hacia la colaboración interna y la eliminación de silos, se siguen apreciando ineficiencias en la estructura propuesta, que no se alinea con una estructura típica de departamento de sistemas en una gran organización. Es necesario afianzar y rodar el modelo actual de organización, analizando funciones y recursos disponibles y definir mecanismos claros de comunicación y coordinación entre servicios.

Se percibe una falta de claridad sobre el modelo de trabajo de la DGTIC en cuanto al grado de externalización del desarrollo, lo que hace que se estén desarrollando actividades que quizás no se deberían hacer, lo cual satura la capacidad de gestión de proyectos y su puesta en marcha. La adaptación del personal al modelo de gestión de servicios es costosa, ya que requiere preparación y no se dispone de una oferta de formación adecuada en gestión ni hay una proactividad suficiente por aprender en este nuevo modelo. En una organización con 270+ personas, se percibe importante trabajar en el modelo de gestión de recursos humanos, que especifique y documente claramente el entorno de trabajo (funciones, aplicaciones, procedimientos,...), marcando objetivos de formación y definiendo perfiles profesionales y sus funciones.

Operaciones

Se detectan ineficiencias en los procesos de contratación, que son demasiado lentos y en los que no se valoran suficientemente los criterios de solvencia técnica, profesional y conocimiento del negocio, sino principalmente el precio. Las estimaciones de horas y perfil profesional requerido no son realistas y esto genera tensiones con los proveedores y una provisión de servicios de menor calidad de la esperada, al mismo tiempo que descapitaliza el sector TIC de la Comunitat Valenciana.

Una vez los proyectos entran en ejecución, se observa que se dispone de una metodología de calidad completa pero difícil de encontrar y de seguir y que supone un cambio de forma de trabajo ante el que el personal de la DGTIC presenta resistencia, derivando en una aplicación con bajo rigor. La oficina de calidad es un elemento clave en las operaciones, pero carece de la relevancia y capacidad de dirección necesaria para gobernar el desarrollo de los proyectos y llevar a cabo su seguimiento, ya que no se dispone de herramientas unificadas para el control y visualización del avance de las acciones.

Algunas aplicaciones no disponen de un responsable funcional que se encargue de definir lo que se necesita para la función y de validar lo que se entrega.

El proceso de consolidación es complejo y costoso, manteniendo todavía aplicaciones replicadas, en tecnologías diversas o distintas aplicaciones para la misma función.

Tecnologías

Se detecta una carencia de información y documentación sobre el conjunto de tecnologías, aplicaciones, sistemas y equipos que permitan tener una visión global y buscar la racionalización tecnológica, así como la necesidad del diseño y puesta en marcha de un plan de sistemas y aplicaciones que marque directrices claras sobre estándares, equipos, *open source*,... y que contribuya a facilitar la interoperabilidad entre aplicaciones y entre administraciones, cumpliendo el ENI (Esquema Nacional de Interoperabilidad).

I+D

Se observa un desconocimiento de los agentes de I+D existentes en la Comunitat Valenciana, sus capacidades y el valor que ofrecen tanto a la Administración como a las empresas, así como una aproximación a la resolución de los retos aislada del entorno de I+D, lo cual hace desaprovechar las sinergias derivadas de una colaboración Administración - Ciencia – Empresa, que contribuyan a generar un modelo estratégico sostenible.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Las conclusiones obtenidas a partir del diagnóstico, reflejadas en el DAFO, deben guiar las propuestas de acción que se plantearán en la formulación estratégica más adelante. Esta formulación estratégica estará basada en una alternativa estratégica, que es la que describe las líneas maestras en las que se va a **focalizar la estrategia de la organización**:

- Crecimiento
- Estancamiento
- Desinversión
- Especialización
- Diversificación
- Etc.

Para definir las alternativas estratégicas, usaremos un conjunto de **EJES DE DECISIÓN** que se consideran relevantes tras haber realizado el DAFO. Así, las **alternativas se configurarán como combinación de los distintos ejes de decisión**.

Los ejes de decisión, tal y como se detalla en el siguiente apartado, podrán tener **diferentes opciones** y podrán ser de dos tipos:

- **Elección (las opciones valen 0 o 1)**
- **Porcentaje (cada opción tiene un %)**

Ejes de decisión

A continuación, se indican los ejes de decisión escogidos. El detalle de las diferentes opciones que puede tener cada eje y su relación con el DAFO se pueden ver en el ANEXO III:

- **A. Posición en la GVA (elección)**
- **B. Liderazgo e inversión (%)**
- **C. Foco de las acciones (%)**
- **D. Modelo de gestión (%)**
- **E. Proceso de contratación (%)**
- **F. Formación Interna (elección)**
- **G. Financiación (%)**

A. Posición en la GVA (elección). Este eje de decisión está relacionado con la visibilidad y el valor que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones toman dentro de la Generalitat, proponiendo dos vertientes, aquella en la que las TIC darían un salto cualitativo y cuantitativo importante, mediante la creación de una organización específica para las mismas (una agencia o una Conselleria), y aquella en la que las TIC se quedan como un elemento de soporte al resto de Consellerias.

Este eje se extiende con el Modelo de Organización (elección), que está relacionado con el modelo de gestión de la organización y de los Recursos Humanos, planteando dos orientaciones, una hacia un modelo empresarial, con una carrera profesional definida, permitiendo el crecimiento del personal y aplicación de la meritocracia, así como aplicando procedimientos ágiles de calidad, comunicación y gestión propios del ámbito empresarial, y otra hacia el modelo Administración en el que existe una mayor rigidez y reglamentación en los procesos de trabajo.

B. Liderazgo e inversión (%). Este eje está relacionado con la capacidad de liderar políticas y planes, anticiparse e invertir, y plantea dos orientaciones, una que se basa en la anticipación y el liderazgo, y otra en la reacción y la respuesta pasiva ante los planes de terceros.

C. Foco de las acciones (%). Este eje está relacionado con la visión acerca del destinatario final de los servicios y las acciones realizadas. Se plantean dos extremos, uno donde el foco de las acciones es el ciudadano directamente y otro en el que el foco de las acciones es la GVA.

D. Modelo de gestión (%). Este eje está relacionado con la forma en la que se estructura el desarrollo de las acciones de la DGTIC, con un extremo centrado en la externalización del trabajo, que requiere ser ágiles en la gestión y conocer el negocio más que las tecnologías y el otro centrado en la ejecución interna de las acciones, que requiere una mayor conocimiento de las tecnologías y una mayor dimensión de la estructura.

E. Proceso de contratación (%). Este eje está relacionado con el modelo a seguir para llevar a cabo las contrataciones de proyectos sobre TIC, y plantea dos extremos, uno centrado en contrataciones tipo marco, que son de mayor cuantía y aportan más flexibilidad para dar respuesta a las necesidades, y otro centrado en contratos convencionales licitados para cada una de las peticiones o necesidades que surgen, lo cual requiere unos tiempos de gestión del proceso que no son despreciables.

F. Formación Interna (elección). Este eje está relacionado con la capacitación del personal para llevar a cabo su función, tanto desde el punto de vista tecnológico como de gestión. Se plantean dos orientaciones, en relación a cómo se debe proponer la formación para que responda a las necesidades reales del puesto, una adaptada completamente a dichas necesidades, definiendo un plan de formación anual, y la otra menos personalizada y dirigida por organismos centralizados desligados del detalle de las necesidades.

G. Financiación (%). Este eje está relacionado con la puesta en marcha de acciones que permitan obtener fondos adicionales por actividades de I+D tanto para la DGTIC como para las empresas del sector. Plantea dos extremos, uno centrado en la búsqueda de proyectos de I+D adicionales y otro centrado en el mantenimiento de la financiación actual.

Metodología de análisis

Para la definición de alternativas estratégicas, se utilizó la técnica de análisis **Mapa de Atractivo / Riesgo**, donde cada alternativa es clasificada por su atractivo y su riesgo, en base a unos indicadores (valor creado / inversión).

Los indicadores/criterios que se han elegido son los siguientes:

Valor creado / Atractivo

- **Agilidad en la operación.** Mayor o menor facilidad de puesta en marcha de acciones para dar respuesta a las necesidades de los clientes. Mayor o menor facilidad de establecimiento de acuerdos y contratos.

- **Interoperabilidad.** Facilidad para el intercambio de información entre servicios, Consellerias y gobierno central.
- **Satisfacción del usuario.** Grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes y usuarios.
- **Impulso al sector.** Promoción de la creación de un sector TIC potente, que retenga y atraiga talento, y preparado para dar servicios de alto valor añadido a la Administración y a las empresas de la Comunitat Valenciana
- **Modernización del tejido productivo.** Fomento de un cambio hacia un modelo económico basado en la tecnología y el conocimiento.
- **Imagen de la Administración.** Mejor o peor percepción del ciudadano acerca de la Administración y el cumplimiento de su función.
- **Coordinación y Motivación del personal.** Mayor o menor motivación del personal interno y su grado de coordinación para llevar a cabo las actividades.
- **Anticipación e innovación.** Mayor o menor capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes y ciudadanos, y de proporcionar soluciones innovadoras.

Inversión / Riesgo

- **Inversión económica.** Necesidad de elevadas inversiones económicas para la puesta en marcha de las acciones.
- **Gestión del cambio / descoordinación.** Necesidad de manejar convenientemente el cambio generado con una acción y la posible descoordinación generada.
- **Pérdida de control del negocio/servicio.** Desconexión del conocimiento del negocio que haga no poder prestar un servicio de calidad o depender de terceros.
- **Pérdida de imagen.** Daños sufridos por la imagen debido a la puesta en marcha de acciones.
- **Incapacidad de ejecución presupuestaria.** Imposibilidad de llevar a cabo las acciones por no poder gestionar los fondos con agilidad o por no disponer de ellos.
- **Cambios legislativos necesarios.** Necesidad de llevar a cabo cambios en la legislación para poner en marcha las acciones.

Análisis cualitativo inicial. Impacto de las variables en los criterios de atractivo y riesgo

Cada una de las opciones de los ejes de decisión tiene un impacto en los criterios de atractivo y riesgo. A nivel cualitativo, se analizó para cada opción de cada eje, cuál era el atractivo y el riesgo que suponía. Se muestra aquí, por su relevancia, sólo el primero de los ejes:

A1: Agencia de TICs

Creación de una Agencia como entidad de gestión independiente y dentro de Conselleria de Presidencia.

- Impacto en el atractivo
 - Facilita la definición de estrategias propias innovadoras y anticipativas y su puesta en marcha
 - Dota de relevancia a las TIC para la modernización del tejido productivo y de un referente al que dirigirse para las empresas del sector
 - Facilita la agilidad de la operación, tanto en la contratación de proveedores externos como de personal interno

- Facilita la visión gerencial, la aplicación de un modelo de recursos humanos más cercano al modelo empresarial basado en productividad, en la motivación y la meritocracia
- Impacto en el riesgo
 - Cambios organizativos y legislativos importantes
 - Inversión económica moderada
 - Riesgo mediático por el momento político

A2: Conselleria de Organización y Sistemas

Creación de una Conselleria de Organización y Sistemas que defina la política TIC de la GVA.

- Impacto en el atractivo
 - Posiciona a las TIC a un nivel de relevancia top, facilitando la definición de políticas e iniciativas en torno a ellas que sean integrales
 - Facilita la interoperabilidad entre administraciones, al hacerse cargo de la organización y sistemas
 - Dota de relevancia a las TIC para la modernización del tejido productivo y de un referente claro al que dirigirse para las empresas del sector
 - Facilita ligeramente la agilidad de la operación, ya que sigue rigiéndose por los procedimientos administrativos
 - Fortalece la imagen de la administración y su preocupación por la búsqueda de la coordinación entre consellerias y la eficiencia.
- Impacto en el riesgo
 - Cambios organizativos y legislativos importantes
 - Inversión económica elevada

A3: DG en Conselleria de Hacienda

Mantenimiento de la DGTIC en Hacienda como una DG.

- Impacto en el atractivo
 - Agilidad en la operación baja, por las debilidades que se han visto en el análisis interno
 - Satisfacción del usuario / cliente baja, debido a las tensiones que se generan con ellos y la falta de comunicación
 - Baja confianza en las empresas del sector y poca defensa del mismo
 - Facilita la interoperabilidad entre administraciones, al promover mecanismos de coordinación centralizados
- Impacto en el riesgo
 - No genera rupturas con el modelo existente y no requiere de grandes inversiones para el cambio de modelo
 - Los modelos organizacionales actuales generan ineficiencias e incapacidad de gestionar los contratos y consumir los presupuestos
 - Imagen de la Administración dañada por la insatisfacción de los usuarios y las tensiones con los proveedores.

A4: Descentralización co-responsable

Se proporciona una infraestructura común y una serie de servicios centralizados comunes y unas guías para su uso, en modo Cloud (hosting o housing). Las Consellerias serán autónomas, con personal y presupuesto propio, para el desarrollo de las actividades propias de sus ámbitos. Sus desarrollos deberán responder a los criterios del comité o comités que garanticen la interoperabilidad necesaria entre los Sistemas. Existirá también un grupo de Gobernanza.

- Impacto en el atractivo
 - Se fomenta la co-responsabilidad para con las TIC
 - Agilidad en la operación media, ya que las Consellerias pueden gestionar sus presupuestos atendiendo a sus estrategias
 - Satisfacción del usuario / cliente mayor, por ser su propio cliente interno
- Impacto en el riesgo
 - Pérdida de imagen, al romperse con la dinámica de consolidación y centralización
 - Pérdida del control del negocio, al delegarlo en los clientes
 - Cambios organizativos grandes, teniendo que crear de nuevo los servicios de informática en las Consellerias
 - Dificultad para discernir entre lo distribuido y lo centralizado

Análisis cuantitativo

Se procede a asignar valores de atractivo y riesgo a cada una de las alternativas que surgen de la combinación de los valores de los ejes. Al manejar 7 ejes, las combinaciones son infinitas y por tanto, para acotar el conjunto de combinaciones que se pueden dar, se realiza primero un filtro de viabilidad en el que se identifican posibles valores que pueden tomar esos ejes, y que son los siguientes:



Figura 2. Valores viables de cada uno de los ejes a combinar

De este filtro de viabilidad se obtienen por tanto 16 alternativas posibles, agrupadas en 4 clusters gobernados por la opción elegida del EJE A, y sobre las que se establecen los valores de atractivo y riesgo, dando como resultado la siguiente matriz:

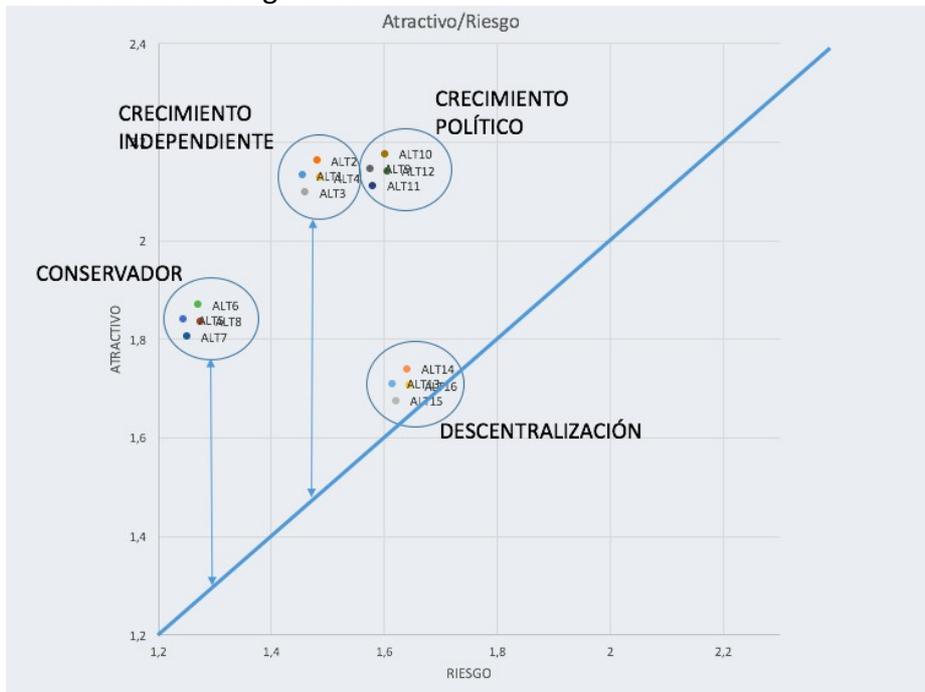


Figura 3. Matriz atractivo/riesgo

Selección de la alternativa

Siguiendo el criterio de maximización del ratio Atractivo / Riesgo, se estudiaron en profundidad las alternativas 1 y 5.

Alternativa 1. Crecimiento Independiente (Agencia)

Descripción

- Creación de una Agencia como entidad de gestión independiente y dentro de Conselleria de Presidencia (Modelo ICM)
- Se establece un organigrama siguiendo criterios de eficiencia, estableciendo una carrera profesional basada en la productividad y meritocracia y poniendo en marcha comités de comunicación y coordinación de las acciones.
- La agencia establece sus planes de acción principalmente como respuesta a los planes estratégicos de las Consellerias cliente
- Baja visibilidad del cliente externo (ciudadano), que queda limitada por el cliente interno.
- Se plantea una alta externalización del desarrollo de los proyectos, manteniéndose el personal público en la parte de gestión, planificación y seguimiento de los proyectos. Las dimensiones de la agencia quedan acotadas.
- Se facilita el uso mayoritario de pliegos marco, más flexibles para el modelo de servicios gestionados y para atender peticiones no planificadas.
- Establecimiento y ejecución de planes de formación adaptados a las necesidades del puesto de trabajo.
- Apertura a la participación activa en proyectos de I+D como socio que proporcionen ingresos adicionales.

Ventajas

- Facilita la definición de estrategias propias innovadoras y anticipativas y su puesta en marcha
- Dota de relevancia a las TIC para la modernización del tejido productivo y de un referente al que dirigirse para las empresas del sector
- Facilita la agilidad de la operación, suponiendo ahorros considerables y un mejor servicio
 - Tanto en la contratación de proveedores externos como de personal interno,
 - Por la flexibilidad que aportan los proveedores externos en cuanto a perfiles disponibles
- Facilita la visión gerencial, la aplicación de un modelo de recursos humanos más cercano al modelo empresarial basado en productividad, en la motivación y la meritocracia
- Facilita la coordinación entre trabajadores y entre servicios y con los proveedores externos.
- La imagen de la Agencia frente al cliente interno sale fortalecida por focalizar la actividad en ellos y proporcionar flexibilidad para abordar necesidades puntuales
- Mejora la motivación del personal, al incorporar metodologías de compensación por cumplimiento de objetivos, una formación especializada y la participación en proyectos innovadores
- Facilita la innovación gracias a la motivación del personal y a la eficiencia de los procesos.
- Impulsa de forma alta al sector TIC, al proporcionar un negocio importante por la externalización del servicio
- La interacción con empresas facilita la captación de tendencias y la innovación
- Genera relaciones con la Universidad, centros tecnológicos y empresas, impulsando un ecosistema en torno al sector y a la innovación

- Proporciona una imagen moderna y actual a la administración

Inconvenientes

- **Cambios organizativos y legislativos importantes**
- Largo proceso de transición que puede consumir gran parte de esta legislatura sin generar visibilidad
- Inversión económica moderada
- **Riesgo mediático por el momento político y por la creación de otras agencias paralelas**
- Iniciativa acotada, al ser reactivo a las estrategias de los clientes y bajo control del negocio, al no focalizar recursos a estudiar la problemática de los clientes para anticiparse y guiarlos
- Baja visibilidad de la agencia por parte del ciudadano.
- Posible dependencia de proveedores externos
- Cambios necesarios en los perfiles del personal al necesitar orientarlos a gestión

Alternativa 5. Opción conservadora (mantenimiento de la DGTIC)

Descripción

- Mantenimiento de la DGTIC dentro de Conselleria de Hacienda
- Orientación hacia satisfacer las peticiones de los clientes internos de la forma más eficiente. Coordinación con los planes y estrategias de los clientes
- Baja visibilidad del cliente externo (ciudadano), que queda limitada por el cliente interno.
- Alta externalización del desarrollo de los proyectos, manteniéndose el personal público en la parte de gestión, planificación y seguimiento de los proyectos. Dimensiones de la DGTIC acotadas.
- Uso mayoritario de pliegos marco si la intervención lo permite, más flexibles para el modelo de servicios gestionados y para atender peticiones no planificadas.
- Fomento de una oferta de formación adaptada a las necesidades del puesto de trabajo.
- Apertura a la participación en proyectos de I+D como socio que proporcionen ingresos adicionales.

Ventajas

- No genera rupturas con el modelo existente y no requiere de grandes inversiones para el cambio de modelo
- Operatividad desde el minuto 1
- Facilita la agilidad en la operación, por la flexibilidad que aportan los proveedores externos en cuanto a perfiles disponibles
- Impulsa de forma alta al sector TIC, al proporcionar un negocio importante debido a la externalización
- La interacción con empresas facilita la captación de tendencias y la innovación
- Genera relaciones con la Universidad, centros tecnológicos y empresas, impulsando un ecosistema en torno al sector y a la innovación

Inconvenientes

- Baja agilidad en la operación
- Barreras y prejuicios heredados del estado actual. No se rompe con la inercia.
- Modelo organizacional rígido que genera ineficiencias e incapacidad de gestionar los contratos y consumir los presupuestos
- Requiere inversión para la orientación del personal hacia la gestión de proyectos y la coordinación de los mismos.
- No existe referente para las empresas del sector

- La motivación del personal es baja, dadas las dificultades para el crecimiento
- Imagen de la Administración dañada por la insatisfacción de los usuarios y las tensiones con los proveedores.
- Actividad de envergadura baja-media, al ser reactivo a las estrategias de los clientes y bajo control del negocio, al no focalizar recursos a estudiar la problemática de los clientes para anticiparse y guiarlos
- Baja visibilidad de la DGTIC por parte del ciudadano.
- Posible dependencia de proveedores externos

Tras el análisis cuantitativo y cualitativo, el momento político prima en la decisión y **se selecciona la Alternativa 5, manteniendo la estructura de la DGTIC tal y como está actualmente** y manteniendo el estudio de la alternativa de creación de una Agencia para un hipotético cambio futuro.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Tal y como se ha ido explicando a lo largo del presente trabajo, el objetivo final del Plan Estratégico es la formulación de la estrategia de la organización, que estará ordenada jerárquicamente de acuerdo a:

- Ejes estratégicos
- Objetivos estratégicos
- Líneas Estratégicas
- Acciones

Cada una de las acciones tiene unos objetivos a cumplir, que deben estar relacionados con los objetivos estratégicos y se descompone en una serie de actividades a llevar a cabo por un equipo de trabajo y con un presupuesto asignado.

La siguiente figura muestra la estructura del plan y su relación con las acciones a poner en marcha.

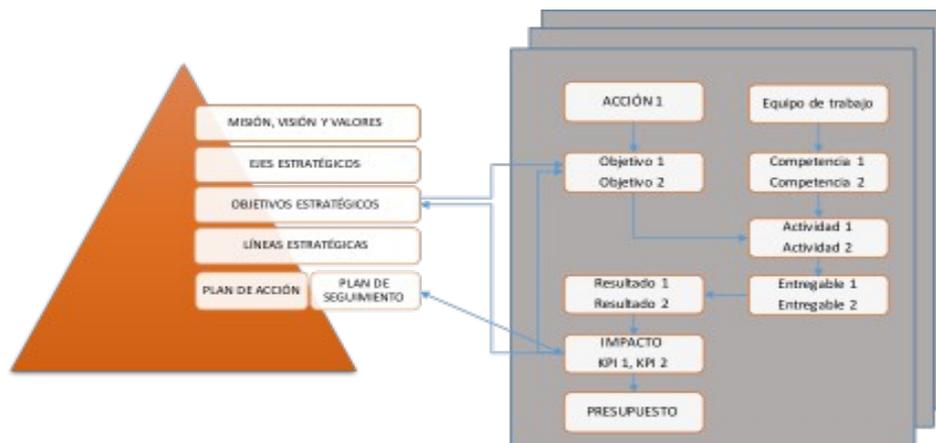


Figura 4. Estructura del plan y relación con las actividades

La estrategia se ha establecido en torno a 3 ejes estratégicos, como se observa en la siguiente figura, que abordan las siguientes tres dimensiones:

- **Organización interna**
- **Producción y Oferta de Servicios**
- **Dinamización y defensa del sector y el modelo productivo**



Los 3 ejes se dividen en 19 objetivos estratégicos, de la siguiente forma:

19 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ADMINISTRACIÓN INNOVADORA, EFICIENTE, ABIERTA Y CONSCIENTE	SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS	FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TIC Y LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO
<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZACIÓN INTERNA COHESIONADA Y EFICIENTE • GOBERNANZA, INNOVACIÓN, CALIDAD Y SEGUIMIENTO INTEGRAL • COLABORACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES • APUESTA POR EL SOFTWARE LIBRE, LOS ESTÁNDARES Y EL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL • APUESTA POR LOS DATOS ABIERTOS 	<ul style="list-style-type: none"> • SISTEMAS Y APLICACIONES CONSOLIDADOS Y OPTIMIZADOS • ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA ÁGIL, EFICIENTE, CONOCIDA Y UTILIZADA • UNA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA MODERNA Y EFICIENTE • EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CULTURA Y DEPORTE INNOVADORA, INTERACTIVA E INCLUSIVA • SERVICIO DE HACIENDA EFECTIVO, INNOVADOR E INTEGRADO • EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA MODERNA Y ADAPTADA A LAS NECESIDADES • CIBERSEGURIDAD Y RESILIENCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE LAS AAPP, CIUDADANOS Y EMPRESAS DE LA COMUNITAT VALENCIANA • PRODUCCIÓN Y GESTIÓN OPTIMIZADA • PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • IMPULSAR UNA RELACIÓN SINÉRGICA ENTRE LA UNIVERSIDAD, LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA • DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DE LAS TIC A NIVEL INSTITUCIONAL • CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO INDUSTRIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA • TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO A TRAVÉS DE LA BANDA ANCHA ULTRARRÁPIDA EN EL TERRITORIO • HACIA UN MODELO PRODUCTIVO INCLUSIVO A TRAVÉS DE LAS TIC

Y cada uno de los objetivos se organiza en líneas estratégicas y acciones. A continuación se detallan estas líneas y acciones:

EJE I. ADMINISTRACIÓN INNOVADORA, EFICIENTE, ABIERTA Y CONSCIENTE		
OE I.1. ORGANIZACIÓN INTERNA COHESIONADA Y EFICIENTE	LE I.1.1. ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL	<p>ACCIÓN I.1.1.1. REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES</p> <p>ACCIÓN I.1.1.2. PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <p>ACCIÓN I.1.1.3. REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS</p>
	LE I.1.2. COMUNICACIÓN	<p>ACCIÓN I.1.2.1. COMUNICACIÓN INTERNA</p> <p>ACCIÓN I.1.2.2. COMUNICACIÓN EXTERNA</p> <p>ACCIÓN I.1.2.3. OPTIMIZACIÓN DE REDES DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA</p>
	LE I.1.3. OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	<p>ACCIÓN I.1.3.1. PLAN DE FORMACIÓN</p> <p>ACCIÓN I.1.3.2. FORMACIÓN CONTINUA</p> <p>ACCIÓN I.1.3.3. PLAN DE CRECIMIENTO</p>
	LE I.1.4. PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN	<p>ACCIÓN I.1.4.1. NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC</p> <p>ACCIÓN I.1.4.2. CAJA FIJA</p>
	LE I.1.5. FINANCIACIÓN	<p>ACCIÓN I.1.5.1. CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN</p>
OE I.2. GOBERNANZA, INNOVACIÓN, CALIDAD Y SEGUIMIENTO INTEGRAL	LE I.2.1. GOBERNANZA TIC	<p>ACCIÓN I.2.1.1. PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN</p> <p>ACCIÓN I.2.1.2. GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC</p> <p>ACCIÓN I.2.1.3. PLAN DE INTEGRACIÓN DE SANIDAD</p>
	LE I.2.2. VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y DE MERCADOS	<p>ACCIÓN I.2.2.1. PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA</p> <p>ACCIÓN I.2.2.2. EJECUCIÓN DEL PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA</p>
	LE I.2.3. OFICINA DE CALIDAD INTERNA	<p>ACCIÓN I.2.3.1. PLAN DE CALIDAD</p> <p>ACCIÓN I.2.3.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL</p> <p>ACCIÓN I.2.3.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p>
	LE I.2.4. COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	<p>ACCIÓN I.2.4.1. DISEÑO DE CUADROS DE MANDO E INDICADORES</p> <p>ACCIÓN I.2.4.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO</p>

OE I.3. COLABORACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES	LE I.3.1. FOMENTO DE LAS RELACIONES Y LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS ADMINISTRACIONES	ACCIÓN I.3.1.1. <i>PLAN DE INTEROPERABILIDAD AUTONÓMICO</i> ACCIÓN I.3.1.2. <i>PLAN DE INTEROPERABILIDAD CON EL ESTADO</i> ACCIÓN I.3.1.3. <i>FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN</i>
OE I.4. APUESTA POR EL SOFTWARE LIBRE, LOS ESTÁNDARES Y EL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL	LE I.4.1. SOFTWARE LIBRE	ACCIÓN I.4.1.1. <i>PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE LIBRE</i> ACCIÓN I.4.1.2. <i>PLAN DE USO DE SOFTWARE LIBRE</i>
	LE I.4.2. PLAN CUMPLIMIENTO NORMATIVO-TECNOLÓGICO	ACCIÓN I.4.2.1. <i>PLAN DE ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS Y NORMATIVAS</i>
	LE I.4.3. DESARROLLO DE PLATAFORMAS Y TECNOLOGÍAS ESTÁNDAR	ACCIÓN I.4.3.1. <i>Mantenimiento y Evolutivo de Plataformas</i> ACCIÓN I.4.3.2. <i>OFICINA JAVA</i> ACCIÓN I.4.3.3. <i>MOVILIDAD</i> ACCIÓN I.4.3.4. <i>PUESTO DE TRABAJO</i>
OE I.5. APUESTA POR LOS DATOS ABIERTOS	LE I.5.1. DATOS ABIERTOS	ACCIÓN I.5.1.1. <i>PLAN DE APERTURA DE DATOS EN COORDINACIÓN CON LAS DIRECTRICES DE TRANSPARENCIA.</i> ACCIÓN I.5.1.2. <i>PLATAFORMA DE DATOS ABIERTOS</i>
	LE I.5.2. BI-BIG DATA	ACCIÓN I.5.2.1. <i>PLAN DE EXPLOTACIÓN DE BI-BIG DATA</i> ACCIÓN I.5.2.2. <i>PLATAFORMA DE BI-BIG DATA</i>

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS

OE II.1. SISTEMAS Y APLICACIONES CONSOLIDADOS Y OPTIMIZADOS	LE II.1.1. ATENCIÓN AL USUARIO	ACCIÓN II.1.1.1. <i>CENTRALIZACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS, INCIDENCIAS Y PRODUCCIÓN</i> ACCIÓN II.1.1.2. <i>INVENTARIO DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA</i>
	LE II.1.2. CONSOLIDACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN	ACCIÓN II.1.2.1. <i>INVENTARIO DE APLICACIONES, SERVICIOS, EQUIPOS INFORMÁTICOS, PUESTOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN</i> ACCIÓN II.1.2.2. <i>ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES</i> ACCIÓN II.1.2.3. <i>ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA</i> ACCIÓN II.1.2.4. <i>DESAGREGACIÓN</i>
	LE II.1.3. APLICACIONES	ACCIÓN II.1.3.1. <i>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</i>

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS		
	SECTORIALES/VERTICALES OPTIMIZADAS	<p>PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA SOCIAL Y MEDIO-AMBIENTAL</p> <p>ACCIÓN II.1.3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA</p> <p>ACCIÓN II.1.3.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA LABORAL</p> <p>ACCIÓN II.1.3.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE PRESIDENCIA</p> <p>ACCIÓN II.1.3.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE TRANSPARENCIA</p>
	LE II.1.4. APLICACIONES TRANSVERSALES OPTIMIZADAS	<p>ACCIÓN II.1.4.1. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TRANSVERSALES</p> <p>ACCIÓN II.1.4.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES.</p> <p>ACCIÓN II.1.4.3. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN DE RRHH</p> <p>ACCIÓN II.1.4.4. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>
OE II.2. ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA ÁGIL, EFICIENTE, CONOCIDA Y UTILIZADA	LE II.2.1. PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL	<p>ACCIÓN II.2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN: COMPONENTES Y ACTIVIDADES NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA</p> <p>ACCIÓN II.2.1.2. DESARROLLO DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN</p> <p>ACCIÓN II.2.1.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, SERVICIOS Y APLICACIONES A ADAPTAR</p> <p>ACCIÓN II.2.1.4. DESARROLLO DE LAS ADAPTACIONES: INTEGRACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN EN SERVICIOS Y APLICACIONES</p> <p>ACCIÓN II.2.1.5. DEFINICIÓN DE INDICADORES Y DE LAS TÉCNICAS PARA OBTENER MÉTRICAS. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y SOPORTE</p> <p>ACCIÓN II.2.1.6. IMPULSO Y MEDICIÓN DEL USO DE LOS SERVICIOS TRANSFORMADOS</p>
	LE II.2.2. PORTALES	ACCIÓN II.2.2.1. CONSOLIDACIÓN

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS		
		ACCIÓN II.2.2.2. <i>ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO</i>
	LE II.2.3. DESARROLLO DE NUEVAS APLICACIONES	ACCIÓN II.2.3.1. <i>PLAN DE ENTIDADES LOCALES</i> ACCIÓN II.2.3.2. <i>EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE OTRAS APLICACIONES O SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA NO INCLUIDAS EN EL PLAN</i>
OE II.3. UNA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA MODERNA Y EFICIENTE	LE II.3.1. IMPULSO AL PLAN DE MODERNIZACIÓN DE JUSTICIA	ACCIÓN II.3.1.1. <i>PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA</i> ACCIÓN II.3.1.2. <i>PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA JUSTICIA</i>
	LE II.3.2. ACTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA	ACCIÓN II.3.2.1. <i>ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES</i>
	LE II.3.3. DESARROLLO DE NUEVAS APLICACIONES	ACCIÓN II.3.3.1. <i>NUEVAS APLICACIONES DE JUSTICIA</i>
OE II.4. EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CULTURA Y DEPORTE INNOVADORA, INTERACTIVA E INCLUSIVA	LE II.4.1. IMPULSO AL PLAN DE INNOVACIÓN EDUCATIVA	ACCIÓN II.4.1.1. <i>PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y DEL USO DE LAS TIC EN LA ACTIVIDAD DOCENTE</i> ACCIÓN II.4.1.2. <i>PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA EDUCACIÓN</i>
	LE II.4.2. ACTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE APLICACIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA	ACCIÓN II.4.2.1. <i>ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA ITACA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA</i> ACCIÓN II.4.2.2. <i>EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ASOCIADOS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA</i> ACCIÓN II.4.2.3. <i>ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE CULTURA Y DEPORTES</i>
	LE II.4.3. INTEGRACIÓN DE LAS TIC EN LAS ACTIVIDADES DOCENTES	ACCIÓN II.4.3.1. <i>DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS</i> ACCIÓN II.4.3.2. <i>DISTRIBUCIÓN DE SOFTWARE</i>

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS		
		<p><i>RE LIBRE LLIUREX PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS</i></p> <p><i>ACCIÓN II.4.3.3. ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS WEB APLICADAS A LA DOCENCIA</i></p> <p><i>ACCIÓN II.4.3.4. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES PARA EL USO DE LAS TIC</i></p>
OE II.5. SERVICIO DE HACIENDA EFECTIVO, INNOVADOR E INTEGRADO	LE II.5.1. IMPULSO AL PLAN DE INNOVACIÓN EN HACIENDA	<i>ACCIÓN II.5.1.1. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE HACIENDA</i>
	LE II.5.2. ACTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE APLICACIONES DE HACIENDA	<i>ACCIÓN II.5.2.1. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES</i>
	LE II.5.3. DESARROLLO DE NUEVAS APLICACIONES DE HACIENDA	<p><i>ACCIÓN II.5.3.1. INTEGRACIÓN SUBSISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS GESTIONES: CONTRATACIÓN – SUBVENCIONES -PERSONAL</i></p> <p><i>ACCIÓN II.5.3.2. INTEROPERABILIDAD SISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS ADMINISTRACIONES</i></p> <p><i>ACCIÓN II.5.3.3. ADAPTACIÓN NORMATIVA EN MATERIA DE HACIENDA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.</i></p>
OE II.6. EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA MODERNA Y ADAPTADA A LAS NECESIDADES	LE II.6.1. EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO OPTIMIZADO PARA LA ADMINISTRACIÓN	<p><i>ACCIÓN II.6.1.1. COMPRA, CONFIGURACIÓN Y DESPLIEGUE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.1.2. CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.1.3. CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.1.4. CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.1.5. MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.1.6. MEJORAS DEL CPD PRINCIPAL</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.1.7. SOPORTE A PRODUCCIÓN</i></p>
	LE II.6.2. TELETRABAJO Y VIRTUALIZACIÓN DEL PUESTO	<p><i>ACCIÓN II.6.2.1. TELETRABAJO</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.2.2. VIRTUALIZACIÓN</i></p>
	LE II.6.3. COMUNICACIONES INTERNAS/EXTERNAS EFICIENTES	<p><i>ACCIÓN II.6.3.1. RED PRIVADA</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.3.2. COMUNICACIONES MÓVILES</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.3.3. ACCESO A INTERNET</i></p> <p><i>ACCIÓN II.6.3.4. SOPORTE SERVICIOS DE CO-</i></p>

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS		
		<i>MUNICACIONES</i>
	LE II.6.4. CONTINUIDAD DE LA ACTIVIDAD	ACCIÓN II.6.4.1. <i>DISEÑO Y CREACIÓN DE UN CENTRO DE RESPALDO</i>
	LE II.6.5. COMUNICACIONES MÓVILES DE EMERGENCIAS Y SEGURIDAD AVANZADAS	ACCIÓN II.6.5.1. <i>RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y AMPLIACIÓN DE LA RED</i> ACCIÓN II.6.5.2. <i>OFICINA TÉCNICA</i>
	LE II.6.6. REDES AVANZADAS PARA EL SERVICIO PÚBLICO DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN DIGITAL DE ÁMBITO AUTONÓMICO	ACCIÓN II.6.6.1. <i>RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA</i> ACCIÓN II.6.6.2. <i>RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA</i>
OE II.7. CIBERSEGURIDAD Y RESILIENCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE LAS AAPP, CIUDADANOS Y EMPRESAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA	LE II.7.1. CONFIANZA EN LOS SERVICIOS ELECTRÓNICOS SEGURIDAD	ACCIÓN II.7.1.1. <i>MEJORA CONTINUA DE LA SEGURIDAD (SGSI)</i> ACCIÓN II.7.1.2. <i>GOBIERNO DE LA CIBERSEGURIDAD (SGSI)</i> ACCIÓN II.7.1.3. <i>DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD</i>
	LE II.7.2. CAPACIDADES DE PREVENCIÓN, DETECCIÓN, RESPUESTA Y RECUPERACIÓN ANTE LAS CIBERAMENAZAS	ACCIÓN II.7.2.1. <i>CERT (CSIRT-CV)</i>
	LE II.7.3. REFERENTE CIBERSEGURIDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	ACCIÓN II.7.3.1. <i>COLABORACIÓN</i> ACCIÓN II.7.3.2. <i>PRESENCIA FOROS</i> ACCIÓN II.7.3.3. <i>PRODUCCIÓN TÉCNICA</i>
OE II.8. PRODUCCIÓN Y GESTIÓN OPTIMIZADA	LE II.8.1. DESPLIEGUE COORDINADO (CON ATENCIÓN AL USUARIO)	ACCIÓN II.8.1.1. <i>POLÍTICAS DE DESPLIEGUE COORDINADO</i> ACCIÓN II.8.1.2. <i>EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESPLIEGUE Y PRODUCCIÓN</i> ACCIÓN II.8.1.3. <i>SOPORTE A LOS SERVICIOS TIC</i>
	LE II.8.2. ATENCIÓN AL PUESTO ÁGIL	ACCIÓN II.8.2.1. <i>PLAN DE ATENCIÓN AL PUESTO</i> ACCIÓN II.8.2.2. <i>INTERACCIÓN CON EL RESTO DE SERVICIOS INVOLUCRADOS</i> ACCIÓN II.8.2.3. <i>MEJORA CONTINUA</i>
	LE II.8.3. ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD	ACCIÓN II.8.3.1. <i>POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD</i> ACCIÓN II.8.3.2. <i>EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONI-</i>

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS		
		<i>BILIDAD</i>
	LE II.8.4. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD	ACCIÓN II.8.4.1. <i>POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD</i> ACCIÓN II.8.4.2. <i>EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD</i>
OE II.9. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA	LE II.9.1. TIC COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA	ACCIÓN II.9.1.1. <i>PLAN DE SOCIEDAD DIGITAL EN COORDINACIÓN CON TRANSPARENCIA</i>
	LE II.9.2. SERVICIOS DIRECTOS A CIUDADANOS Y EMPRESAS	ACCIÓN II.9.2.1. <i>PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO</i> ACCIÓN II.9.2.2. <i>DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A CIUDADANOS</i> ACCIÓN II.9.2.3. <i>DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A EMPRESAS</i> ACCIÓN II.9.2.4. <i>PLAN Y APLICACIONES DE MOVILIDAD</i> ACCIÓN II.9.2.5. <i>CONTACT CENTER</i>

EJE III. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TIC Y LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO		
OE III.1. IMPULSAR UNA RELACIÓN SINÉRGICA ENTRE LA UNIVERSIDAD, LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA ACCIÓN III.1.1.1.	LE III.1.2. ECOSISTEMA TIC POTENTE Y CON MASA CRÍTICA	ACCIÓN III.1.2.1. <i>PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC</i> ACCIÓN III.1.2.2. <i>CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS TIC</i>
	LE III.1.3. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO PARA LAS TIC	ACCIÓN III.1.3.1. <i>PROMOCIÓN DE PLATAFORMAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA EL CIUDADANO BASADAS EN DATOS ABIERTOS</i>
	LE III.1.4. TRACCIÓN Y COLABORACIÓN CON EL ECOSISTEMA TIC EN PROYECTOS DE I+D	ACCIÓN III.1.4.1. <i>IDENTIFICACIÓN DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y RELACIÓN CON LA AVI</i> ACCIÓN III.1.4.2. <i>POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.</i> ACCIÓN III.1.4.3. <i>PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I</i> ACCIÓN III.1.4.4. <i>USO DE LA CPTI Y LA PCP</i>
	LE III.1.5. OPTIMIZACIÓN	ACCIÓN III.1.5.1. <i>RELACIONES CON UNI-</i>

EJE III. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TIC Y LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO		
	N DE LAS RELACIONES CON UNIVERSIDAD, CENTROS TECNOLÓGICOS Y EMPRESA	<p>VERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS</p> <p>ACCIÓN III.1.5.2. RELACIONES CON EMPRESAS</p>
OE III.2. DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DE LAS TIC A NIVEL INSTITUCIONAL	LE III.2.1. TIC COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN	<p>ACCIÓN III.2.1.1. DEFENSA A NIVEL NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LAS TIC</p> <p>ACCIÓN III.2.1.2. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES</p>
OE III.3. CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO INDUSTRIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA	LE III.3.1. TIC COMO ELEMENTO CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO	<p>ACCIÓN III.3.1.1. DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS</p> <p>ACCIÓN III.3.1.2. DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO</p> <p>ACCIÓN III.3.1.3. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS. CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN</p>
OE III.4. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO A TRAVÉS DE LA BANDA ANCHA ULTRARÁPIDA EN EL TERRITORIO	LE III.4.1. RED NEUTRA DE LA GENERALITAT VALENCIANA	<p>ACCIÓN III.4.1.1. REGULARIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PASIVAS</p> <p>ACCIÓN III.4.1.2. INVENTARIADO DE ACTIVOS DE LA RED NEUTRA</p> <p>ACCIÓN III.4.1.3. ADECUACIÓN Y MEJORA INFRAESTRUCTURAS PASIVAS</p> <p>ACCIÓN III.4.1.4. RED DE TRANSPORTE</p>
	LE III.4.2. GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RED NEUTRA	<p>ACCIÓN III.4.2.1. MODELO PARA LA GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RED NEUTRA</p> <p>ACCIÓN III.4.2.2. OFICINA DE ATENCIÓN DE USUARIOS</p> <p>ACCIÓN III.4.2.3. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE SERVICIOS OFRECIDOS</p>
	LE III.4.3. EXTENSIÓN DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL	<p>ACCIÓN III.4.3.1. PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LA RED</p> <p>ACCIÓN III.4.3.2. AMPLIACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA RED</p>

EJE III. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TIC Y LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO		
OE III.5. HACIA UN MODELO PRODUCTIVO INCLUSIVO A TRAVÉS DE LAS TIC	LE III.5.1. FORMACIÓN EN TIC PARA LA INCLUSIÓN DIGITAL	ACCIÓN III.5.1.1. FORMACIÓN EN TIC PARA EL EMPLEO ACCIÓN III.5.1.2. FORMACIÓN EN TIC PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO ACCIÓN III.5.1.3. FORMACIÓN EN TIC PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN DIGITAL
	LE III.5.2. ELIMINACIÓN DE BARRERAS PARA EL ACCESO A LAS TIC	ACCIÓN III.5.2.1. PROGRAMA PARA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD EN LAS TIC

PLAN DE ACCIÓN

Cada una de las líneas se divide en acciones y éstas a su vez en Actividades. Por cada acción se han identificado los elementos del DAFO a los que aborda (ANEXO IV y V). Este plan de acción sirve de guía de cara a la planificación de acciones anuales (FP4) y a la asignación del presupuesto. Al final de este apartado se incluyen los documentos FP4 borradores para 2017 que ya se han desarrollado teniendo en cuenta el plan estratégico y que están enlazados con las líneas y acciones del mismo.

EJE I. ADMINISTRACIÓN INNOVADORA, EFICIENTE, ABIERTA Y CONSCIENTE	
OE I.1. ORGANIZACIÓN INTERNA COHESIONADA Y EFICIENTE	
LE I.1.1. ORGANIZACIÓN EFICIENTE Y ESPECIALIZACIÓN FUNCIONAL	
ACCIÓN I.1.1.1.	REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES
	ACTIVIDAD I.1.1.1.1. Estudio de RRHH y diseño de perfiles TIC
ACCIÓN I.1.1.2.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
	ACTIVIDAD I.1.1.2.1. Herramientas / Parametrización para gestión de proyectos
ACCIÓN I.1.1.3.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS
	ACTIVIDAD I.1.1.3.1. Reuniones regulares del Servicio de Sistemas y Producción con el resto de Servicios y Subdirecciones
	ACTIVIDAD I.1.1.3.2. Reuniones Mesa de Producción
	ACTIVIDAD I.1.1.3.3. Reuniones regulares del Servicio de Atención al Usuario de las TIC y su Puesto de Trabajo con el resto de Servicios y Subdirección
LE I.1.2. COMUNICACIÓN	
ACCIÓN I.1.2.1.	COMUNICACIÓN INTERNA
	ACTIVIDAD I.1.2.1.1. Mejora e intensificación de la comunicación interna en el marco de la DGTIC
	ACTIVIDAD I.1.2.1.2. Mejora e intensificación de la comunicación interna entre la DGTIC y la Generalitat en su conjunto
	ACTIVIDAD I.1.2.1.3. INTRANET corporativa GVA: creación de una plataforma corporativa de comunicación interna para todo el personal de la Generalitat
ACCIÓN I.1.2.2.	COMUNICACIÓN EXTERNA
	ACTIVIDAD I.1.2.2.1. Difusión de las políticas y los planes desarrolladas por la Generalitat para el desarrollo de las TIC y la Sociedad Digital
	ACTIVIDAD I.1.2.2.2. Difusión de la implementación y desarrollo de los objetivos y proyectos del Plan Estratégico, así como de sus resultados
	ACTIVIDAD I.1.2.2.3. Promoción de la participación de la ciudadanía en el desarrollo de nuevas políticas TIC
ACCIÓN I.1.2.3.	OPTIMIZACIÓN DE REDES DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
	ACTIVIDAD I.1.2.3.1. Marca/sello TIC Comunitat Valenciana: promoción y difusión de la estrategia colaborativa del sector TIC valenciano (ecosistema TIC formado por universidades, centros tecnológicos, administraciones, empresas, etc.)
	ACTIVIDAD I.1.2.3.2. Las redes de colaboración público-privada como medio de difusión para el sector TIC valenciano y canal de comunicación público
LE I.1.3. OPTIMIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	
ACCIÓN I.1.3.1.	PLAN DE FORMACIÓN
	ACTIVIDAD I.1.3.1.1. Inventario de capacidades de cada técnico de la DGTIC
	ACTIVIDAD I.1.3.1.2. Definición de Itinerarios formativos para cada perfil TIC
ACCIÓN I.1.3.2.	FORMACIÓN CONTINUA
	ACTIVIDAD I.1.3.2.1. Regular la designación de Técnicos a proyectos según sus capacidades
	ACTIVIDAD I.1.3.2.2. Cursos dirigidos a personal de la DGTIC con competencia en los puestos de contratación
	ACTIVIDAD I.1.3.2.3. Fomento de la formación especializada en normativa de contratación pública del personal técnico del SO-CATI
	ACTIVIDAD I.1.3.2.4. Formación en Ciberseguridad: Concienciación, Sensibilización y Cultura de Ciberseguridad. (Dirigida a Técnicos y Usuarios)
	ACTIVIDAD I.1.3.2.5. Formación en Calidad
	ACTIVIDAD I.1.3.2.6. Formación en estrategia y gestión de proyectos TIC
	ACTIVIDAD I.1.3.2.7. Formación Técnica especializada en Software Libre y Código Abierto
	ACTIVIDAD I.1.3.2.8. Formación Técnica especializada online y presencial
ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO
	ACTIVIDAD I.1.3.3.1. Estudio de cargas de trabajo
	ACTIVIDAD I.1.3.3.2. Revisión de coberturas de las FP4

LE I.1.4. PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN
ACCIÓN I.1.4.1. NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC

- ACTIVIDAD I.1.4.1.1. Elaboración de pliegos administrativos específicos**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.2. Consolidación de los contratos con servicios fijos y variables (Tipología DESIG)**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.3. Fomento de diálogos competitivos**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.4. Nuevos criterios de selección que busquen la rentabilidad de la inversión no sólo en el precio de adjudicación: ciclo de vida, nueva directiva**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.5. Aclaración con la intervención del sistema de abono de los mantenimientos de licencias**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.6. Análisis de las soluciones tecnológicas existentes en cada ámbito, para siguiendo las indicaciones en materia de contratación pública, ir a procedimientos abiertos. No consolidación de los denominados "contratos perpetuos"**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.7. Vigilancia de los posibles fraccionamientos de contratos en las propuestas de contratos menores**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.8. Limitación de las prestaciones realizadas a través de encomiendas de gestión (medios propios)**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.9. Actualización de la Guía de Tramitación Administrativa de Propuestas de contratación**
- ACTIVIDAD I.1.4.1.10. Homologación de modelos relativos a propuestas de contratación**

ACCIÓN I.1.4.2. CAJA FIJA

- ACTIVIDAD I.1.4.2.1. Gestión de la Caja Fija**
- ACTIVIDAD I.1.4.2.2. Coordinación con la Subsecretaría a los efectos de obtener instrucciones claras para su gestión (conceptos admisibles, temas conflictivos...)**

LE I.1.5. FINANCIACIÓN
ACCIÓN I.1.5.1. CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN

- ACTIVIDAD I.1.5.1.1. Formación sobre Fondos Europeos**
- ACTIVIDAD I.1.5.1.2. Participación en Foros y Comisiones para la gestión de los fondos y programas europeos H2020, RIS3, Agenda Digital...**
- ACTIVIDAD I.1.5.1.3. Participación en la redacción de pliegos cofinanciados y su seguimiento**
- ACTIVIDAD I.1.5.1.4. Control financiero y presupuestario**

OE I.2. GOBERNANZA, INNOVACIÓN, CALIDAD Y SEGUIMIENTO INTEGRAL
LE I.2.1. GOBERNANZA TIC
ACCIÓN I.2.1.1. PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN

- ACTIVIDAD I.2.1.1.1. CITEC y Comité Técnico Gobernanza TIC**

ACCIÓN I.2.1.2. GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC

- ACTIVIDAD I.2.1.2.1. Elaboración carta de servicios**
- ACTIVIDAD I.2.1.2.2. Estudio de calidad percibida**
- ACTIVIDAD I.2.1.2.3. Información periódica por ámbito**
- ACTIVIDAD I.2.1.2.4. Planificar la demanda**
- ACTIVIDAD I.2.1.2.5. Difusión interna y seguimiento**
- ACTIVIDAD I.2.1.2.6. Nuevos Sistemas de Información, Gestión AM CESSTIC**
- ACTIVIDAD I.2.1.2.7. Soporte, Gestión y Mejora de los Procesos**

ACCIÓN I.2.1.3. PLAN DE INTEGRACIÓN DE SANIDAD
LE I.2.2. VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y DE MERCADOS
ACCIÓN I.2.2.1. PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA
ACCIÓN I.2.2.2. EJECUCIÓN DEL PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA

- ACTIVIDAD I.2.2.2.1. Gestión del Conocimiento en Normativa**
- ACTIVIDAD I.2.2.2.2. Gestión del Conocimiento de la evolución del Mercado TIC**

LE I.2.3. OFICINA DE CALIDAD INTERNA
ACCIÓN I.2.3.1. PLAN DE CALIDAD
ACCIÓN I.2.3.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL

- ACTIVIDAD I.2.3.2.1. Calidad y Mejora Continua**
- ACTIVIDAD I.2.3.2.2. Control de Proveedores y Facturación**
- ACTIVIDAD I.2.3.2.3. Demanda y Proyectos**
- ACTIVIDAD I.2.3.2.4. Calidad y mejora continua a la atención del usuario**
- ACTIVIDAD I.2.3.2.5. Entregas y Calidad del Software**
- ACTIVIDAD I.2.3.2.6. Herramientas**

ACCIÓN I.2.3.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- ACTIVIDAD I.2.3.3.1. Divulgación herramientas**
- ACTIVIDAD I.2.3.3.2. Fomento uso documentación**
- ACTIVIDAD I.2.3.3.3. Normalización de procesos**

LE I.2.4. COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

ACCIÓN I.2.4.1. DISEÑO DE CUADROS DE MANDO E INDICADORES

ACTIVIDAD I.2.4.1.1. Establecimiento de indicadores y métricas

ACCIÓN I.2.4.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO

ACTIVIDAD I.2.4.2.1. Oficina de Seguimiento
ACTIVIDAD I.2.4.2.2. Elaboración y mantenimiento de la Formulación del Plan

OE I.3. COLABORACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES

LE I.3.1. FOMENTO DE LAS RELACIONES Y LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS ADMINISTRACIONES

ACCIÓN I.3.1.1. PLAN DE INTEROPERABILIDAD REGIONAL

ACCIÓN I.3.1.2. PLAN DE INTEROPERABILIDAD CON EL ESTADO

ACCIÓN I.3.1.3. FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN

ACTIVIDAD I.3.1.3.1. Fomento de la formación especializada en convenios de colaboración del personal técnico del SOCATI (y otros)

OE I.4. APUESTA POR EL SOFTWARE LIBRE, LOS ESTÁNDARES Y EL CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL

LE I.4.1. SOFTWARE LIBRE

ACCIÓN I.4.1.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE LIBRE

ACCIÓN I.4.1.2. PLAN DE USO DE SOFTWARE LIBRE

LE I.4.2. PLAN CUMPLIMIENTO NORMATIVO-TECNOLÓGICO

ACCIÓN I.4.2.1. PLAN DE ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS Y NORMATIVAS

ACTIVIDAD I.4.2.1.1. Orden de Estándares
ACTIVIDAD I.4.2.1.2. Catálogo de Productos y su gestión
ACTIVIDAD I.4.2.1.3. Formación y Divulgación
ACTIVIDAD I.4.2.1.4. Participación en la definición de la solución tecnológica de cada sistema

LE I.4.3. DESARROLLO DE PLATAFORMAS Y TECNOLOGÍAS ESTÁNDAR

ACCIÓN I.4.3.1. MANTENIMIENTO Y EVOLUTIVO DE PLATAFORMAS

ACTIVIDAD I.4.3.1.1. gvNIX
ACTIVIDAD I.4.3.1.2. gvHIDRA
ACTIVIDAD I.4.3.1.3. gvSIG
ACTIVIDAD I.4.3.1.4. SFORMS
ACTIVIDAD I.4.3.1.5. Plataforma e-formación
ACTIVIDAD I.4.3.1.6. OTROS

ACCIÓN I.4.3.2. OFICINA JAVA

ACTIVIDAD I.4.3.2.1. Oficina JAVA

ACCIÓN I.4.3.3. MOVILIDAD

ACTIVIDAD I.4.3.3.1. Estandarización y despliegue de app

ACCIÓN I.4.3.4. PUESTO DE TRABAJO

ACTIVIDAD I.4.3.4.1. Puesto de trabajo libre
ACTIVIDAD I.4.3.4.2. Sistema operativo libre: Iliurex
ACTIVIDAD I.4.3.4.3. Ofimática libre: libreoffice
ACTIVIDAD I.4.3.4.4. Gestión y configuración de activos
ACTIVIDAD I.4.3.4.5. Otros

OE I.5. APUESTA POR LOS DATOS ABIERTOS

LE I.5.1. DATOS ABIERTOS

ACCIÓN I.5.1.1. PLAN DE APERTURA DE DATOS EN COORDINACIÓN CON LAS DIRECTRICES DE TRANSPARENCIA.

ACCIÓN I.5.1.2. PLATAFORMA DE DATOS ABIERTOS

LE I.5.2. BI-BIG DATA

ACCIÓN I.5.2.1. PLAN DE EXPLOTACIÓN DE BI-BIG DATA

ACCIÓN I.5.2.2. PLATAFORMA DE BI-BIG DATA

ACTIVIDAD I.5.2.2.1. Evolución y mantenimiento Tecnología BI

EJE II. SERVICIOS MODERNOS, SEGUROS, INCLUSIVOS E INTEGRADOS	
OE II.1.	SISTEMAS Y APLICACIONES CONSOLIDADOS Y OPTIMIZADOS
LE II.1.1.	ATENCIÓN AL USUARIO
ACCIÓN II.1.1.1.	CENTRALIZACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS, INCIDENCIAS Y PRODUCCIÓN
ACCIÓN II.1.1.2.	INVENTARIO DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA
LE II.1.2.	CONSOLIDACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y RACIONALIZACIÓN
ACCIÓN II.1.2.1.	INVENTARIO DE APLICACIONES, SERVICIOS, EQUIPOS INFORMÁTICOS, PUESTOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN
ACCIÓN II.1.2.2.	ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES
	ACTIVIDAD II.1.2.2.1. Módulo gvLOGIN
	ACTIVIDAD II.1.2.2.2. GvCRONOS
	ACTIVIDAD II.1.2.2.3. gvCESTA
	ACTIVIDAD II.1.2.2.4. CLAU
	ACTIVIDAD II.1.2.2.5. CSSTIC
ACCIÓN II.1.2.3.	ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA
ACCIÓN II.1.2.4.	DESAGREGACIÓN
LE II.1.3.	APLICACIONES SECTORIALES/VERTICALES OPTIMIZADAS
ACCIÓN II.1.3.1.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLITICA SOCIAL Y MEDIO-AMBIENTAL
	ACTIVIDAD II.1.3.1.1. Servicios No Planificados
	ACTIVIDAD II.1.3.1.2. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Dependencia.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.3. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Diversidad funcional.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.4. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Envejecimiento Activo.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.5. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Familia.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.6. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Juventud.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.7. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de igualdad y la protección social.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.8. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de vivienda.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.9. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de cooperación internacional.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.10. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de medio ambiente.
	ACTIVIDAD II.1.3.1.11. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de gobernación.
ACCIÓN II.1.3.2.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA
	ACTIVIDAD II.1.3.2.1. Servicios No Planificados
	ACTIVIDAD II.1.3.2.2. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Industria.
	ACTIVIDAD II.1.3.2.3. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Comercio y Consumo.
	ACTIVIDAD II.1.3.2.4. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Agricultura, Ganadería y Agua.
	ACTIVIDAD II.1.3.2.5. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Alimentación , Caza y Pesca.
	ACTIVIDAD II.1.3.2.6. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Infraestructuras.
	ACTIVIDAD II.1.3.2.7. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Carreteras y Transportes.
ACCIÓN II.1.3.3.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLITICA LABORAL
	ACTIVIDAD II.1.3.3.1. Servicios No Planificados
	ACTIVIDAD II.1.3.3.2. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Fomento de empleo e Intermediación Laboral.
	ACTIVIDAD II.1.3.3.3. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Formación para el empleo.
	ACTIVIDAD II.1.3.3.4. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Trabajo y Salud Laboral.
	ACTIVIDAD II.1.3.3.5. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de Estadística.
ACCIÓN II.1.3.4.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE PRESIDENCIA
ACCIÓN II.1.3.5.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE TRANSPARENCIA
LE II.1.4.	APLICACIONES TRANSVERSALES OPTIMIZADAS
ACCIÓN II.1.4.1.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TRANSVERSALES
	ACTIVIDAD II.1.4.1.1. Desarrollo de una Aplicación Informática para la gestión administrativa, presupuestaria y económica(multientidad)
	ACTIVIDAD II.1.4.1.2. Desarrollo de una Aplicación Informática para la organización y gestión de los convenios suscritos por la DGTIC (multientidad)
ACCIÓN II.1.4.2.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES.
	ACTIVIDAD II.1.4.2.1. Servicios No Planificados
	ACTIVIDAD II.1.4.2.2. Adaptación, evolución y desarrollo de los Servicios y soluciones comunes para la gestión de subvenciones.
	ACTIVIDAD II.1.4.2.3. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de subvenciones relacionados en el área de política social y medio-ambiental.
	ACTIVIDAD II.1.4.2.4. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de subvenciones relacionados en el área de economía

	productiva.
	ACTIVIDAD II.1.4.2.5. Adaptación, evolución y desarrollo de los sistemas de subvenciones relacionados en el área de política laboral
ACCIÓN II.1.4.3.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN DE RRHH
ACCIÓN II.1.4.4.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
OE II.2.	ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA ÁGIL, EFICIENTE, CONOCIDA Y UTILIZADA
LE II.2.1.	PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
ACCIÓN II.2.1.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN: COMPONENTES Y ACTIVIDADES NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA
	ACTIVIDAD II.2.1.1.1. Identificación de las Piezas de Transformación
ACCIÓN II.2.1.2.	DESARROLLO DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN
	ACTIVIDAD II.2.1.2.1. Archivo de documentos electrónicos activos
	ACTIVIDAD II.2.1.2.2. Archivo longevo de documentos electrónicos
	ACTIVIDAD II.2.1.2.3. Autenticación, firma electrónica y sellos de órgano
	ACTIVIDAD II.2.1.2.4. Carpeta ciudadana
	ACTIVIDAD II.2.1.2.5. Carpeta de empleado público
	ACTIVIDAD II.2.1.2.6. Código seguro de verificación
	ACTIVIDAD II.2.1.2.7. Comunicaciones electrónicas en entornos cerrados
	ACTIVIDAD II.2.1.2.8. Copia electrónica
	ACTIVIDAD II.2.1.2.9. Custodia documental
	ACTIVIDAD II.2.1.2.10. Digitalización de documentos en papel
	ACTIVIDAD II.2.1.2.11. Documento electrónico
	ACTIVIDAD II.2.1.2.12. Expediente electrónico
	ACTIVIDAD II.2.1.2.13. Facilitación del uso de componentes AE
	ACTIVIDAD II.2.1.2.14. Generador de formularios
	ACTIVIDAD II.2.1.2.15. Intermediación e intercambio de datos entre AAPP
	ACTIVIDAD II.2.1.2.16. Notificaciones y comunicaciones electrónicas
	ACTIVIDAD II.2.1.2.17. Órganos colegiados
	ACTIVIDAD II.2.1.2.18. Pago electrónico
	ACTIVIDAD II.2.1.2.19. Plataforma Autónoma de Interoperabilidad
	ACTIVIDAD II.2.1.2.20. Plataforma de Administración Electrónica
	ACTIVIDAD II.2.1.2.21. Plataforma de tramitación de expedientes electrónicos
	ACTIVIDAD II.2.1.2.22. Portafirmas
	ACTIVIDAD II.2.1.2.23. Portal
	ACTIVIDAD II.2.1.2.24. Punto de acceso general a los procedimientos
	ACTIVIDAD II.2.1.2.25. Registro de funcionarios habilitados
	ACTIVIDAD II.2.1.2.26. Registro de órganos de cooperación y convenios
	ACTIVIDAD II.2.1.2.27. Registro electrónico
	ACTIVIDAD II.2.1.2.28. Representación y apoderamiento
	ACTIVIDAD II.2.1.2.29. Reutilización de activos informáticos
	ACTIVIDAD II.2.1.2.30. Sede electrónica
	ACTIVIDAD II.2.1.2.31. Tablón de anuncios y edictos electrónico
ACCIÓN II.2.1.3.	IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, SERVICIOS Y APLICACIONES A ADAPTAR
	ACTIVIDAD II.2.1.3.1. Identificación y planificación de adaptaciones del ámbito de Educación
	ACTIVIDAD II.2.1.3.2. Identificación y planificación de adaptaciones del ámbito de Hacienda
	ACTIVIDAD II.2.1.3.3. Identificación y planificación de adaptaciones del ámbito de Justicia
	ACTIVIDAD II.2.1.3.4. Identificación y planificación de adaptaciones del ámbito de departamentales
	ACTIVIDAD II.2.1.3.5. Identificación y planificación de adaptaciones del ámbito de corporativas
ACCIÓN II.2.1.4.	DESARROLLO DE LAS ADAPTACIONES: INTEGRACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN EN SERVICIOS Y APLICACIONES
	ACTIVIDAD II.2.1.4.1. Adaptación de aplicaciones del ámbito de Educación
	ACTIVIDAD II.2.1.4.2. Adaptación de aplicaciones del ámbito de Hacienda
	ACTIVIDAD II.2.1.4.3. Adaptación de aplicaciones del ámbito de Justicia
	ACTIVIDAD II.2.1.4.4. Adaptación de aplicaciones departamentales
	ACTIVIDAD II.2.1.4.5. Adaptación de aplicaciones corporativas
ACCIÓN II.2.1.5.	DEFINICIÓN DE INDICADORES Y DE LAS TÉCNICAS PARA OBTENER MÉTRICAS. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y SOPORTE
ACCIÓN II.2.1.6.	IMPULSO Y MEDICIÓN DEL USO DE LOS SERVICIOS TRANSFORMADOS
LE II.2.2.	PORTALES
ACCIÓN II.2.2.1.	CONSOLIDACIÓN
	ACTIVIDAD II.2.2.1.1. Portales institucionales

	ACTIVIDAD II.2.2.1.2. Intranets
	ACTIVIDAD II.2.2.1.3. Otros portales
ACCIÓN II.2.2.2.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO
	ACTIVIDAD II.2.2.2.1. Portales institucionales
	ACTIVIDAD II.2.2.2.2. Intranets
	ACTIVIDAD II.2.2.2.3. Otros portales
LE II.2.3.	DESARROLLO DE NUEVAS APLICACIONES
ACCIÓN II.2.3.1.	PLAN DE ENTIDADES LOCALES
	ACTIVIDAD II.2.3.1.1. Centralización de la plataforma de Administración Electrónica para Entidades Locales
	ACTIVIDAD II.2.3.1.2. Adaptación, evolución y desarrollo de componentes de la plataforma
ACCIÓN II.2.3.2.	EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE OTRAS APLICACIONES O SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA NO INCLUIDAS EN EL PLAN
	ACTIVIDAD II.2.3.2.1. Proyectos de atención a la ciudadanía
	ACTIVIDAD II.2.3.2.2. Alfresco-Colaborativo
	ACTIVIDAD II.2.3.2.3. Otros proyectos
OE II.3.	UNA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA MODERNA Y EFICIENTE
LE II.3.1.	IMPULSO AL PLAN DE MODERNIZACIÓN DE JUSTICIA
ACCIÓN II.3.1.1.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA
	ACTIVIDAD II.3.1.1.1. Desarrollo y Seguimiento del Plan de Modernización
ACCIÓN II.3.1.2.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA JUSTICIA
	ACTIVIDAD II.3.1.2.1. Mejora de la conectividad de las sedes de Justicia
	ACTIVIDAD II.3.1.2.2. Integración sedes Justicia en voz corporativa
	ACTIVIDAD II.3.1.2.3. Adecuación de caudales al tráfico
LE II.3.2.	ACTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA
ACCIÓN II.3.2.1.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA
	ACTIVIDAD II.3.2.1.1. Incorporación del portafirmas electrónico en los procedimientos de trabajo
	ACTIVIDAD II.3.2.1.2. Presentación telemática de escritos dirigidos a la Administración de Justicia
	ACTIVIDAD II.3.2.1.3. Interoperabilidad de gestión procesal con otros sistemas de información
	ACTIVIDAD II.3.2.1.4. Impulso de la Nueva Oficina Judicial
	ACTIVIDAD II.3.2.1.5. Consolidar la gestión de identidades y uso de certificados digitales
	ACTIVIDAD II.3.2.1.6. Centralización de la arquitectura de bases de datos de los partidos judiciales
	ACTIVIDAD II.3.2.1.7. Apertura de los sistemas de información al role de los operadores jurídicos
	ACTIVIDAD II.3.2.1.8. Digitalización y Mejora de archivos judiciales
	ACTIVIDAD II.3.2.1.9. Implantación de la cita previa para los distintos servicios de Justicia
	ACTIVIDAD II.3.2.1.10. Mejora de los procedimientos de reconocimiento y gestión asociados los expedientes de justicia gratuita
	ACTIVIDAD II.3.2.1.11. Sistemas de Información para la gestión de los Institutos de Medicina Legal
	ACTIVIDAD II.3.2.1.12. Soporte al usuario de los sistemas de información de Justicia
	ACTIVIDAD II.3.2.1.13. Sistema de grabación de vistas
	ACTIVIDAD II.3.2.1.14. Sistema de notificaciones judiciales
	ACTIVIDAD II.3.2.1.15. Registro de Uniones de Hecho
	ACTIVIDAD II.3.2.1.16. Registro de Asociaciones
	ACTIVIDAD II.3.2.1.17. Registro Único de Profesionales
LE II.3.3.	DESARROLLO DE NUEVAS APLICACIONES
ACCIÓN II.3.3.1.	NUEVAS APLICACIONES DE JUSTICIA
	ACTIVIDAD II.3.3.1.1. Portal de Servicios de Justicia para operadores jurídicos
	ACTIVIDAD II.3.3.1.2. Portal de Servicios de Justicia para el ciudadano
	ACTIVIDAD II.3.3.1.3. Sistemas de Inteligencia de Negocio de la Justicia
	ACTIVIDAD II.3.3.1.4. Nuevos sistemas de gestión procesal
	ACTIVIDAD II.3.3.1.5. Sistema para la designación de peritos judiciales
	ACTIVIDAD II.3.3.1.6. Registro de Fundaciones
	ACTIVIDAD II.3.3.1.7. Registro de Colegios Profesionales
	ACTIVIDAD II.3.3.1.8. Peritaciones extrajudiciales de los Institutos de Medicina Legal
	ACTIVIDAD II.3.3.1.9. Sistemas de Información para la gestión de la Ayuda a las Víctimas del Delito
OE II.4.	EDUCACIÓN, INVESTIGACIÓN, CULTURA Y DEPORTE INNOVADORA, INTERACTIVA E INCLUSIVA
LE II.4.1.	IMPULSO AL PLAN DE INNOVACIÓN EDUCATIVA
ACCIÓN II.4.1.1.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y DEL USO DE LAS TIC EN LA ACTIVIDAD DOCENTE

	ACTIVIDAD II.4.1.1.1. Desarrollo y seguimiento del plan
ACCIÓN II.4.1.2.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA EDUCACIÓN
	ACTIVIDAD II.4.1.2.1. Mejora conectividad sedes Educación
	ACTIVIDAD II.4.1.2.2. Integración sedes Educación en voz corporativa
	ACTIVIDAD II.4.1.2.3. Gestión del acceso a internet de los Centros
	ACTIVIDAD II.4.1.2.4. Convenio RED.ES
LE II.4.2.	ACTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE APLICACIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA
ACCIÓN II.4.2.1.	ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA ITACA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA
	ACTIVIDAD II.4.2.1.1. Adaptación a la normativa de las diferentes enseñanzas o sistemas educativos en ITACA (infantil, primaria, secundaria, bachillerato, formación profesional básica, ciclos formativos, educación especial)
	ACTIVIDAD II.4.2.1.2. Incorporación en ITACA de las enseñanzas de régimen especial
	ACTIVIDAD II.4.2.1.3. Interacción y comunicación electrónica con los responsables familiares y los alumnos
	ACTIVIDAD II.4.2.1.4. Mejora de la usabilidad de ITACA mediante aplicaciones multidispositivo para el colectivo docente y el equipo directivo
ACCIÓN II.4.2.2.	EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ASOCIADOS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA
	ACTIVIDAD II.4.2.2.1. Sistemas de información de personal docente
	ACTIVIDAD II.4.2.2.2. Sistemas de información relacionados con centros privados y privados concertados
	ACTIVIDAD II.4.2.2.3. Sistemas de información de política lingüística
	ACTIVIDAD II.4.2.2.4. Sistemas de información de becas y ayudas al estudio y servicios complementarios
	ACTIVIDAD II.4.2.2.5. Sistemas de información de universidad, investigación y ciencia
	ACTIVIDAD II.4.2.2.6. Sistemas de información de ayudas y subvenciones en materia educativa a entidades públicas y privadas
ACCIÓN II.4.2.3.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE CULTURA Y DEPORTES
	ACTIVIDAD II.4.2.3.1. Sistemas de información relacionados con la gestión del patrimonio cultural de la c.v.
	ACTIVIDAD II.4.2.3.2. Sistemas de información relacionados con el libro, archivos y bibliotecas
	ACTIVIDAD II.4.2.3.3. Sistemas información relacionadas con la promoción y gestión del deporte
LE II.4.3.	INTEGRACIÓN DE LAS TIC EN LAS ACTIVIDADES DOCENTES
ACCIÓN II.4.3.1.	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
	ACTIVIDAD II.4.3.1.1. Elaboración del catálogo de dispositivos necesarios según nivel y espacio educativo.
	ACTIVIDAD II.4.3.1.2. Dotación directa de dispositivos.
	ACTIVIDAD II.4.3.1.3. Implementación de un catálogo para la adquisición de equipamiento por parte de los centros educativos.
	ACTIVIDAD II.4.3.1.4. Conectividad en todos los centros y espacios educativos.
	ACTIVIDAD II.4.3.1.5. Adquisición de licencias de aplicaciones empresariales específicas para formación profesional.
	ACTIVIDAD II.4.3.1.6. Mantenimiento del equipamiento TIC.
	ACTIVIDAD II.4.3.1.7. Investigación de nuevos dispositivos y tecnologías.
ACCIÓN II.4.3.2.	DISTRIBUCIÓN DE SOFTWARE LIBRE LLIUREX PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS
	ACTIVIDAD II.4.3.2.1. Mantenimiento de la distribución de software libre lliurex.
ACCIÓN II.4.3.3.	ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS WEB APLICADAS A LA DOCENCIA
	ACTIVIDAD II.4.3.3.1. Extensión de blogs y aulas virtuales a todos los niveles educativos.
	ACTIVIDAD II.4.3.3.2. Creación de un repositorio de recursos digitales abiertos.
	ACTIVIDAD II.4.3.3.3. Creación, estandarización y difusión de recursos actividad didácticos digitales.
	ACTIVIDAD II.4.3.3.4. Creación de una plataforma para el trabajo colaborativo y el intercambio de experiencias entre docentes.
	ACTIVIDAD II.4.3.3.5. Creación de un catálogo de apps educativas.
	ACTIVIDAD II.4.3.3.6. Mejora de las páginas web de los centros educativos.
ACCIÓN II.4.3.4.	MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES PARA EL USO DE LAS TIC
	ACTIVIDAD II.4.3.4.1. Realización de jornadas y seminarios.
	ACTIVIDAD II.4.3.4.2. Elaboración de tutoriales, guías de buenas prácticas, y materiales de promoción para el uso de las TIC en la docencia.
	ACTIVIDAD II.4.3.4.3. Atención directa a los coordinadores TIC de los centros educativos.
OE II.5.	SERVICIO DE HACIENDA EFECTIVO, INNOVADOR E INTEGRADO
LE II.5.1.	IMPULSO AL PLAN DE INNOVACIÓN EN HACIENDA
ACCIÓN II.5.1.1.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE HACIENDA
	ACTIVIDAD II.5.1.1.1. Desarrollo y seguimiento del plan
LE II.5.2.	ACTUALIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE APLICACIONES
ACCIÓN II.5.2.1.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES
	ACTIVIDAD II.5.2.1.1. Sistemas de información del área de contabilidad pública
	ACTIVIDAD II.5.2.1.2. Sistemas de información de registro contable de facturación e interoperabilidad con factura-e

	ACTIVIDAD II.5.2.1.3. Sistemas de información de nominas, proyección anual de nominas y elaboración presupuestaria ACTIVIDAD II.5.2.1.4. Sistemas de información de contratación pública ACTIVIDAD II.5.2.1.5. Sistemas de información de intervención, patrimonio, tesorería y otros sistemas auxiliares ACTIVIDAD II.5.2.1.6. Sistemas de información de expedientes de gestión tributaria ACTIVIDAD II.5.2.1.7. Sistemas de información de recaudación tributaria ACTIVIDAD II.5.2.1.8. Sistemas de información de gestión tributaria telemática y otros componentes electrónicos.
LE II.5.3.	DESARROLLO DE NUEVAS APLICACIONES DE HACIENDA
ACCIÓN II.5.3.1.	INTEGRACIÓN SUBSISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS GESTIONES: CONTRATACIÓN – SUBVENCIONES -PERSONAL
	ACTIVIDAD II.5.3.1.1. Integración con gestión de subvenciones ACTIVIDAD II.5.3.1.2. Integración con gestión de contratación pública ACTIVIDAD II.5.3.1.3. Integración con gestión de personal
ACCIÓN II.5.3.2.	INTEROPERABILIDAD SISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS ADMINISTRACIONES
	ACTIVIDAD II.5.3.2.1. Desarrollo de la interoperabilidad con minhap y otros organismos.
ACCIÓN II.5.3.3.	ADAPTACIÓN NORMATIVA EN MATERIA DE HACIENDA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.
	ACTIVIDAD II.5.3.3.1. Cambios funcionales y tecnológicos por normativa en materia de hacienda
OE II.6.	EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA MODERNA Y ADAPTADA A LAS NECESIDADES
LE II.6.1.	EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO OPTIMIZADO PARA LA ADMINISTRACIÓN
ACCIÓN II.6.1.1.	COMPRA, CONFIGURACIÓN Y DESPLIEGUE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
	ACTIVIDAD II.6.1.1.1. Elaboración de un catálogo de dispositivos para su compra centralizada ACTIVIDAD II.6.1.1.2. Elaboración de un catálogo de software para su compra centralizada ACTIVIDAD II.6.1.1.3. Compra e implantación de herramientas para el tratamiento masivo del puesto de trabajo: distribución de: configuraciones, software, sistemas operativos, etc ACTIVIDAD II.6.1.1.4. Adquisición de licencias de software para el puesto de trabajo ACTIVIDAD II.6.1.1.5. Implantación y mantenimiento de la plataforma del puesto de trabajo ACTIVIDAD II.6.1.1.6. Normativa de adaptación de las aplicaciones al puesto de trabajo ACTIVIDAD II.6.1.1.7. Seguridad del puesto de trabajo
ACCIÓN II.6.1.2.	CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS
	ACTIVIDAD II.6.1.2.1. Consolidación de servicios FORMS ACTIVIDAD II.6.1.2.2. Consolidación de servicios JAVA ACTIVIDAD II.6.1.2.3. Consolidación de servicios TOMCAT+PHP ACTIVIDAD II.6.1.2.4. Consolidación de servicios .NET
ACCIÓN II.6.1.3.	CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA
	ACTIVIDAD II.6.1.3.1. Consolidación de BBDD de Justicia ACTIVIDAD II.6.1.3.2. Instalación versión CICERONE ACTIVIDAD II.6.1.3.3. Instalación nueva versión de ARCONTE ACTIVIDAD II.6.1.3.4. Consolidación de servicios de SA de Justicia ACTIVIDAD II.6.1.3.5. Consolidación de los servicios del DA de Justicia
ACCIÓN II.6.1.4.	CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN
	ACTIVIDAD II.6.1.4.1. Actualización de los SA (Servidores de Aplicaciones) ACTIVIDAD II.6.1.4.2. Actualización de la BBDD ACTIVIDAD II.6.1.4.3. Renovación almacenamiento
ACCIÓN II.6.1.5.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
	ACTIVIDAD II.6.1.5.1. Consolidación DA (Directorio Activo) Generalitat ACTIVIDAD II.6.1.5.2. Migración parque de servidores W2003 a W2012
ACCIÓN II.6.1.6.	MEJORAS DEL CPD PRINCIPAL
	ACTIVIDAD II.6.1.6.1. Mejoras AA (Aire Acondicionado) ACTIVIDAD II.6.1.6.2. Mejoras en el control de accesos ACTIVIDAD II.6.1.6.3. Mejoras en la extinción de incendios ACTIVIDAD II.6.1.6.4. Mejoras infraestructuras eléctricas
ACCIÓN II.6.1.7.	SOPORTE A PRODUCCIÓN
	ACTIVIDAD II.6.1.7.1. Soporte a Incidencias ACTIVIDAD II.6.1.7.2. Soporte a peticiones ACTIVIDAD II.6.1.7.3. Soporte a Proyectos (aplicaciones) ACTIVIDAD II.6.1.7.4. Soporte a Proyectos (infraestructura) ACTIVIDAD II.6.1.7.5. Mantenimiento a la infraestructura ACTIVIDAD II.6.1.7.6. Mantenimiento del Software base
LE II.6.2.	TELETRABAJO Y VIRTUALIZACIÓN DEL PUESTO

ACCIÓN II.6.2.1.	TELETRABAJO
	ACTIVIDAD II.6.2.1.1. Definición del plan
	ACTIVIDAD II.6.2.1.2. Definición de la solución técnico-organizativa
	ACTIVIDAD II.6.2.1.3. Normativa de uso
ACCIÓN II.6.2.2.	VIRTUALIZACIÓN
	ACTIVIDAD II.6.2.2.1. Virtualización de aplicaciones
	ACTIVIDAD II.6.2.2.2. Escritorio virtualizado
	ACTIVIDAD II.6.2.2.3. Puesto de trabajo virtualizado
LE II.6.3.	COMUNICACIONES INTERNAS/EXTERNAS EFICIENTES
ACCIÓN II.6.3.1.	RED PRIVADA
	ACTIVIDAD II.6.3.1.1. Mejora conectividad sedes GVA
	ACTIVIDAD II.6.3.1.2. Integración sedes GVA con voz corporativa
	ACTIVIDAD II.6.3.1.3. RENOVE DGTIC: Actualización solución de voz grandes edificios
ACCIÓN II.6.3.2.	COMUNICACIONES MÓVILES
	ACTIVIDAD II.6.3.2.1. Dotación de soluciones de movilidad al empleado público
ACCIÓN II.6.3.3.	ACCESO A INTERNET
	ACTIVIDAD II.6.3.3.1. Mejora Sistemas de balanceo
	ACTIVIDAD II.6.3.3.2. Mejora accesos por VPN
ACCIÓN II.6.3.4.	SOPORTE SERVICIOS DE COMUNICACIONES
	ACTIVIDAD II.6.3.4.1. Mejora de redes locales en centros: Cableado, Electrónica y Estandarización Arquitectura
	ACTIVIDAD II.6.3.4.2. Proyecto dotación WIFI Centros Formación SERVEF
	ACTIVIDAD II.6.3.4.3. Mejora equipamientos salas Videoconferencia CA90
	ACTIVIDAD II.6.3.4.4. Gestión del Ancho de Banda en CPD
	ACTIVIDAD II.6.3.4.5. Centralización del direccionamiento IP
	ACTIVIDAD II.6.3.4.6. Ampliación uso WIFI por colectivos
LE II.6.4.	CONTINUIDAD DE LA ACTIVIDAD
ACCIÓN II.6.4.1.	DISEÑO Y CREACIÓN DEL CENTRO DE RESPALDO
	ACTIVIDAD II.6.4.1.1. Dotar de Comunicaciones al CPD de respaldo
	ACTIVIDAD II.6.4.1.2. Simplificación de DNS
	ACTIVIDAD II.6.4.1.3. Simplificación de redes VLANs (consolidación de servicios)
	ACTIVIDAD II.6.4.1.4. Definición esquema de red
	ACTIVIDAD II.6.4.1.5. Construcción del centro
LE II.6.5.	COMUNICACIONES MÓVILES DE EMERGENCIAS Y SEGURIDAD AVANZADAS
ACCIÓN II.6.5.1.	RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y AMPLIACIÓN DE LA RED
	ACTIVIDAD II.6.5.1.1. Plan de renovación tecnológica de la Red COMDES
	ACTIVIDAD II.6.5.1.2. Ampliación y mejora continua de la Red COMDES
ACCIÓN II.6.5.2.	OFICINA TÉCNICA
	ACTIVIDAD II.6.5.2.1. Estandarización operativa
	ACTIVIDAD II.6.5.2.2. Estandarización de la certificación técnica de terminales y aplicaciones
	ACTIVIDAD II.6.5.2.3. Acuerdo Marco para la compra y mantenimiento de terminales
	ACTIVIDAD II.6.5.2.4. Plan de comunicación a usuarios y proveedores
LE II.6.6.	REDES AVANZADAS PARA EL SERVICIO PÚBLICO DE RADIODIFUSIÓN Y TELEVISIÓN DIGITAL DE ÁMBITO AUTONÓMICO
ACCIÓN II.6.6.1.	RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA
	ACTIVIDAD II.6.6.1.1. Plan de renovación tecnológica de la red
	ACTIVIDAD II.6.6.1.2. Ampliación y mejora continua de la red
ACCIÓN II.6.6.2.	RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA
	ACTIVIDAD II.6.6.2.1. Planificación y despliegue de una red propia para la radiodifusión autonómica
	ACTIVIDAD II.6.6.2.2. Ampliación y mejora continua de la red
OE II.7.	CIBERSEGURIDAD Y RESILIENCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES DE LAS AAPP, CIUDADANOS Y EMPRESAS DE LA COMUNITAT VALENCIANA
LE II.7.1.	CONFIANZA EN LOS SERVICIOS ELECTRÓNICOS SEGURIDAD
ACCIÓN II.7.1.1.	MEJORA CONTINUA DE LA SEGURIDAD (SGSI)
	ACTIVIDAD II.7.1.1.1. Desarrollo de procedimientos y controles
	ACTIVIDAD II.7.1.1.2. Análisis de Riesgos/ Evaluación Impacto de Protección de Datos
	ACTIVIDAD II.7.1.1.3. Gestión de Incidentes

ACCIÓN II.7.1.2.	GOBIERNO DE LA CIBERSEGURIDAD (SGSI)
	ACTIVIDAD II.7.1.2.1. Auditoría/Verificación/Certificación
	ACTIVIDAD II.7.1.2.2. Consultoría e Informes de Seguridad
	ACTIVIDAD II.7.1.2.3. Seguridad en el Ciclo de Vida
ACCIÓN II.7.1.3.	DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD
	ACTIVIDAD II.7.1.3.1. Elaboración y Revisión de normas, procedimientos y guías de desarrollo de la Política de Seguridad
LE II.7.2.	CSIRT-CV
ACCIÓN II.7.2.1.	CERT (CSIRT-CV)
	ACTIVIDAD II.7.2.1.1. Prevención
	ACTIVIDAD II.7.2.1.2. Detección
	ACTIVIDAD II.7.2.1.3. Respuesta
	ACTIVIDAD II.7.2.1.4. Investigación e Inteligencia
LE II.7.3.	REFERENTE CIBERSEGURIDAD EN LA COMUNITAT VALENCIANA
ACCIÓN II.7.3.1.	COLABORACIÓN
	ACTIVIDAD II.7.3.1.1. Colaboración e intercambio agentes (CERTS. FCCSE, AAPP, Universidades y expertos)
ACCIÓN II.7.3.2.	PRESENCIA FOROS
	ACTIVIDAD II.7.3.2.1. Participación en jornadas, seminarios
ACCIÓN II.7.3.3.	PRODUCCIÓN TÉCNICA
	ACTIVIDAD II.7.3.3.1. Elaboración / Publicación documentos técnicos
OE II.8.	PRODUCCIÓN Y GESTIÓN OPTIMIZADA
LE II.8.1.	DESPLIEGUE COORDINADO (CON ATENCIÓN AL USUARIO)
ACCIÓN II.8.1.1.	POLÍTICAS DE DESPLIEGUE COORDINADO
ACCIÓN II.8.1.2.	EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESPLIEGUE Y PRODUCCIÓN
ACCIÓN II.8.1.3.	SOPORTE A LOS SERVICIOS TIC
LE II.8.2.	ATENCIÓN AL PUESTO ÁGIL
ACCIÓN II.8.2.1.	PLAN DE ATENCIÓN AL PUESTO
	ACTIVIDAD II.8.2.1.1. CONSOLIDACIÓN DEL CAU
	ACTIVIDAD II.8.2.1.2. ATENCIÓN AL PUESTO
ACCIÓN II.8.2.2.	INTERACCIÓN CON EL RESTO DE SERVICIOS INVOLUCRADOS
ACCIÓN II.8.2.3.	MEJORA CONTINUA
LE II.8.3.	ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD
ACCIÓN II.8.3.1.	POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD
ACCIÓN II.8.3.2.	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD
LE II.8.4.	GESTIÓN DE LA CAPACIDAD
ACCIÓN II.8.4.1.	POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD
ACCIÓN II.8.4.2.	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD
OE II.9.	PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA
LE II.9.1.	TIC COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA
ACCIÓN II.9.1.1.	PLAN DE SOCIEDAD DIGITAL EN COORDINACIÓN CON TRANSPARENCIA
LE II.9.2.	SERVICIOS DIRECTOS A CIUDADANOS Y EMPRESAS
ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO
ACCIÓN II.9.2.2.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A CIUDADANOS
	ACTIVIDAD II.9.2.2.1. Sistema de Información Palaus Transparents
ACCIÓN II.9.2.3.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A EMPRESAS
ACCIÓN II.9.2.4.	PLAN Y APLICACIONES DE MOVILIDAD

ACCIÓN II.9.2.5. CONTACT CENTER

EJE III. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR TIC Y LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO

OE III.1. IMPULSAR UNA RELACIÓN SINÉRGICA ENTRE LA UNIVERSIDAD, LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

LE III.1.1. ECOSISTEMA TIC POTENTE Y CON MASA CRÍTICA

ACCIÓN III.1.1.1. PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC

ACTIVIDAD III.1.1.1.1. Inventario de Grupos de interés

ACTIVIDAD III.1.1.1.2. Difusión de nuestros estándares y proyectos de interés

ACCIÓN III.1.1.2. CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS TIC

ACTIVIDAD III.1.1.2.1. Obtener inventario de Capacidades de Empresas

LE III.1.2. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO PARA LAS TIC

ACCIÓN III.1.2.1. PROMOCIÓN DE PLATAFORMAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA EL CIUDADANO BASADAS EN DATOS ABIERTOS

LE III.1.3. TRACCIÓN Y COLABORACIÓN CON EL ECOSISTEMA TIC EN PROYECTOS DE I+D

ACCIÓN III.1.3.1. IDENTIFICACIÓN DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y RELACIÓN CON LA AVI

ACCIÓN III.1.3.2. POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.

ACCIÓN III.1.3.3. PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I

ACTIVIDAD III.1.3.3.1. Colaborar con otros organismos (Empresas, Universidades, Institutos Tecnológicos, ...) para el fomento de actividad orientada a la participación de proyectos cofinanciados

ACCIÓN III.1.3.4. USO DE LA CPTI Y LA PCP

LE III.1.4. OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES CON UNIVERSIDAD, CENTROS TECNOLÓGICOS Y EMPRESA

ACCIÓN III.1.4.1. RELACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS

ACTIVIDAD III.1.4.1.1. Fomento y convocatoria de becas profesionales

ACCIÓN III.1.4.2. RELACIONES CON EMPRESAS

OE III.2. DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DE LAS TIC A NIVEL INSTITUCIONAL

LE III.2.1. TIC COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN

ACCIÓN III.2.1.1. DEFENSA A NIVEL NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LAS TIC

ACCIÓN III.2.1.2. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES

ACTIVIDAD III.2.1.2.1. Ayudas para implantación de Planes Directores de Seguridad

ACTIVIDAD III.2.1.2.2. Ayudas para Auditoría/Verificación cumplimiento

ACTIVIDAD III.2.1.2.3. Ayudas Planes de Formación y/o Campañas de sensibilización

ACTIVIDAD III.2.1.2.4. Planes de Formación a Administraciones Locales y Ciudadanos

OE III.3. CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO A TRAVÉS DEL FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO INDUSTRIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA

LE III.3.1. TIC COMO ELEMENTO CLAVE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y EL CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO

ACCIÓN III.3.1.1. DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS

ACCIÓN III.3.1.2. DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO

ACCIÓN III.3.1.3. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS. CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

ACTIVIDAD III.3.1.3.1. Ayudas para implantación de Planes Directores de Seguridad

ACTIVIDAD III.3.1.3.2. Ayudas para Auditoría/Verificación cumplimiento

ACTIVIDAD III.3.1.3.3. Ayudas Planes de Formación y/o Campañas de sensibilización

ACTIVIDAD III.3.1.3.4. Planes de Formación a Empresas

OE III.4. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO PRODUCTIVO A TRAVÉS DE LA BANDA ANCHA ULTRARRÁPIDA EN EL TERRITORIO

LE III.4.1. RED NEUTRA DE LA GENERALITAT VALENCIANA

ACCIÓN III.4.1.1. REGULARIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PASIVAS

ACTIVIDAD III.4.1.1.1. Regularización patrimonial de bienes inmuebles

ACTIVIDAD III.4.1.1.2. Regularización y legalización de instalaciones eléctricas

ACTIVIDAD III.4.1.1.3. Implantación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

ACCIÓN III.4.1.2. INVENTARIADO DE ACTIVOS DE LA RED NEUTRA

	ACTIVIDAD III.4.1.2.1. Inventario georreferenciado de infraestructuras pasivas
	ACTIVIDAD III.4.1.2.2. Inventario georreferenciado de red de transporte
ACCIÓN III.4.1.3.	ADECUACIÓN Y MEJORA INFRAESTRUCTURAS PASIVAS
	ACTIVIDAD III.4.1.3.1. Adecuación y mejora de instalaciones eléctricas en centros de telecomunicaciones
	ACTIVIDAD III.4.1.3.2. Obras de mejora y conservación de centros de telecomunicaciones
	ACTIVIDAD III.4.1.3.3. Construcción de centros de telecomunicaciones
ACCIÓN III.4.1.4.	RED DE TRANSPORTE
	ACTIVIDAD III.4.1.4.1. Plan de renovación tecnológica de la red de transporte
	ACTIVIDAD III.4.1.4.2. Ampliación y mejora continua de la red de transporte
LE III.4.2.	GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RED NEUTRA
ACCIÓN III.4.2.1.	MODELO PARA LA GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RED NEUTRA
	ACTIVIDAD III.4.2.1.1. Estructura organizativa
	ACTIVIDAD III.4.2.1.2. Marco legal y administrativo
	ACTIVIDAD III.4.2.1.3. Modelo de negocio
	ACTIVIDAD III.4.2.1.4. Marco de contratación pública
	ACTIVIDAD III.4.2.1.5. Marco de colaboración con agentes de mercado
	ACTIVIDAD III.4.2.1.6. Marco de coordinación con otras políticas del Consell
ACCIÓN III.4.2.2.	OFICINA DE ATENCIÓN DE USUARIOS
	ACTIVIDAD III.4.2.2.1. Atención de usuarios de servicios mayoristas
	ACTIVIDAD III.4.2.2.2. Atención de usuarios de servicios minoristas
ACCIÓN III.4.2.3.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE SERVICIOS OFRECIDOS
	ACTIVIDAD III.4.2.3.1. Sistema de Información Georreferenciado para el diseño y seguimiento de actuaciones
	ACTIVIDAD III.4.2.3.2. Seguimiento a adaptación continua de las zonas de actuación
	ACTIVIDAD III.4.2.3.3. Seguimiento de la demanda, servicios y adaptación y mejora continua de los mismos
LE III.4.3.	EXTENSIÓN DEL SERVICIO DE TELEVISIÓN DIGITAL
ACCIÓN III.4.3.1.	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LA RED
ACCIÓN III.4.3.2.	AMPLIACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA RED
OE III.5.	HACIA UN MODELO PRODUCTIVO INCLUSIVO A TRAVÉS DE LAS TIC
LE III.5.1.	FORMACIÓN EN TIC PARA LA INCLUSIÓN DIGITAL
ACCIÓN III.5.1.1.	FORMACIÓN EN TIC PARA EL EMPLEO
ACCIÓN III.5.1.2.	FORMACIÓN EN TIC PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO
ACCIÓN III.5.1.3.	FORMACIÓN EN TIC PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN DIGITAL
LE III.5.2.	ELIMINACIÓN DE BARRERAS PARA EL ACCESO A LAS TIC
ACCIÓN III.5.2.1.	PROGRAMA PARA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD EN LAS TIC PROGRAMA DE APOYO ECONÓMICO PARA EL ACCESO A LAS TIC
	ACTIVIDAD III.5.2.1.1. Programa de apoyo económico para el acceso a las tic

Total general

FP4 2017

Las fichas FP4 recogen la problemática sobre la que se va a actuar en un ejercicio con el presupuesto disponible. Estas fichas se estructuran en tres niveles, Problemática sobre la que se actúa, Objetivos y Líneas de actuación. Hay una ficha FP4 para cada programa presupuestario, siendo tres los programas presupuestarios gestionados por la DGTIC:

121.60 Sistemas de Información

121.70 Telecomunicaciones y Sociedad digital

421.90 Innovación Tecnológica educativa

Para que el Plan Estratégico sea un Plan ligado a la realidad, ha de existir una relación unívoca entre los contenidos de la FP4 y la Formulación Estratégica, de forma que se establezca la traza entre el plan, las acciones y el presupuesto. A continuación se muestra cómo se han establecido las fichas FP4 para las líneas presupuestarias en las que la DGTIC enmarca sus costes y su relación directa con el plan.

PROGRAMA 121.60 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Introducción:

Una administración que pretenda ser eficiente en su respuesta a las demandas de la Sociedad Civil ha de ser capaz de ofrecer Servicios de Calidad. Conscientes de la trascendencia de los Sistemas de Información en la llamada Sociedad del Conocimiento, hablar de Calidad es hablar de Sistemas modernos, fáciles de usar, que garanticen la Ciberseguridad, y que resulten inclusivos e integrados.

Esta línea de trabajo nos ha de convertir en una Administración que sea innovadora en la soluciones que ofrezca, con un grado de cohesión que la convierta en eficiente, que tenga una actitud abierta y ante todo, que sea consciente de su fundamental labor en la defensa y salvaguarda del Estado de Bienestar

PROBLEMÁTICA

1. Construcción de una Administración innovadora, eficiente, abierta y consciente (E1)
2. Prestación de Servicios Modernos, Seguros, Inclusivos e Integrados (E2)
3. Ciberseguridad y resiliencia de los Sistemas de Información y las Comunicaciones de las Administraciones Públicas, ciudadanos y empresas de la Comunitat Valenciana (O 2.7)

OBJETIVO BÁSICO

- 1.1 Organización interna Cohesionada y Eficiente (O 1.1)
- 1.2 Gobernanza, Innovación, Calidad y Seguimiento integral (O 1.2)
- 1.3 Colaboración entre administraciones (O 1.3)
- 1.4 Apuesta por el Software Libre, los estándares y el cumplimiento del marco legal (O 1.4)
- 1.5 Apuesta por los Datos Abiertos (O 1.5)

- 2.1 Sistemas y Aplicaciones Consolidados y Optimizados (O 2.1)
- 2.2 Administración electrónica ágil, eficiente, conocida y utilizada (O 2.2)
- 2.3 Una administración de Justicia moderna y eficiente (O 2.3)
- 2.4 Servicio de Hacienda efectivo, innovador e integrado (O 2.5)
- 2.5 Equipamiento e Infraestructura moderna y adaptada a las necesidades (O 2.6)
- 2.6 Producción y Gestión optimizada (O 2.8)
- 2.7 Participación ciudadana y transparencia (O 2.9)

- 3.1 Confianza en la Seguridad de los Servicios Electrónicos

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- 1.1.1 Eficiencia a través de la especialización funcional (L 1.1.1)
- 1.1.2 Consolidación y mantenimiento del Plan de Comunicación (L 1.1.2)
- 1.1.3 Optimización del Capital Humano (L 1.1.3)
- 1.1.4 Normalización y optimización de los procedimientos de contratación
- 1.1.5 Consolidación de los mecanismos de financiación (L 1.1.5)

- 1.2.1 Construcción de un modelo de Gobernanza TIC (L 1.2.1)
- 1.2.2 Vigilancia Tecnológica y de mercados (L 1.2.2)
- 1.2.3 Aseguramiento de la Calidad (L 1.2.3)
- 1.2.4 Coordinación y seguimiento del Plan Estratégico (L 1.2.4)

- 1.3 Fomento de las relaciones y la comunicación entre la administración (L 1.3.1)

- 1.4.1 Fomento e implantación de soluciones basadas en Software Libre (L 1.4.1)
- 1.4.2 Elaboración de un Plan para el cumplimiento normativo-tecnológico (L 1.4.2)
- 1.4.3 Desarrollo de Plataformas y Tecnologías estándar (L.1.4.3)

- 1.5.1 Consolidación del Modelo y la Plataforma de Datos Abiertos; la explotación del Bussines Intelligence y el BIG DATA (L 1.5.1 L 1.5.2)

- 2.1.1 Atención al usuario (L2.1.1)
- 2.1.2 Consolidación, Actualización y Racionalización de las Aplicaciones Informáticas (L2.1.2)
- 2.1.3 Aplicaciones Sectoriales Optimizadas (L 2.1.3)
- 2.1.4 Aplicaciones Transversales Optimizadas (L 1.2.4)

- 2.2.1 Transformación Digital (L 2.2.1)
- 2.2.2 Portales WEB (L 2.2.2)
- 2.2.3 Desarrollo de nuevas aplicaciones para la Administración Electrónica (L 2.2.3)

- 2.3.1 Modernización de las Aplicaciones e Infraestructuras de Comunicaciones de Justicia (L 2.3.1)
- 2.3.2 Actualización, evolución y racionalización de aplicaciones de Justicia (L 2.3.2)
- 2.3.3 Desarrollo de nuevas aplicaciones de Justicia

- 2.4.1 Impulso a la modernización e innovación de las aplicaciones de Hacienda (L 2.5.1)
- 2.4.2 Actualización, evolución y racionalización de las Aplicaciones de Hacienda (L 2.5.2)
- 2.4.3 Desarrollo de nuevas Aplicaciones de Hacienda (L 2.5.3)

- 2.5.1 Equipamiento informático optimizado para la Administración (L 2.6.1) (L 2.6.4)
- 2.5.2 Teletrabajo y virtualización del puesto (L 2.6.2)
- 2.5.3 Comunicaciones internas/externas eficientes (L 2.6.3)

- 2.6.1 Despliegue Coordinado (L 2.8.1)
- 2.6.2 Atención al puesto ágil (L 2.8.2) (L 2.8.3) (L 2.8.4)

- 2.7.1 TIC como elemento clave para la participación ciudadana (L 2.9.1)

2.7.2 Servicios directos a ciudadanos y empresas (L 2.9.2)

3.1.1 Mejora Continua de la Seguridad (A 2.7.1.1)

3.1.2 Gobierno de la Ciberseguridad (A 2.7.1.2)

3.1.3 Desarrollo de la Política de seguridad (A 2.7.1.3)

3.2 Capacidades de prevención detección, respuesta y recuperación ante las Ciberamenazas (L 2.7.2) (L 2.7.3)

PROGRAMA 421.90 INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EDUCATIVA

Introducción

El Sistema Educativo es un indicador fundamental para la medida de la calidad del Estado de Bienestar de un territorio. En una Sociedad cada vez más interconectada y digital, hemos de consolidar un Modelo Educativo innovador, interactivo e inclusivo, del que desde una mirada integral, la Investigación, la Cultura y el Deporte forman parte.

PROBLEMÁTICA

1. La Construcción y consolidación de un modelo de Educación, Investigación, Cultura y Deporte innovador, interactivo e inclusivo (O 2.4)

OBJETIVO

1.1 Impulso a la Innovación Educativa (L 2.4.1)

1.2 Actualización, evolución y racionalización de las aplicaciones de gestión educativa (L 2.4.2)

1.3 Integración de las TIC en las actividades docentes (seguramente L 2.4.3)

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

1.1.1 Modernización de la gestión educativa y del uso de las TIC en la actividad docente (A 2.4.1.1)

1.1.2 Modernización de las Infraestructuras de comunicaciones para Educación (A 2.4.1.2)

1.2.1 Adaptación y evolución del sistema ITACA de gestión académica y administrativa en los centros educativos de la Comunitat Valenciana (A 2.4.2.1)

1.2.2 evolución y racionalización de los sistemas de información asociados con la gestión educativa (A 2.4.2.2)

1.2.3 Adaptación, evolución y desarrollo de las aplicaciones de Cultura y Deportes (A2.4.2.3)

1.3.1 Dotación y mantenimiento de equipamiento TIC en los centros educativos (A 2.4.3.1)

1.3.2 Distribución de software libre Lliurex para los centros educativos (A 2.4.3.2)

1.3.3 Adaptación y evolución de las plataformas web aplicadas a la docencia (A 2.4.3.3)

1.3.4 Motivación y capacitación de los docentes para el uso de las TIC (A 2.4.3.4)

PROGRAMA 121.70 TELECOMUNICACIONES Y SOCIEDAD DIGITAL

Introducción

Las TIC ocupan un puesto fundamental en la apuesta por un cambio de Modelo Productivo, basado en la I+D, que permita mantenernos en una senda de crecimiento Sostenible. Para ello hemos de desarrollar de políticas que ayuden al fortalecimiento del Sector TIC de la Comunitat Valenciana, de modo que se convierta en un sector puntero y especializado en aquellas Tecnologías de mayor proyección.

Además, la disponibilidad de las Telecomunicaciones se convierte en un instrumento necesario, donde el uso intensivo por parte de las redes móviles de emergencias y el despliegue de redes avanzadas para la radiodifusión se convierten en hitos fundamentales.

PROBLEMÁTICA

1. Fortalecimiento del Sector TIC y la Transformación del Modelo Productivo (E 3)
2. Uso intensivo de las Telecomunicaciones en las redes móviles de emergencia y en la necesidad de redes avanzadas para la Radiodifusión (L 2.6.5) (L 2.6.3)

OBJETIVOS

- 1.1 Impulsar una relación sinérgica entre la Universidad, la Administración y la Empresa (O 3.1)
 - 1.2 Defensa de la importancia de las TIC a nivel institucional y para el cambio del modelo productivo (O 3.2) (O 3.3.) (O 3.5)
 - 1.3 Transformación del modelo productivo a través de la banda ancha ultrarrápida en el territorio (O 3.4)
- 2.1. Disponer de un Sistema de comunicaciones móviles de emergencias y seguridad avanzadas (L 2.6.5)
 - 2.2 Redes avanzadas para el servicio público de radiodifusión y televisión digital de ámbito autonómico (L 2.6.6)

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- 1.1.1 Ecosistema TIC potente y con masa crítica (L 3.1.1)
 - 1.1.2 Nuevos modelos de negocio para las TIC (L 3.1.2)
 - 1.1.3 Tracción y Colaboración con el ecosistema TIC en proyectos de I+D (L 3.1.3)
 - 1.1.4 Optimización de las relaciones con universidad, centros tecnológicos y empresa
- 1.2.1 TIC como elemento clave para la eficiencia en la administración (L 3.2.1)
 - 1.2.2 TIC como elemento clave para la Transformación Digital y el cambio del modelo productivo
 - 1.2.3 Formación en TIC para la inclusión digital y eliminación de barreras para el acceso a las TIC (L 3.5.1) (L 3.5.2)
- 1.3.1 Implantación, Gestión y Explotación de la Red Neutra de la Generalitat Valenciana (L 3.4.1 y L 3.4.2)

- 1.3.2 Extensión del Servicio de Televisión Digital (L 3.4.3)
- 2.1.1 Renovación Tecnológica y ampliación de la Red COMDES (A 2.6.5.1)
- 2.1.2 Estandarización y Normalización en la Gestión (A 2.6.5.2)

- 2.2.1 Red de Televisión Digital Autónoma (A 2.6.6.1)
- 2.2.1 Red de Radiodifusión Autónoma (A 2.6.6.2)

EVOLUCIÓN Y SEGUIMIENTO

El presente plan responde a un análisis realizado en un momento de cambio y evolución del sistema de trabajo de la DGTIC. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones representan un ámbito con elevada dinamicidad y cambio. Del mismo modo, variables del entorno político a nivel nacional pueden influir activamente en el desarrollo del plan. Es por ello que **será necesario un seguimiento y control** de la ejecución de las acciones del plan, mediante un conjunto de indicadores de seguimiento, así como una actualización continuada del mismo, con la inclusión y/o modificación de acciones en función de los cambios que se produzcan. Será necesario por tanto contar con un equipo de personas experto dedicado a dicho seguimiento, de forma que se asegure el cumplimiento y la alineación de toda la organización con la estrategia.

ANEXO I. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

Según la *Estrategia de Política Industrial (EPI 2010-2015)*², entre 1995 y 2008 la Comunitat Valenciana ha protagonizado una prolongada etapa de expansión económica fundamentada en el crecimiento de sectores como la construcción y tirada por el consumo de los ciudadanos gracias a la elevada y poco controlada disponibilidad de crédito y por el desarrollo de inversiones en grandes eventos como principales motores de la economía. Durante este período, la tasa de desempleo descendió desde el 24% al 8%, al tiempo que se producía la mayor expansión conocida de la población activa.

Con la fase expansiva de la economía se puso fin al diferencial de paro con respecto al resto de países de la Unión Europea (UE), se convergió en renta real y en renta per cápita con respecto a la media europea, se moderó la inflación durante un largo tiempo, y se acometieron grandes obras de infraestructura que ayudaron a modernizar la región, pero sin tener en cuenta en muchas ocasiones su viabilidad económica, ambiental o la utilidad de las mismas.

Sin embargo, los acontecimientos económicos recientes han vuelto a poner de manifiesto —incluso con mayor intensidad que en el pasado— que nos hallamos en un mundo plenamente globalizado, en el que los mercados financieros y de bienes y servicios están altamente interrelacionados, de forma que la aparición de shocks o perturbaciones en alguno de ellos pueden llegar a tener consecuencias de gran amplitud sobre el conjunto de la economía mundial. Así, la economía española —y por ende la valenciana— alcanzaba desde finales de 2007, un punto de inflexión marcado por el cambio de coyuntura mundial que se tradujo rápidamente en el derrumbe la economía y mostró los límites de un modelo productivo basado en sectores con actividades intensivas en mano de obra y menor valor añadido muchas de las cuales han sido las que más han padecido la crisis económica.

Para la realización del presente estudio se toma como fuente de referencia el documento RIS3 (*Research and Innovation Smart Specialisation Strategy – Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación*)³ relacionado con la focalización productiva/empresarial de la Comunitat Valenciana, en ámbitos potencialmente competitivos y generadores de desarrollo en el marco de un contexto global, en que las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones (en adelante, TIC) juegan un papel fundamental.

Ya en el ámbito del sector empresarial TIC, se toma como referencia el *Mapa Hipersectorial de las TIC*, publicado en 2012 por AMETIC (Asociación Multisectorial de Empresas de la Electrónica, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, de las Telecomunicaciones y de los Contenidos Digitales), donde se analiza la distribución de las empresas que operan en el Hipersector TIC según el sector en el que desarrollan su actividad y la localización geográfica en que se encuentran radicadas. Además de analizar el personal empleado por estas compañías. De igual manera, se toma como referencia un estudio más reciente *El sector TIC y de los Contenidos en España 2014 (Edición 2015)*⁴ publicado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) que ofrece información relativa al número de empresas, volumen de negocio y empleados del sector en la región.

²<http://www.indi.gva.es/documentos/EPI-cast.pdf>

³<http://www.impiva.es/index.php?lang=es&Itemid=100547>

⁴Publicado en noviembre de 2015. Disponible en:

http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/el_sector_tic_y_de_los_contenidos_en_espana_informe_anual_2014_edicion_2015.pdf

A continuación se repasan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en el sector TIC de la Comunidad Valenciana en base a los informes anteriormente citados principalmente, entre otras fuentes secundarias.

Factores políticos

La crisis económica junto a la crisis de deuda soberana de la Eurozona ha tenido efectos en las políticas de la mayoría de estados de la Unión Europea. Primero fueron las intervenciones de Grecia, Irlanda y Portugal con la consecuente disminución de la capacidad de maniobra de sus gobiernos. El control y límite del déficit de los países de la región mediterránea de Europa ha sido uno de los objetivos principales de la Comisión Europea y desencadenó una serie de medidas y reformas de calado en la economía y política españolas durante el período 2008-2014, con gobiernos del PSOE y PP, respectivamente.

Como medidas más relevantes podemos citar las siguientes:

- Reforma del artículo 135 de la Constitución Española para la estabilidad presupuestaria
- Reforma de la legislación laboral
- El rescate “financiero” de España por parte de la UE con aportación al FROB
- Puesta en marcha del FLA (Fondo de Liquidez Autonómica) para la financiación de las CCAA
- Recortes presupuestarios generalizados en el sector público, especialmente en educación, sanidad y políticas de I+D+I
- Subidas de impuestos (IVA, IRPF, IBI, tasas universitarias, copago farmacéutico, etc.)

Después de unos años de caída del PIB y aumento del desempleo, el cambio favorable de coyuntura económica (relajación de la prima riesgo, subida del consumo y bajada de los precios del petróleo), ha hecho que España se sitúe en una tendencia alcista desde 2014 con un crecimiento del PIB y una reducción paulatina del desempleo. Pese a estas mejoras a nivel macroeconómico, la Comisión advirtió en mayo de 2015, en un dictamen del Consejo sobre el Programa de Estabilidad⁵, de los riesgos de España en el cumplimiento de los objetivos de déficit durante 2015 y 2016 lo que obligará al nuevo gobierno, una vez esté formado, a reconducir las cuentas públicas hasta el escenario de consolidación presupuestaria pactado con Bruselas. Un esfuerzo que se estima en una batería adicional de recortes equivalentes a más de 8.000 millones de euros. Además, según datos del SEPE (Servicio de Empleo Público Estatal)⁶ el empleo temporal y a tiempo parcial batió récords durante 2015, datos que los agentes sociales han calificado como una muestra de la “precarización” del mercado de trabajo⁷.

Por otra parte, los resultados de las pasadas elecciones generales del 20 de diciembre arrojaron una situación política incierta que puede tener afectos sobre las inversiones desde el exterior y, por tanto, sobre la recuperación de la economía. Los resultados electorales se tradujeron de manera inmediata en un repunte de la prima de riesgo⁸ y a medida que trascurren las semanas sin alcanzar una cuerda que permita gobernar, crece el nerviosismo entre analistas y bancos de inversión. En esta línea, el banco de inversión *Goldman Sachs* alertaba, en un reciente informe⁹, sobre los riesgos de la economía Europea y citaba, como principales causantes, la crisis de refugiados, la desacel-

⁵http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/csr2015_spain_es.pdf

⁶<https://www.sepe.es>

⁷http://economia.elpais.com/economia/2016/01/05/actualidad/1452019248_306954.html

⁸<http://www.expansion.com/mercados/renta-fija/2015/12/21/5677ac4c268e3ee9718b45d3.html>

⁹<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/outlook-2016/?videoId=139048>

eración de China y las circunstancias políticas, con especial hincapié a la posible salida de Reino Unido de la Unión Europea y la situación de incertidumbre política de España, que puede restar fuelle al crecimiento del país.

En lo que a la Comunitat Valenciana respecta, las elecciones autonómicas de 2015 trajeron consigo un cambio en el gobierno después de más de 20 años de mayorías del Partido Popular, que perdió la confianza de la mayoría de los ciudadanos por la “mala o muy mala” gestión de los recursos públicos, según datos de más del 60% de los encuestados en el último barómetro postelectoral del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)¹⁰.

El cambio político en la Comunitat se formalizó en el llamado “Acuerdo del Botànic” entre PSPV, Compromís y Podemos. En este pacto, entre otros puntos, se hace especial referencia al cambio en el modelo productivo valenciano basado en el conocimiento, la investigación y el desarrollo innovador. Más en concreto, se habla de la necesidad de articular el “Sistema Valenciano de Innovación”, a partir del buen funcionamiento e interacción entre REDIT (Institutos Tecnológicos), IVACE, las universidades y el tejido productivo. Esta relación entre los diferentes agentes se refleja en la siguiente imagen del sector TIC en la Comunitat Valenciana:

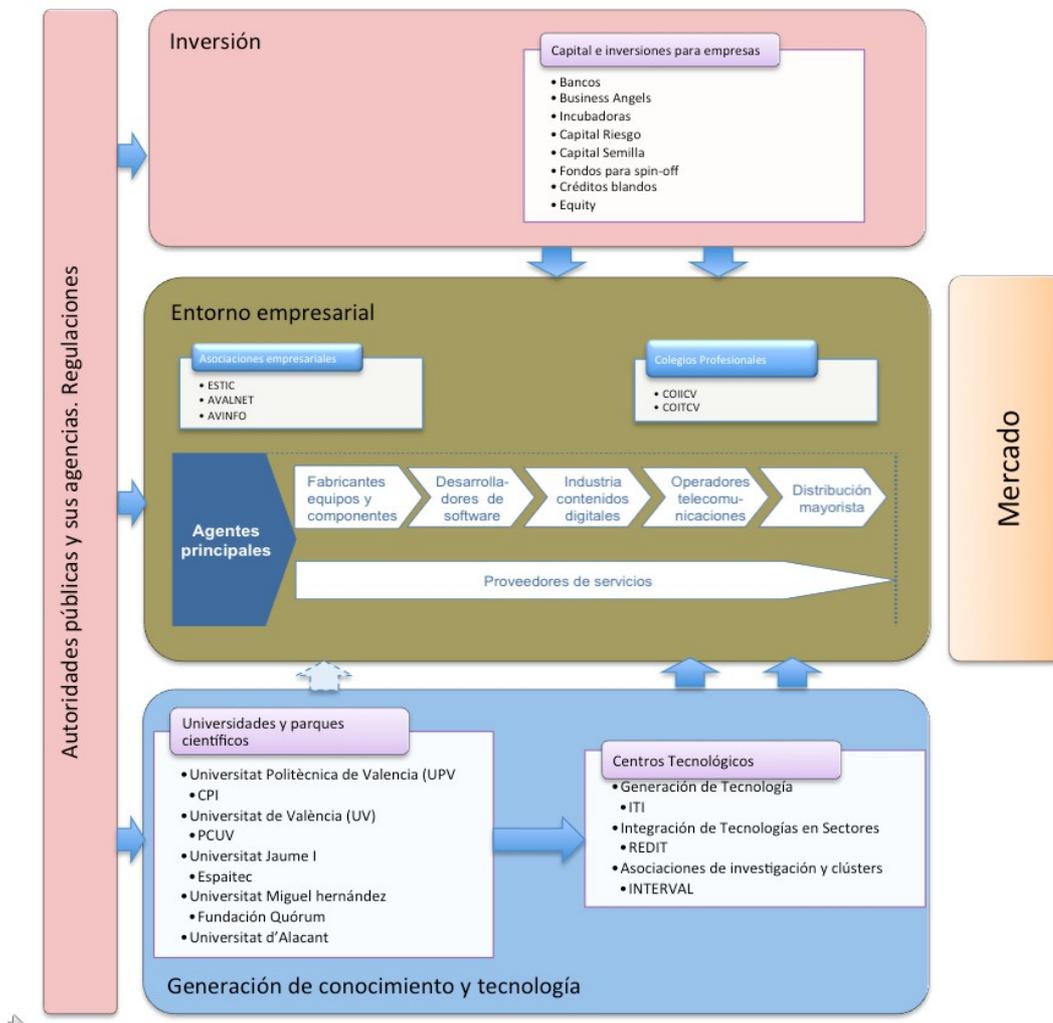


Figura 5. Principales agentes del entorno TIC en la Comunitat Valenciana. Fuente: elaboración propia

¹⁰http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3080_3099/3088/es3088mar.pdf (mayo-junio 2015).

El nuevo gobierno valenciano se enfrenta a una gestión influida por las principales tendencias políticas y económicas, totalmente alineadas con el panorama nacional. Con el segundo nivel de deuda más alto (respecto del PIB) de España, la Comunitat Valenciana afronta un panorama marcado por el posible incumplimiento de déficit en 2016, según un informe reciente de la *Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal* (AIReF)¹¹; el control del gasto por parte del gobierno central a través de la *Ley de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Económica* y la necesidad de financiación a través del FLA (Fondo de Liquidez Autónoma). En relación con lo anterior, una de las banderas principales del nuevo ejecutivo valenciano está siendo la reclamación al gobierno central de un nuevo modelo de financiación más justo para la Comunitat Valenciana que acabe con el actual nivel de infrafinanciación y deuda histórica de la región.

Factores económicos

Tras la crisis acontecida en 2008-2009, el escenario económico actual, marcado por los riesgos de la economía mundial, sigue siendo de incertidumbre para los países de la Zona Euro.

Las economías más avanzadas (EE.UU, Europa, Japón) se debaten en un entorno de bajo crecimiento, sin grandes impulsos para los años venideros e importantes desequilibrios en las finanzas públicas. La proyección de crecimiento de la eurozona en su conjunto es del 1,7% en 2016 y otro tanto en 2017, según el FMI. Sobre la economía europea se vislumbran riesgos derivados de la marcha de la economía mundial, pero también riesgos de carácter interno como la inestabilidad política en España, Reino Unido y, sobre todo, Grecia; las dudas sobre la rentabilidad de su sistema bancario (caídas recientes de las principales bolsas) o la crisis migratoria.

A lo anterior se añade que los principales países emergentes parecen frenar, en términos generales, su tendencia de crecimiento. La desaceleración de China, con un crecimiento del PIB del 6,8% en 2015 (el menor en 25 años), marca el ritmo de las bolsas del resto del mundo. Un aterrizaje de la economía China, una de las dos mayores economías mundiales y con relaciones comerciales con los mayores países, hace que sus principales datos macroeconómicos menos favorables, que impactan en su capacidad de demanda de productos y servicios, afecten al resto del mundo. Pero China no es el único país del grupo de los principales emergentes (BRIC) cuyas previsiones no son positivas. La bajada de los precios de las materias primas, en especial del petróleo, y la incertidumbre política están causando que la recesión en Brasil sea más profunda y prolongada de lo esperado y, según el FMI¹², la economía del país se contraerá durante 2016 un 3,5%. En la misma línea, Naciones Unidas¹³ vaticina para Rusia un crecimiento del 0,0% para el presente año. A todo ello se suma una mayor apreciación del dólar y condiciones financieras más restrictivas, junto al posible crecimiento de las tensiones geopolíticas (crisis de refugiados, terrorismo, conflictos militares, etc.), que podrían afectar a los flujos comerciales y el turismo y que suponen factores importantes para la evolución de la economía a mundial.

El panorama anterior refleja una debilidad simultánea en la mayoría de los principales mercados emergentes que, unido a la situación de estancamiento o de leve repunte de las economías avanzadas, motiva que las previsiones crecimiento a nivel mundial sigan siendo moderadas¹⁴.

¹¹<http://www.airef.es/>

¹²<http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2016/RES011916AS.htm>

¹³Informe Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2016 (WESP - siglas en inglés)

<http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/>

¹⁴<http://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-mundial-mejorara-muy-levemente-en-los-proximos-dos-anos-segun-onu/20000011-2786721>

España

En el caso español, las perspectivas económicas son favorables, aunque con importantes matices. Superada la parte más dura de la crisis (2008-2013), durante el año 2014 se consolidó el proceso de recuperación de la economía española iniciado a mediados de 2013, con un crecimiento del PIB del 1,4% y una reducción del número de desempleados en 477.900 personas hasta alcanzar los 5.457.700, con una tasa de paro del 23,7%. Por su parte, en 2015 el PIB ha continuado creciendo hasta el 3,2% y la ocupación creció en 525.100 empleos, situando la tasa de paro en el 20,9% de la población activa¹⁵. La deuda pública, por el contrario, superó records históricos hasta situarse muy cerca del 100% del PIB, pese a las políticas de austeridad y recortes presupuestarios aplicadas por el gobierno.

En lo concerniente al presente año, los principales organismos han revisado al alza sus previsiones de crecimiento del PIB para España (2,7%-2,8%), ya que el ciclo alcista continuará impulsado por la recuperación de la demanda interna, la baja inflación, la creación de empleo, el buen ritmo de las exportaciones, la bajada en los precios del petróleo y las políticas monetarias del BCE, que mantendrá los tipos de interés bajos más tiempo de lo previsto y habrá liquidez abundante hasta el primer trimestre de 2017.

	2014			Annual percentage change						
	bn EUR	Curr. prices	% GDP	96-11	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GDP	1041.2	100.0	100.0	2.6	-2.6	-1.7	1.4	3.2	2.8	2.5
Private Consumption	806.8	58.3	2.3	2.3	-3.5	-3.1	1.2	3.1	3.4	2.3
Public Consumption	202.4	19.4	3.9	3.9	-4.5	-2.8	0.0	2.2	0.6	0.6
Gross fixed capital formation	204.1	19.0	2.5	2.5	-7.1	-2.5	3.5	6.1	4.6	4.8
of which: equipment	86.6	8.4	3.9	3.9	-8.5	4.0	10.6	9.7	8.0	5.9
Exports (goods and services)	338.8	32.5	5.1	5.1	1.1	4.3	5.1	6.0	6.1	5.8
Imports (goods and services)	312.9	30.1	5.1	5.1	-6.2	-0.3	6.4	7.9	7.4	6.2
GNI (GDP deflator)	1036.9	99.6	2.5	2.5	-1.6	-1.4	1.4	3.4	2.6	2.5
Contribution to GDP growth:		Domestic demand		2.7	-4.5	-2.8	1.3	3.5	3.0	2.4
		Inventories		0.0	-0.3	-0.2	0.2	0.1	0.0	0.0
		Net exports		-0.1	2.1	1.4	-0.2	-0.4	-0.2	0.1
Employment				1.7	-4.9	-3.5	1.1	3.0	2.6	2.0
Unemployment rate (a)				13.8	24.8	26.1	24.5	22.3	20.4	18.9
Compensation of employees / f.t.e.				3.3	-0.6	1.7	-0.6	0.6	0.5	1.0
Unit labour costs whole economy				2.5	-2.9	-0.2	-0.8	0.4	0.4	0.6
Real unit labour cost				-0.3	-3.0	-0.8	-0.4	-0.3	-0.6	-0.7
Saving rate of households (b)				10.6	8.8	10.0	9.6	9.5	9.6	9.7
GDP deflator				2.8	0.0	0.6	-0.4	0.8	1.0	1.3
Harmonised index of consumer prices				2.8	2.4	1.5	-0.2	-0.6	0.1	1.5
Terms of trade goods				-0.1	-1.1	0.9	-1.0	3.7	1.7	-0.4
Trade balance (goods) (c)				-5.5	-2.8	-1.4	-2.2	-1.9	-2.0	-2.5
Current-account balance (c)				-4.6	-0.4	1.5	1.0	1.5	1.4	1.3
Net lending (+) or borrowing (-) vis-a-vis ROW (c)				-3.9	0.1	2.2	1.6	2.0	1.8	1.7
General government balance (c)				-2.8	-10.4	-6.9	-5.9	-4.8	-3.6	-2.6
Cyclically-adjusted budget balance (d)				-3.1	-6.3	-2.3	-2.1	-2.6	-2.6	-2.5
Structural budget balance (d)				-	-3.4	-1.9	-1.7	-2.5	-2.6	-2.5
General government gross debt (e)				53.0	85.4	93.7	99.3	100.7	101.2	100.1

(a) as % of total labour force. (b) gross saving divided by gross disposable income. (c) as a % of GDP. (d) as a % of potential GDP.

Figura 6. Variación de los principales indicadores macroeconómicos en el periodo 2010-2017 para España. Fuente: Comisión Europea

No obstante, la economía española está sujeta a una serie de riesgos que, unido a las recomendaciones de reformas necesarias y pendientes de la Unión Europea¹⁶, pueden ser importantes para la evolución de la economía durante 2016 y años siguientes y que se pueden resumir del siguiente modo:

- Incertidumbre política. Formación de gobierno y riesgo de repetición de elecciones. Situación política de Cataluña. Impacto negativo en el PIB y en la confianza inversora.
- Elevados niveles de deuda pública (riesgo de incumplimiento de déficit, necesidad de ajustes presupuestarios) y de deuda privada. En este aspecto se indican dos recomendaciones:
 - Reforzar la transparencia y rendición de cuentas de las finanzas públicas de las CCAA

¹⁵Datos del paro de la EPA (Encuesta Población Activa). Fuente: INE http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm

¹⁶http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/csr2015_spain_es.pdf

- Mejorar la eficacia en materia de costes del sector sanitario y racionalizar el gasto farmacéutico hospitalario
- Nivel de desempleo muy alto, en especial el de larga duración y el de la población juvenil (al que se une una tasa muy alta de fracaso escolar). Es necesario mejorar la calidad y eficacia de las políticas públicas de ayuda a la búsqueda de empleo para evitar la emigración de españoles (muchos de ellos con alta cualificación) que ha crecido de manera sustancial con la crisis¹⁷.
- Avances limitados en materia de protección social en un marco de creciente desigualdad y altos niveles de pobreza, especialmente entre los hogares de baja renta con hijos.
- Adecuación de salarios y productividad, en consulta con los agentes sociales y de acuerdo a las prácticas nacionales.
- Crisis del sistema bancario, que durante los últimos años ha sufrido un proceso de concentración y racionalización que todavía no ha acabado. A esto se suma una reforma incompleta de las cajas de ahorros y la reestructuración y privatización de las entidades nacionalizadas.
- Obstáculos para el crecimiento del tejido empresarial: normativas basadas en el tamaño de las empresas; emprender la reforma de servicios profesionales y aceleración de la ley de unidad e mercado.
- Debilidad de las economías emergentes, especialmente China, que podría tener un impacto negativo en la inversión y el turismo.
- Evolución de la demanda europea, que concentra los principales mercados extranjeros de España.
- Cambio en la política monetaria del BCE y subida de los tipos de interés.

Comunitat Valenciana

En lo que a la Comunidad Valenciana respecta, desde mediados de los 90 hasta 2008, la región, en línea con el resto del país, vivió una etapa de crecimiento económico donde la evolución del sector de la construcción y servicios fue sustancial en detrimento del sector industrial tradicional (alimentación, textil, juguete, etc.).

Además, durante este período de bonanza, la región se ha beneficiado de los *Fondos Estructurales* para reforzar la cohesión económica y social de la Unión Europea, con el objetivo de reducir las diferencias entre las regiones comunitarias. Debido al crecimiento y desarrollo de la Comunitat, desde 2007 ha dejado de formar parte de las regiones denominadas *Objetivo 1* (aquellas cuyo PIB por habitante es inferior al 75% de la media comunitaria).

A partir de 2008, los efectos de la crisis afectaron con especial virulencia a la economía valenciana muy expuesta al sector de la construcción y con un importante apalancamiento del sector privado y de las familias. Los resultados se tradujeron en un crecimiento del paro hasta casi el 30% de la población activa y una contracción del PIB de más de 12 puntos (por encima de la media española) durante el período 2008-2013. Además, el cumplimiento de los objetivos de déficit y el propio proceso de reestructuración de las AAPP llevado a cabo por el gobierno central limitaron considerablemente la capacidad de maniobra del sector público.

El ciclo bajista se frenó a mediados de 2013, y durante 2014 y 2015 la Comunitat Valenciana ha recuperado el crecimiento con unas tasas de PIB y creación de empleo positivas y por encima de la

¹⁷Datos del INE. Estadística de migraciones. 1S 2015 (publicado en diciembre de 2015): <http://www.ine.es/prensa/np948.pdf>

media nacional¹⁸. Para 2016, según estimaciones del BBVA Research¹⁹ y FUNCAS²⁰, la tendencia al alza continuará, con previsiones de crecimiento del PIB del 2,6% y 2.8% respectivamente. Además, FUNCAS estima para el presente año una caída del paro hasta el 19,9%. Los motivos principales de estas tendencias positivas se explican por factores externos: el bajo coste de las materias primas (petróleo); el aumento de la inversión y la política expansiva del BCE, que facilitará los costes de financiación; y por factores internos: el crecimiento de la demanda interna (tanto pública como privada), la baja inflación, la menor presión fiscal (bajada del IRPF) y el buen ritmo de las exportaciones, liderado por sectores como el automóvil y la alimentación.

Con este panorama favorable para el presente año, a continuación se citan las tendencias económicas y posibles riesgos que ayudan a completar el panorama económico futuro de la Comunitat Valenciana:

- Voluntad de cambio del modelo productivo por parte del nuevo gobierno valenciano: reindustrialización de la economía. Claro protagonismo del sector TIC en el cambio de modelo.
- Elevada tasa de paro, especialmente entre los más jóvenes. Alto porcentaje de desempleados de larga duración. Necesidad de mejora del capital humano (porcentaje de abandono escolar por encima de la media española y europea).
- Descenso de la población más intenso que en el conjunto de España.
- Elevado nivel de déficit, que se ha corregido únicamente por la vía del recorte de gastos. Pese al elevado ahorro en el gasto en intereses (FLA), la Generalitat Valenciana puede tener problemas para cumplir el objetivo de estabilidad presupuestaria.
- Pérdida del sistema financiero debido a los procesos de concentración del sector.
- Sistema actual de financiación de las CCCA perjudicial para la Comunitat Valenciana. Propuestas de cambio por parte de la Generalitat Valenciana al Estado.
- Baja productividad (por debajo de la media española), que tiene su fundamento en el potencial del sector de la construcción y de los servicios (hostelería y turismo) en la economía valenciana.
- Las industrias de países en desarrollo, pese a sus expectativas de bajo crecimiento para este año, siguen suponiendo un competidor fundamental para la industria valenciana. Aumento de la competitividad vía I+D y no en bajos costes.

Como conclusión cabe decir que, dado el complejo escenario político y económico actual, y en previsión de las reformas que necesariamente se han de poner en marcha para el ajuste del déficit, será clave el comportamiento de la demanda interna con la combinación de reformas que se adopten para que la economía española y valenciana continúen por la senda del crecimiento que permita la recuperación de empleo y la competitividad.

Factores sociales

Desde el punto de vista social y de cara al análisis de los cambios que se están produciendo y de su efecto en el conjunto de la población, existen diferentes circunstancias que significarán transformaciones importantes en los modelos de comportamiento y que ya hoy están significando cambios trascendentes en las tendencias y hábitos de vida de los consumidores del siglo XXI.

¹⁸<http://www.elmundo.es/economia/2016/02/01/56af5a6146163f771e8b45ac.html>

¹⁹<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/10/PPT-Situacio%CC%81n-Valencia.pdf>

²⁰http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores_img.aspx?id=4&file=0

En primer lugar cabe destacar que el “índice de confianza del consumidor (ICC)”, publicado por el CIS en enero de 2016²¹, en el que se recoge el conjunto de las expectativas a futuro de los ciudadanos, muestra que la confianza del consumidor se situó en 99,1 puntos, frente a los 107,4 puntos de diciembre de 2015, lo que representa una caída de 8,3 puntos, la mayor desde 2012.

ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

El indicador recoge valores de entre 0 y 200, considerándose que por encima de 100 la percepción es positiva y por debajo, negativa.



Figura 7. Índice de confianza del consumidor hasta enero de 2016. Fuente: CIS y Elpais.com

Si bien los datos que arroja el CIS nunca son definitivos, son un termómetro importante para predecir el comportamiento, más teniendo en cuenta que la última encuesta se realizó antes de las elecciones generales. Los datos negativos de enero de 2016 vienen motivados por un importante retroceso de las expectativas y por la peor valoración de la situación actual. Todo ello denota un descenso en las expectativas de ahorro y de consumo de bienes duraderos junto al temor de inflación y crecimiento de los tipos de interés.

Si bien el ICC había experimentado notables subidas desde mediados de 2012, estos retrocesos puntuales hacen pensar que la percepción negativa de los ciudadanos respecto de la crisis económica sigue estando vigente y, si bien el consumo está siendo uno de los principales motores de la recuperación, el dinamismo comercial del periodo anterior a la crisis tardará en reestablecerse. En línea con lo anterior, el informe “GfK Clima de Consumo para Europa, 4T 2015”²², muestra que España lidera las expectativas económicas en Europa, pero las mismas personas que confían en la economía del país, refuerzan su postura de no incrementar el consumo, o no al menos en los próximos meses. La crisis ha variado nuestra actitud a la hora de comprar, promoviendo un comportamiento más prudente, informado y sujeto al precio, según informes de estudio del consumidor de Nielsen²³. Ya en 2011, y según el informe “GfK Consumer Clima”, un 40% de los españoles reconocía que, debido a la crisis, habían aprendido a gestionar mejor sus recursos.

Una radiografía más extensa de los cambios en los hábitos de los compradores es la que ofrece el estudio “Actitud de los consumidores españoles 2015” de ESADE²⁴. En dicho informe se pueden observar las siguientes características principales del actual consumidor:

- Desea consumir menos para hacer más sostenible el entorno.

²¹http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13_Indicadores/Indicadores/ICC/2016/IndicadorEnero.html

²²<http://www.gfk.com/es/insights/press-release/espana-cierra-2015-liderando-las-expectativas-economicas-en-europa-pero-sin-recuperar-el-consumo/>

²³<http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la.html>

²⁴<http://www.slideshare.net/ESADE/informe-actitud-consumidores-espanoles-2015>

- Comparte, reutiliza y alquila más que compra.
- Es digital y presencial a la vez. El móvil cada vez juega un papel más importante en el proceso de decisión, aunque la compra final se hace en el ordenador. Prima la multicanalidad.
- Planifica las compras y las desestacionaliza durante todo el año.
- Es exigente, compara (y mucho) antes de comprar.
- Se interesa por las marcas valiosas sean baratas o caras. Es infiel.
- Durante la compra busca una experiencia más participativa, le cuesta más decidirse, es pro-moadicto, muy sensible al precio, adquiere más cosas útiles que caprichos y dosifica las compras.

Esta nueva situación, donde el consumidor empieza a practicar lo que ya se viene denominando como “smart shopping”, obliga a un reajuste por parte de todos los actores de la economía. El consumidor valora más las marcas, instituciones y corporaciones que actúan desde la ética de un consumo responsable y que tienen en cuenta los efectos de su actividad en el entorno que les rodea.

Es una realidad que no sólo las tendencias políticas y legales van encaminadas hacia la senda de la eficiencia, sino que es el consumidor post-crisis, quien demanda mayor conciencia social, compromiso con el entorno y reconocimiento de los efectos sociales que tiene un comportamiento medioambiental y socialmente responsable.

Es decir, en el nuevo paradigma económico, social, medioambiental y de comunicación en el que nos encontramos, es el propio mercado quien exige como diferenciación un nuevo modelo más eficiente para el correcto equilibrio de la oferta y la demanda.

Es, por lo tanto, fundamental, dado el carácter digital que ha adquirido la sociedad en los últimos años, que no sólo se desarrollen sistemas y tecnologías suficientemente inteligentes como para generar un gasto más eficiente, sino que además faciliten y proporcionen el confort cada vez más demandado por un consumidor con más poder de decisión, total libertad de comunicación y movimiento, y unas necesidades orientadas a una mayor rapidez, eficiencia y seguridad en todos los ámbitos; sin perder de vista la existente desigualdad en las personas en cuanto al acceso y/o conocimiento de las nuevas tecnologías (brecha digital).

Junto con lo anterior, existen varias palancas o fuerzas en movimiento que son el pilar de los comportamientos y cambios en los hábitos de vida, tanto a nivel nacional como en la Comunitat Valenciana:

- Desarrollo tecnológico en los ámbitos de la nanotecnología, biotecnología y la genética.
- Envejecimiento de la población, lo que supone una derivación del gasto hacia sectores relacionados con el cuidado de la salud.
- Crecimiento de las ciudades. Sociedad más urbanizada.
- Transformación de las sociedades hacia unas democracias donde cada vez tiene más fuerza la voz del ciudadano (movimientos sociales) y se exige mayor transparencia y participación ciudadana.
- Comunicación total. Uso extensivo de Internet y de las comunicaciones móviles.
- Movimiento ecológico y de concienciación medioambiental cada vez mayor.
- Incremento del peso relativo entre la ciudadanía de conceptos como el bienestar, cuidado de la salud y la calidad de vida.

Estas palancas, en combinación con la velocidad de los cambios, el riesgo reputacional debido a las posibilidades de la comunicación, la complejidad, dado el exceso de información, y los continuos cambios del entorno y su afectación global, dada la interconexión total existente hoy en día, con-

vierten en una necesidad imperiosa el adaptarse a las nuevas estrategias y tendencias o verse relegado a la caída en picado por no ser capaz de seguir el ritmo de los acontecimientos.

Sin lugar a dudas éste es un momento de gran relevancia debido al avance del resto de sociedades que requiere de cambios estructurales adecuados durante los próximos años para dar servicio a una sociedad cada vez más exigente y con nuevas necesidades.

Factores tecnológicos

Las principales **tendencias tecnológicas** en el ámbito de las TIC que se han observado en los últimos años a nivel nacional son las que se citan a continuación:

- **Digitalización de la sociedad y la economía:**
 - Una sociedad cada vez más consumidora de TIC (ciudadano digital): smartphones, apps, tablets, e-books, comercio electrónico, dispositivos “woreables”, etc.
 - Desarrollo de servicios basados en la economía colaborativa con apoyo de las TIC.
 - Auge de las redes sociales como instrumentos de comunicación entre ciudadanos y entre empresas.
 - Administración Electrónica, e-government, transparencia y open data como instrumentos para lograr una mayor eficacia en la prestación de servicios públicos y en las relaciones con los ciudadanos.
 - Impulso de las ciudades inteligentes (*Smart Cities*).
- Impulso de las tecnologías de **Big data** para el análisis de datos y la toma de decisiones.
- Auge del **3D y la realidad aumentada**.
- **Impresión 3D y uso de la robótica** más allá del ámbito industrial.
- **Cloud computing y el software como servicio (SaaS)**.
- **Internet de las cosas (IoT):** integración de sensores y dispositivos en objetos cotidianos conectados a Internet.
- **Ciberseguridad** en un mundo cada vez más conectado.
- **Industria 4.0:** manufactura del futuro donde las TIC son uno de los facilitadores claves para alcanzar sostenibilidad, excelencia operativa y eficiencia (fabricación sostenible medioambientalmente, ágil, colaborativa, centrada en personas, óptima, innovadora, etc.). Las TIC permiten ser eficientes energéticamente, más fiables y efectivos en costes (*Smart Factory*), dotan de capacidad para reducir los tiempos y costes en las distintas etapas del ciclo de vida del producto, desde su concepción hasta su retirada (*Digital Factory*) y como herramientas colaborativas dotan de capacidad de integración en las cadenas de suministro (*Virtual Factory*).

La figura siguiente muestra de manera gráfica las tendencias tecnológicas para 2016 a nivel internacional a partir del análisis de la información recopilada en el Observatorio Tecnológico del Sector TIC (<http://observatorio.iti.upv.es>), entre la que destacan informes de grandes consultoras como Gartner²⁵, Deloitte²⁶ o Accenture²⁷.

²⁵<http://www.gartner.com/newsroom/id/3143521>

²⁶<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/gx-tmt-prediction-2016-full-report.pdf>

²⁷https://www.accenture.com/t20160202T102002_w_us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.pdf#zoom=50



Figura 8. Principales tendencias tecnológicas para 2016 según el Observatorio Tecnológico del Sector TIC (Elaboración Propia)

Respecto a las líneas tecnológicas con mayor potencial en la Comunitat Valenciana, tal y como se reflejó en el estudio²⁸ realizado para la estrategia de especialización inteligente de Investigación e Innovación de la Comunidad Valenciana (RIS3CV), son las siguientes:

- **Plataformas y herramientas de gestión del ciclo integral de la salud**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Plataformas de monitorización y seguimiento de pacientes
 - Plataformas de ayuda al diagnóstico (triaje, secuenciación genómica, ...)
 - Plataformas globales de gestión de la información de la salud
- **Plataformas y aplicaciones que generen y faciliten el acceso a contenidos y a servicios a través de dispositivos móviles**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Plataformas de desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles
 - Soluciones de movilidad
 - Soluciones de comunicación ciudadano-administración
- **Plataformas y aplicaciones que faciliten la prestación de servicios con calidad y seguridad en la Nube (Cloud Computing)**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Plataforma de automatización del desarrollo de aplicaciones para cloud computing
 - Proceso de migración de aplicaciones a Cloud computing
 - Sistemas de logística apoyados en el cloud
 - Servicios de diseño de mecanismos de Seguridad de datos en el cloud
 - Soluciones de comunicación ciudadano-administración
- **Soluciones de identificación personal, seguridad y gestión de infraestructuras críticas**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Ciberseguridad
 - Sistemas de identificación y seguridad basados en características biométricas
 - Sistemas de gestión de infraestructuras críticas (puertos, aeropuertos, ...)
- **Plataformas y aplicaciones para fabricación avanzada y distribuida**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Plataforma de integración de procesos industriales (para distribución y flexibilización de la producción)
 - Servicio de optimización y simulación de procesos industriales

²⁸Estudio realizado por el ITI con un grupo de personas representativas del sector y la sociedad de la Comunidad Valenciana

- **Plataformas de tratamiento de datos para toma de decisiones optimizadas**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Sistemas de previsión y control inteligente de uso recursos (energéticos, materiales, ...)
 - Plataformas de tratamiento de grandes cantidades de datos (big data y co-innovación) para ayuda a la decisión
- **Plataformas y tecnologías para facilitar la creación de Smart Cities**, que puede incluir o hacer referencia a:
 - Plataformas y tecnologías para facilitar la creación de Smart Cities
 - Soluciones de gestión energética
 - Middleware de interconexión de sensores (internet de las cosas, ...)
 - Sistemas de información geográfica ágiles

ANEXO II: Guiones de las entrevistas realizadas

Guion de entrevistas internas

Este documento pretende ser una guía de aquellos aspectos que debemos extraer durante las entrevistas realizadas. No se trata de una guía exhaustiva de preguntas a realizar, sino que en la entrevista se dejará hablar al entrevistado orientando su discurso hacia los puntos que nos interesan pero sin encorsetar sus respuestas.

La entrevista pretende analizar el funcionamiento interno y las debilidades y fortalezas del servicio teniendo en cuenta las funciones de la DGTIC en sus tres vertientes

- Modernización de la Administración, seguridad de la información, planificación, coordinación, autorización y control de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y comunicaciones corporativas y la teleadministración de la Generalitat.
- Garantizar el derecho de acceso de las valencianas y valencianos a los servicios TIC, y para el desarrollo del sector tecnológico valenciano
- Impulsar modelos de colaboración entre universidades, institutos tecnológicos, empresas y administraciones públicas y otras iniciativas similares.

Entrevistas

- Estructura Organizativa
 - Funciones
 - Funciones del servicio
 - Conexiones con otros servicios o direcciones de otras Consellerias
 - Se detectan solapes entre servicios?
 - Se detectan duplicidades con los clientes?
 - Existen cuellos de botella?
 - Dimensionamiento
 - Cuántos funcionarios se tienen?
 - Con qué empresas se trabaja?
 - Está bien dimensionada la DGTIC para abordar sus funciones?
 - Está bien equilibrada la distribución de personal de apoyo (administrativo, ...) con personal técnico?
 - Perfiles y capacidades
 - Se dispone de capacidades adecuadas?
 - Qué capacidades se echan en falta?
 - Formación
 - Cómo se define la estrategia de formación interna?
 - Se fomenta la formación interna?
 - Cómo se gestiona el CV de las personas que trabajan en la DGTIC?
 - Cómo se mide la productividad del personal?
 - Se establecen objetivos?
 - Hay un compromiso del personal con los proyectos?
 - Organigrama
 - Es una estructura flexible? Permite la adaptación?
 - Existe un buen clima/cultura organizacional?

- Activos
 - Cuáles son los servicios que se prestan?
 - Cuáles son los productos?
 - Cuáles se deberían prestar?
- Procesos
 - Definición de la estrategia
 - Está la jerarquía bien definida?
 - La estrategia es reactiva o intenta anticiparse?
 - Cómo se tiene en cuenta el futuro?
 - Se tiene en cuenta información exterior?
 - Tendencias Tecnológicas?
 - Cómo?
 - Mercados?
 - Cómo?
 - Se dispone de un mecanismo para recoger las sugerencias de los clientes?
 - Está claro quién es el cliente?
 - Se tienen en cuenta las fortalezas de la región?
 - Hay una alineación con el nivel nacional y europeo?
 - La toma de decisiones estratégicas es fluida?
 - Contratación y puesta en marcha de proyectos
 - Cuál es el proceso?
 - Cuáles son las barreras que retrasan el proceso y la puesta en marcha?
 - Selección de proveedores
 - Cuáles son los criterios principales de selección de proveedores?
 - Es el precio el principal?
 - Existen criterios de selección asociados con la generación de empleo en la región?
 - Se defiende desde la DGTIC el avance del sector TIC?
 - Se utilizan unas metodologías comunes en todos los proyectos DGTIC?
 - Prestación de los servicios
 - Cuál es la relación con los proveedores?
 - Cuál es la opinión de los proveedores?
 - Quiénes son los clientes? Los ciudadanos? Las otras Consellerias?
 - Hay buena colaboración con los clientes?
 - Cuáles son los canales de comunicación con ellos?
 - Existen procesos de control de calidad internos?
 - Se exige cumplimiento de metodologías de calidad en el desarrollo de Software?
 - Mapa de procesos
 - Se utiliza alguna metodología de calidad interna?
 - Cuáles son los canales de comunicación internos?
 - Seguimiento de las acciones
 - Cómo se monitoriza el avance de las acciones?
 - Se establecen indicadores antes de comenzar el proyecto?
 - Se dispone de una forma de visualizar de forma rápida el avance de los proyectos?

- Cómo se enlazan las acciones individuales con la estrategia?
- Posicionamiento
 - Está la DGTIC presente en foros y eventos relacionados con las TIC?
 - Cómo los selecciona?
 - Se participa en plataformas tecnológicas regionales, nacionales o europeas?
 - Es reconocida la DGTIC en el exterior?
 - Se utilizan los medios de comunicación disponibles para difundir las funciones de la DGTIC y su presencia?
 - Se dispone de una marca DGTIC?
 - Se dispone de una imagen corporativa?
 - Hay presencia/relaciones internacionales? Se considera importante tenerlas?
- Relaciones con el entorno de I+D+I
 - Se conoce al conjunto de agentes de I+D+I en la CV?
 - Qué relaciones o acuerdos existen con los centros tecnológicos y Universidades?
 - Se participa en proyectos de Investigación o Innovación?
- Sistemas
 - Mapa de sistemas global. CPDs. Ancho de banda, ...
 - Proveedores
 - Se cuenta con el equipamiento necesario?
- Tecnologías estándar
 - Qué tecnologías se están usando en los distintos servicios?
 - Y en los servicios?
 - Se usan estándares abiertos?
 - Se participa en comités de estandarización u otros foros para AAPP?
- Puntos de Mejora
 - Qué proyectos consideras que se deberían poner en marcha desde la DGTIC en los próximos 4 años.

Guion de entrevistas proveedores

Este documento pretende ser una guía de aquellos aspectos que debemos extraer durante las entrevistas realizadas. No se trata de una guía exhaustiva de preguntas a realizar, sino que en la entrevista se dejará hablar al entrevistado orientando su discurso hacia los puntos que nos interesan pero sin encorsetar sus respuestas.

La entrevista pretende analizar el funcionamiento interno y las debilidades y fortalezas de la DGTIC teniendo en cuenta las funciones a abordar en sus tres vertientes

- Modernización de la Administración, seguridad de la información, planificación, coordinación, autorización y control de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y comunicaciones corporativas y la teleadministración de la Generalitat.
- Garantizar el derecho de acceso de las valencianas y valencianos a los servicios TIC, y para el desarrollo del sector tecnológico valenciano
- Impulsar modelos de colaboración entre universidades, institutos tecnológicos, empresas y administraciones públicas y otras iniciativas similares.

Entrevistas

- Estructura Organizativa
 - Funciones y dimensiones
 - Teniendo en cuenta la relación que tenéis con la DGTIC, crees que faltan funciones en la misma?
 - Existen cuellos de botella que no permiten desarrollar las funciones correctamente?
 - Está bien dimensionada la DGTIC para abordar sus funciones?
 - Se dispone de capacidades adecuadas para la interlocución con las empresas?
 - Qué capacidades se echan en falta?
- Definición de la estrategia
 - Cuenta la DGTIC con las empresas para definir las estrategias? Se ve a las empresas como aliados? O se desconfía?
 - Se tienen en cuenta las fortalezas de la región?
 - Qué proyectos consideras que se deberían abordar en los próximos años en lo que se refiere a garantizar el derecho de acceso de los ciudadanos a los servicios TIC y desarrollo del sector tecnológico valenciano?
- Procesos
 - Contratación y puesta en marcha de proyectos
 - Cuál es el proceso? Es efectivo?
 - Cuáles son las barreras que retrasan el proceso y la puesta en marcha?
 - Selección de proveedores
 - Cuáles son los criterios principales de selección de proveedores?
 - Es el precio el principal?
 - Existen criterios de selección asociados con la generación de empleo en la región?
 - Se defiende desde la DGTIC el avance del sector TIC?
 - Ejecución de proyectos
 - Se aplica alguna metodología de calidad interna en los proyectos? O debido a lo ajustado de los precios es imposible aplicar esa capa de calidad?
 - Existen canales de comunicación ágiles y herramientas para dicha comunicación?
 - Seguimiento de las acciones
 - Cómo se monitoriza el avance de las acciones?
 - Se establecen indicadores antes de comenzar el proyecto?
 - Se dispone de una forma de visualizar de forma rápida el avance de los proyectos?
 - Relaciones con el entorno de I+D+I
 - Crees que la DGTIC conoce al conjunto de agentes de I+D+I en la CV?
- Sistemas
 - Se cuenta con el equipamiento necesario para la ejecución de los proyectos?
- Tecnologías estándar
 - Se promueve desde la DGTIC el uso de estándares abiertos?
- Puntos de mejora
 - Percibes puntos donde se podría mejorar sustancialmente?

Guion de entrevistas Clientes

Este documento pretende ser una guía de aquellos aspectos que debemos extraer durante las entrevistas realizadas. No se trata de una guía exhaustiva de preguntas a realizar, sino que en la entrevista se dejará hablar al entrevistado orientando su discurso hacia los puntos que nos interesan pero sin encorsetar sus respuestas.

La entrevista pretende analizar el funcionamiento interno y las debilidades y fortalezas de la DGTIC teniendo en cuenta las funciones a abordar en sus tres vertientes:

- Modernización de la Administración, seguridad de la información, planificación, coordinación, autorización y control de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y comunicaciones corporativas y la teleadministración de la Generalitat.
- Garantizar el derecho de acceso de las valencianas y valencianos a los servicios TIC, y para el desarrollo del sector tecnológico valenciano
- Impulsar modelos de colaboración entre universidades, institutos tecnológicos, empresas y administraciones públicas y otras iniciativas similares.

Entrevistas

- Estrategia
 - Hay buen canal de comunicación? Es sencillo establecer acuerdos con la DGTIC estando dentro de una Conselleria?
 - Se trabaja conjuntamente las estrategias? Hay conocimiento de los costes y el valor que aportan las TIC? Se planifican en los planes de acción y pptos. de las Consellerias?
 - Se considera que la DGTIC puede tener una estrategia? O más un plan operativo y organización para dar respuesta a las estrategias de la GVA?
- Organización
 - La estructura de la DGTIC es flexible y se adapta a los proyectos?
 - Está preparada para dar respuesta?
 - El personal está capacitado?
 - Se detectan cuellos de botella?
 - Hay duplicidades con las Consellerias? Debería externalizarse y volver a las Consellerias?
- Proyectos
 - Puesta en marcha
 - Hay agilidad y coordinación?
 - Se dispone de los instrumentos necesarios? Pliegos DESIG ...
 - Ejecución
 - Las tecnologías las determina la DGTIC?
 - Se promueven los estándares abiertos?
 - Cómo se relaciona el cliente con los proyectos?
 - Hay un responsable del proyecto en el cliente?
 - La respuesta es correcta en tiempo y en forma?
 - La respuesta es de calidad?

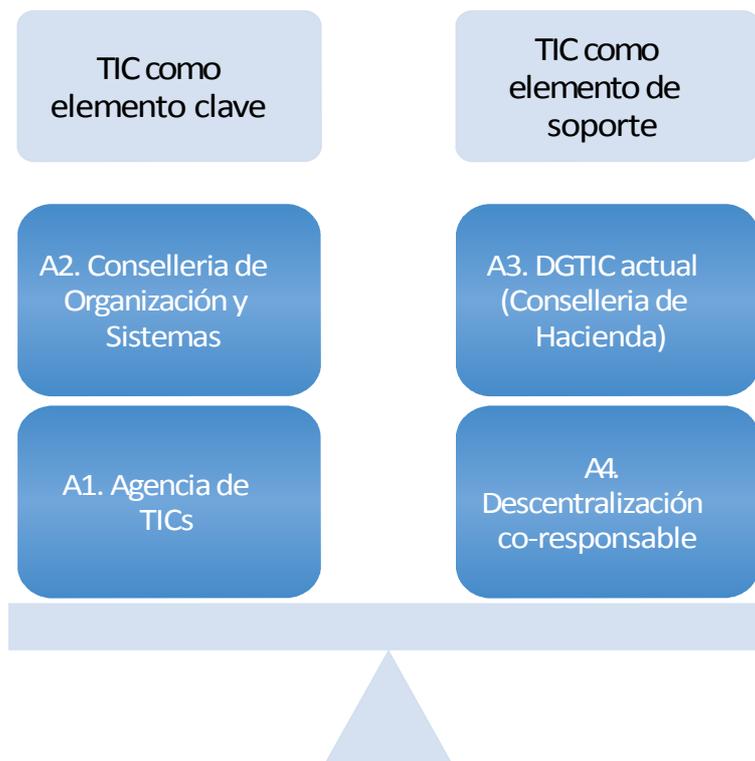
- Los técnicos son receptivos?
- Seguimiento
 - Cómo se relaciona el cliente con los proyectos?
 - Se establecen reuniones de seguimiento?

ANEXO III. Ejes de decisión detallados

A continuación, se indican los ejes de decisión escogidos, sus opciones y su relación con el DAFO:

- **A. Posición en la GVA (elección)**
- **B. Liderazgo e inversión (%)**
- **C. Foco de las acciones (%)**
- **D. Modelo de gestión (%)**
- **E. Proceso de contratación (%)**
- **F. Formación Interna (elección)**
- **G. Financiación (%)**

A. Posición en la GVA (elección). Este eje de decisión está relacionado con la visibilidad y el valor que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones toman dentro de la Generalitat, proponiendo dos vertientes, aquella en la que las TIC darían un salto cualitativo y cuantitativo importante, mediante la creación de una organización específica para las mismas (una agencia o una Conselleria), y aquella en la que las TIC se quedan como un elemento de soporte al resto de Consellerias.



Este eje se extiende con el Modelo de Organización (elección), que está relacionado con el modelo de gestión de la organización y de los Recursos Humanos, planteando dos orientaciones, una hacia un modelo empresarial, con una carrera profesional definida, permitiendo el crecimiento del personal y aplicación de la meritocracia, así como aplicando procedimientos ágiles de calidad, comunica-

ción y gestión propios del ámbito empresarial, y otra hacia el modelo Administración en el que existe una mayor rigidez y reglamentación en los procesos de trabajo.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-ESTRA-05.** Posición orgánica actual de la DGTIC limita la visibilidad de la misma como Dirección para definir estrategias transversales
- **D-ESTRA-06.** Liderazgo. Falta de capacidad de transmisión del valor de las TIC frente a los clientes a nivel político. No son una commodity
- **D-ESTRA-07.** Bajo nivel de comunicación/alineación/ integración/engagement interno de iniciativas estratégicas
- **D-ESTRA-09.** Alcance estratégico actual incompleto al no incluir Sanidad
- **D-ORG-01.** Falta de visión de proyecto común por parte de los servicios. Se detectan silos
- **D-ORG-02.** Estructura organizativa no alineada con modelos organizativos empresariales eficientes (3 verticales con servicios específicos y el resto no, sistemas y desarrollo bajo la misma subdirección)
- **D-RRHH-01.** Falta de gestión de RRHH profesionalizada (formación, carrera profesional (arquitectos, calidad, devOps - IT business Analyst - Jefe de proyecto), certificación, ...) a todos los niveles. Falta de Mandos intermedios.
- **D-RRHH-04.** Inexistencia de manual de bienvenida que sea la base para conocer funciones, aplicaciones, procedimientos, ...
- **D-COMM-01.** Falta de conocimiento de las personas y de los canales de comunicación bidireccional entre clientes y DGTIC y poco uso de los mismos

- **D-CAL-02.** Oficina de gestión/calidad/seguridad poco influyente e integrada (no presentes desde el principio)
- **D-CAL-03.** Falta de comunicación interna del grupo de calidad con el resto de servicios
- **D-CAL-04.** Inexistencia de un mapa de procesos o difícil de encontrar
- **D-APL-03.** Inexistencia de un responsable funcional de las aplicaciones en los clientes
- **D-SEGUIM-01.** Inexistencia de herramientas unificadas de control y visualización del avance de los proyectos, incluyendo la carga de trabajo del personal

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- **A9.** Descapitalización del sector TIC valenciano
- **A11.** Cambios de estrategia política en torno a las TIC
- **A12.** Bajo reconocimiento del papel de las TIC en la Comunitat Valenciana

*Fortalezas que puede **MANTENER***

- **F-RRHH-01.** Buen clima de trabajo con el último cambio organizativo

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- **O7.** Colocar las TIC a un mayor nivel de relevancia
- **O10.** Puesta en marcha de Comités de Gobernanza

B. Liderazgo e inversión (%). Este eje está relacionado con la capacidad de liderar políticas y planes, anticiparse e invertir, y plantea dos orientaciones, una que se basa en la anticipación y el liderazgo, y otra en la reacción y la respuesta pasiva ante los planes de terceros.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-ESTRA-01.** Percepción de falta de estrategia y gobernanza TIC para facilitar, armonizar y priorizar la puesta en marcha de proyectos
- **D-ESTRA-02.** Falta de decisión para la puesta en marcha de proyectos estratégicos y su seguimiento. Parálisis o excesivo análisis
- **D-APL-02.** Herramientas críticas (MASTIN, GUC) con funcionalidad limitada y escasa interoperabilidad
- **D-TECN-01.** Falta de un plan claro y transversal sobre Sistemas, tecnologías, Equipos, Open Source, ... tanto en la DGTIC como en los clientes.
- **D-TECN-02.** Desconocimiento del inventario de aplicaciones, servicios, equipos informáticos y equipos de comunicación
- **D-TECN-03.** Falta de consolidación lógica de la infraestructura
- **D-TECN-04.** Falta de un plan de continuidad y contingencia del negocio (no se dispone de centro de respaldo)

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- **A11.** Cambios de estrategia política en torno a las TIC
- **A14.** Sanciones por incumplimientos de contratos de licencias

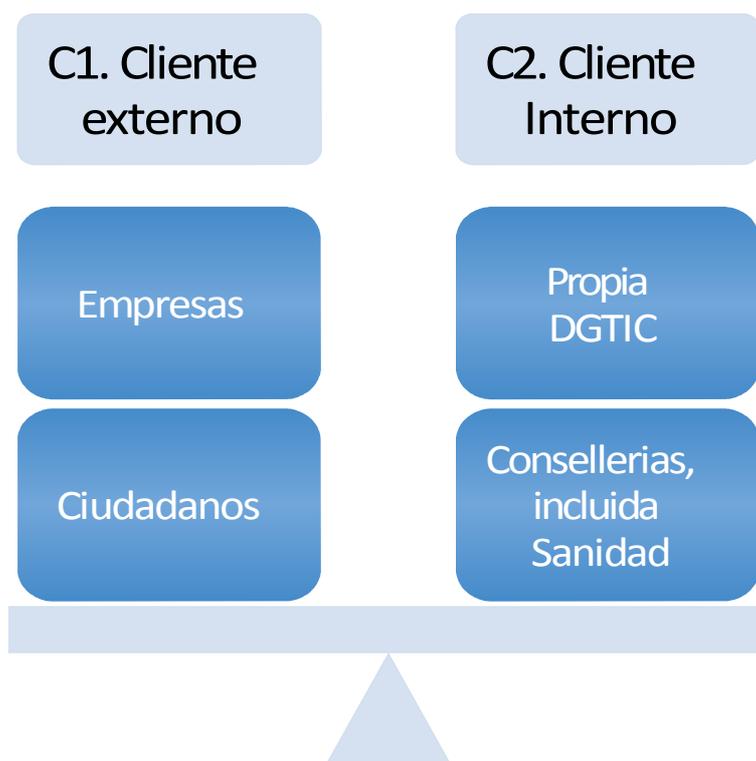
*Fortalezas que puede **MANTENER***

- **F-ESTRA-01.** Apuesta de la dirección por la definición y puesta en marcha de una estrategia realizable

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- **O1.** Cambio en el modelo productivo valenciano basado en el conocimiento, la investigación y el desarrollo innovador
- **O6.** Fomento de un modelo de industrialización del software de calidad
- **O8.** Convertirse en referente en uso de estándares y open source
- **O9.** Modernizar la Justicia y lanzar la Administración electrónica

C. Foco de las acciones (%). Este eje está relacionado con la visión acerca del destinatario final de los servicios y las acciones realizadas. Se plantean dos extremos, uno donde el foco de las acciones es el ciudadano directamente y otro en el que el foco de las acciones es la GVA.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-ESTRA-04.** Baja consciencia de que el cliente final es el ciudadano. Enfoque endogámico

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- -

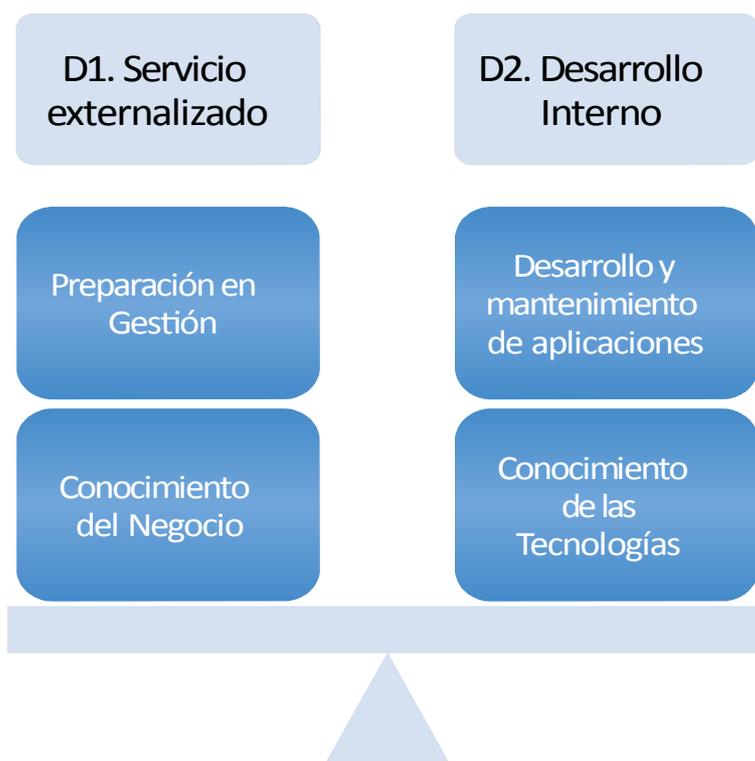
*Fortalezas que puede **MANTENER***

- -

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- **O3.** Digitalización de la sociedad y la economía
- **O5.** Reforzar los ámbitos de actuación con mayor potencialidad de integrar tecnología e innovaciones de acuerdo con la especialización del tejido productivo de la Comunitat Valenciana

D. Modelo de gestión (%). Este eje está relacionado con la forma en la que se estructura el desarrollo de las acciones de la DGTIC, con un extremo centrado en la externalización del trabajo, que requiere ser ágiles en la gestión y conocer el negocio más que las tecnologías y el otro centrado en la ejecución interna de las acciones, que requiere una mayor conocimiento de las tecnologías y una mayor dimensión de la estructura.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-ESTRA-08.** Carencia de estrategia de impulso del sector TIC empresarial
- **D-RRHH-02.** Falta de capacidad y herramientas de gestión, análisis y planificación que hacen que no se ejecuten proyectos presupuestados. Cuello de botella. Saturación de los jefes de servicio
- **D-APL-01.** Dependencia alta de proveedores externos

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- **A9.** Descapitalización del sector TIC valenciano

*Fortalezas que puede **MANTENER***

- -

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- -

E. Proceso de contratación (%). Este eje está relacionado con el modelo a seguir para llevar a cabo las contrataciones de proyectos sobre TIC, y plantea dos extremos, uno centrado en contrataciones tipo marco, que son de mayor cuantía y aportan más flexibilidad para dar respuesta a las necesidades, y otro centrado en contratos convencionales licitados para cada una de las peticiones o necesidades que surgen, lo cual requiere unos tiempos de gestión del proceso que no son despreciables.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-ESTRA-03.** Estrategias de la DGTIC alejadas de las empresas y de las tecnologías de mercado. Poco uso de los diálogos competitivos, RFOs, ...
- **D-CONT-01.** Bajos precios de licitación y criterios de selección poco definidos que provocan ejecución de menor calidad de la esperada
- **D-CONT-02.** Falta de agilidad en los procesos de contratación que provoca incumplimiento de objetivos y generación de tensiones con proveedores

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- -

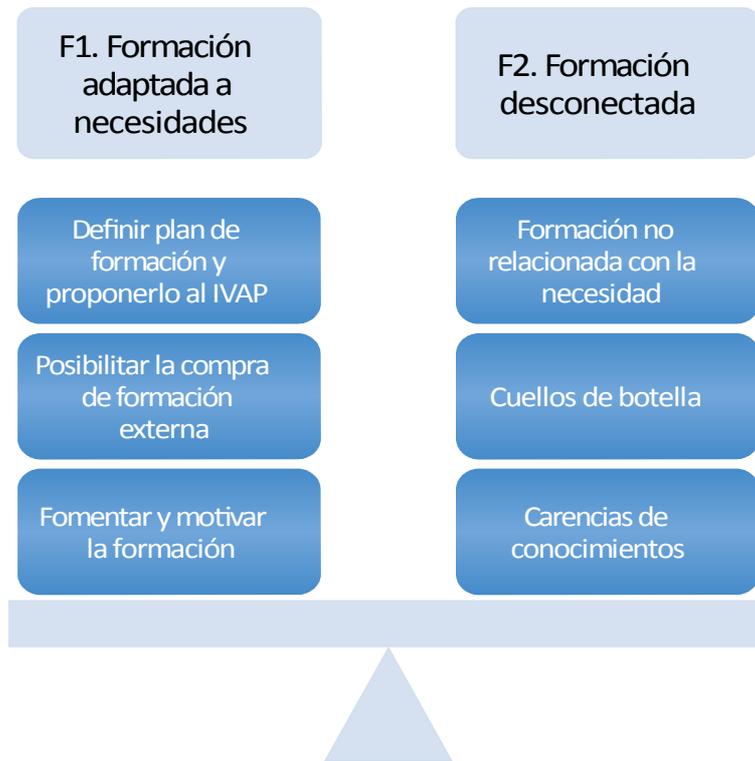
*Fortalezas que puede **MANTENER***

- **F-CONT-01.** Consolidación del modelo de contrato marco (tipo DESIG) que permite atender de forma ágil a peticiones no planificadas

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- -

F. Formación Interna (elección). Este eje está relacionado con la capacitación del personal para llevar a cabo su función, tanto desde el punto de vista tecnológico como de gestión. Se plantean dos orientaciones, en relación a cómo se debe proponer la formación para que responda a las necesidades reales del puesto, una adaptada completamente a dichas necesidades, definiendo un plan de formación anual, y la otra menos personalizada y dirigida por organismos centralizados desligados del detalle de las necesidades.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-RRHH-01.** Falta de gestión de RRHH profesionalizada (formación, carrera profesional (arquitectos, calidad, devOps - IT business Analyst - Jefe de proyecto), certificación, ...) a todos los niveles. Falta de Mandos intermedios.
- **D-RRHH-02.** Falta de capacidad y herramientas de gestión, análisis y planificación que hacen que no se ejecuten proyectos presupuestados. Cuello de botella. Saturación de los jefes de servicio
- **D-RRHH-03.** Falta de preparación y coherencia en la ejecución del modelo de servicios gestionados
- **D-CAL-01.** Falta de conocimiento de los procedimientos de calidad y rigor en su aplicación

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- -

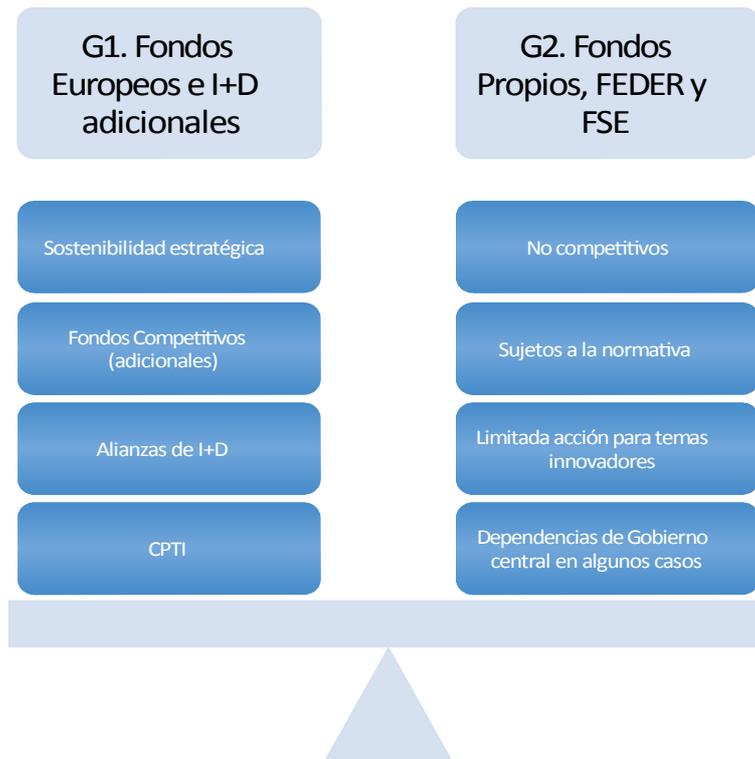
*Fortalezas que puede **MANTENER***

- -

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- -

G. Financiación (%). Este eje está relacionado con la puesta en marcha de acciones que permitan obtener fondos adicionales por actividades de I+D tanto para la DGTIC como para las empresas del sector. Plantea dos extremos, uno centrado en la búsqueda de proyectos de I+D adicionales y otro centrado en el mantenimiento de la financiación actual.



Este EJE tiene las siguientes relaciones con el DAFO (se han seleccionado sólo las que se han considerado de relevancia alta):

*Debilidades que puede **CORREGIR***

- **D-I+D-01.** Escaso interés en conocer la oferta tecnológica de universidades y centros de I+D y bajo aprovechamiento de las relaciones con los mismos
- **D-I+D-02.** Inexistente foco en la innovación y la I+D

*Amenazas que puede **AFRONTAR***

- **A6.** Sistema actual de financiación de las CC.AA. perjudicial para la Comunitat Valenciana

*Fortalezas que puede **MANTENER***

- -

*Oportunidades que puede **EXPLOTAR***

- **O2.** Fomento de la cooperación entre agentes empresa-ciencia-administración
- **O4.** Participación de la financiación europea de I+D+I y nuevos instrumentos como la Compra Pública de Innovación

ANEXO IV. RELACIÓN ESTRATEGIA - DAFO

La formulación estratégica surge como consecuencia de la selección de una alternativa estratégica que responde a la situación de la organización descrita en el DAFO. Por ello, en este apartado se relaciona cada una de las acciones con los elementos del mismo.

NOM ACCION	DAFO											
	Debilidad que CORRIGE						Amenaza que AFRONTA			Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EX-PLOTA
	D-ORG-02	D-ORG-03	D-ORG-04	D-APL-03						F-ORG-01		
ACCIÓN I.1.1.1. REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES	D-ORG-02	D-ORG-03	D-ORG-04	D-APL-03						F-ORG-01		
ACCIÓN I.1.1.2. PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS	D-RRHH-03	D-RRHH-02	D-RRHH-10	D-APL-03			A14			F-RRHH-03		
ACCIÓN I.1.1.3. REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS	D-COMM-01	D-ORG-01	D-ESTRA-07	D-COMM-02	D-CAL-03	D-CAL-01						
ACCIÓN I.1.2.1. COMUNICACIÓN INTERNA	D-ESTRA-07	D-COMM-01	D-ORG-01	D-RRHH-04	D-COMM-02							
ACCIÓN I.1.2.2. COMUNICACIÓN EXTERNA	D-ESTRA-12	D-SEGUIM-02					A16					
ACCIÓN I.1.2.3. OPTIMIZACIÓN DE REDES DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA	D-I+D-01										O2	
ACCIÓN I.1.3.1. PLAN DE FORMACIÓN	D-RRHH-07											
ACCIÓN I.1.3.2. FORMACIÓN CONTINUA	D-RRHH-08	D-RRHH-02										
ACCIÓN I.1.3.3. PLAN DE CRECIMIENTO	D-RRHH-01	D-RRHH-06	D-RRHH-11	D-APL-01						F-RRHH-01	F-RRHH-04	
ACCIÓN I.1.4.1. NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC	D-CONT-04	D-CONT-02	D-ESTRA-03	D-RRHH-09	D-CONT-05	D-CONT-01				F-CONT-01	F-CONT-03	
ACCIÓN I.1.4.2. CAJA FIJA												
ACCIÓN I.1.5.1. CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN	D-I+D-02	D-RRHH-07	D-CONT-04				A6	A3	A4		O4	
ACCIÓN I.2.1.1. PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN	D-ESTRA-01	D-ESTRA-02	D-ESTRA-05	D-ESTRA-10	D-APL-03		A11			F-ESTRA-01	O10	
ACCIÓN I.2.1.2. GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC	D-ESTRA-01	D-ESTRA-02	D-ESTRA-05	D-ESTRA-10	D-APL-03		A11				O10	
ACCIÓN I.2.1.3. PLAN DE INTEGRACIÓN DE SANIDAD	D-ESTRA-09											
ACCIÓN I.2.2.1. PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA	D-ESTRA-03	D-TECN-06										
ACCIÓN I.2.2.2. EJECUCIÓN DEL PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA	D-ESTRA-03	D-TECN-06										
ACCIÓN I.2.3.1. PLAN DE CALIDAD	D-CAL-01	D-RRHH-04	D-RRHH-05	D-COMM-02	D-CAL-05	D-CAL-08				F-CAL-01	O6	

NOM ACCION	DAFO											
	Debilidad que CORRIGE						Amenaza que AFRONTA			Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EXPLOTA
	D-CAL-02	D-RRHH-05	D-CAL-03	D-CAL-04	D-CAL-07					F-CAL-02	F-CAL-03	
ACCIÓN I.2.3.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL	D-CAL-02	D-RRHH-05	D-CAL-03	D-CAL-04	D-CAL-07					F-CAL-02	F-CAL-03	
ACCIÓN I.2.3.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	D-APL-08	D-CAL-01	D-CAL-04	D-CAL-06	D-CAL-03					F-CAL-01		
ACCIÓN I.2.4.1. DISEÑO DE CUADROS DE MANDO E INDICADORES	D-SEGUIM-01	D-SEGUIM-02										
ACCIÓN I.2.4.2. CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO	D-CONT-03	D-SEGUIM-01	D-SEGUIM-02									
ACCIÓN I.3.1.1. PLAN DE INTEROPERABILIDAD REGIONAL	D-APL-02	D-TECN-05										
ACCIÓN I.3.1.2. PLAN DE INTEROPERABILIDAD CON EL ESTADO	D-TECN-05							A17				
ACCIÓN I.3.1.3. FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN	D-RRHH-07	D-I+D-02						A6	A3	A4		
ACCIÓN I.4.1.1. PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE LIBRE	D-TECN-01											O8
ACCIÓN I.4.1.2. PLAN DE USO DE SOFTWARE LIBRE	D-TECN-01											
ACCIÓN I.4.2.1. PLAN DE ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS Y NORMATIVAS	D-APL-07	D-TECN-01								F-TECN-04		O8
ACCIÓN I.4.3.1. Mantenimiento y Evolutivo de plataformas	D-TECN-01											O8
ACCIÓN I.4.3.2. OFICINA JAVA	D-TECN-01											O8
ACCIÓN I.4.3.3. MOVILIDAD	D-TECN-01											O8
ACCIÓN I.4.3.4. PUESTO DE TRABAJO	D-TECN-01											O8
ACCIÓN I.5.1.1. PLAN DE APERTURA DE DATOS EN COORDINACIÓN CON LAS DIRECTRICES DE TRANSPARENCIA.	D-ESTRA-04											
ACCIÓN I.5.1.2. PLATAFORMA DE DATOS ABIERTOS	D-TECN-01											
ACCIÓN I.5.2.1. PLAN DE EXPLOTACIÓN DE BI-BIG DATA	D-SEGUIM-02											
ACCIÓN I.5.2.2. PLATAFORMA DE BI-BIG DATA	D-SEGUIM-02											
ACCIÓN II.1.1.1. CENTRALIZACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS, INCIDENCIAS Y PRODUCCIÓN	D-TECN-02	D-APL-08										
ACCIÓN II.1.1.2. INVENTARIO DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA	D-TECN-02											
ACCIÓN II.1.2.1. INVENTARIO DE APLICACIONES, SERVICIOS, EQUIPOS INFORMÁTICOS, PUESTOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	D-TECN-02											
ACCIÓN II.1.2.2. ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES	D-ESTRA-11	D-APL-04	D-APL-07	D-TECN-03								

NOM ACCION	DAFO										
	Debilidad que CORRIGE					Amenaza que AFRONTA			Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EXPLOTA
ACCIÓN II.1.2.3. ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA	D-APL-04	D-APL-07	D-TECN-03	D-ESTRA-11							
ACCIÓN II.1.2.4. DESAGREGACIÓN	D-ESTRA-11										
ACCIÓN II.1.3.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA SOCIAL Y MEDIO-AMBIENTAL	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.3.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.3.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA LABORAL	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.3.4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE PRESIDENCIA	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.3.5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE TRANSPARENCIA	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.4.1. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TRANSVERSALES	D-APL-02										
ACCIÓN II.1.4.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES.	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.4.3. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN DE RRHH	D-APL-07										
ACCIÓN II.1.4.4. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D-APL-07										
ACCIÓN II.2.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN: COMPONENTES Y ACTIVIDADES NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	D-TECN-02										
ACCIÓN II.2.1.2. DESARROLLO DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN	D-APL-07										O9
ACCIÓN II.2.1.3. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, SERVICIOS Y APLICACIONES A ADAPTAR	D-TECN-02										
ACCIÓN II.2.1.4. DESARROLLO DE LAS ADAPTACIONES: INTEGRACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN EN SERVICIOS Y APLICACIONES	D-APL-07										O9
ACCIÓN II.2.1.5. DEFINICIÓN DE INDICADORES Y DE LAS TÉCNICAS PARA OBTENER MÉTRICAS. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y SOPORTE	D-SEGUIM-01	D-SEGUIM-02									
ACCIÓN II.2.1.6. IMPULSO Y MEDICIÓN DEL USO DE LOS SERVICIOS TRANSFORMADOS	D-SEGUIM-01	D-SEGUIM-02									
ACCIÓN II.2.2.1. CONSOLIDACIÓN	D-CAL-08	D-COMM-02	D-COMM-01								O9
ACCIÓN II.2.2.2. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO	D-CAL-08	D-COMM-02	D-COMM-01								O9
ACCIÓN II.2.3.1. PLAN DE ENTIDADES LOCALES											O9
ACCIÓN II.2.3.2. EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE OTRAS APLICACIONES O SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA NO INCLUIDAS EN EL PLAN	D-APL-07										O9

NOM ACCION	DAFO											
	Debilidad que CORRIGE					Amenaza que AFRONTA			Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EXPLOTA	
ACCIÓN II.3.1.1. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA	D-CAL-06											O9
ACCIÓN II.3.1.2. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA JUSTICIA	D-TECN-08								F-TECN-01	F-TECN-03		
ACCIÓN II.3.2.1. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA	D-APL-07											O9
ACCIÓN II.3.3.1. NUEVAS APLICACIONES DE JUSTICIA												O9
ACCIÓN II.4.1.1. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y DEL USO DE LAS TIC EN LA ACTIVIDAD DOCENTE									F-ORG-02			
ACCIÓN II.4.1.2. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA EDUCACIÓN												
ACCIÓN II.4.2.1. ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA ITACA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA	D-APL-06	D-APL-07										
ACCIÓN II.4.2.2. EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ASOCIADOS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA	D-APL-04											
ACCIÓN II.4.2.3. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE CULTURA Y DEPORTES	D-APL-07											
ACCIÓN II.4.3.1. DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	D-TECN-08	D-TECN-10	D-TECN-09						F-TECN-01	F-TECN-03		
ACCIÓN II.4.3.2. DISTRIBUCIÓN DE SOFTWARE LIBRE LLIUREX PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS	D-TECN-09											O8
ACCIÓN II.4.3.3. ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS WEB APLICADAS A LA DOCENCIA	D-APL-07											
ACCIÓN II.4.3.4. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES PARA EL USO DE LAS TIC	D-RRHH-07											
ACCIÓN II.5.1.1. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE HACIENDA									F-RRHH-03			O3
ACCIÓN II.5.2.1. ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES	D-APL-07											
ACCIÓN II.5.3.1. INTEGRACIÓN SUBSISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS GESTIONES: CONTRATACIÓN – SUBVENCIONES -PERSONAL	D-APL-02	D-TECN-05										
ACCIÓN II.5.3.2. INTEROPERABILIDAD SISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS ADMINISTRACIONES	D-APL-02	D-TECN-05										
ACCIÓN II.5.3.3. ADAPTACIÓN NORMATIVA EN MATERIA DE HACIENDA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	D-APL-07											
ACCIÓN II.6.1.1. COMPRA, CONFIGURACIÓN Y DESPLIEGUE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	D-TECN-08								F-TECN-01	F-TECN-03		
ACCIÓN II.6.1.2. CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS	D-TECN-03	D-ESTRA-11										
ACCIÓN II.6.1.3. CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA	D-TECN-03	D-ESTRA-11										
ACCIÓN II.6.1.4. CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN	D-TECN-03	D-ESTRA-11										

NOM ACCION		DAFO												
		Debilidad que CORRIGE						Amenaza que AFRONTA		Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EXPLOTA		
ACCIÓN II.6.1.5.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	D-TECN-09												
ACCIÓN II.6.1.6.	MEJORAS DEL CPD PRINCIPAL	D-TECN-08												
ACCIÓN II.6.1.7.	SOPORTE A PRODUCCIÓN	D-TECN-07												
ACCIÓN II.6.2.1.	TELETRABAJO	D-TECN-01												
ACCIÓN II.6.2.2.	VIRTUALIZACIÓN	D-TECN-01												
ACCIÓN II.6.3.1.	RED PRIVADA	D-TECN-08									F-TECN-02			
ACCIÓN II.6.3.2.	COMUNICACIONES MÓVILES	D-TECN-08									F-TECN-02			
ACCIÓN II.6.3.3.	ACCESO A INTERNET	D-TECN-10									F-TECN-02			
ACCIÓN II.6.3.4.	SOPORTE SERVICIOS DE COMUNICACIONES	D-TECN-08									F-TECN-02			
ACCIÓN II.6.4.1.	DISEÑO Y CREACIÓN DEL CENTRO DE RESPALDO	D-TECN-04												
ACCIÓN II.6.5.1.	RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y AMPLIACIÓN DE LA RED	D-TECN-08									F-TECN-02			
ACCIÓN II.6.5.2.	OFICINA TÉCNICA	D-TECN-01												
ACCIÓN II.6.6.1.	RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA	D-TECN-09	D-TECN-08					A8						O3
ACCIÓN II.6.6.2.	RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA	D-TECN-09	D-TECN-08					A8						O3
ACCIÓN II.7.1.1.	MEJORA CONTINUA DE LA SEGURIDAD (SGSI)	D-CAL-02									F-ESTRA-03			
ACCIÓN II.7.1.2.	GOBIERNO DE LA CIBERSEGURIDAD (SGSI)	D-CAL-02									F-ESTRA-03			
ACCIÓN II.7.1.3.	DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD	D-CAL-02									F-ESTRA-03			
ACCIÓN II.7.2.1.	CERT (CSIRT-CV)										F-ESTRA-02			
ACCIÓN II.7.3.1.	COLABORACIÓN	D-ESTRA-12	D-RRHH-06											
ACCIÓN II.7.3.2.	PRESENCIA FOROS	D-ESTRA-12	D-ESTRA-06											
ACCIÓN II.7.3.3.	PRODUCCIÓN TÉCNICA	D-APL-08												
ACCIÓN II.8.1.1.	POLÍTICAS DE DESPLIEGUE COORDINADO	D-APL-05	D-TECN-07											
ACCIÓN II.8.1.2.	EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESPLIEGUE Y PRODUCCIÓN	D-APL-05	D-TECN-07											

NOM ACCION		DAFO												
		Debilidad que CORRIGE						Amenaza que AFRONTA		Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EXPLOTA		
ACCIÓN II.8.1.3.	SOPORTE A LOS SERVICIOS TIC	D-TECN-07												
ACCIÓN II.8.2.1.	PLAN DE ATENCIÓN AL PUESTO	D-COMM-02												
ACCIÓN II.8.2.2.	INTERACCIÓN CON EL RESTO DE SERVICIOS INVOLUCRADOS	D-COMM-01	D-COMM-02											
ACCIÓN II.8.2.3.	MEJORA CONTINUA	D-COMM-02												
ACCIÓN II.8.3.1.	POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD	D-TECN-04												
ACCIÓN II.8.3.2.	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD	D-TECN-04												
ACCIÓN II.8.4.1.	POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD	D-TECN-04												
ACCIÓN II.8.4.2.	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD	D-TECN-04												
ACCIÓN II.9.1.1.	PLAN DE SOCIEDAD DIGITAL EN COORDINACIÓN CON TRANSPARENCIA	D-ESTRA-04						A8						O3
ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO	D-ESTRA-04	D-SEGUIM-02					A8	A16					O3
ACCIÓN II.9.2.2.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A CIUDADANOS	D-ESTRA-04						A8	A16					
ACCIÓN II.9.2.3.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A EMPRESAS	D-ESTRA-04												
ACCIÓN II.9.2.4.	PLAN Y APLICACIONES DE MOVILIDAD	D-ESTRA-04						A8						
ACCIÓN II.9.2.5.	CONTACT CENTER	D-ESTRA-04						A8						
ACCIÓN III.1.1.1.	PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC	D-ESTRA-08						A9	A13					O5
ACCIÓN III.1.1.2.	CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS TIC	D-ESTRA-08												O5
ACCIÓN III.1.2.1.	PROMOCIÓN DE PLATAFORMAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA EL CIUDADANO BASADAS EN DATOS ABIERTOS	D-ESTRA-08						A9						O5
ACCIÓN III.1.3.1.	IDENTIFICACIÓN DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y RELACIÓN CON LA AVI	D-I+D-02												O1
ACCIÓN III.1.3.2.	POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.	D-ESTRA-12	D-I+D-01					A15						O2
ACCIÓN III.1.3.3.	PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I	D-I+D-02						A6	A10					O4
ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP	D-CONT-02	D-I+D-02					A6	A3	A4				O4
ACCIÓN III.1.4.1.	RELACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS	D-I+D-01						A15						O2
ACCIÓN III.1.4.2.	RELACIONES CON EMPRESAS	D-CONT-06	D-ESTRA-03					A15			F-CONT-02			O2

NOM ACCION	DAFO											
	Debilidad que CORRIGE						Amenaza que AFRONTA		Fortaleza que MANTIENE		Oportunidad que EXPLOTA	
ACCIÓN III.2.1.1. DEFENSA A NIVEL NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LAS TIC	D-ESTRA-06						A12					O7
ACCIÓN III.2.1.2. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES	D-ESTRA-12											O8
ACCIÓN III.3.1.1. DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS	D-ESTRA-06						A9	A12				O7
ACCIÓN III.3.1.2. DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO	D-ESTRA-08	D-CONT-01	D-CONT-06				A9	A13				O6
ACCIÓN III.3.1.3. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS. CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	D-ESTRA-03											O8
ACCIÓN III.4.1.1. REGULARIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PASIVAS	D-TECN-08	D-TECN-09										
ACCIÓN III.4.1.2. INVENTARIADO DE ACTIVOS DE LA RED NEUTRA	D-TECN-02											
ACCIÓN III.4.1.3. ADECUACIÓN Y MEJORA INFRAESTRUCTURAS PASIVAS	D-TECN-08	D-TECN-09										
ACCIÓN III.4.1.4. RED DE TRANSPORTE	D-TECN-08											
ACCIÓN III.4.2.1. MODELO PARA LA GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RED NEUTRA	D-TECN-01											
ACCIÓN III.4.2.2. OFICINA DE ATENCIÓN DE USUARIOS	D-ESTRA-12	D-SEGUIM-02					A16					
ACCIÓN III.4.2.3. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE SERVICIOS OFRECIDOS	D-SEGUIM-01	D-SEGUIM-02										
ACCIÓN III.4.3.1. PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LA RED	D-TECN-08											
ACCIÓN III.4.3.2. AMPLIACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA RED	D-TECN-08	D-TECN-09										
ACCIÓN III.5.1.1. FORMACIÓN EN TIC PARA EL EMPLEO	D-ESTRA-12						A15					O8
ACCIÓN III.5.1.2. FORMACIÓN EN TIC PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO	D-ESTRA-12						A15					O8
ACCIÓN III.5.1.3. FORMACIÓN EN TIC PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN DIGITAL	D-ESTRA-12						A15					O8
ACCIÓN III.5.2.1. PROGRAMA PARA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD EN LAS TIC PROGRAMA DE APOYO ECONÓMICO PARA EL ACCESO A LAS TIC	D-ESTRA-12						A15					O8

ANEXO V. CAME (RELACIÓN DAFO – ESTRATEGIA)

Otra forma de representar el contenido anterior es mediante el conocido CAME, que es un método que especifica las siguientes acciones:

- C: Acciones para Corregir las Debilidades
- A: Acciones para Afrontar las Amenazas
- M: Acciones para Mantener las Fortalezas
- E: Acciones para Explotar las Oportunidades

Ámbito	DEBILIDAD	ACCIÓN	
01-ESTRATEGIA	D-ESTRA-01. Percepción de falta de estrategia y gobernanza TIC para facilitar, armonizar y priorizar la puesta en marcha de proyectos	ACCIÓN I.2.1.1.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN
		ACCIÓN I.2.1.2.	GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC
	D-ESTRA-02. Falta de decisión para la puesta en marcha de proyectos estratégicos y su seguimiento. Parálisis o excesivo análisis	ACCIÓN I.2.1.1.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN
		ACCIÓN I.2.1.2.	GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC
	D-ESTRA-03. Estrategias de la DGTIC alejadas de las empresas y de las tecnologías de mercado. Poco uso de los diálogos competitivos, RFOs, ...	ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC
		ACCIÓN I.2.2.1.	PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA
		ACCIÓN I.2.2.2.	EJECUCIÓN DEL PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA
		ACCIÓN III.1.4.2.	RELACIONES CON EMPRESAS
		ACCIÓN III.3.1.3.	PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS. CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN
		ACCIÓN I.5.1.1.	PLAN DE APERTURA DE DATOS EN COORDINACIÓN CON LAS DIRECTRICES DE TRANSPARENCIA.
	D-ESTRA-04. Baja consciencia de que el cliente final es el ciudadano. Enfoque endogámico	ACCIÓN II.9.1.1.	PLAN DE SOCIEDAD DIGITAL EN COORDINACIÓN CON TRANSPARENCIA
		ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO
		ACCIÓN II.9.2.2.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A CIUDADANOS
		ACCIÓN II.9.2.3.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A EMPRESAS
		ACCIÓN II.9.2.4.	PLAN Y APLICACIONES DE MOVILIDAD
	D-ESTRA-05. Posición orgánica actual de la DGTIC limita la visibilidad de la misma como Dirección para definir estrategias transversales	ACCIÓN I.2.1.1.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN
ACCIÓN I.2.1.2.		GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC	
D-ESTRA-06. Liderazgo. Falta de capacidad de transmisión del valor de las TIC frente a los clientes a nivel político. No son una commodity	ACCIÓN II.7.3.2.	PRESENCIA FOROS	
	ACCIÓN III.2.1.1.	DEFENSA A NIVEL NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LAS TIC	
	ACCIÓN III.3.1.1.	DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS	
D-ESTRA-07. Bajo nivel de comunicación/alineación/ integración/engagement interno de iniciativas estratégicas	ACCIÓN I.1.1.3.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS	
	ACCIÓN I.1.2.1.	COMUNICACIÓN INTERNA	
D-ESTRA-08. Carencia de estrategia de impulso del sector TIC empresarial	ACCIÓN III.1.1.1.	PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC	
	ACCIÓN III.1.1.2.	CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS TIC	

		ACCIÓN III.1.2.1. EN DATOS ABIERTOS	PROMOCIÓN DE PLATAFORMAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA EL CIUDADANO BASADAS
		ACCIÓN III.3.1.2.	DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO
	D-ESTRA-09. Alcance estratégico actual incompleto al no incluir Sanidad	ACCIÓN I.2.1.3.	PLAN DE INTEGRACIÓN DE SANIDAD
	D-ESTRA-10. Escasa estrategia en los clientes, que afecta a las TIC	ACCIÓN I.2.1.1. ACCIÓN I.2.1.2.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC
	D-ESTRA-11. Estrategia de consolidación basada en reducción de costes	ACCIÓN II.1.2.2. ACCIÓN II.1.2.3. ACCIÓN II.1.2.4. ACCIÓN II.6.1.2. ACCIÓN II.6.1.3. ACCIÓN II.6.1.4.	ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA DESAGREGACIÓN CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN
	D-ESTRA-12. Escaso posicionamiento externo de la DGTIC	ACCIÓN I.1.2.2. ACCIÓN II.7.3.1. ACCIÓN II.7.3.2. ACCIÓN III.1.3.2. ACCIÓN III.2.1.2. ACCIÓN III.4.2.2. ACCIÓN III.5.1.1. ACCIÓN III.5.1.2. ACCIÓN III.5.1.3. ACCIÓN III.5.2.1. A LAS TIC	COMUNICACIÓN EXTERNA COLABORACIÓN PRESENCIA FOROS POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES. PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES OFICINA DE ATENCIÓN DE USUARIOS FORMACIÓN EN TIC PARA EL EMPLEO FORMACIÓN EN TIC PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO FORMACIÓN EN TIC PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN DIGITAL PROGRAMA PARA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD EN LAS TIC PROGRAMA DE APOYO ECONÓMICO PARA EL ACCESO
02-ORG-ESTRUC-TURA	D-ORG-01. Falta de visión de proyecto común por parte de los servicios. Se detectan silos	ACCIÓN I.1.1.3. ACCIÓN I.1.2.1.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS COMUNICACIÓN INTERNA
	D-ORG-02. Estructura organizativa no alineada con modelos organizativos empresariales eficientes (3 verticales con servicios específicos y el resto no, sistemas y desarrollo bajo la misma subdirección)	ACCIÓN I.1.1.1.	REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES
	D-ORG-03. Fronteras difusas de funciones en algunas áreas (STSD-SAUT, SCPQ-SGPCT, STSD-SSIP, Intervención-Jefes Informática)	ACCIÓN I.1.1.1.	REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES
	D-ORG-04. Dimensión de los servicios poco equilibrada con respecto a la carga de trabajo	ACCIÓN I.1.1.1.	REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES
03-ORG-RRHH	D-RRHH-01. Falta de gestión de RRHH profesionalizada (formación, carrera profesional (arquitectos, calidad, devOps - IT business Analyst - Jefe de proyecto), certificación, ...) a todos los niveles. Falta de Mandos intermedios.	ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO
	D-RRHH-02. Falta de capacidad y herramientas de gestión, análisis y	ACCIÓN I.1.1.2.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

	planificación que hacen que no se ejecuten proyectos presupuestados. Cuello de botella. Saturación de los jefes de servicio	ACCIÓN I.1.3.2.	FORMACIÓN CONTINUA
	D-RRHH-03. Falta de preparación y coherencia en la ejecución del modelo de servicios gestionados	ACCIÓN I.1.1.2.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
	D-RRHH-04. Inexistencia de manual de bienvenida que sea la base para conocer funciones, aplicaciones, procedimientos, ...	ACCIÓN I.1.2.1.	COMUNICACIÓN INTERNA
		ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD
	D-RRHH-05. Percepción de falta de personal/recursos para desarrollar la función	ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD
		ACCIÓN I.2.3.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL
	D-RRHH-06. Falta de motivación del personal y proactividad para nuevas funciones y la colaboración	ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO
		ACCIÓN II.7.3.1.	COLABORACIÓN
	D-RRHH-07. Dificultad de acceso a formación orientada a las necesidades de la función (oferta insuficiente del IVAP, contratación externa limitada)	ACCIÓN I.1.3.1.	PLAN DE FORMACIÓN
		ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
		ACCIÓN I.3.1.3.	FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN
D-RRHH-08. Falta de especialización/actualización en nuevas tecnologías y metodologías	ACCIÓN II.4.3.4.	MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS DOCENTES PARA EL USO DE LAS TIC	
D-RRHH-09. Proceso de incorporación de personal muy lento	ACCIÓN I.1.3.2.	FORMACIÓN CONTINUA	
D-RRHH-10. Poca especialización/cercanía al el negocio de los clientes	ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC	
D-RRHH-11. Inestabilidad del personal en algunos servicios (Educación, SAUT, SIJU, STSD): personal interino	ACCIÓN I.1.1.2.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS	
04-ORG-COMUNICACIÓN	D-COMM-01. Falta de conocimiento de las personas y de los canales de comunicación bidireccional entre clientes y DGTIC y poco uso de los mismos	ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO
		ACCIÓN I.1.1.3.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS
		ACCIÓN I.1.2.1.	COMUNICACIÓN INTERNA
		ACCIÓN II.2.2.1.	CONSOLIDACIÓN
	D-COMM-02. Baja usabilidad de los formularios de incidencias. Uso de lenguajes y jerga distinta. Falta de normalización.	ACCIÓN II.2.2.2.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO
		ACCIÓN II.8.2.2.	INTERACCIÓN CON EL RESTO DE SERVICIOS INVOLUCRADOS
		ACCIÓN I.1.1.3.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS
		ACCIÓN I.1.2.1.	COMUNICACIÓN INTERNA
		ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD
		ACCIÓN II.2.2.1.	CONSOLIDACIÓN
		ACCIÓN II.2.2.2.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO
D-COMM-02. Baja usabilidad de los formularios de incidencias. Uso de lenguajes y jerga distinta. Falta de normalización.	ACCIÓN II.8.2.1.	PLAN DE ATENCIÓN AL PUESTO	
	ACCIÓN II.8.2.2.	INTERACCIÓN CON EL RESTO DE SERVICIOS INVOLUCRADOS	
	ACCIÓN II.8.2.3.	MEJORA CONTINUA	
	05-OPER-CONTRATOS	D-CONT-01. Bajos precios de licitación y criterios de selección poco definidos que provocan ejecución de menor calidad de la esperada	ACCIÓN I.1.4.1.
D-CONT-02. Falta de agilidad en los procesos de contratación que provoca incumplimiento de objetivos y generación de tensiones con		ACCIÓN III.3.1.2.	DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO
		ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC
		ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP

	proveedores		
	D-CONT-03. Escasos procedimientos para realizar estimaciones realistas de los proyectos	ACCIÓN I.2.4.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO
	D-CONT-04. Falta de recursos legales/administrativos para la escritura de pliegos relacionados con las TIC	ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC
	D-CONT-05. Poca valoración de los criterios de solvencia técnica/profesional y conocimiento del negocio	ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
D-CONT-06. Prejuicios sobre la profesionalidad de los proveedores a la hora de planificar esfuerzos	ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC	
06-OPER-PROCEDIMIENTOS-CALIDAD	D-CAL-01. Falta de conocimiento de los procedimientos de calidad y rigor en su aplicación	ACCIÓN III.1.4.2.	RELACIONES CON EMPRESAS
		ACCIÓN III.3.1.2.	DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO
		ACCIÓN I.1.1.3.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS
		ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD
		ACCIÓN I.2.3.3.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
	D-CAL-02. Oficina de gestión/calidad/seguridad poco influyente e integrada (no presentes desde el principio)	ACCIÓN I.2.3.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL
		ACCIÓN II.7.1.1.	MEJORA CONTINUA DE LA SEGURIDAD (SGSI)
		ACCIÓN II.7.1.2.	GOBIERNO DE LA CIBERSEGURIDAD (SGSI)
		ACCIÓN II.7.1.3.	DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD
	D-CAL-03. Falta de comunicación interna del grupo de calidad con el resto de servicios	ACCIÓN I.1.1.3.	REUNIONES DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO ENTRE SUBDIRECCIONES Y/O SERVICIOS
		ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD
		ACCIÓN I.2.3.3.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
	D-CAL-04. Inexistencia de un mapa de procesos o difícil de encontrar	ACCIÓN I.2.3.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL
		ACCIÓN I.2.3.3.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
D-CAL-05. Metodologías de calidad demasiado exigentes para proyectos pequeños	ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD	
D-CAL-06. En justicia, escasa normalización de procesos	ACCIÓN I.2.3.3.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
D-CAL-07. Bajo uso de metodologías ágiles	ACCIÓN II.3.1.1.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA	
D-CAL-08. Procedimiento de atención al usuario no estandarizado, depende del canal de entrada	ACCIÓN I.2.3.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL	
	ACCIÓN I.2.3.1.	PLAN DE CALIDAD	
	ACCIÓN II.2.2.1.	CONSOLIDACIÓN	
	ACCIÓN II.2.2.2.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO	
07-OPER-APLICACIONES	D-APL-01. Dependencia alta de proveedores externos	ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO
	D-APL-02. Herramientas críticas (MASTIN, GUC) con funcionalidad limitada y escasa interoperabilidad	ACCIÓN I.3.1.1.	PLAN DE INTEROPERABILIDAD REGIONAL
		ACCIÓN II.1.4.1.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS TRANSVERSALES
	ACCIÓN II.5.3.1.	INTEGRACIÓN SUBSISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS GESTIONES: CONTRATACIÓN – SUBVENCIONES -PERSONAL	

D-APL-03. Inexistencia de un responsable funcional de las aplicaciones en los clientes	ACCIÓN II.5.3.2.	INTEROPERABILIDAD SISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS ADMINISTRACIONES
	ACCIÓN I.1.1.1.	REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES
	ACCIÓN I.1.1.2.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
	ACCIÓN I.2.1.1.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN
D-APL-04. Proceso de racionalización/consolidación de aplicaciones complejo por la existencia de aplicaciones desarrolladas fuera del marco establecido	ACCIÓN I.2.1.2.	GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC
	ACCIÓN II.1.2.2.	ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES
	ACCIÓN II.1.2.3.	ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA
D-APL-05. Tiempos de provisión de las aplicaciones demasiado largo (saturación de Sistemas)	ACCIÓN II.4.2.2.	EVOLUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ASOCIADOS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA
	ACCIÓN II.8.1.1.	POLÍTICAS DE DESPLIEGUE COORDINADO
D-APL-06. Sistema ITACA saturado y costoso de evolucionar	ACCIÓN II.8.1.2.	EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESPLIEGUE Y PRODUCCIÓN
	ACCIÓN II.4.2.1.	ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA ITACA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA
D-APL-07. Convivencia de tecnologías antiguas con nuevas. Problema de mantenimiento, evolución y consolidación	ACCIÓN I.4.2.1.	PLAN DE ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS Y NORMATIVAS
	ACCIÓN II.1.2.2.	ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES
	ACCIÓN II.1.2.3.	ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA
	ACCIÓN II.1.3.1.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLITICA SOCIAL Y MEDIO-AMBIENTAL
	ACCIÓN II.1.3.2.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA
	ACCIÓN II.1.3.3.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA POLITICA LABORAL
	ACCIÓN II.1.3.4.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE PRESIDENCIA
	ACCIÓN II.1.3.5.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA CONSELLERIA DE TRANSPARENCIA
	ACCIÓN II.1.4.2.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE SUBVENCIONES.
	ACCIÓN II.1.4.3.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN DE RRHH
	ACCIÓN II.1.4.4.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
	ACCIÓN II.2.1.2.	DESARROLLO DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN
	ACCIÓN II.2.1.4.	DESARROLLO DE LAS ADAPTACIONES: INTEGRACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN EN SERVICIOS Y APLICACIONES
	ACCIÓN II.2.3.2.	EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE OTRAS APLICACIONES O SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA NO INCLUIDAS EN EL PLAN
	ACCIÓN II.3.2.1.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA
ACCIÓN II.4.2.1.	ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA ITACA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA	
ACCIÓN II.4.2.3.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE APLICACIONES DE CULTURA Y DEPORTES	
ACCIÓN II.4.3.3.	ADAPTACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS PLATAFORMAS WEB APLICADAS A LA DOCENCIA	
ACCIÓN II.5.2.1.	ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES	

		ACCIÓN II.5.3.3.	ADAPTACIÓN NORMATIVA EN MATERIA DE HACIENDA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	
	D-APL-08. Documentación de algunas aplicaciones incompleta o difícil de encontrar	ACCIÓN I.2.3.3. ACCIÓN II.1.1.1. ACCIÓN II.7.3.3.	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO CENTRALIZACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS, INCIDENCIAS Y PRODUCCIÓN PRODUCCIÓN TÉCNICA	
08-OPER- SEGUIMIENTO	D-SEGUIM-01. Inexistencia de herramientas unificadas de control y visualización del avance de los proyectos, incluyendo la carga de trabajo del personal	ACCIÓN I.2.4.1.	DISEÑO DE CUADROS DE MANDO E INDICADORES	
		ACCIÓN I.2.4.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO	
		ACCIÓN II.2.1.5. DE FORMACIÓN Y SOPORTE	DEFINICIÓN DE INDICADORES Y DE LAS TÉCNICAS PARA OBTENER MÉTRICAS. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
		ACCIÓN II.2.1.6.	IMPULSO Y MEDICIÓN DEL USO DE LOS SERVICIOS TRANSFORMADOS	
			ACCIÓN III.4.2.3.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE SERVICIOS OFRECIDOS
	D-SEGUIM-02. Escasos mecanismos para monitorizar la satisfacción del usuario/ciudadano		ACCIÓN I.1.2.2.	COMUNICACIÓN EXTERNA
			ACCIÓN I.2.4.1.	DISEÑO DE CUADROS DE MANDO E INDICADORES
			ACCIÓN I.2.4.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE SEGUIMIENTO
			ACCIÓN I.5.2.1.	PLAN DE EXPLOTACIÓN DE BI-BIG DATA
			ACCIÓN I.5.2.2.	PLATAFORMA DE BI-BIG DATA
		ACCIÓN II.2.1.5. DE FORMACIÓN Y SOPORTE	DEFINICIÓN DE INDICADORES Y DE LAS TÉCNICAS PARA OBTENER MÉTRICAS. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	
		ACCIÓN II.2.1.6.	IMPULSO Y MEDICIÓN DEL USO DE LOS SERVICIOS TRANSFORMADOS	
		ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO	
		ACCIÓN III.4.2.2.	OFICINA DE ATENCIÓN DE USUARIOS	
		ACCIÓN III.4.2.3.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE SERVICIOS OFRECIDOS	
09-TECNOLOGÍAS, SISTEMAS, COMU- NICACIONES	D-TECN-01. Falta de un plan claro y transversal sobre Sistemas, tecnologías, Equipos, Open Source, ... tanto en la DGTIC como en los clientes.	ACCIÓN I.4.1.1.	PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE LIBRE	
		ACCIÓN I.4.1.2.	PLAN DE USO DE SOFTWARE LIBRE	
		ACCIÓN I.4.3.1.	Mantenimiento y Evolutivo de plataformas	
		ACCIÓN I.4.3.2.	OFICINA JAVA	
		ACCIÓN I.4.3.3.	MOVILIDAD	
		ACCIÓN I.4.3.4.	PUESTO DE TRABAJO	
		ACCIÓN II.6.2.1.	TELETRABAJO	
		ACCIÓN II.6.2.2.	VIRTUALIZACIÓN	
		ACCIÓN II.6.5.2.	OFICINA TÉCNICA	
		ACCIÓN III.4.2.1.	MODELO PARA LA GESTIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RED NEUTRA	
	D-TECN-02. Desconocimiento del inventario de aplicaciones, servicios, equipos informáticos y equipos de comunicación		ACCIÓN II.1.1.1.	CENTRALIZACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS, INCIDENCIAS Y PRODUCCIÓN
			ACCIÓN II.1.1.2.	INVENTARIO DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA
			ACCIÓN II.1.2.1.	INVENTARIO DE APLICACIONES, SERVICIOS, EQUIPOS INFORMÁTICOS, PUESTOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN

	ACCIÓN II.2.1.1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN: COMPONENTES Y ACTIVIDADES NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA
	ACCIÓN II.2.1.3.	IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, SERVICIOS Y APLICACIONES A ADAPTAR
	ACCIÓN III.4.1.2.	INVENTARIADO DE ACTIVOS DE LA RED NEUTRA
D-TECN-03. Falta de consolidación lógica de la infraestructura	ACCIÓN II.1.2.2.	ADAPTACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES
	ACCIÓN II.1.2.3.	ADAPTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE APLICACIONES CON OBSOLESCENCIA PROGRAMADA
	ACCIÓN II.6.1.2.	CONSOLIDACIÓN DE SERVICIOS
	ACCIÓN II.6.1.3.	CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE JUSTICIA
	ACCIÓN II.6.1.4.	CONSOLIDACIÓN DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN
D-TECN-04. Falta de un plan de continuidad y contingencia del negocio (no se dispone de centro de respaldo)	ACCIÓN II.6.4.1.	DISEÑO Y CREACIÓN DEL CENTRO DE RESPALDO
	ACCIÓN II.8.3.1.	POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD
	ACCIÓN II.8.3.2.	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD
	ACCIÓN II.8.4.1.	POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD
	ACCIÓN II.8.4.2.	EJECUCIÓN DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD
	ACCIÓN I.3.1.1.	PLAN DE INTEROPERABILIDAD REGIONAL
	ACCIÓN I.3.1.2.	PLAN DE INTEROPERABILIDAD CON EL ESTADO
D-TECN-05. Bajo cumplimiento del ENI (Esquema Nacional de Interoperabilidad)	ACCIÓN II.5.3.1.	INTEGRACIÓN SUBSISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS GESTIONES: CONTRATACIÓN – SUBVENCIONES -PERSONAL
	ACCIÓN II.5.3.2.	INTEROPERABILIDAD SISTEMAS DE HACIENDA CON OTRAS ADMINISTRACIONES
D-TECN-06. Carencia de procedimientos formales de vigilancia tecnológica	ACCIÓN I.2.2.1.	PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA
	ACCIÓN I.2.2.2.	EJECUCIÓN DEL PLAN DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA
D-TECN-07. Falta de infraestructura de preproducción	ACCIÓN II.6.1.7.	SOPORTE A PRODUCCIÓN
	ACCIÓN II.8.1.1.	POLÍTICAS DE DESPLIEGUE COORDINADO
	ACCIÓN II.8.1.2.	EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS DE DESPLIEGUE Y PRODUCCIÓN
D-TECN-08. Equipamiento obsoleto	ACCIÓN II.8.1.3.	SOPORTE A LOS SERVICIOS TIC
	ACCIÓN II.3.1.2.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA JUSTICIA
	ACCIÓN II.4.3.1.	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
	ACCIÓN II.6.1.1.	COMPRA, CONFIGURACIÓN Y DESPLIEGUE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
	ACCIÓN II.6.1.6.	MEJORAS DEL CPD PRINCIPAL
	ACCIÓN II.6.3.1.	RED PRIVADA
	ACCIÓN II.6.3.2.	COMUNICACIONES MÓVILES
	ACCIÓN II.6.3.4.	SOPORTE SERVICIOS DE COMUNICACIONES
	ACCIÓN II.6.5.1.	RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y AMPLIACIÓN DE LA RED
	ACCIÓN II.6.6.1.	RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA
ACCIÓN II.6.6.2.	RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA	
ACCIÓN III.4.1.1.	REGULARIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PASIVAS	
ACCIÓN III.4.1.3.	ADECUACIÓN Y MEJORA INFRAESTRUCTURAS PASIVAS	

		ACCIÓN III.4.1.4.	RED DE TRANSPORTE
		ACCIÓN III.4.3.1.	PLAN DE RENOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LA RED
		ACCIÓN III.4.3.2.	AMPLIACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA RED
	D-TECN-09. Equipos/Sistemas sin mantenimiento	ACCIÓN II.4.3.1.	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
		ACCIÓN II.4.3.2.	DISTRIBUCIÓN DE SOFTWARE LIBRE LLIUREX PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS
		ACCIÓN II.6.1.5.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
		ACCIÓN II.6.6.1.	RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA
		ACCIÓN II.6.6.2.	RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA
		ACCIÓN III.4.1.1.	REGULARIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS PASIVAS
		ACCIÓN III.4.1.3.	ADECUACIÓN Y MEJORA INFRAESTRUCTURAS PASIVAS
	ACCIÓN III.4.3.2.	AMPLIACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA RED	
	ACCIÓN II.4.3.1.	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	
D-TECN-10. Ancho de banda limitado en los centros educativos	ACCIÓN II.6.3.3.	ACCESO A INTERNET	
10-I+D	D-I+D-01. Escaso interés en conocer la oferta tecnológica de universidades y centros de I+D y bajo aprovechamiento de las relaciones con los mismos	ACCIÓN I.1.2.3.	OPTIMIZACIÓN DE REDES DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
		ACCIÓN III.1.3.2.	POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.
		ACCIÓN III.1.4.1.	RELACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS
		ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
		ACCIÓN I.3.1.3.	FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN
	D-I+D-02. Inexistente foco en la innovación y la I+D	ACCIÓN III.1.3.1.	IDENTIFICACIÓN DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y RELACIÓN CON LA AVI
		ACCIÓN III.1.3.3.	PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I
	ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP	

Ámbito	FORTALEZA	ACCIÓN	
01-ESTRATEGIA	F-ESTRA-01. Apuesta de la dirección por la definición y puesta en marcha de una estrategia realizable	ACCIÓN I.2.1.1.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN
	F-ESTRA-02. Posición de referencia en algunas áreas (CSIRT-CV)	ACCIÓN II.7.2.1.	CERT (CSIRT-CV)
		ACCIÓN II.7.1.1.	MEJORA CONTINUA DE LA SEGURIDAD (SGSI)
	F-ESTRA-03. Planes estratégicos anuales en algunos servicios (SSEG, AE)	ACCIÓN II.7.1.2.	GOBIERNO DE LA CIBERSEGURIDAD (SGSI)
	ACCIÓN II.7.1.3.	DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD	
02-ORG-ESTRUCTURA	F-ORG-01. Percepción de mejoría en cuanto a funciones y organización de la DGTIC con los últimos cambios organizativos	ACCIÓN I.1.1.1.	REDEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES
	F-ORG-02. Trabajo fluido con las Consellerías donde están servicios in-house (Educación)	ACCIÓN II.4.1.1.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y DEL USO DE LAS TIC EN LA ACTIVIDAD DOCENTE
03-ORG-RRHH	F-RRHH-01. Buen clima de trabajo con el último cambio organizativo	ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO

	F-RRHH-02. Dinamicidad del nuevo equipo directivo		
	F-RRHH-03. Servicios con personal muy especializado y experimentado (SAHI)	ACCIÓN I.1.1.2. ACCIÓN II.5.1.1.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE HACIENDA
	F-RRHH-04. Proactividad y motivación del servicio SOCA	ACCIÓN I.1.3.3.	PLAN DE CRECIMIENTO
05-OPER-CON- TRATOS	F-CONT-01. Consolidación del modelo de contrato marco (tipo DESIG) que permite atender de forma ágil a peticiones no planificadas	ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC
	F-CONT-02. Buena comunicación con los proveedores	ACCIÓN III.1.4.2.	RELACIONES CON EMPRESAS
	F-CONT-03. Pliegos más homogéneos	ACCIÓN I.1.4.1.	NORMALIZACIÓN Y PROPUESTA DE CONTRATOS TIC
06-OPER- PROCEDIMIENTOS- CALIDAD	F-CAL-01. Metodología de calidad definida y documentada	ACCIÓN I.2.3.1. ACCIÓN I.2.3.3.	PLAN DE CALIDAD GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
	F-CAL-02. Tendencia hacia la separación de oficina de calidad del desarrollo	ACCIÓN I.2.3.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL
	F-CAL-03. Modelo DESIG mejora la documentación	ACCIÓN I.2.3.2.	CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA OFICINA DE CALIDAD CON POTENCIAL
09-TECNOLOGÍAS, SISTEMAS, COMU- NICACIONES	F-TECN-01. Capacidad y calidad de computación elevada	ACCIÓN II.3.1.2.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA JUSTICIA
		ACCIÓN II.4.3.1.	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
		ACCIÓN II.6.1.1.	COMPRA, CONFIGURACIÓN Y DESPLIEGUE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS
	F-TECN-02. Comunicaciones corporativas centralizadas	ACCIÓN II.6.3.1.	RED PRIVADA
		ACCIÓN II.6.3.2.	COMUNICACIONES MÓVILES
		ACCIÓN II.6.3.3.	ACCESO A INTERNET
		ACCIÓN II.6.3.4.	SOPORTE SERVICIOS DE COMUNICACIONES
	F-TECN-03. Consolidación HW realizada	ACCIÓN II.6.5.1.	RENOVACIÓN TECNOLÓGICA Y AMPLIACIÓN DE LA RED
		ACCIÓN II.3.1.2.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIONES PARA JUSTICIA
		ACCIÓN II.4.3.1.	DOTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPAMIENTO TIC EN LOS CENTROS EDUCATIVOS
F-TECN-04. Uso de estándares siempre que sea posible	ACCIÓN II.6.1.1.	COMPRA, CONFIGURACIÓN Y DESPLIEGUE DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	
	ACCIÓN I.4.2.1.	PLAN DE ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS Y NORMATIVAS	

AMENAZAS	ACCIÓN	
A6. Sistema actual de financiación de las CC.AA. perjudicial para la Comunitat Valenciana	ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
	ACCIÓN I.3.1.3.	FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN
	ACCIÓN III.1.3.3.	PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I

	ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP
A9. Descapitalización del sector TIC valenciano	ACCIÓN III.1.1.1.	PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC
	ACCIÓN III.1.2.1.	PROMOCIÓN DE PLATAFORMAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA EL CIUDADANO BASADAS EN DATOS ABIERTOS
	ACCIÓN III.3.1.1.	DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS
	ACCIÓN III.3.1.2.	DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO
A11. Cambios de estrategia política en torno a las TIC	ACCIÓN I.2.1.1.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN
	ACCIÓN I.2.1.2.	GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC
A12. Bajo reconocimiento del papel de las TIC en la Comunitat Valenciana	ACCIÓN III.2.1.1.	DEFENSA A NIVEL NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LAS TIC
	ACCIÓN III.3.1.1.	DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS
A14. Sanciones por incumplimientos de contratos de licencias	ACCIÓN I.1.1.2.	PLAN DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS
A1. Incertidumbre política de España		
A3. Presión económica para el cumplimiento de los objetivos de déficit pactado	ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
	ACCIÓN I.3.1.3.	FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN
	ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP
A4. Control del gasto por parte del gobierno central	ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
	ACCIÓN I.3.1.3.	FOMENTO DE LOS CONVENIOS DE COLABORACIÓN
	ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP
A7. Cumplimiento de obligaciones normativas		
A10. Reducción de ayudas a la I+D+I	ACCIÓN III.1.3.3.	PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I
A13. Predominio de microempresas en el sector TIC valenciano	ACCIÓN III.1.1.1.	PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC
	ACCIÓN III.3.1.2.	DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO
A15. Pérdida de clientes por desconocimiento o insatisfacción sobre los servicios de la DGTIC	ACCIÓN III.1.3.2.	POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.
	ACCIÓN III.1.4.1.	RELACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS
	ACCIÓN III.1.4.2.	RELACIONES CON EMPRESAS
	ACCIÓN III.5.1.1.	FORMACIÓN EN TIC PARA EL EMPLEO
	ACCIÓN III.5.1.2.	FORMACIÓN EN TIC PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO
	ACCIÓN III.5.1.3.	FORMACIÓN EN TIC PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN DIGITAL
	ACCIÓN III.5.2.1.	PROGRAMA PARA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD EN LAS TIC PROGRAMA DE APOYO ECONÓMICO PARA EL ACCESO A LAS TIC
A2. Estancamiento o bajo crecimiento económico europeo y a nivel mundial		

A5. Ausencia de un sistema financiero de carácter valenciano		
A8. Brecha digital	ACCIÓN II.6.6.1.	RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA
	ACCIÓN II.6.6.2.	RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA
	ACCIÓN II.9.1.1.	PLAN DE SOCIEDAD DIGITAL EN COORDINACIÓN CON TRANSPARENCIA
	ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO
	ACCIÓN II.9.2.2.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A CIUDADANOS
	ACCIÓN II.9.2.4.	PLAN Y APLICACIONES DE MOVILIDAD
A16. Pérdida de imagen frente al ciudadano	ACCIÓN II.9.2.5.	CONTACT CENTER
	ACCIÓN I.1.2.2.	COMUNICACIÓN EXTERNA
	ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO
	ACCIÓN II.9.2.2.	DISEÑO Y DESARROLLO DE SERVICIOS A CIUDADANOS
A17. Pérdida de interoperabilidad con aplicaciones del Ministerio	ACCIÓN III.4.2.2.	OFICINA DE ATENCIÓN DE USUARIOS
	ACCIÓN I.3.1.2.	PLAN DE INTEROPERABILIDAD CON EL ESTADO

OPORTUNIDADES	ACCIÓN	
O1. Cambio en el modelo productivo valenciano basado en el conocimiento, la investigación y el desarrollo innovador	ACCIÓN III.1.3.1.	IDENTIFICACIÓN DEL ECOSISTEMA INNOVADOR Y RELACIÓN CON LA AVI
O2. Fomento de la cooperación entre agentes empresa-ciencia-administración	ACCIÓN I.1.2.3.	OPTIMIZACIÓN DE REDES DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
	ACCIÓN III.1.3.2.	POSICIONAMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL Y DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES.
	ACCIÓN III.1.4.1.	RELACIONES CON UNIVERSIDADES Y CENTROS TECNOLÓGICOS
	ACCIÓN III.1.4.2.	RELACIONES CON EMPRESAS
O3. Digitalización de la sociedad y la economía	ACCIÓN II.5.1.1.	PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE HACIENDA
	ACCIÓN II.6.6.1.	RED DE TELEVISIÓN DIGITAL AUTONÓMICA
	ACCIÓN II.6.6.2.	RED DE RADIODIFUSIÓN AUTONÓMICA
	ACCIÓN II.9.1.1.	PLAN DE SOCIEDAD DIGITAL EN COORDINACIÓN CON TRANSPARENCIA
O4. Participación de la financiación europea de I+D+I y nuevos instrumentos como la Compra Pública de Innovación	ACCIÓN II.9.2.1.	PLAN DE SERVICIOS A CIUDADANO
	ACCIÓN I.1.5.1.	CONSOLIDAR LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN
	ACCIÓN III.1.3.3.	PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE I+D+I
O5. Reforzar los ámbitos de actuación con mayor potencialidad de integrar tecnología	ACCIÓN III.1.3.4.	USO DE LA CPTI Y LA PCP
	ACCIÓN III.1.1.1.	PLAN DE DINAMIZACIÓN DEL SECTOR TIC

e innovaciones de acuerdo con la especialización del tejido productivo de la Comunidad Valenciana	ACCIÓN III.1.1.2. ACCIÓN III.1.2.2.	CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS TIC PROMOCIÓN DE PLATAFORMAS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DE APLICACIONES PARA EL CIUDADANO BASADAS EN DATOS ABIERTOS
O6. Fomento de un modelo de industrialización del software de calidad	ACCIÓN I.2.3.1. ACCIÓN III.3.1.2.	PLAN DE CALIDAD DESARROLLO DEL SECTOR Y RETENCIÓN DEL TALENTO
O7. Colocar las TIC a un mayor nivel de relevancia	ACCIÓN III.2.1.1. ACCIÓN III.3.1.1.	DEFENSA A NIVEL NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTANCIA Y EL VALOR DE LAS TIC DEFENSA DE LA IMPORTANCIA DEL USO DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS
O8. Convertirse en referente en uso de estándares y open source	ACCIÓN I.4.1.1. ACCIÓN I.4.2.1. ACCIÓN I.4.3.1. ACCIÓN I.4.3.2. ACCIÓN I.4.3.3. ACCIÓN I.4.3.4. ACCIÓN II.4.3.2. ACCIÓN III.2.1.2. ACCIÓN III.3.1.3. ACCIÓN III.5.1.1. ACCIÓN III.5.1.2. ACCIÓN III.5.1.3. ACCIÓN III.5.2.1.	PLAN DE IMPLANTACIÓN DEL SOFTWARE LIBRE PLAN DE ESTÁNDARES TECNOLÓGICOS Y NORMATIVAS Mantenimiento y Evolutivo de plataformas OFICINA JAVA MOVILIDAD PUESTO DE TRABAJO DISTRIBUCIÓN DE SOFTWARE LIBRE LLIUREX PARA LOS CENTROS EDUCATIVOS PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES PROMOCIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LAS EMPRESAS. CONCIENCIACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN FORMACIÓN EN TIC PARA EL EMPLEO FORMACIÓN EN TIC PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO FORMACIÓN EN TIC PARA COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN DIGITAL PROGRAMA PARA MEJORAR LA ACCESIBILIDAD EN LAS TIC PROGRAMA DE APOYO ECONÓMICO PARA EL ACCESO A LAS TIC
O9. Modernizar la Justicia y lanzar la Administración electrónica	ACCIÓN II.2.1.2. ACCIÓN II.2.1.4. ACCIÓN II.2.2.1. ACCIÓN II.2.2.2. ACCIÓN II.2.3.1. ACCIÓN II.2.3.2. ACCIÓN II.3.1.1. ACCIÓN II.3.2.1. ACCIÓN II.3.3.1.	DESARROLLO DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN DESARROLLO DE LAS ADAPTACIONES: INTEGRACIÓN DE LAS PIEZAS DE TRANSFORMACIÓN EN SERVICIOS Y APLICACIONES CONSOLIDACIÓN ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO PLAN DE ENTIDADES LOCALES EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE OTRAS APLICACIONES O SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA NO INCLUIDAS EN EL PLAN PLAN DE MODERNIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA ADAPTACIÓN, EVOLUCIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE APLICACIONES DE JUSTICIA NUEVAS APLICACIONES DE JUSTICIA
O10. Puesta en marcha de Comités de Gobernanza	ACCIÓN I.2.1.1. ACCIÓN I.2.1.2.	PLAN DE ESTRATEGIA, GOBIERNO TIC Y FINANCIACIÓN GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE LA GVA EN TIC

