

Pla estratègic de la Generalitat Valenciana en tecnologies de la informació i de les comunicacions

Resum executiu



GENERALITAT VALENCIANA

CONSELLERIA DE HACIENDA Y MODELO ECONÓMICO

Agost 2016

Pla estratègic de la Generalitat Valenciana en tecnologies de la informació i de les comunicacions¹

Aquest document conté el resum executiu del pla estratègic de la Generalitat Valenciana en Tecnologies de la Informació i les Comunicacions. És el resultat d'un **procés de reflexió** que ha permés definir i formalitzar **l'estratègia** de la DGTIC i el **pla d'acció per a assolir els objectius estratègics i complir les funcions definides** per a aquesta en l'entorn actual i en el període 2016-2020.

En el procés de reflexió ha intervingut personal representatiu dels distints serveis de la Direcció General de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (DGTIC), personal de les conselleries a què la DGTIC proporciona serveis i les principals empreses que col·laboren amb la DGTIC en el desenvolupament i prestació d'aquests servicis.

El resultat pretén ser una guia d'acció detallada en què han de tindre cabuda totes les activitats que pose en marxa la DGTIC en els pròxims anys. Així i tot, l'evolució de l'organització en els pròxims anys requerirà que el pla siga adaptat a noves circumstàncies no tingudes en compte, per això es tracta, per tant, d'un pla en evolució que ha de ser monitoritzat i adaptat de forma contínua.

¹Pla elaborat amb la col·laboració de l'Institut Tecnològic d'Informàtica (ITI)

Contingut

INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA DEL PLA ESTRATÈGIC.....	4
DIAGNÒSTIC DE SITUACIÓ.....	7
Anàlisi externa.....	7
Anàlisi interna.....	7
DAFO i conclusions del diagnòstic.....	13
ALTERNATIVES ESTRATÈGIQUES.....	16
Eixos de decisió.....	16
Metodologia d'anàlisi.....	16
Anàlisi qualitativa inicial. Impacte de les variables en els criteris d'atractiu i risc.....	16
Anàlisi quantitativa.....	18
Selecció de l'alternativa.....	20
FORMULACIÓ ESTRATÈGICA.....	22
EVOLUCIÓ I SEGUIMENT.....	33

INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA DEL PLA ESTRATÈGIC

Després de les eleccions autonòmiques i el canvi de govern en la Generalitat Valenciana, l'estructura dels distints òrgans de govern es va adequar per a complir de la millor forma el programa i els objectius de la nova corporació. En aquest sentit, es va redefinir la Direcció General de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (DGTIC) com a evolució de la DGTI anterior, dependent de la Conselleria d'Hisenda, seguint les característiques marcades en el ROF i amb la missió, visió i valors següents:

MISSIÓ

- Impulsar la transformació digital de la societat valenciana promovent l'ús de tecnologies innovadores, segures, inclusives i modernes que agilitzen el funcionament d'una Administració al servei de la ciutadania.

VISIÓ

- Motor de canvi del model productiu i del desenvolupament econòmic i social a través de la potenciació d'un ecosistema TIC innovador i col·laboratiu.

VALORS

- Vocació de servei públic
- Eficiència i transparència
- Col·laboració i participació
- Innovació i millora contínua

Amb aquests fonaments, i sent conscients que aquest nou escenari requereix d'una anàlisi de la situació actual per a poder prendre decisions de forma conseqüent, la DGTIC emprén un projecte de realització d'un pla estratègic per al període 2016-2020 que tinga en compte les directrius polítiques marcades i la situació actual de l'organització i permeta traçar un pla guia per al conjunt d'accions a posar en marxa en els pròxims anys dins de l'organització.

Aquest pla s'aborda amb els objectius següents:

- Realitzar una **anàlisi interna de capacitats** de la DGTIC en les tres àrees clau de l'organització: processos de treball, organització i sistemes d'informació.
- Realitzar una **anàlisi estratègica del sector i de l'entorn** TIC, identificant la situació politicoeconòmica en relació amb les TIC, tendències i oportunitats.
- Realitzar el **diagnòstic DAFO** de la DGTIC, tant des del punt de vista intern com extern identificant: fortaleeses, debilitats, amenaces i oportunitats.

- **Definir i avaluar diferents alternatives estratègiques**, contribuint a la selecció de la més adequada per a l'organisme basant-se en criteris de selecció d'atractiu – risc i creació de valor per al sector TIC.
- Sobre la base de l'alternativa seleccionada, **formular el Pla estratègic** de l'organisme per als pròxims anys (2016 – 2020), definint la missió, la visió, els valors compartits i competències clau, els objectius estratègics i l'estratègia de serveis per als pròxims exercicis.
- Dissenyar els mecanismes de coordinació (comitès, grups de treball) necessaris.
- Elaborar un **Pla d'acció** que desenvolupe l'estratègia funcional de l'organisme, a fi de facilitar la consecució dels objectius estratègics plantejats.

La metodologia seguida per al desenvolupament del pla s'ha basat en les 7 fases següents:

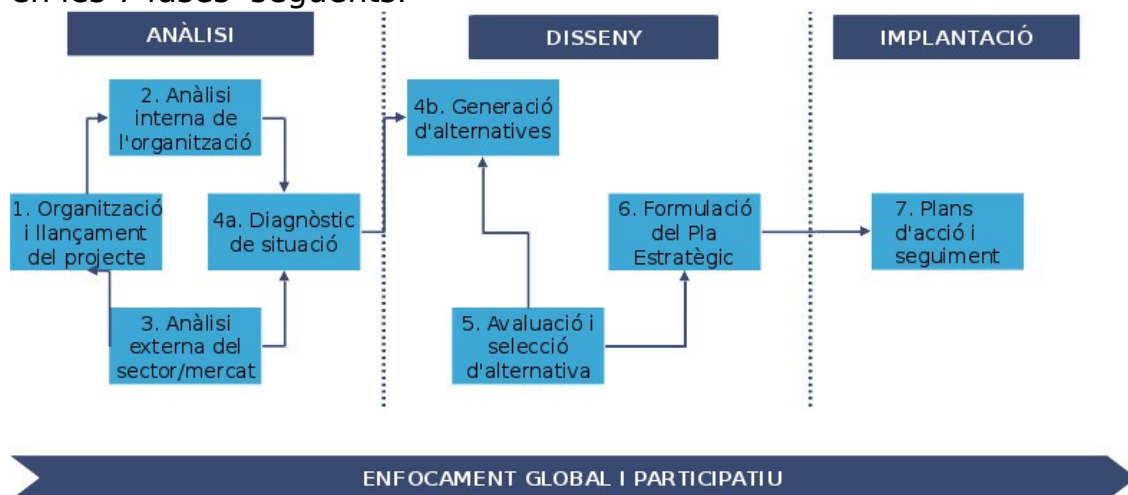


Figura 1. Fases d'execució del projecte

De forma resumida, s'especifica el treball realitzat en cada una d'elles:

FASE 1. Organització i llançament del projecte

En aquesta fase es va conformar l'equip de treball, compost per personal de la DGTIC, dins del Servei de Coordinació de Projectes TIC i Estàndards de Qualitat i per un *pool* d'experts de l'Institut Tecnològic d'Informàtica, així com el comitè de direcció del projecte, compost addicionalment pels tres subdirectors de la DGTIC i el director general.

Es va establir el pla de treball del projecte, basat en les 7 fases que es descriuen i en un conjunt de tallers al llarg del projecte per a mostrar resultats i rebre retroacció.

FASE 2. Anàlisi interna de l'organització

En aquesta fase es va dur a terme una anàlisi exhaustiva de la DGTIC basant-se en anàlisi de documentació i entrevistes amb personal representatiu d'aquesta, dels seus clients i dels seus proveïdors. El seu objectiu és conèixer en quina mesura l'organització (processos, estructura organitzativa, persones i sistemes d'informació) pot donar resposta a les necessitats presents i futures del servei i identificar les fortaleeses i oportunitats de millora pròpies de la DGTIC.

FASE 3. Anàlisi externa del sector i del mercat

En aquesta fase es va dur a terme principalment una anàlisi de tendències polítiques, econòmiques, socials i tecnològiques en l'entorn en què opera la DGTIC, amb l'objectiu de detectar amenaces i oportunitats. També es va dur a terme una anàlisi de *benchmarking* del servei TIC d'altres comunitats autònomes.

FASE 4a. Diagnòstic de situació actual

Amb els resultats de l'anàlisi interna i externa, es va determinar la matriu DAFO (debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats) de l'organització, fent especial insistència en els punts de millora.

FASE 4b. Generació d'alternatives estratègiques

Basant-se en el diagnòstic realitzat i en un conjunt d'eixos de decisió que es van analitzar, en aquesta fase es van definir les possibles línies estratègiques d'actuació futures de la DGTIC.

FASE 5. Avaluació i selecció d'alternativa estratègica

Les distintes alternatives estratègiques són avaluades per mitjà de tècniques d'atractiu risc i tècniques qualitatives que proporcionen un valor de cada una d'elles i que permet seleccionar aquella que més valor aporta.

FASE 6. Formulació del Pla estratègic de la DGTIC

Basant-se en l'alternativa seleccionada, s'estableixen els eixos estratègics, els objectius estratègics, les línies i les accions a dur a terme. Aquestes accions donen resposta als elements identificats en el DAFO, corregint les debilitats, afrontant les amenaces, mantenint les fortaleeses i explotant les oportunitats.

FASE 7. Pla d'acció

Cada una de les accions de la formulació estratègica es divideix en activitats detallades, que constitueixen el pla d'acció de l'organització.

DIAGNÒSTIC DE SITUACIÓ

Després de la posada en marxa de l'equip del projecte es va iniciar en paral·lel l'anàlisi interna i l'externa.

Anàlisi externa

Dins de l'anàlisi externa es va realitzar una **anàlisi dels factors de l'entorn general** que poden afectar la DGTIC **basant-se en fonts secundàries** (*)

- Polítics i legals
- Econòmics
- Socioculturals
- Tecnològics

(*) *Referències principals:*

- Estratègia d'Especialització Intel·ligent en Investigació i Innovació (RIS3)
- Mapa Hipersectorial de les TIC (AMETIC, 2012)
- El sector TIC i dels Continguts a Espanya 2014 (ONTSI, Edició 2015)
- Comissió Europea, Nacions Unides, Fons Monetari Internacional, INE, CIS
- Organitzacions i entitats privades (FUNCAS, BBVA, GFK, NIELSEN, ESADE, GARTNER, DELOITTE, ACCENTURE)
- Premsa generalista i especialitzada

A partir d'aquesta anàlisi es van extraure les principals amenaces i oportunitats.

Anàlisi interna

Per a realitzar l'anàlisi interna, basada principalment en revisió de documentació de processos, persones i pressupostos de la DGTIC i en entrevistes personalitzades, es van dur a terme els passos següents:

- Elaboració junt amb el coordinador intern del projecte del **pla d'entrevistes en tres àmbits**
 - Personal intern de la DGTIC (direcció, comandaments intermedis i tècnics)
 - Principals proveïdors de la DGTIC (grans empreses i PIME)
 - Clients directes de la DGTIC (conselleries - usuaris funcionals)
- Preparació de **guions d'entrevistes** en funció de l'àmbit, cobrint els blocs següents
 - **Estructura organitzativa** (organigrama, funcions, dimensionament, perfils i capacitats, formació)
 - **Actius** (productes i serveis prestats)
 - **Processos** (metodologia de qualitat, canals de comunicació, definició d'estratègia, prestació dels serveis, contractació i posada en marxa de projectes, selecció de proveïdors,

posicionament, seguiment de les accions, relacions amb l'entorn de la I+D+I)

- **Sistemes**

- **Tecnologies estàndard**

- **Desenvolupament de 36 entrevistes presencials**

- Durant gener, febrer i març, en les instal·lacions de l'entrevistat i d'1,5 h de duració aproximadament
- Participació del coordinador intern amb clients i personal intern
- 11 empreses, 7 conselleries (Economia Sostenible, Educació, Sanitat, Habitatge, Presidència, Justícia, Dependència), 3 subdirectors generals, 12 caps de servei, grup de tècnics qualitat, grup de tècnics d'aplicacions departamentals i grup de tècnics de sistemes

A partir de les entrevistes, de les quals es disposa de les actes detallades, les respostes s'han analitzat, extraient punts de millora i fortaleeses de l'organització i posteriorment agrupat, donant lloc a un conjunt de **debilitats i fortaleeses**, que s'han ordenat per **nre. de referències** (vegades que s'ha comentat) dels entrevistats i classificades per **àmbit classificat** en els àmbits següents:

- *Estratègia*
- *Organització: estructura, recursos humans, comunicació*
- *Operacions: contractes, procediments de qualitat, aplicacions, seguiment*
- *Tecnologies, sistemes i comunicacions*
- *I+D*

A més s'han classificat **segons nivell de rellevància** sota el criteri de l'equip de treball:

- Alta (1)
- Mitjana (2)
- Baixa (3)

Les taules següents mostren les debilitats, fortaleeses, amenaces i oportunitats identificades i valorades:

Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
01- ESTRATÈGIA A (12)	D-ESTRA-01. Percepció de falta d'estratègia i governança TIC per a facilitar, harmonitzar i prioritzar la posada en marxa de projectes	22	7	8	7	1
	D-ESTRA-02. Falta de decisió per a la posada en marxa de projectes estratègics i el seu seguiment. Paràlisi o anàlisi excessiva	13	11	1	1	
	D-ESTRA-03. Estratègies de la DGTIC allunyades de les empreses i de les tecnologies de mercat. Poc ús dels diàlegs competitiu, RFO...	12	12	0	0	
	D-ESTRA-04. Baixa consciència que el client final és el ciutadà. Enfocament endogàmic	6	3	2	1	
	D-ESTRA-05. Posició orgànica actual de la DGTIC limita la seua visibilitat com a direcció per a definir estratègies transversals	6	5	1	0	
	D-ESTRA-06. Lideratge. Falta de capacitat de transmissió del valor de les TIC davant dels clients a nivell polític. No són un producte indiferenciat	6	1	4	1	
	D-ESTRA-07. Baix nivell de comunicació/alineació/ integració/compromís intern d'iniciatives estratègiques	4	0	4	0	
	D-ESTRA-08. Manca d'estratègia d'impuls del sector TIC empresarial	1	1	0	0	
	D-ESTRA-09. Abast estratègic actual incomplet en no incloure Sanitat	1	1	0	0	
	D-ESTRA-10. Escassa estratègia en els clients, que afecta les TIC	2	0	1	1	2
	D-ESTRA-11. Estratègia de consolidació basada en reducció de costos	1	1	0	0	
	D-ESTRA-12. Posicionament extern escàs de la DGTIC	1	0	1	0	
Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
02-ORG- ESTRUCTURA (4)	D-ORG-01. Falta de visió de projecte comú per part dels serveis. Es detecten sitges	14	3	11	0	1
	D-ORG-02. Estructura organitzativa no alineada amb models organitzatius empresarials eficients (3 verticals amb serveis específics i la resta no, sistemes i desenvolupament sota la mateixa subdirecció)	1	1	0	0	
	D-ORG-03. Fronteres difuses de funcions en algunes àrees (STSD-SAUT, SCPQ-SGPCT, STSD-SSIP, Intervenció-Caps Informàtica)	8	1	7	0	2
	D-ORG-04. Dimensió dels serveis poc equilibrada respecte a la càrrega de treball	1	1	0	0	

Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Inter n	Clien t	
03-ORG-RRHH (11)	D-RH-01. Falta de gestió de RH professionalitzada (formació, carrera professional (arquitectes, qualitat, devOps - IT business Analyst - Cap de projecte), certificació ...) a tots els nivells. Falta de comandaments intermedis.	19	13	4	2	1
	D-RH-02. Falta de capacitat i ferramentes de gestió, anàlisi i planificació que fan que no s'executen projectes pressupostats. Coll de botella. Saturació de los jefes de servei	19	11	8	0	
	D-RH-03. Falta de preparació i coherència en l'execució del model de serveis gestionats	8	8	0	0	
	D-RH-04. Inexistència de manual de benvinguda que siga la base per a conèixer funcions, aplicacions, procediments...	4	0	3	1	
	D-RH-05. Percepció de falta de personal/recursos per a desenvolupar la funció	45	5	36	4	2
	D-RH-06. Falta de motivació del personal i proactivitat per a noves funcions i la col·laboració	32	9	23	0	
	D-RH-07. Dificultat d'accés a formació orientada a les necessitats de la funció (oferta insuficient de l'IVAP, contractació externa limitada)	12	0	12	0	
	D-RH-08. Falta d'especialització/actualització en noves tecnologies i metodologies	6	2	4	0	
	D-RH-09. Procés d'incorporació de personal molt lent	3	1	2	0	3
	D-RH-10. Poca especialització/proximitat al negoci dels clients	1	0	0	1	
	D-RRHH-11. Inestabilitat del personal en alguns serveis (Educació, SAUT, SIJU, STSD): personal interí	4	0	4	0	

Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
04-ORG-COMUNICACIÓ (2)	D-COMM-01. Falta de coneixement de les persones i dels canals de comunicació bidireccional entre clients i DGTIC i poc ús d'aquests	13	3	7	3	1
	D-COMM-02. Ús baix dels formularis	5	0	2	3	
Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
06-OPER-PROCEDIMENTS-QUALITAT (8)	D-CAL-01. Falta de coneixement dels procediments de qualitat i rigor en la seua aplicació	23	15	8	0	1
	D-CAL-02. Oficina de gestió/qualitat/seguretat poc influent i integrada (no presents des del principi)	4	1	3	0	
	D-CAL-03. Falta de comunicació interna del grup de qualitat amb la resta de serveis	2	0	2	0	
	D-CAL-04. Inexistència d'un mapa de processos o difícil de trobar	1	1	0	0	
	D-CAL-05. Metodologies de qualitat massa exigents per a projectes menuts	8	6	2	0	2
	D-CAL-06. En justícia, escassa normalització de processos	1	0	1	0	
	D-CAL-07. Ús baix de metodologies àgils	1	1	0	0	3
	D-CAL-08. Procediment d'atenció a l'usuari no estandarditzat, depén del canal d'entrada	1	0	1	0	

Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
07-OPER-APLICACIONS (8)	D-APL-01. Dependència alta de proveïdors externs	5	0	5	0	
	D-APL-02. Ferramentes crítiques (MASTIN, GUC) amb funcionalitat limitada i escassa interoperabilitat	2	0	1	1	
	D-APL-03. Inexistència d'un responsable funcional de les aplicacions en els clients	2	0	0	2	
	D-APL-04. Procés de racionalització/consolidació d'aplicacions complex per l'existència d'aplicacions desenvolupades fora del marc establert	8	0	6	2	
	D-APL-05. Temps de provisió de les aplicacions massa llarg (saturació de Sistemes)	4	3	1	0	
	D-APL-06. Sistema ITACA saturat i costos d'evolució	3	0	2	1	
	D-APL-07. Convivència de tecnologies antigues amb noves. Problema de manteniment, evolució i consolidació	2	0	2	0	
	D-APL-08. Documentació d'algunes aplicacions incompleta o difícil de trobar	6	1	4	1	
Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
08-OPER-SEGUIMENT (2)	D-SEGUIM-01. Inexistència de ferramentes unificades de control i visualització de l'avanç dels projectes, incloent-hi la càrrega de treball del personal	7	2	5	0	
	D-SEGUIM-02. Mecanismes escassos per a monitoritzar la satisfacció de l'usuari/ciutadà	6	3	2	1	
09-TECNOLOGIES, SISTEMES, COMUNICACIONS (10)	D-TECN-01. Falta d'un pla clar i transversal sobre sistemes, tecnologies, equips, codi obert... tant en la DGTIC com en els clients.	19	7	10	2	
	D-TECN-02. Desconeixement de l'inventari d'aplicacions, serveis, equips informàtics i equips de comunicació	4	1	3	0	
	D-TECN-03. Falta de consolidació lògica de la infraestructura	4	0	4	0	
	D-TECN-04. Falta d'un pla de continuïtat i contingència del negoci (no es disposa de centre de suport)	1	1	0	0	
	D-TECN-05. Compliment baix de l'ENI (Esquema Nacional d'Interoperabilitat)	4	3	0	1	
	D-TECN-06. Manca de procediments formals de vigilància tecnològica	1	0	1	0	
	D-TECN-07. Falta d'infraestructura de preproducció	2	2	0	0	
	D-TECN-08. Equipament obsolet	2	0	1	1	
	D-TECN-09. Equips/Sistemes sense manteniment	2	1	1	0	
	D-TECN-10. Amplada de banda limitada en els centres educatius	1	0	0	1	

Àmbit	DEBILITAT	Nº ref.	Prov.	Intern	Client
10-I+D (2)	D-I+D-01. Interés escàs a conèixer l'oferta tecnològica d'universitats i centres d'I+D i aprofitament baix de les relacions amb aquests	8	4	4	0
	D-I+D-02. Focus inexistent en la innovació i la I+D	7	5	2	0



Àmbit	FORTALESA	Nº ref.	Prov.	Intern	Client
01-ESTRATÈGIA (3)	F-ESTRA-01. Aposta de la direcció per la definició i posada en marxa d'una estratègia realitzable	1	0	1	0
	F-ESTRA-02. Posició de referència en algunes àrees (CSIRT-CV)	2	0	2	0
	F-ESTRA-03. Plans estratègics anuals en alguns serveis (SSEG, AE)	3	0	3	0
Àmbit	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Inter no	Clien te
02-ORG-ESTRUCTURA (2)	F-ORG-01. Percepció de milloria quant a funcions i organització de la DGTIC amb els últims canvis organitzatius	12	7	4	1
	F-ORG-02. Treball fluid amb les conselleries on hi ha serveis in-house (Educació)	2	0	2	0
Àmbit	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Inter no	Clien te
03-ORG-RRHH (4)	F-RRHH-01. Bon clima de treball amb l'últim canvi organitzatiu	9	2	7	0
	F-RRHH-02. Dinamicitat del nou equip directiu	4	4	0	0
	F-RRHH-03. Serveis amb personal molt especialitzat i experimentat (SAHI)	3	1	2	0
	F-RRHH-04. Proactivitat i motivació del servei SOCA	1	0	1	0

Àmbit	FORTALESA	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
05-OPER-CONTRACTES (3)	F-CONT-01. Consolidació del model de contracte marc (tipus DESIG) que permet atendre de forma àgil peticions no planificades	8	3	5	0	★1
	F-CONT-02. Bona comunicació amb els proveïdors	3	1	2	0	★2
	F-CONT-03. Plecs més homogenis	1	1	0	0	★3
Àmbit	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
06-OPER-PROCEDIMENTS-QUALITAT (3)	F-CAL-01. Metodologia de qualitat definida i documentada	4	4	0	0	★2
	F-CAL-02. Tendència cap a la separació d'oficina de qualitat del desenvolupament	1	1	0	0	★2
	F-CAL-03. Model DESIG millora la documentació	1	0	1	0	★2
Àmbit	FORTALEZA	Nº ref.	Prov.	Intern	Client	
09-TECNOLOGIES, SISTEMES, COMUNICACIONS (4)	F-TECN-01. Capacitat i qualitat de computació elevada	3	3	0	0	★2
	F-TECN-02. Comunicacions corporatives centralitzades	1	0	1	0	★2
	F-TECN-03. Consolidació HW realitzada	2	0	2	0	★2
	F-TECN-04. Ús d'estàndards sempre que siga possible	3	2	1	0	★3

DAFO i conclusions del diagnòstic

Amb els resultats de l'anàlisi interna i externa, es va configurar un DAFO amb els resultats següents:



A continuació s'indiquen les **conclusions del diagnòstic preliminar en cada àmbit:**

Estratègia

S'observa una necessitat de millora en la definició d'estratègies TIC integrals, coordinant i harmonitzant (governança) les necessitats dels clients, tant interns (GVA) com externs (ciutadans i empreses), i generant consciència política sobre el valor i el cost econòmic i temporal que suposa emprendre accions suportades per les TIC, així com la rellevància en un model d'economia digital i de transformació del model empresarial. Al mateix temps, es requereix una aposta decidida per la transmissió de les estratègies a tota l'organització i la posada en marxa de les accions planificades amb fermesa, facilitant les relacions amb el sector TIC de la Comunitat Valenciana i impulsant-lo perquè ocupe una posició de rellevància d'acord amb aquest enfocament transformacional.

Organització

Encara que la nova estructura té una major orientació cap a la col·laboració interna i l'eliminació de sitges, es continuen apreciant ineficiències en l'estructura proposada, que no s'alinea amb una estructura típica de departament de sistemes en una gran organització. Cal refermar i rodar el model actual d'organització, analitzant funcions i recursos disponibles i definir mecanismes clars de comunicació i coordinació entre serveis.

Es percep una falta de claredat sobre el model de treball de la DGTIC quant al grau d'externalització del desenvolupament, la qual cosa fa que s'estiguen exercint activitats que potser no s'haurien de fer, la qual cosa satura la capacitat de gestió de projectes i la seua posada en marxa. L'adaptació del personal al model de gestió de serveis és costosa, ja que requereix preparació i no es disposa d'una oferta de formació adequada en gestió ni hi ha una proactivitat suficient per aprendre en aquest nou model. En una organització amb 270+ persones, es percep important treballar en el model de gestió de recursos humans, que especifique i documente clarament l'entorn de treball (funcions, aplicacions, procediments...), marcant objectius de formació i definint perfils professionals i les seues funcions.

Operacions

Es detecten ineficiències en els processos de contractació, que són massa lents i en els quals no es valoren prou els criteris de solvència tècnica, professional i coneixement del negoci, sinó principalment el preu. Les estimacions d'hores i el perfil professional requerit no són realistes i açò genera tensions amb els proveïdors i una provisió de serveis de menor qualitat de l'esperada, alhora que descapitalitza el sector TIC de la Comunitat Valenciana.

Una vegada els projectes entren en execució, s'observa que es disposa d'una metodologia de qualitat completa però difícil de trobar i de seguir i que suposa un canvi de forma de treball davant el qual el personal de la DGTIC presenta resistència, i deriva en una aplicació amb baix rigor. L'oficina de qualitat és un element clau en les operacions, però no té la rellevància i capacitat de direcció necessària per a governar el desenvolupament dels projectes i dur a terme el seu seguiment, ja que no es disposa de ferramentes unificades per al control i visualització de l'avanç de les accions.

Algunes aplicacions no disposen d'un responsable funcional que s'encarregue de definir el que es necessita per a la funció i de validar el que s'entrega.

El procés de consolidació és complex i costós, es mantenen encara aplicacions replicades, en tecnologies diverses o distintes aplicacions per a la mateixa funció.

Tecnologies

Es detecta una carència d'informació i documentació sobre el conjunt de tecnologies, aplicacions, sistemes i equips que permeten tindre una visió global i buscar la racionalització tecnològica, així com la necessitat del disseny i posada en marxa d'un pla de sistemes i aplicacions que marque directrius clares sobre estàndards, equips, codi obert... i que contribuïska a facilitar la interoperabilitat entre aplicacions i entre administracions, complint l'ENI (Esquema Nacional d'Interoperabilitat).

I+D

S'observa un desconeixement dels agents d'I+D existents a la Comunitat Valenciana, les seues capacitats i el valor que ofereixen tant a l'Administració com a les empreses, així com una aproximació a la resolució dels reptes aïllada de l'entorn d'I+D, la qual cosa fa desapropitar les sinergies derivades d'una col·laboració Administració - Ciència - Empresa, que contribuïsqen a generar un model estratègic sostenible.

ALTERNATIVES ESTRATÈGIQUES

Les conclusions obtingudes a partir del diagnòstic, reflectides en el DAFO, han de guiar les propostes d'acció que es plantejaren en la formulació estratègica més avant. Aquesta formulació estratègica estarà basada en una alternativa estratègica, que és la que descriu les línies mestres en què es focalitzarà **l'estratègia de l'organització**:

- Creixement
- Estancament
- Desinversió
- Especialització
- Diversificació
- Etc.

Per a definir les alternatives estratègiques, usarem un conjunt d'**EIXOS DE DECISIÓ** que es consideren rellevants després d'haver realitzat el DAFO. Així, les alternatives **es configuraran com a combinació dels distints eixos de decisió**.

Els eixos de decisió, tal com es detalla en l'apartat següent, podran tindre diferents **opcions** i podran ser de dos tipus:

- **Elecció (les opcions valen 0 o 1)**
- **Percentatge (cada opció té un %)**

Eixos de decisió

A continuació, s'indiquen els eixos de decisió triats. El detall de les diferents opcions que pot tindre cada eix i la seua relació amb el DAFO es poden veure en l'annex III:

- **A. Posició en la GVA (elecció)**
- **B. Lideratge i inversió (%)**
- **C. Focus de les accions (%)**
- **D. Model de gestió (%)**
- **E. Procés de contractació (%)**
- **F. Formació Interna (elecció)**
- **G. Finançament (%)**

Metodologia d'anàlisi

Per a la definició d'alternatives estratègiques, es va utilitzar la tècnica d'anàlisi **Mapa d'Atractiu / Risc**, on cada alternativa és classificada pel seu atractiu i el seu risc, basant-se en uns indicadors (valor creat / inversió).

Anàlisi qualitativa inicial. Impacte de les variables en els criteris d'atractiu i risc

Cada una de les opcions dels eixos de decisió té un impacte en els criteris d'atractiu i risc. Qualitativament, es va analitzar per a cada opció de cada eix, quin era l'atractiu i el risc que suposava. Es mostra ací, per la seua rellevància, només el primer dels eixos:

A1: Agència de TIC

Creació d'una Agència com a entitat de gestió independent i dins de la Conselleria de Presidència.

- Impacte en l'atractiu
 - o Facilita la definició d'estratègies pròpies innovadores i anticipatives i la seua posada en marxa
 - o Dota de rellevància les TIC per a la modernització del teixit productiu i d'un referent al qual dirigir-se per a les empreses del sector
 - o Facilita l'agilitat de l'operació, tant en la contractació de proveïdors externs com de personal intern
 - o Facilita la visió gerencial, l'aplicació d'un model de recursos humans més pròxim al model empresarial basat en productivitat, en la motivació i la meritocràcia
- Impacte en el risc
 - o Canvis organitzatius i legislatius importants
 - o Inversió econòmica moderada
 - o Risc mediàtic de moment polític

A2: Conselleria d'Organització i Sistemes

Creació d'una Conselleria d'Organització i Sistemes que definisca la política TIC de la GVA.

- Impacte en l'atractiu
 - o Posiciona les TIC a un nivell de rellevància top, facilitant la definició de polítiques i iniciatives entorn d'elles que siguen integrals
 - o Facilita la interoperabilitat entre administracions, en fer-se càrrec de l'organització i sistemes
 - o Dota de rellevància les TIC per a la modernització del teixit productiu i d'un referent clar al qual dirigir-se per a les empreses del sector
 - o Facilita lleugerament l'agilitat de l'operació, ja que segueix regint-se pels procediments administratius
 - o Enforteix la imatge de l'administració i la seua preocupació per la recerca de la coordinació entre conselleries i l'eficiència.
- Impacte en el risc
 - o Canvis organitzatius i legislatius importants
 - o Inversió econòmica elevada

A3: DG en Conselleria d'Hisenda

Manteniment de la DGTIC en Hisenda com una DG.

- Impacte en l'atractiu
 - o Agilitat en l'operació baixa, per les debilitats que s'han vist en l'anàlisi interna
 - o Satisfacció de l'usuari / client baixa, a causa de les tensions que es generen amb ells i la falta de comunicació
 - o Baixa confiança en les empreses del sector i poca defensa d'aquest
 - o Facilita la interoperabilitat entre administracions, en promoure mecanismes de coordinació centralitzats
- Impacte en el risc
 - o No genera ruptures amb el model existent i no requereix grans inversions per al canvi de model
 - o Els models organitzacionals actuals generen ineficiències i incapacitat de gestionar els contractes i consumir els pressupostos
 - o Imatge de l'Administració danyada per la insatisfacció dels usuaris i les tensions amb els proveïdors.

A4: Descentralització coresponsable

Es proporciona una infraestructura comuna i una sèrie de serveis centralitzats comuns i unes guies per al seu ús, en mode núvol (allotjament o *housing*). Les conselleries seran autònomes, amb personal i pressupost propi, per al desenvolupament de les activitats pròpies dels seus àmbits. Els seus desenvolupaments hauran de respondre als criteris del comitè o comités que garantisquen la interoperabilitat necessària entre els sistemes. Existirà també un grup de governança.

- Impacte en l'atractiu
 - o Es fomenta la coresponsabilitat amb les TIC
 - o Agilitat en l'operació mitjana, ja que les conselleries poden gestionar els seus pressupostos atenent les seues estratègies
 - o Satisfacció de l'usuari / client major, per ser el seu propi client intern
- Impacte en el risc
 - o Pèrdua d'imatge, en trencar-se amb la dinàmica de consolidació i centralització
 - o Pèrdua del control del negoci, en delegar-lo en els clients
 - o Canvis organitzatius grans, s'han de crear novament els serveis d'informàtica en les conselleries
 - o Dificultat per a discernir entre el que distribueix i el que centralitza

Anàlisi quantitativa

Es va procedir a assignar valors d'atractiu i risc a cada una de les alternatives que sorgeixen de la combinació dels valors dels eixos. En manejar 7 eixos, les combinacions són infinites i per tant, per a delimitar el conjunt de combinacions que es poden donar, es realitza primer un filtre de viabilitat en què s'identifiquen possibles valors que poden prendre aquests eixos, de la qual cosa van resultar 16 alternatives possibles, agrupades en 4 clústers governats per l'opció triada de l'EIX A.

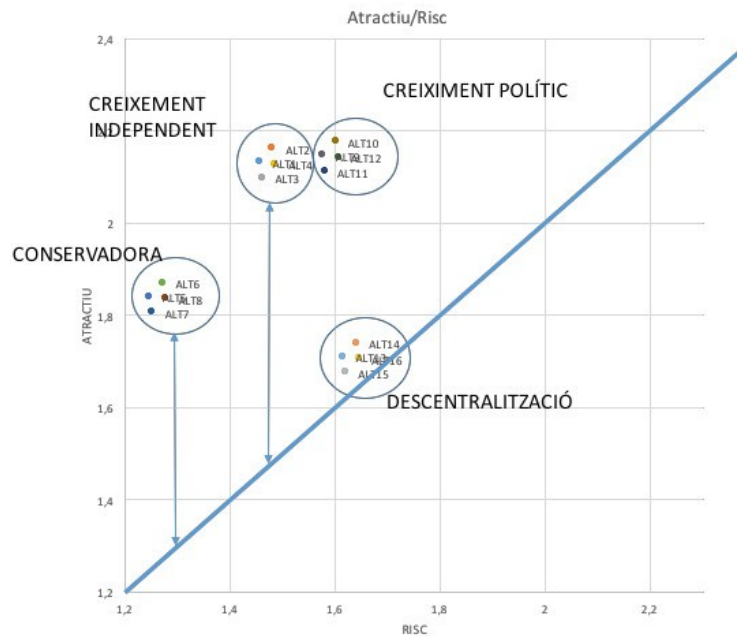


Figura 2. Matriu atractiu/risc

Sobre aquestes alternatives s'estableixen els valors d'atractiu i risc, que donen com a resultat una ràtio atractiu/risc que permet seleccionar les millors alternatives de forma quantitativa, les dues amb major ràtio són l'Alternativa 1 (Constitució d'una Agència) i l'Alternativa 5 (Mainteniment de la DGTIC en el seu estat actual amb millores).

ALT	A. Posició en la GVA	B. Lideratge i Inversió	C. Focus de les accions	D. Model de gestió	E. Procés de contractació	F. Formació Interna	G. Finançament
ALT 1	AGÈNCIA	25% ANTICIPACIÓ	70% CLIENT INTERN	75% SERVICI EXTERNALITZAT	85% PLECS MARC	80% FORMACIÓ ADAPTADA	10% FINANÇAMENT I+D ADDICIONAL
ALT 5	DGTIC (Situació actual)	25% ANTICIPACIÓ	70% CLIENT INTERN	75% SERVICI EXTERNALITZAT	85% PLECS MARC	80% FORMACIÓ ADAPTADA	10% FINANÇAMENT I+D ADDICIONAL

Selecció de l'alternativa

Es van analitzar amb detall ambdues alternatives, el moment polític prima en la decisió i **se selecciona l'Alternativa 5, es manté l'estructura de la DGTIC tal com està actualment** i es manté l'estudi de l'alternativa de creació d'una Agència per a un hipotètic canvi futur. Es descriu l'alternativa triada:

Alternativa triada. Alternativa 5. Opció conservadora (manteniment de la DGTIC)

Descripció

- Manteniment de la DGTIC dins de la Conselleria d'Hisenda.
- Orientació cap a satisfer les peticions dels clients interns de la manera més eficient. Coordinació amb els plans i estratègies dels clients.
- Baixa visibilitat del client extern (ciudadà), que queda limitada pel client intern.
- Alta externalització del desenvolupament dels projectes, es manté el personal públic en la part de gestió, planificació i seguiment dels projectes. Dimensions de la DGTIC delimitades.
- Ús majoritari de plecs marc si la intervenció ho permet, més flexibles per al model de serveis gestionats i per a atendre peticions no planificades.
- Foment d'una oferta de formació adaptada a les necessitats del lloc de treball.
- Obertura a la participació en projectes d'I+D com a soci que proporcionen ingressos addicionals.

Avantatges

- No genera ruptures amb el model existent i no requereix grans inversions per al canvi de model.
- Operativitat des del minut 1.
- Facilita l'agilitat en l'operació, per la flexibilitat que aporten els proveïdors externs quant a perfils disponibles.
- Impulsa de forma alta al sector TIC, en proporcionar un negoci important a causa de l'externalització.
- La interacció amb empreses facilita la captació de tendències i la innovació.
- Genera relacions amb la universitat, centres tecnològics i empreses, impulsant un ecosistema entorn del sector i de la innovació.

Inconvenients

- Baixa agilitat en l'operació.
- Barreres i prejuís heretats de l'estat actual. No es trenca amb la inèrcia.
- Model organitzacional rígid que genera ineficiències i incapacitat de gestionar els contractes i consumir els pressupostos.

- Requereix inversió per a l'orientació del personal cap a la gestió de projectes i la coordinació d'aquests.
- No hi ha referent per a les empreses del sector.
- La motivació del personal és baixa, ateses les dificultats per al creixement.
- Imatge de l'Administració danyada per la insatisfacció dels usuaris i les tensions amb els proveïdors.
- Activitat d'envergadura baixa-mitjana, per ser reactiu a les estratègies dels clients i baix control del negoci, per no focalitzar recursos a estudiar la problemàtica dels clients per a anticipar-se i guiar-los.
- Baixa visibilitat de la DGTIC per part del ciutadà.
- Possible dependència de proveïdors externs.

FORMULACIÓ ESTRATÈGICA

Tal com s'ha anat explicant al llarg del present treball, l'objectiu final del Pla estratègic és la formulació de l'estratègia de l'organització, que estarà ordenada jeràrquicament d'acord amb:

- Eixos estratègics
- Objectius estratègics
- Línies estratègiques
- Accions

Cada una de les accions té uns objectius a complir, que han d'estar relacionats amb els objectius estratègics i es descompon en una sèrie d'activitats a dur a terme per un equip de treball i amb un pressupost assignat.

La figura següent mostra l'estructura del pla i la seua relació amb les accions a posar en marxa.

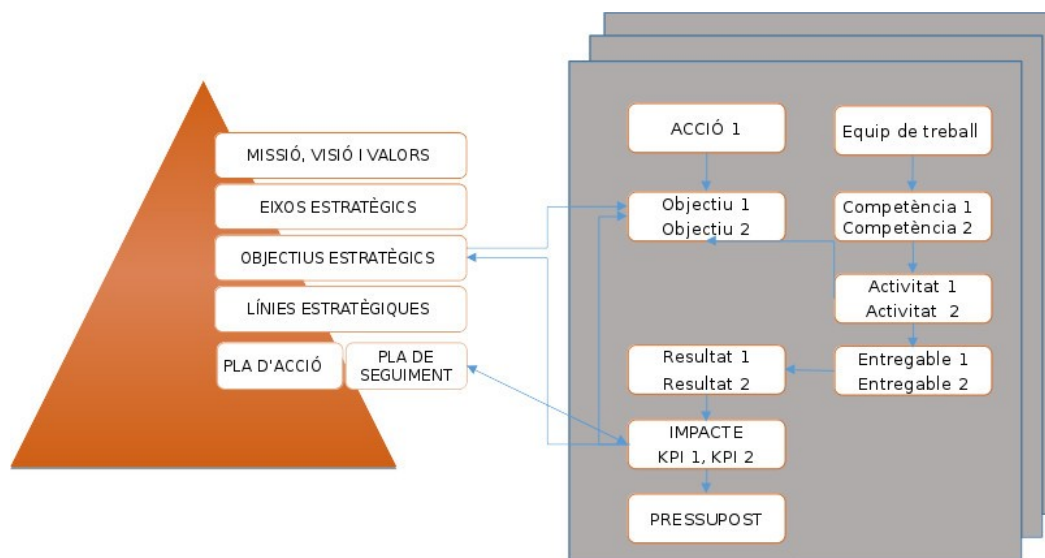


Figura 3. Estructura del pla i relació amb les activitats

L'estratègia s'ha establert entorn de 3 eixos estratègics, com s'observa en la figura següent, que aborden les tres dimensions següents:

- Organització interna**
- Producció i oferta de serveis**
- Dinamització i defensa del sector i el model productiu**

3 EIXOS ESTRATÈGICS



Els 3 eixos es divideixen en 19 objectius estratègics, de la manera següent:

ADMINISTRACIÓ INNOVADORA, EFICIENT, OBERTA I CONSCIENT	SERVEIS MODERNES, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS	ENFORTIMENT DEL SECTOR TIC I LA TRANSFORMACIÓ DEL MODEL PRODUCTIU
• ORGANITZACIÓ INTERNA COHESIONADA I EFICIENT • GOVERNANÇA, INNOVACIÓ, QUALITAT I SEGUIMENT INTEGRAL • COL·LABORACIÓ ENTRE ADMINISTRACIONS • APOSTA PEL PROGRAMARI LLIURE, ELS ESTÀNDARDS I EL COMPLIMENT DEL MARC LEGAL • APOSTA PER LES DADES OBERTES	• SISTEMES I APLICACIONS CONSOLIDATS I OPTIMITZATS • ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA ÀGIL, EFICIENT, CONEGUDA I UTILITZADA • UNA ADMINISTRACIÓ DE JUSTÍCIA MODERNA I EFICIENT • EDUCACIÓ INNOVADORA, INTERACTIVA I INCLUSIVA • SERVEI D'HISENDA EFECTIU, INNOVADOR I INTEGRAT • EQUIPAMENT I INFRAESTRUCTURA MODERNA I ADAPTADA A LES NECESSITATS • DESPLEGAMENT DE COMUNICACIONS DE BANDA AMPLA • SEGURETAT I CIBERSEGURETAT • PRODUCCIÓ I GESTIÓ OPTIMITZADA • PARTICIPACIÓ CIUTADANA I TRANSPARÈNCIA	• IMPULSAR UNA RELACIÓ SINÈRGICA ENTRE LA UNIVERSITAT, L'ADMINISTRACIÓ I L'EMPRESA • DEFENSA DE LA IMPORTÀNCIA DE LES TIC EN L'ÀMBIT INSTITUCIONAL • CANVI DE MODEL PRODUCTIU A TRAVÉS DE L'ENFORTIMENT DEL TEIXIT INDUSTRIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA

I cada un dels objectius s'organitza en línies estratègiques i accions. A continuació es detallen aquestes línies i accions:

EIX I. ADMINISTRACIÓ INNOVADORA, EFICIENT, OBERTA I CONSCIENT		
OE I.1. ORGANITZACIÓ INTERNA COHESIONADA I EFICIENT	LE I.1.1. ORGANITZACIÓ EFICIENT I ESPECIALITZACIÓ FUNCIONAL	ACCIÓ I.1.1.1. REDEFINICIÓ DE ROLS I FUNCIONS ACCIÓ I.1.1.2. PLA D'ESPECIALITZACIÓ EN GESTIÓ DE PROJECTES ACCIÓ I.1.1.3. REUNIONS DE COORDINACIÓ I SEGUIMENT ENTRE SUBDIRECCIONS I/O SERVEIS
	LE I.1.2. COMUNICACIÓ	ACCIÓ I.1.2.1. COMUNICACIÓ INTERNA ACCIÓ I.1.2.2. COMUNICACIÓ EXTERNA ACCIÓ I.1.2.3. OPTIMITZACIÓ DE XARXES DE COL·LABORACIÓ PUBLICOPRIVADA
	LE I.1.3. OPTIMITZACIÓ DEL CAPITAL HUMÀ	ACCIÓ I.1.3.1. PLA DE FORMACIÓ ACCIÓ I.1.3.2. FORMACIÓ CONTÍNUA ACCIÓ I.1.3.3. PLA DE CREIXEMENT
	LE I.1.4. PROCEDIMENTS DE CONTRACTACIÓ	ACCIÓ I.1.4.1. NORMALITZACIÓ I PROPOSTA DE CONTRACTES TIC ACCIÓ I.1.4.2. CAIXA FIXA
	LE I.1.5. FINANÇAMENT	ACCIÓ I.1.5.1. CONSOLIDAR ELS MECANISMES DE FINANÇAMENT
OE I.2. GOVERNANÇA, INNOVACIÓ, QUALITAT I SEGUIMENT INTEGRAL	LE I.2.1. GOVERNANÇA TIC	ACCIÓ I.2.1.1. PLA D'ESTRATÈGIA, GOVERN TIC I FINANÇAMENT ACCIÓ I.2.1.2. GOVERN I ESTRATÈGIA DE LA GVA EN TIC ACCIÓ I.2.1.3. PLA D'INTEGRACIÓ DE SANITAT
	LE I.2.2. VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA I DE MERCATS	ACCIÓ I.2.2.1. PLA DE VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA ACCIÓ I.2.2.2. EXECUCIÓ DEL PLA DE VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA
	LE I.2.3. OFICINA DE QUALITAT INTERNA	ACCIÓ I.2.3.1. PLA DE QUALITAT ACCIÓ I.2.3.2. CREACIÓ I CONSOLIDACIÓ DE L'OFICINA DE QUALITAT AMB POTENCIAL ACCIÓ I.2.3.3. GESTIÓ DEL CONEIXEMENT
	LE I.2.4. COORDINACIÓ I SEGUIMENT DEL PLA ESTRATÈGIC	ACCIÓ I.2.4.1. DISSENY DE QUADRES DE COMANDAMENT I INDICADORS ACCIÓ I.2.4.2. CREACIÓ I CONSOLIDACIÓ DE L'OFICINA DE SEGUIMENT

OE 1.3. COL·LABORACIÓ ENTRE ADMINISTRACIONS	LE 1.3.1. FOMENT DE LES RELACIONS I LA COMUNICACIÓ ENTRE LES ADMINISTRACIONS	ACCIÓ 1.3.1.1. PLA D'INTEROPERABILITAT AUTONÒMIC ACCIÓ 1.3.1.2. PLA D'INTEROPERABILITAT AMB L'ESTAT ACCIÓ 1.3.1.3. FOMENT DELS CONVENIS DE COL·LABORACIÓ
OE 1.4. APOSTA PEL PROGRAMARI LLIURE, ELS ESTÀNDARDS I EL COMPLIMENT DEL MARC LEGAL	LE 1.4.1. PROGRAMARI LLIURE	ACCIÓ 1.4.1.1. PLA D'IMPLANTACIÓ DEL PROGRAMARI LLIURE ACCIÓ 1.4.1.2. PLA D'ÚS DE PROGRAMARI LLIURE
	LE 1.4.2. PLA COMPLIMENT NORMATIU I TECNOLÒGIC	ACCIÓ 1.4.2.1. PLA D'ESTÀNDARDS TECNOLÒGICS I NORMATIVES
	LE 1.4.3. DESENVOLUPAMENT DE PLATAFORMES I TECNOLOGIES ESTÀNDARD	ACCIÓ 1.4.3.1. Manteniment i Evolutiu de Plataformes ACCIÓ 1.4.3.2. OFICINA JAVA ACCIÓ 1.4.3.3. MOBILITAT ACCIÓ 1.4.3.4. LLOC DE TREBALL
OE 1.5. APOSTA PER LES DADES OBERTES	LE 1.5.1. DADES OBERTES	ACCIÓ 1.5.1.1. PLA D'OBERTURA DE DADES EN COORDINACIÓ AMB LES DIRECTRIUS DE TRANSPARÈNCIA. ACCIÓ 1.5.1.2. PLATAFORMA DE DADES OBERTES
	LE 1.5.2. BI-DADES MASSIVES	ACCIÓ 1.5.2.1. PLA D'EXPLOTACIÓ DE BI-DADES MASSIVES ACCIÓ 1.5.2.2. PLATAFORMA DE BI-DADES MASSIVES

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
OE 1.6. SISTEMES I APLICACIONS CONSOLIDATS I OPTIMITZATS	LE 1.6.1. ATENCIÓ A L'USUARI	ACCIÓ 1.6.1.1. CENTRALITZACIÓ DE LA IDENTIFICACIÓ D'USUARIS, INCIDÈNCIES I PRODUCCIÓ ACCIÓ 1.6.1.2. INVENTARIO D'APLICACIONS AMB OBSOLESCÈNCIA PROGRAMADA
	LE 1.6.2. CONSOLIDACIÓ, ACTUALITZACIÓ I RACIONALITZACIÓ	ACCIÓ 1.6.2.1. INVENTARI D'APLICACIONS, SERVEIS, EQUIPS INFORMÀTICS, LLOCS DE TREBALL I EQUIPS DE COMUNICACIÓ ACCIÓ 1.6.2.2. ADAPTACIÓ I CENTRALITZACIÓ D'APLICACIONS ACCIÓ 1.6.2.3. ADAPTACIÓ I ACTUALITZACIÓ DE LES APLICACIONS AMB OBSOLESCÈNCIA PROGRAMADA

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
		ACCIÓN 1.6.2.4.DESAGREGACIÓ
	LE 1.6.3. APLICACIONES SECTORIALS/VERTICALS OPTIMITZADES	ACCIÓN 1.6.3.1.SISTEMES D'INFORMACIÓ PER AL DESENVOLUPAMENT DE LA POLÍTICA SOCIAL I MEDIAMBIENTAL ACCIÓN 1.6.3.2.SISTEMES D'INFORMACIÓ PER AL DESENVOLUPAMENT DE L'ECONOMIA PRODUCTIVA ACCIÓN 1.6.3.3.SISTEMES D'INFORMACIÓ PER AL DESENVOLUPAMENT DE LA POLÍTICA LABORAL ACCIÓN 1.6.3.4.SISTEMES D'INFORMACIÓ DE LA CONSELLERIA DE PRESIDÈNCIA ACCIÓN 1.6.3.5.SISTEMES D'INFORMACIÓ DE LA CONSELLERIA DE TRANSPARÈNCIA
	LE 1.6.4. APLICACIONES TRANSVERSALS OPTIMITZADES	ACCIÓN 1.6.4.1.ADAPTACIÓ, EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT DE PRODUCTES TRANSVERSALS ACCIÓN 1.6.4.2.SISTEMES D'INFORMACIÓ PER AL DESENVOLUPAMENT DE LA GESTIÓ DE SUBVENCIONS. ACCIÓN 1.6.4.3.ADAPTACIÓ, EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT D'APLICACIONS DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS ACCIÓN 1.6.4.4.ADAPTACIÓ, EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT D'APLICACIONS DE GESTIÓ ADMINISTRATIVA

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
OE 1.7. ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA ÀGIL, EFICIENT, CONEGUDA I UTILITZADA	LE 1.7.1. PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL	ACCIÓN 1.7.1.1.IDENTIFICACIÓ DE LES PECES DE TRANSFORMACIÓ: COMPONENTS I ACTIVITATS NECESSARIS PER A L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA ACCIÓN 1.7.1.2.DESENVOLUPAMENT DE LES PECES DE TRANSFORMACIÓ ACCIÓN 1.7.1.3.IDENTIFICACIÓ DE PROCEDIMENTS, SERVEIS I APLICACIONS A ADAPTAR ACCIÓN 1.7.1.4.DESENVOLUPAMENT DE LES ADAPTACIONS: INTEGRACIÓ DE LES PECES DE TRANSFORMACIÓ EN SERVEIS I APLICACIONS ACCIÓN 1.7.1.5.DEFINICIÓ D'INDICADORS I DE LES TÈCNIQUES PER A OBTINDRE MÈTRIQUES. IDENTIFICACIÓ DE NECESSITATS DE FORMACIÓ I SUPORT ACCIÓN 1.7.1.6.IMPULS I MESURAMENT DE L'ÚS DELS SERVEIS TRANSFORMATS
	LE 1.7.2. PORTALS	ACCIÓN 1.7.2.1.CONSOLIDACIÓ ACCIÓN 1.7.2.2.ADAPTACIÓ EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT
	LE 1.7.3. DESENVOLUPAMENT DE NOVES APLICACIONS	ACCIÓN 1.7.3.1.PLA D'ENTITATS LOCALS ACCIÓN 1.7.3.2.EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT D'ALTRES APLICACIONS O SERVEIS D'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA NO INCLOSES EN EL PLA
OE 1.8. UNA ADMINISTRACIÓ DE JUSTÍCIA MODERNA I EFICIENT	LE 1.8.1. IMPULS AL PLA DE MODERNITZACIÓ DE JUSTÍCIA	ACCIÓN 1.8.1.1.PLA DE MODERNITZACIÓ D'APLICACIONS DE JUSTÍCIA ACCIÓN 1.8.1.2.PLA DE MODERNITZACIÓ D'INFRAESTRUCTURES DE COMUNICACIONS PER A JUSTÍCIA
	LE 1.8.2. ACTUALITZACIÓ, EVOLUCIÓ I RACIONALITZACIÓ D'APLICACIONS DE JUSTÍCIA	ACCIÓN 1.8.2.1. ADAPTACIÓ, EVOLUCIÓ I CENTRALITZACIÓ D'APLICACIONS
	LE 1.8.3. DESENVOLUPAMENT DE NOVES	ACCIÓN 1.8.3.1. NOVES APLICACIONS DE JUSTÍCIA

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
	APLICACIONS	
OE I.9. EDUCACIÓ, INVESTIGACIÓ, CULTURA I ESPORT INNOVADORA, INTERACTIVA I INCLUSIVA	LE I.9.1. IMPULS AL PLA D'INNOVACIÓ EDUCATIVA	ACCIÓN I.9.1.1. PLA DE MODERNITZACIÓ DE LA GESTIÓ EDUCATIVA I DE L'ÚS DE LES TIC EN L'ACTIVITAT DOCENT ACCIÓN I.9.1.2. PLA DE MODERNITZACIÓ D'INFRAESTRUCTURES DE COMUNICACIONS PER A EDUCACIÓ
	LE I.9.2. ACTUALITZACIÓ, EVOLUCIÓ I RACIONALITZACIÓ D'APLICACIONS DE GESTIÓ EDUCATIVA	ACCIÓN I.9.2.1. ADAPTACIÓ I EVOLUCIÓ DEL SISTEMA ÍTACA DE GESTIÓ ACADÈMICA I ADMINISTRATIVA EN ELS CENTRES EDUCATIU DE LA COMUNITAT VALENCIANA ACCIÓN I.9.2.2. EVOLUCIÓ I RACIONALITZACIÓ DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ ASSOCIATS AMB LA GESTIÓ EDUCATIVA ACCIÓN I.9.2.3. ADAPTACIÓ, EVOLUCIÓ I DESENVOLUPAMENT D'APLICACIONS DE CULTURA I ESPORTS
	LE I.9.3. INTEGRACIÓ DE LES TIC EN LES ACTIVITATS DOCENTS	ACCIÓN I.9.3.1. DOTACIÓ I MANTENIMENT D'EQUIPAMENT TIC EN ELS CENTRES EDUCATIU ACCIÓN I.9.3.2. DISTRIBUCIÓ DE PROGRAMARI LLIURE LLIUREX PER ALS CENTRES EDUCATIU ACCIÓN I.9.3.3. ADAPTACIÓ I EVOLUCIÓ DE LES PLATAFORMES WEB APLICADES A LA DOCÈNCIA ACCIÓN I.9.3.4. MOTIVACIÓ I CAPACITACIÓ DELS DOCENTS PER A L'ÚS DE LES TIC
OE I.10. SERVEI D'HISENDA EFECTIU, INNOVADOR I INTEGRAT	LE I.10.1. IMPULS AL PLA D'INNOVACIÓ EN HISENDA	ACCIÓN I.10.1.1. PLA DE MODERNITZACIÓ D'APLICACIONS D'HISENDA
	LE I.10.2. ACTUALITZACIÓ, EVOLUCIÓ I RACIONALITZACIÓ D'APLICACIONS D'HISENDA	ACCIÓN I.10.2.1. ADAPTACIÓ, EVOLUCIÓ I CENTRALITZACIÓ D'APLICACIONS
	LE I.10.3. DESENVOL	ACCIÓN I.10.3.1. INTEGRACIÓ

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
	UPAMENT DE NOVES APLICACIONS D'HISENDA	<i>SUBSISTEMES D'HISENDA AMB ALTRES GESTIONS:</i> <i>CONTRACTACIÓ - SUBVENCIONS -PERSONAL</i> ACCIÓN I.10.3.2.INTEROPERABILITAT SISTEMES D'HISENDA AMB ALTRES ADMINISTRACIONS ACCIÓN I.10.3.3.ADAPTACIÓ NORMATIVA EN MATÈRIA D'HISENDA DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ.
OE I.11.EQUIPAMENT I INFRAESTRUCTURA MODERNA I ADAPTADA A LES NECESSITATS	LE I.11.1.EQUIPAMENT INFORMÀTIC OPTIMITZAT PER A L'ADMINISTRACIÓ	ACCIÓN I.11.1.1.COMPRA, CONFIGURACIÓ I DESPLEGAMENT D'EQUIPS I FERRAMENTES ACCIÓN I.11.1.2.CONOLIDACIÓ DE SERVEIS ACCIÓN I.11.1.3.CONOLIDACIÓ DELS SERVEIS DE JUSTÍCIA ACCIÓN I.11.1.4.CONOLIDACIÓ DELS SERVEIS D'EDUCACIÓ ACCIÓN I.11.1.5.MANTENIMENT D'EQUIPS I FERRAMENTES ACCIÓN I.11.1.6.MILLORES DEL CPD PRINCIPAL ACCIÓN I.11.1.7.SUPORT A PRODUCCIÓ
	LE I.11.2.TELETREBALL I VIRTUALITZACIÓ DEL LLOC	ACCIÓN I.11.2.1.TELETREBALL ACCIÓN I.11.2.2.VIRTUALITZACIÓ
	LE I.11.3.COMUNICACIONS INTERNES/EXTERNES EFICIENTS	ACCIÓN I.11.3.1.XARXA PRIVADA ACCIÓN I.11.3.2.COMUNICACIONS MÒBILS ACCIÓN I.11.3.3.ACCÉS A INTERNET ACCIÓN I.11.3.4.SUPORT SERVEIS DE COMUNICACIONS
	LE I.11.4.CONTINUÏTAT DE L'ACTIVITAT	ACCIÓN I.11.4.1.DISENY I CREACIÓ D'UN CENTRE DE SUPORT
	LE I.11.5.COMUNICACIONS MÒBILS D'EMERGÈNCIES I SEGURETAT AVANÇADES	ACCIÓN I.11.5.1.RENOVACIÓ TECNOLÒGICA I AMPLIACIÓ DE LA XARXA ACCIÓN I.11.5.2.OFICINA TÈCNICA
	LE I.11.6.XARXES AVANÇADES PER AL	ACCIÓN I.11.6.1.XARXA DE TELEVISIÓ DIGITAL AUTONÒMICA

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
	SERVEI PÚBLIC DE RADIODIFUSIÓ I TELEVISIÓ DIGITAL D'ÀMBIT AUTONÒMIC	ACCIÓN 1.11.6.2.XARXA DE RADIODIFUSIÓ AUTONÒMICA
OE 1.12.CIBERSEGURETAT I RESILIÈNCIA DELS SISTEMES D'INFORMACIÓ I LES COMUNICACIONS DE LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES, CIUTADANS I EMPRESES DE LA COMUNITAT VALENCIANA	LE 1.12.1.CONFIANÇA EN ELS SERVEIS ELECTRÒNICS SEGURETAT	ACCIÓN 1.12.1.1.MILLORA CONTÍNUA DE LA SEGURETAT (SGSI) ACCIÓN 1.12.1.2.GOVERN DE LA CIBERSEGURETAT (SGSI) ACCIÓN 1.12.1.3.DESENVOLUPAMENT DE LA POLÍTICA DE SEGURETAT
	LE 1.12.2.CAPACITATS DE PREVENCIÓ, DETECCIÓ, RESPOSTA I RECUPERACIÓ DAVANT DE LES CIBERAMENACES	ACCIÓN 1.12.2.1.CERT (CSIRT-CV)
	LE 1.12.3.REFERENT CIBERSEGURETAT A LA COMUNITAT VALENCIANA	ACCIÓN 1.12.3.1.COL·LABORACIÓ ACCIÓN 1.12.3.2.PRESENCIA FÒRUMS ACCIÓN 1.12.3.3.PRODUCCIÓ TÈCNICA
OE 1.13.PRODUCCIÓ I GESTIÓ OPTIMITZADA	LE 1.13.1.DESPLEGAMENT COORDINAT (AMB ATENCIÓ A L'USUARI)	ACCIÓN 1.13.1.1.POLÍTIQUES DE DESPLEGAMENT COORDINAT ACCIÓN 1.13.1.2.EXECUCIÓ DE LES POLÍTIQUES DE DESPLEGAMENT I PRODUCCIÓ ACCIÓN 1.13.1.3.SUPORT ALS SERVEIS TIC
	LE 1.13.2.ATENCIÓ AL LLOC ÀGIL	ACCIÓN 1.13.2.1.PLA D'ATENCIÓ AL LLOC ACCIÓN 1.13.2.2.INTERACCIÓ AMB LA RESTA DE SERVEIS INVOLUCRATS ACCIÓN 1.13.2.3.MILLORA CONTÍNUA
	LE 1.13.3.ASSEGURAMENT DE LA DISPONIBILITAT	ACCIÓN 1.13.3.1.POLÍTIQUES D'ASSEGURAMENT DE LA DISPONIBILITAT ACCIÓN 1.13.3.2.EXECUCIÓ DE POLÍTIQUES D'ASSEGURAMENT DE LA DISPONIBILITAT
	LE 1.13.4.GESTIÓ DE LA CAPACITAT	ACCIÓN 1.13.4.1.POLÍTIQUES DE GESTIÓ DE LA DISPONIBILITAT

EIX II. SERVEIS MODERNS, SEGURS, INCLUSIUS I INTEGRATS		
		ACCIÓN I.13.4.2.EXECUCIÓ DE LES POLÍTIQUES DE GESTIÓ DE LA DISPONIBILITAT
OE I.14.PARTICIPACIÓ CIUTADANA I TRANSPARÈNCIA	LE I.14.1.TIC COM A ELEMENT CLAU PER A LA PARTICIPACIÓ CIUTADANA	ACCIÓN I.14.1.1.PLA DE SOCIETAT DIGITAL EN COORDINACIÓ AMB TRANSPARÈNCIA
	LE I.14.2.SERVEIS DIRECTES A CIUTADANS I EMPRESES	ACCIÓN I.14.2.1.PLA DE SERVEIS A CIUTADÀ ACCIÓN I.14.2.2.DISENY I DESENVOLUPAMENT DE SERVEIS A CIUTADANS ACCIÓN I.14.2.3.DISENY I DESENVOLUPAMENT DE SERVEIS A EMPRESES ACCIÓN I.14.2.4.PLA I APLICACIONS DE MOBILITAT ACCIÓN I.14.2.5.CONTACT CENTER

EIX III. ENFORTIMENT DEL SECTOR TIC I LA TRANSFORMACIÓ DEL MODEL PRODUCTIU		
OE I.15.IMPULSAR UNA RELACIÓ SINÈRGICA ENTRE LA UNIVERSITAT, L'ADMINISTRACIÓ I L'EMPRESA ACCIÓN I.15.1.1.	LE I.15.2.ECOSISTEMA TIC POTENT I AMB MASSA CRÍTICA	ACCIÓN I.15.2.1.PLA DE DINAMITZACIÓ DEL SECTOR TIC ACCIÓN I.15.2.2.CREACIÓ DE NOVES EMPRESES TIC
	LE I.15.3.NOUS MODELS DE NEGOCI PER A LES TIC	ACCIÓN I.15.3.1.PROMOCIÓ DE PLATAFORMES QUE FACILITEN EL DESENVOLUPAMENT D'APLICACIONS PER AL CIUTADÀ BASEDES EN DADES OBERTS
	LE I.15.4.TRACCIÓ I COL·LABORACIÓ AMB L'ECOSISTEMA TIC EN PROJECTES I+D+I	ACCIÓN I.15.4.1.IDENTIFICACIÓ DE L'ECOSISTEMA INNOVADOR I RELACIÓ AMB L'AVI ACCIÓN I.15.4.2.POSICIONAMENT NACIONAL I INTERNACIONAL I DETECCIÓ D'OPORTUNITATS. ACCIÓN I.15.4.3.PARTICIPACIÓ EN PROJECTES I+D+I ACCIÓN I.15.4.4.ÚS DE LA CPTI I LA PCP
	LE I.15.5.OPTIMITZACIÓ	ACCIÓN I.15.5.1.RELACIONS AMB UNIVERSITATS I

EIX III. ENFORTIMENT DEL SECTOR TIC I LA TRANSFORMACIÓ DEL MODEL PRODUCTIU		
	DE LES RELACIONS AMB UNIVERSITAT, CENTRES TECNOLÒGICS I EMPRESA	<i>CENTRES TECNOLÒGICS</i> ACCIÓN I.15.5.2.RELACIONS AMB EMPRESES
OE I.16. DEFENSA DE LA IMPORTÀNCIA DE LES TIC EN L'ÀMBIT INSTITUCIONAL	LE I.16.1. TIC COM A ELEMENT CLAU PER A L'EFICIÈNCIA EN L'ADMINISTRACIÓ	ACCIÓN I.16.1.1.DEFENSA EN L'ÀMBIT NACIONAL/INTERNACIONAL DE LA IMPORTÀNCIA I EL VALOR DE LES TIC ACCIÓN I.16.1.2.PROMOCIÓ DE LA CIBERSEGURETAT EN LES ADMINISTRACIONS LOCALS
OE I.17. CANVI DE MODEL PRODUCTIU A TRAVÉS DE L'ENFORTIMENT DEL TEIXIT INDUSTRIAL DE LA COMUNITAT VALENCIANA	LE I.17.1. TIC COM A ELEMENT CLAU DE LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL I EL CANVI DE MODEL PRODUCTIU	ACCIÓN I.17.1.1.DEFENSA DE LA IMPORTÀNCIA DE L'ÚS DE LES TIC EN LES EMPRESES ACCIÓN I.17.1.2.DESENVOLUPAMENT DEL SECTOR I RETENCIÓ DEL TALENT ACCIÓN I.17.1.3.PROMOCIÓ DE LA CIBERSEGURETAT EN LES EMPRESES. CONSCIENCIACIÓ I SENSIBILITZACIÓ
OE I.18. TRANSFORMACIÓ DEL MODEL PRODUCTIU A TRAVÉS DE LA BANDA AMPLA ULTRARÀPIDA EN EL TERRITORI	LE I.18.1. XARXA NEUTRA DE LA GENERALITAT VALENCIANA	ACCIÓN I.18.1.1.REGULARITZACIÓ I LEGALITZACIÓ D'INFRAESTRUCTURES PASSIVES ACCIÓN I.18.1.2.INVENTARIAT D'ACTIUS DE LA XARXA NEUTRA ACCIÓN I.18.1.3.ADEQUACIÓ I MILLORA D'INFRAESTRUCTURES PASSIVES ACCIÓN I.18.1.4.XARXA DE TRANSPORT
	LE I.18.2. GESTIÓ I EXPLOTACIÓ DE LA XARXA NEUTRA	ACCIÓN I.18.2.1.MODEL PER A LA GESTIÓ I EXPLOTACIÓ DE LA XARXA NEUTRA ACCIÓN I.18.2.2.OFICINA D'ATENCIÓ D'USUARIS ACCIÓN I.18.2.3.SEGUIMENT I MILLORA CONTÍNUA DE SERVEIS OFERTS
	LE I.18.3. EXTENSIÓ DEL SERVEI DE TELEVISIÓ DIGITAL	ACCIÓN I.18.3.1.PLA DE RENOVACIÓ TECNOLÒGICA DE LA XARXA

EIX III. ENFORTIMENT DEL SECTOR TIC I LA TRANSFORMACIÓ DEL MODEL PRODUCTIU		
		ACCIÓN I.18.3.2.AMPLIACIÓ I MILLORA CONTÍNUA DE LA XARXA
OE I.19.CAP A UN MODEL PRODUCTIU INCLUSIU A TRAVÉS DE LES TIC	LE I.19.1.FORMACIÓ EN TIC PER A LA INCLUSIÓ DIGITAL	ACCIÓN I.19.1.1.FORMACIÓ EN TIC PER A L'OCUPACIÓ ACCIÓN I.19.1.2.FORMACIÓ EN TIC PER A LA IGUALTAT DE GÈNERE ACCIÓN I.19.1.3.FORMACIÓ EN TIC PER A COL·LECTIUS EN RISC D'EXCLUSIÓ DIGITAL
	LE I.19.2.ELIMINACIÓ DE BARRERES PER A L'ACCÉS A LES TIC	ACCIÓN I.19.2.1.PROGRAMA PER A MILLORAR L'ACCESSIBILITAT EN LES TIC

Cada una de les línies es divideix en accions i aquestes, al seu torn, en activitats. Per cada acció s'han identificat els elements del DAFO als quals aborda. Aquest pla d'acció pretén ser una guia de cara a la planificació d'accions anuals (FP4) i a l'assignació del pressupost.

EVOLUCIÓ I SEGUIMENT

Aquest pla respon a una anàlisi realitzada en un moment de canvi i evolució del sistema de treball de la DGTIC. Les tecnologies de la informació i les comunicacions representen un àmbit amb elevada dinamicitat i canvi. De la mateixa manera, variables de l'entorn polític en l'àmbit nacional poden influir activament en el desenvolupament del pla. És per això que **serà necessari un seguiment i control** de l'execució de les accions del pla, per mitjà d'un conjunt d'indicadors de seguiment, així com una actualització continuada d'aquest, amb la inclusió i/o modificació d'accions en funció dels canvis que es produeixen. Caldrà, per tant, comptar amb un equip de persones expert dedicat al seguiment, de manera que s'assegure el compliment i l'alineació de tota l'organització amb l'estratègia.