
PLA DE TRANSFORMACIÓ DIGITAL

ÍNDEX

| | |
|--|----|
| 1.INTRODUCCIÓ..... | 2 |
| 2.OBJECTIUS, ABAST I ÀMBIT SUBJECTIU..... | 4 |
| 3.FASES O ETAPES DEL PLA DE TRANSFORMACIÓ..... | 6 |
| 3.1. Pla d'Administració Electrònica..... | 6 |
| 3.2. Pla d'Adaptació de Serveis i Aplicacions..... | 10 |
| 3.3. Pla de Seguiment (Oficina Tècnica)..... | 12 |
| 4.GESTIÓ DE RISCOS..... | 15 |
| 4.1. Identificació i tractament..... | 16 |
| 4.2. Matriu de riscos..... | 18 |
| 5.DIRECCIÓ I EQUIP DEL PLA..... | 20 |
| 5.1. Direcció del pla..... | 20 |
| 5.2. Equips del pla..... | 21 |
| 5.3. Oficina tècnica..... | 21 |
| 6.CALENDARI DEL PLA..... | 23 |

1. INTRODUCCIÓ

La Llei 11/2007, de 22 de juny, d'Accés Electrònic dels Ciutadans als Serveis Públics, establia l'obligació de les administracions públiques de construir i posar en servei el canal telemàtic per a satisfer el dret de la ciutadania a no haver d'acudir físicament a les seues administratives per a realitzar els tràmits. Aquesta obligatorietat era taxativa per a l'Administració de l'Estat mentres que deixava més flexibilitat, encara que no discrecionalitat, a la resta d'administracions, autonòmiques i locals, sobretot respecte a terminis.

Els decrets que van promulgar els Esquemes Nacionals de Seguretat i Interoperabilitat, a l'empara jurídica de la dita llei, ja tenien un redactat més imperatiu per a les administracions que no eren de l'Estat. Però les dos lleis promulgades recentment, la Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques, i la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic, són molt més coercitives i sense matisos respecte als diferents nivells d'Administració. La seua entrada en vigor en un any a partir de la seua publicació, i en dos anys més tard respecte a determinats components de l'Administració Electrònica segons la primera d'aquestes lleis, són terminis inequívocament preceptius per a tot el sector públic.

I, si amb això no n'hi ha prou, està plenament en vigor el Decret 220/2014, de 12 de desembre, del Consell, pel qual s'aprova el Reglament d'Administració Electrònica de la Comunitat Valenciana, el qual deixa ben clar que els drets que s'hi reconeixen podran ser exercits en relació amb els procediments i actuacions adaptats al que disposa el mateix decret.

Concurrentment amb l'obligació reguladora, convergeix l'obligació estratègica. La Iniciativa Europa2020 marca una estratègia global de creixement intel·ligent, sostenible i inclusiu, i un dels seus components de primer nivell és l'Agenda Digital per a Europa, que inclou la completesa de l'Administració Electrònica en els seus països membres.

En línia amb aquesta agenda europea, l'Estat Espanyol va elaborar, va aprovar al febrer de 2013, i va posar en marxa l'Agenda Digital per a Espanya, amb sis eixos d'actuació, dels quals el tercer és "Millorar l'Administració Electrònica i els serveis públics digitals".

Al seu torn, la Generalitat va elaborar i va publicar a final de 2013 l'Agenda Digital per a la Comunitat Valenciana, estructurada en tres eixos: 1. Ciutadania Digital, 2. Economia Digital, 3. Administració Digital, el tercer eix és el que inclou l'Administració Electrònica, junt amb la gestió i govern de les TIC en el conjunt de l'Administració de la Generalitat.

Per consegüent, tant per raons jurídiques com estratègiques, com per pròpia decisió política dels òrgans de la Generalitat amb competències horitzontals en matèria d'Administració Electrònica, és a dir, la Conselleria d'Hisenda i Model Econòmic, la Secretaria Autonòmica

d'Hisenda i, com a òrgan executiu, la Direcció General de les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions, s'ha posat en marxa el present pla, en les seues tres etapes principals: elaboració, desenvolupament i posada en producció.

2. OBJECTIUS, ABAST I ÀMBIT SUBJECTIU

Els **objectius** més específics del pla, que hauran de servir com a font dels indicadors que mesuren el seu èxit, són els següents:

1. Millorar i promocionar l'ús de l'Administració Electrònica tant en la gestió interna com per la ciutadania.
2. Promoure la societat de la informació i reduir la bretxa digital en la societat valenciana.
3. Reduir la càrrega administrativa a ciutadans i empreses.
4. Reduir dràsticament el paper en la gestió administrativa.
5. Agilitzar els processos administratius i reduir el seu cost.
6. Cooperar amb les altres administracions per a intercanviar dades i documents de manera que s'evite que el ciutadans hagen d'acreditar-los desplaçant-se entre les distintes administracions i les seues administratives.
7. Ajudar a la transparència en l'acció de govern.

L'**abast** o àmbit objectiu del present pla és, tal com s'ha indicat més amunt, triple:

A. Completar l'Administració Electrònica de la Generalitat:

Provisió i posada en producció del conjunt de components degudament integrats de l'Administració Electrònica i l'estructuració de l'execució de les seues activitats necessàries. Òbviament, molts d'aquests components i activitats estan ja en un dels quatre estats possibles: a) totalment i satisfactòriament desenvolupats; b) totalment desenvolupats, però amb carències d'algun tipus; c) en desenvolupament; i d) pendents.

B. Unificar i estandarditzar les aplicacions i els sistemes d'informació de la Generalitat:

Revisar la cartera d'actius de programari, depurar les eventuais obsolescències, documentar les aplicacions i sistemes d'informació, agrupar els actius susceptibles de convertir-se en aplicacions corporatives, i adaptació i integració amb els components i serveis comuns de l'Administració Electrònica.

C. Realitzar el seguiment continu de l'ús dels serveis i procediments digitals:

No n'hi ha prou amb produir serveis públics, tràmits i procediments digitals, sinó que el seu ús ha d'incrementar-se per a aconseguir que els mitjans electrònics substituïsquen progressivament els mitjans tradicionals: paper i canal presencial. Per a això és necessari mesurar l'ús de serveis i procediments digitals, tant els interns, és a dir, per part dels

departaments i organismes de la Generalitat com, sobretot els externs, és a dir, per ciutadans i empreses.

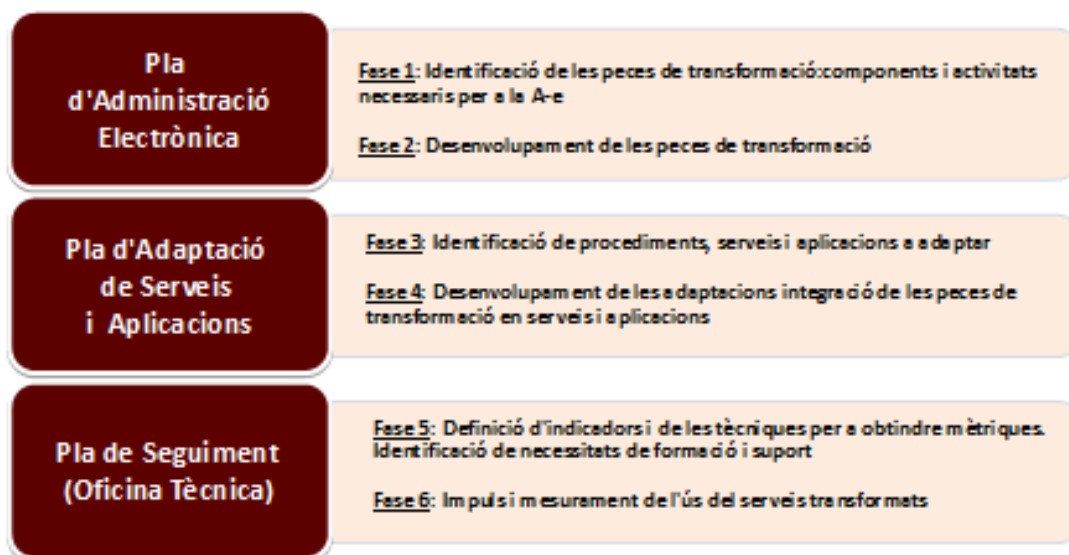
8. Cooperar amb les altres administracions per a intercanviar dades i documents de manera que s'evite que els ciutadans hagen d'acreditar-los desplaçant-se entre les distintes administracions i seus administratives.

Quant a l'**àmbit subjectiu** del present pla, aquest ha d'ajustar-se a la naturalesa de cada un dels dos primers plans:

- **Pla d'Administració Electrònica.** L'àmbit subjectiu d'aquest pla està establert pel Decret 220/2014, de 12 de desembre, del Consell, pel qual s'aprova el Reglament d'Administració Electrònica de la Comunitat Valenciana, a saber:
 - Els departaments de la Generalitat (Presidència i les conselleries de l'Administració de la Generalitat), així com els seus organismes autònoms.
 - Les entitats de dret públic vinculades o dependents de l'Administració Pública de la Generalitat.
 - Les entitats que integren l'Administració local de la Comunitat Valenciana, en els termes concrets del Decret i per a certes tasques específiques.
 - Les institucions de la Generalitat a què es refereix l'article 20.3 de l'Estatut d'Autonomia de la Comunitat Valenciana, així com a les corporacions de dret públic representatives d'interessos econòmics i professionals.
- **Pla d'Adaptació de Serveis i Aplicacions.** En aquest cas, l'àmbit subjectiu comprén els departaments de la Generalitat, amb l'exclusió de Sanitat.

3. FASES O ETAPES DEL PLA DE TRANSFORMACIÓ

El present pla està estructurat en sis fases que, al seu torn, s'agrupen en tres plans d'objecte, abast i naturalesa específics, tal com es representa en el següent gràfic, i que es detallen a continuació:



3.1. Pla d'Administració Electrònica

Ja que aquest pla persegueix completar l'Administració Electrònica de la Generalitat, tant pel que fa als seus components i la seua integració, com a la interoperabilitat entre administracions, i als serveis i activitats d'exercici de competències, la relació de tots aquests elements que comprén el seu abast és la següent:

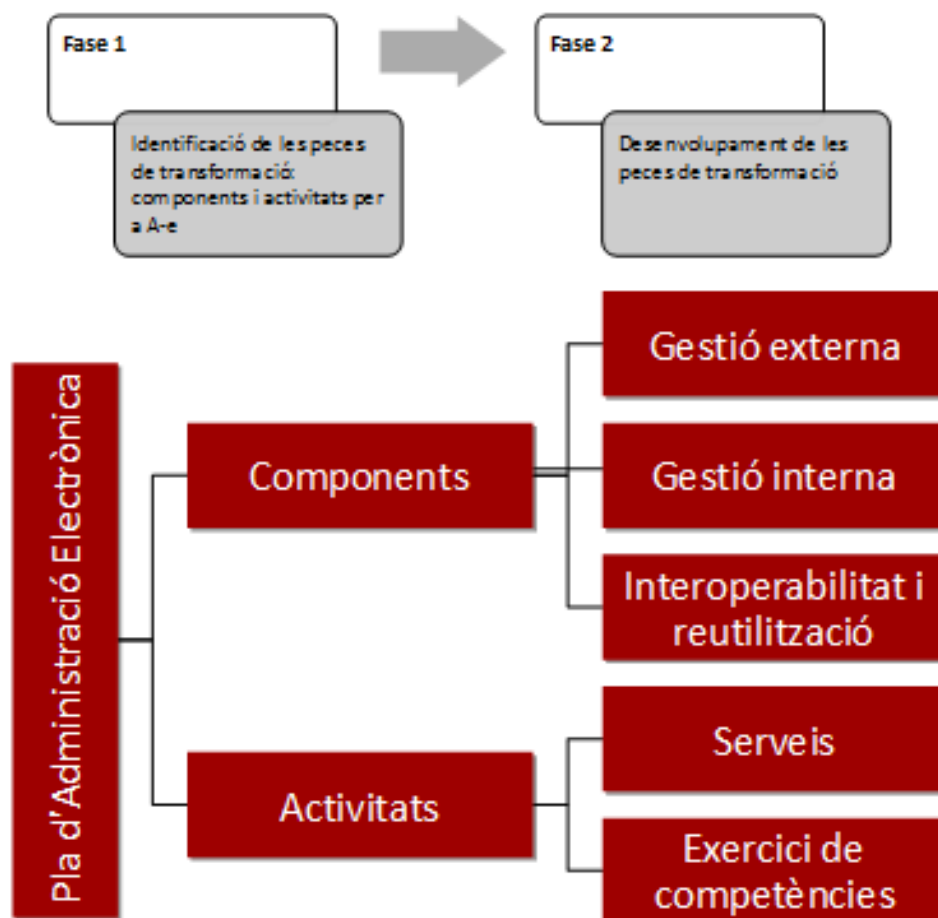
COMPONENTS COMUNS DE L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA

- Arxiu de documents electrònics actius
- Arxiu longeu de documents electrònics
- Autenticació, firma electrònica i segells d'òrgan
- Carpeta ciutadana
- Carpeta de l'empleat públic
- Codi segur de verificació
- Comunicacions electròniques en entorns tancats
- Còpia electrònica
- Custòdia documental

| |
|--|
| <p>Digitalització de documents en paper</p> <p>Document electrònic</p> <p>Expedient electrònic</p> <p>Facilitació de l'ús de components AE</p> <p>Generador de formularis</p> <p>Intermediació i intercanvi de dades entre AAPP</p> <p>Modelador de processos (BPM)</p> <p>Notificacions i comunicacions electròniques</p> <p>Òrgans col·legiats</p> <p>Pagament electrònic</p> <p>Plataforma autonòmica d'interoperabilitat</p> <p>Plataforma d'Administració Electrònica</p> <p>Plataforma de tramitació d'expedients electrònics</p> <p>Portafirmes</p> <p>Portal</p> <p>Punt únic d'accés als procediments</p> <p>Registre de funcionaris habilitats</p> <p>Registre d'òrgans de cooperació i convenis</p> <p>Registre electrònic</p> <p>Representació i apoderament</p> <p>Reutilització d'actius informàtics</p> <p>Seu electrònica</p> <p>Tauler d'anuncis i edictes electrònic</p> |
|--|

| ACTIVITATS DE L'ADMINISTRACIÓ ELECTRÒNICA | |
|--|---|
| SERVEIS | EXERCICI DE COMPETÈNCIES |
| <p>Actuacions administratives automatitzades</p> <p>Assistència en matèria de registres</p> <p>Gestió de components</p> <p>Gestió de la reutilització</p> <p>Implantació dels serveis comuns de l'AE</p> <p>Formularis electrònics</p> <p>Promoció de l'ús dels serveis públics digitals</p> | <p>Adequació a l'ENI</p> <p>Execució de la política de la GV en AE</p> <p>Elaboració d'estàndards i polítiques</p> <p>Governança de l'AE</p> <p>Informes preceptius</p> |

Aquest abast del pla es pot resumir visualment en el següent gràfic:

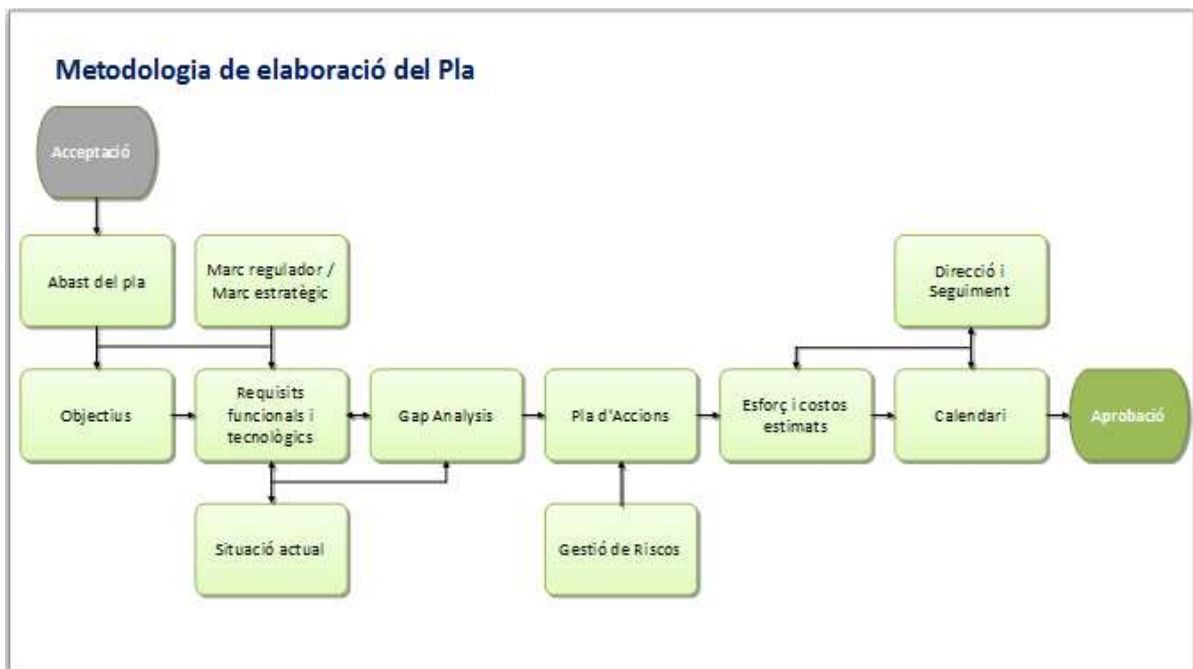


Quant a metodologia d'elaboració del pla, tal com està recollida en la seua estructura i el seu índex, està basada en les activitats següents:

- Definició dels atributs del pla: objecte, abast, àmbit subjectiu i termini màxim de desenvolupament del pla.
- Definició de requisits funcionals i tecnològics per mitjà de:
 - Recopilació d'exigències de les diferents normes que constitueixen el marc jurídic.
 - Recopilació de les exigències estratègiques.
 - Incorporació dels objectius, polítiques i estàndards de la DGTIC en matèria d'Administració Electrònica i infraestructura TIC.
- Anàlisi de la situació actual del desenvolupament de l'Administració Electrònica en l'àmbit subjectiu del pla.

- Anàlisi de les diferències entre els requisits establits i la situació actual, i així determinar el contingut del pla d'accions, és a dir, de tot el que és necessari fer per a complir els requisits establits.
- Elaborar un pla de riscos i contingències: canvis normatius, canvis polítics, canvis de personal, arrossegament d'abast o canvi de requisits en temps de desenvolupament, etc.
- Elaborar un pla d'accions, és a dir, definir les accions o projectes a realitzar i ordenar-les d'acord amb dos criteris:
 - Prelació tècnica, és a dir, fer primer el que condiciona poder fer el següent.
 - Obtindre èxits primerencs, sense esperar al final del pla per a obtenir tots els resultats.
- Per a cada acció, estimar el seu esforç i el seu termini, per a poder establir una planificació detallada que pugui ser objecte de seguiment.
- Elaborar un calendari d'accions.
- Establir la governança del pla.
- Sotmetre a aprovació el document del pla.

Aquesta metodologia pot representar-se en el següent gràfic.



Quant a la governança del pla, el document del pla ha d'establir el següent:

- La direcció del pla, encarregada de regir la seua elaboració, el seu desenvolupament i la implantació subsegüent.
- Els recursos del pla: l'equip humà que ha de desenvolupar-lo i implantar-lo, el coneixement necessari i les formes de finançament.
- El sistema de gestió de seguiment del desenvolupament del pla i la posada en producció dels seus productes.

D'acord amb el més amunt exposat, el Pla d'Administració Electrònica té com pròpies dos fases de les sis del Pla de Transformació Digital:

- ❖ **Fase 1. Identificació de les peces de transformació: components i activitats de l'Administració Electrònica.** Ha de determinar o identificar en detall els requisits de l'Administració Electrònica, la situació de partida, els productes del pla (components o serveis comuns i activitats), els càlculs d'esforç, cost i temps, el conjunt de projectes i accions i els seus corresponents calendari temptatiu i costos estimats, la proposta de gestió de riscos, la proposta d'equip del projecte i el sistema de seguiment, control i avaluació de l'execució del pla.
- ❖ **Fase 2. Desenvolupament de les peces de transformació.** Proveir mitjançant desenvolupament propi, reutilització, desenvolupament contractat, adquisició o combinació dels anteriors, dels components de l'Administració Electrònica, prestar els serveis associats i exercir les seues competències quant a direcció tècnica i control en la dita matèria.

3.2. Pla d'Adaptació de Serveis i Aplicacions

Les TIC en la Generalitat, des de l'inici de la seua implantació, fa més de tres dècades, es van caracteritzar per un desenvolupament summament autònom en cada departament i en cada organisme de la Generalitat. A més de mecanismes consultius de coordinació, no va existir cap òrgan d'autoritat amb competències horitzontals de gestió unificada de la informàtica, encara que sí de les telecomunicacions, fins al començament de la present dècada, és a dir, el que hui és la DGTIC, que reuneix les competències en ambdós matèries, excepte en l'àmbit de la sanitat pública respecte a la informàtica.

La conseqüència de molts anys d'expansió de l'Administració autonòmica junt amb un notable augment així mateix autònom de les TIC en l'organització, va motivar una forta dispersió tecnològica i funcional en els departaments que, en matèria d'actius de programari, fonamentalment aplicacions, ha portat a una cartera, és a dir, un inventari, d'aquestes de molt difícil gestió.

Aquest conjunt de més d'un miler i mig d'actius de programari, poc estandarditzats, de molt distinta dimensió, des de nombroses aplicacions fetes en Access pels usuaris, fins a grans sistemes d'informació, alguns perfectament administrats i altres no tant, amb els contractes de manteniment i d'assistència tècnica en situació molt dispar, i tot això en general amb una pobra documentació, ha sigut heretat per la DGTIC, que es troba davant del desafiament d'ordenar, depurar i millorar aquesta cartera.

Per a això, ha d'elaborar-se un pla que tinga entre els seus objectius unificar i estandarditzar la producció, actualització i manteniment de les aplicacions de l'àmbit competencial subjectiu de la DGTIC, i que incloga, entre altres, les següents tasques agrupades en dos de les fases del Pla de Transformació Digital:

✪ **Fase 3. Identificació de procediments, serveis i aplicacions a adaptar:**

1. Verificar i, eventualment depurar, la cartera actual d'aplicacions, així com identificar inequívocament els seus responsables tècnics i funcionals.
2. Documentar aquestes aplicacions de manera sistemàtica, siga reunint documentació ja existent, siga generant-la novament, en la mesura del possible, per mitjà d'entrevistes amb els seus responsables.
3. Agrupar les dites aplicacions d'acord amb la seua naturalesa horitzontal o estrictament sectorial. Des del punt de vista de la present anàlisi, les aplicacions de la Generalitat són de tres tipus: a) sistemes d'informació de funcionalitat i competència única, tant sobre les dades com sobre el seu tractament, com la comptabilitat o la gestió de personal; b) sistemes d'informació comuna, és a dir, aquells en què les dades són competència dels departaments, però les funcionalitats són les mateixes en tots aquests, per la qual cosa n'hi hauria prou amb una sola aplicació multiorganisme, per exemple el control de presència; c) sistemes d'informació departamentals, en els quals tant les dades com el seu tractament són competència d'un departament, per exemple, la gestió de les carreteres autonòmiques.
4. Les aplicacions de categoria a), atesa la seua especificitat i complexitat, hauran de ser abordades de manera individualitzada i caldrà assumir que els seus terminis d'adaptació hauran de ser molt flexibles.
5. Les aplicacions de categoria b), que resolen funcions i tasques comunes, habitualment repetides en molts departaments, estan dedicades a realitzar funcions i tasques que són necessàries en diversos departaments o en tots els departaments. Uns quants centenars d'actius de programari, d'abast, qualitat, actualitat, tecnologia, estat de manteniment i nivell d'administració molt dispars,

podrien ser convertits en uns pocs sistemes d'informació corporatius potents i ben administrats, disponibles per al seu ús amb els seues pròpies dades, per tots els departaments que ha d'atendre la DGTIC. El cost, en diners, esforç i termini de la dita conversió, una vegada calculat, hauria de comparar-se amb la qualitat de servei, el cost i l'esforç de mantindre vius centenars de sistemes de funcionalitat redundant i no subjectes a estàndards.

6. Les aplicacions de categoria c), que són de caràcter estrictament sectorial i, que per tant, no són susceptibles d'unificar-se en sistemes d'informació comuna, han de ser ateses igualment. Ja que, actualment, s'aproximen al miler (encara que, després de la revisió de la cartera, probablement es reduïsquen), la tasca de millora serà ingent per a la DGTIC, per la qual cosa ha de racionalitzar-se i sistematitzar-se en aquest pla d'aplicacions.
7. Elaborar un calendari d'adaptació i integració de les aplicacions que seguisca els criteris de prelación tècnica i prioritat d'adaptació.

✪ **Fase 4. Desenvolupament de les adaptacions: integració de les peces de transformació en serveis i aplicacions.** Desenvolupament per a la integració, tant de les aplicacions de categoria **b)**, en forma de sistemes d'informació corporatius, com les de categoria **c)**, en forma d'aplicacions i sistemes d'informació departamentals, amb els components i serveis comuns de l'Administració Electrònica. Les aplicacions de categoria **a)** s'abordaran també amb les consideracions mencionades anteriorment.

3.3. Pla de Seguiment (Oficina Tècnica)

El procés d'execució o desenvolupament d'un pla ha de ser objecte d'adequat control per a conèixer el seu grau de concordança entre el que es planifica i el que efectivament es realitza:

- Assegurament que tota la informació del pla i de cada projecte s'ha incorporat a l'eina de gestió i s'actualitza diàriament.
- Grau d'avançament del pla i de cada un dels seus projectes.
- Compliment d'objectius.
- Seguiment i control de lliurables.
- Identificació de problemes i proposta d'accions correctives.

Les tasques de seguiment o control i d'avaluació de l'avanç d'execució han de basar-se en certs elements essencials:

1. Un sistema d'indicadors.

2. Un sistema d'informes.
3. Un pla de contractacions, d'acord amb les necessitats.
4. Una definició clara i homogènia de condicions de recepció i acceptació de lliurables, es considera com a tals tant els productes dels projectes (components de l'Administració Electrònica, aplicacions, etc.) com els documents corresponents a les fites de pla i de projectes.
5. Una eina de gestió en la qual poder registrar la informació d'avançament de projectes i activitats planificades, i de la qual extraure les dades per als informes d'avançament i gestió del pla.
6. Un sistema de previsió i avaluació de riscos, com ara incompliments, arrossegaments d'abast, defectes de desenvolupament, retards, sobre costos, etc., que pugui previndre i, si és el cas, remeiar o pal·liar els danys per mitjà dels oportuns plans de contingència.
7. Un sistema degudament estructurat de documentació relatiu al pla i al seu desenvolupament.

Per als plans o projectes de gran abast és habitual la posada en marxa d'una oficina tècnica o oficina del pla per a la seua gestió, és a dir: gestió d'indicadors i quadre de comandament, control d'avançament i qualitat dels projectes, generació d'informes, gestió de les incidències de desenvolupament, gestió de riscos, gestió de la documentació, ajuda a la gestió del canvi, etc.

Tot això s'organitza en les dos últimes fases del Pla de Transformació Digital, que s'haurien d'estructurar de la manera següent:

✪ **Fase 5. Definició d'indicadors i de tècniques per a obtenir mètriques. Identificació de necessitats de formació i suport.** Coneguts com a indicadors KPI (*Key Performance Indicators*, Indicadors Clau de Rendiments), són les variables o elements de mesura que arregen el mesurament del rendiment en la vida d'un pla o d'un projecte. Serveixen per a mesurar temps de realització de tasques, desviacions entre els temps i/o costos previstos i els reals, nivells d'ús d'una aplicació o d'un servei, nivell de satisfacció dels usuaris, etc.

Els indicadors s'organitzaran i estructuraran en un sistema d'indicadors que permeti agrupar els KPI bàsics en indicadors sintètics segons les variables que es desitgen analitzar, per exemple, el grau d'avançament del pla en el seu conjunt, o el nivell d'ús de l'Administració Electrònica. Una distinció necessària en el sistema de KPI serà:

- Indicadors de nivell d'ús extern, és a dir, d'ús del canal electrònic per ciutadans i empreses en les seues relacions amb l'Administració.

- Indicators de nivell d'ús intern, és a dir, d'ús dels components i serveis comuns d'Administració Electrònica per part dels departaments i organismes de la Generalitat per a l'exercici de les seues funcions, en una relació encreuada de cada departament o organisme i cada component o servei.

Per cada indicador es confeccionarà una fitxa en què s'arreglen els seus atributs, és a dir: nom, definició, font o origen de la informació, mètode de recerca i obtenció de la informació, unitat de mesura, fórmula de càlcul, periodicitat, valor òptim desitjable, valor d'alerta, etc.

- ✪ **Fase 6. Impuls i mesurament de l'ús dels serveis transformats.** Una vegada definits els indicadors, l'oficina tècnica es recolzarà en una metodologia inspirada en la Norma ISO 9001:2008 per a realitzar el procés de mesurament. Això comportarà definir aspectes com les responsabilitats sobre el mesurament, la captura dels resultats, etc.

Després de l'anotació dels resultats es realitzarà la seua anàlisi. Per norma general, s'emprendran **accions correctives** per a eliminar causes reals i potencials de problemes o no conformitats quan el valor de l'indicador supere o caiga per sota dels valors d'alerta prèviament definits. Si la tendència de l'indicador és negativa i, tot i que encara no haja superat el valor d'alerta es tinguen sospites fundades que podria aconseguir-se, s'emprendran **accions preventives** per a encaminar els resultats cap a valors òptims.

Òbviament, ja que aquesta fase consisteix en una activitat de tracte continu mentres estiga en marxa l'execució del pla d'aplicacions, la seua data d'inici i data final coincideixen amb les de la seua execució.

4. GESTIÓ DE RISCOS

D'acord amb el Project Management Institute, un risc és: “un esdeveniment o condició incerta que, si ocorre, té un efecte positiu o negatiu en almenys un dels objectius del projecte, com ara temps, cost, abast o qualitat”.

El procés d'administració del risc es basa en la definició formal i anticipada a l'inici de l'execució del pla de quins són els enfocaments i activitats que es duran a terme durant el desenvolupament del projecte per a minimitzar l'impacte dels riscos identificats.

L'administració dels riscos del pla consta d'identificació, anàlisi, resposta i seguiment dels riscos. La majoria d'aquests processos s'executen durant les fases de desenvolupament i implantació. Els objectius de l'administració de riscos és minimitzar la probabilitat que ocorreguen esdeveniments adversos i, si aquests es produeixen, minimitzar el seu impacte.

Els riscos d'un pla o un projecte en matèria TIC estan relacionats amb la falta de compliment dels seus factors crítics d'èxit, entre els quals destaquen:

- Suport i compromís de l'alta direcció.
- Disponibilitat, participació i compromís dels usuaris dels productes del pla.
- Experiència del director del pla i els seus col·laboradors immediats i equip del pla competent i implicat.
- La correcta definició de l'objecte i els objectius.
- Abast proporcionat tant a les necessitats com als recursos.
- Estàndards TIC ben definits.
- Bona i estable definició de requeriments en els projectes.
- Metodologia formalitzada de planificació, desenvolupament i passe a producció.
- Estimacions realistes d'esforç, terminis i costos.
- Planificació i seguiment d'avançament correctes, amb freqüents punts de control.

4.1. Identificació i tractament

A partir de la constatació d'aquests factors crítics, l'enumeració dels riscos esperables al llarg de l'execució del pla podria ser la següent:

1. Relacionats amb les persones.

- 1.1. **Empleat poc motivat.** La motivació és un factor fonamental que permetrà canalitzar l'esforç i l'energia cap a l'èxit dels objectius del pla. Al contrari, la desmotivació o falta d'interés conduirà habitualment a l'apatia i a l'incompliment de les funcions habituals. Si la desmotivació afecta un nombre suficient d'empleats tindrà conseqüències importants sobre els objectius i terminis del pla.
- 1.2. **Falta de compromís de la direcció política.** Falta, bé des del principi, bé durant l'execució del pla, d'un patrocinador efectiu que prengui les decisions estratègiques i promogui els objectius del pla en els departaments i organismes de la Generalitat.
- 1.3. **Canvis en l'equip del pla.** Encara que és un risc que es materialitza ben sovint en plans i projectes, excepte una baixa col·lectiva important, només té un cert impacte en els terminis de tasques concretes.
- 1.4. **Disponibilitat d'Oficina d'Administració Electrònica.** L'existència d'una oficina de gestió d'un pla o projecte, per modestos que siguin els seus recursos, és summament convenient per a fer-se càrrec dels aspectes de gestió, de manera diferenciada dels treballs nuclears: desenvolupament de programari, implantació, exercici de competències, etc. però podria ocórrer que la direcció del pla no l'obtinguera.

2. Relacionats amb el procés.

- 2.1. **Processos administratius no optimitzats o "vintage".** La incorporació dels diversos elements d'administració electrònica als procediments i tràmits administratius requereix una tasca prèvia d'estudi i, si és el cas, redisseny i optimització d'aquests, la qual cosa és essencial perquè l'Administració Electrònica es perceba per empleats públics i ciutadans com una millora en la gestió.
- 2.2. **Canvis reguladors o en les prioritats.** En una Administració Pública, el principi de major prioritat de la qual és el de legalitat, els canvis en la normativa poden tindre un fort impacte en un pla o projecte TIC. De la mateixa manera, els canvis de criteri respecte a la importància o urgència dels treballs del pla per part de la direcció exigiran la replanificació de tasques i canvis en l'adscripció de recursos.

2.3. **Reduccions pressupostàries.** En plans i projectes de gran abast i llarga duració, pot ocórrer que el pressupost total assignat es reduïska, la qual cosa obligarà a reconsiderar l'abast, el termini, la planificació i els recursos humans del pla.

3. Relacionats amb les eines

3.1. **Canvis tecnològics dràstics.** Els canvis tecnològics sobrevinguts que canvien dràsticament els entorns de desenvolupament i producció, i que es volen adoptar per no usar una tecnologia obsoleta, poden tindre un fort impacte en cost i termini.

3.2. **Canvis en els requisits.** Relacionat amb el risc anterior, tendeix a ser més freqüent encara que d'impacte generalment més limitat. L'origen pot estar tant en l'usuari, que no proporciona bé els requisits, en l'analista, que no els interpreta bé o, habitualment, en un escàs o mal enteniment entre ambdós. La materialització d'aquest risc pot tindre impacte en el cost, però el té sens dubte en l'esforç i el termini.

3.3. **Arrossegament d'abast** (*scope creep*). Es refereix a aquells canvis no controlats en l'abast d'un projecte, generalment per a augmentar-lo: productes nous o noves i més àmplies funcionalitats dels productes a obtindre respecte als inicialment aprovats, molt habitualment sense acceptar per l'alta direcció augments en el termini ni en el cost. Probablement, aquest és el risc que ha fet fracassar més projectes TIC.

3.4. **Síndrome de la "bala de plata".** També conegut com el "síndrome de la panacea", consisteix en una sobreestimació de noves eines o metodologies per a millorar, abaratir, accelerar o corregir l'execució d'un pla.

4. Relacionats amb la confiança

4.1. **Imatge que el ciutadà té de les administracions públiques.** Si el ciutadà té una imatge negativa de l'Administració pública o en desconfia i no la valora positivament, els resultats del pla, combinats amb una adequada divulgació dels plans, poden ajudar a canviar aquesta percepció. No obstant això, si els resultats no satisfan les expectatives del ciutadà o generen altres problemes com els relacionats amb l'ús de la tecnologia, la mala imatge o la desconfiança es mantindrà o augmentarà.

4.2. **Confiança de l'empleat públic en la tecnologia.** Perquè les solucions obtingudes amb el pla s'apliquen en l'organització i per tant es rendibilitze la inversió i l'esforç realitzat, els seus membres han d'entendre-les i percebre les millores que suposen per al seu treball i per a l'atenció als ciutadans. La possible resistència o desconfiança davant dels canvis organitzatius que suposa l'Administració Electrònica ha de combatre's amb formació i suport continuus i de qualitat.

4.3. **Usabilitat o facilitat d'ús.** Si els productes que s'obtenen del pla no són amigables i intuïtius en el seu maneig i l'experiència de l'usuari no és bona pel que fa a errors comesos, temps utilitzat, satisfacció amb el resultat, etc., es crearan dubtes sobre el benefici o avançament aportat per aquests productes i inclús sobre la continuïtat del pla.

4.2. Matriu de riscos

El procés d'anàlisi del risc és necessari per a determinar la prioritat d'atenció que s'ha de donar als diferents riscos identificats. Per a això, s'utilitzarà la tècnica de matriu de riscos:

| Matriu de riscos | | Impacte de l'esdeveniment | | | | |
|--------------------------------|---------------|--------------------------------|---------------------------|---|---|--|
| | | Molt baix | Baix | Mitjà | Alt | Catastròfic |
| Probabilitat de l'esdeveniment | Quasi segur | | | | Canvis en els requisits | |
| | Molt probable | Canvis en l'equip del pla | | Processos administratius no optimitzats o "vintage" | | Arrossegament d'abast |
| | Probable | Síndrome de la "bala de plata" | Imatge negativa de les AP | Reduccions pressupostàries | Canvis reguladors o en les prioritats | |
| | Poc probable | | | Empleat poc motivat | Canvis tecnològics dràstics | Mala usabilitat o facilitat d'ús insuficient |
| | Remot | | | Absència d'oficina del pla | Falta de confiança de l'empleat públic en la tecnologia | Falta de compromís de la direcció política |

Després dels processos d'identificació i d'anàlisi dels riscos s'ha de formular, entre altres qüestions, les formes idònies de mitigació de cada risc identificat:

| Mesures preventives | |
|---|--|
| Risc | Mitigació |
| Empleat poc motivat | Formació, comunicació, reconeixement. |
| Falta de compromís de la direcció política | Alt nivell de difusió del pla |
| Canvis en l'equip del pla | Correcta documentació i formació de l'equip |
| Disponibilitat d'oficina d'administració electrònica | Obtenció de recursos addicionals i replanificació |
| Processos administratius no optimitzats o "vintage" | Equip d'optimització de processos |
| Canvis reguladors o en les prioritats | Participació en la presa de decisions i replanificació |
| Reduccions pressupostàries | Difusió del pla i replanificació |
| Canvis tecnològics dràstics | Coneixement del mercat i replanificació |
| Canvis en els requisits | Difusió del pla i replanificació |
| Arrossegament d'abast | Aprovació formal de l'abast i replanificació |
| Síndrome de la "bala de plata" | Alt nivell de difusió del pla i replanificació |
| Imatge que el ciutadà té de les administracions públiques | Publicitat del pla i suport |
| Confiança de l'empleat públic en la tecnologia | Formació i suport |
| Usabilitat o facilitat d'ús | Requisit obligatori en tots els productes. |

Com en qualsevol pla, l'efectivitat dels plans de resposta als esdeveniments de riscos haurà de ser monitoritzada a fi d'assegurar el seu correcte compliment i aprendre de l'experiència. De fet, tant la probabilitat com l'impacte de cada risc poden reduir-se al llarg de la vida del pla amb una adequada gestió dels riscos i del mateix pla.

5. DIRECCIÓ I EQUIP DEL PLA

5.1. Direcció del pla

L'alta direcció del Pla de Transformació Digital correspon al titular de la Direcció General de Tecnologies de la Informació i les Comunicacions.

La direcció del pla correspon al comitè de direcció del pla, sota la presidència del titular de la Subdirecció General de Producció i Consolidació de les TIC, a què se sumaran com a membres amb funcions consultives aquelles persones de l'organització, o externes a aquesta però relacionades amb el pla, que l'alta direcció, a proposta de la direcció del pla, designe. La direcció del pla estarà estructurada en dos vicepresidències executives que dirigiran al seu torn dos equips diferents:

- A.** La direcció executiva de Pla d'Administració Electrònica i del Pla de Seguiment correspondrà al titular del Servei d'Aplicacions Corporatives i Administració Electrònica. Dirigirà l'equip específic d'aquests dos plans. Inclourà, amb caràcter consultiu, el responsable de la coordinació de l'Administració Electrònica en l'àmbit de la DGTIC.
- B.** La direcció executiva de Pla d'Aplicacions correspondrà al titular del Servei d'Aplicacions Departamentals. Dirigirà l'equip d'aquest pla. Inclourà, amb caràcter consultiu, la responsable de la coordinació de consolidació de projectes en l'àmbit de la DGTIC i un coordinador per cada un dels àmbits següents: educació, justícia i hisenda.

A ambdós direccions executives, en els seus respectius àmbits d'actuació, els corresponen les cometes següents:

1. L'elaboració dels seus respectius plans constituents, que han de determinar o identificar en detall els requisits, la situació de partida, els productes dels mencionats plans, els càlculs d'esforç, cost i temps, el conjunt de projectes i accions i els seus corresponents calendaris temptatius i costos estimats, i la proposta d'equip del projecte.
2. El desenvolupament dels productes dels seus respectius plans.
3. La posada en producció i servei i implantació de l'ús dels productes resultants dels seus respectius plans en els seus respectius àmbits subjectius d'aplicació.

5.2. Equips del pla

Cada un dels dos equips, sota la direcció que li correspon, estarà compost per persones de perfil tècnic en matèria de TIC que la DGTIC designarà oportunament i que poden agrupar-se en dos categories:

- Personal intern de la Generalitat, fonamentalment de la DGTIC que o bé dirigirà els projectes del pla o bé els dirigirà i els desenvoluparà, en la seua totalitat o en part.
- Personal extern que, sota la direcció de tècnics de la DGTIC, ajudarà al desenvolupament dels components i, eventualment, a la seua posada en servei en els departaments i organismes de la Generalitat.

Amb la deguda autorització de la direcció del pla, ambdós equips podran compartir o intercanviar recursos humans, de coneixement, etc.

5.3. Oficina tècnica

Pel que fa a les tasques de control, seguiment i elaboració d'informes, estaran operativament a càrrec d'una oficina tècnica, comú als tres plans que, sense constituir un organisme formalitzat, s'encarregarà de les tasques següents:

- a) Proposta de sistema d'indicadors d'execució i avanç del pla, i de cada un dels seus projectes.
- b) Suport a la gestió dels projectes: definició, planificació, control, avaluació i seguiment en general.
- c) Suport a la planificació o replanificació dels projectes de cada un dels plans constituents. El procés de planificació serà retroalimentat amb els resultats del seguiment i avaluació dels treballs, determinant dinàmicament si s'ha de corregir el procés (desenvolupament o desplegament) o bé s'ha de corregir la planificació.
- d) Suport a la coordinació i interlocució dels agents actuants. Aquesta és una activitat crítica per a qualsevol pla a fi de garantir la fluïdesa i agilitat en la presa de decisions i la seua posada en operació.
- e) Avaluació i seguiment. L'activitat nuclear de l'oficina tècnica és la permanent comparació entre la realització prevista i la real per a avaluar el grau d'avanç del pla i de cada un dels seus projectes: a) actualització periòdica de les dades de seguiment en l'eina de gestió; b) seguiment i control (termini, cost i qualitat) dels lliurables; c) control dels temps i qualitats de la implantació, així com de la seua execució en la seqüència correcta; d) identificació de problemes i propostes de solució.

- f) Informes periòdics i *ad hoc*: a) informe periòdic mensual d'activitats, avanços, problemes i accions preventives i correctives; b) quadre de comandament en línia amb l'estat dels indicadors, i les seues sèries temporals; c) informes periòdics per encàrrec de la direcció del pla, amb la informació i en el moment que es demanen.
- g) Suport a la gestió de riscos. L'oficina tècnica ajudarà a qui exercisca la direcció d'aquesta funció en l'anàlisi permanent dels riscos potencials que puguen sorgir durant l'execució del pla, siga per cada projecte, o respecte al pla en el seu conjunt.
- h) Gestió del canvi. La tercera fase del pla, una vegada posat en producció el sistema d'administració electrònica, tindrà com a missió fonamental incorporar un nombre ingent de departaments, organismes, serveis i usuaris a la utilització del dit sistema, la qual cosa representa formació, provisió de servei d'assistència tècnica i gestió del canvi (comunicació, motivació, participació, etc.). L'oficina del pla s'encarregarà de les tasques operatives que li encarregue la direcció del pla en aquesta matèria.
- i) Suport a necessitats sobrevingudes. En un pla complex com el present poden sorgir necessitat de funcions i actuacions no previstes en la seua planificació inicial, o bé que es van estudiar, es van descartar i que després són necessàries. Si això passa, l'oficina del pla farà seua la necessitat de donar suport a les eventuais noves funcions o tasques dins dels límits quantitativs i econòmics del contracte.

6. CALENDARI DEL PLA

El calendari temptatiu del Pla de Transformació Digital ha de ser el següent:

