

Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021 -2025

Estrategia en materia de Administración Digital y Servicios Públicos Digitales



GOBIERNO DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
TERCERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



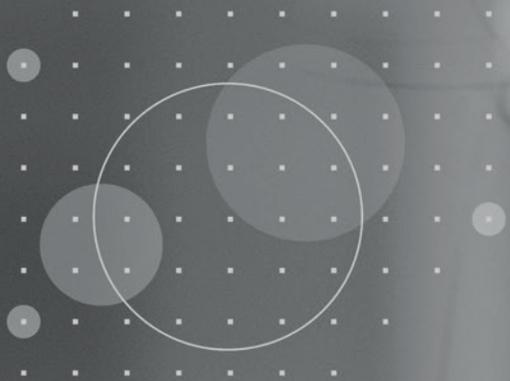
AGENDA
2030

ESPAÑA
PUEDE.

ESPAÑA
DIGITAL
2025



1. Introducción	3
2. Contexto Estratégico: España Digital 2025 y Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía española	9
2.1. Modelo y principios rectores	10
2.2. Ejes estratégicos	12
3. <u>Eje 1</u>: Transformación Digital de la Administración	14
Medida 1. App Factory	16
Medida 2. Servicio Omnicanal de Atención al Ciudadano y asistentes virtuales	17
Medida 3. Administración en un clic	18
Medida 4. GobTechLab (Servicio de Innovación Tecnológica)	18
Medida 5. Servicio de infraestructura de portales transversal	19
Medida 6. Identidad digital	19
Medida 7. Servicio de automatización Inteligente	20
Medida 8. Plataforma tecnológica de automatización	21
Medida 9. Infraestructura de tramitación inteligente (Intelligent Business Process Management, iBPM)	21
Medida 10. Plataforma corporativa de datos compartidos G2B, G2G, B2G	23
Medida 11. Infraestructura Big Data corporativa	24
Medida 12. Servicio de alojamiento de infraestructuras TIC (IaaS)	25
Medida 13. Servicio de gestión y operación de servicios digitales (PaaS)	25
Medida 14. Puesto de Trabajo Inteligente	26
Medida 15. Servicio de seguridad gestionada	27
4. <u>Eje 2</u>: Proyectos Tractores de Digitalización	29
5. <u>Eje 3</u>: Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales	35
6. Objetivos y Planificación Estratégica	38
7. Presupuesto Anualizado	41
8. Gobernanza	43
9. Reformas normativas	49
<u>ANEXO 1</u>: Catálogo de servicios de Administración digital	53
<u>ANEXO 2</u>: Diagnóstico de situación actual	58
<u>ANEXO 3</u>: Riesgos y oportunidades	62



01

INTRODUCCIÓN



España cuenta con una buena posición de partida para impulsar la administración digital. En efecto, a lo largo de las últimas décadas, se ha producido una importante inversión en la digitalización de las administraciones públicas que ha situado nuestro país en la segunda posición del Índice de Digitalización de la Economía y la Sociedad (DESI) en 2019. Las importantes reformas normativas, y en particular, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, han supuesto un impulso en la adopción de procesos y medios digitales en la Administración Pública, avanzando en la digitalización de la gestión de los servicios públicos, reduciendo los costes unitarios y los plazos de tramitación. En la actualidad, se está culminando este esfuerzo de adaptación derivado de estas dos normas.

A pesar de este impulso legislativo y de inversión, la relación digital con los ciudadanos se caracteriza actualmente por ser transaccional, atomizada en torno a la unidad mínima del procedimiento, generalista y no personalizada. Este hecho dificulta el acceso a las políticas, ayudas y servicios públicos de las Administraciones por parte de los colectivos objetivo de las mismas, especialmente aquellos más vulnerables. También el acceso de las empresas a los procedimientos digitales de relación con la administración (compra pública, subvenciones, información fiscal, etc.) es todavía fragmentado y costoso, dificultando el acceso especialmente para las PYMEs.

La situación excepcional generada por la pandemia de la Covid-19 ha puesto de manifiesto la urgencia y necesidad de desarrollar una Administración digital que pueda responder a las necesidades de los ciudadanos de una forma más ágil y efectiva. El reto, por tanto, se encuentra en poder desarrollar unos servicios públicos digitales más inclusivos, ecológicos, eficientes, personalizados, proactivos y de calidad para ciudadanos y empresas.

En este contexto, la Agenda España Digital 2025 recoge el impulso de la digitalización de la Administración Pública entre los diez ejes de reforma e inversión para catalizar una transformación digital que relance el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad, el aumento de la productividad y el aprovechamiento de todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías, impulsado por las sinergias de las transiciones digital y ecológica, que llegue al conjunto de la sociedad y concilie las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital con respeto a los valores constitucionales y europeos, y la protección de los derechos individuales y colectivos.

Sobre la base de lo logrado en los últimos años, el presente Plan de Digitalización de las Administraciones públicas debe permitir dar un paso más allá en la mejora de la eficacia y eficiencia de la Administración Pública, maximizando la automatización de la gestión y liberando a los empleados públicos de tareas de bajo valor añadido, mejorando la calidad de las políticas públicas y el servicio a la ciudadanía, adaptándolos a las necesidades específicas de los ciudadanos y del territorio en el que estos residen, y contribuyendo así a luchar contra el reto de la despoblación.

En esta misma línea, el ámbito de la transición ecológica es uno de los factores clave de la recuperación de la COVID-19 y un vector determinante del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia. La digitalización tiene un potencial enorme como palanca para la descarbonización de la Administración Pública, que debe además asumir un papel ejemplar en la asunción de criterios ambientales en toda su actividad, que contribuyan al cumplimiento de los compromisos establecidos en nuestro marco normativo, como el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030.

La Administración Pública actúa, a la vez, como punto de apoyo y como palanca de las grandes transformaciones y necesidades de nuestro país.

Esta visión de motor de transformación del conjunto de la economía, y de elemento dinamizador del crecimiento y la innovación, está en línea con las recomendaciones de la Comisión Europea, recogidas en el informe “Transformación Digital en el Transporte, Construcción, Energía, Gobiernos y Administraciones públicas”, coordinado por el Joint Research Center de la Comisión Europea¹. Concretamente, el eje de Transformación Digital de la Administración de este Plan se ha desarrollado conjuntamente con la Comisión Europea a través de una asistencia técnica² ofrecida por su Programa de Apoyo a las Reformas Estructurales (Structural Reform Support Service, SRSS³).

Así, el Plan busca dar respuesta a los retos de los principales ámbitos tractores de la Administración pública, como son el empleo, la justicia y la sanidad. El término tractor hace referencia a aquellos ámbitos transversales cuya aplicación en la ciudadanía tiene el mayor impacto, y que lideran la transformación digital con las principales inversiones tanto en el contexto europeo como en el nacional.

En el ámbito del **empleo**, el principal reto se encuentra en poder dar respuesta en tiempo, forma y con flexibilidad a las prestaciones y nuevas políticas públicas.

Con relación a la Administración de **Justicia**, existe el reto de acercar la justicia al ciudadano, así como mejorar la atención y eficacia de las relaciones de la justicia con el resto de los colectivos con los que tiene especial intercambio de información, como notarios y registradores, abogados, procuradores, grandes empresas, Gestores Administrativos, y otros. En la actualidad, las relaciones con la Administración de Justicia se ven en muchos casos como complejas, distantes y lejanas por parte de los ciudadanos, con procedimientos lentos e ineficaces como consecuencia de un elevado número de asuntos pendientes de resolver, derivados del aumento de la litigiosidad, pero también de la ausencia de herramientas digitales de alta productividad.

El principal reto en el ámbito de la **Sanidad** es el establecimiento de infraestructuras y sistemas de información y gestión de datos eficientes para tener una gestión eficiente y afrontar en las mejores condiciones cualquier nueva emergencia sanitaria.

¹Digital Transformation in Transport, Construction, Energy, Government and Public Administration. European Commission, Joint Research Center, 2019.

²Support to the ICT strategic plan for the administration during the period 2021-2024 (Request for Service SRSS/SC2019/043 Lot 1 under Framework Contract procedure No SRSS/P2017/FWC001).

³https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/structural-reform-support-programme-srsp_en

Asimismo, el Plan contempla la digitalización de los procesos de relación de las empresas con la Administración, desarrollando mecanismos automáticos y transparentes para la gestión eficiente de los procesos de compra pública, concesión de subvenciones, presentación de declaraciones, etc. (e-procurement, e-grants, e-invoice, etc.). La ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia proporciona un reto importante que requiere de la racionalización y digitalización de procesos.

Finalmente este Plan tiene por objeto aumentar la eficiencia de las Administraciones Públicas, reforzando la sostenibilidad de las inversiones mediante al refuerzo de los medios y servicios compartidos, generando por tanto una serie de sinergias y ahorros de costes muy significativos que asegurasen la sostenibilidad de los mismos. De esta forma, las inversiones del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia deberán permitir ampliar el catálogo de medios y servicios compartidos para facilitar la racionalización del gasto y la sostenibilidad en el tiempo de los mismos.

En esta misma línea, el presente Plan también contempla el apoyo a la digitalización de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales y supone, del mismo modo, un vehículo para su modernización y transformación digital gracias a un modelo de co-gobernanza entre la dirección del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, la coordinación técnica de la Secretaría General de Administración Digital, y la participación de la Comisión Sectorial de Administración Electrónica y sus grupos de trabajo.

En este sentido, el Plan permitirá avanzar hacia una Administración del Siglo XXI incluyendo reformas e inversiones que mejorarán tanto los procesos y procedimientos administrativos como las competencias digitales y los recursos disponibles, con el fin de modernizar de forma integrada las administraciones públicas para que puedan mejorar la atención a la ciudadanía y contribuir activamente al éxito de las políticas públicas destinadas a las grandes transformaciones de España (transformación digital, transformación medioambiental, cohesión social y cohesión territorial) apoyándose, entre otras herramientas, en el teletrabajo.

En este contexto, el presente Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas constituye el marco estratégico global para avanzar en la transformación de la Administración estableciendo los objetivos y las iniciativas para alcanzarlos, así como los hitos para su desarrollo gradual durante el periodo 2021 – 2025 para mejorar la accesibilidad de los servicios públicos digitales a los ciudadanos y empresas, superar la actual brecha digital y favorecer la eficiencia y eficacia de los empleados públicos, así como contar con más medios para la consecución de los objetivos de resiliencia, cambio climático, medioambiente, transición digital, salud pública, cohesión, etc., perseguidos, asimismo, por el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Estos objetivos estratégicos se alcanzarán paulatinamente a través de la consecución de pequeñas y continuas victorias rápidas (Quick – Wins), que permitirán visibilizar la transformación digital de las Administraciones, estableciendo un círculo virtuoso y una retroalimentación para cambiar el modelo de relación con la ciudadanía y empresas. En el Plan Operativo del

Despliegue se definirán detalladamente los proyectos, así como todos los elementos organizativos, procedimentales y tecnológicos para el desarrollo del Plan.

Con este objetivo, el presente Plan de Digitalización de la Administración Pública cuenta con una planificación anual hasta 2025 estructurándose en tres ejes estratégicos:

- ▶ **Eje 1.** Transformación digital de la Administración
- ▶ **Eje 2.** Proyectos tractores de digitalización
- ▶ **Eje 3.** Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales

Para el despliegue del Plan se prevé una financiación de 2.600 millones de euros en el periodo 2021-2025, de los que 992 millones de euros (38,1%) están previstos en el Presupuesto para 2021, que se plasmará a través de 23 medidas o proyectos de inversión:

Eje estratégico	Líneas de actuación	Medidas	
Eje 1. Transformación digital de la Administración	Administración Orientada al ciudadano	Medida 1	App Factory
		Medida 2	Servicio Omnicanal de atención al Ciudadano y asistentes virtuales
		Medida 3	Administración en un clic
		Medida 4	GobTechLab (Servicio de Innovación Tecnológica)
		Medida 5	Servicio de infraestructura de portales transversal
		Medida 6	Identidad digital
	Operaciones inteligentes	Medida 7	Servicio de automatización inteligente
		Medida 8	Plataforma tecnológica de automatización
		Medida 9	Infraestructura de tramitación inteligente (Intelligent Business Process Management, iBPM)
	Gobierno del dato	Medida 10	Plataforma corporativa de datos compartidos G2B, G2G, B2G
		Medida 11	Infraestructura Big Data corporativa
	Infraestructuras digitales	Medida 12	Servicio de alojamiento de infraestructuras TIC (IaaS)
		Medida 13	Servicio de gestión y operación de servicios digitales (PaaS)
		Medida 14	Puesto de Trabajo Inteligente
	Ciberseguridad	Medida 15	Servicio de seguridad gestionada
Eje 2. Proyectos tractores de digitalización	Medida 16	Transformación digital del ámbito sanitario	
	Medida 17	Transformación digital de la Administración de Justicia	
	Medida 18	Transformación digital en materia de Empleo	
	Medida 19	Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad social y Migraciones	
	Medida 20	Plan de Digitalización Consular	
	Medida 21	Transformación digital en otros ámbitos de la Administración General del Estado	
Eje 3. Transformación digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales	Medida 22	Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública	
	Medida 23	Transformación Digital de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales	

Para obtener el fruto deseado de estas inversiones y asegurar la coherencia y coordinación de las actuaciones que se lleven a cabo, se reformará el modelo de Gobernanza, mediante la transformación de la **Secretaría General de Administración Digital** en una **Agencia Estatal de Administración Digital**, para dotarla de la flexibilidad necesaria para ser el actor impulsor para la definición, planificación, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos de transformación digital. Asimismo, se reforzarán los instrumentos de cooperación entre los distintos niveles de administración y se adoptará un nuevo Real Decreto que articule la interrelación de todos los actores clave para el buen funcionamiento y éxito del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas.





02

**CONTEXTO ESTRATÉGICO:
ESPAÑA DIGITAL 2025
Y PLAN DE RECUPERACIÓN,
TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA
DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

El pasado 23 de julio de 2020, el Gobierno de España adoptó la agenda España Digital 2025 para impulsar la Transformación Digital como una de las palancas fundamentales para relanzar el crecimiento económico, la reducción de la desigualdad, el aumento de la productividad y el aprovechamiento de todas las oportunidades que brindan estas nuevas tecnologías. Esta Agenda recoge un conjunto de medidas, reformas e inversiones, articuladas en diez ejes estratégicos, alineados a las políticas digitales marcadas por la Comisión Europea para el nuevo periodo.

Los diez ejes de acción de esta Agenda están orientados a impulsar un crecimiento más sostenible e inclusivo, impulsado por las sinergias de las transiciones digital y ecológica, que llegue al conjunto de la sociedad y concilie las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital con el respeto de los valores constitucionales y la protección de los derechos individuales y colectivos.

Asimismo, el pasado 7 de octubre se presentó el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía española, que incluye entre sus principales palancas de transformación la Palanca IV – Una administración para el siglo XXI –, incluyendo tres elementos: digitalización, programa de rehabilitación de edificios públicos y reforma de la administración.

En este contexto, el presente Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas será el instrumento que permita el fomento y desarrollo de las inversiones y reformas previstas en el eje 5 de Transformación Digital del sector público y, parcialmente, del eje 4 de Ciberseguridad y del eje 9 de Economía del dato e Inteligencia Artificial de la Agenda España 2025. Asimismo, el presente Plan se integra dentro del componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía española.

2.1. MODELO Y PRINCIPIOS RECTORES

El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas nace con la vocación de ser instrumento de modernización de las Administraciones, pero también de servir de elemento habilitante de las políticas y servicios públicos, especialmente de aquellas que conforman el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia de la economía española para superar la crisis socioeconómica derivada de la pandemia COVID 19, aumentar la productividad y el crecimiento potencial así como mejorar la cohesión social y territorial y reducir la brecha de género.

En este sentido, el estudio realizado por el Joint Research Center⁴ presenta las siguientes conclusiones en la línea de lo establecido por el presente Plan:

- ▶ Las políticas públicas se deben establecer de acuerdo a una cultura dirigida por el dato (data-driven), atendiendo a los datos como habilitadores de procesos e instrumentos al servicio de la Administración Pública.

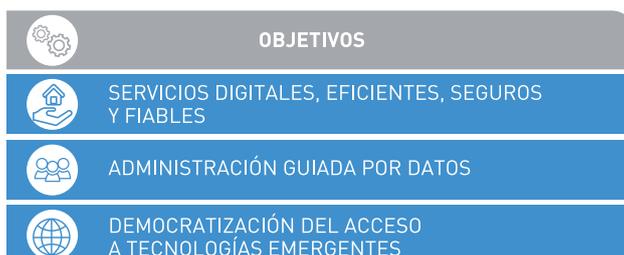
⁴BIDEM. Páginas 237-240.

- ▶ Las rápidas transformaciones que se están sucediendo en los últimos años están modificando las relaciones entre la ciudadanía y las empresas con la Administración Pública, de acuerdo a un modelo de relación digital.
- ▶ Las tecnologías disruptivas están teniendo un rol cada vez de mayor importancia. En este sentido, las políticas públicas deben adaptar las tecnologías a las necesidades de cada colectivo hacia el que están dirigidas, particularizando y adaptando las soluciones tecnológicas a los destinatarios de cada medida, de acuerdo a sus necesidades y puntos de partida.
- ▶ Se toma en consideración la relevancia del establecimiento de casos de uso como elementos de testeo del impacto de las políticas públicas.

Así, mejorar la accesibilidad de los servicios públicos digitales a los ciudadanos y empresas, superar la actual brecha digital y favorecer la eficiencia y eficacia de los empleados públicos, permitirá contar con más medios para la consecución de los objetivos de resiliencia, cambio climático, medioambiente, transición digital, salud pública, cohesión, etc., perseguidos por el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas pretende lograr los siguientes objetivos:

- ▶ **Servicios digitales, accesibles, ecológicos, eficientes, seguros y fiables:** Desarrollar servicios públicos digitales más inclusivos, eficientes, personalizados, proactivos y de calidad para ciudadanos, empresas y empleados públicos.
- ▶ **Políticas Públicas basadas en datos:** Transformar a la Administración Pública española en una Administración “guiada por datos”, donde la información de los ciudadanos y de las Administraciones Públicas se utiliza para diseñar políticas públicas alineadas con la realidad social, económica y territorial de España de forma más precisa, así como para la construcción de una experiencia ciudadana de los servicios públicos verdaderamente innovadora.
- ▶ **Democratización del acceso a las tecnologías emergentes:** Permitir desarrollar servicios, activos e infraestructuras comunes que permitan a todas las Administraciones sumarse a la revolución tecnológica que está suponiendo la irrupción de nuevos habilitadores tecnológicos como pueden ser la Inteligencia Artificial o la tecnología Big Data.



El Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas estará guiado por una serie de principios rectores tanto en su fase de concepción como en el desarrollo posterior, orientados a maximizar la eficiencia, la reutilización de herramientas ya disponibles y la colaboración entre distintos departamentos y administraciones, con el fin de lograr objetivos concretos a corto plazo, concentrando los esfuerzos en un conjunto de proyectos prioritarios.



2.2. EJES ESTRATÉGICOS

Con el fin de lograr los objetivos fijados, el presente Plan se estructura en los siguientes ejes estratégicos:

► Eje 1. Transformación digital de la Administración:

Este eje tiene como objetivo desarrollar iniciativas de carácter transversal para toda la Administración, que permitan el despliegue ágil de servicios públicos digitales eficientes, seguros y fáciles de utilizar, la democratización y generalización del acceso a las tecnologías emergentes sobre un modelo de infraestructura TI dinámico, flexible y la hiperconexión entre los silos de información existentes hasta el momento entre las diferentes Administraciones.

De manera transversal, la digitalización de la Administración es una palanca clave para descarbonizar sus actividades y contribuir a los objetivos país de conseguir una economía más resiliente y climáticamente neutra en 2050.

► Eje 2. Proyectos tractores de digitalización:

Este eje persigue desarrollar líneas estratégicas específicas para la digitalización determinados ámbitos funcionales de la Administración General del Estado denominados tractores, entre los que cabe destacar sanidad, justicia y empleo.

Dichas líneas estratégicas harán uso de los servicios e infraestructuras transversales desarrollados en el primer eje, de tal forma que los esfuerzos de este eje se centren en la personalización y adecuación de los servicios para los colectivos de ciudadanos y empresas concretos a los que van dirigidos.

► Eje 3. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales:

Este eje persigue, bajo la dirección del Ministerio de Política Territorial y Función Pública y la coordinación técnica de la Secretaria General de Administración Digital, la modernización de las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales de forma coherente y coordinada con las inversiones realizadas a nivel transversal por la Administración General del Estado; de acuerdo con los criterios de consistencia e impacto esperados por la Comisión Europea.





03

EJE 1:

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL
DE LA ADMINISTRACIÓN**

El Eje 1 tiene como objetivo desplegar quince medidas que tienen una aproximación integral al proceso de transformación digital del sector público. Empezando por el desarrollo de herramientas para la comunicación digital eficiente con el ciudadano y las empresas (**administración orientada al ciudadano**), siguiendo por la automatización de procesos y el uso de la Inteligencia Artificial para la gestión administrativa (**operaciones inteligentes**), desarrollando una política pública de gestión de datos, tanto para la articulación de políticas públicas como para el acceso público de investigadores y empresas (**gobierno del dato**), impulsando los equipamientos para la gestión digital y desarrollando una política pública de nube (**cloud**) y de **infraestructuras digitales** y reforzando la **ciberseguridad** en todas las Administraciones Públicas.

Este eje se corresponde con las medidas previstas por la Agenda España 2025 en sus ejes 5, 9 y 4 (este último solo parcialmente): Ciberseguridad (Eje 4), Transformación Digital del sector público (Eje 5) y Economía del dato e Inteligencia Artificial (Eje 9). En el marco del Eje 1 (Transformación Digital de la Administración) se desplegarán **15 medidas de carácter transversal** para toda la Administración.

3.1. ADMINISTRACIÓN ORIENTADA AL CIUDADANO

Este conjunto de medidas está dirigida a la mejora de los servicios públicos digitales que se prestan a los ciudadanos y empresas, mejorando la usabilidad, utilidad, calidad, accesibilidad, movilidad, etc.

En este ámbito, cabe destacar el decidido impulso del Gobierno de España para la creación de una **factoría de desarrollo de aplicaciones y servicios móviles** que acerquen los servicios a los ciudadanos.

Asimismo, se llevará a cabo la puesta en marcha de un **Plan operativo de digitalización de los servicios prestados por las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno** que incluirán distintas herramientas para la prestación de servicios relacionados con los ciudadanos, al ser la ventanilla única de una parte muy importante de la Administración General del Estado en el territorio, pudiendo así contribuir a luchar contra el reto de la despoblación.

Dentro de esta inversión, se desarrollarán los elementos organizativos y tecnológicos necesarios para la consecución de estos **objetivos**:

- ▶ **Facilitar el acceso a los servicios públicos digitales mediante el desarrollo de un modelo de atención a la ciudadanía** personalizado, proactivo y omnicanal, que permita asimismo aumentar la variedad de canales (asistentes virtuales, redes sociales, correo, etc.) y servicios de valor añadido en cada uno de ellos.

- ▶ **Avanzar hacia un modelo de atención al ciudadano** basado en la escucha activa permanente, que permita conocer su experiencia y necesidades. Para ello, se propone la creación de un **laboratorio ciudadano de la Administración General del Estado** que permita mejorar la experiencia en el uso de los servicios públicos digitales a través de la cocreación y la innovación en servicios.
- ▶ **Facilitar a los ciudadanos la búsqueda y acceso a los servicios públicos** prestados a través de los portales de la Administración, así como la mejora de la experiencia durante el uso de los mismos. En este sentido se abordará un proceso de **racionalización de portales** que faciliten información en torno a una Estrategia y Política de Presencia en Internet.
- ▶ **Uno de los puntos críticos en el acceso a los servicios digitales** es la autenticación segura, en este sentido el **proyecto DNle en el móvil**, liderado por el Ministerio del Interior viene a transformar la relación de la ciudadanía con la Administración Pública, permitiendo un acceso, verificación y tratamiento de la información más accesible, ágil y segura.
- ▶ **La digitalización de los procesos** de relación con las empresas mediante el desarrollo de herramientas de e-procurement, e-grants, e-invoice.

Con el fin de lograr estos objetivos, se pondrán en marcha las siguientes **medidas**:

MEDIDA 1. App Factory

El proyecto tiene como objetivo potenciar el desarrollo de apps móviles de calidad para los principales servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía, empezando por un análisis de la viabilidad e idoneidad de implementar una App móvil del catálogo de servicios y procedimientos de la Administración General del Estado.

Estas Apps deben permitir acercar la Administración a la ciudadanía y facilitar una relación más fluida y cercana, maximizando la información recopilada de los mismos para el desarrollo de servicios personalizados o la remisión de alertas y notificaciones.

De forma prioritaria se abordará la mejora de los servicios más demandados, menos usables y más importantes para el desarrollo de las políticas públicas de la Administración General del Estado. Para ello, se utilizará el Gobtechlab como mecanismo para el análisis y rediseño de los servicios digitales.

Asimismo, se desarrollará una arquitectura de aplicaciones que permita ordenar los servicios puestos a disposición de ciudadanos y empresas, a través de una App lanzadera de aplicaciones o la segmentación de aplicaciones por colectivo. Estas apps móviles deberán estar dispo-

nibles en las principales tiendas de apps y ser compatible con las plataformas móviles líderes del mercado actualmente (iOS y Android).

La App Factory permitirá personalizar y acercar los servicios públicos, así como establecer canales proactivos. En el cuarto trimestre de 2021 se dispondrá del 10% de los servicios disponibles en apps móviles, incorporándose paulatinamente servicios hasta alcanzar el 50% a finales de 2025.

MEDIDA 2. Servicio Omnicanal de Atención al Ciudadano y asistentes virtuales

Esta medida tiene como objetivo el establecimiento de un modelo de atención a la ciudadanía personalizado, proactivo y omnicanal, a través de un punto único de acceso tanto para obtener información como para realizar los trámites que requiera en su relación global con la Administración.

Este objetivo se conseguiría mediante el desarrollo de soluciones y servicios personalizados en función del perfil del ciudadano o empresa, y mediante la explotación de los datos que se dispone del mismo. Este modelo de atención a la ciudadanía permita el envío de información y avisos de interés de una forma proactiva, anticipándose a la demanda del ciudadano/empresa.

Una de las principales líneas de trabajo será la implantación de chatbots y asistentes virtuales inteligentes para los casos de uso de mayor impacto, tales como: cita previa, pago de tasas, identificación y registro.

Por último, será necesario comunicar y difundir correctamente los nuevos canales para fomentar su uso y que la ciudadanía pueda extraer el máximo valor de los mismos.

MEDIDA 3. Administración en un clic

El objetivo de esta medida es facilitar a los ciudadanos y empresas el acceso a la información y a los servicios públicos digitales de la Administración General del Estado, evitando la dispersión y heterogeneidad de información, así como reduciendo las barreras a la consulta de información y la utilización de los servicios.

Para este fin, se desarrollarán diferentes iniciativas entre las que cabe destacar la elaboración de una estrategia y políticas que permitan ordenar y simplificar la presencia en internet y redes sociales de la Administración General del Estado, en torno al Punto de Acceso General. Esta política se desplegará a través del desarrollo de una serie de recursos e infraestructuras compartidos que permitan racionalizar y consolidar portales.

Complementariamente, se apostará por la mejora de los servicios del Punto de Acceso General, especialmente del catálogo de servicios disponibles en la Carpeta Ciudadana, a través de la personalización de los mismos y la anticipación.

MEDIDA 4. GobTechLab (Servicio de Innovación Tecnológica)

Esta iniciativa tiene el objetivo de poner en marcha un laboratorio de innovación de la Administración General del Estado que permita mejorar la experiencia en el uso de los servicios públicos digitales a través de la participación ciudadana, la co-creación y la innovación en servicios públicos.

Asimismo, se propone el desarrollo de un espacio abierto, un área de colaboración donde experimentar servicios públicos con ciudadanos y empresas, donde recoger sus opiniones, recibir sugerencias, etc.

Este laboratorio será un espacio de colaboración que tendrá como objetivo generar iniciativas de innovación para promover un cambio positivo en la transformación de la administración pública. Los ámbitos de aplicación principales serán las tecnologías emergentes como IA, analítica del dato y blockchain. Se desarrollarán actividades de validación periódicas que contribuirán a identificar los próximos pasos para el desarrollo y puesta en marcha del laboratorio y al mismo tiempo perfeccionar la viabilidad del proyecto y el atractivo del laboratorio para sus futuros usuarios.

Se perseguirá, además, la creación de servicios públicos personalizados e innovadores que se puedan enmarcar en actuaciones europeas, participando con los Estados miembros de la Unión Europea en proyectos como el European Blockchain Services Infrastructure (EBSI, una red blockchain que permitirá prestar servicios públicos a lo largo de toda la Unión Europea de forma segura), o propuestas relacionadas con los datos y con la Inteligencia Artificial.

Finalmente, el Laboratorio contará con una lanzadera de startups que permita a éstas dar respuesta a los retos de modernización de la Administración General del Estado.

MEDIDA 5. Servicio de infraestructura de portales transversal

El objetivo de esta medida es el diseño de una arquitectura informacional y tecnológica común de portales de toda la Administración General del Estado que permita construir una base de datos de conocimiento, susceptible de ser utilizada por el servicio de atención e información 060, evitar duplicidades de información, garantizar una experiencia ciudadana homogénea en base a un enfoque centrado en el ciudadano y facilitar la sostenibilidad económica de los portales de la Administración. Definida la arquitectura, se irán incorporando paulatinamente portales verticales a la nueva plataforma corporativa de Portales.

Complementariamente a las cuestiones más tecnológicas y como elemento fundamental para conseguir dichos objetivos, se establecerá una política de presencia en internet que establezca las reglas y pautas organizativas y procedimentales para ordenar y homogeneizar la presencia en internet de la Administración General del Estado.

MEDIDA 6. Identidad digital

El objetivo de esta medida es doble. Por una parte, desarrollar sistemas y servicios que permitan acreditar digitalmente a ciudadanos y empresas de forma 100% telemática utilizando tecnologías tales como biometría, imagen, etc., de forma segura y, por otra, desarrollar nuevos sistemas de identificación y firma sencillos, seguros y usables por los ciudadanos, en línea con la normativa aplicable en materia de identidad.

Con respecto al sistema y los servicios digitales asociados, éstos estarán disponibles en las aplicaciones móviles desarrolladas por la App Factory, de tal forma que el ciudadano pueda obtener una identidad digital segura de forma ágil y sencilla tras la descarga de cualquier App.

Con respecto a los mecanismos, éstos deben permitir avanzar a las Administraciones en la automatización de las relaciones con ciudadanos y particularmente de las empresas, permitiendo desarrollar servicios de interoperabilidad (G2B y B2G) con las mismas.

Asimismo, se evolucionarán los mecanismos existentes (certificados electrónicos y cl@ve) para adaptarlos al contexto europeo y facilitar su reutilización e interoperabilidad por todas las Administraciones Públicas españolas. En este sentido resulta muy relevante el **proyecto DNIe en el móvil**, liderado por el Ministerio del Interior que viene a transformar la relación de la ciudadanía con la Administración Pública, permitiendo un acceso, verificación y tratamiento de la información más accesible, ágil y segura.

3.2. OPERACIONES INTELIGENTES

Este conjunto de medidas persigue mejorar la calidad, cantidad y eficiencia de los servicios y procesos de gestión y tramitación de la Administración General del Estado, a través de la utilización de tecnologías de automatización inteligente (Robotic Process Automation, Artificial Intelligence, etc.).

Para ello, se desarrollará una plataforma de automatización de servicios públicos que albergará diferentes automatismos de las actuaciones y tareas que actualmente realizan los empleados públicos para la prestación de servicios y tramitación de procedimientos. Como resultado de este proceso, se liberarán además horas de empleados públicos que podrán ser dedicadas a tareas de mayor valor añadido para la ciudadanía y empresas y las propias administraciones.

Complementariamente, se desarrollarán herramientas para la digitalización de los procesos de relación de ciudadanos y empresas con la Administración en los principales ámbitos de relación entre los que cabe señalar la compra pública (e-procurement), la gestión de subvenciones (e-grants) u otros ámbitos, como por ejemplo la gestión de información de los registros administrativos o las declaraciones a las autoridades tributarias.

Estas herramientas también permitirán dar soporte a los nuevos servicios y procedimientos para la gestión eficiente de las inversiones previstas en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Se detallan a continuación las **medidas** correspondientes:

MEDIDA 7. Servicio de automatización Inteligente

A través de este servicio se pretende establecer un servicio de automatización inteligente común de la Administración General del Estado, que facilite a los diferentes departamentos ministeriales la adopción de esta tecnología.

Este servicio tiene por objetivo el desarrollo de automatismos para los servicios y procedimientos administrativos de la Administración General del Estado utilizando tecnologías de robotización (Robotic Process Automation, RPA en inglés) e inteligencia artificial, permitiendo eliminar las actuaciones de menor valor añadido que realizan los empleados públicos para poder dedicarlas a la mejora de los servicios públicos, la definición de nuevas políticas o una mayor y personalizada atención al ciudadano.

Estos automatismos se desplegarán y utilizarán las capacidades de la plataforma tecnológica de automatización (Medida 8 Plataforma tecnológica de automatización).

Para el correcto funcionamiento del servicio, se deberá contar con un modelo de gobernanza y gestión de la demanda que permita:

- ▶ **Establecer un marco metodológico y de trabajo** necesario para la identificación, valoración y priorización de las actuaciones susceptibles de ser automatizadas.
- ▶ **Establecer mecanismos de colaboración** necesarios para provisión del servicio a todos los departamentos ministeriales.

MEDIDA 8. Plataforma tecnológica de automatización

Esta medida tiene como objetivo el análisis, selección y puesta a disposición de una plataforma tecnológica de automatización y robotización (Robotic Process Automation, RPA en inglés) flexible y con capacidades cognitivas para desplegar y operar los automatismos desarrollados en la Medida 7. Servicio de automatización inteligente.

La plataforma contará capacidades de automatización y componentes reutilizables de tratamiento de datos, documentos, imágenes, videos, audios, etc. para facilitar el desarrollo de automatismos.

Esta plataforma dará soporte a toda la Administración General del Estado, generando sinergias y ahorrando costes de desarrollo y operación de la misma.

MEDIDA 9. Infraestructura de tramitación inteligente (Intelligent Business Process Management. iBPM⁵)

Los sistemas de tramitación son uno de los sistemas clave de la administración, ya que permite tramitar los expedientes de los diferentes procedimientos administrativos. Actualmente muchos de los sistemas utilizados en este ámbito son soluciones a medida y están basados en tecnologías obsoletas.

Con el presente proyecto se pretende evolucionar dichas plataformas, empleando soluciones de gestión por procesos (Business Process Management, BPM en inglés) con capacidades de inteligencia artificial, que permitan actuaciones automáticas o la identificación de patrones de fraude.

Esta plataforma corporativa hará uso de todo el catálogo de servicios de Administración digital (véase Anexo I: portafirmas, Oficina de Registro Virtual (ORVE), Archive, etc.), por lo que permitirá realizar una gestión íntegramente digital de los servicios y procedimientos.

Una vez implantada la plataforma corporativa, cada unidad TIC será la encargada diseñar, configurar y desplegar los procedimientos administrativos a tramitar en la plataforma.

⁵ iBPM - Intelligent Business Process Management

En particular cabe destacar dos iniciativas singulares que se abordarán dentro de este proyecto:

- ▶ **Compra pública (eProcurement):** La contratación pública es uno de los motores económicos de nuestro país, especialmente aquella vinculada a la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.
 - Es por ello que, independientemente de las reformas legislativas que pudieran llevarse a cabo, resulta fundamental establecer los mecanismos necesarios para facilitar su agilidad y eficiencia.
 - Dentro de esta iniciativa singular, se desarrollarán herramientas que permitan digitalizar la tramitación de los expedientes de contratación, así como herramientas basadas en Big Data e Inteligencia Artificial que faciliten la elaboración de los pliegos de las mismas. A través de estas herramientas, los empleados públicos podrán identificar, analizar y reutilizar pliegos elaborados por otras Administraciones, consultar cláusulas recurridas, etc., permitiendo no solo agilizar la tramitación sino la concepción y diseño de las licitaciones.
- ▶ **Ayudas y subvenciones (e-grants):** Los procedimientos de ayudas y subvenciones constituyen una parte muy relevante del catálogo de procedimientos de la Administración General del Estado por lo que su digitalización y automatización resulta fundamental para alcanzar los objetivos perseguidos por la mismas en el menor tiempo posible. En este sentido, se propone desarrollar un módulo específico de gestión de ayudas y subvenciones que, entre otras funcionalidades, permita configurar de forma sencilla los procesos de baremo y concesión, así como la prevención del fraude utilizando inteligencia artificial.

3.3. GOBIERNO DEL DATO

Este conjunto de medidas tiene como objetivo la gestión eficiente y transparente de los datos por parte de ciudadanos y empresas, así como el desarrollo de servicios públicos basados en datos.

Sobre la base del trabajo de open data de la iniciativa APORTA desarrollada por RED.ES, se trata de desarrollar un modelo seguro que permita el libre acceso a la información pública y privada, y su replicabilidad eliminando formularios y potenciando la agilidad y rapidez, la habilitación de los datos para el desarrollo de servicios digitales de alto valor añadido orientados al ciudadano y su utilización por parte de las Administraciones Públicas para definir y evaluar las políticas públicas con base en la información. Asimismo, esta iniciativa contribuirá de manera sustancial a desarrollar la economía del dato y la inteligencia artificial en España (eje 9 de la agenda España Digital 2025).

Dentro de esta inversión, se desarrollarán los elementos organizativos y tecnológicos necesarios para la consecución de los siguientes **objetivos**:

- ▶ **Disponer de un dato de calidad**, seguro, con definiciones compartidas, y transversal a la Administración pública mediante la definición y puesta en marcha un Modelo de Gobierno del Dato. Este modelo orquestará la creación de datos de calidad mediante la combinación de fuentes internas y externas de datos haciendo uso de habilidades y buenas prácticas enfocadas al tratamiento y uso de datos: estrategia de datos, gobierno del dato, calidad del dato, análisis del dato, etc.
- ▶ **Incentivar la innovación y experimentación** en el uso de datos entre órganos, organismos y entidades de la Administración mediante el desarrollo de un marco de acción para instrumentar modelos de compartición y transferencia de datos.
- ▶ **Contar con una arquitectura de información** que permita la interconexión de distintos sistemas de información de la Administración. Se trabajará en la unificación a nivel de acceso de los diferentes silos de información y hacer disponible dichas fuentes de datos para su consumo inteligente y a escala, mediante técnicas de virtualización, a través de la integración de los datos en distintas fuentes, localizaciones y formatos, y la automatización de los mismos.
- ▶ **Promover y facilitar la creación de repositorios de datos accesibles** que faciliten la creación de nuevos servicios de valor añadido basados en datos de los sectores públicos y privados mediante la creación de una plataforma transversal de datos compartidos G2B (Government-to-Business), G2G (Government-to-Government), B2G (Business-to-Government).

Se detallan a continuación las **medidas** correspondientes:

MEDIDA 10. Plataforma corporativa de datos compartidos G2B, G2G, B2G

Este proyecto permitirá evolucionar el concepto de reutilización de información del sector público por parte de ciudadanos y empresas, permitiendo el desarrollo de servicios de alto valor añadido a ciudadanos y empresas (G2B), con especial incidencia en las PYMEs, así como facilitar la interoperabilidad con las mismas (B2G).

Para ello, en el marco del proyecto se dispondrán de modelos de datos y servicios de valor añadido sobre los mismos para la sociedad civil. Estos servicios permitirán avanzar en el concepto de datos abiertos, desde un modelo de provisión de datos públicos en bruto en el marco del proyecto APORTA de Red.es hasta un modelo de datos públicos y privados procesados y servicios de alto valor añadido, donde se utilicen las capacidades del Laboratorio Nacional de Datos.

Esta plataforma permitirá nutrir al proyecto APORTA de nuevos conjuntos de datos públicos para su publicación, a la Carpeta Ciudadano información de carácter privado, así como desarrollar servicios públicos dirigidos a ciudadanos, empresas y empleados públicos basados en la información.

En este sentido el Laboratorio Nacional de Datos, incluido dentro de la Oficina del Dato de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, se conformará como un centro de excelencia en analítica de datos de la Administración General del Estado (en adelante AGE) y estará compuesta por científicos de datos, expertos estadísticos encargados de extraer valor de los datos del almacén de datos corporativo, a través del desarrollo de modelos prescriptivos y predictivos.

Las capacidades de este Laboratorio se pondrán a disposición fundamentalmente de los sectores tractores definidos en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Este Laboratorio permitirá por tanto desarrollar servicios y aplicaciones para las Administraciones, empresas y ciudadanos a través de la información pública y privada recopilada, extraída y procesada en el almacén de datos corporativo por parte de la Oficina del Dato.

MEDIDA 11. Infraestructura Big Data corporativa

Se desarrollará un gran almacén de datos corporativo de la Administración General del Estado, con información administrativa y externa, que permita acabar con los silos de información y conocimiento entre los diferentes departamentos ministeriales.

Para ello se abordarán las siguientes actuaciones:

- ▶ **Se definirá una arquitectura de información** que soporte el uso transversal de los datos “as service”.
- ▶ **Se unificarán a nivel de acceso los diferentes silos de información** y disponibilidad para su consumo inteligente y a escala, mediante técnicas de virtualización y automatización de datos.

3.4. INFRAESTRUCTURAS DIGITALES

Con este conjunto de medidas se busca dotar a las Administraciones Públicas españolas de las infraestructuras tecnológicas necesarias para su modernización, adaptándolas a las nuevas demandas de sostenibilidad ambiental y capacidad disponible, y a las necesidades existentes en cada momento, contribuyendo a desarrollar también la economía del dato y la Inteligencia Artificial en las Administraciones (Eje 9 de la Agenda España 2025 respectivamente).

Dentro de esta inversión, se desarrollarán los elementos organizativos y tecnológicos necesarios para la consecución de los siguientes **objetivos**:

- ▶ **Mejorar la productividad** de los empleados públicos mediante la implantación de un **puesto de trabajo del S. XXI** en la Administración, orientado a la movilidad y la utilización de herramientas colaborativas (teniendo en cuenta la normativa que se apruebe a tal efecto). La Administración General del Estado emprenderá en paralelo a esta medida un proceso de **recapitación / perfeccionamiento (reskilling / upskilling)** de las capacidades de sus empleados.
- ▶ **Implantación de Infraestructuras de última generación como Servicio (IaaS)**. Puesta en marcha de un servicio común de infraestructuras tecnológicas gestionado de forma centralizada para su utilización de forma compartida.
- ▶ **Implantación de medidas de digitalización** en los edificios de la Administración para cumplir con objetivos en materia de eficiencia energética y clima.

Se detallan a continuación las **medidas** correspondientes:

MEDIDA 12. Servicio de alojamiento de infraestructuras TIC (IaaS⁶)

Esta medida habilitará infraestructuras para el **alojamiento de los Centros de Proceso de Datos** de los distintos departamentos ministeriales en dos centros redundantes entre sí. Además, se desarrollará una política coherente de gestión de datos en la nube (cloud policy), con el fin de reforzar la eficiencia garantizando en todo momento la integridad, seguridad y control de los datos.

En esta línea se pretende mejorar los Centros de Proceso de Datos de la Administración General del Estado, impulsando la consolidación de infraestructura y dotándolos de nodos de consolidación tanto internos (nube privada) como de proveedores externos (nube pública).

Todo ello debe contar con una adquisición, implantación y operación de una plataforma corporativa de análisis y tratamiento de los datos y de la información de toda la Administración Pública, por lo que se desarrollará una Infraestructura para el Gobierno del dato y tecnologías emergentes.

MEDIDA 13. Servicio de gestión y operación de servicios digitales (PaaS⁷)

Se llevará a cabo la potenciación de la solución de nube híbrida NubeSARA, habilitando la **provisión de diversas soluciones como servicio** (Máquinas Virtuales, Big Data, Inteligencia Artificial, etc.).

⁶ IaaS - Infraestructura como servicio

⁷ PaaS - Plataforma como servicio

Además, en colaboración con la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones e Infraestructuras Digitales, se establecerá una mayor participación de España en iniciativas de infraestructura de datos en la nube (cloud) a nivel europeo, en particular con una participación activa en la European Data Alliance mediante la Potenciación de la Nube privada de los Centros de Proceso de Datos Corporativos de la Administración General del Estado dotándolos de nodos de consolidación tanto internos (nube privada) como de proveedores externos (nube pública).

MEDIDA 14. Puesto de Trabajo Inteligente

La crisis de la COVID-19 ha puesto de mayor relieve la necesidad de contar con soluciones colaborativas y de movilidad en los puestos de trabajo de los empleados públicos. Para ello, resulta imprescindible acometer un proyecto transformador para la construcción del puesto de trabajo de nueva generación, abordando tanto los componentes tecnológicos como los vinculados a las capacidades digitales de los empleados públicos.

Los elementos de dicha transformación que se abordan en el presente proyecto están relacionados con la infraestructura y soluciones tecnológicas necesarias para hacer posible dicho puesto de trabajo. Más concretamente:

- ▶ Dotación de herramientas de alta productividad a los empleados públicos que les permitan realizar su trabajo de forma colaborativa y que integre las capacidades de automatización e inteligencia artificial de la Administración.
- ▶ La provisión de puestos de trabajo, incluyendo ordenadores portátiles, dispositivos móviles y tabletas, según las necesidades de cada perfil y empleado.
- ▶ Infraestructuras y soluciones de conectividad de nueva generación, que permitan hacer frente con garantías a la creciente demanda de conexiones remotas a los sistemas y aplicaciones de la AGE, todo ello sin renunciar los requisitos de seguridad necesarios.



3.5. CIBERSEGURIDAD

Esta iniciativa persigue garantizar la seguridad de las infraestructuras, comunicaciones y servicios digitales prestados por las Administraciones Públicas, en línea con la Estrategia Nacional de Ciberseguridad y el eje 4 de la Agenda España 2025. La seguridad de las redes depende de la protección de cada uno de sus componentes. Por ello, es preciso desarrollar una estrategia de ciberseguridad integral para todas las Administraciones Públicas.

Dentro de esta inversión, se desarrollarán los elementos organizativos y tecnológicos necesarios para la consecución de los siguientes objetivos:

- ▶ **Mejorar la protección a la Administración** General del Estado y mejorar sus capacidades de prevención, detección y respuesta ante incidentes de ciberseguridad mediante el establecimiento de un **servicio de seguridad gestionada**. Este servicio contará con un Sistema de Seguimiento de Ciberseguridad Nacional que permita, entre otras funcionalidades, monitorizar los principales indicadores en este ámbito a través de un Cuadro de mando y fomentará así mismo las sinergias con otros organismos europeos en esta materia.
- ▶ **Mejorar la accesibilidad de los servicios digitales** por parte de ciudadanos y empresas sin perjuicio de la seguridad para lo que se desarrollarán nuevos sistemas de identificación y firma más sencillos y usables por los ciudadanos y empleados públicos, basados en tecnologías punteras (biometría), así como en la mejora / simplificación de mecanismos de provisión de los mismos (por ejemplo, videoconferencia o reconocimiento facial). También se trabajará en el reconocimiento de la **identidad digital transfronteriza**, facilitando el acceso a los servicios públicos digitales tanto a ciudadanos como empresas de todos los Estados miembros de la Unión Europea.

MEDIDA 15. Servicio de seguridad gestionada

Este proyecto tiene como objetivo prestar un servicio corporativo para toda la AGE de protección frente a amenazas de ciberseguridad. Se pretende reforzar las capacidades de prevención y reacción ante incidentes de seguridad e incrementar la capacidad de vigilancia y detección de ciberamenazas de un modo centralizado más eficiente que implique un ahorro significativo de dinero, esfuerzo y tiempo.

Complementariamente, el SOC (Centro de Operaciones de Seguridad, por sus siglas en inglés) ayudará a mejorar la seguridad de todas las entidades y unificarla, además facilitará el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad (ENS) al gestionar la seguridad de todas las entidades de manera centralizada.

Esta medida y las inversiones contempladas responden a la concepción de la Unión Europea de que la ciberseguridad es una cuestión esencial en la transformación digital; concepción que queda manifiesta en la Comunicación de la Comisión (COM (2020) 605 final) sobre la Estrategia de la UE para una Unión de la Seguridad, según la cual las capacidades de ciberseguridad europeas han de seguir el ritmo de la realidad. La iniciativa se ubica por tanto en el contexto de medidas tanto legislativas (ej. Directiva NIS, Reglamento de Ciberseguridad, etc.), como operativas encaminadas a facilitar la disponibilidad de capacidades de prevención, detección y respuesta por parte de la Administración. En particular, se encuentra alineada con el Programa Europa Digital (Digital Europe Programme, en inglés), que para su apartado de ciberseguridad se contempla que su programa de trabajo promueva “crear, interconectar y fortalecer los Centros de Operaciones de Seguridad (SOC) nacionales y regionales”.



04

**EJE 2:
PROYECTOS TRACTORES
DE DIGITALIZACIÓN**



El eje 2 recoge un conjunto de proyectos tractores para la transformación digital de servicios centrales de la Administración General del Estado, con el fin de automatizar procesos, utilizar herramientas de inteligencia artificial para las políticas públicas y proporcionar un servicio eficiente y personalizado a cada colectivo (ciudadanos, empresas y empleados públicos) y contexto funcional, a partir de los servicios e infraestructuras comunes del eje 1.

Este eje se compone de 5 líneas de transformación para los sectores de mayor impacto de la Administración como son sanidad, justicia, empleo, inclusión, Seguridad Social y migraciones y un Plan de Digitalización Consular. Además, incluye una línea que aglutina los ámbitos tractores de agricultura, defensa y otros sectores.

Cada una de las líneas estratégicas de este eje será ejecutada por el Ministerio competente en cada ámbito, bajo la coordinación y seguimiento global de la Secretaria General de Administración Digital según el modelo de gobierno de la Administración Digital descrito en el apartado 8 del presente documento.

A continuación, se definen las líneas de actuación y sus proyectos más relevantes.

MEDIDA 16. Transformación digital del ámbito sanitario

El objetivo es reforzar los sistemas del Sistema Nacional de Salud mediante sistemas interoperables para la gestión de la información de las distintas Comunidades Autónomas que permitan mejorar el servicio, aplicar inteligencia artificial al análisis de datos y afrontar emergencias sanitarias. Para ello se trabajará en tres ámbitos fundamentalmente:

- ▶ **Mejora de la Interoperabilidad:** El Sistema Nacional de Salud se caracteriza por la necesidad de cooperación entre las Comunidades Autónomas e INGESA, encargadas de la prestación de los servicios, MUFACE, ISFAS y MUGEJU, como entidades gestoras, respectivamente, de los Regímenes Especiales de la Seguridad Social (incluida la asistencia sanitaria) de los funcionarios civiles del Estado, las Fuerzas Armadas y del personal al servicio de la Administración de Justicia, y el Ministerio de Sanidad, responsable de la coordinación en este ámbito. Es por ello que la interoperabilidad constituye una de las prioridades para facilitar la colaboración, estableciendo para ello los mecanismos de coordinación organizativos, técnicos y semánticos. En el marco de este ámbito, se abordarán diversas iniciativas entre las que cabe destacar la implantación de herramientas de colaboración, el registro de vacunaciones, la evolución de la receta electrónica o la estandarización y gestión de los servicios del Sistema.
- ▶ **Desarrollo de nuevos servicios:** Este ámbito de actuación tiene como objetivo el desarrollo de nuevos servicios digitales y la habilitación de todos los derechos en este ámbito que la reforma legislativa introducida por la Ley 39/2015 incorpora. Para ello, se evolucionará la cartera de servicios del Ministerio de Sanidad y se habilitarán nuevos canales digitales a través del desarrollo de aplicaciones.

- ▶ **Mejora de la gestión:** Tan importante es tener buenos servicios digitales a disposición de ciudadanía y empresas como contar con herramientas de gestión, que favorezcan la agilidad y la reducción de plazos. En este sentido, se abordarán distintas iniciativas para la gestión digital integral de todos los servicios y procedimientos del Ministerio.

MEDIDA 17. Transformación digital de la Administración de Justicia

La Transformación Digital es una palanca fundamental para conseguir una Administración de Justicia cercana, ágil y eficaz. Es por ello que el Ministerio de Justicia ha elaborado un Plan de Transformación Digital Inteligente que desarrollará las siguientes actuaciones y proyectos:

- ▶ **Mejorar los servicios Digitales para ciudadanía, empresas y colectivos.** Este proyecto persigue transformar y mejorar la experiencia digital de ciudadanos y operadores jurídicos en su relación con la Administración de Justicia, construyendo unos servicios públicos inclusivos, personalizados, proactivos y de calidad.
- ▶ **Disponer de un Expediente Judicial Electrónico Sostenible:** Esta iniciativa busca desarrollar un Sistema de expediente judicial electrónico sostenible, evaluando la situación actual y a partir de ella proponer el desarrollo de un nuevo sistema que permita a las distintas Administraciones Públicas con competencias en Administración de Justicia avanzar a una gestión judicial sostenible en el tiempo. Esto incluye el establecimiento de un marco de interoperabilidad a nivel nacional que permita avanzar en una Administración de Justicia orientada al dato, así como el desarrollo de otros sistemas complementarios tales como el sistema de información para la resolución de conflictos en línea.
- ▶ **Facilitar la intermediación digital, fe pública digital y teletrabajo:** Habilitar la prestación de servicios telemática por parte de la Administración de Justicia, incluyendo la intermediación digital, la fe pública telemática para registradores, notarios y letrados de la Administración de Justicia, así como reforzar el teletrabajo efectivo.
- ▶ **Inteligencia Artificial y Administración de Justicia orientada al dato:** mediante el desarrollo de diferentes casos de uso (por ejemplo: clasificación de documentación, explotación de información, traducción, etc.) que permitan agilizar y automatizar la gestión de asuntos judiciales, sin merma de las garantías en materia de protección de datos y ciberseguridad.
- ▶ **Modernización de las infraestructuras de sistemas, redes y puesto de usuario y el fomento de los mecanismos de interoperabilidad y ciberseguridad** en las mismas dentro de la estructura del Ministerio de Justicia y de la Administración de Justicia.

MEDIDA 18. Transformación digital en materia de Empleo

Esta iniciativa tiene como objetivo la mejora de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos y empresas en todos los ámbitos relacionados con el empleo a través de la transformación de los mismos desde una visión holística. Para ello, se llevarán a cabo los siguientes proyectos:

- ▶ **Prestaciones y Activación para el Empleo:** Mejora de los sistemas de información que dan soporte al sistema de prestaciones por desempleo, y de aquellos que dan soporte a las políticas de activación para el empleo, tales como perfilado de la orientación para el empleo, gestión para la intermediación de empleo, información y asesoramiento para trabajadores y empresas, la gestión de las ayudas para creación de empleo, recursos formativos de apoyo a la formación y la orientación a desempleados.
- ▶ **Servicios públicos digitales de empleo:** Digitalización de todos aquellos servicios públicos que se prestan a ciudadanos y empresas buscando la eficiencia de la Administración y la satisfacción del ciudadano.

En el marco de este proyecto, se desarrollarán aplicaciones móviles, alineadas con la App Factory, para acercar, simplificar y personalizar los servicios públicos a los ciudadanos. Así mismo, se llevará a cabo la automatización inteligente de procesos, mejorando la eficiencia de los procedimientos.

- ▶ **Estadísticas y gestión del dato:** Desarrollo de servicios que permitan una gestión del dato más eficiente y adecuada en el ámbito del empleo, y que permita una toma de decisiones que cuente con información suficiente, así como la publicación de información de alto valor añadido para la sociedad. Este proyecto se realizará siguiendo el modelo de gobierno del dato corporativo y la Oficina del Dato de la Administración General del Estado.
- ▶ **Lucha contra el fraude:** Mejora de los sistemas de lucha contra el fraude, aprovechando las ventajas que ofrecen los sistemas de Inteligencia Artificial y análisis de Big Data para automatizar la detección de situaciones de empleo irregular y fraude por un lado y para mejorar la efectividad de esta detección por otro.

MEDIDA 19. Transformación digital en materia de Inclusión, Seguridad social y Migraciones

Esta iniciativa persigue modernizar los servicios públicos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones con el objetivo de mejorar su usabilidad, utilidad, calidad, accesibilidad, etc.; habilitando asimismo nuevos canales y servicios más adaptados a las necesidades a las empresas.

Entre otras cuestiones, se avanzará en el desarrollo del modelo de gobierno de la información del Ministerio, alineado con el conjunto de medidas relacionadas con el Gobierno del Dato, que permitirá desarrollar un modelo nacional, enfocado a desarrollar nuevas políticas en materia de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, así como nuevos servicios personalizados y proactivos a los ciudadanos y empresas.

En el ámbito interno, se ha definido el objetivo de avanzar en la automatización y mejora de los sistemas que dan soporte a los procesos de prestación de servicios y ejercicio de competencias del Ministerio, especialmente los vinculados a la afiliación, recaudación y cotización, maximizando la utilización de los servicios y herramientas comunes de la Administración.

MEDIDA 20. Plan de Digitalización Consular

Esta iniciativa tiene como objetivo facilitar y potenciar el acceso a los servicios digitales de la Administración Pública española por parte, tanto de los españoles residentes en el exterior, como de la ciudadanía extranjera y, especialmente para los del resto de Estados Miembros de la Unión Europea.

Uno de los principales aspectos a tener en consideración por su especial relevancia será el despliegue y la gestión del cambio, siendo necesario contar con un servicio de apoyo para toda la red de España en el exterior.

MEDIDA 21. Transformación digital en otros ámbitos de la Administración General del Estado

Además de los cinco proyectos tractores, se trabajará para la transformación digital en otros ámbitos relevantes como son el de la seguridad, la agricultura, el consumo y la economía de los cuidados.

a) Seguridad. En el ámbito de la seguridad, el objetivo del Plan consiste en reforzar las capacidades de los organismos públicos en la prestación de sus servicios. Para ello se desarrollarán diversas actuaciones que permitan disponer de servicios públicos digitales usables por los ciudadanos, sistemas de información interoperables y accesibles e infraestructuras sólidas que nos permitan afrontar con garantías nuevas catástrofes o pandemias en los próximos años. Entre estas actuaciones cabe destacar:

- ▶ **Despliegue y mejora de redes.**
- ▶ **Actualización de infraestructuras de comunicaciones.**

▶ **Desarrollo de servicios públicos digitales.**

▶ **Mejora de los sistemas de información.**

Complementariamente y de forma transversal a todas las inversiones del presente componente, se colaborará en la mejora de la usabilidad de los sistemas de identificación y firma digital de los ciudadanos, anteriormente mencionada, a través de la evolución del DNle incluyendo, entre otros, el desarrollo de la APP “DNle en el móvil”.

Asimismo, esta inversión deberá conducir a una mejor prevención de futuras emergencias, especialmente relativas a eventos vinculados con la seguridad. Es por ello, que se desarrollarán distintas iniciativas en materia de defensa e inteligencia que permitan incrementar la anticipación de estos servicios, a través de la utilización de tecnologías de inteligencia artificial, criptografía y Big Data, y de infraestructuras de última generación, así como incrementar su operatividad.

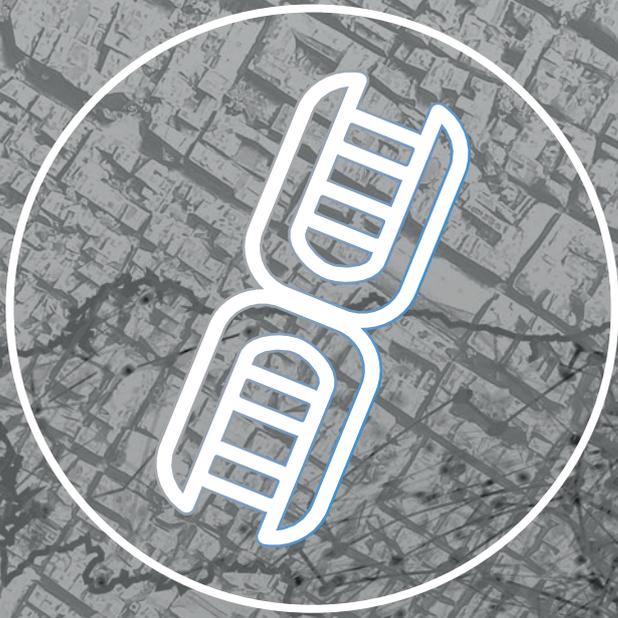
b) Agricultura. Por otro lado, esta iniciativa debe permitir aumentar la competitividad del sector agrícola a través de sistemas que permitan desplegar servicios públicos digitales, vinculados fundamentalmente a la Política Agraria Común, así como la automatización de la gestión interna. Entre otras actuaciones, se prevé desarrollar un sistema de información de explotaciones agrarias que permita al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación la gestión de todas sus políticas sectoriales agrícolas y ganaderas, así como a los propios agricultores y ganaderos que verán simplificada su relación con la administración y podrán reutilizar para su gestión empresarial toda la información que sobre sus explotaciones disponga el sistema.

c) Consumo. Se abordarán medidas dirigidas a la mejora de los servicios públicos del Ministerio disponibles en su sede electrónica y su promoción y difusión para aumentar su uso por parte de los consumidores.

Complementariamente y desde la perspectiva interna, se trabajará en la digitalización y actualización de los sistemas de información en materia de consumo y protección de los consumidores y del juego, así como en la automatización de los procedimientos de resolución de reclamaciones de consumo con objeto de agilizar los procesos de protección de los consumidores.

Finalmente, esta iniciativa permitirá asimismo modernizar los instrumentos de análisis de los productos que supongan un riesgo para los consumidores, anticipando y agilizando su retirada del mercado.

d) Economía de los cuidados. Se abordarán medidas que permitan facilitar la interoperabilidad en el ámbito de los cuidados, así como componentes tecnológicos y buenas prácticas que permitan armonizar la prestación de servicios sociales. Estas medidas son competencias principalmente de las Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales.



05

EJE 3:

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y
MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE
POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN
PÚBLICA, COMUNIDADES AUTÓNOMAS
Y ENTIDADES LOCALES**

La transformación digital ha de llegar al conjunto de las Administraciones Públicas. En este sentido, este eje persigue la generalización de los servicios públicos digitales en todo el territorio español, bajo el liderazgo del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, mediante la modernización de los servicios centrales de la Administración General del Estado (registro, gestión de personal, otros servicios del Ministerio) y el apoyo a la transformación de las administraciones territoriales.

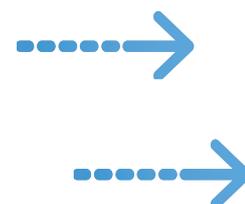
El Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración será el órgano encargado del seguimiento estratégico del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas y sus principales proyectos, complementando la coordinación con las unidades TIC de los departamentos ministeriales y Comunidades Autónomas. Por otro lado, a nivel operativo, se encuentra el Comité Ejecutivo para la Digitalización de la Administración, que se estructura como un actor clave en la interrelación con todas las unidades TIC de los departamentos ministeriales competentes en la materia.

En función de su capacidad y uso, los proyectos transversales podrán utilizarse para dar servicio también a Comunidades Autónomas y Entidades Locales. La gestión de la demanda se realizará en base a parámetros fijados por la Secretaría General de Administración Digital y en base los criterios de elegibilidad que establezca el Ministerio de Política Territorial y Función Pública.

MEDIDA 22. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública

La transformación digital de las Administraciones públicas prevista en la Agenda España 2025 pasa por que ésta llegue a todos los niveles de la Administración, incluyendo inversiones a nivel nacional, autonómico y local.

En el ámbito del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, y a través de esta inversión, se abordan proyectos de modernización que mejorarán tanto los procesos y procedimientos administrativos como las competencias digitales y los recursos disponibles, para mejorar la atención a la ciudadanía y contribuir activamente al éxito de las políticas públicas destinadas a las grandes transformaciones de España (transformación digital, transformación medioambiental, cohesión social y cohesión territorial).



MEDIDA 23. Transformación Digital de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales

El apoyo a las Comunidades Autónomas y Entidades Locales se centrará en la ayuda financiera para la realización de proyectos de vinculados con la transformación digital (automatización de procesos, servicios públicos digitales, etc.), el gobierno abierto, la implementación del teletrabajo o la innovación en servicios y tecnología.

El Ministerio de Política Territorial y Función Pública establecerá las condiciones generales y específicas de acceso a este apoyo financiero, incluyendo una guía con las orientaciones y especificaciones técnicas para que los proyectos financiados se realicen de forma coherente y coordinada con la Administración General del Estado; de acuerdo con los criterios de consistencia e impacto esperados por la Comisión Europea. Para ello, estos proyectos deberán contar con las siguientes características:

- ▶ **Alineación con los objetivos y actuaciones de la agenda España Digital 2025**, el Plan de Resiliencia y Recuperación del Gobierno de España y el Plan de Digitalización de la Administración Pública. La alineación que resulta imprescindible para obtener el fruto deseado de asegurar la coherencia de las actuaciones realizadas, de tal forma que se obtenga un efecto multiplicador de los efectos de la inversión.
- ▶ **Alineación con el marco de actuación incluido en el programa de cooperación institucional** y que será definido por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública en colaboración con el resto de las Administraciones Públicas.
- ▶ **Reutilización.** Resulta imprescindible asegurar la reutilización de los servicios y soluciones digitales construidas con el objetivo de maximizar el retorno de las inversiones y democratizar el acceso a la tecnología a lo largo de todo el territorio nacional. En función de su capacidad y uso, los proyectos transversales podrán utilizarse para dar servicio también a Comunidades Autónomas y Entidades Locales. La gestión de la demanda se realizará en base a parámetros fijados por la Secretaría General de Administración Digital y en base los criterios de elegibilidad que establezca el Ministerio de Política Territorial y Función Pública.





06

OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



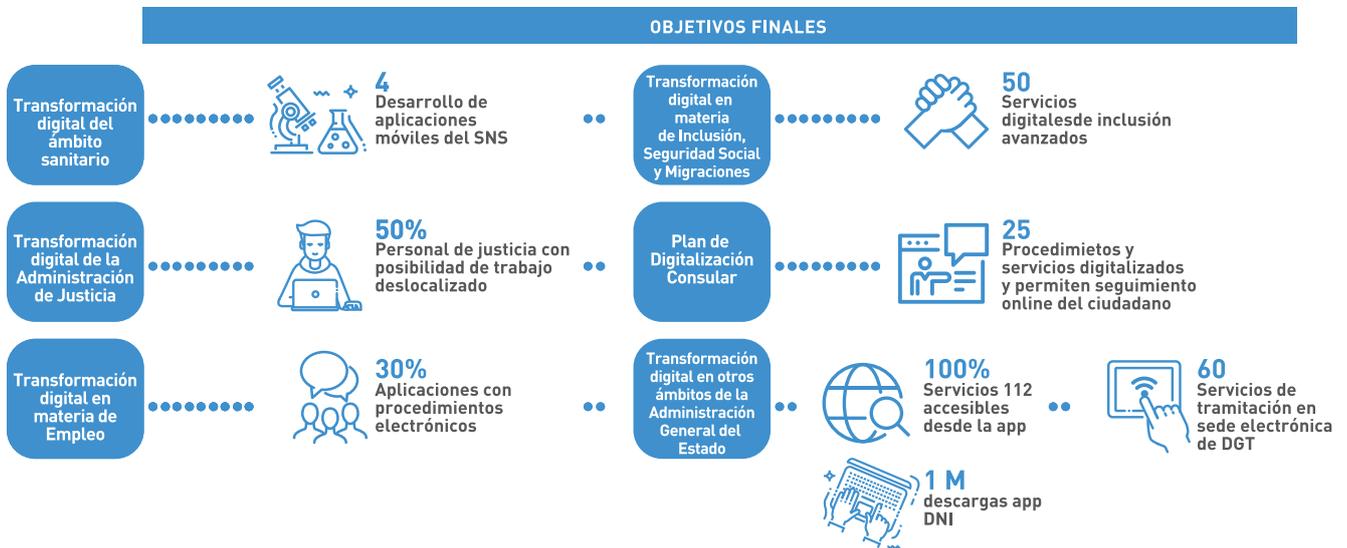
En este apartado se presentan los principales objetivos que serán objeto de planificación temporal en cada una de las líneas estratégicas, contemplados en la Agenda España Digital 2025 y en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. Asimismo, por cada indicador, se presentan los principales hitos. No obstante, cada proyecto podrá tener su propia batería de indicadores atendiendo a sus particularidades específicas.

Eje 1. Transformación digital de la Administración

OBJETIVOS FINALES



Eje 2. Proyectos tractores de digitalización (*)



(*) Para el Eje 2 se presenta un primer listado de indicadores que se irán desglosando en los documentos operativos de detalle posteriores.

Eje 3. Transformación Digital y Modernización del Ministerio de Política Territorial y Función Pública, Comunidades Autónomas y Entidades Locales (**)



(**) Para el Eje 3 se presenta un primer listado de indicadores que se irán desglosando en los documentos operativos de detalle.



07

**PRESUPUESTO
ANUALIZADO**



A continuación, se presenta la estructura presupuestaria del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas.

EJES	INVERSIÓN TOTAL ESTIMADA (M€)
E1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN	960
E2. PROYECTOS TRACTORES DE DIGITALIZACIÓN	1.040
E3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA, COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y ENTIDADES LOCALES	600
	2.600

En concreto, la división de los conjuntos de medidas en el Eje1 y de los ámbitos tractores en el Eje 2 sería la siguiente (cantidades en millones de euros):

EJE	LÍNEA DE ACTUACIÓN	TOTAL 2021- 2023
E1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA ADMINISTRACIÓN	Administración orientada al ciudadano	168
	Operaciones inteligentes	89
	Gobierno del dato	78
	Infraestructuras digitales	558
	Ciberseguridad	67
E2. PROYECTOS TRACTORES DE DIGITALIZACIÓN	Ministerio de Justicia	410
	Ministerio de Trabajo y Economía Social	170
	Ministerio de Sanidad	170
	Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación	110
	Ministerio del Interior	50
	Ministerio de Defensa	50
	Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones	50
	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación	20
	Ministerio de Consumo	10
	E3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y MODERNIZACIÓN DEL MINISTERIO DE POLÍTICA TERRITORIAL Y FUNCIÓN PÚBLICA, COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y ENTIDADES LOCALES	Comunidades Autónomas
Entidades Locales		230
Ministerio de Política Territorial y Función Pública		30

-20576.372

08

GOVERNANZA



La consecución de los objetivos del Plan Digitalización de la Administración Pública, incluidos dentro del Plan Nacional de Resiliencia, Transformación y Recuperación del Gobierno de España, requiere establecer un modelo de gobernanza que permita aunar los esfuerzos de cada Administración y organismo de forma coordinada y colaborativa para maximizar los resultados para la ciudadanía, empresas y empleados públicos.

Este Modelo de Gobernanza en sí mismo constituye una reforma de la Administración Pública, ya que persigue mejorar la eficiencia y eficacia de las actuaciones en materia digital de las distintas Administraciones del Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales, agilizar la toma de decisiones, favorecer la generación de sinergias y la colaboración inter-Administrativa, y garantizando la sostenibilidad en el tiempo de las fuertes inversiones que se realizarán en los próximos años.

8.1. MODELO ORGANIZATIVO

En la Administración General del Estado, la gestión en materia TIC se encuentra distribuida entre los diferentes organismos y departamentos ministeriales, y más concretamente en sus unidades TIC. No obstante, un creciente número de funciones y servicios se prestan de manera centralizada con el fin de reducir los costes y racionalizar la gestión. En ese sentido, la SGAD juega un papel clave como órgano encargado de impulsar el proceso de racionalización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en el ámbito de la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos

La utilización de herramientas y sistemas comunes facilita asimismo la movilidad de los empleados públicos entre diversos destinos, reduciendo los periodos de transición y gestión del cambio en cada puesto. Esto resulta especialmente relevante en cuerpos con una elevada movilidad dentro de la Administración.

Asimismo, este modelo distribuido dificulta disponer una visión integral de la situación actual de la digitalización de la Administración y, en particular, del cumplimiento de las Leyes 39/2015 y 40 /2015.

TRANSFORMACIÓN DE LA SGAD EN UNA AGENCIA

Para afrontar adecuadamente el proceso de transformación digital se conformará un ente público con el marco jurídico-institucional necesario para cumplir con agilidad, eficiencia y seguridad jurídica la planificación estratégica y operativa de los proyectos, la ejecución directa e indirecta de los fondos recibidos, así como su evaluación posterior.

RELACIÓN CON LAS UNIDADES TIC

Con el fin de maximizar la transversalidad de las iniciativas del Plan Digitalización de la Administración Pública y los recursos disponibles, **se desea establecer un modelo organizativo federado**, donde las unidades TIC continúen dependiendo del Ministerio correspondiente pero se incorpore una dependencia técnica con la SGAD que permita definir e implementar directrices corporativas en materia TIC así como garantizar la eficiencia, eficacia y reutilización de las soluciones e infraestructuras digitales, a la vez que aprovecha su potencial para contribuir a los objetivos en materia de transición ecológica y se minimiza su impacto ambiental.

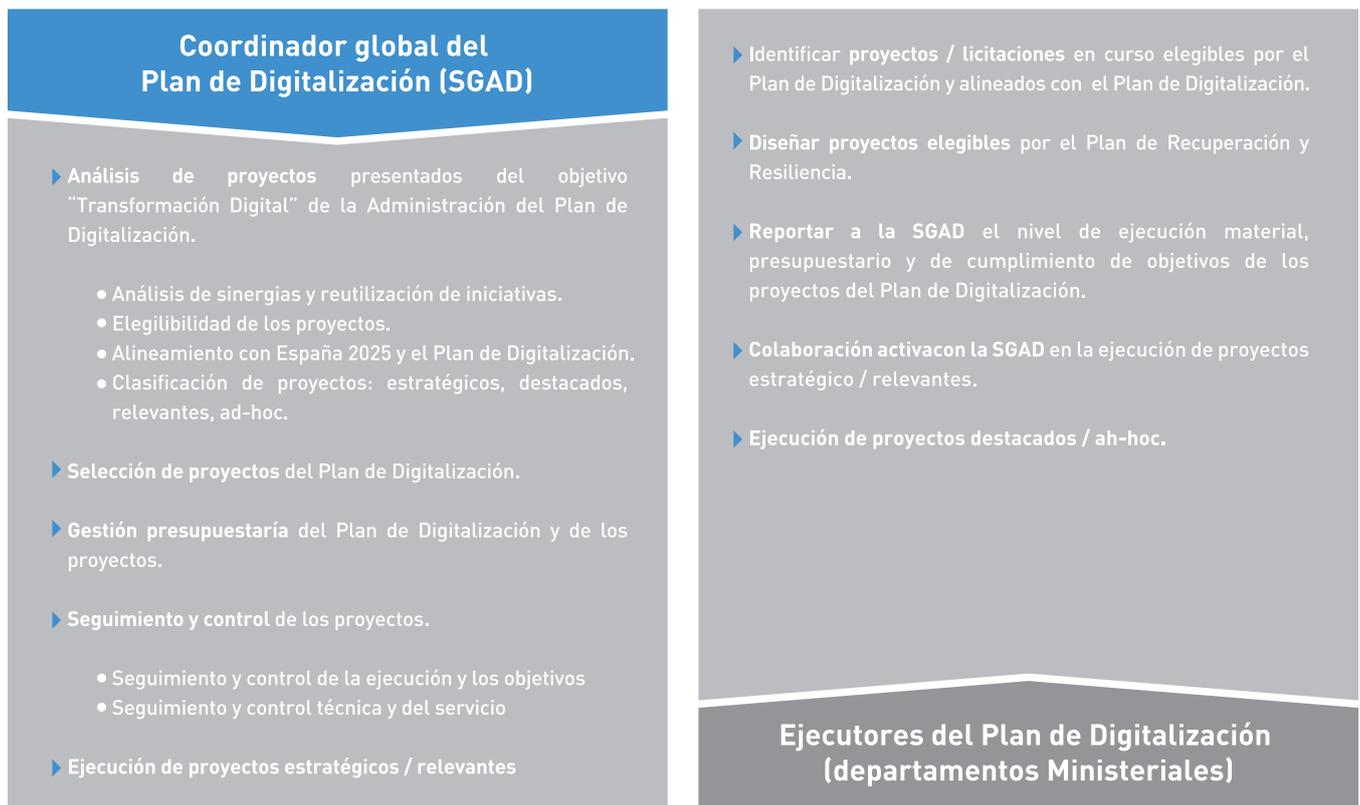
Este modelo federado permitirá establecer a la SGAD como el órgano responsable del seguimiento, control y coordinación del despliegue del Plan, permitiendo así contar con una visión completa del proceso de modernización de la Administración General del Estado. Este modelo permitirá también identificar buenas prácticas o herramientas que puedan ser difundidas o replicadas para su uso en otros ministerios o administraciones públicas. Sin perjuicio de ello, el modelo se adaptará a las necesidades y tipología de cada proyecto:

- ▶ **Proyectos Transversales:** Los proyectos transversales serán ejecutados por la SGAD con la colaboración de las unidades TIC Ministeriales para la gestión de la demanda, requisitos y necesidades de los departamentos Ministeriales.
- ▶ **Proyectos Tractores:** Estos proyectos serán ejecutados por las unidades TIC que dan servicio a cada ámbito tractor, bajo las directrices tecnológicas de la SGAD.

Complementariamente, los proyectos del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas se clasificarán según su relevancia estratégica y contribución al cumplimiento de los objetivos del mismo, estableciéndose la siguiente matriz:



Esta clasificación de proyectos permitirá establecer el nivel de intensidad de la dirección, seguimiento y control de los proyectos del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas. Finalmente, y a modo resumen de lo indicado anteriormente, se enumeran las principales responsabilidades de las SGAD y las unidades TIC de los departamentos Ministeriales.



8.2. ÓRGANOS DE GOBIERNO

El despliegue del Plan requiere de un modelo de gobernanza que garantice la eficiencia en el control, dirección, ajuste y toma de decisiones para que éste avance en línea con los objetivos definidos y con el modelo estratégico de Administración digital planteado

La gobernanza se realizará a dos niveles.

Plan: Este primer nivel tiene como objetivo realizar un seguimiento, control y dirección de las líneas estratégicas de la Administración General del Estado del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (ejes 1 y 2).



Proyectos: Cada proyecto contará con un modelo de gobernanza específico en función de sus características. Dicho modelo se definirá durante el proceso de selección de proyectos

Este modelo de gobierno se regulará en un Real Decreto que sustituirá al Real Decreto 806/2014 sobre Organización e Instrumentos operativos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración General del Estado y sus Organismos Públicos.

A continuación, se describen el modelo de gobernanza a nivel del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas:

COMITÉ DE DIRECCIÓN PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

ORGANISMOS PARTICIPANTES

- ▶ Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital
 - SEDIA (Presidencia)
 - SGAD (Secretaría)
- ▶ Resto de Ministerios
 - La persona titular de la Subsecretaría de cada ministerio como órgano directivo ministerial competente sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones o, en su caso, la persona titular del órgano superior ministerial que tenga atribuidas las competencias ministeriales sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
 - El Presidente podrá invitar a incorporarse a las sesiones, con voz pero sin voto, a representantes de otros centros directivos e instituciones públicas.

HERRAMIENTAS

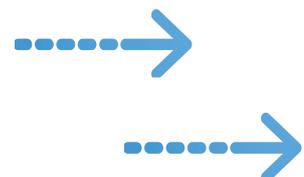
- Cuadro de Mando del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas
- Informe ejecutivo de seguimiento

PERIODICIDAD

- Anual (periodicidad mínima necesaria)

FUNCIONES

- ▶ Impulsar y coordinar la ejecución de la transformación digital de la Administración en el marco de los planes e iniciativas desarrollados.
- ▶ Asesorar a la persona titular del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital en relación con los procesos de transformación digital de la Administración.
- ▶ Efectuar el seguimiento de la evolución de la transformación digital de la Administración, para lo que podrá recabar la información que resulte precisa.
- ▶ Elevar un informe anual a la persona titular del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, a través de la persona que ostente la Presidencia del Comité, sobre la ejecución de la transformación digital de la Administración.



COMITÉ EJECUTIVO PARA LA DIGITALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

ORGANISMOS PARTICIPANTES

- ▶ Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital
 - SGAD (Preside)
- ▶ Resto de Ministerios
 - Responsable TIC en cada Subsecretaría o, en su caso, del órgano superior al que corresponda la coordinación de las TIC.
 - Responsables de unidades TIC distintas a las anteriores que, por su relevancia, sean designados por el SGAD.

HERRAMIENTAS

- Cuadro de Mando del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas
- Informe de seguimiento del Comité

PERIODICIDAD

- Bimestral (periodicidad mínima necesaria)

FUNCIONES

- ▶ Coordinar y colaborar con la SGAD y los órganos y organismos integrantes de la AGE y sus Organismos Públicos a fin de establecer una acción coordinada, de acuerdo con las líneas estratégicas definidas en cada momento.
- ▶ Constituir los grupos de trabajo que se consideren convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.



09

**REFORMAS
NORMATIVAS**

El despliegue del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas requiere una serie de desarrollos normativos:

9.1. REFORMA DEL MODELO DE GOBERNANZA

Esta reforma tiene como objetivo la traslación del modelo de gobernanza para la supervisión, gestión y coordinación del Plan de Digitalización de las AAPP a través del Comité de Dirección para la Digitalización de la Administración, el Comité Ejecutivo para la Digitalización de la Administración, las Comisiones Ministeriales de Administración Digital y la Secretaría General de Administración Digital, que son los órganos con competencias en materia de Administración digital y, por ende, son responsables de la digitalización y transformación digital de la Administración Pública en el ámbito de la AGE.

9.2. REFORMA DE LA COOPERACIÓN INTERADMINISTRATIVA

Esta reforma tiene como objetivo evolucionar el marco organizativo, semántico y técnico de la interoperabilidad entre las Administraciones Públicas y con el ciudadano, siguiendo la reforma legislativa iniciada por la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

- ▶ Impulso a la interoperabilidad organizativa, incluyendo todos los elementos de cooperación, mantenimiento de los inventarios de información administrativa nacionales y el impulso a los servicios comunes y la reutilización de infraestructuras y productos tecnológicos.
- ▶ Evolución de la interoperabilidad semántica, a través de la publicación y aplicación de nuevos modelos de datos de intercambio de información, horizontales y sectoriales, así como los relativos a infraestructuras, servicios y herramientas comunes.
- ▶ Desarrollo de la interoperabilidad técnica, evolucionando los estándares tecnológicos al uso de nuevas tecnologías y servicios digitales.

La implementación de esta reforma legislativa permitirá actualizar, trascurridos casi 10 años desde su puesta en marcha, el Esquema Nacional de Interoperabilidad aprobado por el Real Decreto 4/2010, y gran parte de las Normas Técnicas que lo desarrollan.

Esta reforma normativa permitirá dar el soporte jurídico necesario al despliegue de las diferentes inversiones de este Plan, así como de otras iniciativas tecnológicas financiadas a través del gasto corriente de cada Administración.

La elaboración de la reforma se realizará en colaboración con la Comisión Sectorial de Administración Electrónica (CSAE).

Asimismo, se trabajará conjuntamente a través de los grupos de trabajo establecidos con la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y CEPYME para aquellas cuestiones vinculadas con la interoperabilidad con el ámbito empresarial.

9.3. REFORMA PARA UNA ADMINISTRACIÓN CIBERSEGURA

Al igual que en el caso anterior, el **Esquema Nacional de Seguridad**, aprobado a través del **Real Decreto 3/2010, de 8 de enero**, por el que se regula el **Esquema Nacional de Seguridad en el ámbito de la Administración Electrónica**, cuenta con casi 10 años de vida siendo necesario adecuarlo al nuevo contexto.

A través de esta reforma normativa se persigue apoyar el despliegue de la línea estratégica de ciberseguridad prevista en el Plan de Digitalización, evolucionando la política de seguridad de las Administraciones públicas españolas (que alcanza a todas las entidades del Sector Público), estableciendo los principios y requisitos mínimos que garanticen adecuadamente la seguridad de la información tratada, y actualizando las instrucciones técnicas de seguridad para lograr una adecuada, homogénea y coherente implantación de los requisitos y medidas de seguridad.

La actualización del Esquema Nacional de Seguridad ha de tomar en consideración las regulaciones de la Unión Europea dirigidas a incrementar el nivel de ciberseguridad de los sistemas de información, tales como la Directiva (UE) 2016/1148 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 6 de julio de 2016, relativa a las medidas destinadas a garantizar un elevado nivel común de seguridad de las redes y sistemas de información en la Unión, transpuesta por medio del Real Decreto-ley 12/2018, de 7 de septiembre, que señala la necesidad de tener en cuenta el Esquema Nacional de Seguridad; el Reglamento (UE) 2019/881 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019, relativo a ENISA y a la certificación de la ciberseguridad de las tecnologías de la información y la comunicación y por el que se deroga el Reglamento (UE) N° 526/2013 («Reglamento sobre la Ciberseguridad»). Y también del ámbito nacional, como el Real Decreto-Ley Real Decreto-ley 14/2019, de 31 de octubre, por el que se adoptan medidas urgentes por razones de seguridad pública en materia de administración digital, contratación del sector público y telecomunicaciones.

La elaboración de la reforma se realizará en colaboración con la Comisión Sectorial de Administración Electrónica (CSAE).

9.4. REFORMA PARA LA CREACIÓN DE LA AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN DIGITAL

Como se ha indicado anteriormente, con el objetivo de abordar con garantías la ejecución de las medidas y para afrontar adecuadamente el proceso de transformación digital que se quiere afrontar con la implantación de este plan, se desarrollará en el correspondiente formato normativo la creación de la Agencia Estatal de Administración Digital, conformando así un ente público con el marco jurídico-institucional necesario para cumplir con agilidad, eficiencia y seguridad jurídica la planificación estratégica y operativa de los proyectos, la ejecución directa e indirecta de los fondos recibidos, así como su evaluación posterior.



1

ANEXO



El Catálogo de Administración Digital persigue facilitar la implantación de las Leyes 39/2015 y 40/2015 que configuran un escenario en el que, por un lado, la tramitación electrónica debe constituir la actuación habitual de las Administraciones Públicas en su gestión interna, tanto en su relación con los ciudadanos como en la relación entre sí mismas; y, por otro lado, son necesarios servicios comunes, infraestructuras y otras soluciones tecnológicas que respondan a las múltiples previsiones realizadas en las mismas acerca del uso de los medios electrónicos.

Estos servicios deberán ser utilizados por los empleados públicos y unidades TIC de los departamentos ministeriales para abordar la digitalización de los servicios públicos y los procedimientos administrativos. A lo largo de la ejecución del Plan, la SGAD evolucionará dichos servicios, dotándolos de nuevas funcionalidades y capacidades utilizando los servicios avanzados de digitalización descritos en el documento (plataforma de asistentes virtuales para el punto de acceso general y el 060, etc.).

A continuación, se enumeran dichos servicios:

TIPO	NOMBRE	DESTINATARIO
IDENTIDAD DIGITAL Y FIRMA ELECTRÓNICA	Cl@ve Identidad electrónica para las Administraciones.	AAPP
	Cl@ve Firma. Firma electrónica basada en servicios centralizados.	AAPP
	@Firma. Plataforma de validación de certificados y firmas.	AAPP
	TS@. Plataforma de sellado de tiempo.	AAPP
	Valide. Validación de firmas y certificados electrónicos.	Ciudadanos, empresas y empleados de AAPP
	Cliente. Cliente de firma electrónica	AAPP, ciudadanos y empresas
	Port@firma. Firma electrónica de empleado público.	AAPP
	AutenticA. Autenticación de empleado público.	AAPP
	eIDAS. Sistema europeo de reconocimiento de identidades electrónicas.	AAPP
REGISTRO Y REPRESENTACIÓN DEL CIUDADANO ANTE LAS AAPP	SIR. Sistema de Interconexión de Registros	AAPP
	Registro electrónico común.	Ciudadanos y empresas
	Geiser. Gestión Integral de Servicios de Registro.	AGE, Administración Autonómica, Diputaciones y ayuntamientos
	ORVE. Oficina de Registro Virtual	Administración Autonómica y Local

TIPO	NOMBRE	DESTINATARIO
REGISTRO Y REPRESENTACIÓN DEL CIUDADANO ANTE LAS AAPP	idPoderá. Registro electrónico de apoderamientos de la Administración General del Estado.	AGE
	Habilitid. Registro de funcionarios habilitados.	AGE y sus OOPP
	Representa. Punto común para la validación de la habilitación y representación de personas físicas o jurídicas.	AAPP
	Notaria. Consulta de poderes notariales.	AAPP
ATENCIÓN AL CIUDADANO Y EMPRESA	PAG. Punto de Acceso General.	Ciudadanos, empresas y AAPP
	Teléfono 060. Punto de acceso telefónico de las AAPP.	Ciudadanos, empresas, AGE y sus OOPP
	Carpeta Ciudadana. Servicio centrado en el ciudadano para su relación con las AAPP.	Ciudadanos
	FAC-e. Punto general de entrada de facturas electrónicas.	Empresas y AAPP
	SCCD. Sistema Común de Cambio de Domicilio.	Ciudadanos y AAPP
	Inscripción en pruebas selectivas	Ciudadanos y AGE.
	Cita previa.	Ciudadanos y AAPP
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE AAPP	PID. Plataforma de Intermediación de Datos.	AAPP
	Portfolio SCSPv3. Conjunto de soluciones que permiten a las AA.PP. solicitar o proporcionar datos estructurados a otros organismos.	AAPP
SISTEMAS DE INFORMACIÓN TRANSVERSALES	SIA. Sistema de Información Administrativa.	AAPP
	DIR3. Directorio Común de Unidades que contiene un inventario de los órganos administrativos de las AAPP y de sus organismos dependientes.	AAPP
COMUNICACIONES Y NOTIFICACIONES AL CIUDADANO	DEHú. Dirección Electrónica Habilitada Única o Punto Único de Notificaciones para todas las AAPP	Ciudadanos
	Notificid. Gestión de notificaciones.	AAPP
	SNE. Servicio de Notificaciones electrónicas	Ciudadanos y AAPP
	SIM. Plataforma de Mensajería por diferentes canales.	AAPP
EXPEDIENTE, DOCUMENTO Y ARCHIVO ELECTRÓNICO.	InSiDe. Infraestructuras y Sistemas de Documentación Electrónica.	AAPP
	Archive. Archivo definitivo de expedientes y documentos.	AAPP
APOYO A LA TRAMITACIÓN ADMINISTRATIVA	Acceda. Sede y gestión electrónica de procedimientos.	AAPP
	PAGOS. Pasarela de pagos.	AGE
COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	PAe. Portal de administración electrónica.	Empleados públicos, empresas, ciudadanos.
	OBSAE. Observatorio de Administración Electrónica. DATAOBSAE.	Empleados públicos, empresas, ciudadanos.

TIPO	NOMBRE	DESTINATARIO
REUTILIZACIÓN	CTT: Centro de Transferencia Tecnológica.	Empleados públicos, empresas, ciudadanos.
	CISE. Centro de Interoperabilidad Semántica.	AAPP
	Portal datos.gob.es. Contiene el catálogo nacional de datos abiertos.	Empresas, ciudadanos y AAPP
UTILIDADES PARA PORTALES Y SERVICIOS PÚBLICOS	Plata. Plataforma de Traducción Automática.	AAPP
	EGEO. España en Georreferenciación.	AAPP
	OAW. Observatorio de accesibilidad, servicio de diagnóstico en línea.	AAPP
	FORMA: Formularios para Publicación Web.	AAPP
COMUNICACIÓN Y MENSAJERÍA	Correo multidominio correo.gob.es	AAPP
	Reúnete. Servicio Común de reuniones virtuales.	AAPP
	Almacén. Envío y recepción de ficheros de gran tamaño.	Empleados de las AAPP
RECURSOS HUMANOS	NEDAES – Nómina Estándar de la Administración del Estado.	AGE
	SIGP. Sistema Integrado de Gestión de Personal.	AGE
	FUNCIÓNA. Portal del Empleado Público.	AGE
	Registro Central de Personal (RCP) y Portal CECIR.	AGE y Universidades
	TRAMA. Tramitación de permisos e incidencias de empleados públicos.	AAPP
COLABORACIÓN	CIRCABC. Intercambio de información y trabajo colaborativo entre equipos	AAPP

A lo largo de la ejecución del Plan, la SGAD aprobará las resoluciones necesarias para declarar estos servicios como transversales digitales.

Estos servicios se sumarán a los incluidos actualmente en el catálogo, que cuentan con un diferente nivel de implantación:

SERVICIO	ESTADO
Servicio Unificado de Telecomunicaciones	Implantado
Servicio de nube híbrida (Nube SARA)	Implantación en curso
Servicio de correo electrónico unificado	Implantación en curso
Servicio multicanal de atención al ciudadano	Evolución
Servicio de gestión del registro	Implantado
Servicio de gestión de notificaciones	Implantado
Servicio de gestión de nómina	Implantado
Servicio integrado de gestión de personal	Implantación en curso
Servicio común de gestión económico-presupuestaria	Implantado
Servicio común de generación y validación de firmas electrónicas	Implantación en curso
Servicio de gestión de expediente y documento electrónico	Implantación en curso
Servicio de gestión de archivo electrónico	Implantación en curso

Las unidades TIC ministeriales deberían utilizar todos estos servicios e infraestructuras para el desarrollo de los proyectos del Plan Digitalización de la Administración Pública y progresivamente para los servicios y aplicaciones ya existentes.



2

ANEXO



A lo largo de los últimos años, se han lanzado planes y estrategias con el objetivo de avanzar en la digitalización de la Administración, estableciendo sus principios rectores, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, así como los hitos para el desarrollo gradual de la Administración Digital con un horizonte temporal hasta 2020. En este marco, han sido de aplicación las leyes 39/2015, de 1 de octubre, y 40/2015, de 1 de octubre.

Diagnóstico DAFO

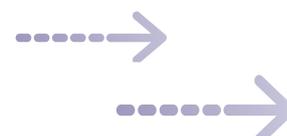
El diagnóstico de este contexto permite destacar ciertas características que se han tomado en cuenta para el desarrollo de este Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas. En concreto:



Diagnóstico CAME

Para cada uno de los elementos analizados en el diagnóstico DAFO, se definen una serie de medidas a corregir, afrontar, mantener y explotar, con el objetivo de abordar un Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas ejecutivo y eficaz, con claros resultados para la ciudadanía y las empresas.

ID	DAFO	ID	ACTUACIÓN CAME
D1	Debilidad - Función TIC de la AGE distribuida entre los diferentes departamentos ministeriales que podría dificultar una visión global de la transformación y la aplicación de sinergias	C1	Corregir - Liderazgo y coordinación por la Secretaría General de Administración Digital
D2	Debilidad - Elevado número de centros de procesamiento de datos en la AGE	C2	Corregir - Aumento significativo de las capacidades de los Centros de Procesamiento de Datos de referencia y mejora de su huella ambiental
D3	Debilidad - Necesidad de revisión de los modelos de gobernanza TIC actuales para mejorar su efectividad	C3	Corregir - Definición de un Modelo de Gobernanza del Plan con la interrelación de todos los actores clave para el buen funcionamiento y éxito del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas
D4	Debilidad - Procesos de gestión y servicios con alta carga y complejidad	C4	Corregir - Impulso de sistemas de operaciones inteligentes que automaticen procesos.
A1	Amenaza - Posible reticencia de algunos centros a adoptar determinados servicios transversales digitales	A1	Afrontar - Impulso de la Transformación Digital y Modernización homogénea en la AGE
A2	Amenaza - Impacto de la situación sanitaria y económica en los recursos destinados a la transformación digital	A2	Afrontar - Establecimiento de unos sectores tractores clave (empleo, justicia y sanidad)
A3	Amenaza - Incremento de las amenazas de ciberseguridad y ataques informáticos a las Administraciones Públicas	A3	Afrontar - Desarrollo del Centro de Operaciones de Ciberseguridad de la AGE y sus Organismos Públicos
A4	Amenaza - Procesos de tramitación y de contratación lentos que puedan retrasar la ejecución, o la concesión de ayudas y subvenciones en un contexto de urgencia	A4	Afrontar - Impulso de procesos ágiles de contratación y desarrollo de iniciativas singulares como la mejora de herramientas para la tramitación de expedientes (eProcurement)



ID	DAFO	ID	ACTUACIÓN CAME
F1	Fortaleza - Impulso estratégico y político de la transformación digital y del desarrollo de la Administración Digital	M1	Mantener - Desarrollo de un Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas con una visión transversal
F2	Fortaleza - Ahorro de costes y mejora de la eficiencia y de la huella ambiental derivado de la mejora tecnológica de determinados servicios públicos transversales digitales en la AGE	M2	Mantener - Impulso de los servicios públicos transversales digitales y ecológicos y desarrollo de una Plataforma tecnológica de automatización inteligente
F3	Fortaleza - Infraestructuras tecnológicas con capacidad suficiente para soportar la demanda de la AGE y ofrecer servicios públicos transversales digitales	M3	Mantener - Desarrollo de un modelo de Infraestructura como Servicio (IaaS) cuyos recursos puedan ser usados de forma transversal.
F4	Fortaleza - Tecnologías adecuadas que garantizan el correcto funcionamiento de redes y servicios	M4	Mantener - Desarrollo y seguimiento de nuevos sistemas e infraestructuras para adecuarlos al nuevo contexto en materia de ciberseguridad y tecnologías emergentes
O1	Oportunidad - Una Administración integrada y sólida con capacidad de llevar a cabo la Transformación Digital	E1	Explotar - Mejora de la interoperabilidad de información entre los distintos niveles (G2G) e impulso de la Comisión Sectorial de Administración Electrónica (CSAE)
O2	Oportunidad - Fondos europeos para la mejora de la prestación de servicios públicos	E2	Explotar - Incorporación de este Plan como uno de los componentes del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia
O3	Oportunidad - Potenciación de nueva infraestructura y tecnologías emergentes	E3	Explotar - Impulso de infraestructura de nueva generación que permita abordar soluciones basadas en tecnologías emergentes. Transformación del puesto de trabajo del empleado público
O4	Oportunidad - Una Administración digital avanzada que ofrece soluciones demandadas por la ciudadanía y las empresas	E4	Explotar - Desarrollo y puesta en marcha del Laboratorio de la AGE para el ciudadano y la empresa



2020

2019

2018

3
ANEXO

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

18

Se entiende riesgo u oportunidad como cualquier evento o condición incierta que, de producirse tiene un efecto negativo o positivo en uno o más objetivos del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas y sus proyectos, tales como el alcance, el cronograma, el coste y la calidad.

En este sentido, resulta fundamental realizar una gestión de riesgos y oportunidades del Plan que permita establecer un proceso estandarizado para aumentar la probabilidad y el impacto de las oportunidades y disminuir la probabilidad y el impacto de los riesgos negativos en un proyecto.

La SGAD como órgano competente para la dirección, seguimiento y control de la ejecución dispondrá de un inventario actualizado de riesgos del Plan y sus proyectos, que estará disponible en el Cuadro de Mando. A continuación, se presenta el inventario de riesgos inicial del Plan:

CATEGORÍA: GESTIÓN DEL PLAN	
Riesgo: Inexistencia de Modelo de Gobernanza	
PREVENCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un modelo de gobernanza global del Plan 2. Definición de roles y responsabilidades de cada uno de los órganos que participan en la ejecución del Plan
Riesgo: Resistencia al nuevo Modelo de Gobernanza	
PREVENCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación del modelo de gobernanza por el Consejo de Ministros 2. Sustitución del Real Decreto 806/2014
Riesgo: Incumplimiento de los plazos de ejecución de Proyectos	
PREVENCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de órganos de gobierno a nivel AGE y nacional para el seguimiento y control de los proyectos 2. Asegurar la participación activa de unidades TIC, poniendo a disposición del Plan recursos humanos especializados en cada ámbito tractor
Riesgo: Recursos humanos reducidos de la SGAD	
PREVENCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotación de nuevas plazas de empleados públicos. Atraer talento de otras Administraciones públicas a la SGAD. 2. Licitación de asistencias técnicas a la SGAD para la dirección, seguimiento y control del Plan y sus proyectos
Riesgo: Sostenibilidad Técnico-Financiera y ambiental del Programa	
PREVENCIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de un conjunto de servicios comunes que permitan aunar esfuerzos y obtener economías de escala

CATEGORÍA: GESTIÓN DE PROYECTOS

Riesgo: Reducida implicación de los departamentos ministeriales

PREVENCIÓN

1. Involucrar a los órganos superiores y directivos de los departamentos ministeriales.
2. Desarrollar un Plan de Gestión del Cambio y capacitación por parte del Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
3. Habilitar canal de escucha activa, para la recepción de comentarios y sugerencias.

Riesgo: Amplitud de agentes involucrados. Errores de coordinación e interlocución

PREVENCIÓN

1. Establecer un modelo de seguimiento y control, que faciliten la coordinación y comunicación entre todos los agentes.
2. Definir la matriz de roles y responsabilidades del proyecto (Matriz RACI).

CATEGORÍA: NORMATIVA

Riesgo: No incorporar la vertiente jurídica de la transformación

PREVENCIÓN

1. Identificación de las reformas normativas necesarias para el despliegue del Plan
2. Aprobar las reformas normativas necesarias



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
TERCERA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE ASUNTOS ECONÓMICOS
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



AGENDA
2030

★ ★ ★ ★ ★
**ESPAÑA
PUEDE.**

**ESPAÑA
DIGITAL
2025**

0 0 0 0
E D
2 5