



PLANES TIC EN LA AGE / y 3

La planificación estratégica sobre las tecnologías de la información y las comunicaciones en la AGE

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA REALIZACIÓN DE PLANES DIRECTORES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Alejandro Lazcano Arranz

SUBDIRECTOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN INFORMÁTICAS MIN. TRABAJO Y AS. SOCIALES

En los dos artículos previos de esta serie, se hizo una introducción a lo que se conoce como planificación estratégica y su

repercusión en el entorno de las tecnologías de la información y las comunicaciones de la Administración General del Estado, así como el primer nivel de esta que se corresponde con la creación del Plan estratégico del Gobierno en este entorno y en el establecimiento de los correspondientes planes estratégicos departamentales.

Este artículo se va a centrar en las directrices que se han de seguir para la elaboración del Plan director de sistemas de información (PDSI) de un Departamento ministerial, en conso-

nancia con lo definido en las fases mencionadas con anterioridad.

En lo relativo al aspecto de legislación, las directrices vienen fijadas en el artículo 9º del Real Decreto 589/2005 por el que se reestructuran los órganos colegiados responsables de la Administración electrónica, que indica "Para armonizar las distintas actuaciones que se desarrollen en materia de tecnologías de la información y Administración electrónica, cada ministerio elaborará un plan estratégico departamental, de acuerdo con las directrices

Factores del éxito de un PDSI...

El éxito de un PDSI tiene como factor principal la obtención de la información más actualizada y completa posible, no limitándose a los aspectos meramente tecnológicos, sino también presupuestarios y organizativos. La obtención de la

información necesaria se realizará mediante la utilización de cuestionarios desarrollados para ello y mediante entrevistas con personas que, en el desempeño de su función hacen uso de los Sistemas de Información e infraestructura tecnológica, bien como responsables o

bien como usuarios de las TIC. La metodología seguida es la siguiente:

- **CUESTIONARIOS:** Se elaborarán cuatro tipos de cuestionarios, cada uno de ellos dirigido a un rol diferente de empleado dentro del Departamento:
 - **Cuestionarios Responsables Gestión:**

Cuestionarios dirigidos a los responsables de gestión de las Subdirecciones del Departamento.

- **Cuestionarios Usuarios Informática:** Cuestionarios dirigidos a una muestra



y las líneas estratégicas establecidas por el Consejo, que recogerá de forma concreta los servicios que el ministerio tiene previsto desarrollar, especialmente los dirigidos a ciudadanos y empresas, su planificación temporal, los recursos humanos y financieros

En algunas entidades existen grandes carencias en cuanto a los sistemas de información y las comunicaciones

necesarios y los contratos que se deben realizar. El *concepto de plan estratégico* debe interpretarse en este real decreto en su sentido más amplio, ya que *debe abarcar todos los sistemas de información necesarios para responder a los objetivos estratégicos departamentales* y, por tanto, *incluirá los denominados planes directores y los planes de sistemas.*"

Un PDSI deberá por tanto definir las líneas de actuación derivadas de las líneas estratégicas del Gobierno, a



www.bigfoto.com

aplicar de forma generalizada en cada Departamento, y en los Planes de Sistemas de cada una de las grandes Unidades de dicho Departamento, con lo que se obtendrá un conjunto de proyectos horizontales y verticales que se plasmaran, bien en líneas de acción de aplicación común a todas las unidades del mismo, y en una concatenación de planes de sistemas que refle-

jen el modelo tecnológico de cada unidad. La realización de un nuevo PDSI tomando como punto de partida el último elaborado, hace necesario, el análisis detallado de la situación actual (tanto la de los sistemas como de la gestión de TI) de los Centros TIC del Ministerio. Finalizado este análisis, se comparará con las líneas de actuaciones detalladas en el Plan Director an-

estadística de personal del Departamento que actúan como usuarios de los Sistemas de Información.

- **Cuestionarios Responsables TIC:** Cuestionarios dirigidos a los responsables TIC de cada uno de los centros y unidades informáticas del

Departamento.

- **Cuestionarios Personal Informática:**

Cuestionarios dirigidos a una muestra estadística de personal que se encuentra en los centros y unidades informáticas del Departamento.

- **ENTREVISTAS:** Con los responsables de TIC y/o de

gestión de algunas entidades del Departamento en las que se trataran diferentes temas, ya sea para aclarar información de los cuestionarios o para ampliar esta información.

- **DOCUMENTACIÓN:** A los diferentes responsables se les solicitará aquella documentación o

información que puedan aportar acerca de:

- **GESTIÓN:** Líneas de acción / proyectos previstos en la actualidad
- **ECONÓMICA:** Presupuestos para TIC (de los últimos 3-4 años y previsiones)
- **TÉCNICA:** Inventario



terior, así como con las tendencias tecnológicas actuales y los nuevos aspectos organizativos existentes. Esto se realizará mediante la utilización de indicadores clave que permitirán conocer de manera precisa los siguientes elementos:

- El grado de implantación de las acciones detalladas en el anterior Plan Estratégico departamental.
- Las acciones del anterior Plan que concuerdan con las tendencias actuales del mercado, y por tanto deben continuar.
- Las acciones que debido a los cambios tecnológicos ocurridos en los últimos años se han quedado obsoletas y no han de continuar o han de ser actualizadas.
- Las acciones novedosas que han de ser puestas en marcha en el entorno tecnológico del Departamento ministerial durante los próximos años.

Una vez realizado este análisis, se procederá a la elaboración del nuevo Plan Director que comprenderá un periodo mínimo de dos años.

De forma adicional y como metodología de control, se definirán una serie de indicadores de seguimiento que permitirán conocer con detalle la puesta en marcha y desarrollo del nuevo Plan Director elaborado.

Por lo tanto el alcance de este Plan Director contempla dos fases claramente definidas:

- Fase de Análisis de la Situación Actual
- Fase de Elaboración del nuevo Plan Director.

La diversidad de funciones hace que deban existir gran cantidad de proyectos dedicados a atender las necesidades particulares de la actividad de negocio de cada entidad

El Análisis de Debilidades, Fortalezas y Oportunidades, se basa, fundamentalmente, en la información recogida a partir de los cuestionarios realizados por el personal responsable de las unidades informáticas, así como de la información suministrada durante una entrevista realizada con ellos. De

este análisis se desprenden diferentes líneas de mejora, cuya aplicación permitirá depurar las debilidades encontradas en una determinada Unidad, así como aprovechar las oportunidades que se presentan en el contexto actual de las Tecnologías de la Información.

De la misma forma, este análisis servirá para comprender en mejor medida, los problemas en cuanto a nuevas tecnologías con los que se enfrenta el Departamento.

En la siguiente fase se reflejarán las líneas de acción y los proyectos concretos que será necesario llevar a cabo durante los próximos años, para materializar las estrategias definidas previamente en las áreas de actuación de los sistemas informáticos y las comunicaciones. Estos proyectos permitirán tanto la mejora como la adaptación de los sistemas del Departamento a las nuevas necesidades tecnológicas, permitiendo de esta forma, aumentar la calidad del servicio que se presta al ciudadano y aumentar la eficiencia en la gestión interna.

Las líneas de acción y los proyectos definidos en el PDSI se han clasificado en dos grupos, Proyectos Horizontales y Proyectos Verticales:

- **Proyectos Horizontales**
Estos proyectos se pueden desarro-

... Factores del éxito de un PDSI

de infraestructura tecnológica disponible y servicios de operación de TIC existentes, mapas de sistemas, etc.

Una vez expuesta la situación actual, en cuanto a tecnologías de la información, recursos financieros, recursos

humanos y organización en las distintas Unidades del Departamento, se pasará a analizar la misma.

El análisis se articulará en dos partes:

- Análisis de Indicadores
 - Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)
- En el apartado de

Análisis de Indicadores se mostrarán unos gráficos elaborados a partir de los datos recogidos en los cuestionarios realizados por el personal TIC de las diferentes entidades de carácter informático que forman parte del Departamento, así como por los responsables de las

unidades de gestión y el personal usuario del entorno tecnológico.

- **Indicadores Financieros:** muestran información relativa al presupuesto informático de cada entidad.
- **Indicadores de Personal:** representan los datos relativos a:



llar como proyectos individuales en el ámbito de todo el Departamento, ó bien servir de directriz para su aplicación en sus grandes áreas orgánicas.

Los grandes proyectos informáticos, que permiten la adaptación y el avance tecnológico, deben implantarse en todo el Ministerio como líneas de actuación horizontales. De esta forma se conseguirá homogeneizar y optimizar todos los recursos disponibles, lo que conllevará una mejora del servicio ofrecido.

Aunque la homogeneización de sistemas no fuera posible en algunos casos, en todo el Departamento, al menos un proyecto horizontal se debería traducir en una directriz, en una línea de acción que debieran seguir todas las entidades que conforman el Ministerio.

■ **Proyectos verticales**

Estos proyectos se enmarcan en una entidad concreta del Departamento. No hay que olvidar que, como se ha podido ver en el análisis de la situación actual, en algunas entidades existen grandes carencias en cuanto a los sistemas de información y las comunicaciones. Por esa razón se deben establecer planes de actuación verticales, particulares de cada entidad, que las permitan llegar a una «convergen-



www.bigfoto.com

cia tecnológica» con el resto de entidades que conforman el Departamento. Sólo de esta forma, se podrá considerar el éxito de los proyectos horizontales.

Además de lo anterior, la diversidad de funciones del Departamento hace que deban existir gran cantidad de proyectos dedicados a atender las necesidades particulares de la actividad de negocio de cada entidad. Estos

proyectos particulares también se tratarán como proyectos verticales.

Con el desarrollo de esta segunda fase de elaboración del PDSI se completa el trabajo, quedando como último paso su difusión a nivel de máximos responsables, de forma que puedan ir aplicando las conclusiones emanadas del análisis de la situación actual, junto a los proyectos horizontales y verticales definidos en el PDSI. ♦

- ◆ Dimensionamiento del área TIC, en cuanto a personal.
- ◆ Formación, tanto del personal TIC, como del personal usuario de informática.
- ◆ Valoración del personal TIC y de los responsables de gestión respecto a

cuestiones organizativas (relación gestión-informática, conocimiento de funciones y estrategia, etc.).

- **Indicadores de Evolución Tecnológica:** representan los niveles de adecuación de cada entidad TIC a las nuevas

tecnologías. De la misma forma, muestran datos sobre el desempeño informático de estas entidades.

- ◆ Implantación Tecnológica
- ◆ Valoración de la Calidad del Servicio ofrecido
- ◆ Desempeño de los

Usuarios de Informática

- ◆ Operativa y valoración del soporte a usuarios
- ◆ Carga de trabajo y valoración del área de Desarrollo
- ◆ Carga de trabajo y valoración del área de Explotación