

---

Estrategia

**CONSENSO  
POR UNA ADMINISTRACIÓN  
ABIERTA**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

# I. PRESENTACIÓN

La administración española, al igual que la del resto de los Estados miembros de la Unión Europea, se está enfrentando en esta década a retos extraordinarios. La gestión de la pandemia, el despliegue del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, la doble transición verde y digital o la agenda de inclusión social constituyen grandes desafíos que son afrontados diariamente por excelentes profesionales con una gran vocación de servicio público.

Las instituciones fuertes nos permiten afrontar los retos de nuestro tiempo político. Y la fuerte institucionalidad de la Administración del Estado siempre ha acompañado la evolución del nuestro Estado social y democrático de Derecho. Su plena inserción en el espacio administrativo europeo, sumada a sus capacidades en recursos humanos, tecnológicos y de datos constituyen indudables fortalezas. Pero ha llegado el momento de dar el salto para que pueda convertirse en una administración de altas capacidades.

*Consenso por una Administración Abierta* es la guía que va hacer posible esta transformación. Está diseñada con un enfoque participativo e innovador, con el fin de identificar los ejes y proyectos que concitan acuerdo y construyen bases sólidas para la mejora. Constituye una prioridad política al máximo nivel, dispone de los recursos necesarios para su despliegue y se acelera por efecto de la estructuración de los datos y los sistemas de inteligencia artificial, que van a hacer posible liberar todo el potencial del empleo estatal en la generación de valor público.

Tenemos una oportunidad única de construir una administración pública con visión, liderazgo y altos niveles de confianza de la ciudadanía. Ahora es el momento de emprender este esfuerzo colectivo.

Óscar López Águeda  
Ministro para la Transformación Digital y de la Función Pública

## II. RESUMEN EJECUTIVO

*Consenso por una Administración Abierta* es una hoja de ruta para la transformación de la Administración del Estado, construida de forma innovadora y participativa para que resulte sostenible en el tiempo.

Su objetivo es fortalecer la confianza en una administración de altas capacidades que diseña políticas públicas que mejoran la vida de la ciudadanía, ofrece servicios de atención personalizados y actúa con arreglo a los valores de gobierno abierto.

Se estructura en torno a cuatro ejes que responden a cuatro objetivos estratégicos:

Eje I. Invertir en una administración de altas capacidades, proporcionando capital de información, tecnológico y humano a la estructura de producción de bienes y servicios públicos. Se activan para ello palancas de transformación, como el uso de los datos y la inteligencia artificial desde una perspectiva humanista, la captación y retención del talento, la dirección pública y el bienestar laboral.

Eje II. Fortalecer el diseño de políticas públicas para mejorar la vida de la ciudadanía a través de la generación de mayores capacidades de análisis, diseño y evaluación, mediante las sinergias que generan los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana.

Eje III. Ofrecer servicios de atención personalizados que sitúen las necesidades de la ciudadanía en el centro para garantizar sus derechos en el nuevo entorno digital, interconectando los canales de atención de las tres administraciones para que se pueda elegir el modo de atención que se prefiera y que nadie quede atrás.

Eje IV. Abrir la administración a la transparencia, la integridad, la participación y la rendición de cuentas para fortalecer los valores democráticos, enriqueciendo el proceso de decisión pública y haciendo partícipes a todos de la mejora de la vida en común.

Estos 4 objetivos estratégicos se traducen en 18 proyectos, 85 objetivos operativos y 195 actividades, con el fin de convertir la estrategia de transformación en un esfuerzo colectivo de los profesionales de la administración, las organizaciones sindicales y empresariales, el ecosistema de ciencia para la administración y la ciudadanía en su conjunto.

La estrategia se desplegará entre 2025 y 2027 bajo el impulso del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. Será objeto de seguimiento semestral de forma transparente y de evaluación externa por la OCDE con carácter previo a la rendición de cuentas ante el Consejo de Ministros.

PROYECTOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<p>1. Sistemas de IA y espacios de datos</p>	<p>E1.P1.O1. Crear el Sistema de Información Funcional</p> <p>E1.P1.O2. Crear el Espacio del dato de la Administración del Estado</p> <p>E1.P1.O3. Crear la Plataforma soberana y cibersegura de IA de la Administración del Estado</p> <p>E1.P1.O4. Desarrollar casos de uso en la Administración del Estado</p> <p>E1.P1.O5. Fortalecer el modelo de empleo público mediante la formación en el marco de competencias digitales e IA</p> <p>E1.P1.O6. Desplegar las salvaguardas para el uso de sistemas de IA en la Administración del Estado</p>
<p>2. Gestión previsional de recursos</p>	<p>E1.P2.O1. Elaborar un estudio de prospectiva sobre desafíos y tendencias clave de los recursos humanos, tecnológicos y en datos de la Administración del Estado</p> <p>E1.P2.O2. Elaborar un mapa de recursos humanos</p> <p>E1.P2.O3. Elaborar un mapa de recursos tecnológicos</p> <p>E1.P2.O4. Elaborar un catálogo de datos</p> <p>E1.P2.O5. Aprobar los planes anuales de recursos humanos de ámbito general, específico y de sectores previstos en la Orden TDF/380/2024, de 26 de abril, en el marco de la Estrategia de Recursos Humanos 2026-2030</p> <p>E1.P2.O6. Aprobar los planes anuales de recursos tecnológicos de la Administración del Estado en el marco de la Estrategia TIC 2026-2030</p> <p>E1.P2.O7. Mejorar la eficiencia operativa mediante el diseño, modelado y rediseño de procesos.</p> <p>E1.P2.O8. Desarrollar una metodología conjunta de gestión objetivada de la demanda de crecimiento organizativo, recursos humanos y tecnológicos</p>
<p>3. Empleo público proactivo, innovador e inclusivo</p>	<p>E1.P3.O1. Atraer talento público</p> <p>E1.P3.O2. Retener talento público</p> <p>E1.P3.O3. Fomentar una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida</p> <p>E1.P3.O4. Garantizar la igualdad de género real y efectiva en el empleo público estatal</p> <p>E1.P3.O5. Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, con particular atención a la discapacidad</p> <p>E1.P3.O6. Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, en garantía de la cohesión social y territorial</p>

	PROYECTOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
<b>EJE 1</b> <b>ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LAS CAPACIDADES DEL SECTOR PÚBLICO</b>	4. Liderazgo y función pública	<p>E1.P4.O1. Aclarar las expectativas mutuas sobre la relación de confianza entre las personas titulares de los órganos que conforman el Gobierno y dirigen la Administración y el personal directivo público estatal al que se confía el cumplimiento de las prioridades del Gobierno</p> <p>E1.P4.O2. Considerar criterios basados en el mérito y procedimientos transparentes en el nombramiento del personal directivo</p> <p>E1.P4.O3. Asegurar que el personal directivo dispone del mandato, competencias y condiciones necesarias para desarrollar sus funciones</p> <p>E1.P4.O4. Desarrollar la capacidad de liderazgo del personal directivo que ya esté desempeñando sus cargos o aspire a desempeñarlos</p>
	5. Mejores condiciones de trabajo mediante el diálogo social	<p>E1.P5.O1. Apoyar al personal empleado público a lo largo de toda la vida</p> <p>E1.P5.O2. Crear entornos de trabajo saludables</p> <p>E1.P5.O3. Atender las situaciones de especial vulnerabilidad</p> <p>E1.P5.O4. Mejorar la satisfacción del personal empleado público a través de los programas de acción social</p> <p>E1.P5.O5. Reactivar el Observatorio de Empleo Público</p>
<b>EJE 2</b> <b>ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS INFORMADAS POR LA EVIDENCIA Y LA PARTICIPACIÓN</b>	6. Mapa de políticas públicas	<p>E2.P6.O1. Elaborar el mapa de políticas públicas de la Administración del Estado</p> <p>E2.P6.O2. Incorporar los instrumentos de planificación de políticas públicas y su desarrollo por proyectos al Sistema de Información Funcional</p>
	7. Capacidades para las políticas públicas	<p>E2.P7.O1. Planificar y dotar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas y los adscritos a la función de diseño y evaluación de políticas públicas</p> <p>E2.P7.O2. Crear los marcos competenciales de la función de diseño y análisis de políticas públicas</p> <p>E2.P7.O3. Desarrollar los módulos formativos para el personal de nuevo ingreso de los cuerpos y escalas que se adscriban a la función de análisis y evaluación de políticas públicas</p> <p>E2.P7.O4. Desarrollar los módulos formativos para el personal adscrito a las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas o al ámbito funcional del diseño y evaluación de políticas públicas</p>

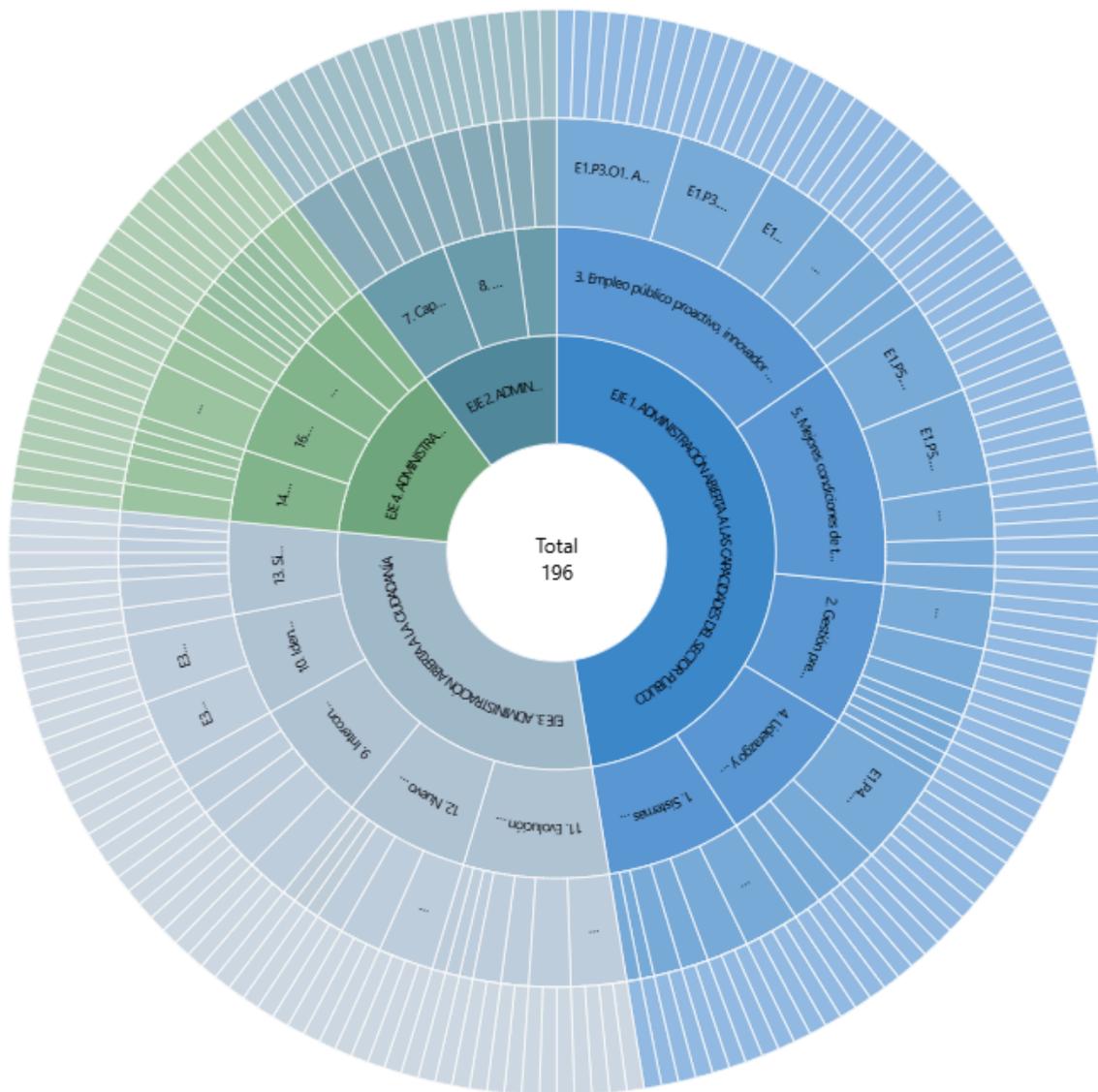
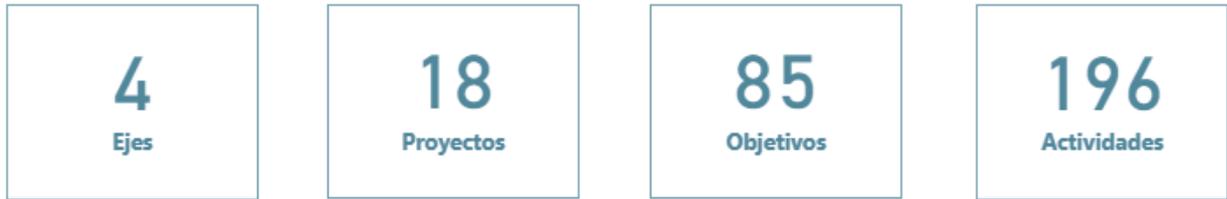
	PROYECTOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
EJE 2 ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LAS POLÍTICAS PÚBLICAS INFORMADAS POR LA EVIDENCIA Y LA PARTICIPACIÓN	8. Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana	<p>E2.P8.O1. Identificar las capacidades de asesoramiento científico disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas</p> <p>E2.P8.O2. Identificar las capacidades de participación ciudadana disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas</p> <p>E2.P8.O3. Crear los perfiles competenciales de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana para las políticas públicas en la función de diseño y evaluación de políticas públicas</p> <p>E2.P8.O4. Hacer visible la contribución de los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana a la mejora del diseño y evaluación de políticas públicas</p>
	9. Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía	<p>E3.P9.O1. Cooperar para interconectar los servicios de atención en función de las necesidades ciudadanas</p> <p>E3.P9.O2. Reforzar la dotación de recursos humanos</p> <p>E3.P9.O3. Abordar la reducción de la brecha digital</p> <p>E3.P9.O4. Desarrollar campañas de comunicación institucional</p> <p>E3.P9.O5. Medir para mejorar</p>
	10. Identidad digital europea	<p>E3.P10.O1. Desarrollar la cartera digital europea</p> <p>E3.P10.O2. Identificar y priorizar casos de uso</p>
EJE 3 ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LA CIUDADANÍA	11. Evolución de Mi Carpeta Ciudadana	<p>E3.P11.O1. Cooperar para interconectar servicios de carpetas ciudadanas</p> <p>E3.P11.O2. Ampliar las funcionalidades mediante la participación pública</p> <p>E3.P11.O3. Fomentar una mayor proactividad de los servicios</p> <p>E3.P11.O4. Garantizar la accesibilidad de los servicios</p> <p>E3.P11.O5. Crear un espacio virtual de relación con la administración</p> <p>E3.P11.O6. Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones formativas</p> <p>E3.P11.O7. Medir para mejorar</p>

	PROYECTOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
EJE 3 ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LA CIUDADANÍA	12. Nuevo portal administracion.gob.es	<p>E3.P12.01. Cooperar para integrar los trámites sobre hechos vitales</p> <p>E3.P12.02. Asegurar la claridad y coherencia visual del portal</p> <p>E3.P12.03. Integrar un buscador y un asistente virtual</p> <p>E3.P12.04. Asegurar la mejora continua a través de la participación ciudadana</p> <p>E3.P12.05. Desarrollar campañas de comunicación institucional</p> <p>E3.P12.06. Medir para mejorar</p>
	13. SimplexESP	<p>E3.P13.01. Cooperar para simplificar a través de un enfoque de hechos vitales</p> <p>E3.P13.02. Aplicar un enfoque sistemático de simplificación sobre procesos tipo</p> <p>E3.P13.03. Publicar normas tipo para construir un estándar regulatorio</p> <p>E3.P13.04. Crear conjuntamente con las organizaciones empresariales y sociales las propuestas de simplificación</p> <p>E3.P13.05. Innovar en simplificación a través de laboratorios y participación ciudadana</p> <p>E3.P13.06. Comunicar y sensibilizar en simplificación</p> <p>E3.P13.07. Medir para mejorar</p> <p>E3.P13.08. Mejorar la cooperación transfronteriza: Eurociudades</p>
EJE 4 ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LA TRANSPARENCIA, PARTICIPACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	14. Transparencia por diseño	<p>E4.P14.01. Desarrollar el Sistema de Información Documental (SID)</p> <p>E4.P14.02. Integrar en el SID la generación de documentos en lenguaje claro</p> <p>E4.P14.03. Integrar en el SID la generación de documentos en lenguaje fácil</p> <p>E4.P14.04. Adaptar la política de normalización documental</p> <p>E4.P14.05. Adaptar la política archivística a la administración digital</p>
	15. Nuevo Portal de Transparencia de la Administración del Estado	<p>E4.P15.01. Crear una nueva arquitectura de información sobre el derecho a saber, a entender y a participar</p> <p>E4.P15.02. Redactar los contenidos en lenguaje claro y lenguaje fácil</p> <p>E4.P15.03. Incorporar contenidos cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia</p> <p>E4.P15.04. Seguir mejorando el Portal mediante la participación ciudadana</p>

EJE 4  
ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LA TRANSPARENCIA,  
PARTICIPACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PROYECTOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
16. Mejora de la participación ciudadana en normas y planes	<p>E4.P16.O1. Crear la herramienta de huella normativa</p> <p>E4.P16.O2. Crear la herramienta de participación ciudadana</p> <p>E4.P16.O3. Fomentar la creación de valor público derivada de la participación</p>
17. Cultura de integridad	<p>E4.P17.O1. Implantar el modelo de <i>compliance</i> previsto en el SIAGE</p> <p>E4.P17.O2. Desarrollar el modelo organizativo previsto en el SIAGE</p> <p>E4.P17.O3. Desarrollar la encuesta de clima ético del personal de la Administración del Estado prevista en el SIAGE</p> <p>E4.P17.O4. Desarrollar las acciones de formación y sensibilización para el personal de la Administración del Estado previstas en el SIAGE</p>
18. Rendición de cuentas	<p>E4.P18.O1. Generar cuadros de mando a partir de los módulos de planificación estratégica y operativa del SIF</p> <p>E4.P18.O2. Incorporar herramientas de visualización de datos accesibles a través de los portales web</p>

**FIGURA 1. ESTRUCTURA DE CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA**



### III. PLANTEAMIENTO

## I. CONTEXTO

La administración española ha acompañado a lo largo de las últimas décadas las transformaciones del Estado social y democrático de Derecho. El proceso de descentralización territorial, la promoción de las condiciones para que los derechos fundamentales de la ciudadanía sean reales y efectivos, la consolidación del Estado del bienestar o la plena inserción en las estructuras de la Unión Europea se han materializado gracias a la sólida institucionalidad de un modelo administrativo construido sobre los principios constitucionales.

España es hoy una democracia plena, con una economía innovadora y competitiva, y que se proyecta hacia el futuro como un país moderno, próspero e inclusivo, con un papel clave en Europa. La economía española mantiene un elevado dinamismo apoyado en la creación de empleo, crecimiento de la población, elevada capacidad de financiación con el exterior, fortalezas de demanda interna y previsiones de ganancia de poder adquisitivo de los salarios. Estos resultados ponen de manifiesto que la combinación de reformas estructurales e inversión en las capacidades y sectores productivos, que se está materializando gracias a los distintos componentes del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, junto con una firme defensa de los derechos y del diálogo social, promueven un modelo de crecimiento económico que fortalece la cohesión y competitividad del país.

La contribución de las instituciones públicas al crecimiento económico de los países está ampliamente analizada desde la perspectiva del institucionalismo económico a partir de diversos enfoques que permiten comprender su impacto en el desarrollo sostenible y el bienestar social. La comparación entre diversos sistemas institucionales, a escala regional y mundial, permite observar, sobre una base empírica, su concreta interacción con los actores económicos, políticos y sociales en el contexto de una economía globalizada. Estos estudios proporcionan información muy valiosa para el diseño de políticas públicas y reformas institucionales que promuevan modelos de crecimiento económico que favorezcan al conjunto de la población.

Desde esa perspectiva, el proceso de continuidad asociado a la estabilidad institucional de la administración estatal debe venir acompañado de dinámicas de cambio que aseguren una mejor interacción del sistema administrativo con su entorno. Favorecer esta capacidad de adaptación resulta esencial en un contexto caracterizado por la complejidad, incertidumbre y magnitud de los desafíos que afrontan la Unión Europea y sus Estados miembros.

Una administración de calidad se define internacionalmente por una formulación de políticas públicas coherente, que se anticipe a los desafíos, informada por la evidencia científica, participativa e inclusiva; una función pública imparcial, profesional, basada en el mérito, colaborativa, eficaz, y que disponga de buenas condiciones laborales; unos servicios públicos orientados a la ciudadanía, innovadores y accesibles; y finalmente una administración abierta, que rinde cuentas y es depositaria de la confianza ciudadana.

A pesar de la variedad de las estructuras organizativas y tradiciones jurídicas, las administraciones de los Estados de la Unión Europea comparten esta comprensión común del derecho a una buena administración, formando el espacio administrativo europeo. Tal y como subraya la Comunicación de la Comisión *Mejorar el espacio administrativo europeo*, presentada ante el Consejo de Competitividad bajo presidencia española en diciembre de 2023, una mejor ejecución de la política de la Unión Europea y un mejor desempeño administrativo pueden reforzar la confianza ciudadana a través de un funcionamiento eficaz, ágil, transparente y más cercano. Para ello, las administraciones nacionales deben redefinir su capacidad de planificación en el contexto de los escenarios presupuestarios plurianuales y en colaboración con el ámbito académico, los investigadores y los grupos de reflexión, adaptar sus estructuras y métodos de trabajo a los rápidos cambios tecnológicos y renovar constantemente la formulación de las políticas y la prestación de servicios orientados a la ciudadanía.

A diferencia del enfoque predominante en el contexto de la Gran Recesión, las instituciones de la Unión promueven activamente la inversión en las capacidades del sector público a través del despliegue de un conjunto de instrumentos orientados a apoyar la transformación administrativa de los Estados miembros. El Mecanismo de Recuperación y Resiliencia apoya una serie de reformas e inversiones para mejorar la calidad y la accesibilidad de los servicios públicos en los diferentes niveles de gobierno. El Instrumento de Apoyo Técnico proporciona generación e intercambio de conocimiento con la finalidad de diseñar y aplicar un amplio conjunto de reformas. La Comisión desarrolla ayuda específica a través de análisis nacionales y temáticos, el grupo de personas expertas en administración pública, y el programa de intercambio de funcionarios en la Unión Europea, entre otras acciones.

España ha participado activamente en la preparación de la comunicación sobre el espacio administrativo europeo, consciente de que la incorporación a este espacio fortalece la institucionalidad pública a través de un enfoque inversor y ofrece una oportunidad única para abordar una transformación de las capacidades de la administración estatal al servicio de la ciudadanía.

## II. ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN

De acuerdo con diversos indicadores internacionales, la administración española goza de un buen punto de partida para afrontar esta transformación, en la medida en que dispone de profesionales altamente cualificados y capacidades tecnológicas y en datos que le permiten dar el salto para incluirse en el grupo de Estados de la Unión Europea de altas capacidades administrativas.

Resulta necesario apoyarse en estas fortalezas de partida con el fin de propiciar una transformación de la organización que permita afrontar los desafíos en materia de análisis y evaluación de políticas públicas; planificación, estructuración y calidad de la organización; gestión por competencias de sus recursos humanos y orientación al dato e innovación pública, tal y como se deriva del informe presentado por el *Grupo de Análisis y Propuesta de Reformas de la Administración Pública* en diciembre de 2021.

Resulta más necesario aún realizar una elección metodológica acertada del proceso de gestión del cambio. El empleo del término *transformación de la administración*, en lugar del clásico de *reforma*, constituye una deliberada elección. El término *reforma* alude a un esfuerzo puntual, tradicionalmente asociado a instrumentos normativos; evoca la figura del reformador, aquel que emplea todo su capital político en una empresa que excede la duración del ciclo electoral y que nunca llega a ver culminado su propósito. El término *transformación*, por el contrario, apela a la inteligencia colectiva de la organización con el fin de movilizarla de forma sostenida en el tiempo a partir de la identificación de consensos que trascienden el ciclo electoral y que, a su vez, generan alianzas con los actores del contexto en el que la administración pública opera. El término tiene además la virtud de denotar una mudanza de forma, manteniendo la sustancia de la sólida institucionalidad de la administración estatal.

Junto a la elección metodológica, la selección de los ejes que estructuran la transformación resulta igualmente relevante. La inserción de la administración estatal en el contexto europeo obliga a adoptar marcos supranacionales de referencia de calidad de las administraciones que, a su vez, están inspirados por décadas de trabajo del Comité de Gobernanza Pública de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE).

Los cuatro ejes de la estrategia resultan así expresivos de un enfoque funcional y holístico de la administración estatal, alineado con los marcos internacionales. Este enfoque tiene como finalidad superar los silos y fragmentación organizativa, a fin de aprovechar el pleno potencial de la estructuración de datos y de la adopción temprana de la inteligencia artificial. Es precisamente esta adopción temprana la que permite concebir el empleo de los sistema de IA desde una lógica instrumental y no de reemplazo, esencial para preservar un modelo de empleo que genera valor público y que resulta plenamente acorde con los valores y principios del Derecho de la Unión.

### III. MARCO CONCEPTUAL

La construcción de capacidad administrativa se cimenta sobre la estructura y los procesos, elementos habitualmente olvidados en los procesos de reforma administrativa y que, sin embargo, constituyen palancas fundamentales de la transformación.

El hilo conductor es concebir el Estado como una estructura productiva de bienes y servicios públicos, de manera que este Estado emprendedor se legitime en atención a las funciones y resultados que obtiene para la sociedad, de los que ha de rendir cuentas a través del ciclo electoral.

En su dimensión estratégica, la que corresponde al Gobierno, ha de perfeccionarse un proceso de formulación y evaluación de políticas públicas, dotado de sólidas capacidades internas, que se nutra de valor adicional derivado de los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de democracia deliberativa.

Una vez adoptada la reforma normativa contemplada en el componente II del PRTR, relativa a la aprobación de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas en la Administración General del Estado, debe alcanzarse un rápido despliegue de los instrumentos de gobernanza y del sistema de indicadores en ella contemplados, y acompañarlo de un mapa de políticas públicas derivado de la clasificación internacional de gasto de las administraciones públicas, a fin de hacerla interoperable semánticamente con los sistemas de cuentas nacionales y otras operaciones estadísticas relevantes. A su vez, este mapa permite ordenar las capacidades suplementarias derivadas de la red de asesoramiento científico, coordinada por la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, con el apoyo del Centro de Investigación Común de la Comisión Europea, de una parte, y del ecosistema de participación ciudadana, identificado a través de los planes nacionales de gobierno abierto, de otra parte.

En su dimensión operativa, la que corresponde a la Administración del Estado, la perspectiva funcional permite ordenar la actividad de la organización por funciones y procesos. Esta perspectiva funcional en el análisis organizativo no es nueva. Se viene utilizando en la clasificación de los presupuestos generales del Estado, series documentales, interoperabilidad de la administración electrónica o reutilización de la información del sector público. La ordenación funcional permite estructurar los procesos de trabajo de la organización sobre la base de las responsabilidades que la administración estatal asume en el servicio al interés general. Presenta la ventaja de que es un criterio más estable, anclado en evidencias, sustentado en sistemas de información, evolutivo e interoperable con las clasificaciones orgánica y económica.

Este diseño funcional permite examinar la administración estatal de forma holística, evitando la tradicional compartimentación en silos, que dificulta la implantación de sistemas de inteligencia artificial que pueden promover el análisis de grandes conjuntos de datos a la hora de obtener cuadros de mando y capacidades avanzadas de análisis para la adopción de decisiones en materia de asignación de recursos y optimización de procesos de trabajo, al tiempo que favorece la estandarización y la medición de resultados e impactos de la actuación pública.

Los sistemas de información, el modelo de calidad total, la implantación sistemática de la planificación estratégica y operativa, así como la construcción de las reservas de capacidad son medidas organizativas dirigidas a proporcionar el impulso definitivo a un modelo de funcionamiento caracterizado por la máxima eficacia en la consecución de resultados que aporten valor público y la mayor eficiencia en la asignación de los recursos disponibles, fortaleciendo un modelo de empleo público que hace de la aportación de las personas y de su desarrollo profesional uno de los mayores activos de la organización estatal a través del diálogo social.

Para materializar estos objetivos resulta esencial invertir en las capacidades del sector público. La experiencia de las décadas pasadas ha puesto de manifiesto los riesgos asociados a la desinversión en las administraciones públicas europeas, que se pueden ver agravados en contextos que requieren de un rápido despliegue de la acción protectora de los poderes públicos, tal y como ha sucedido por efecto de las crisis de los últimos años.

Resulta necesario mantener una política coherente y sostenible de inversiones orientadas a la generación de valor público en las administraciones europeas, tanto en el marco de los planes financieros plurianuales como en el marco del semestre europeo, de cuyo resultado se rinda cuentas periódicamente ante la ciudadanía y que hagan del fortalecimiento de un consolidado modelo de empleo público en el marco del diálogo social su piedra angular.

#### IV. FACTORES HABILITADORES

En el plano nacional, los factores críticos que deben concentrar la planificación y despliegue de este esfuerzo inversor sostenido en el tiempo y anclado en evidencias son:

##### 1. Personas

Los mercados laborales europeos están experimentando cambios estructurales, debidos en particular a los cambios demográficos y a la doble transición verde y digital, tal y como señala la *Comunicación de la Comisión sobre la mejora del espacio administrativo europeo*. Las administraciones públicas se están enfrentando a una fuerte competencia por el talento, especialmente en ámbitos que requieren nuevos conjuntos de capacidades, conocimientos y competencias.

La agenda de capacidades para las administraciones públicas de las instituciones europeas está desplegando actuaciones de apoyo a los Estados miembros a través de una amplia gama de instrumentos basados en la gestión por competencias, con el fin de complementar las medidas basadas en los planes nacionales de recuperación y resiliencia, en los que la digitalización de los servicios públicos va acompañada de la mejora en las capacidades de análisis de datos, inteligencia artificial y ciberseguridad.

Esta transición debe promoverse a través del desarrollo de un modelo de gestión por competencias, que conforma el conjunto de reformas abordadas por el componente 11 del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia y que, normativamente, se ha plasmado en el libro II del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo; el proyecto de ley de función pública de la Administración del Estado y las órdenes ministeriales TDF /379/2024, de 26 de abril, para la regulación de especialidades de los procedimientos de provisión de puestos del personal directivo público profesional y TDF/380/2024, de 26 de abril, sobre planificación estratégica de los recursos humanos de la Administración del Estado.

Este modelo preserva los rasgos históricos característicos del modelo de función pública estatal, basado en cuerpos y escalas, y permite perfeccionar las capacidades, conocimientos y competencias sobre la base de las evidencias que proporciona la estructuración funcional de la organización, con el fin de preparar la función pública estatal para los desafíos del actual contexto. La estrategia contempla el despliegue del ecosistema de competencias, la propuesta de un nuevo modelo de selección que combine el rigor en las pruebas de acceso con la garantía de igualdad de oportunidades, el desarrollo de un modelo de carrera que estimule el aprendizaje a lo largo de toda la vida sobre la base del pasaporte competencial, la inversión en las capacidades directivas de la organización y la mejora del atractivo como empleador de la administración, favoreciendo mejores condiciones de trabajo a través del diálogo social.

## 2. Datos

Las administraciones públicas pueden compartir datos, generados y custodiados en el ejercicio de sus competencias, con otras administraciones, ya sea directamente, mediante intermediación o a través de espacios de datos. Estos datos también pueden ser reutilizados como datos abiertos por personas jurídicas y físicas, conforme a la normativa aplicable.

Los datos del sector público estatal pueden ser utilizados para fines de interés público, incluyendo la eficiencia en procedimientos administrativos, la planificación y evaluación de políticas públicas, la innovación administrativa, la producción de estadísticas oficiales, y la transparencia y rendición de cuentas. Los datos deben ser exactos, íntegros, coherentes, actualizados, adecuados y pertinentes; han de evitar sesgos, para garantizar la igualdad y no discriminación. Deben cumplir un conjunto de principios que aseguren la calidad, accesibilidad, protección, transparencia y uso ético y responsable, al tiempo que se asegura que los sistemas de información incorporan y procesan los datos como metadatos, siguiendo esquemas comunes y modelos estandarizados e interoperables.

Para aprovechar este potencial resulta esencial construir un catálogo de conjuntos de datos de la Administración del Estado, sobre la base de una visión holística de la organización, que se sustente en el mapa de políticas públicas y la clasificación funcional. Este catálogo permite clasificar los tipos de datos generados y establece las condiciones de uso y perfiles de acceso, a fin de favorecer la incorporación progresiva de conjuntos de datos maestros de alto valor al espacio de datos de la Administración del Estado. Esta incorporación deberá abordarse a través de un proceso planificado de inversiones, acordado en el seno de la Comisión de Estrategia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (CETIC).

El espacio de datos de la Administración del Estado se concibe como una infraestructura para compartir información de manera reglada, maximizando el valor de los datos mediante su exploración y explotación. Este espacio alberga datos no personales y datos anonimizados,, garantizando la privacidad y confidencialidad. El objetivo es fomentar el desarrollo de servicios innovadores, asegurando la interoperabilidad, seguridad y cumplimiento normativo.

Sobre el espacio del dato es necesario construir una plataforma soberana y cibersegura de IA de la Administración del Estado, como una infraestructura pública digital que garantice el control de la seguridad, autonomía y explicabilidad necesarias en el empleo de la inteligencia artificial por la Administración del Estado y orientada a la provisión de capacidades reforzadas de analítica y planificación, provisión de servicios digitales innovadores; mejora de la interoperabilidad y gobernanza de datos.

## 3. Tecnología

En el contexto de una sociedad y una economía del conocimiento y de las transiciones verde y digital, la administración pública estatal ha de asumir su responsabilidad en materia de innovación científica y tecnológica. La tecnología ha dejado de ser un complemento o un simple medio, para convertirse en el fundamento de una sociedad que hace de la innovación tecnológica un instrumento de progreso económico y social.

La Administración del Estado ha de fomentar y desarrollar sus propias capacidades de innovación para adaptarse y cumplir sus funciones en un entorno crecientemente tecnificado, con un componente digital cada vez más amplio. El cumplimiento de sus funciones exige la disposición, por parte de la administración pública estatal, de los medios adecuados a sus finalidades, incluida la innovación y el sector tecnológico.

La Administración del Estado debe asimismo promover y facilitar el acceso de la ciudadanía a tecnologías y recursos innovadores, que se manifiestan como bienes públicos.

Con el doble propósito de asumir el liderazgo requerido en materia de innovación en la esfera pública y de promover las iniciativas ciudadanas al respecto, la estrategia aborda igualmente las capacidades derivadas de la innovación tecnológica desde la perspectiva de las herramientas tecnológicas y los procesos de trabajo.

## V. RESULTADOS E IMPACTOS DE LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA

Identificadas las dimensiones estratégica y operativa, tanto en su vertiente de planificación como de aportación de capacidades, los proyectos de Consenso por una Administración Abierta, y en particular sus ejes 3 y 4, abordan, respectivamente, las dimensiones de resultados e impactos de la acción administrativa.

El servicio público de atención a la ciudadanía se configura como un servicio esencial, que tiene como objetivo facilitar el ejercicio de derechos y el cumplimiento de deberes en las relaciones con las administraciones públicas. Este servicio se basa en los principios de libre elección del canal de atención, accesibilidad universal, igualdad, no discriminación, calidad, eficacia, eficiencia, transparencia y protección de datos personales.

La administración estatal debe disponer de los recursos necesarios para garantizar que las personas puedan relacionarse con ellas por el medio que elijan, prestando especial atención a las necesidades de personas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad. Estas necesidades habrán de ser planificadas y canalizadas a través de las ofertas de empleo público. Además, la administración estatal, en cooperación con las demás administraciones territoriales, ha de facilitar el acceso a los servicios públicos a través de diversos canales, como oficinas presenciales, portales de internet, aplicaciones móviles, teléfono, correo electrónico y otros, garantizando el derecho de la ciudadanía a elegir el canal de relación, en un contexto tecnológico que favorece un diseño de servicios administrativos centrados en las necesidades de la ciudadanía y soluciones proactivas.

La arquitectura de la información, en su dimensión de prestación de servicios, se concibe sobre la óptica de la ciudadanía a través de los hechos vitales, a fin de asegurar en la práctica una provisión de servicios ordenada en función de las necesidades ciudadanas y no derivada de la complejidad organizativa de las administraciones públicas. Este enfoque permite agregar trámites de las sedes a través de hechos vitales relevantes en la vida de la ciudadanía o las empresas, de modo que las estructuras de gobernanza territorial, a escala nacional y europea, permitan hacerlas realidad. Esta óptica permite además evolucionar los servicios de atención con un grado creciente de personalización, con pleno respeto a la protección de datos de carácter personal. Sobre esta base, el eje 3 de la estrategia despliega proyectos que permiten construir este modelo de atención desde varias perspectivas.

La solución de la red de interconexión de oficinas de atención a la ciudadanía configura un modelo voluntario de adhesión de oficinas de atención a la ciudadanía de las tres administraciones caracterizado por la colaboración, el aprendizaje, la orientación al dato y la concepción centrada en el usuario de los servicios. Este modelo se sustenta sobre el papel central asignado a las funciones de asistencia, con el fin de propiciar una mejor asignación de recursos para asegurar un elevado estándar de calidad de la atención en todo el territorio.

Las soluciones tecnológicas ya implantadas, como la atención telefónica 060, la carpeta ciudadana o la identidad digital europea constituyen casos de éxito reconocidos en el ámbito de la Unión Europea y que permiten evolucionar hacia servicios de mayor calidad y personalización.

Estos proyectos se acompañan de un enfoque novedoso en simplificación administrativa y reducción de cargas vinculado a la nueva estructuración funcional y a la colaboración con las organizaciones empresariales y sociales. La simplificación administrativa se aborda desde un enfoque sistemático a través de la construcción de estándares de procesos basados en la notación y el modelado inteligente, de forma que pueda aprovecharse plenamente el potencial de reingeniería y la automatización en la generación de valor público y la eliminación de cargas. En este enfoque, la participación pública se convierte en una pieza esencial, en la medida en que las organizaciones sociales y empresariales devienen actores claves en la formulación de la política de simplificación, que se materializa con otras medidas, como las declaraciones responsables, la generación de modelos tipo de regulación de procedimientos estandarizados, como los relativos a la concesión de subvenciones, o la compensación y reducción de cargas.

Finalmente, la dimensión de impacto de la actividad administrativa se concentra en la relevancia de mejorar los índices de confianza ciudadana en las instituciones del Estado y, en particular, en la administración estatal. Los factores habilitadores de la confianza ciudadana remiten directamente a la necesidad de profundizar en los valores del Estado abierto.

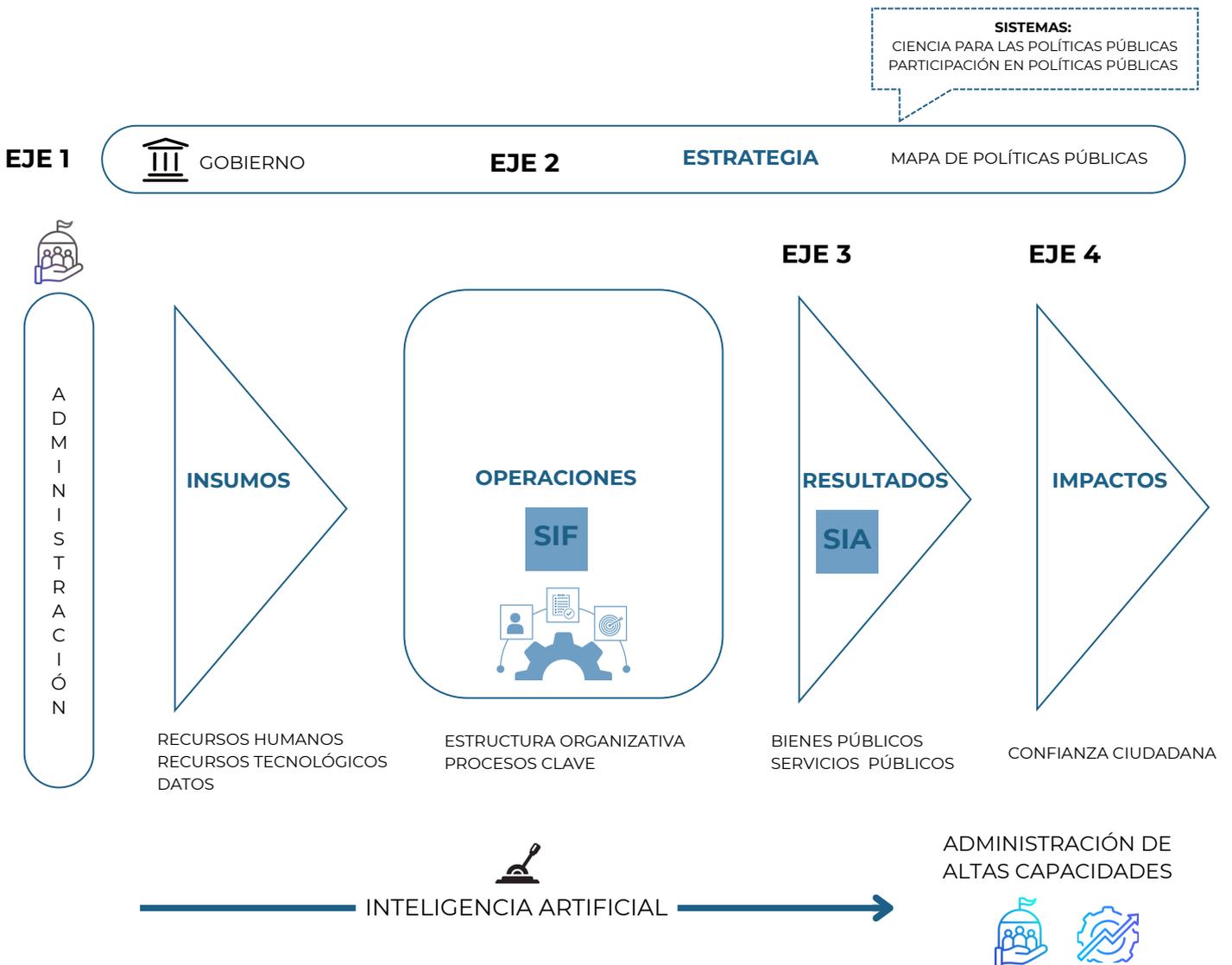
Avanzar hacia una administración abierta que fomente la confianza ciudadana en las instituciones, mediante el impulso de la transparencia, integridad, rendición de cuentas y participación, constituye una de las obligaciones primordiales de los poderes públicos. El diseño, adopción y ejecución de las políticas y la provisión de servicios públicos deben producirse en ese marco en garantía de los valores superiores del ordenamiento jurídico, base fundamental de nuestro Estado social y democrático de Derecho, tal y como establece el *Plan de Acción por la Democracia*, aprobado por el Gobierno el 17 de septiembre de 2024.

Durante la última década, España ha avanzado para consolidar una nueva cultura de apertura de las instituciones. En esta andadura constituye un hito fundamental la incorporación en 2011 de nuestro país a la Alianza para el Gobierno Abierto, una coalición internacional que reúne a los gobiernos nacionales, regionales y locales y a las organizaciones de la sociedad civil, con la misión de fomentar en todos los ámbitos de la gestión pública, mediante planes de acción, el desarrollo de los citados principios y valores.

El compromiso de España con los valores de una gobernanza abierta se pone de manifiesto a través del desarrollo de los planes de gobierno abierto y en la amplia representación que nuestro país mantiene en la Alianza. Así, además del Gobierno de España, son miembros de la Alianza las comunidades autónomas del País Vasco, Cataluña, Aragón, Comunidad Foral de Navarra, Principado de Asturias, Comunitat Valenciana y el Ayuntamiento de Madrid. Fruto del esfuerzo colectivo realizado por nuestras administraciones públicas durante más de una década y en estrecha colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, a través del Foro de Gobierno Abierto, España fue elegida para ser, desde marzo de 2023, miembro del Comité directivo de la Alianza y, a partir de octubre de 2024, desempeña también, junto a una organización de la sociedad civil, la copresidencia de la Alianza para el Gobierno Abierto, ejerciendo su liderazgo para implementar su estrategia y dirección. Entre estas nuevas responsabilidades, nuestro país tiene la responsabilidad de organizar su IX Cumbre mundial de la Alianza en octubre de 2025.

La experiencia adquirida durante más de una década, así como los logros alcanzados, permiten a nuestro país seguir dando pasos para afrontar nuevos retos. De este modo, *Consenso por una Administración Abierta*, de forma complementaria a los esfuerzos que se desplegarán por el V Plan de Gobierno Abierto, contiene en su cuarto eje los proyectos tecnológicos, de estructuración de la información y de políticas internas de cumplimiento normativo que permiten seguir consolidando una cultura administrativa basada en los valores de la transparencia, integridad, participación ciudadana y rendición de cuentas.

**FIGURA 1. MAPA CONCEPTUAL DE CONSENSO POR UNA ADMINISTRACIÓN ABIERTA**



## IV. METODOLOGÍA

## I. OBJETIVOS

La metodología se ha diseñado para cumplir tres objetivos fundamentales:

Primero. Abordar un proceso complejo de gestión del cambio mediante la identificación de consensos. El proceso de elaboración de la estrategia ha permitido ir identificando, a través de fases sucesivas de ideación, participación, consulta y redacción, los elementos de transformación que concitan consenso en la administración estatal y en el conjunto de actores con los que interactúa: profesionales de las administraciones públicas, ecosistema de ciencia de la administración, organizaciones sindicales y empresariales, tercer sector y organizaciones de la sociedad civil.

Segundo. Generar credibilidad en el seno de la organización en cuanto a la capacidad transformadora de los proyectos. En paralelo al proceso de elaboración, se ha trabajado de forma anticipada en actividades de proyectos necesarios para la estructuración de la información de forma holística, como el *Sistema de Información Funcional*, así como en otros, como la gestión previsional de recursos, empleo público inclusivo e innovador, de liderazgo y función pública, la interconexión de servicios de atención a la ciudadanía, cartera digital, evolución de carpeta ciudadana o el portal de la transparencia de la Administración del Estado. Esto ha permitido ir construyendo de forma modular las bases que permiten convertir en realidad los proyectos que esta estrategia enuncia.

Tercero. Legitimar y construir la estrategia a través de la innovación y participación ciudadana. El proceso de elaboración de la estrategia ha proporcionado un aprendizaje muy valioso en cuanto a la capacidad de aplicar metodologías de gobierno abierto al diseño de estrategias de política pública. La apelación a la inteligencia colectiva en la administración y su entorno ha contribuido en gran medida a legitimar el resultado final y proyectarlo hacia el futuro.

## II. FASES

Las fases de elaboración de la estrategia han sido las siguientes:

Fase 1. Inicio. El proceso para la elaboración de la estrategia comenzó en marzo de 2024 con la publicación de un documento marco que fue sometido a consulta pública. El documento marco identificó los cuatro ejes de transformación, que están alineados con los elementos principales que, de acuerdo con la *Comunicación de la Comisión Europea sobre la mejora del espacio administrativo europeo*, conforman los principios sobre los que se construyen las administraciones de calidad en los Estados miembros de la Unión. Con el fin de hacerlos operativos, se identificaron dieciocho proyectos con alto potencial de transformación.

En abril de 2024 se compartieron, por parte de la Secretaría de Estado de Función Pública ante el *Grupo de Análisis y Propuesta de Reforma de la Administración Pública* constituido en el INAP, las líneas esenciales de la transformación contempladas en el documento marco y se recogieron las valiosas aportaciones de los integrantes del Grupo.

Se recibieron casi cien propuestas durante la fase de consulta pública, que incluyeron aportaciones de la sociedad civil, profesionales de las administraciones estatal, autonómica y local, asociaciones profesionales y universidades, así como diversas contribuciones del sector privado, especialmente de empresas de consultoría y de los ámbitos tecnológico y digital. Las contribuciones abordaron aspectos como la planificación estratégica de los recursos humanos, procesos selectivos, movilidad, captación y retención de talento, atención ciudadana, inclusión, diversidad y discapacidad. Adicionalmente, se trasladaron ideas innovadoras para mejorar el acceso a la información, gestión ética de la inteligencia artificial o utilización de sistemas abiertos y *software* libre.

Fase 2. Ideación. La fase de ideación se desarrolló en el Laboratorio de Innovación Pública del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) entre los meses de abril y julio de 2024. Esta fase comenzó con una convocatoria pública para participar en los grupos de trabajo responsables del diseño de los proyectos. Se recibieron trescientas treinta y cuatro solicitudes.

Más de doscientas personas se distribuyeron en los dieciocho grupos de trabajo. La composición en cada uno de los grupos integró a profesionales de distintas administraciones públicas, universidades, plataformas ciudadanas, asociaciones, fundaciones y agentes sociales. Todas ellas participaron de forma altruista y desinteresada, lo que subraya su vocación de servicio a la sociedad.

Con arreglo a una metodología diseñada por el INAP, los grupos trabajaron de manera simultánea en los dieciocho proyectos, con el apoyo y coordinación de profesionales de la Secretaría de Estado de Función Pública y sobre la base de las aportaciones recibidas al documento marco.

Los resultados de la labor desarrollada por cada grupo se organizaron siguiendo una estructura de contenido en cuatro segmentos: i) definición del problema; ii) actividades a desarrollar para resolverlo; iii) resultados esperados a partir de la aplicación de esas soluciones e identificación de indicadores para su medición; y iv) anexos explicativos del proceso seguido.

La fase de ideación concluyó con la presentación en el INAP, ante el Ministro para la Transformación Digital y de la Función Pública, de los dieciocho proyectos, en julio de 2024, y la publicación de los resultados de los trabajos en el portal web del organismo.

Fase 3. Participación. En septiembre de 2024 comenzó el proceso participativo en *HazLab*, el laboratorio de participación en políticas públicas coordinado por la Dirección General de Gobernanza Pública, con el objetivo de realizar nuevas aportaciones sobre los proyectos preparados en la fase de ideación.

Se invitó a participar a la ciudadanía y personas expertas de distintos ámbitos que mostraron su interés a través de su respuesta a la convocatoria pública, así como a aquellos que, por su conocimiento o interés en la materia, expresaron su voluntad de participar una vez culminada la fase de ideación. El número total de integrantes de los grupos de trabajo fue de doscientos treinta, con una media de cuarenta y cinco personas por grupo.

Los participantes recibieron información detallada sobre el proyecto objeto de análisis a través de distintos elementos, como sesiones informativas, videos, documentos, encuestas, presentaciones de expertos y otras fuentes. La Dirección General de Gobernanza Pública realizó el diseño metodológico y la dinamización de esta fase.

Este proceso participativo resaltó la importancia del análisis conjunto de los proyectos, con la identificación de principios, objetivos, sinergias, áreas de mejora y recomendaciones. Se elaboró y publicó en el espacio *Hazlab* un informe de retroalimentación sobre cada unas de las aportaciones recibidas.

Fase 4. Redacción. Sobre la base del material elaborado por los grupos en las fases de ideación y participación, el equipo de la Secretaría de Estado de Función Pública preparó un borrador de estrategia.

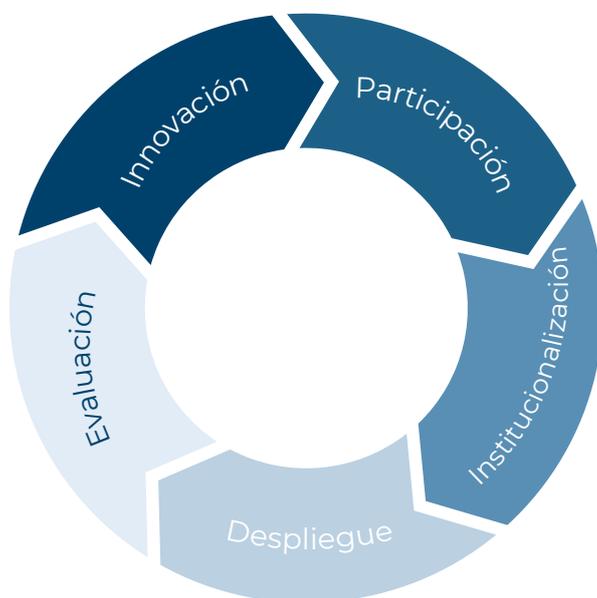
Entre los días 28 de mayo y 11 de junio de 2025, se celebraron reuniones de la Secretaría de Estado de Función Pública, la Dirección General de la Función Pública y la Dirección General de Gobernanza Pública con los subsecretarios y subsecretarias de todos los departamentos ministeriales, con la finalidad de exponer los ejes y proyectos de la estrategia, explicar el proceso seguido en su elaboración y recabar observaciones sobre su alcance.

Estas reuniones habían venido precedidas de las convocatorias de los órganos colegiados responsables de la política de administración pública (la Comisión Superior de Personal, la Comisión de estrategia en materia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y la Comisión Coordinadora de las Inspecciones de Servicios), celebradas los días 4 de marzo, 4 de diciembre de 2024 y 12 de mayo de 2025, en las que se había ido informando del avance del proceso y trabajando anticipadamente en el proyecto 2, relativo a la gestión previsional de recursos. El 21 de julio de 2025 se expuso, ante la Comisión Superior de Personal y la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado, el resultado final de la estrategia.

Fase 5. Despliegue. En paralelo al desarrollo de la fase de participación, comenzaron los trabajos preparatorios de los proyectos de gestión previsional de recursos, de empleo público inclusivo e innovador, de liderazgo y función pública y del *hub* de interconexión de servicios de atención a la ciudadanía. El proyecto de transparencia desde el diseño fue seleccionado para ser examinado en laboratorio *Gobtechlab*.

En los apartados correspondientes de *Consenso* se contiene la identificación de los recursos y planificación, siguiendo una de las recomendaciones formuladas en el proceso participativo. Se generará asimismo un cuadro de mando accesible desde los portales del INAP, *Hazlab* y el Portal de la Transparencia de la Administración del Estado para realizar un seguimiento del estado de ejecución de los proyectos.

Fase 6. Evaluación. Con el fin de favorecer la evaluación de la estrategia, se ha remitido al Instituto de Evaluación de Políticas Públicas y al Grupo de Análisis y propuesta de reforma de la Administración Pública, con el fin de que elaboren sendos informes. El cumplimiento de los proyectos será objeto de evaluación a lo largo de 2027 por parte de la OCDE y se dará cuenta del informe de evaluación al Consejo de Ministros, a fin de continuar con el proceso de mejora continua de la administración estatal.



## V. EJES Y PROYECTOS

# 1

## ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LAS CAPACIDADES DEL SECTOR PÚBLICO

España parte de una excelente posición para ser una de las voces en Europa y el mundo en lo que se refiere a innovación y desarrollo tecnológico. Su tupida red de infraestructuras, la posición de liderazgo en el despliegue de la tecnología 5G, crucial para habilitar nuevas capacidades en la generación, transmisión y uso intensivo, el desarrollo de los datos, la fortaleza del sistema universitario y las capacidades en determinados ámbitos clave, como la computación de alto rendimiento, la ciberseguridad, la propia IA y otras tecnologías habilitadoras digitales proporcionan una buena base para afrontar el intenso proceso de digitalización y disrupción tecnológica.

La administración dispone de una gran oportunidad para poder realizar esta transición digital poniendo al personal empleado público y a las personas en el centro de la acción de los poderes públicos, para fortalecer el modelo de empleo público, asegurar la igualdad real y efectiva del conjunto de la ciudadanía y de los grupos en que se integra y garantizar los derechos fundamentales y los valores sobre los que se asientan las sociedades europeas.

En este contexto, los sistemas de IA disponen de un gran potencial de transformación de la administración pública, dada su penetración intersectorial, elevado impacto, rápido crecimiento y contribución a la mejora de la competitividad. Pueden aportar enormes ganancias en el apoyo a los procesos de definición y evaluación de políticas públicas, planificación de recursos, diseño de procesos, interfaces de relación con la ciudadanía y los sistemas de gestión de información.

Es necesario favorecer los factores habilitadores y establecer un conjunto de salvaguardas. Los factores habilitadores son datos de calidad bien estructurados; competencias digitales y en IA; financiación a través de planes de inversión y una plataforma soberana de IA. Las salvaguardas consisten en el diálogo social, los controles *ex ante* y *ex post* a través de estrategias de prevención, mitigación y respuesta a los riesgos, transparencia y rendición de cuentas, bajo la supervisión de las autoridades competentes y en cumplimiento del marco regulatorio de la Unión Europea y su normativa de desarrollo.

En el sector público, la explotación del dato tiene un enorme potencial debido a las ingentes cantidades de datos de interés que los órganos y organismos generan y custodian en virtud de las funciones que desarrollan. Para favorecer un aprovechamiento racional de este activo, es necesario realizar un enfoque sistémico de la Administración del Estado, con el fin de evitar la generación de silos organizativos que impactan en la capacidad de compartir los datos, con un propósito común de servicio al interés general. El *Sistema de Información Funcional* va a permitir realizar esta aproximación a la Administración del Estado como sistema.

Este proceso de transformación debe venir acompañado de la segunda activación de la gran palanca de cambio: las personas. En los últimos años la Administración del Estado ha aprobado ofertas de empleo público masivas que han contribuido a invertir en capital humano. Ahora es el momento de hacer sostenible esa inversión mediante herramientas de planificación cuantitativas y cualitativas basadas en datos; favorecer un crecimiento profesional a través del aprendizaje a lo largo de toda la vida; identificar yacimientos de liderazgo público y situar a la Administración del Estado como un empleador de referencia gracias a las mejores condiciones de trabajo a través del diálogo social.

La inversión en las infraestructuras tecnológicas públicas habilitadoras de los espacios de datos y una plataforma soberana de IA en la Administración del Estado completan el conjunto de mecanismos necesarios para dar el salto a una administración de altas capacidades y asegurar un proceso de mejora continua en el marco de los modelos de madurez de los organismos internacionales.

- 1 Sistemas de IA y espacios de datos de la Administración del Estado
- 2 Gestión previsional de recursos
- 3 Empleo público proactivo, innovador e inclusivo
- 4 Liderazgo y función pública
- 5 Mejores condiciones de trabajo a través del diálogo social

## 1. FINALIDAD

Desplegar los factores habilitadores del uso de sistemas de inteligencia artificial en la Administración del Estado, con un enfoque humanista y basado en el diálogo social, a partir de la estructuración y ordenación de datos en el Sistema de Información Funcional, el desarrollo del Espacio del Dato de la Administración del Estado y la Plataforma Soberana de IA, y el despliegue de casos de uso de alto potencial en planificación de recursos humanos y atención a la ciudadanía.

## 2. OBJETIVOS

### E1.P1.O1. Crear el Sistema de Información Funcional

Los datos son el activo fundamental que impulsa la capacidad de los sistemas de IA para crear valor público desde una lógica instrumental. Pero la gobernanza y explotación de este activo requiere de un modelo holístico de estructuración de la información. De otro modo, la complejidad y variabilidad de la estructura organizativa de la Administración del Estado puede frustrar los esfuerzos destinados a construir sistemas de curación, compartición y explotación de datos que sean sostenibles en el tiempo.

El enfoque funcional contribuye de forma decisiva a superar este desafío. Se trata de una metodología de estructuración de la información, datos y recursos sobre la base de las misiones que debe cumplir la Administración del Estado en la satisfacción del interés general.

Esta perspectiva en el análisis organizativo no es nueva. Se viene utilizando en la clasificación de los presupuestos generales del Estado, series documentales, interoperabilidad de la administración electrónica o reutilización de la información del sector público. Presenta la ventaja de que es un criterio más estable, anclado en evidencias de procesos, e interoperable con las clasificaciones orgánica y económica.

Al ser una clasificación elaborada a partir de las evidencias de procesos, requiere un ciclo constante de depuración de la información de carácter evolutivo, que permite acompañar a la organización en el despliegue de capacidades, a medida que van surgiendo nuevos cometidos atribuidos por el ordenamiento jurídico sustantivo.

El *Sistema de Información Funcional* ya se encuentra en producción desde abril de 2025. Dispone de una primera clasificación funcional, como la que se muestra en la figura 2, que irá evolucionando a medida que se complete la recogida de información sobre los procesos de cada dirección general y organismo en el Sistema. Dispone en su versión actual de veinticuatro áreas funcionales, desagregadas a su vez en funciones y subfunciones. La definición de los procesos de trabajo de la organización ha de realizarse sobre la base de verbos y objetos predefinidos, con el fin de identificar agrupaciones mediante técnicas de análisis estadístico.

Sobre esta base se construirán los mapas de recursos humanos, tecnológicos y de datos de la organización, que se sumarán a los inventarios de información administrativa existentes, como el Sistema de Información Administrativa (SIA), el Directorio Común de Órganos y Organismos (DIR) y la explotación estadística del Registro Central de Personal (RCP), conformando de este modo el primer conjunto de datos maestros de alto valor que se incorporará al Espacio del Dato de la Administración del Estado para desarrollar capacidades analíticas y de planificación avanzada.

Figura 2. Clasificación funcional

01 **Gobierno y dirección**

01.01. Representación y ejecución de la acción de Gobierno  
 01.02. Diseño y evaluación de políticas públicas  
 01.03. Acción exterior  
 01.04. Presupuesto, deuda pública y relaciones financieras  
 01.05. Regulación normativa y otros instrumentos jurídicos  
 01.06. Cooperación territorial  
 01.07. Comunicación  
 01.08. Seguridad Nacional  
 01.09. Representación institucional y protocolo

02 **Administración y servicios generales**

02.01. Recursos humanos  
 02.02. Gestión presupuestaria, inspección e intervención  
 02.03. Contratación administrativa  
 02.04. Subvenciones  
 02.05. Medios y recursos materiales  
 02.06. Recursos patrimoniales  
 02.07. Administración digital  
 02.08. Atención a la ciudadanía, transparencia, inspección y calidad de los servicios  
 02.09. Archivo, publicaciones y bibliotecas  
 02.10. Función estadística e información del sector público  
 02.11. Asistencia jurídica, revisión de actos administrativos y cumplimiento normativo

03 **Ejercicio, garantía y protección de derechos fundamentales**

03.01. Organización y gestión de procesos electorales y consultas directas al electorado vía referéndum  
 03.02. Organización y gestión de registros vinculados al ejercicio de derechos constitucionales  
 03.03. Planificación y gestión de procesos de participación pública  
 03.04. Tramitación del derecho de petición  
 03.05. Garantía de la igualdad de género  
 03.06. Prevención y erradicación de la violencia contra la mujer  
 03.07. Garantía de la igualdad de trato y de oportunidades  
 03.08. Protección y promoción de las familias y su diversidad  
 03.09. Promoción y defensa de los derechos de la infancia, la adolescencia y la juventud  
 03.10. Protección de datos de carácter personal

04 **Nacionalidad, asilo, migraciones, análisis y planeamiento demográfico**

04.01. Organización y gestión de procedimientos de nacionalidad  
 04.02. Organización y gestión de procedimientos de asilo  
 04.03. Planificación y gestión de la inmigración, emigración y la población flotante  
 04.04. Asistencia humanitaria y gestión de la acogida  
 04.05. Coordinación y gestión de actuaciones para afrontar el progresivo envejecimiento de la población

05 **Defensa**

05.01. Dirección, impulso y gestión de las políticas en materia de defensa  
 05.02. Planificación, desarrollo y ejecución de infraestructuras de la defensa  
 05.03. Planificación, desarrollo y adquisición de sistemas y equipamientos para la defensa  
 05.04. Inteligencia

06 **Administración de Justicia**

06.01. Ordenación, planificación, apoyo y cooperación con la Administración de Justicia y el Ministerio Fiscal  
 06.02. Ordenación de las profesiones jurídicas  
 06.03. Dirección y gestión de las gerencias de justicia  
 06.04. Gestión de la fe pública notarial y los derechos registrales  
 06.05. Protección y reconocimiento a víctimas de delitos y políticas de memoria  
 06.06. Administración de bienes procedentes de actividades delictivas  
 06.07. Gestión de los derechos de gracia y títulos nobiliarios

07 **Ordenación laboral y fomento y protección del trabajo**

07.01. Planificación y ejecución de las políticas de empleo  
 07.02. Reconocimiento y gestión de prestaciones de desempleo, y otras vinculadas a esa situación  
 07.03. Ordenación de las relaciones laborales  
 07.04. Inspección de trabajo  
 07.05. Impulso y promoción del trabajo autónomo  
 07.06. Promoción, mejora y supervisión de la seguridad y salud en el trabajo  
 07.07. Promoción y gestión de la economía social y de la responsabilidad social de las empresas

# 1 Sistemas de IA y espacios de datos

Figura 2. Clasificación funcional (II)

08 

## Análisis, estrategia y acción comercial

08.01. Análisis, evaluación y gestión de los instrumentos de política comercial  
08.02. Participación y defensa de los intereses españoles en el diseño de la política comercial bilateral, regional y multilateral y de defensa comercial de la Unión Europea  
08.03. Diseño, coordinación y seguimiento de la estrategia de internacionalización, y de los instrumentos de apoyo a la internacionalización  
08.04. Planificación y desarrollo de actuaciones de vigilancia aduanera  
08.05. Planificación y desarrollo de inspecciones en instalaciones fronterizas de control de mercancías  
08.06. Control, seguimiento, supervisión y registro de las inversiones exteriores  
08.07. Inspección y control de productos de comercio exterior (incluido el intracomunitario).  
08.08. Impulso, gestión y seguimiento del comercio exterior (incluido el intracomunitario)  
08.09. Ordenación del comercio interior

09 

## Análisis, estrategia y acción económica

09.01. Análisis, previsión y estrategia económica  
09.02. Regulación del sector financiero  
09.03. Inspección y control de capitales  
09.04. Impulso financiero al crecimiento económico  
09.05. Apoyo a la internacionalización de la economía  
09.06. Financiación internacional, gestión bilateral y multilateral  
09.07. Regulación y supervisión de la competencia  
09.08. Regulación y supervisión del sector de seguros  
09.09. Protección de consumidores y usuarios  
09.10. Fabricación de moneda y timbre  
09.11. Gestión del monopolio estatal del mercado de tabacos

10 

## Telecomunicaciones, sociedad de la información e inteligencia artificial

10.01. Planificación y coordinación de redes y espectro  
10.02. Fomento, regulación y supervisión de la sociedad de la información y coordinación de los servicios digitales  
10.03. Fomento del uso de datos  
10.04. Protección a la ciudadanía y empresas en ciberseguridad  
10.05. Regulación y supervisión del sector de telecomunicaciones  
10.06. Regulación y supervisión del sector audiovisual  
10.07. Impulso, regulación y supervisión de la inteligencia artificial  
10.08. Regulación del sector postal

11 

## Fomento y coordinación general de la actividad científica y tecnológica

11.01. Transferencia del conocimiento científico y su difusión  
11.02. Fomento de la formación científica  
11.03. Participación en programas científicos o de I+D+I de carácter internacional  
11.04. Promoción, impulso y realización de la investigación, el desarrollo, la innovación y la cultura científicas  
11.05. Protección de la producción científica y tecnológica  
11.06. Evaluación, seguimiento y acreditación de la investigación científica y tecnológica

12 

## Protección de la salud

12.01. Planificación y coordinación del Sistema Nacional de Salud  
12.02. Elaboración y actualización de la cartera común de servicios del Sistema Nacional de Salud  
12.03. Ordenación de las profesiones sanitarias  
12.04. Expedición de títulos académicos.  
12.05. Actuaciones en materia de prevención de la enfermedad y promoción de la salud pública  
12.06. Planificación y gestión de la prestación farmacéutica  
12.07. Garantía de la calidad y seguridad de los medicamentos y productos sanitarios  
12.08. Impulso de la reducción de drogodependencias y otras adicciones distintas  
12.09. Sanidad exterior, salud internacional, vigilancia, alertas y emergencias en salud pública  
12.10. Donación y trasplante de órganos, tejidos y células  
12.11. Alta inspección del Sistema Nacional de salud

13 

## Seguridad y protección social

13.01. Análisis y planificación de políticas de inclusión social  
13.02. Ordenación normativa y presupuestaria de la Seguridad Social  
13.03. Reconocimiento y gestión de prestaciones de la Seguridad Social  
13.04. Operaciones de tesorería de la Seguridad Social  
13.05. Inspección de la Seguridad Social  
13.06. Promoción del bienestar social de los mayores y de las personas dependientes  
13.07. Protección de los derechos de las personas con discapacidad  
13.08. Promoción del Tercer Sector y del Voluntariado

# 1 Sistemas de IA y espacios de datos

Figura 2. Clasificación funcional (III)

14 

## Ordenación de los sectores agrario y pesquero y políticas de desarrollo rural

- 14.01. Ordenación y regulación del sector agrario
- 14.02. Ordenación y regulación del sector pesquero
- 14.03. Políticas de desarrollo rural
- 14.04. Promoción y control de la industria alimentaria, calidad y caracterización de productos agroalimentarios
- 14.05. Mejora de las estructuras agrarias y sectores productivos
- 14.06. Protección y desarrollo de recursos pesqueros
- 14.07. Coordinación y gestión de las Políticas Agraria y Pesquera Comunes
- 14.08. Seguridad alimentaria y control de la cadena alimentaria
- 14.09. Sanidad animal y vegetal

16 

## Protección y mejora del medio ambiente y defensa frente al cambio climático

- 16.01. Defensa y protección del medio ambiente y la biodiversidad y defensa frente al cambio climático
- 16.02. Política forestal y lucha contra incendios forestales
- 16.03. Predicción y vigilancia de fenómenos meteorológicos
- 16.04. Proyectos de obras hidráulicas y en la costa
- 16.05. Gestión del uso del dominio público hidráulico y del marítimo terrestre
- 16.06. Gestión de infraestructuras de información geográfica y datos espaciales

18 

## Ordenación de la educación

- 18.01. Ordenación y evaluación de las enseñanzas
- 18.02. Promoción del acceso a las enseñanzas postobligatorias
- 18.03. Ordenación de las profesiones educativas
- 18.04. Expedición de títulos académicos, equivalencias y homologaciones
- 18.05. Innovación y buenas prácticas en educación
- 18.06. Internacionalización de la educación
- 18.07. Diseño, planificación, gestión y coordinación de la política de becas y ayudas al estudio
- 18.08. Planificación, dirección y gestión de los servicios de educación de competencia estatal
- 18.09. Alta inspección educativa

15 

## Infraestructuras y ordenación del transporte

- 15.01. Planificación de infraestructuras de transporte
- 15.02. Ordenación del transporte por carretera
- 15.03. Ordenación del transporte ferroviario
- 15.04. Ordenación del transporte marítimo
- 15.05. Ordenación de la aviación civil
- 15.06. Servicios marítimos
- 15.07. Gestión de infraestructuras de transporte por carretera
- 15.08. Gestión de infraestructuras ferroviarias
- 15.09. Gestión de infraestructuras del sector aéreo
- 15.10. Gestión de infraestructuras portuarias
- 15.11. Coordinación de la navegación aérea
- 15.12. Supervisión y seguridad en el transporte

17 

## Energía

- 17.01. Planificación de la estrategia energética y minera
- 17.02. Control de las infraestructuras energéticas, concesiones y yacimientos
- 17.03. Regulación y supervisión de precios y tarifas de productos energéticos
- 17.04. Transición energética
- 17.05. Seguridad nuclear y protección radiológica
- 17.06. Promoción de la eficiencia energética

19 

## Protección y difusión del patrimonio cultural y fomento de las actividades culturales

- 19.01. Producción, fomento y difusión de la creación cultural
- 19.02. Promoción, protección, conservación y difusión del patrimonio cultural y de las manifestaciones culturales
- 19.03. Promoción y facilitación del acceso, disfrute y participación en la cultura
- 19.04. Promoción, protección y difusión de las industrias culturales y el mecenazgo
- 19.05. Defensa y protección de la propiedad intelectual

# 1 Sistemas de IA y espacios de datos

Figura 2. Clasificación funcional (IV)



## E1.P1.O2. Crear el Espacio del dato de la Administración del Estado

Los datos generados, custodiados y utilizados por los diferentes órganos y organismos de la Administración del Estado en el ejercicio de sus competencias pueden ser compartidos directamente, mediante intermediación o a través de su puesta a disposición en espacios de datos.

El espacio del dato de la Administración del Estado es una infraestructura que tiene por finalidad maximizar el valor del dato mediante su exploración y explotación, fomentando el desarrollo de servicios y productos innovadores, bajo los principios de control del uso de los datos, confianza, interoperabilidad y utilización, garantizando la accesibilidad, la catalogación eficiente, la seguridad, la neutralidad y el cumplimiento de la normativa nacional y de la Unión Europea.

La utilización del espacio de datos debe orientarse a la consecución de fines de interés público, entre los que se cuentan la contribución al ejercicio de los derechos y cumplimiento de las obligaciones por parte de la ciudadanía y el resto de sujetos que se relacionan con las administraciones públicas; la tramitación eficiente de los procedimientos administrativos y la reducción de cargas, potenciando el desarrollo de actuaciones administrativas automatizadas; la planificación, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas mediante la aplicación de inteligencia artificial, entre otras técnicas, incluyendo la generación de cuadros de mando basados en los procesos de trabajo; el fomento de la innovación en el marco de la actividad administrativa y creación proactiva de nuevos servicios centrados en la ciudadanía y empresas, así como en la investigación científica de interés público, pudiendo esta promover la generación o síntesis de evidencias y el asesoramiento científico al diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas; o la mejora de la explotación de los datos de los registros administrativos para la producción de estadísticas oficiales.

Los conjuntos de datos maestros de alto valor anteriormente identificados (SIF, SIA, DIR y explotación estadística del RCP) serán compartidos en el espacio de datos. Los datos identificados en el catálogo de datos de la Administración del Estado podrán incorporarse al espacio, siempre que no exista una limitación para su compartición derivada del ordenamiento jurídico aplicable. En todo caso, los conjuntos de datos que contengan datos de carácter personal, con arreglo a lo previsto por el catálogo de conjuntos de datos de la Administración del Estado, serán tratados en origen de forma distribuida con arreglo a procesos que garanticen la privacidad y confidencialidad, separados de los procesos de explotación, a fin de obtener la información que no contenga datos de carácter personal. La información así obtenida podrá ser incorporada al espacio de datos.

La planificación necesaria en materia de inversiones relativas al curado de los datos en origen, la incorporación progresiva de otros conjuntos de datos al espacio y los criterios de selección de los casos de uso se adoptarán en el seno de la Comisión de Estrategia TIC.

## E1.P1.O3. Crear la Plataforma soberana y cibersegura de IA de la Administración del Estado

La implementación de la IA se presenta como una ventaja estratégica para transformar los servicios que el sector público ofrece a la ciudadanía. A través de estas tecnologías, es posible optimizar procesos internos, incrementar la eficacia operativa y proporcionar soluciones más adaptadas a las necesidades específicas de la ciudadanía y empresas.

Además, su incorporación permite desarrollar enfoques basados en datos que favorecen la proactividad y la personalización en la prestación de servicios. Este paradigma tecnológico abre nuevas posibilidades para atender de manera más eficiente los desafíos administrativos y garantizar una respuesta adecuada a las demandas actuales de la sociedad.

En definitiva, se trata de ofrecer una respuesta integral y ordenada a la incorporación de la IA en los servicios públicos digitales, con una orientación hacia la generación de valor público cimentada sobre los Espacios de Inteligencia Artificial.

La evolución de los Espacios de Datos hacia los Espacios de Inteligencia Artificial representa un cambio de paradigma en la forma en que la Administración del Estado puede abordar la innovación y la eficiencia en sus procesos.

Este avance, no solo permite el diseño de casos de uso específicos de IA, sino que también facilita el desarrollo de proyectos colaborativos y de aplicación de sinergias en los que la IA puede tener un papel colateral, pero igualmente importante, impulsando una nueva manera de prestar los servicios públicos.

Para la implementación de estos Espacios de IA, es esencial desplegar la Plataforma Soberana de Inteligencia Artificial (IA) de la Administración del Estado. La plataforma se diseña como un sistema integral para gestionar y optimizar los servicios públicos mediante el uso de tecnologías de IA, garantizando al mismo tiempo la soberanía de los datos y la transparencia en su uso. La plataforma permitirá abordar necesidades de computación o infraestructura de soporte a la IA, de plataforma de diseño IA, así como de diseño de proyectos y servicios llave en mano, para organismos de la Administración del Estado, basados en el uso de IA.

La plataforma se caracterizará por garantizar el uso e integración de los datos en tiempo real, facilitando que toda la información generada y utilizada por la administración pública se almacene y procese cumpliendo con las normativas de protección y gobierno de los datos, así como garantizando la privacidad de los mismos. Será una plataforma interoperable que permita la integración con diferentes aplicaciones y servicios de la Administración. En este sentido, los espacios de datos de la Administración del Estado, así como el Sistema de Información Funcional (SIF) y los demás conjuntos maestros de datos de alto valor, serán dos de los elementos clave sobre los que pivotará esta Plataforma.

La transparencia, responsabilidad, gestión de riesgos y ética serán elementos fundamentales, permitiendo, a través de ellos, implementar mecanismos de auditoría y supervisión para asegurar que los proyectos o sistemas de IA sean justos y responsables, evitando sesgos en la toma de decisiones.

La plataforma de IA –segura por diseño– se desplegará de acuerdo con los modelos y estándares más altos de seguridad, definidos para los servicios e infraestructuras de la Administración, y se implantará sobre un entorno de seguridad y resiliencia adecuado, que permita proteger la información sensible y garantizar la integridad de los sistemas frente a posibles ciberataques o cualquier evento relacionado.

## E1.P1.O4. Desarrollar casos de uso en la Administración del Estado

En el despliegue de casos de uso de IA, la Administración del Estado debe centrarse sobre un paradigma de consolidación y despliegue de casos de uso de alto impacto, en los que será esencial la colaboración con los diferentes departamentos y organismos públicos.

Estos esfuerzos incluyen la incubación de nuevos proyectos enfocados en áreas como la anonimización de datos, el análisis estadístico avanzado, la generación automática de resoluciones, la traducción jurídica o la automatización inteligente de tareas mediante IA generativa.

Elementos clave para desarrollar estas iniciativas serán la infraestructura de NubeSARA y el uso de tecnologías basadas en modelos algorítmicos de tipo LLM (*Large Language Models*), destacando la familia de modelos de lenguaje extenso en español, conocida como ALIA avanzados, y los modelos de lenguaje de gran escala (LLM), incluyendo tanto la familia de modelos ALIA – especializada en lengua española– como otros modelos multilingües y multimodales capaces de procesar texto, voz e imagen de forma integrada.

Junto a los casos de uso seleccionados para desarrollar en el marco del *Gobtechlab*, se han identificado dos de alto potencial vinculados a los proyectos 2 y 9 de *Consenso por una Administración Abierta*:

**Caso de uso sobre planificación de recursos humanos y generación de herramientas formativas:** Los sistemas de IA permiten obtener modelos subyacentes, patrones y pautas de conocimiento o previsiones a partir del análisis de amplios volúmenes de datos vinculados a los recursos humanos en la Administración del Estado. La aplicación de capacidades derivadas de la plataforma soberana de IA de la Administración del Estado permitirá encontrar respuestas o establecer causas que ayuden a afinar decisiones acertadas sobre planificación; realizar análisis predictivo de áreas críticas; visualizar datos a través de cuadros de mando; simular escenarios y detectar potencial y desafíos en las competencias del personal.

**Caso de uso sobre atención a la ciudadanía:** Los sistemas de IA permiten transformar el modelo de atención a la ciudadanía, para mejorar la calidad y la experiencia del usuario en cualquiera de los canales por los que es atendido (presencial, telefónico, Internet o móvil), y liberar capacidad de los agentes de atención mediante la automatización de funciones repetitivas, con el fin de que puedan prestar un servicio de atención más personalizado y enfocado en las necesidades específicas de cada usuario de los servicios, prestando especial atención a las brechas digitales o de otro tipo. Se persigue que las respuestas que proporcione la Administración a las consultas de los ciudadanos sean, no sólo más rápidas, sino más precisas y también más accesibles, aprovechando para ello las capacidades de multilingüismo y generación de respuestas en lenguaje fácilmente comprensible, así como el diálogo mediante lenguaje natural que ofrecen distintos sistema de IA.

Las experiencias derivadas de los casos de uso de IA serán debidamente documentadas y analizadas, con el fin de elevar un informe final de evaluación de la experiencia a la Comisión de Estrategia TIC que permita evaluar los resultados e impactos, así como los eventuales riesgos y las estrategias de prevención, mitigación o reacción, con vistas a la adopción de una *Estrategia de implantación de la IA* vinculada al despliegue de la *Estrategia TIC 2026-2030*.

## **E1.P1.O5. Fortalecer el modelo de empleo público mediante la formación en el marco de competencias digitales e IA a todo el personal directivo y personal empleado público y generar nuevos perfiles de especialistas en IA, en el marco del diálogo social**

La IA debe ser una tecnología centrada en el ser humano. Debe ser en todo momento una herramienta para las personas y tener como objetivo último aumentar el bienestar humano. Así lo establece el Reglamento de la Unión Europea por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial, que constituye, junto con las previsiones que lo desarrollan en el ámbito nacional, el marco jurídico que ordena la aplicación de los sistemas de IA en el sector público, en consonancia con los tratados y la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea. En cuanto a su impacto en el trabajo en el sector público y el rol del diálogo social, merece mencionarse el trabajo en el Comité Sectorial Europeo de Diálogo Social para las Administraciones de Gobiernos Centrales, que llevó al Acuerdo sobre Digitalización, de 6 de octubre de 2022.

El enfoque humanista debe informar el proceso de implantación de los sistemas de IA en la Administración del Estado. Esto supone que los sistemas de IA han de concebirse siempre desde una lógica instrumental, nunca de reemplazo del trabajo desempeñado por el personal empleado público y el personal directivo, y siempre bajo su supervisión.

El objetivo de la implantación de los sistemas de IA en la Administración del Estado parte de la identificación de tareas (que no de ocupaciones) que pueden ser desarrolladas mejor a través de sistemas de IA, con un foco claro en la explicabilidad y la trazabilidad, teniendo siempre en cuenta los atributos de la inteligencia humana, que la hacen irremplazable y entre los que se encuentra la propia reflexión acerca de los objetivos que es necesario conseguir a través de la acción pública. Para ello, la alianza con las organizaciones sindicales deviene esencial, en la medida en que constituyen actores indispensables en el proceso de incorporación de la IA con un enfoque humanista. Es importante tener en cuenta, en todos los casos, que existe una limitación derivada de la circunstancia de que el aprendizaje de los sistemas de IA se produce a través de la repetición de lo que sucedió en el pasado y que hay un conjunto de garantías que deben ser salvaguardadas (prevención de sesgos, adaptación a nuevos contextos) mediante la activa intervención del personal empleado y directivo público. Es igualmente relevante señalar que la interacción entre el personal directivo y empleado público y los sistemas de IA permitirá generar nuevas ocupaciones y perfiles profesionales que todavía no existen.

Algunas de las tareas en las que los sistemas de IA pueden ser aplicados son los siguientes. En primer lugar, las tareas repetitivas que consumen muchas horas de trabajo para liberar el potencial del personal empleado público en la generación de valor público, a través de la creatividad e innovación necesarias para favorecer la constante adaptación al entorno en que desarrolla su actividad en la administración estatal. En segundo lugar, tareas de análisis, predicción y evaluación de políticas públicas o de procesos de la organización, desarrolladas por el personal directivo y empleado público que comporten manejar grandes volúmenes de datos, con el fin de detectar patrones, identificar tendencias o inferir relaciones de causalidad. En tercer lugar, tareas que hacen posible una mejor identificación de las preferencias ciudadanas para el diseño de nuevos servicios con mayor grado de personalización y adaptación a sus preferencias. En cuarto lugar, tareas de identificación de posibilidades de un mejor cumplimiento normativo a partir del análisis de grandes conjuntos de datos. En quinto lugar, tareas que hacen posible una mayor interacción con actores y organizaciones de la sociedad civil, desde la perspectiva de procesos de democracia deliberativa y participación ciudadana en el diseño de los servicios públicos. En sexto lugar, tareas orientadas a la optimización operativa y la asignación eficiente de recursos, como la predicción de demanda de servicios públicos o la planificación y optimización de procesos.

En séptimo lugar, tareas vinculadas a la mejora del acceso a la información mediante asistentes virtuales que permitan resolver dudas, guiar trámites o facilitar el acceso a derechos por parte de la ciudadanía. En octavo lugar, tareas asociadas a la prevención de riesgos y la anticipación de emergencias, como el análisis predictivo de incidentes de salud pública, desastres naturales o ciberamenazas. En noveno lugar, tareas de apoyo al desarrollo de capacidades del personal público, a través de sistemas inteligentes de formación y evaluación adaptativa. Y, en décimo lugar, tareas que permiten la generación y validación automatizada de documentos administrativos, contribuyendo a una mayor coherencia jurídica y eficiencia en los procesos administrativos.

A fin de extender este enfoque humanista en la implantación de los sistemas de inteligencia artificial y apostar por un modelo de empleo público que constituye la base de una administración estatal de calidad, resulta necesario desplegar una intensa inversión en acciones formativas personalizadas para el conjunto del personal directivo y del personal empleado público en materia de IA, teniendo en cuenta que la curva de aprendizaje en este ámbito es singularmente pronunciada. Estas acciones formativas se desarrollarán con arreglo a la negociación que se desarrolle en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado, así como de los órganos de gobernanza de la FEDAP.

La formación en inteligencia artificial (IA) se ha consolidado como un eje estratégico para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Administración del Estado. En este sentido, la IA no solo representa una herramienta tecnológica, sino una palanca transformadora que exige nuevas competencias en todos los niveles de la función pública y, especialmente, en la dirección pública profesional. Resulta prioritario integrar la formación en IA en los itinerarios formativos del liderazgo como parte de una visión orientada a una administración de altas capacidades, capaz de anticipar, liderar y gestionar entornos complejos y dinámicos.

Esta apuesta se articula en el ecosistema competencial de la Administración del Estado a través de una doble referencia: por un lado, en el Marco de Competencias Digitales, que establece los conocimientos y habilidades necesarios para un uso estratégico y ético de la tecnología; y por otro lado, en el Marco de competencias de los Profesionales TIC, que definirá perfiles especializados en tecnologías emergentes, incluyendo la IA. La convergencia de ambos marcos refuerza la necesidad de diseñar programas formativos específicos, adaptados a los distintos niveles de responsabilidad, que permitan al personal directivo y empleado público comprender el potencial de la IA, tomar decisiones informadas sobre su aplicación y trabajar para su integración en los procesos de gestión pública con las adecuadas salvaguardas.

## E1.P1.O6. Desplegar las salvaguardas para el uso de sistemas de IA en la Administración del Estado

El despliegue de salvaguardas para el uso de sistemas de inteligencia artificial (IA) en la Administración del Estado es un esfuerzo estratégico esencial para asegurar que estas tecnologías se desarrollen y operen de manera justa, segura y responsable. La implementación de estas salvaguardas debe basarse en principios claros de gobernanza, transparencia, legalidad y ética, que garanticen una gestión adecuada de los riesgos y un impacto positivo en la sociedad, ayudando a maximizar los beneficios de la IA en el sector público, al tiempo que se mitigan sus riesgos éticos, operativos y sociales.

Uno de los primeros pasos para desplegar salvaguardas eficientes es identificar y clasificar las aplicaciones de IA según el nivel de impacto que puedan tener en la toma de decisiones públicas. Se deben establecer mecanismos de supervisión y evaluación y auditoría que permitan detectar y mitigar potenciales riesgos, como sesgos y errores o disfunciones, asegurando que los sistemas sean auditables y trazables y sus decisiones explicables y comprensibles para las personas afectadas, a partir de la tarea que desarrolle la Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial.

La transparencia y la responsabilidad y rendición de cuentas son pilares fundamentales en este proceso. Los sistemas de IA deben ser capaces de justificar y explicar sus resultados de forma comprensible, fomentando así la confianza y la aceptación por parte de la ciudadanía. En este sentido, la Administración debe adoptar medidas que fortalezcan esta transparencia y que permitan una revisión constante de los sistemas implementados y su alineación con los principios rectores de la buena administración.

Además, la gestión de riesgos es otro componente clave. Esto incluye la identificación de posibles amenazas, como ciberataques, y la aplicación de medidas de seguridad que protejan la integridad y resiliencia de las plataformas soberanas de IA, como posibles fallos en los modelos o los impactos éticos o sociales derivados de un uso inadecuado. La implementación de controles específicos es vital para proteger la integridad, disponibilidad y resiliencia de las infraestructuras tecnológicas, reducir los riesgos asociados y garantizar que las aplicaciones tecnológicas cumplan con estándares de calidad y seguridad. Los sistemas han de reflejar los valores democráticos y sociales que sustentan la actuación pública.

En este sentido, la supervisión humana en los sistemas de inteligencia artificial es un elemento esencial para garantizar su funcionamiento ético, seguro y eficaz.

La intervención humana es esencial para monitorear y corregir decisiones tomadas por estos sistemas, especialmente en contextos donde el impacto en las personas puede ser significativo, evitando errores graves, sesgos y consecuencias no deseadas. Además, la supervisión permite garantizar que los algoritmos respeten las normativas legales y los principios éticos, minimizando riesgos y maximizando los beneficios potenciales. Por tanto, la sinergia entre la tecnología avanzada y la supervisión humana es indispensable para fomentar la confianza y la transparencia en el uso de la inteligencia artificial.

Por otro lado, la dimensión ética debe estar presente en cada etapa del diseño e implementación de sistemas de IA, desde su diseño y desarrollo hasta su despliegue y evaluación. Esto significa prevenir cualquier forma de discriminación o desigualdad, así como garantizar el respeto a los derechos fundamentales y priorizar el bienestar común. Los sistemas deben ser diseñados, no solo para cumplir con estándares técnicos, sino también para respetar los derechos fundamentales y reflejar los valores sociales.

Resulta igualmente fundamental invertir en la capacitación de las personas encargadas de diseñar, gestionar y supervisar estas tecnologías. De hecho, una formación técnica, social y ética adecuada puede evitar malas prácticas y garantizar el uso responsable de la IA en la Administración pública.

Por otra parte, es importante incluir mecanismos de participación ciudadana en el despliegue de estas salvaguardas. La ciudadanía debe ser informada sobre los objetivos, riesgos y beneficios de la IA, promoviendo un diálogo abierto que fomente la confianza en estas tecnologías emergentes.

Por último, la creación de espacios de experimentación y aprendizaje, o establecer esquemas de evaluación del impacto de la IA, incluyendo indicadores de eficiencia, calidad del servicio, equidad, sostenibilidad y confianza ciudadana, también pueden ayudar a consolidar un marco de confianza en la aplicación de la IA.

En el marco de la Comisión de Estrategia TIC, y a partir de las guías diseñadas por AESIA, deben desarrollarse los acuerdos que permitan poner en práctica estas salvaguardas, previa consulta a la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado y el Foro de Gobierno Abierto. De ese modo, se asegurará que el despliegue de salvaguardas para el uso de sistemas de IA en la Administración del Estado se fundamenta en un enfoque integral que combine transparencia, ética, seguridad, legalidad y participación. El objetivo es lograr una implementación responsable que respete los valores democráticos y promueva un impacto positivo en la sociedad en su conjunto.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E1.P1.O1. Crear el Sistema de Información Funcional</p>	<p>E1.P1.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional (Exp 2022PA004346 - En ejecución).</p> <p>E1.P1.O1.A2 Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos (Exp 2024Twd00044 - En ejecución).</p>
<p>E1.P1.O2. Crear el Espacio del dato de la Administración del Estado</p>	<p>E1.P1.O2.A1. Contrato Suministro de hardware y licencias para la puesta en marcha del almacén de datos corporativo de la Administración del Estado (Exp CB00955/2022 - Finalizado).</p> <p>E1.P1.O2.A2. Contrato de adquisición de infraestructura para el DATA LAKE AGE (INFRAESTRUCTURA FASE 2) (Exp 2023SD254551 - En ejecución).</p> <p>E1.P1.O2.A3. Encargo a INECO para el apoyo en el lanzamiento del Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas (Exp 2021EMPO4009 - En ejecución).</p>
<p>E1.P1.O3. Crear la Plataforma soberana de IA</p>	<p>E1.P1.O3.A1. Contrato para la creación de la Plataforma soberana de IA.</p>
<p>E1.P1.O4. Desarrollar casos de uso en la Administración del Estado</p>	<p>E1.P1.O4.A1. Encargo para el apoyo al diseño y las pruebas del caso de uso de planificación de RRHH (Exp. 2021E00006S0 - En ejecución).</p> <p>E1.P1.O4.A2. Contrato para el desarrollo del caso de uso de planificación de RRHH (Exp. A15502200065 - En ejecución).</p> <p>E1.P1.O4.A3. Contrato para el desarrollo del caso de uso de atención a la ciudadanía (En ejecución).</p> <p>E1.P1.O4.A4. Informe de evaluación de resultados a la Comisión de Estrategia TIC.</p>
<p>E1.P1.O5. Fortalecer el modelo de empleo público mediante la formación en competencias digitales e IA</p>	<p>E1.P1.O5.A1. Negociación en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado.</p> <p>E1.P1.O5.A2 Contrato de formación en competencias digitales. (Exp 202300000131 - En ejecución).</p> <p>E1.P1.O5.A3 Convenio de alianzas escuelas e institutos de la Administración del Estado y universidades para la formación de especialistas TIC.</p>
<p>E1.P1.O6. Desplegar las salvaguardas para el uso de sistemas de IA en la Administración del Estado</p>	<p>E1.P1.O6.A1 Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC para el desarrollo de directrices sobre el uso de la IA en la Administración del Estado.</p> <p>E1.P1.O6.A2. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC por el que se crea inventario de actuaciones administrativas automatizadas o realizadas mediante algoritmos en el Portal de la Transparencia, con participación de la Mesa General de Negociación de la Administración general del Estado y del Foro de Gobierno Abierto en su diseño y seguimiento como ejercicio de rendición de cuentas ante la ciudadanía.</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P1.01.IA1. Finalización del contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional.</p> <p>E1.P1.01.IA2 Finalización del encargo para el análisis de información.</p>	<p>E1.P1.01.IR1. Puesta en producción del Sistema de Información Funcional.</p> <p>E1.P1.01.IR2. Porcentaje de centros directivos con rango de dirección general que han incorporado procesos al Sistema de Información Funcional.</p>	<p>E1.P1.IMPACTO. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del <i>Marco para un uso confiable de la IA en los Gobiernos de la OCDE</i>.</p>
<p>E1.P1.02.IA1. Finalización del contrato de suministro de hardware y licencias para la puesta en marcha del almacén de datos corporativo.</p> <p>E1.P1.02.IA2. Finalización del contrato de adquisición de infraestructura para el DATA LAKE AGE.</p> <p>E1.P1.02.IA3. Finalización del Encargo a INECO para el apoyo en el lanzamiento del Plan de Digitalización de las AAPP.</p>	<p>E1.P1.02.IR1. Porcentaje de conjuntos de datos compartidos en el Espacio del Dato de la Administración del Estado sobre el total del catálogo.</p>	
<p>E1.P1.03.IA1. Puesta en producción de la Plataforma Soberana de IA.</p>	<p>E1.P1.03.IR1. Número de casos de uso de IA desarrollados.</p>	
<p>E1.P1.04.IA1. Desarrollo de los casos de uso.</p> <p>E1.P1.04.IA2. Informe de evaluación.</p>	<p>E1.P1.04.IR1. Número de cuadros de mando y servicios innovadores desarrollados.</p>	
<p>E1.P1.05.IA1. Acuerdo en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado.</p> <p>E1.P1.05. IA2. Puesta en producción de los módulos formativos para el personal directivo y el personal empleado público.</p> <p>E1.P1.05.IA3. Publicación del marco competencial de los especialistas TIC que incorpore capacidades, conocimientos y competencias en IA.</p>	<p>E1.P1.05.IR1. Porcentaje de personal directivo y personal empleado público que ha superado los módulos formativos en competencias digitales e IA.</p> <p>E1.P1.05.IR2. Número de especialistas TIC con formación avanzada en IA.</p>	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P1.O6.IA1. Publicación del Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC para el desarrollo de directrices de uso de la IA.</p> <p>E1.P1.O6.IA2. Publicación del Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC sobre la creación del inventario algorítmico, previa consulta a la Mesa General de Negociación de la AGE y participación del Foro de Gobierno Abierto.</p>	<p>E1.P1.O6.IR1. Porcentaje de personal directivo, empleado público y alto cargo formado en las directrices del uso de la IA.</p> <p>E1.P1.O6.IR2. Porcentaje de personal directivo, empleado público y alto cargo formado en el inventario algorítmico.</p>	

## 1. FINALIDAD

Desarrollar un enfoque que permita invertir en el capital humano, tecnológico y en datos de la Administración del Estado con una planificación estratégica y sistemática, informada por la evidencia, a partir de las previsiones de evolución de la cartera de servicios públicos en las próximas décadas en un contexto de relevo generacional y transición digital, en el marco de los escenarios presupuestarios.

## 2. OBJETIVOS

### E1.P2.O1. Elaborar un estudio de prospectiva sobre desafíos y tendencias clave en materia organizativa, de los recursos humanos, tecnológicos y en datos de la Administración del Estado

La planificación estratégica constituye la garantía de que la organización se adapta a un contexto caracterizado por rasgos de volatilidad, ambigüedad, complejidad e incertidumbre. Comporta una evolución desde la gestión inercial, surgida de un entorno estable, sencillo y predecible, a la gestión previsional, preparada para adaptarse a entornos cambiantes. El objetivo del estudio es anticipar las necesidades en materia organizativa, de recursos humanos, tecnológicos y de datos que tendrá la Administración del Estado en el medio y largo plazo, tomando como referencia, entre otros, el informe de prospectiva *España 2050* y concretar metodológicamente la evolución de esas necesidades sobre la base de una planificación de carácter anual.

Los factores relevantes para el ejercicio de prospectiva sobre los recursos han de tener en cuenta, entre otros, la política sustantiva y liderazgo de España en clave comparada, la estadística continua sobre población y el conjunto de operaciones estadísticas asociadas que proporcionan las variables demográficas, sociológicas, educativas, culturales y económicas relevantes; el alcance y tipología de bienes y servicios públicos que se anticipe proveer en el marco de los escenarios presupuestarios plurianuales; la interacción entre personas, datos y tecnología en el modo de provisión de esos bienes y servicios, así como la capacidad de adaptación a la evolución de las demandas ciudadanas en el horizonte 2050, entre otros elementos. Este estudio de prospectiva sobre los recursos proporcionará asimismo la orientación metodológica para que se concreten en la planificación anual los análisis del entorno específico de los departamentos y organismos públicos de la Administración del Estado en el ámbito funcional en el que cada uno de ellos opera.

### E1.P2.O2. Elaborar un mapa de recursos humanos

Con el fin de que la Administración del Estado pueda responder a las necesidades de ese entorno cambiante, resulta necesario disponer de una herramienta que identifique, sobre la base de los procesos de trabajo y las funciones que debe cumplir, el conjunto de capacidades disponibles y el diferencial, a fin de ordenar metodológicamente los ejercicios de planificación de recursos con periodicidad anual.

Esta planificación va a hacer posible mantener la configuración histórica del modelo de función pública estatal, articulado sobre cuerpos y escalas, y asegurar su adecuado engarce con la estructura de puestos de trabajo con arreglo a un modelo de recursos humanos basado en competencias diseñadas para el espacio administrativo europeo.

El objetivo es elaborar un mapa de recursos humanos que identifique los puestos tipo mediante el análisis estadístico de la información contenida en el SIF. Este catálogo permitirá identificar la actividad desarrollada por cada código de puesto a partir de su vinculación al proceso de trabajo del que se dispone evidencia a través del SIF. El catálogo deberá ser interoperable con los mapas de recursos tecnológicos y los catálogos de datos.

### E1.P2.O3. Elaborar un mapa de recursos tecnológicos

Elaborar un mapa de recursos tecnológicos, con elementos y activos relacionados con inteligencia artificial (IA), datos y ciberseguridad es una tarea esencial en la Administración Pública moderna. Este catálogo puede facilitar una visión global y actualizada de las herramientas disponibles, permitiendo a las distintas entidades y organismos alinearse con las mejores prácticas tecnológicas, así como conocer las alternativas para abordar el desarrollo de servicios que se requiera, permitiendo identificar y aprovechar las oportunidades emergentes para mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos.

La importancia de este catálogo radica en su capacidad para centralizar información sobre las tecnologías que pueden facilitar la gestión y planificación estratégica en la implantación de servicios y por lo tanto optimizar la asignación de recursos. Un catálogo bien estructurado ayuda a la toma de decisiones informadas, asegurando que las inversiones tecnológicas se realicen de manera coherente con los objetivos estratégicos de la organización.

En el contexto de la inteligencia artificial, permite identificar soluciones tecnológicas que pueden automatizar procesos, mejorar la toma de decisiones y ofrecer servicios más personalizados a la ciudadanía. La Inteligencia Artificial tiene el potencial de transformar la forma en que se prestan los servicios. Un catálogo exhaustivo es, por tanto, una herramienta indispensable para maximizar los beneficios de la Inteligencia Artificial en el sector público.

Este catálogo deberá contar con una relación clara con el catálogo de datos. La gestión de datos es otro componente crítico que se beneficia significativamente de un catálogo de recursos tecnológicos.

### E1.P2.O4. Elaborar un catálogo de datos

La elaboración de un catálogo de datos unificado en el ámbito de las administraciones públicas, resulta fundamental aprovechar y cruzar la información ya existente en los principales sistemas de información de la Administración del Estado. En particular, partiendo de los principales sistemas de información que gobiernan la administración electrónica y los procesos de trabajo de la Administración General del Estado como son el Sistema de Información Administrativa (SIA), que proporciona un inventario actualizado de procedimientos y servicios administrativos, el Sistema de Información Funcional (SIF), que permite estructurar la organización funcional de la AGE y sus unidades responsables, y los Registros de Actividades de Tratamiento (RAT) previstos por la normativa de protección de datos, que detallan los conjuntos de datos tratados en cada procedimiento. Estos sistemas constituyen una base sólida para identificar, clasificar y contextualizar los conjuntos de datos de forma coherente, interoperable y alineada con los principios de reutilización, transparencia y protección de datos personales y posibilitan la aspiración de avanzar hacia un modelo de dato único en la Administración.

A partir de esta base, la elaboración del catálogo de datos debe incluir la normalización de metadatos (tipo de datos, finalidad, unidad responsable, régimen de acceso, calidad, frecuencia de actualización, base jurídica, etc.) y su alineación con los modelos de referencia nacionales y europeos (como el modelo de metadatos DCAT-AP). La integración de esta información en un catálogo único facilitará la gestión del dato como activo estratégico, permitirá identificar datos clave para la prestación de servicios digitales, y apoyará el desarrollo de políticas públicas basadas en evidencia y la simplificación administrativa. Asimismo, proporcionará trazabilidad, transparencia y control sobre el ciclo de vida de los datos en el sector público, garantizando un equilibrio adecuado entre apertura, interoperabilidad y protección de los derechos de las personas.

E1.P2.O5. Aprobar los planes anuales de recursos humanos de ámbito general, específico y de sectores previstos en la Orden TDF/380/2024, de 26 de abril, en el marco de la *Estrategia de Recursos Humanos 2026-2030*.

La Orden TDF 380/2024, de 26 de abril, asigna a la planificación estratégica de recursos humanos un lugar central en las transformaciones en materia de función pública derivadas del componente II del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, al ser el vértice sobre el que se articula el nuevo modelo de ordenación y gestión de los recursos humanos.

Con arreglo a sus previsiones han de desarrollarse con carácter anual planes de ámbito específico, y un plan de ámbito general en el marco del proceso de elaboración de los Presupuestos Generales del Estado. Los planes específicos deberán ser aprobados en el primer trimestre del año y el plan general en los dos meses siguientes, siempre antes de la publicación de la Orden por la que se dictan las normas para la elaboración de los Presupuestos Generales del Estado. Los planes han de ser objeto de negociación colectiva previa en los ámbitos correspondientes, en la medida en que las organizaciones sindicales constituyen actores clave en el ejercicio de la planificación estratégica.

Los planes se elaborarán con arreglo a los modelos normalizados adoptados por la Comisión Superior de Personal, con arreglo al contenido especificado en la orden. Los planes de ámbito general han de incluir un diagnóstico de situación del empleo público, a tres años, y las siguientes previsiones: i) análisis de las disponibilidades y necesidades de personal, tanto desde el punto de vista del número de efectivos, como del de los perfiles profesionales o cualificación de los mismos; ii) previsión de la incorporación de nuevo personal en cada una de las áreas funcionales a través de la oferta de empleo público; iii) medidas de incentivo a la permanencia del personal en cada una de las áreas funcionales más allá de la edad de jubilación; iv) medidas en materia de provisión de puestos de trabajo para una distribución óptima de efectivos entre áreas funcionales deficitarias o excedentarias; v) determinación de áreas funcionales, puestos de trabajo, sectores y destinos de difícil cobertura proponiendo las medidas que correspondan; vi) adopción de medidas sobre la cualificación y formación profesional a partir de la identificación de los itinerarios profesionales del conjunto de las áreas funcionales y entre áreas relacionales, basada en marcos competenciales, a efectos del desarrollo de la carrera y de la promoción interna tanto de carácter horizontal como vertical; vii) formulación de propuestas en relación con un mejor dimensionamiento de los gastos de personal, a partir de las evidencias y los resultados de la planificación específica y de reestructuración.

Los planes específicos se elaboran por cada una de las áreas funcionales por los departamentos ministeriales, sus organismos públicos y entidades vinculadas o dependientes competentes, con arreglo a la adscripción que se realice de cada una de las áreas funcionales en el seno de la Comisión Superior de Personal. Los planes específicos deben estar alineados con la consecución de los objetivos estratégicos de la planificación general en el ámbito sectorial respectivo, así como con la planificación presupuestaria y sobre el análisis cualitativo y cuantitativo basado en evidencias.

Con el fin de servir de soporte a esta planificación, se están desarrollando, a partir del SIF, las herramientas tecnológicas y de capacidades de generación y análisis de datos para la planificación que aseguren una gestión integrada de los recursos humanos informada sobre evidencias.

Estos ejercicios de planificación de carácter anual deben estar anclados en una Estrategia de Recursos Humanos de la Administración del Estado 2026-2030 que identifique, por cada uno de los procesos relevantes (planificación, selección, carrera y movilidad, entre otros), las métricas relevantes y los indicadores clave de proceso que describan la línea de base y la previsible evolución en el marco de la adaptación del Modelo de madurez de los recursos humanos de la OCDE [<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/tax-administration/human-resources-maturity-model.pdf>]

### E1.P2.O6. Aprobar los planes de inversión en recursos tecnológicos de la Administración del Estado en el marco de la *Estrategia TIC 2026-2030*

La definición de las prioridades de inversión de recursos tecnológicos en la Administración del Estado ha de realizarse por la Comisión de Estrategia TIC de conformidad con las líneas definidas en la Estrategia TIC 2026-2030.

Esta definición debe articularse a través de ejercicios de planificación anual alineados con el ciclo de planificación presupuestaria y que permitan a su vez medir el impacto de la inversión en términos de avances en el modelo de madurez de la administración digital.

### E1.P2.O7. Mejorar la eficiencia operativa mediante el análisis, rediseño y modelado de procesos

La incorporación de procesos al Sistema de Información Funcional va a permitir realizar un análisis y diagnóstico de procesos actuales, un mapeo de procesos clave, la identificación de cuellos de botella, redundancias y puntos críticos, así como la evaluación de indicadores de rendimiento actuales.

Sobre esa base se procederá a realizar un rediseño y modelado de procesos con vistas a la definición de procesos optimizados alineados con objetivos institucionales que hará posible la incorporación de automatización y herramientas digitales (BPM, RPA, IA).

Para el cumplimiento de este objetivo se asegurará la validación de las unidades operativas, así como un seguimiento, evaluación y ajuste continuo mediante cuadros de mando e indicadores clave de gestión (KPIs).

### E1.P2.O8. Desarrollar una metodología conjunta de gestión objetivada de la demanda de recursos humanos y tecnológicos y organizativos.

El análisis funcional de la organización evidenciado a través del Sistema de Información Funcional permite realizar una aproximación holística a la gestión de la demanda de recursos humanos, y tecnológicos y organizativos, con el fin de permitir una asignación eficaz, eficiente y racional de los recursos de la Administración del Estado al conjunto de sus centros directivos y organismos.

Esta metodología debe disponer de una serie de atributos, tales como su carácter objetivo a partir de las evidencias generadas por la incorporación de nueva política sustantiva, los procesos o proyectos existentes o de nueva creación; la adaptabilidad a un entorno cambiante a partir del diseño del proceso para la identificación y cobertura de nuevos perfiles profesionales o de la detección e incorporación de tecnologías emergentes al conjunto de la organización; la buena gobernanza en los órganos colegiados responsables de la adopción de decisiones sobre recursos tecnológicos, humanos, y en datos (Comisión Superior de Personal, Comisión de Estrategia TIC) y del funcionamiento de los servicios (Comisión Coordinadora de las Inspecciones de Servicios teniendo presente la dimensión organizativa; la vinculación a los estándares de calidad en la prestación de los servicios públicos; la interacción entre las dimensiones humana, tecnológica y en datos, así como la vinculación a los escenarios presupuestarios plurianuales y a la planificación presupuestaria de ciclo anual.

## 3. ACTIVIDADES

E1.P2.O1. Estudio anual de prospectiva	E1.P2.O1.A1 Contrato de consultoría para la realización del estudio de prospectiva en RRHH.
E1.P2.O2. Mapa de recursos humanos	E1.P2.O2.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal.
E1.P2.O3. Mapa de recursos tecnológicos	E1.P2.O3.A1. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC.
E1.P2.O4. Catálogo de datos	E1.P2.O4.A1. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC.
E1.P2.O5. Planes de recursos humanos	E1.P2.O5.A1. Negociación en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado. E1.P2.O5.A2. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal. E1.P2.O5.A3. Resolución de la Secretaría de Estado de Función Pública. E1.P2.O5.A4. Resoluciones de las subsecretarías de los departamentos ministeriales.
E1.P2.O6. Planes de recursos tecnológicos	E1.P2.O6.A1. Negociación en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado. E1.P2.O6.A2. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC.
E1.P2.O7. Mejorar la eficiencia operativa mediante el análisis, modelado y rediseño de procesos	E1.P2.O7.A1. Contrato sobre capacidades de BPM.
E1.P2.O8. Metodología de gestión objetivada de la demanda	E1.P2.O7.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal. E1.P2.O7.A2. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC. E1.P2.O7.A3. Acuerdo de la Comisión Coordinadora de las Inspecciones de Servicios.

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
E1.P2.O1.IA1. Publicación del estudio de prospectiva.	E1.P2.O1.IR1. Porcentaje de personal empleado público y personal directivo y alto cargo que conoce el informe anual de prospectiva.	E1.P2.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el <i>Modelo de madurez en recursos humanos de la Administración del Estado</i> .
E1.P2.O2.IA1. Publicación del mapa de recursos humanos.	E1.P2.O2.IR1. Porcentaje de personal directivo y alto cargo de la Administración del Estado que conoce el mapa de recursos humanos.	E1.P2.IMPACTO2. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el <i>Modelo de madurez de digitalización de la Administración del Estado</i> .
E1.P2.O3.IA1. Publicación del mapa de recursos tecnológicos.	E1.P2.O3.IR1. Porcentaje de personal directivo y alto cargo que conoce el catálogo de recursos tecnológicos.	
E1.P2.O5.IA1. Publicación del plan de ámbito general de recursos humanos de la Administración del Estado.  E1.P2.O5. IA2. Publicación de los planes de ámbito específico de los departamentos ministeriales.	E1.P2.O5.IR1. Porcentaje de personal directivo y personal empleado público que ha superado los módulos formativos relativos a los planes de recursos humanos.	
E1.P2.O6.IA1. Publicación del plan de recursos tecnológicos de la Administración del Estado.	E1.P2.O6.IR1. Porcentaje de personal directivo y personal empleado público que ha superado los módulos formativos relativos a los planes de recursos tecnológicos.	
E1.P2.O7.IA1. Finalización del contrato de capacidades de BPM.	E1.P2.O7.IR1. Número de procesos tipo rediseñados.	
E1.P2.O8.IA1. Publicación de la metodología de asignación objetivada de la demanda de recursos humanos y tecnológicos.	E1.P2.O8.IR1. Número de responsables de planificación de recursos humanos y tecnológicos con formación avanzada en planificación con arreglo a la nueva metodología.	

# 3 Empleo público proactivo, innovador e inclusivo

## 1. FINALIDAD

Identificar de manera continua aquellas habilidades y competencias del personal empleado público que hacen posible transformar la visión política en servicios que aporten valor a la sociedad, mediante la atracción y retención del talento; selección basada en los principios de igualdad, mérito y capacidad que refleje en la función pública la diversidad de la sociedad y promueva una cultura de innovación y aprendizaje continuo en la que se reconozcan las iniciativas de creación de valor público.

## 2. OBJETIVOS

### E3.P3.O1. Atraer talento público

Las administraciones públicas se enfrentan a una fuerte competencia por el talento, especialmente en ámbitos que requieren nuevos conjuntos de capacidades, conocimientos y competencias, al tiempo que la transformación digital requiere de la inversión en las capacidades del sector público a partir del replanteamiento de los procesos de trabajo para aprovechar el potencial de la automatización, los datos y la interoperabilidad. Estos factores determinan que la inversión en competencias constituya un activo estratégico para favorecer la transformación de la administración estatal.

Una política de atracción del talento, de acuerdo con la OCDE, requiere:

i) Identificar de manera continua las capacidades, competencias y conocimientos necesarios para crear valor público.

Se establecerá en primer lugar un ecosistema competencial completo y reglado en un instrumento jurídico que recoja la identificación de las capacidades, conocimientos y competencias necesarios para el óptimo desempeño de cada uno de los puestos tipo de las áreas funcionales a las que se adscriben los cuerpos y escalas. El ecosistema enlazará con los bancos de conocimiento existentes en los institutos y escuelas (proyecto 1) con el fin de generar los contenidos formativos y los módulos para la certificación de las competencias. Este proyecto se compartirá en el marco del espacio administrativo europeo para completar las cualificaciones profesionales de ESCO (clasificación europea multilingüe de capacidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones) en su dimensión del sector público de las administraciones de los Estados de la Unión.

En segundo lugar se determinará un proceso de trabajo reglado y acordado en el seno de la Comisión Superior de Personal que, partiendo de los mapas de recursos humanos y recursos tecnológicos elaborados sobre la base del Sistema de Información Funcional, permita detectar el diferencial de nuevos perfiles profesionales que requiera la administración estatal y que deriven de la normativa sustantiva, la planificación estratégica acordada en órganos de gobierno o del estudio de prospectiva, así como la manera de seleccionarlos o especializarlos.

ii) Posicionar el empleo público como un empleador de referencia a través de la promoción de una marca que conecte con los valores, la motivación y el orgullo de pertenecer a la administración para contribuir al bien público y buscar proactivamente la manera de atraer a grupos y conjuntos de habilidades que estén subrepresentados.

Se pondrá en producción el Portal de Empleo Público. El Portal ha de servir de instrumento de difusión de la oferta, los perfiles de los cuerpos y escalas adscritos a las áreas funcionales, convocatorias, calendario de realización de los procesos selectivos, composición de los órganos de selección, características de las pruebas de ingreso y de selección, itinerarios formativos de las escuelas y módulos de adquisición de competencias, entre otros elementos. Se publicarán los criterios de selección, la composición de los órganos y los resultados por fase, así como la incorporación de otros elementos, como el índice de participación, el porcentaje de candidatos aprobados, la tasa de abandono, los coeficientes multiplicadores y el índice de concurrencia competitiva en la selección.

Se desarrollarán anualmente campañas de publicidad institucional vinculadas a la publicación anual de la oferta de empleo público y se desplegarán acciones comunicativas específicamente diseñadas para atraer los perfiles profesionales identificados.

iii) Reclutar y seleccionar aspirantes mediante procesos transparentes, abiertos y basados en el mérito, a fin de garantizar un trato justo y equitativo, en particular mediante acciones que permitan divulgar ampliamente las oportunidades de empleo y garantizar la igualdad de acceso de todos los aspirantes debidamente calificados; llevar a cabo un proceso de selección de candidatos riguroso e imparcial, basado en criterios y métodos apropiados para el puesto y en el que los resultados sean transparentes y contestables; cubrir las vacantes de manera oportuna para seguir siendo competitivos y satisfacer las necesidades de personal de forma eficiente.

Se evolucionará hacia un modelo de selección consensuado entre todos los actores interesados que preserve en todo momento la tensión competitiva entre los aspirantes y el rigor de las pruebas selectivas, al tiempo que se asegura la igualdad de oportunidades real y efectiva. Para ello:

Se establecerán alianzas entre las escuelas e institutos de la administración del Estado con las escuelas e institutos del espacio administrativo europeo y de las universidades del espacio europeo de educación superior que constituyan referencias académicas de excelencia por cada cuerpo y escala.

Se diseñarán pruebas de acceso a los institutos y escuelas que midan el potencial y permitan reclutar un número mayor de aspirantes que de plazas de personal funcionario convocadas atendiendo a un coeficiente multiplicador derivado de las evidencias de planificación y que mantenga la tensión competitiva.

Se mantendrán las pruebas clásicas de la fase de oposición de cada cuerpo y escala con el fin de determinar la aptitud y establecer un orden de prelación entre los aspirantes hasta el total de plazas convocadas.

Se diseñarán itinerarios formativos basados en el ecosistema competencial (que incluye capacidades, conocimientos y competencias estratégicas, comunes y específicas) medidos en ECTS (120 ECTS para los cuerpos y escalas del subgrupo A1; 90 ECTS para el subgrupo A2; 60 ECTS para el grupo B; 30 ECTS para el subgrupo A1 y 10 para el subgrupo C2) para que se impartan en las escuelas e institutos el marco de los cursos selectivos de acceso a los cuerpos y escalas

Se establecerán órganos permanentes y estables de selección diferenciados del profesorado de los institutos y escuelas, con un periodo de desempeño de 5 años sin posibilidad de renovación y sujetos de un código ético específico.

Se habilitarán garantías consistentes en el anonimato de los aspirantes, un registro público de preparadores y un tribunal administrativo especializado en materia de selección que controle la actuación de los órganos de selección.

# 3

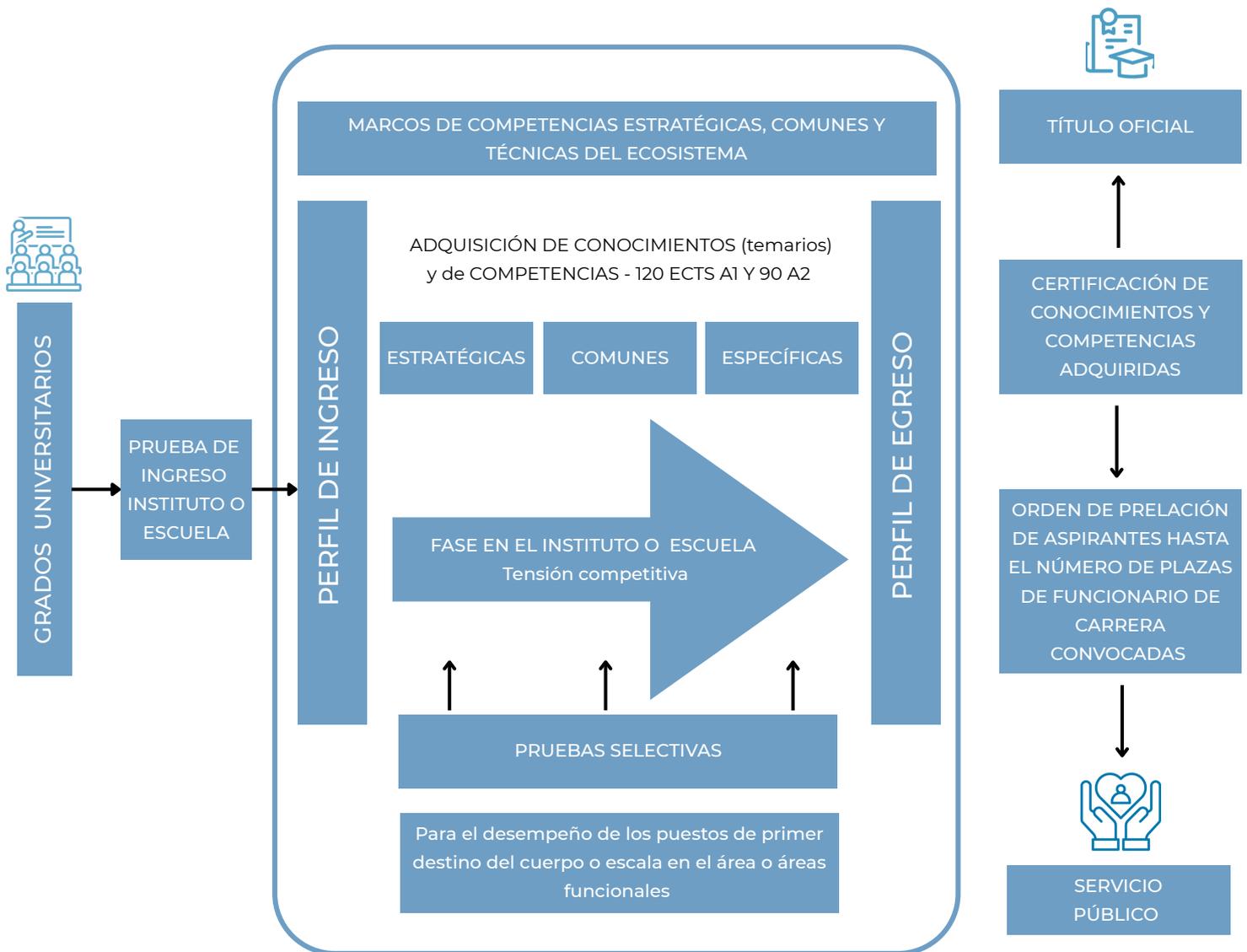
## Empleo público proactivo, innovador e inclusivo

Se garantizará la igualdad de oportunidades mediante la continuidad en la red de escuelas e institutos del sistema de becas y ayudas al estudio convocados anualmente por el Ministerio de Educación y Formación Profesional con base en el real decreto de umbrales de renta y patrimonio familiar.

Se minimizará el coste de oportunidad de preparación de las pruebas por los aspirantes que no obtengan la condición de personal funcionario de carrera, pero que hayan superado el proceso formativo, de modo que puedan obtener un título de posgrado con carácter oficial, en el caso de los aspirantes a los subgrupos A1 y A2.

Se establecerá un sistema de equivalencias sobre la base del ecosistema competencial que permita engarzar con los mecanismos de promoción interna horizontal y vertical, a partir de la medición homogénea en ECTS del esfuerzo requerido para el acceso a los cuerpos y escalas.

**Figura 3. Acceso a los subgrupos A1 y A2 través de los institutos y escuelas**



# 3 Empleo público proactivo, innovador e inclusivo

## E3.P3.O2. Retener talento público

La relevancia y magnitud de los desafíos a los que se enfrentan las administraciones de los Estados miembros de la Unión Europea requiere adoptar un enfoque de inversión en las políticas de empleo público orientadas a la retención de una fuerza de trabajo cualificada y preparada para el futuro.

Retener el talento público, de acuerdo con la OCDE, requiere:

i) Identificar los factores que favorecen la permanencia del personal empleado público, atendiendo a la necesidad de asegurar una remuneración adecuada y equitativa, así como los incentivos de carácter no económico. Se desarrollará el análisis y valoración de puestos de trabajo del conjunto de la administración estatal con el fin de objetivar las decisiones relativas a la estructura retributiva contenidas en el proyecto de Ley de la Función Pública de la Administración del Estado. En el marco del proyecto 5 de *Consenso por una Administración Abierta* se identificarán los factores de carácter no retributivo que contribuyen a la permanencia.

ii) Evaluar, recompensar y reconocer el desempeño, lo que requiere alinear y evaluar el desempeño individual, del equipo del centro directivo y del conjunto de la administración estatal mediante indicadores y criterios acordados, que han de discutirse y revisarse regularmente; recompensar a través del complemento de desempeño y abordar de forma individualizada el insuficiente rendimiento como parte de un enfoque coherente de la política de retención, al tiempo que se apoya al personal responsable de realizar las evaluaciones. Se desarrollará la metodología para la evaluación del desempeño vinculada a las métricas de los procesos de trabajo evidenciadas en el Sistema de Información Funcional y se negociará en el seno de la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado, con vistas a su implantación a través de su desarrollo normativo, de un módulo del Sistema Integrado de Gestión de Personal y de los recursos formativos y de apoyo asociados al despliegue.

## E3.P3.O3. Fomentar una cultura del aprendizaje a lo largo de toda la vida

La Agenda de Capacidades para la Administración Pública desarrollada por la Comisión Europea apoya a los Estados miembros en sus esfuerzos por construir administraciones públicas resilientes, atractivas, transparentes y de alto rendimiento dotándolas de una amplia gama de herramientas para mejorar el reciclaje y perfeccionamiento profesional de sus empleados públicos.

En este contexto, desarrollar una cultura y un entorno de aprendizaje a lo largo de toda la vida en la administración estatal requiere:

i) Crear incentivos que favorezcan el desarrollo personal y el aprendizaje continuo. Se desarrollará el mapa de itinerarios profesionales a partir de la información volcada al espacio del dato de la Administración del Estado en materia de empleo público. El mapa permitirá ofrecer orientación al personal empleado público sobre los itinerarios de progresión profesional más adaptados a su formación e intereses profesionales y vinculados a las áreas funcionales y relacionales.

ii) Integrar el aprendizaje en las posibilidades de movilidad de la carrera vertical a través del pasaporte competencial. El pasaporte competencial consiste en un modelo de CV normalizado y metadatado, basado en un sistema de acreditación común de competencias elaborado sobre el ecosistema competencial, que resulte interoperable con los módulos automatizados de tramitación de la provisión de puestos mediante concurso y libre designación. Este pasaporte está siendo desarrollado en el marco de los proyectos derivados de la comunicación de la Comisión Europea sobre la mejora del espacio administrativo europeo.

iii) Desarrollar enfoques, contextos de aprendizaje y desarrollo profesional personalizados, vinculados al tipo de conjunto de habilidades y a la ambición o capacidad de cada empleado o empleada. Para ello se pondrán en marcha proyectos de generación de contenidos formativos personalizados y generados a partir de la interacción entre los bancos de conocimiento de los institutos y escuelas y el ecosistema competencial (proyecto 1), la creación de servicios de asesoramiento y orientación profesional personalizados y la constitución de una red de mentorías.

iv) Identificar el potencial del personal empleado público a partir de las capacidades que ofrece el espacio de datos de la Administración del Estado mediante la compartición de la información derivada de la explotación estadística del Registro Central de Personal vinculada a los itinerarios profesionales.

v) Ampliar las posibilidades de desarrollo profesional en el espacio administrativo europeo e internacional, mediante el fomento de la participación en el Programa de intercambio de funcionarios europeos (PACE) y la participación en proyectos del Instrumento de Apoyo Técnico de la Comisión Europea y en TAIEX (acción exterior) en los que España participa junto a otros Estados miembros.

### E3.P3.O4. Asegurar la igualdad de género real y efectiva en el empleo público estatal

La igualdad de género en las administraciones públicas se fundamenta en el compromiso de ser un referente en la implementación de políticas inclusivas y equitativas. La Administración del Estado es consciente de que aún queda camino para recorrer a fin de alcanzar la igualdad en términos real y efectiva.

En el marco del IV Plan de Igualdad de la Administración General del Estado, suscrito el 18 de junio de 2025 entre los representantes de la Administración del Estado y las organizaciones sindicales CSIF, UGT, CC.OO. CIG y ELA, se ha adquirido el compromiso de:

i) Disponer de datos reales, fiables, homogéneos y actualizados que permitan conocer la situación actual de la Administración del Estado, para detectar desigualdades y orientar las acciones de forma eficaz. Para ello, se creará en el Portal de empleo público el Observatorio del empleo público, que permitirá incorporar los conjuntos de datos relevantes para el conocimiento de la situación de igualdad real en la Administración del Estado, a partir de un diseño metodológico que permita obtenerlos, así como la opinión del personal de la AGE sobre la igualdad medida a través de encuestas periódicas.

ii) Crear una cultura organizativa que incorpore la perspectiva de género en el funcionamiento de la Administración del Estado a través del refuerzo de las unidades de igualdad y Comisiones de Mesas Delegadas, dotándolas, en virtud de sus competencias y facultades, de recursos para liderar y supervisar las acciones en materia de igualdad, el desarrollo de los espacios web dedicados a la igualdad y el desarrollo de un índice de igualdad.

iii) Captar y retener talento femenino, promoviendo el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres. Se prevé desarrollar acciones de captación del talento y medidas de fomento de la promoción interna en cuerpos y escalas donde exista infrarrepresentación, un estudio de brecha salarial de género en la Administración del Estado junto con un plan de acción promoción de la presencia de mujeres en puestos predirectivos y directivos (mentorías, mujeres referentes profesionales) y un estudio sobre el impacto del teletrabajo en la carrera profesional.

iv) Sensibilizar y formar desde la toma de conciencia de la discriminación estructural que afecta a las mujeres, el conocimiento de las herramientas para analizar la realidad desde la perspectiva de género y el desarrollo de acciones correctoras que atiendan a la diversidad de las mujeres y los hombres. Se realizarán acciones formativas con la igualdad como componente transversal.

v) Corresponsabilizar y conciliar la vida laboral, personal y familiar para fomentar un reparto equilibrado de responsabilidades, promoviendo medidas que faciliten la compatibilidad del trabajo con la vida privada a partir de la detección de necesidades derivada de una encuesta, campañas para la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación, actualización

vi) Erradicar la violencia contra las mujeres a partir de la consolidación del protocolo de actuación frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo, como herramienta esencial para garantizar entornos laborales seguros y respetuosos.

## E3.P3.O5. Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, con particular atención a la discapacidad

España aspira a consolidarse como un país líder en materia de inclusión en el empleo público, liderando el intercambio de experiencias dentro de la Unión Europea y proyectando sus avances como referente para otros Estados miembros.

Con el propósito de garantizar el derecho de las personas con discapacidad a participar plenamente en el empleo público y contribuir, desde sus capacidades y talento, a una Administración del Estado más abierta, inclusiva y representativa de la sociedad a la que sirve, se requieren:

i) Medidas normativas y de desarrollo profesional que actualicen el marco jurídico del ingreso, la promoción y la movilidad de las personas con discapacidad; y que impulsen la formación mediante el diseño e implantación de itinerarios formativos de discapacidad.

ii) Medidas que permitan un mayor conocimiento sobre este colectivo, con una mejora de la recopilación de datos sobre el personal empleado público con discapacidad, un análisis que permita la detección de talento para el acceso a puestos de carácter directivo y para la atracción de nuevos empleados públicos con discapacidad a la función pública.

iii) Medidas estructurales sobre la organización, reforzando el papel de las Unidades de Inclusión del Personal con Discapacidad, promoviendo el intercambio de buenas prácticas y medidas de sensibilización en el ámbito de la gestión de la diversidad en foros como la Comisión Superior de personal, o celebrando jornadas interadministrativas sobre la discapacidad en el empleo público.

iv) Medidas de mejora en el acceso al empleo público, incidiendo sobre los perfiles profesionales que permitan el desarrollo del potencial de las personas con discapacidad intelectual, asegurando la participación efectiva en los órganos de selección de las personas con discapacidad o diseñando un nuevo modelo de publicidad activa sobre el acceso al empleo público de las personas con discapacidad.

## E3.P3.O6. Apostar por la diversidad en el empleo público estatal en garantía de la cohesión social y territorial

La legitimidad de la función pública descansa en buena medida sobre el modo en que su composición refleja la diversidad característica de las sociedades contemporáneas, lo que determina la necesidad de eliminar barreras al acceso al empleo público a través de un enfoque que asegure la cohesión social y territorial.

La cohesión social se fortalece a través de un nuevo modelo de acceso al empleo público que desplaza el coste de preparación de las pruebas de acceso a los institutos y escuelas y minimiza el coste de oportunidad de los aspirantes a través de la obtención de un título universitario de posgrado o la acreditación de la formación medida en créditos ECTS.

En este modelo, la transición entre el sistema educativo y el sistema de acceso al empleo público dispone del apoyo de las becas para cursar estudios postobligatorios, que puede extenderse a aquellos aspirantes que cumplan con los requisitos establecidos anualmente en los reales decretos de umbrales de renta y patrimonio.

Debe apoyarse, además, un modelo menos fragmentario de realización de prácticas académicas en la Administración del Estado a lo largo de todo el ciclo de formación educativa obligatoria y postobligatoria, de manera que pueda darse a conocer el trabajo que se desarrolla en el sector público a amplias capas de la población. Ello hará posible atraer al empleo público a grupos de población social que tradicionalmente han encontrado mayores barreras para el acceso, así como a la población de origen extranjero o descendiente de inmigrantes.

Este enfoque debe completarse con programas de formación dual, especialmente dirigidos a los ciclos de formación profesional de grado básico, medio y superior, a fin de favorecer que la apuesta por el impulso de la formación profesional tenga una traslación al enriquecimiento de perfiles profesionales en el sector públicos.

La cohesión territorial requiere, en primer lugar, completar el proceso de territorialización de la convocatorias derivadas de las ofertas de empleo público, de modo que los aspirantes puedan conocer, desde el momento en que se publica la convocatoria del proceso selectivo, la plaza concreta que se ocupará. Ello hará posible, a su vez, que la asignación de destinos tenga en cuenta la preferencia de los aspirantes por ocupar destinos en las provincias de su elección, identificada al comienzo de los procesos selectivos.

En segundo lugar, la modalidad de impartición de los cursos selectivos del nuevo modelo de selección ha de desarrollarse en colaboración con las universidades que hacen posible impartir formación en línea y a distancia, a fin de evitar que los alumnos y alumnas tengan que desplazarse a la sede de las escuelas e institutos para recibir la formación.

En tercer lugar, la política de alianzas con los institutos y escuelas debe concebirse desde el inicio en garantía de la cohesión territorial, de modo que se identifiquen de forma equilibrada en todo el territorio nacional las universidades con las que se constituyan alianzas para el acceso a cada cuerpo o escala.

Finalmente, la descentralización de la realización de pruebas selectivas, que ha tenido muy buenos resultados durante la pandemia, debe continuar y consolidarse en el acceso a todos los cuerpos y escalas, potenciando las alianzas que la hacen posible.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E1.P3.O1. Atraer talento</p>	<p>E1.P3.O1.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre la metodología para elaborar el ecosistema competencial.</p> <p>E1.P3.O1.A2. Contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales.</p> <p>E1.P3.O1.A3. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre la metodología para detectar e incorporar perfiles profesionales emergentes.</p> <p>E1.P3.O1.A4. Contrato de desarrollo del Portal de Empleo Público.</p> <p>E1.P3.O1.A5. Acuerdo de la CSP sobre el modelo de gobernanza del Portal de Empleo Público.</p> <p>E1.P3.O1.A6. Contratación de medios de campañas de publicidad institucional vinculadas al lanzamiento de la oferta de empleo público.</p> <p>E1.P3.O1.A7. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre el mapa de alianzas de las escuelas e institutos de la Administración del Estado en el espacio administrativo europeo y en el espacio europeo de educación superior.</p> <p>E1.P3.O1.A8. Aprobación del convenio tipo de las escuelas e institutos para el despliegue del modelo de selección.</p> <p>E1.P3.O1.A9. Aprobación de instrumento normativo de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de Función Pública de la Administración del Estado.</p>
<p>E1.P3.O2. Retener talento</p>	<p>E1.P3.O2.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la metodología para el análisis y valoración de puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.A2. Negociación en la Mesa General de Negociación relativa a la metodología para el análisis y valoración de los puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.A3. Encargo para el despliegue del análisis y valoración de puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.A4. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la metodología y el modelo de gobernanza sobre evaluación del desempeño.</p> <p>E1.P3.O2.A5. Negociación en la Mesa Acuerdo de la Comisión Superior de Personal de la metodología y el modelo de gobernanza sobre evaluación del desempeño.</p> <p>E1.P3.O2.A6. Aprobación del instrumento normativo de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de Función Pública de la Administración del Estado.</p> <p>E1.P3.O2.A7. Formación en el empleo de la herramienta de evaluación del desempeño.</p>
<p>E1.P3.O3. Fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida</p>	<p>E1.P3.O3.A1. Contrato sobre mapas de itinerarios profesionales.</p> <p>E1.P3.O3.A2. Contrato sobre pasaporte competencial europeo.</p> <p>E1.P3.O3.A3. Contrato de plataforma soberana de IA: Caso de uso de IA (generación de contenidos formativos personalizados y detección de potencial):</p>

<p>E1.P3.O4. Garantizar la igualdad de género real y efectiva en el empleo público estatal</p>	<p>E1.P3.O4.A1. Convenio para desarrollar las medidas contenidas en el plan de igualdad.</p> <p>E1.P3.O4.A2. Contrato para el desarrollo de las actuaciones relativas a la auditoría de igualdad retributiva y otras actuaciones derivadas del plan de igualdad.</p>
<p>E1.P3.O5. Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, con particular atención a la discapacidad</p>	<p>E1.P3.O5.A1. Convenio para desarrollar medidas de sensibilización, formación y apoyo.</p> <p>E1.P3.O5.A2. Nuevo real decreto que actualice el Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad.</p> <p>E1.P3.O5.A3. Instrumento de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado que permita la oferta de destinos en las convocatorias de proceso selectivos y la elección preferente de plaza en función de criterios de vinculación familiar o entorno de apoyo a la discapacidad.</p> <p>E1.P3.O5.A4. Modificación de las relaciones de puestos de trabajo para dotar puestos de las unidades de apoyo a la discapacidad.</p>
<p>E1.P3.O6. Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, en garantía de la cohesión social y territorial</p>	<p>E1.P3.O6.A1. Instrumento de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado que permita la oferta de destinos en las convocatorias de proceso selectivos y la elección preferente de plaza en función de criterios de residencia.</p> <p>E1.P3.O6.A2. Becas y ayudas al estudio vinculadas a la implantación del modelo de institutos y escuelas y las becas concedidas por el Ministerio de Educación para cursar estudios posobligatorios.</p> <p>E1.P3.O6.A3. Convenio único para el desarrollo de prácticas académicas externas en la Administración del Estado a lo largo de las diferentes etapas del ciclo educativo.</p> <p>E1.P3.O6.A4. Convenios para el desarrollo de programas de formación dual en el ámbito de la formación profesional.</p> <p>E1.P3.O6.A5. Convenios para la descentralización de procesos selectivos.</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P3.O1.IA1. Aprobación del acuerdo CSP metodología ecosistema competencial.</p> <p>E1.P3.O1.IA2. Finalización del contrato consultoría desarrollo ecosistema competencial.</p> <p>E1.P3.O1.IA3. Aprobación del acuerdo CSP metodología perfiles profesionales emergentes.</p> <p>E1.P3.O1.IA4. Finalización del contrato de desarrollo del Portal de Empleo Público.</p> <p>E1.P3.O1.IA5. Aprobación del instrumento jurídico del modelo de gobernanza del Portal de Empleo Público.</p> <p>E1.P3.O1.IA6. Finalización del contrato de medios campaña publicidad institucional.</p> <p>E1.P3.O1.IA7. Aprobación del acuerdo CSP mapa de alianzas institutos y escuelas de administración.</p> <p>E1.P3.O1.IA8. Aprobación del convenio tipo de los institutos y escuelas</p> <p>E1.P3.O1.IA9. Aprobación del instrumento normativo de desarrollo del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado.</p>	<p>E1.P3.O1.IR1. Evolución del porcentaje de encuestados que declaran conocer el Portal de Empleo Público, medido desde la línea de base.</p> <p>E1.P3.O1.IR2. Impacto de la campaña de publicidad institucional medida a través de la metodología del <i>Toolkit for the evaluation of the communication activities del Directorate-General for Communication</i> de la Comisión Europea.</p> <p>E1.P3.O1.IR3. Evolución del número de aspirantes al ingreso en cuerpos y escalas de los subgrupos A1 y A2 desde la línea de base de las convocatorias correspondientes a la oferta de empleo público 2024.</p> <p>E1.P3.O1.IR4. Tasa de cobertura de las plazas ofertadas en turno libre y promoción interna.</p> <p>E1.P3.O1.IR5. Número de egresados universitarios que eligen el acceco a los subgrupos A1 y A2 como primera opción.</p>	<p>E1.P3.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el Modelo de madurez en recursos humanos.</p>
<p>E1.P3.O2.IA1. Aprobación acuerdo CSP metodología para el análisis y valoración de puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.IA2. Negociación en la MGNAGE relativa a la metodología para el análisis y valoración de puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.IA3. Finalización del encargo de análisis y valoración de puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.IA4. Aprobación acuerdo CSP metodología y gobernanza sobre evaluación del desempeño.</p> <p>E1.P3.O2.IA5. Negociación MGNAGE metodología y gobernanza sobre evaluación del desempeño.</p> <p>E1.P3.O2.IA6. Aprobación del instrumento normativo de desarrollo del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado.</p> <p>E1.P3.O2.IA7. Completar la formación del personal responsable de la evaluación del desempeño.</p>	<p>E1.P3.O2.IR1. Aprobación de las relaciones de puestos de trabajo.</p> <p>E1.P3.O2.IR2. Completar un ciclo anual de evaluación del desempeño.</p> <p>E1.P3.O2.IR3. Evolución del porcentaje de personal empleado público que se declara satisfecho con sus posibilidades de promoción y carrera profesional.</p>	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P3.O3.IA1. Finalización del contrato sobre mapa de itinerarios profesionales.</p> <p>E1.P3.O3.IA2. Finalización del contrato sobre pasaporte competencial europeo.</p> <p>E1.P3.O3.IA3. Desarrollo y documentación a la CETIC del caso de uso de la IA sobre banco de conocimientos y generación de contenidos formativos personalizados.</p>	<p>E1.P3.O3.IR1. Porcentaje de empleados públicos que han utilizado el mapa de itinerarios profesionales.</p> <p>E1.P3.O3.IR2. Porcentaje de empleados públicos que utilizan el pasaporte competencial.</p> <p>E1.P3.O3.IR3. Porcentaje de empleados públicos que han recibido contenidos formativos personalizados.</p> <p>E1.P3.O3.IR4. Evolución del número de empleados públicos que han participado en el Programa de intercambio de funcionarios de la Unión Europea.</p> <p>E1.P3.O3.IR5. Evolución del número de empleados públicos que han participado en proyectos del instrumento de soporte técnico financiado por la Comisión Europea.</p>	
<p>E1.P3.O4.IA1. Publicación del convenio para desarrollar las medidas contenidas en el plan de igualdad.</p> <p>E1.P3.O4.IA2. Finalización del contrato para el desarrollo de las actuaciones relativas a la auditoría de igualdad retributiva y otras actuaciones derivadas del plan de igualdad.</p>	<p>E1.P3.O4.IR1. Evolución desde la línea de base 2025 en los indicadores contenidos en el IV Plan de Igualdad.</p>	
<p>E1.P3.O5.IA1. Publicación del convenio para desarrollar medidas de sensibilización, formación y apoyo.</p> <p>E1.P3.O6.IA2. Nuevo real decreto que actualice el Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad</p> <p>E1.P3.O5.IA3. Instrumento de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado que permita la oferta de destinos en las convocatorias de proceso selectivos y la elección preferente de plaza en función de criterios de vinculación familiar o entorno de apoyo a la discapacidad.</p> <p>E1.P3.O5.IA4. Modificación de las relaciones de puestos de trabajo para dotar puestos de las unidades de apoyo a la discapacidad.</p>	<p>E1.P3.O5.IR1. Evolución desde la línea de base 2025 en los indicadores contenidos en el Plan de empleo público para personas con discapacidad.</p>	

# 3

## Empleo público proactivo, innovador e inclusivo

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P3.O6.IA1. Instrumento de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado que permita la oferta de destinos en las convocatorias de proceso selectivos y la elección preferente de plaza en función de criterios de residencia.</p> <p>E1.P3.O6.IA2.. Becas y ayudas al estudio vinculadas a la implantación del modelo de institutos y escuelas y las becas concedidas por el Ministerio de Educación para cursar estudios posobligatorios.</p> <p>E1.P3.O6.IA3. Publicación del convenio único para el desarrollo de prácticas académicas externas en la Administración del Estado a lo largo de las diferentes etapas del ciclo educativo.</p> <p>E1.P3.O6.IA4. Publicación del convenios para el desarrollo de programas de formación dual en el ámbito de la formación profesional.</p> <p>E1.P3.O6.IA5. Publicación de los convenios para la descentralización de procesos selectivos.</p>	<p>E1.P3.O6.IR1. Evolución desde la línea de base 2025 en los indicadores relativos a la cohesión territorial y social en el empleo público.</p>	

## 1. FINALIDAD

Proporcionar el marco adecuado para convertir al personal directivo público en líderes con visión transformadora de la administración estatal, mediante la inversión en sus capacidades y en las estructuras de apoyo que acompañen su eficaz desempeño.

## 2. OBJETIVOS

**E3.P4.O1. Aclarar las expectativas mutuas sobre la relación de confianza entre las personas titulares de los órganos que conforman el Gobierno y dirigen la Administración y el personal directivo público estatal al que se confía el cumplimiento de las prioridades del Gobierno**

Un elemento clave en la concepción de una administración de altas capacidades orientada a la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de la organización que hacen posible el desarrollo de las políticas públicas es la institucionalización de la dirección pública. Por este motivo, el hito 148 del componente 11 del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia incluyó la regulación de esta figura, que se ha materializado en el Real Decreto-ley 6/2023 y en la Orden TDF 379/2024, de 26 de abril.

Con la finalidad de seguir avanzando en el fortalecimiento institucional de la dirección pública que esta reforma del componente 11 del PRTR instituye, resulta esencial generar un marco de confianza entre la dimensión estratégica de la organización que corresponde al Gobierno y la dimensión operativa que corresponde a la Administración bajo la dirección del Gobierno.

Este marco de confianza se puede construir sobre el reconocimiento mutuo de expectativas a partir de la identificación de lo que el Gobierno espera de la Administración y lo que esta espera del Gobierno a lo largo del ciclo de una legislatura.

En algunos Estados miembros de la OCDE se ha formalizado este conjunto de expectativas mutuas con buenos resultados en términos de fortalecimiento de la confianza institucional, como sucede en el caso del Reino Unido ([https://www.civilservant.org.uk/skills-working\\_with\\_ministers.html](https://www.civilservant.org.uk/skills-working_with_ministers.html)), ejercicio que puede llevarse a la práctica en la administración estatal en forma de guías orientativas de actuación, con las debidas adaptaciones al entorno y cultura organizativa estatal.

**E3.P4.O2. Considerar criterios basados en el mérito y procedimientos transparentes en el nombramiento del personal directivo.**

La dirección pública regulada por el Real Decreto-ley 6/2023 y la Orden TDF 379/2024, de 26 de abril, se extiende en la estructura organizativa de la administración estatal hasta los puestos de subdirección general y equivalentes en rango, que se seleccionan con arreglo a una convocatoria pública atendiendo al perfil del puesto, los requisitos para su desempeño y los criterios de valoración de conocimientos y competencias profesionales.

A lo largo del proceso de elaboración de Consenso por una Administración Abierta se ha debatido en los grupos de trabajo sobre la conveniencia de extender este sistema de designación a los puestos de dirección general como forma de asegurar una mejor articulación entre la dimensión estratégica de la organización, responsabilidad del Gobierno, y la dimensión operativa que corresponde a la administración bajo la dirección de aquel.

Resulta necesario seguir fortaleciendo la confianza con el fin de avanzar en este propósito, al tiempo que se complementa la identificación del talento directivo existente en la organización administrativa y en el entorno en el que la administración estatal opera.

Para ello se desarrollarán actuaciones consistentes en el desarrollo del repertorio público de puestos directivos, que identifica los puestos de dirección pública con referencia a las funciones y competencias profesionales necesarias para desempeñarlas; la creación del directorio de personal directivo, que permite realizar una función de mapeo del talento directivo existente en la organización administrativa que ha de completarse con el mapeo del talento directivo existente en el entorno en el que la administración desarrolla sus funciones; y finalmente la creación de un servicio específico de búsqueda de perfiles directivos que pueda ponerse a disposición de las personas titulares de los órganos responsables de proponer las designaciones de personal directivo cuando así lo requieran.

Por lo que se refiere a la transparencia en los nombramientos de puestos directivos y la integridad en el desempeño, en el eje cuarto de *Consenso* se incluyen objetivos y actividades específicas.

### **E3.P4.O3. Asegurar que el personal directivo dispone del mandato, competencias y condiciones necesarias para desarrollar sus funciones**

Consolidar la figura de la dirección pública estatal requiere desarrollar un conjunto de actividades orientadas a apoyar el ejercicio de responsabilidades desde el comienzo hasta el fin de mandato:

i) Los instrumentos que aseguran un óptimo desempeño. En primer lugar, se elaborará una guía de actuación que contenga información relevante sobre el elevado estándar profesional y de conducta exigible a la dirección pública estatal. En segundo lugar, se desarrollará un módulo específico del Sistema de Información Funcional sobre dirección por objetivos. El módulo contendrá la metodología homogénea de dirección por objetivos, enlazada tanto con las políticas públicas, planes estratégicos y proyectos como con las áreas funcionales y procesos, junto con los indicadores relevantes de los resultados e impactos que permitan medir el progreso. En tercer lugar, se desarrollará un módulo específico del Sistema de Información Funcional sobre calidad. El módulo contendrá las herramientas necesarias para la aplicación de los modelos de calidad de las organizaciones (CYKLOS, CAF o *Modelo Europeo de Evaluación Común*, EFQM), los recursos formativos asociados y la evolución de la puntuación obtenida.

ii) El desarrollo de las competencias directivas sobre la base del cuestionario de autoevaluación de competencias directivas y la identificación de fortalezas y áreas de mejora, que servirá de base para el desarrollo de acciones formativas a la carta, impartidas en modalidades acordes con las exigencias de dedicación exclusiva.

iii) El diseño y despliegue de incentivos para orientar la gestión a resultados. Se diseñará un sistema de retribución para el personal directivo estatal basado en las evidencias obtenidas a través de los módulos de dirección por objetivos y de calidad del Sistema de Información Funcional.

### E3.P4.O4. Desarrollar la capacidad de liderazgo del personal directivo que ya esté desempeñando sus cargos o aspire a desempeñarlos

El liderazgo se concibe como una competencia estratégica que debe cultivarse de forma continua en el seno de la Administración del Estado. Para ello, la Escuela de Alta Dirección del Estado del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) impulsa un conjunto de iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades de la dirección pública profesional, promoviendo redes de aprendizaje colaborativo, mentorías y espacios de intercambio de experiencias. Estas acciones prestan especial atención al desarrollo del talento femenino en el ámbito directivo y pre-directivo, en la línea de los principios de igualdad y excelencia en la función pública. Todo ello subraya la importancia de un liderazgo competente y ético para mejorar la eficacia y la confianza en el servicio público.

Las principales líneas de actuación incluyen:

#### 1. Encuentros directivos por funciones y subfunciones

En colaboración con la red de escuelas e institutos de la Administración del Estado, se organizarán encuentros temáticos dirigidos a responsables de las áreas funcionales y subfunciones específicas –como contratación, recursos humanos, tecnologías de la información (en este caso en el seno de la nueva Escuela Tecnológica del Estado del INAP), entre otras–. Estos espacios permitirán compartir buenas prácticas, identificar desafíos comunes y fomentar la cohesión entre los distintos niveles de responsabilidad directiva.

#### 2. Encuentros directivos de ámbito europeo

En el marco del pilar 1 de la iniciativa *ComPACT* de la Comisión Europea establecerá “un programa de la UE sobre la dirección en la Administración pública centrado en la alta dirección de las administraciones públicas de los Estados miembros.” El INAP promoverá en la red DISPA (*Directors of Institutes and Schools of Public Administration of the EU*), la creación de seminarios de ámbito europeos que faciliten el diálogo interadministrativo, el aprendizaje mutuo y la proyección internacional de la dirección pública española. Estas actividades refuerzan la dimensión europea del liderazgo público y contribuyen a la construcción de una administración más innovadora y conectada.

#### 3. Programa de mentorías directivas

Se desarrollará un programa estructurado de mentoría que conecte a directivos/as con experiencia con profesionales en fases iniciales o intermedias de su carrera directiva. Este programa busca facilitar la transferencia de conocimiento, el acompañamiento en el desarrollo de competencias clave y el fortalecimiento de una cultura de liderazgo colaborativo.

#### 4. Programa de misiones directivas

Bajo el formato de encuentros de la dirección pública profesional cerca de sus sedes en el eje de la Castellana, las misiones directivas fomentan con una metodología adaptada el intercambio de experiencias y puntos de vista sobre las competencias directivas del Marco Básico. Estas misiones fomentan el aprendizaje inmersivo, el benchmarking y la creación de redes de alto valor estratégico para la organización.

#### 5. Programa de Alta Dirección (PAD 2.0)

Con el formato de convivencias directivas, se recupera el PAD que se realizaba hace años como encuentros diseñados para fomentar la creación de redes entre el personal directivo en un entorno distinto al habitual. El objetivo es ampliar el campo de acción de la Escuela de Alta Dirección Pública, más allá de su ámbito en Madrid, y acercarla al personal de la Administración en diferentes territorios. Estas convivencias contribuyen al fortalecimiento de la identidad y reconocimiento del liderazgo en la Administración.

El programa propone pasar dos o tres días en una estancia donde se realizarían actividades como charlas, coloquios, masterclass, mesas redondas, sesiones dinamizadas y visitas culturales adecuadas al entorno de cada estancia.

#### 6. Comunidades de prácticas

Son sesiones dinamizadas en las que se aborda un tema específico de las subfunciones de las áreas funcionales a lo largo de varias reuniones. Este enfoque fomenta el aprendizaje basado en la reflexión y el intercambio de ideas entre los participantes. Algunas comunidades de prácticas se centrarán en la incorporación de evidencias científicas en la toma de decisiones para políticas públicas (en sinergia con actuaciones del proyecto 7 *Capacidades para las políticas públicas* y del proyecto 8 *Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana*), el cumplimiento y responsabilidad del personal directivo público o la transformación digital. Estas comunidades se diferencian de las misiones directivas por su formato y la extensión del tratamiento de cada tema, con una duración más extensa y un enfoque más profundo en cada área tratada, pudiendo además promover soluciones.

#### 7. Coloquios, matinales y programas culturales

La Escuela impulsará también actividades de carácter transversal y cultural, como coloquios con expertos, a los Matinales de la Escuela que ya se realizan o programas culturales, que contribuyan al enriquecimiento intelectual y al desarrollo integral del liderazgo público. Estas iniciativas buscan ampliar la mirada de los directivos/as más allá de lo técnico, incorporando perspectivas éticas, sociales y culturales en su toma de decisiones.

### 3. ACTIVIDADES

E1.P4.O1. Aclarar expectativas mutuas sobre la relación de confianza	E1.P4.O1.A1. Convenio para la elaboración de las guías. E1.P4.O1.A2. Contrato de edición y distribución de las guías.
E1.P4.O2. Considerar criterios transparentes y basados en el mérito para el nombramiento del personal directivos	E1.P4.O2.A1. Contrato de desarrollo y actualización del repertorio ampliado de puestos directivos. E1.P4.O2.A2. Contrato de desarrollo y actualización del directorio ampliado de puestos directivos. E1.P3.O2.A3. Convenio para el desarrollo del servicio de búsqueda de talento directivo.
E1.P4.O3. Asegurar que el personal directivo dispone del mandato, competencias y condiciones necesarias para el desempeño de puestos directivos	E1.P4.O3.A1. Contrato de desarrollo módulo dirección por objetivos del SIF. E1.P4.O3.A2. Contrato de acción formativa personalizada y adaptativa, orientada al desarrollo de competencias éticas y de integridad, conforme a SIAGE y los marcos internacionales de referencia aplicables al sector público. E1.P4.O3.A3. Contrato de acción formativa personalizada y adaptativa, orientada al desarrollo de competencias éticas y de integridad, conforme a SIAGE y los marcos internacionales de referencia aplicables al sector público E1.P4.O3.A4. Contrato de desarrollo módulo de calidad del SIF. E1.P4.O3.A5. Contrato para el desarrollo de acciones formativas a la carta. E1.P4.O3.A6. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la retribución por objetivos del personal directivo. E1.P4.O3.A7. Instrumento normativo relativo a la retribución por objetivos del personal directivo.

E1.P4.O4. Desarrollar la capacidad de liderazgo del personal directivo que ya esté desempeñando sus cargos o aspire a desempeñarlos

E1.P4.O4.A1. Contrato para el desarrollo de las mentorías directivas.  
E1.P4.O4.A2. Contrato para el desarrollo del PAD 2.0

#### 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P4.O1.IA1. Distribución de las guías al personal alto cargo y personal directivo.</p>	<p>E1.P4.O1.IR1. Porcentaje de personal alto cargo y personal directivo que conoce las guías. E1.P4.O1.IR2. Porcentaje de NPS (<i>Net Promoter Score</i>) de las guías por el personal alto cargo y personal directivo.</p>	<p>E1.P4.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el Modelo de madurez en recursos humanos.</p>
<p>E1.P4.O2.IA1. Puesta en producción del repertorio ampliado de puestos directivos. E1.P4.O2.IA2. Puesta en producción del directorio ampliado de puestos directivos. E1.P4.O2.IA3. Publicación del convenio relativo al servicio de búsqueda de talento directivo.</p>	<p>E1.P4.O2.IR1. Porcentaje de personal alto cargo y personal directivo que conoce el repertorio y directorio. E1.P4.O2.IR2. Porcentaje de NPS (<i>Net Promoter Score</i>) del personal alto cargo competente para proponer el nombramiento de puestos directivos sobre el directorio y repertorio ampliados. E1.P4.O2.IR3. Porcentaje de personal alto cargo competente para proponer el nombramiento de puestos directivos que ha recurrido al servicio de búsqueda de talento directivo. E1.P4.O2.IR4. Porcentaje de NPS (<i>Net Promoter Score</i>) del personal alto cargo competente para proponer el nombramiento de puestos directivos sobre el servicio de búsqueda de talento directivo.</p>	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P4.O3.IA1. Finalización del contrato de desarrollo del módulo dirección por objetivos del SIF.</p> <p>E1.P4.O3.IA2. Finalización del contrato de desarrollo del módulo de calidad del SIF.</p> <p>E1.P4.O3.IA3. Finalización del contrato de desarrollo de acciones formativas a la carta.</p> <p>E1.P4.O3.IA4. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la retribución por objetivos del personal directivo.</p> <p>E1.P4.O3.IA5. Entrada en vigor del instrumento normativo relativo a la retribución por objetivos del personal directivo.</p>	<p>E1.P4.O3.IR1. Porcentaje de personal alto cargo y personal directivo que conoce el módulo de dirección por objetivos del SIF.</p> <p>E1.P4.O3.IR2. Porcentaje de personal alto cargo y personal directivo que conoce el módulo de calidad del SIF.</p> <p>E1.P4.O3.IR3. Porcentaje de centros directivos que han completado un ciclo de dirección por objetivos.</p> <p>E1.P4.O3.IR4. Porcentaje de centros directivos que han completado un ciclo de calidad.</p> <p>E1.P4.O3.IR5. Porcentaje de NPS (<i>Net Promoter Score</i>) del personal directivo sobre las acciones formativas a la carta.</p> <p>E1.P4.O3.IR6. Porcentaje de personal directivo retribuido con arreglo al modelo de retribución por objetivos.</p>	
<p>E1.P4.O4.IA1. Finalización del contrato para el desarrollo de las misiones directivas.</p> <p>E1.P4.O4.IA2. Finalización del contrato para el desarrollo del PAD 2.0</p>	<p>E1.P4.O4.IR1. N° de acciones formativas realizadas.</p> <p>E1.P4.O4.IR2. N° de personal directivo participante en las acciones formativas.</p>	

## 1. FINALIDAD

Contribuir a la mejora de las condiciones de trabajo mediante el diálogo social para convertir a la Administración del Estado en un empleador de referencia a través de políticas de apoyo al personal empleado público a lo largo de toda la vida, creación de entornos de trabajo saludables con independencia de la modalidad de prestación de servicios, atención a las situaciones de especial vulnerabilidad y mejora de la satisfacción del personal empleado público a través de los programas de acción social.

## 2. OBJETIVOS

### E1.P5.O1. Apoyar al personal empleado público a lo largo de toda la vida

El diálogo social en la administración pública es un componente esencial para la construcción de sociedades más justas y equitativas. En un mundo en constante cambio, la negociación con las organizaciones sindicales se convierte en una herramienta fundamental para promover la cohesión social y mejorar las condiciones de trabajo. A través de la participación activa de los representantes del personal empleado público se genera un clima de confianza y colaboración que impulsa una mejora continua de las condiciones de trabajo que fortalece la imagen de la Administración del Estado como empleadora de referencia.

Esta colaboración debe concretarse en políticas de apoyo al personal empleado público a lo largo de toda la vida que se desarrollan a través de un enfoque holístico de hechos vitales y comprenden:

i) En la etapa inicial la primera medida de apoyo se materializa en forma de manuales de bienvenida en los que se describe la misión de la Administración estatal, los principios y valores que conforman el *Código de Buena Administración*, las competencias estratégicas, comunes y específicas del área funcional del puesto de trabajo en sus diferentes niveles de progresión, la identificación de los itinerarios profesionales, los servicios de asesoramiento de la carrera, las posibilidades de formación, el papel de las organizaciones sindicales, las herramientas tecnológicas aplicables, programas culturales, deportivos y de ocio, así como ayudas económicas disponibles, entre otros elementos. En esta etapa han de desarrollarse programas de mentoría que permitan acompañar los primeros pasos de desarrollo profesional de forma que se asegure una adecuada interiorización de los valores y cultura administrativa, así como programas de formación inicial personalizados para reforzar los aspectos que resulten necesarios para el óptimo desempeño del puesto de trabajo y que permitan una recogida de información que sirva de evidencia a las políticas de selección. En coordinación con las medidas de apoyo a la discapacidad del proyecto 3 han de contemplarse asimismo las adaptaciones del puesto de trabajo y las medidas de apoyo que resulten precisas, partiendo de un enfoque personalizado.

ii) En la etapa de desarrollo profesional las medidas de apoyo comprenden igualmente manuales de puestos de trabajo en los que se identifican de forma transparente las condiciones de trabajo y de adecuado desempeño de cada uno de los puestos de trabajo de la organización y se describen con claridad los roles, expectativas, resultados y contribución que se espera de cada uno de los empleados y empleadas. En esta etapa deben aplicarse los programas de asesoramiento profesional personalizados, de forma que se pueda mantener el compromiso y motivación a través de medidas de apoyo a la carrera horizontal, vertical, movilidad administrativa, así como cuantos programas específicos de formación puedan contribuir a esta finalidad. A través del asesoramiento personalizado puede identificarse asimismo talento directivo con vistas a su incorporación en el directorio de puestos directivos, con especial atención al desarrollo de talento femenino. En coordinación con las medidas de apoyo a la discapacidad del proyecto 3, en esta etapa resulta esencial hacer una correcta identificación de los eventuales obstáculos al desarrollo de la carrera profesional y directiva, al tiempo que se adoptan medidas eficaces que permitan superarlos.

iii) En la etapa próxima a la jubilación debe apoyarse una adecuada planificación de las modalidades de jubilación que en cada caso resulten aplicables mediante servicios de asesoramiento personalizados, al tiempo que se asegura un adecuado proceso de transmisión del conocimiento intergeneracional mediante la aplicación de técnicas de transmisión y conservación de ese conocimiento que permitan un adecuado relevo a través de entornos colaborativos.

iv) En la etapa de la jubilación deben mantenerse activos los vínculos con la Administración estatal a través de una oferta de actividades de ocio, deportivas, culturales, de transmisión de conocimiento intergeneracional y de generación de redes de mentoría que permitan aprovechar la relevante contribución social del personal empleado público y favorecer una política de envejecimiento activo.

## E1.P5.O2. Crear entornos de trabajo saludables

El *Marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2021-2027* recoge entre sus objetivos transversales el de anticipar y gestionar el cambio en el nuevo mundo del trabajo que han traído consigo las transiciones ecológica, digital y demográfica. En el ámbito nacional, la *Estrategia española de seguridad y salud en el trabajo 2021-2027* establece que el impacto de la transición digital puede dar lugar a riesgos nuevos o emergentes derivados del uso de la propia tecnología (robotización, inteligencia artificial, plataformas colaborativas, etc.), de la organización del trabajo (teletrabajo, trabajo a distancia, virtualización, etc.) o de las nuevas formas de empleo, con una mayor prevalencia de riesgos ergonómicos y psicosociales. En ella se advierte igualmente de las exigencias de las tareas cada vez llevan implícita mayor carga mental, incrementada por las nuevas formas de organización del trabajo. Según datos de la Encuesta de Población Activa 2020, un 32% de la población ocupada refiere estar expuesta a presiones de tiempo o sobrecarga de trabajo con potenciales efectos sobre la salud mental, siendo este porcentaje muy similar en hombres y mujeres.

Con el fin de crear entornos de trabajo saludables deben articularse mecanismos de consulta regular al personal empleado público sobre su bienestar, al tiempo que se activan medidas consistentes en actuaciones preventivas para la detección de situaciones de estrés y síndrome de trabajador quemado, servicios de apoyo psíquico, promoción de hábitos de vida saludables, programas deportivos, culturales y de ocio y creación de espacios de trabajo que fomenten la activación de dinámicas de trabajo en grupo, intercambio de experiencias y proyectos innovadores. Estos programas deberán prestar la debida atención a las situaciones de riesgo psicosocial asociadas al desempeño del trabajo a distancia.

## E1.P5.O3. Atender las situaciones de especial vulnerabilidad

El diálogo social permite desplegar un conjunto de actuaciones orientadas a atender las necesidades del personal empleado público en situación de especial vulnerabilidad derivadas de circunstancias como la recuperación tras una enfermedad grave, los conflictos laborales, accidentes de trabajo o el acoso laboral o sexual.

Estas actuaciones han de ponerse en práctica a través de un enfoque personalizado que moviliza los recursos existentes para asegurar que el trabajo se convierte en una palanca para mejorar el bienestar físico y psíquico de las personas que han atravesado experiencias traumáticas. Requieren de la actuación específica de unidades especializadas que dispongan de formación específica en salud, mediación y asesoramiento confidencial para atender situaciones que tienen como común denominador una mayor vulnerabilidad y para las que una satisfactoria inserción laboral constituye una necesidad ineludible.

## E1.P5.O4. Mejorar la satisfacción del personal empleado público a través de los programas de acción social

Los programas de acción social constituyen un activo esencial para mejorar la satisfacción del personal empleado público y reforzar el atractivo de la administración estatal como empleador de referencia.

Para ello es necesario superar un enfoque fragmentario centrado en la estructuración orgánica de departamentos ministeriales y adoptar un enfoque de hechos vitales centrado en las necesidades del personal empleado público a lo largo de todo su ciclo vital, de forma que sus necesidades se vean atendidas con arreglo a un estándar común de elevada calidad prestacional en el conjunto de la Administración del Estado.

Desde esta perspectiva, en el marco de la Comisión Superior de Personal puede adoptarse la definición de este estándar de calidad común de las prestaciones ofertadas, al tiempo que se establece un modelo de gobernanza que haga de la especialización funcional, la generación de economías de escala y una política de alianzas sostenibles en el medio y largo plazo los ejes vertebradores de esta atención, que debe proyectarse sobre la salud, la necesidad de cuidado y atención de menores o mayores dependientes, transporte, estudios o vivienda, entre otros elementos.

## E1.P5.O5. Reactivar el Observatorio de Empleo Público

El Real Decreto 868/2010, de 2 de julio, por el que se crea el Observatorio del Empleo Público, dispuso la creación de este órgano colegiado, al que le correspondía la realización de diagnósticos en materia de recursos humanos, el análisis de la situación del empleo público y la formulación de propuestas y recomendaciones de actuación.

Este observatorio nació en el marco del diálogo social con la misión de recoger, analizar y difundir información sobre la situación del empleo en las administraciones públicas y diseñar modelos prospectivos. El desarrollo de estas actuaciones habría de permitir al propio tiempo constituirlo como un foro de intercambio y de comunicación de información sobre el empleo público con órganos de similar naturaleza de otras administraciones públicas y del ámbito internacional y con la sociedad.

Resulta necesario reactivar este órgano colegiado para aprovechar todo su potencial de rendimiento institucional en el marco de los proyectos contemplados en el eje I de *Consenso*, al tiempo que se proporcionan los recursos de carácter tecnológico, de planificación y definición de las operaciones estadísticas y otras fuentes de información relevantes para el adecuado cumplimiento de su misión.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E1.P5.O1. Apoyar al personal empleado público a lo largo de toda la vida</p>	<p>E1.P5.O1.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre el contenido de las guías de bienvenida, de puesto de trabajo, de preparación de la jubilación y de jubilación activa previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O1.A2. Contrato de edición y distribución de las guías.</p> <p>E1.P5.O1.A3. Contrato para el desarrollo de la metodología para la transmisión y documentación del conocimiento intergeneracional por áreas funcionales.</p> <p>E1.P5.O1.A4. Acuerdo de la Comisión Superior de personal sobre las medidas de asesoramiento personalizado de carrera, previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O2.A5. Creación y dotación de puestos de unidades de asesoramiento personalizado de carrera.</p> <p>E1.P5.O1.A6. Aprobación del marco de competencias de las unidades de asesoramiento personalizado de carrera.</p> <p>E1.P5.O1.A7. Contrato de formación especializada de las unidades de asesoramiento personalizado de carrera.</p>
<p>E1.P5.O2. Crear entornos de trabajo saludables</p>	<p>E1.P5.O2.A1. Convenio para el desarrollo de la encuesta de bienestar y clima laboral.</p> <p>E1.P5.O2.A2. Convenio para la determinación de los requisitos de creación de entornos de trabajo saludables en entornos presenciales y a distancia.</p> <p>E1.P5.O2.A3. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal para la determinación de los requisitos, previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O2.A4. Contratos para la dotación de espacios de trabajo saludables.</p> <p>E1.P5.O2.A5. Convenio para el desarrollo de programas deportivos.</p> <p>E1.P5.O2.A6. Convenio para el desarrollo de programas de ocio.</p> <p>E1.P5.O2.A7. Convenio para el desarrollo de programas culturales.</p>
<p>E1.P5.O3. Atender situaciones de especial vulnerabilidad</p>	<p>E1.P5.O3.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre creación de unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad, previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O3.A2. Creación y dotación de puestos de unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad.</p> <p>E1.P5.O3.A3. Aprobación del marco de competencias de las unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad.</p> <p>E1.P5.O3.A4. Contrato de formación especializada de las unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad.</p>

## Mejores condiciones de trabajo mediante el diálogo social

<p>E1.P5.O4. Mejorar la satisfacción del personal empleado público a través de los programas de acción social</p>	<p>E1.P5.O4.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre contenido y modelo de gobernanza de los programas de acción social, previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O4.A2. Convenios para el desarrollo de los programas de acción social.</p>
<p>E1.P5.O5. Reactivar el Observatorio de Empleo Público</p>	<p>E1.P5.O5.A1. Acuerdo del Observatorio del Empleo Público sobre el Plan de Trabajo.</p> <p>E1.P5.O5.A2. Contrato de desarrollo del Portal de Empleo Público.</p>

### 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P5.O1.IA1. Adopción del acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre el contenido de las guías de bienvenida, de puesto de trabajo, de preparación de la jubilación y de jubilación activa previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O1.IA2. Finalización del contrato de edición y distribución de las guías.</p> <p>E1.P5.O1.IA3. Finalización del contrato para el desarrollo de la metodología para la transmisión y documentación del conocimiento intergeneracional por áreas funcionales.</p> <p>E1.P5.O1.IA4. Adopción del Acuerdo de la Comisión Superior de personal sobre las medidas de asesoramiento personalizado de carrera, previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O1.IA5. Creación y dotación de puestos de unidades de asesoramiento personalizado de carrera.</p> <p>E1.P5.O1.IA6. Aprobación del marco de competencias de las unidades de asesoramiento personalizado de carrera.</p> <p>E1.P5.O1.IA7. Finalización del contrato de formación especializada de las unidades de asesoramiento personalizado de carrera.</p>	<p>E1.P5.O1.IR1. Evolución del porcentaje de empleados públicos que se declaran satisfechos o muy satisfechos con las medidas de acompañamiento, desde la línea de base.</p>	<p>E1.P5.IMPACTO01. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el Modelo de madurez en recursos humanos.</p> <p>E1.P5.IMPACTO02. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el Modelo de madurez en recursos humanos.</p> <p>E1.P5.IMPACTO03. Progreso anual desde la línea de base 2025 en el Modelo de madurez en recursos humanos.</p>

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E1.P5.O2.IA1. Publicación de resultados de la encuesta de bienestar y clima laboral.</p> <p>E1.P5.O2.IA2. Publicación del convenio para la determinación de los requisitos de creación de entornos de trabajo saludables en entornos presenciales y a distancia.</p> <p>E1.P5.O2.IA3. Adopción del acuerdo de la Comisión Superior de Personal para la determinación de los requisitos,</p> <p>E1.P5.O2.IA4. Finalización de contratos para la dotación de espacios de trabajo saludables.</p> <p>E1.P3.O2.IA5. Ejecución de convenio para el desarrollo de programas deportivos.</p> <p>E1.P3.O2.IA6. Ejecución de convenio para el desarrollo de programas de ocio.</p> <p>E1.P3.O2.IA7. Ejecución del convenio para el desarrollo de programas culturales.</p>	<p>E1.P5.O2.IR1. Evolución del porcentaje de empleados públicos que se declaran satisfechos o muy satisfechos con las medidas de bienestar laboral, desde la línea de base.</p>	
<p>E1.P5.O3.IA1. Adopción del Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre creación de unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad, previa negociación MGNAGE.</p> <p>E1.P5.O3.IA2. Creación y dotación de puestos de unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad.</p> <p>E1.P5.O3.IA3. Aprobación del marco de competencias de las unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad.</p> <p>E1.P5.O3.IA4. Finalización del contrato de formación especializada de las unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad.</p>	<p>E1.P5.O3.IR1. Evolución del porcentaje de empleados públicos que se declaran satisfechos o muy satisfechos con las medidas de bienestar laboral, desde la línea de base.</p>	
<p>E1.P5.O4.IA1. Adopción del Acuerdo de la Comisión Superior de Personal.</p> <p>E1.P5.O4.IA2. Ejecución del Convenio para el desarrollo del programa de acción social.</p>	<p>E1.P5.O4.IR1. Puesta en producción de la página del Observatorio de Empleo Público en el Portal de Empleo Público.</p>	
<p>E1.P5.O5.IA1. Acuerdo del Observatorio del Empleo Público sobre el Plan de Trabajo.</p> <p>E1.P5.O5.IA2. Finalización del contrato de desarrollo del Portal de Empleo Público.</p>	<p>E1.P5.O5.IR1. Puesta en producción de la página del Observatorio de Empleo Público en el Portal de Empleo Público.</p>	

2.

ADMINISTRACIÓN ABIERTA A  
LAS POLÍTICAS PÚBLICAS  
INFORMADAS POR LA  
EVIDENCIA Y LA PARTICIPACIÓN

La buena formulación de las políticas públicas constituye uno de los ejes vertebradores de la calidad de la administración pública. Por ello la reforma 1 del componente II del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia hizo de la institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado uno de sus elementos esenciales.

Con el fin de favorecer el despliegue de los factores habilitadores de esta reforma, resulta necesario reforzar la capacidad institucional de diseño y evaluación de políticas públicas, mediante la estructuración de la información, la creación de los perfiles competenciales y la dotación de recursos humanos necesarios para su despliegue.

El pleno aprovechamiento de los recursos disponibles puede partir de la estructuración de la información sobre el número de políticas públicas y su interrelación a partir de la elaboración de un mapa de políticas públicas. Este mapa conectaría a los diferentes decisores, ubicados en la estructura de órganos superiores de la Administración del Estado, con los recursos derivados del ecosistema de ciencia y participación, de modo que puedan estandarizarse procesos de recogida y análisis de información para la elaboración de políticas públicas, formulación, despliegue y evaluación.

El refuerzo de las capacidades de análisis y evaluación de políticas públicas requiere asimismo de la creación de puestos y la dotación de los recursos necesarios para nutrir las unidades de coordinación de la evaluación así como de los perfiles encuadrados en las funciones de diseño y evaluación de políticas públicas con arreglo al mapa de recursos humanos y la detección del diferencial de capacidades. A su vez, esta dotación ha de complementarse con formación específica sobre la base de marcos competenciales surgidos de la función de análisis y evaluación de políticas públicas.

Existe consenso en que la formulación de políticas públicas debe estar informada por la evidencia científica y ha de nutrirse del resultado de procesos participativos con los sectores interesados y el conjunto de la ciudadanía a través de consejos, consultas y laboratorios de participación. Solo de esta forma es posible asegurar que las soluciones efectivas a los desafíos sociales y económicos emergen de un entendimiento profundo de los problemas y son respaldadas por evidencias sólidas.

Para ello deben desarrollarse las capacidades derivadas de los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana, que permiten añadir valor público y generar sinergias con el modelo de gobernanza que instituye la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado. Uno y otro nutren de insumos esenciales la labor de análisis y evaluación y contribuyen en esa medida a una mejor formulación de políticas y al refuerzo de su legitimidad democrática.

- 6 Mapa de políticas públicas
- 7 Capacidades para las políticas públicas
- 8 Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana

## 1. FINALIDAD

Elaborar el mapa de las políticas públicas con el fin de favorecer el proceso de evaluación *ex ante*, y de identificar en cada una de ellas el ecosistema participativo y de asesoramiento científico y técnico, como parte de la mejora institucional necesaria para construir una política pública informada por la evidencia

## 2. OBJETIVOS

### E2.P6.01. Elaborar el mapa de políticas públicas de la Administración del Estado

La buena formulación de las políticas públicas constituye uno de los ejes vertebradores de la calidad de la administración pública.

Por ello en el marco del Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia, España ha adoptado la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, un hito en el fortalecimiento de las capacidades de análisis y evaluación de las políticas públicas. Esta norma enumera los objetivos finales de la evaluación de políticas públicas: optimizar el proceso de toma de decisiones públicas, sugiriendo recomendaciones sobre su diseño e implementación; mejorar la planificación y los instrumentos de la acción pública; impulsar la innovación en la actuación del sector público; colaborar en la consecución de la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos; favorecer la rendición de cuentas a la sociedad y contribuir a mejorar la situación de los retos de la sociedad y del desarrollo sostenible.

La ley define política pública como el conjunto de actuaciones dirigidas a la satisfacción del interés general o a la solución de un problema o necesidad públicos, en cualquiera de sus formas de despliegue en normas, estrategias, planes, programas, medidas, o cualquier otra denominación equivalente.

Resulta necesario completar esta definición con la identificación del conjunto de políticas públicas en la Administración del Estado partiendo de la clasificación funcional de las políticas de gasto de ámbito internacional y de los presupuestos generales del Estado, como se sugiere en la figura XX.

Esta clasificación ha de permitir ordenar los recursos disponibles y los que resulten necesarios para un mejor análisis y evaluación de políticas públicas, identificar los instrumentos de planificación estratégica que derivan de cada una de las políticas públicas, así como los indicadores asociados.

De esta forma se asegura una mejor integración del ciclo de análisis y evaluación de políticas públicas con el ciclo de planificación y formulación presupuestaria, que puede de esta forma incorporar de forma más integrada su conexión y coordinación institucional con la evaluación *ex ante* y con sus principios y criterios. Los programas presupuestarios y su gestión no pueden ser ajenos del proceso de decisión y evaluación tanto *ex ante* como *ex post* que se establezcan.

Del mismo modo, el mapeo de políticas públicas y su conexión con las funciones, subfunciones y procesos del Sistema de Información Funcional permite conectar la evaluación con los sistemas de la auditoría operativa y control de gestión en el sector público, así como con la evaluación de calidad de los servicios y la información derivada de cada una de esas evaluaciones, así como con los estudios de percepción ciudadana sobre los servicios públicos.

**Figura 4. Clasificación Funcional del Gasto de las Administraciones Públicas (COFOG)**

01 

#### Servicios públicos generales

01.1 - Órganos ejecutivos y legislativos, asuntos financieros y fiscales, asuntos exteriores  
 01.2 - Ayuda económica exterior  
 01.3 - Servicios generales  
 01.4 - Investigación básica  
 01.5 - I+D relacionada con los servicios públicos generales  
 01.6 - Servicios públicos generales n.c.o.p.  
 01.7 - Operaciones de deuda pública  
 01.8 - Transferencias de carácter general entre distintos niveles de las administraciones

05 

#### Protección del medio ambiente

05.1 - Gestión de los residuos  
 05.2 - Gestión de aguas residuales  
 05.3 - Reducción de la contaminación  
 05.4 - Protección de la biodiversidad y del paisaje  
 05.5 - I+D relacionada con la protección del medio ambiente  
 05.6 - Protección del medioambiente n.c.o.p.

09 

#### Educación

09.1 - Educación preescolar y primaria  
 09.2 - Educación secundaria  
 09.3 - Educación postsecundaria no terciaria  
 09.4 - Educación terciaria  
 09.5 - Educación no atribuible a ningún nivel  
 09.6 - Servicios auxiliares de la educación  
 09.7 - I+D relacionada con la educación  
 09.8 - Educación n.c.o.p.

02 

#### Defensa

02.1 - Defensa militar  
 02.2 - Defensa civil  
 02.3 - Ayuda militar al exterior  
 02.4 - I+D relacionada con la defensa  
 02.5 - Defensa n.c.o.p.

06 

#### Vivienda y servicios comunitarios

06.1 - Urbanismo  
 06.2 - Desarrollo comunitario  
 06.3 - Abastecimiento de agua  
 06.4 - Alumbrado público  
 06.5 - I+D relacionada con la vivienda y los servicios comunitarios  
 06.6 - Vivienda y servicios comunitarios n.c.o.p.

10 

#### Protección social

10.1 - Enfermedad e incapacidad  
 10.2 - Edad avanzada  
 10.3 - Supérstites  
 10.4 - Familia e hijos  
 10.5 - Desempleo  
 10.6 - Vivienda  
 10.7 - Exclusión social n.c.o.p.  
 10.8 - I+D relacionada con la protección social  
 10.9 - Protección social n.c.o.p.

03 

#### Orden público y seguridad

03.1 - Servicios de policía  
 03.2 - Servicios de protección contra incendios  
 03.3 - Tribunales de justicia  
 03.4 - Prisiones  
 03.5 - I+D relacionada con el orden público y la seguridad  
 03.6 - Orden público y seguridad n.c.o.p.

07 

#### Salud

07.1 - Medicamentos y otros productos farmacéuticos, aparatos y material terapéutico  
 07.2 - Servicios ambulatorios  
 07.3 - Servicios hospitalarios  
 07.4 - Servicios de salud pública  
 07.5 - I+D relacionada con la salud  
 07.6 - Salud n.c.o.p.

04 

#### Asuntos económicos

04.1 - Asuntos económicos, comerciales y laborales en general  
 04.2 - Agricultura, silvicultura, pesca y caza  
 04.3 - Combustible y energía  
 04.4 - Minería, manufacturas y construcción  
 04.5 - Transporte  
 04.6 - Comunicaciones  
 04.7 - Otras actividades  
 04.8 - I+D relacionada con asuntos económicos  
 04.9 - Asuntos económicos n.c.o.p.

08 

#### Ocio, cultura y religión

08.1 - Servicios recreativos y deportivos  
 08.2 - Servicios culturales  
 08.3 - Servicios de radio y televisión y servicios editoriales  
 08.4 - Servicios religiosos y otros servicios comunitarios  
 08.5 - I+D relacionada con el esparcimiento, la cultura y la religión  
 08.6 - Actividades recreativas, cultura y religión n.c.o.p.

### E2.P6.02. Incorporar los instrumentos de planificación de políticas públicas y su desarrollo por proyectos al Sistema de Información Funcional

La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno dispone en su artículo 6.2 que las administraciones públicas publicarán los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijan objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución. Establece igualmente que su grado de cumplimiento y resultados deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica junto con los indicadores de medida y valoración, en la forma en que se determine por cada administración competente.

Con el fin de favorecer una adecuada identificación de la tipología de planes estratégicos en materia de políticas públicas, resulta necesario ordenarlos en un sistema de información sobre la base del mapa de políticas públicas. El Sistema de Información Funcional constituye una herramienta apropiada.

El Sistema de Información Funcional estructuraría en dos capas diferentes la información. En la capa estratégica, y sobre la base del mapa de políticas públicas, incorporaría los instrumentos de planificación de políticas públicas y su despliegue a través de proyectos definidos con arreglo a un formato estandarizado. En la capa operativa, descrita en E1.P1.01, se incorpora la clasificación operativa de áreas funcionales, funciones, subfunciones y procesos de trabajo, y que permiten dar soporte de forma estable a la dimensión estratégica.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E2.P6.01. Elaborar el mapa de políticas públicas de la Administración del Estado</p>	<p>E2.P6.01.A1. Acuerdo de constitución de un grupo de trabajo para elaborar el mapa de políticas públicas, tomando especialmente como referencia los sistemas internacionales de clasificación de la información estadística y de gasto, y los programas presupuestarios, a fin de garantizar la interoperabilidad de la clasificación resultante.</p> <p>E2.P6.01.A2. Publicación del informe de resultados del grupo de trabajo con el mapa resultante.</p>
<p>E2.P6.02. Incorporar los instrumentos de planificación de políticas públicas y su despliegue por proyectos al Sistema de Información Funcional</p>	<p>E2.P6.02.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática que de soporte al Sistema de Información Funcional (Exp 2022PA004346 - En ejecución).</p> <p>E2.P6.02.A2 Encargo para el análisis de la información de planificación de políticas públicas y de proyectos y diseño de cuadros de mandos (Exp 2024Twd00044 - En ejecución).</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E2.P6.O1.IA1. Constitución del grupo de trabajo.</p> <p>E2.P6.O1.IA2. Publicación del mapa de políticas públicas.</p>	<p>E2.P6.O1.IR1. Incorporación del mapa de políticas públicas al Sistema de Información Funcional.</p>	<p>E2.P6.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez elaborado a partir de la <i>Recomendación de la OCDE sobre Políticas Públicas</i>.</p>
<p>E2.P6.O2.IA1. Finalización del contrato del Sistema de Información Funcional.</p>	<p>E2.P6.O2.IR1. Evolución del porcentaje de políticas públicas incorporadas al SIF.</p> <p>E2.P6.O2.IR2. Evolución del número de proyectos incorporados al SIF.</p>	

# 7 Capacidades para las políticas públicas

## 1. FINALIDAD

Acompañar el proceso de despliegue de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado mediante la identificación y dotación de los recursos necesarios en la organización para favorecer el diseño y la evaluación de políticas públicas.

## 2. OBJETIVOS

### E2.P7.01. Planificar y dotar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas y los adscritos a la función de diseño y evaluación de políticas públicas

En los últimos años se han producido en España avances importantes en materia de evaluación. Con la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, la evaluación de políticas públicas adquiere un carácter integral y transversal, que abarca a todos los sectores y profundiza en la valoración del impacto real que puede tener una política en el bienestar de los ciudadanos.

Esta ley y la agencia que se crea no parten de cero. Entre 2007 y 2017, España contó con La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). En 2017, sus competencias fueron asumidas por la Secretaría de Estado de Función Pública, a través del Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, que desde marzo de 2024, está adscrito al Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, al considerarse que la importancia que este departamento tiene por presidir la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos permitirá que el organismo pueda evaluar las políticas públicas que pasan por el mencionado órgano colegiado con mayor eficacia. También, la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal cuenta con dilatada experiencia en la evaluación *ex post* de revisión del gasto público. La ley 27/2022 pretende ampliar estos enfoques y proporciona un carácter transversal a la evaluación de políticas públicas y de las líneas estratégicas del Gobierno, creando un organismo con alto grado de autonomía, la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas, con la finalidad de asegurar una calidad homogénea en la práctica de la evaluación, mediante metodologías rigurosas e impulsando un sistema de indicadores comunes. Será la encargada de elaborar la propuesta del Plan de Evaluaciones Estratégicas del Gobierno.

La ley impone obligaciones de evaluación a todos los ministerios, así como la evaluación de las políticas públicas estatales incluidas en el Plan antes mencionado. De esta manera, la evaluación deja de ser una actividad esporádica para tener entidad propia en la planificación de las políticas públicas que formulen los departamentos ministeriales sobre su ámbito competencial y encuentra una alineación estratégica con la planificación de la evaluación del Gobierno. Esto implica incluir elementos de coherencia en el diseño y elaboración de las políticas públicas, con la definición y uso de indicadores de seguimiento y resultados que permitan evaluar criterios de valor público de las políticas públicas y de sus impactos, tanto en el ámbito presupuestario o financiero como en valores sociales, medioambientales, de reto demográfico y cohesión territorial, así como de igualdad y equidad.

La ley establece asimismo un modelo de organización institucional de la evaluación de las políticas públicas en la Administración General del Estado. Establece, en concreto, que en cada departamento ministerial se encomendará a uno de sus órganos las funciones de coordinación y seguimiento de la actividad en materia de evaluación de políticas públicas en el ámbito del ministerio y sus organismos públicos vinculados o dependientes. Dicho órgano tendrá la consideración de Unidad de Coordinación de Evaluación de políticas públicas y actuará como interlocutor ante la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas

# 7 Capacidades para las políticas públicas

Para asegurar el despliegue de la ley es imprescindible identificar, planificar y dotar los recursos humanos necesarios para un adecuado funcionamiento de las unidades de coordinación de la evaluación de políticas públicas previstas en la ley.

Esta construcción de capacidades de los recursos humanos para el diseño y evaluación de políticas públicas debe partir de la identificación del diferencial de dotaciones de efectivos necesarios para cumplir estas funciones, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Para ello, se ha identificado en el Sistema de Información Funcional la función de diseño y evaluación de políticas públicas dentro del área funcional de Gobierno y dirección, así como las subfunciones relevantes:

01. Gobierno y dirección.

01.02. Diseño y evaluación de políticas públicas.

01.02.01. Análisis y sistematización de datos y evidencias.

01.02.02. Elaboración del diagnóstico y diseño de la política pública.

01.02.03. Elaboración de análisis de evaluabilidad e impacto.

01.02.04. Formulación de propuestas de política pública.

01.02.05. Evaluación de políticas públicas.

01.02.06. Seguimiento de resultados.

En cada una de las subfunciones han de identificarse, por los responsables de los centros directivos, los procesos de trabajo. A partir de la identificación de las actividades principales de los procesos encuadrados en la función de diseño y evaluación de políticas públicas se identificarán los puestos tipo asociados a las áreas funcionales en el catálogo de recursos humanos. Esta identificación de puestos tipo responderá a las capacidades actualmente existentes en la Administración del Estado para llevar a cabo las funciones y subfunciones identificadas. Es probable, sin embargo, que se detecten déficits de capacidad que identifiquen el diferencial entre las dotaciones y capacidades actualmente existentes y las capacidades necesarias para asegurar un despliegue exitoso de la ley.

Una vez identificadas correctamente las capacidades existentes y el diferencial, se procederá a planificar las necesidades de incorporación de nuevos recursos humanos a través de las ofertas de empleo público, otorgando a esta dotación carácter prioritario. Estas necesidades de recursos humanos se plasmarán en diferentes cuerpos y escalas aptos para constituir equipos de carácter multidisciplinar con diferentes perfiles (economistas, politólogos, sociólogos, juristas, estadísticos, analistas de datos, científicos) específicamente destinados a nutrir las relaciones de puestos de trabajo de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas.

Esta puede ser la base para seguir construyendo progresivamente capacidades estructuradas a partir de la identificación del mapa de políticas públicas, de modo que el modelo de madurez de recursos humanos en este ámbito permita asociar capacidades de recursos humanos especializados en el análisis y evaluación de cada una de las políticas públicas identificadas en el mapa.

# 7 Capacidades para las políticas públicas

## E2.P7.02. Crear los marcos competenciales de la función de diseño y análisis de políticas públicas

Como parte de la actividad consistente en el desarrollo del ecosistema competencial asociada al proyecto 3 de *Consenso por una Administración Abierta* [E1.P3.O1.A2] y en el marco del ecosistema competencial del espacio administrativo europeo, se desarrollarán los perfiles competenciales de cada uno de los puestos tipo de la función de diseño y evaluación de políticas públicas, que comprenderán la identificación de las capacidades y conocimientos necesarios para el óptimo desempeño de las actividades de los procesos asociados a esta función y subfunciones.

Estos marcos partirán del trabajo ya desarrollado por el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas y del Instituto Nacional de Administración Pública, que se adaptarán al ecosistema competencial del proyecto 3 y al conjunto de competencias identificadas en el proyecto *Smart for Policy* desarrollado por el Centro de Investigación Común de la Comisión Europea.

## E2.P7.03. Desarrollar los módulos formativos para el personal de nuevo ingreso de los cuerpos y escalas que se adscriban a la función de análisis y evaluación de políticas públicas

A partir del diseño de los marcos competenciales asociados a la función de diseño y evaluación de políticas públicas, se desarrollarán módulos formativos medidos en créditos ECTS para que formen parte de las enseñanzas que se impartirán en la red de escuelas e institutos de administración pública en marco de los cursos selectivos para el ingreso en los cuerpos y escalas que se adscriban a esa función.

El desarrollo de estos módulos formativos llevará asociado un sistema para la evaluación de las competencias sobre diseño y evaluación de políticas públicas en los procesos selectivos para el acceso a los cuerpos y escalas.

## E2.P7.04. Desarrollar los módulos formativos para el personal adscrito a las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas o al ámbito funcional del diseño y evaluación de políticas públicas

La creación y despliegue de marcos competenciales comporta la identificación de los distintos grados de madurez en el proceso de adquisición de competencias. Sobre esa base, deberán desarrollarse los módulos formativos que permitan progresar en el itinerario de carrera de la función dedicada al análisis y evaluación de políticas públicas.

La progresiva adquisición de esas competencias puede desarrollarse a través de actividades de aprendizaje a tu ritmo, formación reglada, mentorías o puesta a disposición en los bancos de conocimiento de los institutos y escuelas de los materiales necesarios que permitan realizar un aprendizaje en el puesto de trabajo.

# 7 Capacidades para las políticas públicas

## 3. ACTIVIDADES

E2.P7.O1. Planificar y dotar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas y a la función de diseño y evaluación de políticas públicas

E2.P7.O1.A1. Aprobación del real decreto de oferta de empleo público de 2026.

E2.P7.O1.A2. Creación y dotación de puestos de trabajo de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas.

E2P7.O1.A3. Creación y dotación de puestos de trabajo adscritos a la función de análisis y evaluación de políticas públicas.

E2.P7.O2. Crear los marcos competenciales de la función de diseño y evaluación de políticas públicas

E2.P7.O2.A1. Contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales [coincide con actividades E1.P3.O1.A2 y E2.P8.O3.A1].

E2.P7.O2.A2. Instrumento jurídico que incluya los marcos competenciales [coincide con actividades E1.P3.O1.A2 y E2.P8.O3.A1].

E2.P7.O3. Desarrollar los módulos formativos para el personal de nuevo ingreso de los cuerpos y escalas que se adscriban a la función de diseño y evaluación de políticas públicas

E2.P7.O3.A1. Convenio para el diseño de contenidos de los módulos formativos.

E2.P7.O3.A2. Contrato para la impartición de las actividades formativas.

E2.P7.O4. Desarrollar los módulos formativos para el personal adscrito a las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas y a la función de diseño y evaluación de políticas públicas

E2.P7.O4.A1. Convenio para el diseño de contenidos de los módulos formativos.

E2.P7.O4.A2. Contrato para la impartición de las actividades formativas.

# 7 Capacidades para las políticas públicas

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E2.P7.01.IA1. Publicación del Real Decreto de la oferta de empleo público correspondiente a 2026.</p> <p>E2.P7.01.IA2. Publicación de las relaciones de puestos de trabajo de las unidades de coordinación de la evaluación de políticas públicas.</p> <p>E2.P7.01.IA3. Publicación de las relaciones de puestos de trabajo vinculadas a la función de diseño y evaluación de políticas públicas.</p>	<p>E2.P7.01.IR1. Porcentaje de cobertura de los puestos de trabajo de las unidades de coordinación de la evaluación de políticas públicas.</p> <p>E2.P7.01.IR2. Porcentaje de cobertura de los puestos de trabajo vinculados a la función de diseño y evaluación de políticas públicas.</p>	<p>E2.P7.IMPACTO01. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez elaborado a partir de la <i>Recomendación de la OCDE sobre Políticas Públicas</i>.</p>
<p>E2.P7.02.IA1. Finalización del contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales.</p> <p>E2.P7.02.IA2. Publicación del instrumento jurídico que recoge el ecosistema competencial.</p>		
<p>E2.P7.03.IA1. Publicación del convenio para el diseño de contenidos de los módulos formativos.</p> <p>E2.P7.03.IA2. Finalización del contrato para la impartición de las actividades formativas.</p>	<p>E2.P7.03.IR1. Porcentaje de personal de nuevo ingreso de los cuerpos y escalas adscritos a la función de diseño y evaluación de política pública que ha recibido la formación en los cursos selectivos.</p>	
<p>E2.P7.04.IA1. Publicación del convenio para el diseño de contenidos de los módulos formativos.</p> <p>E2.P7.04.IA2. Finalización del contrato para la impartición de las actividades formativas.</p>	<p>E2.P7.04.IR1. Porcentaje de personal adscrito a las unidades de coordinación de la evaluación de políticas públicas y a las funciones de diseño y evaluación de políticas públicas que ha recibido formación.</p>	

# 8 Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana

## 1. FINALIDAD

Identificar los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana como piezas esenciales del diseño de políticas públicas informadas por la evidencia y la democracia deliberativa.

## 2. OBJETIVOS

### E2.P8.01. Identificar las capacidades de asesoramiento científico disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas

En diciembre de 2023, y bajo la Presidencia española del Consejo de la UE, se aprobaron las *Conclusiones del Consejo para el refuerzo del papel y la influencia de la investigación y la innovación en el proceso de elaboración de políticas de la Unión* en las que se toma nota de la función de los mecanismos y organizaciones de asesoramiento científico y se insta a impulsar una mayor coordinación a escala nacional y de la Unión. Asimismo, el 27 de febrero de 2024, los 27 ministros de los Estados miembros responsables de administración pública, transformación pública y función pública firmaron la *Declaración de Gante sobre los desafíos y las acciones comunes para la Administración Pública europea*, que incluye una sección especialmente dedicada a la política pública informada por la evidencia científica.

El Gobierno de España ha creado la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico (ONAC) en la Presidencia del Gobierno, con la que pretende reconocer e impulsar la importancia de este tipo de asesoramiento para el diseño de políticas públicas. La nueva oficina es responsable de establecer mecanismos institucionales para el asesoramiento científico, identificar y potenciar casos de buenas prácticas dentro y fuera del sector público y ayudar a crear puentes entre el Gobierno y el talento científico que existe en centros de investigación y universidades.

El lema de la ONAC, “más ciencia, mejor política”, resume el potencial del asesoramiento científico institucionalizado, y este potencial se despliega a través de la red de asesores científicos constituidos en cada uno de los ministerios a través del Real Decreto 1009/2023, de 5 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, así como mediante la puesta en marcha de nuevos canales e instrumentos para la canalización del conocimiento hacia las políticas públicas a través de la labor desempeñada por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, que está trabajando por una mayor institucionalización del asesoramiento que presta su personal científico en muy diversos ámbitos y funciones. Esta capacidad genera evidentes sinergias con el marco de la institucionalización de la evaluación de las políticas públicas establecido por la Ley 27/2022, de 20 de diciembre.

Bajo el liderazgo de la ONAC, España ha impulsado el proyecto de cooperación técnica “SUPPORTING EVIDENCE-INFORMED POLICYMAKING FOR THE TWIN TRANSITION” (“EIPM 2.0”), proyecto que aborda la necesidad de sentar bases institucionales más sólidas para la elaboración de políticas basadas en datos empíricos (EIPM) con el fin de mejorar la calidad de las políticas, fomentar la confianza pública y colmar las lagunas de comunicación entre los responsables políticos y la comunidad científica. El proyecto contribuirá a mejorar la EIPM en siete Estados miembros de la UE (Austria, Chipre, Francia, Irlanda, Polonia, Portugal y España, que además actúa como país coordinador del proyecto) apoyando reformas nacionales e introduciendo nuevas intervenciones. Este proyecto, que durará 30 meses, comenzará a principios del otoño de 2025 y será ejecutado por el Centro Común de Investigación (JRC) de la Comisión Europea.

Con el fin de seguir fortaleciendo estas capacidades institucionales, se propone crear sobre la base del mapa de políticas públicas la identificación de los recursos de asesoramiento científico disponibles por cada una de las políticas públicas identificadas en el mapa, con el fin de que puedan servir de apoyo a los decisores públicos en un mejor diseño y evaluación de las políticas públicas.

# 8 Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana

Esta identificación partiría del estudio desarrollado en la serie financiada por el Centro de Investigación Común de la Comisión Europea, (CAÑIBANO, C., REAL-DATO. J.) El ecosistema de asesoramiento científico y técnico a las políticas públicas en España, a partir de la colaboración entre todos los actores relevantes en el ámbito de la institucionalización de la ciencia para las políticas públicas (ONAC, CSIC, Oficina C, Agencia para la Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas) y el trabajo preliminar ya avanzado por la red de asesores científicos ministeriales desplegados por la ONAC.

## E2.P8.02. Identificar las capacidades de participación ciudadana disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas

Existe un indudable potencial de mejora en el diseño y evaluación de políticas públicas derivado de los instrumentos y procesos de democracia deliberativa, como se ha puesto de manifiesto a través de las diferentes iniciativas participativas surgidas en los planes de gobierno abierto.

Para ello es necesario desplegar los factores habilitadores que permitan superar los obstáculos que se detectan tanto por parte de la administración como por parte de la sociedad civil para alcanzar un modelo de madurez en este ámbito. Existe, en primer lugar, un desafío en el lado de la administración para identificar y convocar a los procesos participativos a los destinatarios de una política pública o actores involucrados en ella antes de su diseño e implementación. Existe, en segundo lugar, una dificultad en el lado de la ciudadanía y la sociedad civil para identificar al ente público competente para el diseño de una política pública o incluso para saber de la existencia de un proceso participativo que se esté llevando a cabo. A ello se suma la especial dificultad que encuentran los colectivos vulnerables no sólo en cuanto a la accesibilidad y usabilidad de las herramientas de participación, sino incluso para conocer su derecho a participar y las posibilidades de ejercicio del mismo.

El primero de los factores habilitadores consiste en la identificación de las capacidades de participación ciudadana disponibles sobre categorías de clasificación de la información estables. Para ello el mapa de políticas públicas constituye una herramienta fundamental, en la medida en que permite realizar un adecuado mapeo de actores relevantes para la participación ciudadana. Esto permite que la administración estatal pueda identificar de forma más completa al conjunto de actores relevantes por cada una de las políticas públicas con el fin de convocarles en su diseño y evaluación a través de las metodologías de participación disponibles. Y, al propio tiempo, asegura que las organizaciones de la sociedad civil disponen de un cauce previsible y estable que les asegure de estar informados de aquellos procesos participativos que afecten a sus intereses, así como la identificación de los órganos responsables de su diseño y evaluación.

Para ello se diseñará una metodología para la identificación de actores relevantes de la participación ciudadana sobre la base del mapa de políticas públicas incorporado al Sistema de Información Funcional, a fin de construir el ecosistema de participación ciudadana. Esta identificación puede tener en cuenta, entre otros elementos, los registros nacionales de asociaciones, fundaciones, grupos de interés, los órganos colegiados que cuentan con participación de las organizaciones de la sociedad civil y cuentas otras fuentes de información se estimen relevantes. A partir de esta identificación se incorporará esta capa de información a la capa de información estratégica del Sistema de Información Funcional para su posterior explotación en otras herramientas relevantes como la plataforma de participación ciudadana o la huella legislativa contemplados en el proyecto 8 de *Consenso por una Administración Abierta*.

# 8 Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana

## E2.P8.03. Crear los perfiles competenciales de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana para las políticas públicas en la función de diseño y evaluación de políticas públicas

El segundo de los factores habilitadores para desplegar el potencial de los sistemas de ciencia y de participación ciudadana se encuentra en la dimensión de recursos humanos. Como parte de la creación del marco competencial de la función de diseño y evaluación de políticas públicas del ecosistema competencial, resulta necesario desarrollar dos perfiles profesionales emergentes para asegurar la institucionalización de una política pública informada por la evidencia y los procesos participativos.

De una parte, el perfil que permite actuar de interfaz entre el ámbito científico y el decisorial de las políticas públicas se está ya experimentando con la nueva figura de los asesores científicos ministeriales; pero este no es el único perfil que está llamado a ejercer en esta interfaz como también pueden ser parte del personal de las Unidades de Coordinación de Evaluación de las Políticas Públicas, diversos funcionarios de perfil muy técnico que por su naturaleza ya vienen colaborando activamente con la comunidad científica y están familiarizados con el trabajo con la evidencia científica o también de personal científico e investigador con experiencia atesorada de transferencia de conocimiento a las administraciones públicas y de asesoramiento científico. Se trata así de institucionalizar el papel del mediador de conocimiento o knowledge broker (Roger Pielke Jr. 2007. *The Honest Broker: Making Sense of Science in Policy and Politics*; y Gluckman, P.D., Bardsley, A. & Kaiser, M. 2021. *Brokerage at the science-policy interface: from conceptual framework to practical guidance*. *Humanit Soc Sci Commun* 8, 84) la administración pública y en la comunidad científica española.

De otra parte, el perfil que hace posible incorporar todo el potencial de los procesos deliberativos y participativos a activar la inteligencia colectiva que mejora el diseño y evaluación de políticas públicas

El diseño de estos perfiles puede partir de la experiencia y conocimiento desarrollados por el Centro Común de Investigación de la Comisión Europea en Science4Policy, Innovative Policymaking y participación ciudadana, a través de los enlaces nacionales que proporcionan la ONAC y el CSIC, del proyecto TSI "Evidence-informed policymaking for the twin transition". Se buscará input de profesionales del asesoramiento científico de los actores identificados en el E2.P8.01 y participantes del sistema, buscará alinearse con los marcos competenciales del Instituto Nacional de Administración Pública y podrán nutrirse de la experiencia de niveles autonómicos como la Escuela de Administración Pública Catalana."

## E2.P8.04. Hacer visible la contribución de los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana a la mejora del diseño y evaluación de políticas públicas

El tercero de los factores habilitadores se refiere a la necesidad de fortalecer la confianza entre los decisores públicos, los asesores científicos y la comunidad científica y las organizaciones de la sociedad civil mediante la identificación de los retornos específicos de las actuaciones de cooperación entre todos los actores en forma de mejor diseño de las políticas públicas.

Resulta necesario hacer visible al conjunto de decisores públicos, a la comunidad científica y a la ciudadanía en general la importancia de las contribuciones que desarrollan para generar una política pública informada por la evidencia y los procesos participativos.

Asimismo, la creación de nuevas convocatorias públicas que fomentan la colaboración entre la comunidad científica y las administraciones públicas ayuda a promover la visibilidad de la contribución de la ciencia a las políticas públicas. Esto además inicia una comunidad de práctica innovadora con actores científicos y de las administraciones estatales, autonómicas y locales que puede crear futuras sinergias e intercambio de buenas prácticas, en consonancia con el objetivo de las Comunidades de Práctica del proyecto 4 *Liderazgo y función pública*. Por ejemplo, las convocatorias I+D, diseñadas por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología y la Oficina Nacional de Asesoramiento Científico, son un primer paso estratégico en esta dirección. En concreto, las convocatorias I+D financian proyectos de investigación, pilotos de ensayos de políticas públicas y programas de intercambio de conocimiento que buscan dar respuesta a necesidades de conocimiento en las administraciones. Se prevé el desarrollo de nuevas convocatorias (las Estancias I+D) y procesos para definición de necesidades de conocimiento y de diseminación de buenas prácticas de colaboración entre las administraciones y las políticas públicas (como, por ejemplo, el Laboratorio de Políticas de Inclusión del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones).

El tercero de los factores habilitadores se refiere a la necesidad de fortalecer la confianza entre los decisores públicos, la comunidad de asesores científicos y las organizaciones de la sociedad civil mediante la identificación de los retornos específicos de las actuaciones de cooperación entre todos los actores en forma de mejor diseño de las políticas públicas.

Resulta necesario hacer visible al conjunto de decisores públicos, a la comunidad científica y a la ciudadanía en general la importancia de las contribuciones que desarrollan para generar una política pública informada por la evidencia y los procesos participativos.

Esta sensibilización puede hacerse posible a través de la edición de materiales específicamente diseñados para hacer visible esta contribución, de forma que pueda asegurarse su difusión a través de los canales informativos de los que dispone la administración estatal en los portales web, redes sociales, o publicaciones seriadas, entre otros elementos, así como en el Portal de la Transparencia de la Administración del Estado.

# 8

## Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana

### 3. ACTIVIDADES

E2.P8.O1. Identificar las capacidades de asesoramiento científico disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas

E2.P8.O1.A1. Convenio para el diseño de la metodología.

E2.P8.O1.A2. Contrato para la identificación de las capacidades de asesoramiento científico sobre la base del mapa de políticas públicas.

E2.P8.O2. Identificar las capacidades de participación ciudadana disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas

E2.P8.O2.A1. Convenio para el diseño de la metodología.

E2.P8.O2.A2. Contrato para la identificación de las capacidades de participación ciudadana sobre la base del mapa de políticas públicas.

E2.P8.O3. Crear los perfiles competenciales de ciencia para las políticas públicas y de participación para las políticas públicas en la función de diseño y evaluación de políticas públicas

E2.P8.O3.A1. Contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales [coincide con actividades E1.P3.O1.A2 y E2.P7.O2.A1]

E2.P8.O3.A2. Instrumento jurídico que incluya los marcos competenciales [coincide con actividades E1.P3.O1.A2 y E2.P7.O2.A2.]

E2.P8.O4. Hacer visible la contribución de los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana a la mejora del diseño y evaluación de políticas públicas

E2.P8.O4.A1. Contrato para el diseño y edición de contenidos.

# 8

## Sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana

### 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E2.P8.01.IA1. Publicación del convenio para el diseño de la metodología de identificación de capacidades para el asesoramiento científico.</p> <p>E2.P8.01.A2. Finalización del contrato para la identificación de las capacidades de asesoramiento científico sobre la base del mapa de políticas públicas.</p>	<p>E2.P8.01.IR1. Incorporación de la identificación de capacidades para el asesoramiento científico al SIF.</p> <p>E2.P8.01.IR2. Publicación del mapeo de actores presentes en el sistema de ciencia para las políticas públicas.</p>	<p>E2.P8.IMPACTO01. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez elaborado a partir de la Recomendación de la OCDE sobre Políticas Públicas.</p>
<p>E2.P8.02.IA1. Publicación del convenio para el diseño de la metodología de identificación de capacidades para la participación ciudadana en las políticas públicas.</p> <p>E2.P8.02.IA2. Ejecución del contrato para la identificación de las capacidades de participación ciudadana sobre la base del mapa de políticas públicas.</p>	<p>E2.P8.02.IR1. Incorporación de la identificación de capacidades para la participación ciudadana al SIF.</p>	
<p>E2.P8.03.IA1. Finalización del contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales.</p> <p>E2.P8.03.IA2. Instrumento jurídico que incluya los marcos competenciales.</p>	<p>E2.P8.03.IR1. Número de empleados públicos formados en los perfiles competenciales de ciencia para las políticas públicas formados con el marco competencial.</p> <p>E2.P8.03.IR2. Número de empleados públicos formados en los perfiles competenciales de participación ciudadana en las políticas públicas con el marco competencial.</p>	
<p>E2.P8.04.IA1. Finalización del contrato para el diseño y edición de contenidos.</p>	<p>E2.P8.04.IR1. Porcentaje de empleados públicos y personal directivo de la función de diseño y evaluación de políticas públicas que conoce los materiales.</p> <p>E2.P8.04.IR2. Porcentaje representantes de las organizaciones de la sociedad civil que participa en órganos colegiados que conoce los materiales.</p> <p>E2.P8.04.IR3. Número de proyectos y nuevas alianzas creadas entre comunidad científica y administraciones públicas.</p>	

3.

## ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LA CIUDADANÍA

La Década Digital de la Unión Europea establece que en 2030 la vida democrática y los servicios públicos en línea serán plenamente accesibles para todas las personas. Para ello resulta necesario promover una administración digital de máxima calidad que ofrezca servicios y herramientas fáciles de utilizar, eficientes y personalizadas con altos niveles de seguridad y privacidad.

España parte de una buena posición en la prestación de servicios públicos digitales gracias al desarrollo de sucesivos planes de digitalización, que han permitido mejorar la accesibilidad de los servicios públicos a la ciudadanía y empresas. Esta creciente interacción digital genera importantes beneficios y se está viendo intensificada por efecto de los fondos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que refuerzan y desarrollan las reformas e inversiones en diferentes ámbitos estratégicos.

Pero, como sucede en todo proceso de transición, existe un importante desafío común a los Estados de la Unión Europea asociado a la brecha digital y a la necesidad de proporcionar servicios públicos inclusivos que refuercen los canales presenciales de atención.

La Carta de Derechos Digitales ofrece un marco de referencia para garantizar los derechos de la ciudadanía en la nueva realidad digital. Reconoce el derecho a la identidad digital, a la protección de datos, a la ciberseguridad, a la igualdad y a la no discriminación en el entorno digital, a la protección de los menores, a la accesibilidad universal y a la protección frente a las brechas de acceso.

La Carta consagra asimismo un conjunto de derechos de la ciudadanía en sus relaciones con las administraciones públicas y dispone expresamente que se promoverán políticas públicas activas que garanticen el acceso a los servicios públicos, a los sistemas y los procedimientos a todos los sujetos y la asistencia en tales procedimientos, con el fin de garantizar la igualdad en el acceso a los servicios públicos digitales.

En cumplimiento de ese mandato ha de garantizarse el acceso de la ciudadanía a una atención presencial, próxima y de calidad, tanto para la obtención de información como para la realización de trámites. Es en la calidad de la atención a la ciudadanía donde las administraciones públicas se juegan diariamente su legitimidad y por ello deben dedicarse de forma preferente los recursos humanos y tecnológicos para alcanzar los mayores índices de satisfacción en la prestación de los servicios.

Este nuevo modelo de atención elimina barreras innecesarias, aborda las brechas de acceso derivadas de las diferentes franjas de edad, nivel de autonomía, grado de capacitación digital o cualquier otra circunstancia personal o social y se ve notablemente simplificado gracias a una identidad digital accesible y segura. La interconexión de los servicios de atención a la ciudadanía y la simplificación administrativa son piezas esenciales de un modelo construido sobre los hechos vitales de la ciudadanía y que puede proyectarse a través de los diferentes canales de atención a elección de los usuarios.

- 9 Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía
- 10 Identidad digital europea
- 11 Evolución de *MiCarpetaCiudadana*
- 12 Nuevo portal *administracion.gob.es*
- 13 *Simplex.ESP*

## 1. FINALIDAD

Cooperar para favorecer la interconexión de las oficinas de atención de todas las administraciones públicas con el fin de permitir que la ciudadanía pueda realizar los trámites administrativos a través de un único contacto presencial, telefónico, por Internet o a través del móvil y reciba la información y asistencia que precise, con especial atención a las necesidades de personas vulnerables.

## 2. OBJETIVOS

### E3.P9.01. Cooperar para interconectar los servicios de atención a la ciudadanía de las administraciones públicas sobre un enfoque de hechos vitales

La *Recomendación del Consejo de la OCDE sobre servicios de atención centrados en la ciudadanía* favorece la cooperación interadministrativa con el fin de ofrecer una experiencia fluida e integrada, que elimine los obstáculos organizativos y normativos a través de modelos colaborativos e interoperables.

Los instrumentos de cooperación territorial han de permitir avanzar hacia un modelo de atención efectiva desde cualquier oficina y a través de cualquier canal, con una estructura de servicios basada en hechos vitales, que sitúe las necesidades de las personas en el centro.

Se propondrá un plan a la Conferencia Sectorial de Administración Pública sobre el modelo de interconexión de oficinas, basado en la reutilización de los sistemas actualmente disponibles, con una clara apuesta por la interoperabilidad y el intercambio seguro de información entre plataformas y organismos. Este modelo tiene como objetivo facilitar una gestión coordinada, eficiente y orientada a la ciudadanía, asegurando la coherencia de los servicios prestados desde cualquier punto de atención.

Las líneas fundamentales del plan se examinarían en un grupo de trabajo específicamente constituido para esta finalidad y pueden comprender:

- i) Los distintos modelos de interconexión de oficinas (conexión directa entre personal funcionario de oficinas, nodo intermedio, etc.) y de gobernanza compartida a través de un concentrador de servicios o *hub*, a partir del estudio de la viabilidad de las distintas alternativas para la interconexión de oficinas y las necesidades de asignación de recursos humanos, tecnológicos y materiales.
- ii) La planificación de los sistemas que componen el *hub*, entre los que pueden incluirse, además de los servicios de atención presencial, un portal de atención específicamente diseñado para el personal que presta los servicios de atención, un sistema común de cita previa, una plataforma 060 o un gestor de turnos, entre otros elementos.
- iii) Las soluciones de atención y canales disponibles, tales como el reenrutado mediante audio o por videoconferencia, o el empleo de la figura del funcionario o funcionaria habilitada.
- iv) La gobernanza del sistema de interconexión en el marco de los órganos de cooperación territorial.
- v) El diseño del mecanismo y del instrumento jurídico de adhesión al modelo.
- vi) El plan de implantación en las oficinas de aquellas administraciones que se adhieran al modelo.
- vii) La imagen institucional del sello acreditativo de pertenencia al *hub*.

viii) Los niveles de servicio de atención (SLAs) homogéneos y medibles que se ofrecerán en cartas de servicios a la ciudadanía.

ix) La metodología para la realización de encuestas y obtención de datos relativos a la satisfacción ciudadana que permitan mejorar permanentemente el servicio a través de la retroalimentación.

x) La solución tecnológica de soporte al concentrador de servicios, que puede contemplar una plataforma del conocimiento para consulta interna en las oficinas de atención que disponga de la solución de Inteligencia Artificial (IA) entrenada en atención a la ciudadanía del proyecto 1 (sistemas de IA y espacios de datos) dentro de la solución del hub. En todo el proceso se garantizarán los principios de transparencia, supervisión humana del entrenamiento de los modelos, la calidad de los datos y la precisión de las respuestas ofrecidas por la IA.

xi) El empleo de lenguaje claro y la lectura fácil en todos los canales y documentos.

xii) La publicación del mapa de todas las oficinas adheridas al *hub* clasificadas y georreferenciadas, con visualización accesible en mapa interactivo.

xiii) La metodología y estructura de gobernanza que permita involucrar a la ciudadanía en la mejora de los servicios de atención ofrecidos a través del *hub* a través de laboratorios y otras soluciones que favorezcan la creación conjunta de nuevas soluciones de atención.

xiv) La garantía de la accesibilidad, flexibilidad y alternativas presenciales efectivas que permitan reducir la brecha digital en el acceso a los servicios de atención.

## **E3.P9.02. Reforzar la dotación y distribución de los recursos humanos dedicados a la atención en el ámbito de la Administración del Estado, con especial atención a la figura del funcionariado habilitado**

Es necesario fortalecer la asignación de personal de nuevo ingreso destinado a los servicios de atención ciudadana en la Administración del Estado y realizar una adecuada dotación de estructuras de puestos de trabajo en los servicios de atención, teniendo en cuenta factores como la demanda territorial, la estacionalidad o las necesidades derivadas de la atención a la brecha digital, entre otros factores. Para realizar esta asignación eficaz de recursos humanos resulta de especial utilidad utilizar modelos predictivos y enfoques basados en datos con el fin de anticipar necesidades y optimizar la gestión de recursos en función de la demanda ciudadana. Este es uno de los objetivos de los casos de uso 1 y 2 del proyecto 1 de *Consenso*.

Al propio tiempo, debe potenciarse la figura del personal funcionario habilitado que actúa en representación de la ciudadanía para la presentación de solicitudes y la firma en procedimientos administrativos, contribuyendo a reducir la brecha digital y garantizando la igualdad efectiva en el ejercicio de derechos. Para ello ha de habilitarse la posibilidad de que puedan conectarse de manera efectiva en la sede electrónica de cada organismo, identificarse como funcionario habilitado, introducir la información relativa a los ciudadanos y realizar las actividades de firma. El Registro puede ser utilizado por las comunidades autónomas y entidades locales que así lo deseen, mediante la suscripción del correspondiente instrumento jurídico de adhesión. Con el fin de favorecer y fomentar su incorporación, se desarrollarán actividades de impulso institucional, asistencia técnica y difusión, orientadas a promover la firma de dichos instrumentos y facilitar su integración efectiva en el ecosistema digital del sector público.

# 9 Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía

## E3.P9.03. Abordar la reducción de la brecha digital mediante una perspectiva multidimensional e inclusiva

Más allá de los colectivos tradicionalmente considerados como vulnerables, la brecha digital puede extenderse por causas culturales, educativas, socioeconómicas o geográficas a diferentes grupos de población. A menudo, la digitalización de los servicios no se ha visto acompañada de un esfuerzo suficiente en formación y acompañamiento a la ciudadanía. Tanto la OCDE como la UE destacan la necesidad de diseñar servicios inclusivos desde su concepción y garantizar itinerarios de capacitación digital adaptados a diferentes perfiles de usuarios.

El diseño de los recursos formativos puede realizarse en laboratorios de participación ciudadana y a través de convenios con organizaciones de la sociedad civil que garanticen que la reducción de la brecha digital se aborda desde una perspectiva multidimensional. Sobre esta base pueden proporcionarse los diferentes materiales formativos y las acciones de sensibilización aprovechando la capilaridad que ofrece este tejido asociativo.

Finalmente, estas acciones deben acompañarse de campañas periódicas de publicidad institucional sobre los diferentes servicios de atención, de modo que se asegure la difusión de los mensajes de forma estructurada, coherente y constante en el tiempo al conjunto de la población.

## E3.P9.04. Desarrollar campañas de publicidad institucional y otras acciones comunicativas

En coordinación con las actividades de publicidad institucional desarrolladas en el marco de los proyectos 9 y 12, se desarrollarán campañas de publicidad institucional de carácter anual en medios de difusión generalistas con el fin de ampliar el abanico de personas usuarias de los servicios de *Mi Carpeta Ciudadana*, el teléfono de atención 060 y el portal [administracion.gob.es](http://administracion.gob.es).

Estas acciones irán acompañadas del despliegue de acciones de comunicación interna dirigidas al personal empleado público en las oficinas de atención para que a su vez puedan llevar a cabo difusión ciudadana; colaboración con otras instituciones de carácter educativo o social para el desarrollo de talleres centrados en sectores específicos de la sociedad como jóvenes o mayores para conseguir una mayor efectividad; campañas específicas centradas en riesgo de exclusión digital a través de la colaboración con las entidades del tercer sector.

## E3.P9.05. Medir para mejorar

La identificación temprana de los obstáculos percibidos por la ciudadanía en el acceso a los servicios de atención, tales como tiempos de espera, dificultad para obtener información, baja comprensión de lenguaje y de los procedimientos, permite activar soluciones que puedan evitarlos. Es imprescindible reforzar los mecanismos de evaluación de la experiencia de usuario y la participación ciudadana en el diseño y mejora de los servicios. Los marcos internacionales recomiendan utilizar datos de satisfacción, retroalimentación continua y metodologías de creación conjunta para mejorar el diseño y la entrega de servicios públicos.

De forma coherente con el diseño de la metodología de medición aplicable a los servicios de atención a la ciudadanía de las tres administraciones integrados en el *hub*, se establecerá un sistema de recogida de información y realización periódica de encuestas sobre la base de la medición acordada en el seno del proyecto de cooperación técnica UE-OCDE relativo a la medición de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención.

# 9 Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía

## 3. ACTIVIDADES

<p>E3.P9.O1. Cooperar para interconectar los servicios de atención a la ciudadanía en función de las necesidades ciudadanas</p>	<p>E3.P9.O1.A1. Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Administración Pública sobre la interconexión de servicios de atención a la ciudadanía.</p> <p>E3.P9.O1.A2. Contrato para la solución tecnológica de la plataforma del concentrador (<i>hub</i>) de servicios de atención a la ciudadanía.</p>
<p>E3.P9.O2. Reforzar la dotación y distribución de los recursos humanos destinados a la atención a la ciudadanía en la administración estatal</p>	<p>E3.P9.O2.A1. Aprobación del Real Decreto de oferta de empleo público de 2025.</p> <p>E3.P9.O2.A2. Negociación relaciones de puestos de trabajo de los servicios de atención a la ciudadanía en la MGNAGE.</p> <p>E3.P9.O2.A3. Aprobación de nuevas relaciones de trabajo de los servicios de atención a la ciudadanía.</p>
<p>E3.P9.O3. Abordar la reducción de la brecha digital mediante una metodología multidimensional e inclusiva</p>	<p>E3.P9.O3.A1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital.</p> <p>E3.P9.O3.A2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital y en colaboración con la Red Interadministrativa (RIA).</p>
<p>E3.P9.O4. Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones comunicativas</p>	<p>E3.P9.O4.A1. Campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía [coincide con actividad E3.P11.O6.A3 y E3.P11.O4.A1].</p> <p>E3.P9.O4.A2. Contrato de formación del personal de atención a la ciudadanía [coincide con actividad E3.P11.O6.A4 y E3.P11.O4.A4]</p>
<p>E3.P9.O5. Medir para mejorar</p>	<p>E3.P9.O5.A1. Contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención.</p> <p>E3.P9.O5.A2. Convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana.</p> <p>E3.P9.O5.A3. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos (Exp 2024Twd00044 - En ejecución; coincide con E1.P1.O1.A2).</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	DE RESULTADO	DE IMPACTO
<p>E3.P9.01.IA1. Publicación del Acuerdo de Conferencia Sectorial relativo a la interconexión de los servicios de atención a la ciudadanía.</p> <p>E3.P9.01.IA2. Finalización del contrato relativo a la herramienta tecnológica de soporte de la plataforma de interconexión de servicios de atención a la ciudadanía.</p>	<p>E1.P9.01.IR1. Subida a producción de la solución tecnológica del hub.</p> <p>E1.P9.01.IR2. Número de oficinas adheridas al hub por tipología en el plazo de un año en relación con el año anterior y en relación con el total de oficinas.</p> <p>E1.P9.01.IR2. Número de trámites gestionados mediante el <i>hub</i> (llamadas/consultas/videoatenciones) en un año en relación con el año anterior y con el total de los gestionados por cada servicio.</p> <p>E1.P9.01.IR3. Publicación del inventario y el mapa de oficinas clasificadas y georreferenciadas.</p>	<p>E3.P9.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre servicios de atención a la ciudadanía.</p>
<p>E3.P9.02.IA1. Publicación del Real Decreto de oferta de empleo público 2025.</p> <p>E3.P9.02.IA2. Negociación relaciones de puestos de trabajo de los servicios de atención a la ciudadanía en la MGNAGE.</p> <p>E3.P9.02.IA3. Publicación de las relaciones de puestos de trabajo de los servicios de atención a la ciudadanía.</p>	<p>E3.P9.02.IR1. Número de trámites realizados por el personal habilitado en un año en relación con el año anterior.</p> <p>E3.P9.02.IR2. Número de empleados públicos adheridos a la plataforma del conocimiento en un año en relación con el año anterior.</p>	
<p>E3.P9.03.IA1. Publicación de convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital.</p> <p>E3.P9.03.IA2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital.</p>	<p>E3.P9.03.IR1. Número de propuestas ciudadanas o de las organizaciones de la sociedad civil que han sido tenidas en cuenta para la mejora de la calidad de los servicios.</p> <p>E3.P9.03.IR2. Número de acciones comunicativas desarrolladas en colaboración con la sociedad civil para la atención de las necesidades de colectivos en situación de vulnerabilidad.</p>	

# 9

## Interconexión de servicios de atención a la ciudadanía

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E3.P9.04.IA1. Finalización de la campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía [coincide con actividad E3.P11.06.A3 y E3.P12.05.IA1].</p> <p>E3.P9.04.IA2. Finalización del contrato de formación del personal de atención a la ciudadanía</p>	<p>E3.P9.04.IR1. Impacto de la campaña de publicidad institucional medida a través de la metodología del <i>Toolkit for the evaluation of the communication activities of the Directorate-General for Communication de la Comisión Europea</i> [coincide con impacto de actividad E3.P11.06.R1] y E3.P12.05.R1].</p> <p>E3.P9.04.IR2 Número de personas formadas en atención a la ciudadanía.</p>	
<p>E3.P9.05.IA1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención.</p> <p>E3.P9.05.IA2. Publicación del convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana.</p> <p>E3.P9.05.IA3. Finalización del encargo para el análisis de información y el diseño de cuadros de mando.</p>	<p>E1.P9.05.R1. Evolución de los resultados de las encuestas de satisfacción ciudadana a partir de la línea de base.</p>	

## 1. FINALIDAD

Desarrollar la Cartera Europea de Identidad Digital como un medio gratuito, seguro y fácil de usar para la identificación electrónica desde dispositivos móviles, que permita a la ciudadanía acceder a servicios públicos y privados, incorporando credenciales digitales verificables en el marco del Reglamento eIDAS 2. Esta cartera refuerza la autonomía de la ciudadanía en la gestión de su identidad digital y constituye un pilar clave para la interoperabilidad y la confianza en el mercado digital europeo.

## 2. OBJETIVOS

### E3.P10.01. Desarrollar la Cartera Digital Europea

La Cartera Digital Europea se presenta como un medio de identificación electrónica que permitirá autenticar y compartir datos de la persona referidos a su relación con las administraciones públicas y el sector privado.

La armonización de la identificación electrónica en la Unión Europea va a permitir superar los desafíos derivados de la limitada disponibilidad de sistemas de identificación electrónica universal y gratuita en todos los Estados miembros, así como la fragmentación normativa y técnica que dificulta la interoperabilidad entre los Estados miembros. Este proyecto representa un paso significativo hacia la transformación digital de Europa, abordando de manera integral las problemáticas existentes y proporcionando una solución escalable y segura para la gestión de identidades digitales en la región.

El proyecto se desarrollará en todo momento en sincronía con los avances producidos en la Unión Europea en materia de identidad digital. En particular, se prestará especial atención a las modificaciones y actualizaciones del Reglamento eIDAS, cuyo objetivo es establecer un marco normativo coherente y robusto para la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior. Los actos de implementación derivados del Reglamento eIDAS son cruciales para la Cartera Digital, dado que establece los estándares y requisitos técnicos y legales que deben cumplirse para asegurar la autenticidad, integridad y confidencialidad de las identidades digitales.

Asimismo, la Estrategia Digital de la Unión Europea será una guía esencial en este proceso, proporcionando una visión integral sobre la transformación digital de Europa. La Cartera Digital debe alinearse con estos objetivos para fomentar la innovación, proteger los derechos fundamentales de los ciudadanos y garantizar un acceso equitativo a los servicios digitales.

Finalmente, la Arquitectura y Marco de Referencia de la Cartera Digital Europea constituirán un pilar fundamental en el desarrollo del proyecto. Este marco proporciona los principios técnicos y organizativos necesarios para la implementación de la Cartera Digital, asegurando su compatibilidad y operatividad en todos los Estados miembros. La adopción de esta arquitectura de referencia permitirá una integración armoniosa y eficiente de la Cartera Digital con los sistemas nacionales y europeos existentes, facilitando así un entorno digital seguro y confiable para todos los ciudadanos y entidades involucradas.

El proyecto comprende:

- i) Desarrollo técnico de la solución (Producto Mínimo Viable).
- ii) Desarrollo de una aplicación móvil. El desarrollo de la aplicación móvil es la piedra angular del proyecto Cartera Digital. Este proceso comenzará con la definición de las funcionalidades básicas que la aplicación debe tener, tales como la autenticación segura del usuario, la capacidad de almacenar y gestionar múltiples credenciales digitales y la integración con servicios de verificación de identidad. La interfaz de usuario (UX/UI) debe ser intuitiva y accesible, garantizando una experiencia de usuario fluida y segura. La gestión de la cartera implica el almacenamiento seguro y el manejo de las credenciales digitales por parte del usuario, incluyendo la posibilidad de renovar, revocar y compartir estas credenciales digitales de manera controlada.
- iii) Desarrollo de los servicios de emisión y recepción. El desarrollo de los servicios necesarios para el funcionamiento de la Cartera Digital incluye la implementación de servicios de emisión y recepción de credenciales digitales. El servicio de emisión se encargará de la creación y distribución de credenciales digitales a los usuarios, garantizando la interoperabilidad con fuentes auténticas. El servicio de recepción permitirá la validación y verificación de estas credenciales por parte de terceros, asegurando su autenticidad. Estos servicios se desarrollarán siguiendo estrictos protocolos de seguridad y privacidad para cumplir con los estándares europeos.
- iv) Desarrollo de un marco de confianza. El marco de confianza es esencial para asegurar que todos los componentes y actores del ecosistema operen de manera segura y fiable. Para ello se establecerán una serie de registros de confianza asociados al ecosistema de Cartera Digital, entre ellos, destacan:
  - El Registro de Emisores de Credenciales Digitales: Este registro se configura como un componente vital para garantizar la integridad y autenticidad de los atributos asociados a su legítimo titular. Se aborda la emisión de atestaciones electrónicas, declaraciones firmadas digitalmente que respaldan la autenticidad y la veracidad de atributos específicos asociados a un ciudadano.
  - El Registro de Receptores de Credenciales Digitales: El reglamento eIDAS establece requisitos para las partes que reciben atestaciones electrónicas de atributos procedentes de las Carteras Europeas de Identidad Digital para la prestación de servicios. Se destaca la obligación de registro en el Estado miembro correspondiente, con un proceso eficiente y proporcional al riesgo.
- v) Definiciones de Entidades y Roles. Para el funcionamiento efectivo de la Cartera Digital, es crucial definir claramente las entidades y los roles dentro del ecosistema. Los usuarios finales, como ciudadanos y residentes, utilizarán la aplicación para almacenar y gestionar sus credenciales digitales. Los proveedores de servicios, que pueden ser tanto entidades públicas como privadas, tendrán la capacidad de emitir y verificar credenciales.

Se adoptará una metodología de desarrollo ágil que contemple un plan de acción dividido en fases y sprints. Esto permitirá la incorporación de retroalimentación constante y la adaptación de la estrategia en función de los avances y los desafíos encontrados durante el proceso.

### E3.P10.02. Identificar y priorizar casos de uso en función de las necesidades ciudadanas

La Cartera Digital Europea puede ser utilizada en muchos casos de uso, como por ejemplo:

- i) El acceso a servicios públicos, como solicitar un certificado de nacimiento o médico o comunicar un cambio de domicilio.
- ii) La apertura de una cuenta bancaria.
- iii) La presentación de una declaración de impuestos.
- iv) La solicitud de plaza en una universidad, en el país de residencia o en otro Estado miembro.
- v) La demostración de la edad.
- vi) El alquiler de un coche utilizando un permiso de conducir digital.
- vii) El registro en un hotel.
- viii) La atención sanitaria y dispensación de fármacos prescritos en toda Europa.

Para asegurar que la Cartera Europea de Identidad Digital satisfaga las necesidades de sus usuarios, se realizará un estudio exhaustivo con vistas a identificar y priorizar los posibles casos de uso. Esto incluirá la identificación de las demandas y expectativas de los usuarios, así como las necesidades de las entidades involucradas. Se evaluarán múltiples casos de uso potenciales y se priorizarán en función de su impacto y viabilidad. La priorización permitirá un enfoque estructurado en la implementación, asegurando que los casos de uso más críticos se desarrollen primero. Este proceso también incluirá la planificación de recursos y tiempos necesarios para la implementación efectiva de cada caso de uso priorizado.

En este contexto, es de suma importancia incorporar casos de uso tanto del sector público como del sector privado. Inicialmente, durante las fases tempranas del proyecto, se priorizará la inclusión de casos de uso que involucren credenciales emitidas por entidades del sector público, dado su carácter oficial y la necesidad de establecer una base sólida de confianza y legitimidad. Esta estrategia permitirá sentar las bases legales y operativas necesarias para el funcionamiento efectivo de la Cartera Digital. Posteriormente, en una fase más avanzada y madura del proyecto, se procederá a integrar credenciales digitales emitidas por entidades del sector privado, ampliando así el alcance y la utilidad de la Cartera Digital. Esta segunda fase permitirá la diversificación de los casos de uso y la incorporación de servicios privados que complementen y enriquezcan el ecosistema de la identidad digital, garantizando siempre el cumplimiento de los estándares de seguridad y privacidad exigidos por la normativa europea vigente.

Cada caso de uso se desarrollará y probará rigurosamente para asegurar su funcionalidad y seguridad antes de ser integrado en el ecosistema. Una vez validados, los casos de uso se implementarán gradualmente en el sistema, asegurando una transición suave y sin interrupciones para los usuarios finales, y realizando las adaptaciones normativas necesarias.

Es necesaria una constante retroalimentación a partir de mecanismos de participación ciudadana para la adecuada identificación de casos de uso.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E3.P10.O1. Desarrollar la Cartera Digital Europea</p>	<p>E3.P10.O1.A1. Encargo para el apoyo en las actividades relacionadas con la medida Identidad Digital (Exp 2021EMP04034 - En Ejecución).</p> <p>E3.P10.O1.A2. Contrato para el desarrollo de la Cartera Digital ( Exp. 2022PA004346 - Lote 3 - En Ejecución).</p> <p>E3.P10.O1.A3. Instrumento jurídico relativos a los servicios de emisión y recepción de credenciales digitales.</p> <p>E3.P10.O1.A4. Instrumento jurídico relativo a los registros de confianza.</p> <p>E3.P10.O1.A5. Instrumento jurídico de definición de la gobernanza del sistema.</p>
<p>E3.P10.O2. Identificar y priorizar casos de uso</p>	<p>E3.P10.O2.A1. Encargo para el apoyo en las actividades relacionadas con la medida Identidad Digital (Exp 2021EMP04034 - En Ejecución).</p> <p>E3.P10.O2.A2. Contrato para la creación de una factoría de aplicaciones móviles y del sistema de diseño de aplicaciones móviles (Exp. 2021PA004072 – Lote 1,2,3,6 - Finalizados).</p> <p>E3.P10.O2.A3. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> para la priorización de los casos de uso.</p> <p>E3.P10.O2.A4. Contrato para la adaptación de la arquitectura técnica para los nuevos casos de uso.</p> <p>E3.P10.O2.A5. Instrumento jurídico de incorporación de los casos de uso.</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E3.P10.O1.IA1. Finalización del encargo de apoyo a las actividades de Identidad Digital.</p> <p>E3.P10.O1.IA2. Finalización del contrato de desarrollo.</p> <p>E3.P10.O1.IA3. Publicación del instrumento jurídico relativo a los servicios de emisión y recepción de credenciales digitales.</p> <p>E3.P10.O1.IA4. Publicación del instrumento jurídico relativo a los registros de confianza.</p> <p>E3.P10.O1.IA5. Publicación del instrumento jurídico de definición de la gobernanza del sistema.</p>	<p>E3.P10.O1.IR1. Puesta en producción de la aplicación móvil de Cartera Digital.</p> <p>E3.P10.O1.IR2. Número de descargas de la aplicación móvil.</p> <p>E3.P10.O1.IR3. Evolución de la tasa de retención o adherencia de usuarios.</p>	<p>E3.P10.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre servicios de atención a la ciudadanía.</p>
<p>E3.P10.O2.IA1. Finalización del encargo de apoyo a las actividades de Identidad Digital.</p> <p>E3.P10.O2.IA2. Finalización del contrato para la creación de la factoría de aplicaciones.</p> <p>E3.P10.O2.IA3. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> para la priorización de los casos de uso.</p> <p>E3.P10.O2.IA4. Finalización del contrato para la adaptación de la arquitectura técnica para los nuevos casos de uso.</p> <p>E3.P10.O2.IA5. Publicación del instrumento jurídico de incorporación de los casos de uso.</p>	<p>E3.P10.O2.IR1. Número de casos de uso con alto impacto a la ciudadanía incorporados (por ejemplo, permiso de conducir o titulaciones académicas).</p>	

## 1. FINALIDAD

Construir a través de *Mi Carpeta Ciudadana* un espacio digital personalizado de relación con la administración centrado en los hechos vitales de la ciudadanía y empresas para la prestación integral de servicios públicos.

## 2. OBJETIVOS

### E3.P11.O1. Cooperar para interconectar los servicios de las carpetas ciudadanas atendiendo a un enfoque de hechos vitales

Desde el lanzamiento de *Mi Carpeta Ciudadana* en 2021, más de 6 millones de ciudadanos han utilizado en algún momento sus servicios, realizando más de 58 millones de accesos. *Mi Carpeta Ciudadana* ha supuesto un cambio en el paradigma de prestación de servicios y presenta un enorme potencial para construir una relación entre la administración, la ciudadanía y las empresas de forma accesible, proactiva y personalizada desde cualquier dispositivo. Este potencial deriva de la circunstancia de que la sociedad española tiene una interacción más fácil y frecuente con los dispositivos móviles y estos constituyen su principal vía de acceso a internet.

Adoptar un enfoque estructurado por hechos vitales de la ciudadanía (como nacimientos, estudios, empleo, jubilación, traslado a otro Estado) y de las empresas (creación de una empresa, solicitud de subvenciones o incentivos fiscales) permite organizar la información y los trámites en las carpetas ciudadanas de manera coherente con las necesidades reales de las personas y tejido productivo.

Este enfoque de hechos vitales puede constituir la base de un plan de la Conferencia Sectorial de Administración Pública sobre el modelo de interconexión de los servicios de las carpetas ciudadanas de las distintas administraciones, basado en la reutilización de los sistemas actualmente disponibles, con una clara apuesta por la interoperabilidad y el intercambio seguro de información entre plataformas y organismos. Este modelo tiene como objetivo facilitar una gestión coordinada, eficiente y orientada a la ciudadanía, asegurando la coherencia de los servicios prestados desde las distintas carpetas.

A su vez, este enfoque de hechos vitales permite interconectar carpetas sobre la estructura de la pasarela digital europea en el espacio administrativo europeo, en el marco de las iniciativas de cooperación que puedan desarrollarse con otros Estados miembros de la Unión.

### E3.P11.O2. Ampliar las funcionalidades de *Mi Carpeta Ciudadana* mediante la participación pública

El proceso de evolución de *Mi Carpeta Ciudadana* debe guiarse por las necesidades manifestadas por la ciudadanía y empresas. La hoja de ruta del proyecto, en constante actualización en función de esa retroalimentación, se mantiene públicamente actualizada en el portal informativo sobre la iniciativa: <https://masinformacioncarpeta.carpeta ciudadana.gob.es/infocc/masInformacion.html>.

Durante la fase de elaboración de *Consenso por una Administración Abierta*, se realizaron propuestas relativas a la posibilidad de consulta de información de menores a cargo; la identificación en las aplicaciones móviles mediante DNI electrónico; la introducción de tecnologías de inteligencia artificial; la mejora de las capacidades de búsqueda; una mayor segmentación y personalización de la información y la ampliación de la interconexión con servicios de todas las administraciones. Todas estas funcionalidades deben ir incorporándose progresivamente.

Resulta necesario seguir ampliando el número de usuarios, perfiles y funcionalidades, e incidir sobre los factores que facilitan este progresivo desarrollo. Esta ampliación se desarrollará conforme a los principios de diseño centrado en el usuario, interoperabilidad, inclusión y transparencia, tal como recogen las recomendaciones de la OCDE y la Comisión Europea.

Deben activarse grupos de trabajo en los laboratorios de participación pública *Hazlab* y *Gobtechlab* con el fin de identificar nuevas propuestas y posibilidades de creación conjunta de funcionalidades y perfiles adicionales. En este sentido, ha de prestarse especial atención a las brechas digitales desde un enfoque multisectorial a través de la participación de las organizaciones de la sociedad civil. e incentivarse los posibles canales de comunicación y de retroalimentación, realizando un análisis y priorización de las propuestas recibidas para incorporarlas en los procesos de desarrollo futuros.

### E3.P11.O3. Fomentar una mayor proactividad de los servicios ofrecidos

A lo largo de las sucesivas versiones deben realizarse mejoras orientadas a facilitar y mejorar la proactividad y experiencia de los usuarios en la utilización de *Mi Carpeta Ciudadana*.

En este sentido, durante todo el proceso de mejora y las diferentes versiones se trabajará en fomentar una mayor proactividad de los servicios ofrecidos con pleno respeto a la protección de datos de carácter personal.

Para ello será fundamental la puesta en marcha de diferentes opciones de personalización que adapten los servicios a las necesidades e intereses concretos de cada usuario. También será fundamental la puesta en funcionamiento de un nuevo servicio, el centro de mensajes, que permitirá a las diferentes administraciones mejorar sus avisos personalizados a la ciudadanía. Esta aproximación proactiva permitirá avisar de cambios o accesos realizados a sus datos o expedientes en curso, de acciones que el usuario deba realizar en el corto/medio plazo como la finalización de una licencia que pueda querer renovar, avisos de convocatorias que puedan ser de su interés, etc.

### E3.P11.O4. Garantizar la accesibilidad de los servicios

Gran parte de las limitaciones que encuentran las personas en la interacción con las administraciones públicas no recae tanto en el interfaz sino en la comprensibilidad del lenguaje y los procedimientos administrativos.

El empleo de herramientas de lenguaje claro y lenguaje fácil, junto a una mejor contextualización de la información, puede favorecer una mayor accesibilidad a los servicios ofrecidos. El trabajo en los laboratorios de participación ciudadana proporciona orientaciones claras para desarrollar líneas de trabajo para la mejora de la accesibilidad realmente centradas en las necesidades de las personas y de aquellas que tienen mayores dificultades para relacionarse con la administración.

### E3.P11.O5. Crear un espacio virtual de relación con la administración

Se habilitará la posibilidad de que cada persona usuaria pueda guardar, gestionar y compartir de forma segura y voluntaria sus documentos administrativos e información personal en *Mi Carpeta Ciudadana*, con el objetivo de permitir su uso por parte de terceros autorizados (como abogados, tutores o familiares).

En todo momento se garantizará el respeto a sus derechos digitales y el pleno control sobre su información, de modo que la autorización y revocación de permisos permanezca exclusivamente en manos de la persona usuaria.

### E3.P11.O6. Desarrollar campañas de publicidad institucional y otras acciones comunicativas

En coordinación con las actividades de publicidad institucional desarrolladas en el marco de los proyectos 9 y 12, se desarrollarán campañas de publicidad institucional de carácter anual en medios de difusión generalistas con el fin de ampliar el abanico de personas usuarias de los servicios de *Mi Carpeta Ciudadana*.

Estas acciones irán acompañadas del despliegue de acciones de comunicación interna dirigidas al personal empleado público en las oficinas de atención para que a su vez puedan llevar a cabo difusión ciudadana; colaboración con otras instituciones de carácter educativo o social para el desarrollo de talleres centrados en sectores específicos de la sociedad como jóvenes o mayores para conseguir una mayor efectividad; campañas específicas centradas en riesgo de exclusión digital a través de la colaboración con las entidades del tercer sector.

### E3.P11.O7. Medir para mejorar

La identificación temprana de los obstáculos percibidos por la ciudadanía en el acceso a los servicios de atención, tales como tiempos de espera, dificultad para obtener información, baja comprensión de lenguaje y de los procedimientos, permite activar soluciones que puedan evitarlos.

Es imprescindible reforzar los mecanismos de evaluación de la experiencia de usuario y la participación ciudadana en el diseño y mejora de *Mi Carpeta Ciudadana*. Los marcos internacionales recomiendan utilizar datos de satisfacción, retroalimentación continua y metodologías de creación conjunta para mejorar el diseño y la entrega de servicios públicos.

De forma coherente con el diseño de la metodología de medición aplicable a los servicios de atención a la ciudadanía de las tres administraciones integrados en el *hub*, así como los relativos al uso del teléfono 060 y el portal [administracion.gob.es](http://administracion.gob.es), se establecerá un sistema de recogida de información y realización periódica de encuestas sobre la base de la medición acordada en el seno del proyecto de cooperación técnica UE-OCDE relativo a la medición de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E3.P11.01. Cooperar para interconectar los servicios de carpetas ciudadanas atendiendo a un enfoque de hechos vitales</p>	<p>E3.P11.01.A1. Acuerdo de Conferencia sectorial por el que se establece el plan de interconexión de las carpetas ciudadanas.</p>
<p>E3.P11.02. Ampliar las funcionalidades de <i>Mi Carpeta Ciudadana</i> mediante la participación pública</p>	<p>E3.P11.02.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>.</p> <p>E3.P11.02.A2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>.</p>
<p>E3.P11.03. Fomentar una mayor proactividad de los servicios ofrecidos</p>	<p>E3.P11.03.A1. Puesta en funcionamiento de un nuevo servicio, el centro de mensajes.</p>
<p>E3.P11.04. Garantizar la accesibilidad de los servicios</p>	<p>E3.P11.04.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>. [coincide con E3.P11.02.A1].</p> <p>E3.P11.04.A2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i> [coincide con E3.P11.02.A2].</p>
<p>E3.P11.05. Crear un espacio virtual de relación con la administración</p>	<p>E3.P11.05.A1. Contrato para la creación de un espacio virtual de relación con la administración.</p>
<p>E3.P11.06. Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones formativas</p>	<p>E3.P11.06.A1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital [coincide con E3.P9.O3.A1].</p> <p>E3.P11.06.A2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital [coincide con E3.P9.O3.A2].</p> <p>E3.P11.06.A3. Campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía [coincide con actividad E3.P9.O3.A3].</p> <p>E3.P11.06.A4. Contrato de formación del personal de atención a la ciudadanía.</p>
<p>E3.P11.07. Medir para mejorar</p>	<p>E3.P11.07.A1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención [coincide con E3.P9.O4.IA1].</p> <p>E3.P11.07.A2. Convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana [coincide con E3.P9.O4.IA2].</p> <p>E3.P11.07.A3. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos [Exp 2024Twd00044 - En ejecución; coincide con E1.P1.O1.A2 y E3.P9.O4.IA3].</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E3.P11.01.IA1. Acuerdo de Conferencia Sectorial por el que se establece el plan de interconexión de carpetas ciudadanas.</p>	<p>E3.P11.01.IR1 Número de administraciones y organismos adheridos.</p> <p>E3.P11.01.IR2 Tasa de retención o adherencia de usuarios.</p>	<p>E3.P11.IMPACTO01. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre servicios de atención a la ciudadanía.</p>
<p>E3.P11.02.IA1. Constitución de grupo de trabajo en Hazlab sobre Mi Carpeta Ciudadana.</p> <p>E3.P11.02.IA2. Constitución de grupo de trabajo en Gobtechlab sobre Mi Carpeta Ciudadana.</p>	<p>E3.P11.02.IR1. Número de actualizaciones de <i>Mi Carpeta Ciudadana</i> basadas en las sugerencias ciudadanas.</p>	
<p>E3.P11.03.IA1. Puesta en funcionamiento de un nuevo servicio, el centro de mensajes.</p>	<p>E3.P11.03.IR1. Evolución de la puntuación obtenida en la escala de proactividad.</p>	
<p>E3.P11.04.IA1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>.</p> <p>E3.P11.04.IA2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>.</p>	<p>E3.P11.04.IR1. Evolución de la puntuación obtenida en la escala de accesibilidad.</p>	
<p>E3.P11.05.IA1. Finalización del contrato para la creación de un espacio virtual de relación con la administración.</p>	<p>E3.P11.05.IR1. Índice de satisfacción ciudadana con el espacio virtual de la ciudadanía y la funcionalidad de almacenamiento y uso de documentos por parte de otras personas bajo el control de la ciudadanía.</p>	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E3.P11.O6.IA1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital [coincide con E3.P9.O3.A1].</p> <p>E3.P11.O6.IA2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital.</p> <p>E3.P11.O6.IA3. Finalización de la campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía ].</p>	<p>E3.P11.O6.IR1. Número de acciones comunicativas desarrolladas en colaboración con la sociedad civil para la atención de las necesidades de colectivos en situación de vulnerabilidad.</p> <p>E3.P11.O6.IR2. Número de acciones de comunicación interna desarrolladas para el personal empleado público de las oficinas de atención sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>.</p> <p>E3.P11.O6.IR3. Impacto de la campaña de comunicación institucional medida a través del <i>Toolkit for the evaluation of the communication activities del Directorate-General for Communication</i> de la Comisión Europea.</p>	
<p>E3.P11.O7.IA1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención.</p> <p>E3.P11.O7.IA2. Publicación del convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana.</p> <p>E3.P11.O7.IA3. Finalización del encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos.</p>	<p>E3.P11.O7.IR1. Evolución de los resultados de las encuestas de satisfacción ciudadana a partir de la línea de base [coincide con E1.P9.O4.IR1].</p>	

## 1. FINALIDAD

Construir un nuevo portal de los servicios de atención a la ciudadanía estructurado en torno a los hechos vitales de las personas, con el fin de mejorar la usabilidad y la experiencia de usuario, garantizar su interoperabilidad con la pasarela digital europea y favorecer una navegación más intuitiva y coherente en el entorno digital.

## 2. OBJETIVOS

### E3.P12.O1. Cooperar para integrar los trámites a través de una estructura de hechos vitales

El Punto de Acceso General que se ofrece a través del portal *administracion.gob.es* nació como un canal único de comunicación entre la ciudadanía y las administraciones públicas a través de Internet. Su creación respondió a la necesidad de evitar la dispersión de la información administrativa que hasta entonces se encontraba repartida en múltiples portales y páginas web. Esta situación generaba dificultades de acceso a procedimientos y servicios, duplicidades informativas y una falta de coordinación que obstaculizaba la experiencia de las personas usuarias.

La existencia de un punto de acceso general se configura como una garantía básica del derecho de la ciudadanía a relacionarse por medios electrónicos con las administraciones públicas, de conformidad con el artículo 13 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común, y con el principio de transparencia y accesibilidad de los servicios públicos recogido en el artículo 103 de la Constitución. Este derecho comporta la obligación correlativa de las administraciones de facilitar el acceso a la información administrativa de manera clara, estructurada y comprensible, y de mejorar de forma continua la usabilidad y la experiencia de usuario, en línea con los principios de gobierno centrado en la ciudadanía recomendados por la OCDE.

Adoptar un enfoque estructurado por hechos vitales de la ciudadanía y de las empresas permite organizar la información y los trámites en el portal de manera coherente con las necesidades reales de las personas y tejido productivo, al tiempo que se asegura una prestación de servicios homogénea por cualquiera de los canales elegidos por la ciudadanía (presencial, Internet, telefónico, móvil o mediante atención por videoconferencia).

Este enfoque de hechos vitales puede constituir la base de un plan de la Conferencia Sectorial de Administración Pública sobre el modelo de interconexión de los servicios ofrecidos por las distintas administraciones a través del punto de acceso general, basado en la reutilización de los sistemas actualmente disponibles, con una clara apuesta por la interoperabilidad y el intercambio seguro de información entre plataformas y organismos. Este modelo tiene como objetivo facilitar una gestión coordinada, eficiente y orientada a la ciudadanía, asegurando la coherencia de los servicios y trámites a partir del enfoque de hechos vitales.

A su vez, este enfoque de hechos vitales permite interconectar carpetas sobre la estructura de la pasarela digital europea en el espacio administrativo europeo. En el proyecto del instrumento técnico de cooperación de la Unión Europea en el que está participando España junto a otros Estados miembros se incluyen los siguientes: i) Mudarse a una nueva casa o ciudad; ii) Empezar a estudiar; iii) Empezar a vivir en España; iv) Buscar/dejar trabajo; v) Casarse/pareja de hecho. vi) Divorciarse/separarse; vii) Tener/adoptar un hijo; viii) Comprar un vehículo; ix) Obtener/renovar permiso de conducir; x) Empezar/cerrar un negocio; xi) Pagar impuestos; xii) Obtener/renovar un documento de identidad; xiii) Obtener/Renovar la identificación digital; xiv) Jubilarse.

Una auténtica integración de la información y los servicios ofrecidos por las distintas administraciones públicas exige impulsar un modelo de gobernanza cooperativa sobre la estructura de la Conferencia Sectorial de Administración Pública, a fin de garantizar la usabilidad, accesibilidad y coherencia funcional del portal. El modelo debe sustentarse en herramientas organizativas y tecnológicas adecuadas, así como en la consolidación de procesos de trabajo colaborativos y continuos, que permitan la revisión, depuración y actualización sistemática de la información sobre procedimientos administrativos contenida en el Sistema de Información Administrativa.

### E3.P12.02. Asegurar la claridad y coherencia visual del Portal

La agrupación del menú en grandes categorías permitiría reducir significativamente el número de elementos presentes en la navegación actual, facilitando así una interacción más intuitiva y eficiente.

Se priorizarán los contenidos de mayor interés para la ciudadanía, asegurando al mismo tiempo una mayor uniformidad, claridad y coherencia visual en el diseño de la página. Asimismo, podría incorporarse una sección específica dedicada a novedades y actualizaciones, con el fin de mantener a las personas usuarias informadas de forma accesible y estructurada.

Finalmente, la edición de los contenidos ha de realizarse con arreglo a las guías de lenguaje claro y lenguaje fácil, y favorecer una constante retroalimentación por parte de los usuarios, en un proceso de mejora constante de los contenidos y de la estructura de navegación.

### E3.P12.03. Integrar un buscador y un asistente virtual en la página de inicio

La página de inicio del portal incorporará un buscador genérico, visible y de alto rendimiento, dado que esta suele ser la vía preferida por quienes no conocen la ubicación exacta del servicio o procedimiento que necesitan. El buscador deberá basarse en un lenguaje claro y accesible, apoyado en la normalización y estandarización de la denominación de los procedimientos, a fin de facilitar su localización independientemente de la terminología administrativa empleada por cada organismo.

Se implantará asimismo un asistente virtual basado en sistemas de inteligencia artificial, entrenado a partir de la interacción con los usuarios, para lo cual puede ser útil incorporar cuestionarios para acotar sus intereses, al tiempo que se emplean los datos de la plataforma de conocimiento descrita en el proyecto 9. Esta solución permitiría desarrollar una navegación inteligente, capaz de interpretar preguntas formuladas en lenguaje natural y proporcionar respuestas precisas, contextualizadas y suficientes a las consultas ciudadanas, simulando una atención personalizada similar a la interacción humana y disponible en todas las lenguas cooficiales.

### E3.P12.O4. Asegurar la mejora continua de la experiencia de usuario a través de la participación ciudadana

El modelo de gobernanza del portal debe incorporar procesos de trabajo que aseguren una constante retroalimentación ciudadana para evolucionar la presentación de la información y las distintas funcionalidades ofrecidas.

Esta ampliación se desarrollará conforme a los principios de diseño centrado en el usuario, interoperabilidad, inclusión y transparencia, tal como recogen las recomendaciones de la OCDE y la Comisión Europea.

Para ello deben activarse grupos de trabajo en los laboratorios de participación pública *Hazlab* y *Gobtechlab* con el fin de identificar nuevas propuestas y posibilidades de creación conjunta de funcionalidades y perfiles adicionales. Del mismo modo, deben habilitarse espacios en el propio portal que permitan incorporar propuestas de mejora de los usuarios.

En este sentido, ha de prestarse especial atención a las brechas digitales desde un enfoque multisectorial a través de la participación de las organizaciones de la sociedad civil, e incentivarse los posibles canales de comunicación y de retroalimentación, realizando un análisis y priorización de las propuestas recibidas para incorporarlas en los procesos de desarrollo futuros.

Junto a ello, la edición de contenidos debe incorporar directrices de lenguaje claro y lenguaje fácil con arreglo a las guías elaboradas sobre estas materias y las mejores prácticas de referencia.

### E3.P12.O5 Desarrollar campañas de publicidad institucional y otras acciones comunicativas

En coordinación con las actividades de comunicación institucional de los proyectos 9 y 11, se desarrollarán campañas de publicidad institucional de carácter anual en medios de difusión generalistas con el fin de ampliar el abanico de personas usuarias de los servicios del portal *administracion.gob.es*

Estas acciones irán acompañadas del despliegue de acciones de comunicación interna dirigidas al personal empleado público en las oficinas de atención para que a su vez puedan llevar a cabo difusión ciudadana; colaboración con otras instituciones de carácter educativo o social para el desarrollo de talleres centrados en sectores específicos de la sociedad como jóvenes o mayores para conseguir una mayor efectividad, así como campañas específicas centradas en riesgo de exclusión digital a través de la colaboración con las entidades del tercer sector.

### E3.P12.O6 Medir para mejorar

De forma coherente con el diseño de la metodología de medición aplicable a los servicios de atención a la ciudadanía de los proyectos 9 y 11, así como los relativos al empleo del teléfono 060, se establecerá un sistema de recogida de información y realización periódica de encuestas sobre la base de la medición acordada en el seno del proyecto de cooperación técnica UE-OCDE relativo a la medición de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención. En coordinación con las actividades de comunicación institucional de los proyectos 9 y 11, se desarrollarán campañas de publicidad institucional de carácter anual en medios de difusión generalistas con el fin de ampliar el abanico de personas usuarias de los servicios del portal *administracion.gob.es*

## 3. ACTIVIDADES

E3.P12.O1. Cooperar para integrar los trámites a través de una estructura de hechos vitales	E3.P12.O1.A1. Acuerdo de Conferencia sectorial por el que se establece el plan de integración de trámites.
E3.P12.O2. Asegurar la claridad y coherencia visual del portal	E3.P12.O2.A1. Contrato de desarrollo del portal [Exp En ejecución].
E3.P12.O3. Integrar un buscador y un asistente virtual en la página de inicio	E3.P12.O3.A1. Contrato de desarrollo del portal [Coincide con E3.P12.O2.A1] [Exp En ejecución].
E3.P12.O4. Asegurar la mejora continua de la experiencia de usuario a través de la participación ciudadana	E3.P12.O4.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>administracion.gob.es</i> .  E3.P12.O4.A2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>administracion.gob.es</i>
E3.P12.O5. Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones formativas	E3.P12.O5.A1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital [coincide con E3.P9.O3.A1 y E3.P11.O6.A1].  E3.P12.O5.A2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital [coincide con E3.P9.O3.A2 y E3.P11.O6.A2].  E3.P12.O5.A3. Campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía [coincide con actividad E3.P9.O3.A3 y E3.P11.O5.A3].  E3.P12.O5.A4. Contrato para la formación del personal de las oficinas de atención a la ciudadanía [[coincide con actividad E3.P9.O3.A4 y E3.P11.O6.A4].
E3.P12.O6. Medir para mejorar	E3.P12.O6.A1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención [coincide con E3.P9.O4.IA1].  E3.P12.O6.A2. Publicación del convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana [coincide con E3.P9.O4.IA2].  E3.P12.O6.A3. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos [Exp 2024Twd00044 - En ejecución; coincide con E1.P1.O1.A2 y E3.P9.O4.IA3].

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	DE RESULTADO	DE IMPACTO
E3.P12.O1.IA1. Publicación del acuerdo de Conferencia sectorial por el que se establece el plan de integración de trámites.	E3.P12.O1.IR1. Publicación del nuevo portal <i>administracion.gob.es</i> .  E3.P12.O1.IR2. Evolución del número de visitas al portal.  E3.P12.O1.IR3. Evolución de la tasa de retención y adherencia de usuario.	E3.P12.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre servicios de atención a la ciudadanía.
E3.P12.O2.IA1. Finalización del contrato de desarrollo del portal.	E3.P12.O2.IR1. Evolución del porcentaje de búsquedas exitosas.	
E3.P12.O3.IA1. Finalización del contrato de desarrollo del portal.	E3.P12.O3.IR1. Evolución de la puntuación obtenida en la escala de usabilidad.	
E3.P12.O4.IA1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>administracion.gob.es</i> .  E3.P12.O4.IA2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>administracion.gob.es</i> .	E3.P12.O4.IR1. Número de actualizaciones del portal basadas en las sugerencias ciudadanas.	
E3.P12.O5.IA1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital.  E3.P12.O5.IA2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital.  E3.P12.O5.IA3. Finalización de la campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía.	E3.P12.O5.IR1. Número de acciones comunicativas desarrolladas en colaboración con la sociedad civil para la atención de las necesidades de colectivos en situación de vulnerabilidad [coincide con E3.P9.O3.R1 y E3.P11.O6.R1].  E3.P12.O5.IR2. Impacto de la campaña de publicidad institucional medida a través de la metodología del <i>Toolkit for the evaluation of the communication activities del Directorate-General for Communication de la Comisión Europea</i> [coincide con impacto de actividad E3.P11.O6.R2] y E3.P12.O5.R1].	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E3.P12.O6.IA1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención.</p> <p>E3.P12.O6.IA2. Publicación del convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana.</p> <p>E3.P12.O6.IA3. Finalización del encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos.</p>	<p>E1.P12.O6.IR1. Evolución de los resultados de las encuestas de satisfacción ciudadana a partir de la línea de base.</p>	

## 1. FINALIDAD

Convertir la política de simplificación en uno de los elementos esenciales de una administración centrada en la ciudadanía y las empresas que permita integrar sus necesidades en el diseño de los procedimientos, aprender de las mejores prácticas, medir los impactos sociales y económicos de la reducción de cargas y crear un entorno colaborativo entre la administración y el tejido social y productivo del país.

## 2. OBJETIVOS

### E3.P13.O1. Cooperar para simplificar a partir de un enfoque de hechos vitales

La creciente integración económica, los consiguientes procesos de convergencia, la presión por la competitividad en los mercados globales y la necesaria adecuación del marco normativo para la generación de riqueza obligan a las instituciones públicas a tomar conciencia de los costes económicos y sociales derivados de la intensa producción normativa y la correlativa exigencia de trámites administrativos para los operadores.

En este contexto, la política de reducción de cargas administrativas constituye una de las líneas de acción prioritarias en la política económica europea y española. Desde hace más de quince años se han aprobado planes de acción para la reducción de cargas, se han introducido obligaciones normativas de análisis *ex ante* vinculadas a las exigencias de simplificación administrativa, se ha establecido la práctica de aprobar planes departamentales de simplificación y se ha desarrollado por último una fructífera actividad de colaboración con organizaciones empresariales y sociales para la reducción de cargas.

Con el fin de asegurar que este enfoque de simplificación produce más impactos beneficiosos en la ciudadanía y las empresas, es necesario activar líneas de trabajo específicas en el seno de los órganos de cooperación territorial para simplificar los trámites vinculados a los hechos vitales con mayor impacto en la ciudadanía y las empresas de diferentes sectores, atendiendo al volumen de la población afectada, así como para implementar los proyectos derivados de los convenios de simplificación de cargas administrativas suscritos con las organizaciones sociales y empresariales.

La Conferencia Sectorial para la Mejora Regulatoria y el Clima de Negocios, así como la Red Interadministrativa de calidad de los servicios contribuirán a generar las sinergias necesarias para abordar un enfoque sistemático de cooperación en materia de simplificación a partir de una arquitectura de trámites vinculados a los hechos vitales de ciudadanía y empresas.

### E3.P13.O2. Aplicar un enfoque sistemático de simplificación sobre los procesos tipo derivados del Sistema de Información Funcional y la aplicación de tecnología y sistemas de IA

En el contexto actual de madurez de determinadas tecnologías y sistemas de inteligencia artificial, la simplificación administrativa debe venir apoyada en soluciones tecnológicas. La tecnología puede actuar como instrumento clave para la revisión normativa y la modelización de procesos y procedimientos, con el fin de identificar redundancias, incoherencias o cargas innecesarias, y facilitar su rediseño en términos de eficiencia, claridad y orientaciones centradas en la ciudadanía en sentido amplio incluyendo tanto a las personas como al tejido empresarial.

A través del análisis estadístico de los procesos volcados al Sistema de Información Funcional se identificarán los núcleos de procesos homogéneos con el fin de identificar procesos tipo y construir un óptimo de eficiencia. Sobre esa base se aplicarán capacidades de modelado inteligente de los procesos documentados en el Sistema de Información Funcional y su enlace con los procedimientos del Sistema de Información Administrativa con vistas a la aplicación sistemática de medidas de reingeniería de procesos y simplificación administrativa, con arreglo a planes acordados en el seno de la Comisión Coordinadora de Inspecciones de Servicios.

Se impulsará asimismo el uso de tecnologías avanzadas como la minería de procesos (*process mining*), la automatización inteligente y el análisis semántico asistido por inteligencia artificial, que permitirán identificar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora, favoreciendo un rediseño de los procedimientos más eficiente, basado en datos y orientado a resultados.

### **E3.P13.O3. Publicar normas tipo para construir un estándar regulatorio, comenzando con las órdenes de base de subvenciones**

Sobre la base de los procesos tipo eficientes identificados a través del Sistema de Información Funcional y del Sistema de Información Administrativa se construirán estándares regulatorios con la publicación de modelos tipo de regulación de las distintas tipologías de procedimientos administrativos, comenzando con las subvenciones.

Esta actuación debe venir precedida de estudios sistemáticos de las cargas administrativas por sectores de actividad administrativa, con el empleo de las herramientas tecnológicas descritas en el objetivo anterior.

Las normas tipo se publicarán con el fin de que conformen el estándar regulatorio para la evaluación *ex ante* de la normativa que se desarrolla en el marco del proceso de aprobación previa con arreglo a lo previsto por el artículo 26.5 de la Ley 50/1997, de 26 de noviembre, del Gobierno.

### **E3.P13.O4. Crear conjuntamente con las organizaciones sociales y empresariales las propuestas de simplificación y asegurar su ejecución**

Las propuestas de simplificación derivadas de los convenios de simplificación administrativa que se suscriben con las organizaciones empresariales y sociales desde hace más de quince años han constituido la base fundamental de un modelo de colaboración altamente exitoso.

Con el fin de ampliar el impacto de las propuestas se desarrollará un método de trabajo a través de ponencias conjuntas de simplificación que aseguren que se ejecutan adecuadamente las propuestas de simplificación derivadas de las organizaciones empresariales y sociales con las que se suscriben los convenios. De esta forma, la adecuada implementación se asume como responsabilidad compartida entre el personal directivo responsable del proceso y un responsable en representación de la organización empresarial o social de que se trate, a fin de asegurar el reconocimiento de los esfuerzos realizados y un seguimiento constante hasta la plena ejecución.

### E3.P13.O5. Innovar en simplificación a través de laboratorios y participación ciudadana

La política de simplificación se beneficia de planteamientos innovadores surgidos en el seno de laboratorios de participación ciudadana, a partir de la identificación de necesidades de diferentes grupos de población.

Del mismo modo, debe incorporarse la constante retroalimentación a través de la habilitación de espacios para recibir propuestas, quejas y sugerencias ciudadanas en [administracion.gob.es](http://administracion.gob.es), de modo que puedan abrirse espacios nuevos de colaboración y rendición de cuentas en este ámbito.

### E3.P13.O6. Comunicar y sensibilizar sobre la importancia de la simplificación administrativa

Tomando como referencia la buena práctica Simplex Portugal, se proporcionará de forma clara, estructurada y accesible la información relativa a la política de simplificación administrativa sobre la base del Sistema de Información Administrativa en el portal [administracion.gob.es](http://administracion.gob.es), de modo que pueda proporcionarse de forma transparente información sobre la tipología de trámite, los tiempos medios de tramitación, las medidas de simplificación adoptadas y la evaluación de sus resultados e impacto.

Al propio tiempo, se desarrollarán encuentros entre el personal directivo y representantes de las organizaciones empresariales y sociales con el fin de sensibilizar sobre la importancia de esta política.

### E3.P13.O7. Medir para mejorar

Sobre la base del método estándar de estimación de costes se identificará la línea de base con el fin de realizar un seguimiento transparente de la política de reducción de cargas administrativas.

Sobre esta base se construirá un sistema de indicadores con la medición de tiempos medios de tramitación de procedimientos, desviaciones significativas y medidas de corrección.

### E3.P13.O8. Mejorar la cooperación transfronteriza a través de la simplificación: el proyecto Eurociudades y SimplexIB

Las *eurociudades* se han ido conformando en las fronteras interiores de la Unión Europea como entidades de cooperación transfronteriza de ámbito local.

Con el fin de favorecer una mayor cooperación, se diseñará un proyecto para promover la aplicación de políticas de simplificación administrativa con la finalidad de favorecer los trámites de ciudadanía y empresas sobre la base de un enfoque de hechos vitales específicamente adaptado a las necesidades de estos núcleos de población.

Se identificará como piloto una de las eurociudades de la frontera entre Portugal y España con el fin de aunar esfuerzos e identificar sinergias entre los proyectos de *SimplexPORT* y *SimplexESP*, sobre la base de un modelo que podría extenderse a otras eurociudades de la Unión.

## 3. ACTIVIDADES

E3.P13.O1. Cooperar para simplificar a partir de un enfoque de hechos vitales	E3.P13.O1.A1. Plan de Conferencia Sectorial sobre simplificación basada en hechos vitales.
E3.P13.O2. Aplicar un enfoque sistemático de simplificación sobre los procesos tipo derivados del Sistema de Información Funcional y la aplicación de tecnología y sistemas de IA	E3.P13.O2.A1. Contrato de capacidades de BPM. E3.P13.O2.A2. Contrato de capacidades de RPA.
E3.P13.O3. Publicar normas tipo para construir un estándar regulatorio, comenzando con las órdenes de base de subvenciones	E3.P13.O3.A1. Publicación de la orden de bases tipo.
E3.P13.O4. Crear conjuntamente con las organizaciones sociales y empresariales las propuestas de simplificación y asegurar su ejecución	E3.P13.O4.A1. Convenios de simplificación administrativa.
E3.P13.O5. Innovar en simplificación a través de laboratorios y participación ciudadana	E3.P13.O5.A1. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre simplificación administrativa. E3.P13.O5.A2. Contrato para el desarrollo del portal administracion.gob.es.
E3.P13.O6. Comunicar y sensibilizar sobre la importancia de la simplificación administrativa	E3.P13.O6.A1. Contrato para el desarrollo del portal administracion.gob.es.
E3.P13.O7. Medir para mejorar	E3.P13.O7.A1 Contribución a organización internacional para la medición del impacto de la política de simplificación con arreglo a estándares internacionales.
E3.P13.O8. Mejorar la cooperación transfronteriza a través de la simplificación: el proyecto Eurociudades y SimplexIB	E3.P13.O8.A1 Presentación del proyecto para optar a financiación de programas de cooperación transfronteriza.

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
E3.P13.O1.IA1. Aprobación del Plan de Conferencia Sectorial sobre simplificación basada en hechos vitales.	<p>E3.P13.O1.IR1. Número de proyectos de simplificación desarrollados sobre un enfoque de hechos vitales sobre la base del acuerdo de conferencia sectorial.</p> <p>E3.P13.O1.IR2. Porcentaje de procesos documentados en el SIF y de procedimientos administrativos registrados en el SIA a los que se aplica una técnica de simplificación.</p> <p>E3.P13.O1.IR3. Publicación de la nueva página de simplificación.</p> <p>E3.P13.O1.IR4. Subida a producción del nuevo apartado de quejas y sugerencias.</p>	E3.P13.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través de los indicadores de impacto en simplificación.
<p>E3.P13.O2.IA1. Finalización del contrato de capacidades BPM.</p> <p>E3.P13.O2.IA2. Finalización del contrato de capacidades RPA.</p>	<p>E3.P13.O2.IR1. Porcentaje de procesos objeto de modelado inteligente, sobre el total de procesos documentados en el SIF.</p> <p>E3.P13.O2.IR2. Porcentaje de procesos sobre los que se aplica RPA, sobre el total de procesos documentados en el SIF.</p>	
E3.P13.O3.IA1. Publicar normas tipo para construir un estándar regulatorio, comenzando con las órdenes de base de subvenciones.	E3.P13.O3.IR1. Porcentaje de normas aprobadas que se acomodan al estándar regulatorio.	
E3.P13.O4.IA1. Crear conjuntamente con las organizaciones sociales y empresariales las propuestas de simplificación y asegurar su ejecución.	E3.P13.O4.IR1. Número de propuestas de simplificación ejecutadas anualmente.	
E3.P13.O5.IA1. Innovar en simplificación a través de laboratorios y participación ciudadana.	E3.P13.O5.IR1. Número de propuestas derivadas de los laboratorios o de las sugerencias ciudadanas que se han implementado.	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
E3.P13.O6.IA1. Finalización del contrato para el desarrollo del portal administracion.gob.es.	E3.P13.O6.IR1. Evolución del número de visitas a la página de simplificación.	
E3.P13.O7.IA1. Contribución a organización internacional para la medición del impacto de la política de simplificación con arreglo a estándares internacionales.	E3.P13.O7.IR1. Publicación de los cuadros de mando para la evaluación del impacto.	
E3.P13.O8.IA1. Presentación del proyecto para optar a financiación de programas de cooperación transfronteriza.	E3.P13.O8.IR1. Despliegue del proyecto de simplificación en una de las eurociudades.	

4.

ADMINISTRACIÓN ABIERTA A LA  
TRANSPARENCIA,  
PARTICIPACIÓN Y RENDICIÓN  
DE CUENTAS

Una administración abierta sustentada en el valor de la participación ciudadana y comprometida a actuar con transparencia, integridad y responsabilidad, permite reconectar con el contrato social. Esta es la senda que establecen los planes estatales de acción por la democracia y de lucha contra la corrupción, que consolidan los avances en materia de integridad, transparencia, participación en los asuntos públicos y rendición de cuentas.

Liderar con el ejemplo en gobierno y administración abierta requiere culminar los compromisos del IV Plan de Gobierno Abierto y desplegar la máxima ambición en el proceso de desarrollo y despliegue del V Plan de Gobierno Abierto, que deberá estar plenamente alineado con el proceso de ideación, consulta y despliegue del *Consenso por una Administración Abierta*.

Este proceso debe acompañarse de herramientas tecnológicas que permitan aprovechar todo el potencial de la sociedad de la información y la inteligencia artificial en acercar la administración pública al conjunto de la ciudadanía y para ello se han identificado un conjunto de proyectos prioritarios que permitirán materializar estos compromisos.

La incorporación de la transparencia desde el diseño permite desarrollar políticas, herramientas y modelos de gobernanza que garanticen que las obligaciones de transparencia se integran en todo el ciclo de vida documental de manera que se facilite la difusión y el acceso efectivo de la ciudadanía a la información pública.

El diseño de un nuevo Portal de Transparencia de la Administración del Estado nace con la finalidad de asegurar el derecho de la ciudadanía a saber, a entender y a participar en los asuntos públicos. Este nuevo diseño del Portal ha de tener a la ciudadanía en el centro de su diseño y ha de favorecer un proceso de mejora continua a través de las aportaciones ciudadanas.

La trazabilidad y la participación ciudadana en la elaboración de normas y planes puede mejorar de forma sustancial con nuevas herramientas tecnológicas orientada a reforzar la capacidad de las instituciones públicas a la hora de diseñar e implementar políticas públicas a través de procesos participativos.

Una cultura de integridad se alcanza integrando la dimensión preventiva a través de las herramientas de cumplimiento normativo, un nuevo modelo de gobernanza y el refuerzo del compromiso del conjunto de servidores públicos y personal alto cargo con los valores propios de gobierno abierto.

Finalmente, la rendición de cuentas asegura la revitalización de la democracia integrando los indicadores de cumplimiento de los planes y estrategias en portales web de manera que la ciudadanía pueda realizar un seguimiento de los compromisos adquiridos.

- 14 Transparencia por diseño
- 15 *Nuevo Portal de Transparencia de la Administración del Estado*
- 16 Mejora de la participación ciudadana en normas y planes
- 17 Cultura de integridad
- 18 Rendición de cuentas

## 1. FINALIDAD

Crear el Sistema de Información Documental (SID) a partir de la clasificación de series documentales estatales con el fin de favorecer el cumplimiento de la política de transparencia, archivística, seguridad de la información, normalización documental e imagen institucional y que permita la redacción y generación de documentos metadatados desde el origen con capacidades de redacción en lenguaje claro y lenguaje fácil.

## 2. OBJETIVOS

### E4.P14.O1. Desarrollar el Sistema de Información Documental

El Sistema de Información Documental debe proporcionar las funcionalidades de redacción y generación de documentos administrativos con arreglo a las políticas de normalización documental que permiten el uso de la imagen institucional de la Administración del Estado; transparencia y acceso a la información; protección de la seguridad de la información; interoperabilidad y archivística.

El Sistema ha de acordarse en el seno de la Comisión General de Archivos de la Administración General del Estado y ha de contemplar el ciclo de vida completo del documento en la organización administrativa, incluyendo los perfiles de acceso de las personas titulares de los órganos y organismos administrativos y del personal empleado público, las habilitaciones de seguridad para el manejo de la información protegida, la aplicación del régimen de publicidad activa y acceso por parte de la ciudadanía; la asignación del metadato y clasificación desde el origen por tipología documental y políticas aplicables.

Sobre la base de las herramientas existentes, estos desarrollos han de aplicar el principio de transparencia desde el diseño, debiendo incluir herramientas de anonimización automática, así como de eliminación automática de otra información no accesible por algunos de los motivos legalmente establecidos, sin que ello suponga, en ningún caso, la supresión de datos cuyo tratamiento sea necesario con fines de archivo en interés público.

De esta forma se asegura la integridad, trazabilidad y conservación de los documentos públicos en un entorno digital y transparente, que favorece el ejercicio por la ciudadanía de su derecho de acceso a la información pública.

### E4.P14.O2. Integrar en el Sistema de Información Documental las herramientas de generación de documentos derivadas de los recursos de la *Guía Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible*

la claridad del lenguaje administrativo es un pilar básico para la democracia. Si se busca promover mayor confianza de la ciudadanía en las administraciones públicas, estas deben de ser capaces de comunicarse abiertamente y con claridad, es decir, de enviar mensajes que sean entendidos y comprendidos por todas las personas.

La *Red Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible*, impulsada por la Real Academia Española (RAE), se constituyó oficialmente el 9 de junio de 2022 en Santiago de Chile. La nueva red tiene dos propósitos esenciales: fomentar el lenguaje claro y accesible como fundamento de los valores democráticos y de ciudadanía, así como promover el compromiso de las autoridades para asegurarlo en todos los ámbitos de la vida pública.

En el marco de los proyectos en favor de la accesibilidad del lenguaje que promueve la Red, el Sistema de Información Documental incorporará funcionalidades de generación de documentos en lenguaje claro y accesible con arreglo a las directrices contenidas en la *Guía Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible*, que proporciona recursos orientados a facilitar la accesibilidad comunicativa con un diseño pensado desde el inicio para servir a todos y en todas las circunstancias [<https://www.rae.es/obras-academicas/obras-linguisticas/guia-panhispanica-de-lenguaje-claro-y-accesible>].

#### **E4.P14.O3. Integrar en el Sistema de Información Documental las herramientas de generación de documentos a partir de los recursos generados por el Centro Español de Accesibilidad Cognitiva**

Garantizar que todas las personas, independientemente de sus capacidades o circunstancias, puedan acceder a la información y los servicios necesarios, es esencial para asegurar una participación plena y equitativa en la vida social y cívica, promoviendo así una democracia más inclusiva y representativa.

El Real Patronato sobre Discapacidad, a través del Centro Español de Accesibilidad Cognitiva (CEACOG), desarrolla iniciativas para promover la lectura fácil y la accesibilidad cognitiva. Esto incluye la adaptación de textos, la elaboración de guías y materiales en lectura fácil y la promoción de la comprensión de textos complejos para personas con dificultades lectoras. En concreto, la aplicación ATECA (Adaptación de Textos en Castellano) sugiere cambios en los textos que no se adapten a las normas UNE sobre lectura fácil. <https://www.ceacog.es/que-hacemos/aplicacion-para-adaptar-textos-a-lectura-facil/>

Del mismo modo, en el seno del Foro de Gobierno Abierto las organizaciones de la sociedad civil y las administraciones públicas trabajan conjuntamente para promover el empleo de herramientas de lectura fácil con el fin de asegurar la plena inclusión de todas las personas.

Estos recursos se incorporarán a la funcionalidad de elaboración de documentos administrativos en el Sistema de Información Documental con la finalidad de asegurar la garantía de accesibilidad cognitiva de los documentos administrativos.

#### **E4.P14.O4. Adaptar la política de normalización documental a la administración digital**

La política de normalización de la producción documental de la Administración del Estado asegura que la utilización de la imagen institucional en formatos, diseños y contenidos de los documentos administrativos responde a criterios homogéneos que aseguran su carácter accesible y correcta utilización por la ciudadanía y el personal empleado público

La normalización del material documental, desde su clasificación hasta los supuestos de utilización, estableciendo una misma estructura de diseño del mismo en la totalidad de la Administración del Estado, se encuentra regulada por el Real Decreto 1465/1999, de 17 de septiembre, por el que se establecen criterios de imagen institucional y se regula la producción documental y el material impreso de la Administración General del Estado.

Esta norma requiere de una actualización con fin de favorecer su adaptación a un contexto de administración digital y generación de documentos electrónicos, plenamente acorde con las Leyes 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común y con el Real Decreto 203/2021, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónico.

#### E4.P14.O5. Adaptar la política archivística a la administración digital a partir del desarrollo del archivo electrónico único

La gestión documental y archivística en la Administración del Estado no solo debe responder a exigencias de mayor transparencia sino a otras como la preservación de nuestra memoria, la eficacia de las actuaciones administrativas o la garantía de los derechos de las personas

El impacto de la administración digital y de los documentos electrónicos, junto a las obligaciones derivadas del marco normativo en materia de transparencia en su doble dimensión de publicidad activa y derecho de acceso, aconsejan una adaptación de la normativa para implementar el archivo electrónico único, sobre la base del Sistema de Información Documental y con arreglo a los criterios que disponga la Comisión General de Archivos de la Administración General del Estado.

## 3. ACTIVIDADES

<p>E4.P14.O1. Desarrollar el Sistema de Gestión Documental</p>	<p>E4.P14.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.</p>
<p>E4.P14.O2. Integrar en el Sistema de Gestión Documental las herramientas de generación de documentos derivadas de los recursos de la <i>Guía Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible</i></p>	<p>E4.P14.O2.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.</p>
<p>E4.P14.O3. Integrar en el Sistema de Gestión Documental las herramientas de generación de documentos derivadas de los recursos del Centro Español de Accesibilidad Cognitiva</p>	<p>E4.P14.O3.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.</p>
<p>E4.P14.O4. Adaptar la política de normalización documental a la administración digital</p>	<p>E4.P14.O4.A1. Nuevo real decreto por el que se establecen criterios de imagen institucional y se regula la producción documental de la Administración General del Estado con arreglo al Sistema de Información Documental.</p> <p>E4.P14.O4.A2. Acuerdo relativo a la aprobación del manual de documentos administrativos electrónicos.</p>
<p>E4.P14.O5. Adaptar la política archivística a la administración digital mediante el desarrollo del archivo digital único</p>	<p>E4.P14.O5.A1. Adaptación del Real Decreto 1708/2011, de 18 de noviembre, por el que se establece el Sistema Español de Archivos y se regula el Sistema de Archivos de la Administración General del Estado y de sus Organismos Públicos y su régimen de acceso.</p> <p>E4.P14.O5.A2. Acuerdo relativo a la aprobación del manual sobre el archivo electrónico único.</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
E4.P14.O1.IA1. Finalización del contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.	E4.P14.O1.IR1. Puesta en producción del Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.	E4.P14.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre gobierno abierto.
E4.P14.O2.IA1. Finalización del contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.	<p>E4.P14.O2.IR1. Número de empleados públicos que han recibido formación en lenguaje claro con los recursos de la <i>Guía Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible</i>.</p> <p>E4.P14.O2.IR2. Número de documentos administrativos redactados con las herramientas de generación de documentos del Sistema de Información Documental en lenguaje claro.</p>	
E4.P14.O3.IA1. Finalización del contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.	<p>E4.P14.O3.IR1. Número de empleados públicos que han recibido formación en lenguaje fácil con los recursos del Centro Español de Accesibilidad Cognitiva.</p> <p>E4.P14.O2.IR2. Número de documentos administrativos redactados con las herramientas de generación de documentos del Sistema de Información Documental en lenguaje fácil.</p>	

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E4.P14.O4.IA1. Entrada en vigor del real decreto por el que se establecen criterios de imagen institucional y se regula la producción documental de la Administración General del Estado con arreglo al Sistema de Información Documental.</p> <p>E4.P14.O4.IA2. Publicación del acuerdo relativo a la aprobación del manual de documentos administrativos electrónicos.</p>	<p>E4.P14.O4.IR1. Número de documentos generados en el SID sobre la base del nuevo modelo de normalización documental.</p>	
<p>E4.P14.O5.IA1. Entrada en vigor del Real Decreto 1708/2011, de 18 de noviembre, por el que se establece el Sistema Español de Archivos y se regula el Sistema de Archivos de la Administración General del Estado y de sus Organismos Públicos y su régimen de acceso.</p> <p>E4.P14.O5.A2. Publicación del acuerdo relativo a la aprobación del manual sobre el archivo electrónico único.</p>	<p>E4.P14.O5.IR1. Número de documentos archivados en el archivo electrónico único.</p>	

## 1. FINALIDAD

Construir un nuevo *Portal de Transparencia de la Administración del Estado* sobre la base del derecho a saber, a entender y a participar, de modo que la publicidad activa y el derecho de acceso permitan implicar a la ciudadanía en el proceso de adopción de decisiones públicas.

## 2. OBJETIVOS

### E4.P15.O1. Crear una nueva arquitectura de información estructurada sobre el derecho a saber, a entender y a participar

El Portal de la Transparencia de la Administración General del Estado (<https://transparencia.gob.es>) comenzó a prestar servicio el 10 de diciembre de 2014 y ha constituido una pieza esencial en la aplicación de la Ley 19/2013, de 12 de diciembre, de Transparencia, Buen Gobierno y Acceso a la Información Pública.

La creación de una nueva arquitectura de información estructurada en torno al derecho a saber, a entender y a participar fomenta el atractivo del portal como un espacio de diálogo democrático. La nueva estructura hará el portal más accesible porque facilitará la búsqueda de información allí donde la ciudadanía espera encontrarla, de manera natural a su esquema de pensamiento y sin que sea necesario un conocimiento previo del portal. Se incorporará asimismo un buscador muy potente, se utilizará un inventario de información, se habilitarán enlaces a otros portales de transparencia y se aplicará etiquetado relativo a la actualización que informe sobre la actualidad, validez y frecuencia de actualización de la información.

El derecho a saber comprende organizar de manera accesible toda la información que tenga la consideración de información pública según las previsiones legales y poner en abierto dicha información, de manera accesible y gratuita, cumpliendo con las obligaciones legales al respecto.

El derecho a entender supone que cualquier destinatario de una comunicación pública tiene derecho a que dicha información sea clara y comprensible y, en su caso, adaptada (persona con discapacidad, utilización de lenguas extranjeras, por ejemplo, en atención a migrantes, etc.). Además de incorporar lenguaje claro y lenguaje fácil, la información debe ser completa, estar adecuadamente contextualizada y debe estar explicada con cierta precisión.

Finalmente, el derecho a participar es el fin de toda acción de transparencia, ya lo sea de manera directa o indirecta, y entronca claramente con los principios democráticos que tienen en la participación su seña de identidad.

El derecho a entender, saber y participar constituye un enfoque integrador que sistematiza los derechos reconocidos a la ciudadanía y promueve su ejercicio efectivo. Su incorporación creciente en estrategias y planes de gobierno abierto responde a la necesidad de garantizar una democracia comprensible, inclusiva y participativa.

## E4.P15.O2. Redactar los contenidos en lenguaje claro y lenguaje fácil

Han de redactarse de nuevo los contenidos del portal teniendo en cuenta el lenguaje claro como premisa por defecto, a fin de profundizar todavía más en el camino ya iniciado por el Portal de la Transparencia en ser más accesible, cercano y sencillo de comprender. Una información está en lenguaje claro si la lengua, la estructura y el diseño permite que el público al que está destinada puede encontrar fácilmente lo que necesita, comprende lo que encuentra y usa esa información.

Del mismo modo, han de redactarse los contenidos para permitir la lectura fácil. La lectura fácil es el método que recoge un conjunto de pautas y recomendaciones relativas a la redacción de textos, al diseño y maquetación de documentos y a la validación de la comprensibilidad de estos, destinado a hacer accesible la información a las personas con dificultades de comprensión lectora. Por tanto, la lectura fácil ofrece formatos alternativos de una información que ya existe, mientras que el lenguaje claro no ofrece un contenido alternativo, sino que trabaja sobre un único contenido para todos.

## E4.P15.O3. Incorporar contenidos cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia

La Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, dispone que el Portal de la Transparencia incluirá, en los términos que se establezcan reglamentariamente, la información de la Administración General del Estado, cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia.

De acuerdo con el boletín estadístico del Portal [[https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia\\_Home/index/MasInformacion/Portal-encifras.html](https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/MasInformacion/Portal-encifras.html)], la información solicitada con mayor frecuencia se refiere a los viajes, agendas y reuniones de altos cargos; gastos de publicidad institucional; productividades; personal eventual; incompatibilidades de altos cargos; actividad de representación sindical en la función pública; regalos; CVs de altos cargos; viviendas oficiales y decisiones en materia de relaciones de puestos de trabajo.

Se procederá a incorporar estos contenidos de forma progresiva en la nueva versión del Portal.

## E4.P15.O4. Seguir mejorando el portal mediante la participación ciudadana

Se habilitarán espacios de participación ciudadana a través de la recogida de sugerencias, la realización de encuestas la constitución de grupos en el seno del Foro de Gobierno Abierto y en *Hazlab* con la finalidad de recoger de forma sistemática y periódica las sugerencias que permitan la mejora continua del Portal y una mejor adaptación a las necesidades ciudadanas.

## 3. ACTIVIDADES

E4.P15.O1. Crear una nueva arquitectura de información estructurada sobre el derecho a saber, a entender y a participar

E4.P15.O1.A1. Contrato de mantenimiento del Portal de Transparencia de la Administración del Estado y su sede electrónica .

E4.P15.O1.A2. Convenio para el desarrollo de contenidos del nuevo Portal.

E4.P15.O2. Redactar los contenidos en lenguaje claro y lenguaje fácil

E4.P15.O2.A1. Convenio para la revisión de contenidos redactados en lenguaje claro y lenguaje fácil.

E4.P15.O3. Incorporar contenidos cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia

E4.P15.O3.A1. Aprobación del proceso de trabajo para la incorporación de los contenidos en el marco del modelo de gobernanza de las unidades de información y transparencia de la Administración del Estado.

E4.P15.O4. Seguir mejorando el Portal mediante la participación ciudadana

E4.P15.O4.A1. Constitución de grupo de trabajo en *Hazlab*.

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E4.P15.O1.IA1. Finalización del contrato de desarrollo evolutivo del Portal de Transparencia de la Administración del Estado.</p> <p>E4.P15.O1.IA2. Publicación del convenio para el desarrollo de contenidos del nuevo Portal.</p>	<p>E4.P15.O1.IR1. Puesta en producción del nuevo Portal.</p> <p>E4.P15.O1.IR2. Índice de satisfacción de los usuarios con el portal con enfoque NPS (<i>Net Promoter Score</i>, una sola pregunta sobre la recomendación del portal a otras personas).</p> <p>E4.P15.O1.IR3. Número de recursos de información ligados a publicidad activa que se ofrecen en formatos reutilizables.</p>	<p>E4.P15.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre gobierno abierto.</p>
<p>E4.P15.O2.IA1. Publicación del convenio para la revisión de contenidos redactados en lenguaje claro y lenguaje fácil.</p>	<p>E4.P15.O2.IR1. Índice de satisfacción de los usuarios con la redacción de contenidos del portal.</p> <p>E4.P15.O1.IR2. Número de páginas redactadas en lenguaje fácil.</p>	
<p>E4.P15.O3.IA1. Aprobación del proceso de trabajo para la incorporación de los contenidos en el marco del modelo de gobernanza de las unidades de información y transparencia de la Administración del Estado.</p>	<p>E4.P15.O3.IR1. Índice de satisfacción de los usuarios con la incorporación de nuevos contenidos.</p>	
<p>E4.P15.O4.IA1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i>.</p>	<p>E4.P15.O4.IR1. Número de actualizaciones del portal basadas en las sugerencias ciudadanas.</p>	

## 1. FINALIDAD

Favorecer la participación ciudadana en el proceso de elaboración de normas y planes y potenciar la creación de valor público de los procesos participativos.

## 2. OBJETIVOS

### E4.P16.O1. Crear la herramienta de huella normativa

La participación ciudadana en la elaboración de disposiciones normativas constituye un elemento fundamental para mejorar el proceso de diseño e implementación de políticas públicas en la función regulatoria.

Contar con la opinión de los potenciales afectados permite conocer mejor la realidad sobre la que se quiere actuar, al facilitar la consideración de diversas alternativas y permitir una más adecuada evaluación *ex ante* del impacto de la norma. La participación mejora asimismo la eficacia de las disposiciones al legitimar entre los sectores afectados, los grupos de interés y la ciudadanía en su conjunto las opciones regulatorias de las que derivan.

La herramienta tecnológica de huella normativa asegura la trazabilidad del proceso de elaboración de normas desde el inicio de la tramitación hasta su publicación,. Se trata de una herramienta innovadora, segura y accesible de soporte al ejercicio de la función regulatoria en la Administración del Estado y que permite una más amplia participación de la ciudadanía en los trámites de consulta e información pública, al tiempo que hace posible un seguimiento de la evolución de los textos normativos en cada una de sus fases a través del Portal de Transparencia de la Administración del Estado.

La solución tecnológica dispondrá de las siguientes funcionalidades:

El soporte en formato estructurado e interoperable de los documentos de la tramitación normativa a lo largo de todo su ciclo de vida.

La trazabilidad extremo a extremo del proceso de elaboración de normas, a partir de la asignación de un identificador único de la norma que deriva del plan anual normativo o del que asigne el ministerio responsable de la Oficina de Coordinación y Calidad Normativa.

La incorporación de generación y tratamiento de textos con plantillas de redacción derivadas de las directrices de técnica normativa y funcionalidades como la estructuración automática de artículos.

El análisis sistemático del ordenamiento que permita detectar necesidades de depuración o mejora.

La edición conjunta y la incorporación de comentarios en documentos.

La incorporación de registros públicos de asociaciones, fundaciones y grupos de interés.

El registro voluntario de participantes a fin de que puedan recibir alertas e información de interés; El empleo de formularios de consulta e información pública que permitan el tratamiento automatizado o semiautomatizado de la información recibida en los trámites de consulta en los procedimientos con múltiples participantes, entre otras funcionalidades.

La incorporación de guías y soporte para realizar procesos participativos y asegurar su retroalimentación.

La generación de informes de huella normativa que permitan identificar las aportaciones de los sectores interesados, los grupos de interés y la ciudadanía en su conjunto.

La información completa a la ciudadanía de la tramitación e hitos de los expedientes de tramitación normativa.

La incorporación de encuestas, foros de discusión y plataformas digitales que permitan que la ciudadanía pueda expresar sus opiniones y sugerencias sobre la eficacia de las normas, a fin de realizar evaluaciones *ex post*.

## E4.P16.O2. Crear la plataforma de participación ciudadana

La participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas a través de instrumentos de planificación estratégica enriquece y mejora el proceso de diseño y evaluación y asegura la legitimidad de los resultados e impactos.

La herramienta tecnológica de la plataforma de participación ciudadana asegurará la trazabilidad del proceso de elaboración de la planificación de carácter estratégico desde su concepción hasta su publicación y permitirá recoger la opinión de la ciudadanía sobre un conjunto amplio de cuestiones que conectan con sus preocupaciones y permiten incorporar su voz al proceso de identificación de asuntos de la agenda pública.

Estará disponible a través del Portal de Transparencia de la Administración del Estado.

## E4.P16.O3. Fomentar la creación de valor público derivada de la participación

Debe promoverse una educación cívica acerca de la importancia de la participación ciudadana que capacite en la comprensión de los procesos normativos y en el uso de las herramientas disponibles, al tiempo que se visibiliza la importante contribución de la participación ciudadana a la mejora del diseño de las políticas pública y su plasmación en normas y planes.

Se desarrollarán actuaciones de sensibilización sobre la importancia de la participación ciudadana en el marco del Foro de Gobierno Abierto, en colaboración con las asociaciones y fundaciones de la sociedad civil y del tercer sector que permitan llegar a distintos grupos de población, con especial atención a aquellos grupos de población que disponen de mayores barreras para la participación ciudadana.

Precisamente con la finalidad de evitar la generación de brecha digital en el acceso a actividades de participación ciudadana, se formará de manera específica al personal de las oficinas de atención presencial a la ciudadanía a fin de que puedan informar sobre las posibilidades de participación en los distintos procesos a través de materiales divulgativos específicamente diseñados para ese propósito.

A partir de la identificación del ecosistema de participación en políticas públicas contemplado en el proyecto 8, se desarrollarán asimismo acciones de sensibilización dirigidas a las secretarías de los órganos consultivos que disponen de participación de las organizaciones sociales sobre la base de las guías de participación ciudadana elaboradas en el marco del IV Plan de Gobierno Abierto.

Se completará la guía para la elaboración de las memorias de análisis de impacto normativo y de los informes de evaluabilidad *ex ante* de las políticas públicas con sendos apartados específicos dedicados al valor de la participación ciudadana, especialmente dirigidos a los responsables de la organización de estos procesos.

La implantación de las herramientas de huella normativa y de la plataforma de participación vendrá acompañada de guías y recursos formativos específicamente dirigidos al personal responsable de redactar las memorias de análisis de impacto normativo y los informes de evaluabilidad *ex ante* de las políticas públicas, y que contengan una identificación adecuada de casos de éxito derivados del empleo de herramientas de participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas.

# 16 Mejora de la participación ciudadana en normas y planes

Debe promoverse una educación cívica acerca de la importancia de la participación ciudadana que capacite en la comprensión de los procesos normativos y en el uso de las herramientas digitales disponibles. Resulta asimismo fundamental introducir una nueva forma de trabajo en los órganos consultivos, de modo que permitan canalizar de forma efectiva las propuestas ciudadanas y propiciar una reflexión conjunta.

## 3. ACTIVIDADES

E4.P16.O1. Crear la herramienta de huella normativa	E4.P16.O1.A1. Convenio para la implantación de huella normativa. E4.P16.O1.A2. Contrato para el desarrollo e implantación de huella normativa.
E4.P16.O2. Crear la herramienta de participación ciudadana	E4.P16.O2.A1. Contrato para el desarrollo de la herramienta de participación ciudadana.
E4.P16.O3. Fomentar la creación de valor público derivada de la participación	E4.P16.O3.A1. Convenio con las organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de acciones de sensibilización de la ciudadanía sobre la participación ciudadana. E4.P16.O3.A2. Contrato para la edición de materiales sobre participación dirigidos al personal de las oficinas de atención a la ciudadanía y las secretarías de los órganos colegiados con participación ciudadana. E4.P16.O3.A3. Contrato para el desarrollo de huella normativa. E4.P16.O3.A4. Contrato para el desarrollo de la plataforma de participación ciudadana.

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
E4.P16.O1.IA1. Publicación del convenio para la implantación de huella normativa. E4.P16.O1.IA2. Finalización del contrato para el desarrollo e implantación de la huella normativa.	E4.P16.O1.IR1. Puesta en producción de la herramienta. E4.P16.O1.IR2. Evolución del número de aportaciones recibidas en los procesos de participación en proyectos normativos, a partir de la línea de base. E4.P16.O1.IR3. Evolución del número de aportaciones ciudadanas aceptadas, medidas a partir de la línea de base.	E4.P16.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre gobierno abierto.

DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD	DE RESULTADO	DE IMPACTO
<p>E4.P16.O2.A1. Finalización del contrato para el desarrollo e implantación de la plataforma de participación ciudadana.</p>	<p>E4.P16.O2.IR1. Puesta en producción de la herramienta.</p> <p>E4.P16.O2.IR2. Número de acciones de capacitación en participación desarrolladas.</p> <p>E4.P16.O2.IR3. Número de acciones de sensibilización y formación para el personal empleado público desarrolladas.</p> <p>E4.P16.O2.IR4. Número de iniciativas ciudadanas recibidas a través de la plataforma de participación.</p>	
<p>E4.P16.O3.IA1. Publicación del convenio con las organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de acciones de sensibilización de la ciudadanía sobre la participación ciudadana.</p> <p>E4.P16.O3.IA2. Finalización del contrato para la edición de materiales sobre participación dirigidos al personal de las oficinas de atención a la ciudadanía y las secretarías de los órganos colegiados con participación ciudadana.</p> <p>E4.P16.O3.IA3. Finalización del contrato para el desarrollo de huella normativa.</p> <p>E4.P16.O3.IA4. Finalización del contrato para el desarrollo de la plataforma de participación ciudadana.</p>	<p>E4.P16.O3.IR1. Número de acciones de capacitación en participación desarrolladas.</p> <p>E4.P16.O3.IR2. Evolución de la valoración del personal funcionario y directivo encuestado sobre los instrumentos para promover la participación ciudadana.</p>	

## 1. FINALIDAD

Desarrollar el Sistema de Integridad de la Administración General del Estado a fin de consolidar una cultura de integridad basada en valores éticos del personal alto cargo y empleado público e implicar al conjunto de la sociedad en su despliegue.

## 2. OBJETIVOS

### E4.P17.01. Implantar el modelo de *compliance* previsto en el SIAGE

El Sistema de Integridad de la Administración General del Estado (SIAGE) adoptado mediante acuerdo de Consejo de Ministros en febrero de 2025 incorpora un código de buena administración para los empleados públicos, un código de buen gobierno para los altos cargos, una estructura organizativa del propio Sistema de Integridad, canales internos de información y buzones de ética institucional, un sistema de gestión de riesgos de integridad, actividades y medios de formación y difusión y los mecanismos de planificación, seguimiento, evaluación y revisión del propio sistema.

Como se ha puesto de manifiesto a raíz de la aplicación del artículo 6 de la Orden HFP 1030/2021, de 29 de septiembre, por la que se configura el sistema de gestión del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, el desarrollo de estos modelos preventivos de cumplimiento en el seno de los distintos departamentos ministeriales y organismos públicos ejecutores de fondos se ha revelado como una herramienta extraordinariamente eficaz para favorecer el cumplimiento del marco jurídico de gestión de los fondos y los comportamientos acordes con el estándar de integridad pública consustancial al ejercicio de potestades públicas.

Este modelo hace descansar la protección de los intereses financieros de la Unión Europea en la aplicación de un modelo de prevención, de forma que la entidad gestora o ejecutora de los fondos tiene la obligación de asegurar la adopción de un programa de organización y gestión de riesgos y prevención de conflictos de intereses precisamente orientado a minimizar el riesgo de un quebranto de los intereses financieros de la Unión.

Al propio tiempo, si el diseño e implantación de estos programas de organización y gestión se desarrolla conforme a las previsiones establecidas en el instrumento (en el caso de los fondos del PRTR, el artículo 6 de la Orden HFP 1030/2021), se asegurará el cumplimiento del estándar de diligencia debida en el comportamiento del personal alto cargo y empleadas y empleados públicos.

El SIAGE pretende precisamente extender el modelo de *compliance* propio de la protección de los intereses financieros de la Unión a la protección de los intereses de la Hacienda pública española, de modo que, una vez que se apruebe y se implanten de forma efectiva por el conjunto de los actores del sistema (titulares de centros directivos, coordinadores de integridad, comités departamentales de integridad y comisión interdepartamental de integridad) las distintas piezas del programa de *compliance*, podrá a su vez cumplirse el estándar de diligencia debida en la actuación del personal alto cargo y empleadas y empleados públicos en la protección de los bienes jurídicos.

En tal sentido hay que recordar que la Circular 1/2016, de 22 de enero, de la Fiscalía General del Estado, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la Ley Orgánica 1/2015, exige que los programas de *compliance* resulten claros, precisos y eficaces, han de estar redactados por escrito y adaptarse a cada una de las organizaciones y a sus riesgos específicos.

Sobre la base del Sistema de Información Funcional se proporcionarán las herramientas para que pueda generarse, por cada uno de los centros directivos, un modelo de documento de *compliance* con el fin de que las personas titulares de cada una de los centros directivos con rango, al menos, de dirección general, dispongan de un documento de cumplimiento normativo y las evidencias generadas sobre el Sistema de Información Funcional en cuanto a las declaraciones institucionales de adhesión a los códigos de conductas del SIAGE, evidencias de formación del personal del centro directivo en el marco de competencias de integridad y prevención del fraude, resultados de los análisis de riesgos y medidas adoptadas.

#### E4.PI7.O2. Desarrollar el modelo organizativo previsto en el SIAGE

La estructura organizativa soporte que el SIAGE propone en su capítulo 5 parte de la ya creada en los distintos departamentos ministeriales en 2021, adaptando la composición y funciones de los comités y unidades antifraude, lo que justifica fundamentalmente en el aprovechamiento de la formación y experiencia de sus miembros en tal actividad.

En la medida en que estos órganos verán paulatinamente desaparecer sus funciones, habrá de diseñarse en paralelo una estructura organizativa basada en la existencia en cada departamento, agencia o ente público de un responsable de integridad e información que asume tres funciones: la de responsable del sistema de información de la Ley 2/2023, la de responsable de la unidad de transparencia de la Ley 19/2013, y la de responsable del sistema de integridad en sentido estricto, modelo de triple función con el que se conseguirán importantes sinergias.

Junto al responsable de Integridad e información, debería existir un comité de ética surgido del código ético que cada organización debería desarrollar para adaptar los códigos generales a sus problemas específicos, y que debe ser considerado como órgano colegiado de la Administración de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Este comité de ética podría incorporar personas del comité antifraude que no tengan la consideración de alto cargo, con perfil técnico, experiencia y conocimiento de ética e integridad que garanticen independencia y solvencia de su criterio, así como la presencia de inspectoras e inspectores de servicios, para tener criterios generales de interpretación e información del funcionamiento del sistema de integridad en los diferentes departamentos.

Sería también deseable la incorporación de personas ajenas a la organización con conocimientos y experiencia en temas de ética e integridad institucional, una trayectoria profesional de referencia y reconocido prestigio, incluyendo a antiguas directivas o directivos de la Administración General del Estado ya fuera del servicio activo.

Además, sería aconsejable la existencia de un Consejo asesor de la sociedad civil y de la academia que actúe como revisor y catalizador de mejoras en el sistema. Esta recomendación la hace el propio SIAGE al final de su apartado sobre la Comisión de integridad institucional, al proponer la constitución de este Consejo como órgano colegiado participativo y consultivo de aquella, para cuya composición cita como referencia la Orden HFP/134/2108, de 15 de febrero, por la que se crea el Foro de Gobierno Abierto, con amplia participación de administraciones públicas y representantes del mundo académico y la sociedad civil, complementada por mecanismos representativos convenientes en atención a los fines del SIAGE.

### E14.P17.O3 Desarrollar una encuesta de clima ético del personal de la Administración del Estado prevista en el SIAGE.

El SIAGE prevé asimismo el desarrollo de una encuesta de clima ético dirigida al personal empleado público de la Administración del Estado.

La encuesta permitiría obtener información sobre los siguientes elementos :

- a) Formación ética: se pretende saber qué entienden por ética los servidores públicos, el origen del aprendizaje y la cultura administrativa.
- b) Herramientas: se procura profundizar sobre los procesos que diseñan las entidades públicas para gestionar la integridad entre sus servidores o minimizar los riesgos (si las normas son claras, si los problemas éticos se debaten, si existe algún comité de ética, algún canal interno de denuncias, etc.)
- c) Valores: se intenta conocer las creencias que orientan la actuación de los servidores públicos y los ayudan a generar autocontrol.
- d) Riesgo de falta de integridad: el objetivo es analizar la percepción sobre la exposición a situaciones poco éticas o de corrupción dentro de las organizaciones, y segmentar el análisis por ámbitos de actuación: contratación pública, ayudas y subvenciones, permisos y licencias, recaudación de impuestos, atención a la ciudadanía y trámites, resolución de recursos, etc.
- e) Conflicto de intereses: se desea conocer la frecuencia en que se pueden producir relaciones o situaciones en las que exista un evidente conflicto entre los intereses personales, laborales, económicos o financieros del servidor público y el cumplimiento de los deberes y funciones de su cargo.

Todas las respuestas quedarían protegidas por las leyes de secreto estadístico y de protección de datos de carácter personal.

Una vez obtenidos los datos estadísticos, se elaboraría un informe detallando de la metodología, principales conclusiones y propuestas de recomendaciones de actuación dirigidos a los órganos de gobernanza en materia de integridad.

### E4.P17.O4. Desarrollar acciones de formación y sensibilización dirigidas al personal de la Administración del Estado previstas en el SIAGE

Sobre la base de los marcos competenciales y las concretas actividades formativas propuestas en el SIAGE, y en cooperación con el Foro de Gobierno Abierto, se propone el diseño de acciones de sensibilización y formación de forma diferenciada a los siguientes destinatarios:

- a) Personal empleado público en general.
- b) Personal empleado público de nuevo ingreso.
- c) Personal empleado público destinado en unidades de contratación, intervención e inspección, gestión económica, función pública, en organismos y unidades relacionadas con la gestión del gasto público.
- d) Miembros de Comités de medidas antifraude, Comités de ética, responsables del sistema interno de información/canales externos.
- e) Personal eventual que desempeña funciones de asesoramiento.
- f) Personal alto cargo.

Los contenidos deberían abarcar el marco normativo; los códigos de buen gobierno y buena administración; la prevención y detección de conflictos de intereses; los sistemas de gestión de riesgos; los sistemas internos de información y los canales externos; la protección a personas informantes y los recursos y herramientas de promoción de la integridad.

Deben complementarse con una estrategia de comunicación interna. Con relación al personal alto cargo y personal eventual que desempeña funciones de asesoramiento, la mentoría y el apoyo personalizado se configuran como herramientas esenciales y efectivas para fortalecer una cultura de sensibilización en materia de integridad en la organización. En el caso del personal empleado público, junto a los enfoques de formación propios de los institutos y escuelas en esta materia (cursos, formación tutorizada y no tutorizada), constituir grupos focales para recoger las opiniones y sugerencias del personal empleado público sobre los programas de sensibilización puede resultar muy efectivo.

### 3. ACTIVIDADES

<p>E4.P17.O1. Implantar el modelo de compliance previsto en el SIAGE</p>	<p>E4.P17.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional (Exp 2022PA004346 - En ejecución).</p> <p>E4.P17.O1.A2. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos (Exp 2024Twd00044 - En ejecución).</p>
<p>E4.P17.O2. Desarrollar el modelo organizativo previsto en el SIAGE</p>	<p>E4.P17.O2.A1. Aprobación del real decreto sobre estructura organizativa del SIAGE.</p>
<p>E4.P17.O3. Desarrollar una encuesta de clima ético del personal de la Administración del Estado prevista en el SIAGE</p>	<p>E4.P17.O3.A1. Convenio para el desarrollo de la encuesta.</p>
<p>E4.P17.O4. Desarrollar acciones de formación y sensibilización para el personal de la Administración del Estado previstas en el SIAGE</p>	<p>E4.P17.O4.A1. Contrato para el desarrollo de actividades formativas y evaluación de las competencias comunes en integridad.</p>

## 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E4.P17.O1.IA1. Finalización del contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional.</p> <p>E4.P17.O1.IA2. Finalización del encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos.</p>	<p>E4.P17.O1.IR1. Puesta en producción de la herramienta.</p> <p>E4.P17.O1.IR2. Porcentaje de centros directivos que ha registrado evidencias en el SIF sobre la firma de documentos de organización y gestión.</p>	<p>E4.P17.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez derivado de la Recomendación de la OCDE sobre gobierno abierto.</p>
<p>E4.P17.O2.IA1. Entrada en vigor del real decreto sobre estructura organizativa del SIAGE.</p>	<p>E4.P17.O2.IR1. Acta de las reuniones celebradas.</p>	
<p>E4.P17.O3.IA1. Publicación del convenio para la realización de la encuesta.</p>	<p>E4.P17.O3.IR1. Publicación de los resultados de la encuesta.</p>	
<p>E4.P17.O4.IA1. Finalización del contrato para el desarrollo de actividades formativas y evaluación de las competencias comunes en integridad.</p>	<p>E4.P17.O4.IR1. Porcentaje de personal empleado público formado en integridad.</p> <p>E4.P17.O4.IR2. Porcentaje de personal alto cargo formado en integridad.</p> <p>E4.P17.O4.IR3 Porcentaje de personal eventual formado en integridad.</p>	

## 1. FINALIDAD

Rendir cuentas a la ciudadanía y al conjunto de empleados públicos de la administración estatal sobre los resultados de la planificación estratégica y operativa a partir de las capacidades del Sistema de Información Funcional, con el fin de reforzar la cultura del control de eficacia y avanzar hacia una rendición de cuentas transparente, comprensible y orientada a resultados para la ciudadanía.

## 2. OBJETIVOS

### E4.P18.O1. Generar cuadros de mando a partir de los módulos de planificación estratégica y operativa del Sistema de Información Funcional

La rendición de cuentas constituye un ejercicio esencial en el marco de una democracia plena con el fin de favorecer la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos a través del ciclo electoral.

Ello genera una correlativa obligación de los titulares de órganos superiores y directivos, para la que se necesitan mecanismos de apoyo sobre la base de sistemas de información que permitan generar cuadros de mando con indicadores de gestión.

La incorporación de procesos de trabajo al Sistema de Información Funcional, en sus dimensiones estratégicas (planes y programas de políticas públicas) y operativa (dirección por objetivos) permite generar estas herramientas de apoyo, que a su vez resultan interoperables con las generadas en el marco del ejercicio *Cumpliendo* desarrollado por la Secretaría General de Presidencia del Gobierno.

El SIF, junto a las capas del espacio de datos y la plataforma soberana y cibersegura de IA, constituyen los elementos esenciales para la generación de cuadros de mando y análisis de prospectiva.

### E4.P18.O2. Incorporar herramientas de visualización de datos accesibles a través de los portales web

La exportación de la información generada a través del Sistema de Información Funcional a través de los formularios estandarizados de carácter abierto para la rendición de cuentas permitirá generar herramientas visuales de presentación de la información mediante visores como los que actualmente pone a disposición de la ciudadanía a través de *Cumpliendo* y que pueden ofrecerse a través del Portal de la Transparencia de la Administración del Estado junto con los indicadores de la rendición de cuentas de carácter operativo.

Las funcionalidades de la herramienta deberían disponer de los tipos comunes de visualizaciones de datos, desde los formatos más convencionales (gráficos) a los más sofisticados (nubes de palabras), y para ello se apoyará en un caso de uso de la plataforma soberana de IA.

Finalmente, el modelo de gobernanza de la rendición de cuentas deberá partir de la estructura existente de órganos de coordinación en la Administración del Estado y de Presidencia del Gobierno, así como del órgano responsable funcional del SIF, para constituir un grupo de trabajo que permita realizar un seguimiento de las herramientas de rendición de cuentas.

### 3. ACTIVIDADES

<p>E4.P18.O1. Generar cuadros de mando a partir de los módulos de planificación estratégica y operativa del SIF</p>	<p>E4.P18.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional (Exp 2022PA004346 - En ejecución).</p> <p>E4.P18.O1.A2 Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos (Exp 2024Twd00044 - En ejecución).</p>
<p>E4.P18.O2. Incorporar herramientas de visualización de datos accesibles a través de los portales web</p>	<p>E4.P18.O2.A1. Contrato para el desarrollo del caso de uso de la plataforma soberana y cibersegura de IA para generar la herramienta de visualización de datos para la rendición de cuentas.</p>

### 4. INDICADORES

ACTIVIDAD	RESULTADO	IMPACTO
<p>E4.P18.O1.IA1. Finalización del contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional.</p> <p>E14P18.O1.A2. Finalización del encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos.</p>	<p>E4.P18.O2.IR1. Puesta en producción del módulo de rendición de cuentas del Sistema de Información Funcional.</p>	<p>E4.P18.IMPACTO1. Progreso anual desde la línea de base 2025 medido a través del modelo de madurez en integridad pública, conforme al Marco de Integridad Pública de la OCDE.</p>
<p>E4.P18.O2.IA1. Finalización del Contrato para el desarrollo del caso de uso de la plataforma soberana y cibersegura de IA para generar la herramienta de visualización de datos para la rendición de cuentas.</p>	<p>E4.P18.O2.IR1. Puesta en producción de la herramienta de visión de datos en los portales web.</p>	

## VI. RECURSOS

La puesta en marcha de los diferentes proyectos de la estrategia *Consenso por una Administración Abierta* requiere la participación de un amplio conjunto de profesionales responsables de los proyectos, así como la contratación de servicios externos, principalmente en lo relacionado con el diseño e implementación de las herramientas informáticas que darán soporte a las actividades de los proyectos.

### Recursos humanos:

En el desarrollo de los dieciocho proyectos que componen la estrategia participará personal de los siguientes centros directivos:

- Dirección General de la Función Pública
- Dirección General de Gobernanza Pública
- Agencia Estatal de Administración Digital
- Instituto Nacional de Administración Pública
- MUFACE

Todos ellos estarán coordinados por el Comité de Dirección de la Secretaría de Estado de Función Pública, que a su vez se verá apoyado por el personal del Gabinete de la Secretaría de Estado.

El número de efectivos que participan, agrupados por centro directivo, es el siguiente:

Centro directivo	Nivel 30	Nivel 29	Nivel 28	Otros
AEAD	6	4	12	20
DGGP	3	3	3	10
DGFP	4	4	2	6
INAP	2	2	1	2
MUFACE			1	2
Gabinete SEFP	5	1	1	10

## Recursos económicos

Prácticamente la totalidad de proyectos de la estrategia *Consenso por una Administración Abierta* necesitan, para su puesta en marcha, herramientas informáticas, principalmente para el análisis de información y la presentación de la misma a ciudadanos y empleados públicos.

Tanto para el diseño de las herramientas como su implementación y posterior mantenimiento es necesario contar con la participación de equipos externos multidisciplinares, expertos en el desarrollo e implantación de soluciones informáticas.

Los servicios externos de desarrollo estarán disponibles tanto por medio de los contratos de desarrollo y mantenimiento ya existentes, en aquellos proyectos en que sea necesario evolucionar herramientas informáticas ya en uso, como mediante nuevas licitaciones para aquellos proyectos en los que sea necesario realizar aplicaciones totalmente novedosas.

En cuanto a las fuentes de financiación, los proyectos cuyas funcionalidades estén alineadas con alguna de las cinco líneas de actuación (Administración orientada al ciudadano, Operaciones inteligentes, Gobierno del dato, Infraestructuras digital y Ciberseguridad) contempladas en las Inversiones 1 y 3 del Componente 11, Modernización de las Administraciones Públicas, del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y que puedan estar finalizados dentro de los plazos de vigencia del plan, serán financiados con cargo a los fondos *NextGeneration* UE. Estos fondos serán complementados con fondos de los presupuestos ordinarios de los organismos responsables de los proyectos cuando, por la funcionalidad de los proyectos o los plazos de los mismos, no sea posible recurrir al MRR.

Los costes estimados para cada uno de los ejes son:

EJE	Coste estimado
EJE 1: Administración abierta a las capacidades del sector público	26.000.000 €
EJE 2: Administración abierta a las políticas públicas informadas por la evidencia y la participación	500.000 €
EJE 3: Administración abierta a la ciudadanía	15.000.000 €
EJE 4: Administración abierta a la transparencia, participación y rendición de cuentas	1.500.000 €

Los contratos en ejecución o previstos para el desarrollo de las aplicaciones informáticas son:

Identificador/Descripción del contrato	Responsable	Estado	Fecha de inicio	Fecha de fin
Encargo de la AGE a la FNMT para el apoyo en las medidas del Plan de Digitalización	AEAD	En ejecución	14/07/2021	30/11/2025
Encargo de la AGE (MHFP- SE. Función Pública) a la soc. Merc. Estatal INECO para la realización de actividades de carácter material y técnico de apoyo a la gestión de proyectos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia	SEFP	En ejecución	01/01/2022	30/07/2025
Servicios de desarrollo e implantación del nuevo sistema de explotación estadística de Recursos Humanos de la Administración del Estado	DGFP	En ejecución	03/07/2023	30/07/2025
Servicios de implantación de una solución global para el desarrollo de las competencias digitales del personal del sector público del estado	INAP	En ejecución	14/11/2024	13/02/2028
PAD-2023: lote 3 Portales, Carpeta Ciudadana e Identificación y Firma	AEAD	En ejecución	01/01/2025	21/08/2025
PAD-2023: lote 4 Desarrollo SIGP, horizontales y Periferia	AEAD	En ejecución	01/01/2025	21/08/2025
PA-RCP-NEDAES: Desarrollo Nedaes y RCP	AEAD	En ejecución	10/02/2025	30/11/2025
Prórroga PAD-2023: lote 3. Portales, Carpeta Ciudadana e Identificación y Firma	AEAD	En preparación	22/08/2025	30/11/2025
Prórroga PAD-2023: lote 4 Desarrollo SIGP, horizontales y Periferia	AEAD	En preparación	22/08/2025	30/11/2025
PAD-2025: lote 3 Portales, Carpeta Ciudadana e Identificación y Firma	AEAD	En preparación	01/12/2025	30/11/2027
PAD-2025: lote 4 Servicios de gestión de aplicaciones horizontales y de Administración Periférica	AEAD	En preparación	01/12/2025	30/11/2027
PAD-2025: lote 5 Servicios de gestión de Personal	AEAD	En preparación	01/12/2025	30/11/2027
PAD-2025: lote 6 Servicios de desarrollo y mantenimiento de los sistemas de gestión de datos de empleo público y de aplicaciones de nómina	AEAD	En preparación	01/12/2025	30/11/2027
PAD-2025: lote 8 Desarrollo Plataforma del Dato	AEAD	En preparación	01/12/2025	30/11/2027
Encargo de la SEFP a soc. Merc. Estatal INECO para el apoyo en la realización de actividades de carácter material y técnico para la puesta en marcha de la iniciativa Consenso por una administración abierta	SEFP	En ejecución	07/01/2025	31/12/2025
Servicios de desarrollo y mantenimiento del Portal de Transparencia de la AGE y su sede electrónica	DGGP	En licitación	01/07/2025	31/01/2027
Servicios de desarrollo y mantenimiento del nuevo Portal de Empleo Público	DGFP	En preparación	01/09/2025	31/01/2027
Creación de la plataforma soberana de IA	AEAD	En preparación	01/11/2025	31/12/2026

## VII. SEGUIMIENTO Y GOBERNANZA

El desarrollo de la estrategia *Consenso por una Administración Abierta*, que se desplegará a lo largo de los años 2025, 2026 y 2027, será coordinado por la Secretaría de Estado de Función Pública, en colaboración con los departamentos ministeriales y organismos que participen en el desarrollo de cada uno de los proyectos.

Dada la necesidad de avanzar con agilidad en los diferentes ejes y proyectos, se hará un seguimiento semestral de cumplimiento de los indicadores de actividad, resultados e impacto para informe a los órganos colegiados de gobernanza en materia de administración pública: la Comisión Superior de Personal, la Comisión de Estrategia TIC y la Comisión Coordinadora de Inspecciones de Servicios.

Los informes de seguimiento semestrales serán, asimismo, objeto de publicación en los apartados específicos dedicados a *Consenso por una Administración Abierta* en los portales del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, el Instituto Nacional de Administración Pública y *Hazlab* y en el *Portal de Transparencia de la Administración del Estado*. El seguimiento se facilitará a través de la publicación de cuadros de mando.

El informe final de evaluación externa de la estrategia, elaborado por la OCDE, será elevado al Consejo de Ministros en 2027.

Este seguimiento de carácter estratégico deberá, no obstante, complementarse mediante un seguimiento más operativo, de carácter quincenal, que permite revisar con más detalle el grado de avance de las diferentes actividades de cada uno de los objetivos y proyectos que componen la estrategia.

Para ello, se define un vocabulario común que permita definir sin ambigüedades el grado de avance de las actividades, con independencia de su tipología. Este avance se medirá con un valor de 0 a 5, donde 0 significa que la actividad está Sin Iniciar. El resto de valores quedarán configurados tal y como se describe en la siguiente tabla:

TIPO DE ACTIVIDAD	CONTRATO	CONVENIO	PROYECTO NORMATIVO	SUBVENCIONES	ACUERDOS	PLANES
<b>1 - Definida</b>	Preparación del expediente	Preparación y tramitación de informes previos	Redacción inicial	Redacción de bases y tramitación informes previos	Preparación acuerdos	Establecidos ejes/objetivos
<b>2 - Iniciada</b>	Licitación	Redacción y ajuste	Periodo de consulta	Publicación BOE convocatorias	Informes preceptivos	Redacción inicial
<b>3 - En tramitación</b>	Adjudicado y formalizado	Convenio firmado	Elevación a órgano competente	Selección de beneficiarios	Aprobación y publicación BOE (si procede)	Ajustes
<b>4 - En ejecución</b>	En ejecución	En ejecución	Tramitación parlamentaria	Proceso de ejecución	Ejecución acuerdo	Redacción final
<b>5 - Finalizada</b>	Finalizado	Revisión anual	Aprobado y publicado en BOE	Justificación de la subvención	Actas, resultados que sirvan como evidencia	Aprobado y publicado

Dado que algunas de las actividades asociadas a los proyectos y objetivos que componen la Estrategia *Consenso por una Administración Abierta* fueron iniciadas tras las fases de ideación y participación, es necesario poner de manifiesto el grado de avance de dichas actividades para poder así establecer una línea base a partir de la cual poder hacer un seguimiento correcto de los progresos.

La situación inicial de las actividades puede consultarse en la siguiente tabla:

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>P1 - SISTEMAS DE IA Y ESPACIOS DE DATOS</b>					
<b>O1 - Crear el Sistema de Información Funcional</b>					
E1.P1.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática que de soporte al SIF				X	
E1.P1.O1.A2 Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>O2 - Crear el Espacio del dato de la Administración del Estado</b>					
E1.P1.O2.A1. Contrato Suministro de hardware y licencias para la puesta en marcha del almacén de datos corporativo de la Administración del Estado					X
E1.P1.O2.A2. Contrato de adquisición de infraestructura para el DATA LAKE AGE				X	
E1.P1.O2.A3. Encargo a INECO para el apoyo en el lanzamiento del PDAP				X	
<b>O3 - Crear la Plataforma Soberana de IA</b>					
E1.P1.O3.A1. Contrato para la creación de la Plataforma Soberana de IA	X				
<b>O4 - Desarrollar casos de uso en la Administración del Estado</b>					
E1.P1.O4.A1. Encargo para el apoyo al diseño y las pruebas del caso de uso de planificación de RRHH				X	
E1.P1.O4.A2. Contrato para el desarrollo del caso de uso de planificación de RRHH				X	
E1.P1.O4.A3. Contrato para el desarrollo del caso de uso de atención a la ciudadanía				X	
E1.P1.O4.A4. Informe de evaluación de resultados a la Comisión de Estrategia TIC					
<b>O5 - Fortalecer el modelo de empleo público mediante la formación en competencias digitales e IA</b>					
E1.P1.O5.A1. Negociación en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado					
E1.P1.O5.A2 Contrato de formación en competencias digitales.				X	
E1.P1.O5.A2 Convenio de alianzas escuelas e institutos de la Administración del Estado y universidades para la formación de especialistas TIC					
<b>O6 - Desplegar las salvaguardas para el uso de sistemas de IA en la Administración del Estado</b>					
E1.P1.O6.A1 Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC para el desarrollo de directrices sobre el uso de IA					
E1.P1.O6.A2. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC por el que se crea inventario de actuaciones administrativas automatizadas o realizadas mediante algoritmos en el Portal de la Transparencia					
<b>P2 - GESTIÓN PREVISIONAL DE RECURSOS</b>					
<b>O1 - Estudio anual de prospectiva</b>					
E1.P2.O1.A1 Contrato de consultoría para la realización del estudio de prospectiva en RRHH.					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O2 - Catálogo de recursos humanos</b>					
E1.P2.O2.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal					
<b>O3 - Catálogo de recursos tecnológicos</b>					
E1.P2.O3.A1. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC					
<b>O4 - Catálogo de datos</b>					
E1.P2.O4.A1. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC					
<b>O5 - Planes de recursos humanos</b>					
E1.P2.O5.A1. Negociación en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado					
E1.P2.O5.A2. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal					
E1.P2.O5.A3. Resolución de la Secretaría de Estado de Función Pública					
E1.P2.O5.A4. Resoluciones de las subsecretarías de los departamentos ministeriales					
<b>O6 -Planes de recursos tecnológicos</b>					
E1.P2.O6.A1. Negociación en la Mesa General de Negociación de la Administración General del Estado					
E1.P2.O6.A2. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC					
<b>O7 - Mejorar la eficiencia operativa mediante el análisis, modelado y rediseño de procesos</b>					
E1.P2.O7.A1. Contrato sobre capacidades de BPM					
<b>O8 - Metodología de gestión objetivada de la demanda</b>					
E1.P2.O8.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal					
E1.P2.O8.A2. Acuerdo de la Comisión de Estrategia TIC					
E1.P2.O8.A3. Acuerdo de la Comisión Coordinadora de las Inspecciones de Servicios					
<b>P3 - EMPLEO PÚBLICO PROACTIVO, INNOVADOR E INCLUSIVO</b>					
<b>O1 - Atraer talento</b>					
E1.P3.O1.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre la metodología para elaborar el ecosistema competencial					
E1.P3.O1.A2. Contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales					
E1.P3.O1.A3. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre la metodología para detectar e incorporar perfiles profesionales emergentes					
E1.P3.O1.A4. Contrato de desarrollo del Portal de Empleo Público					
E1.P3.O1.A5. Acuerdo de la CSP sobre el modelo de gobernanza del Portal de Empleo Público					
E1.P3.O1.A6. Contratación de medios de campañas de publicidad institucional vinculadas al lanzamiento de la oferta de empleo público					
E1.P3.O1.A7. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre el mapa de alianzas de las escuelas e institutos de la Administración del Estado en el espacio administrativo europeo y en el espacio europeo de educación superior					
E1.P3.O1.A8. Aprobación del convenio tipo de las escuelas e institutos para el despliegue del modelo de selección					
E1.P3.O1.A9. Aprobación de instrumento normativo de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de Función Pública de la Administración del Estado					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O2 - Retener talento</b>					
E1.P3.O2.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la metodología para el análisis y valoración de puestos de trabajo					
E1.P3.O2.A2. Negociación en la Mesa General de Negociación relativa a la metodología para el análisis y valoración de los puestos de trabajo					
E1.P3.O2.A3. Encargo para el despliegue del análisis y valoración de puestos de trabajo					
E1.P3.O2.A4. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la metodología y el modelo de gobernanza sobre evaluación del desempeño					
E1.P3.O2.A5. Negociación en la Mesa Acuerdo de la Comisión Superior de Personal de la metodología y el modelo de gobernanza sobre evaluación del desempeño					
E1.P3.O2.A6. Aprobación del instrumento normativo de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de Función Pública de la Administración del Estado					
E1.P3.O2.A7. Formación en el empleo de la herramienta de evaluación del desempeño					
<b>O3 - Fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida</b>					
E1.P3.O3.A1. Contrato sobre mapas de itinerarios profesionales					
E1.P3.O3.A2. Contrato sobre pasaporte competencial europeo					
E1.P3.O3.A3. Contrato de plataforma soberana de IA: Caso de uso de generación de contenidos formativos personalizados					
<b>O4 - Garantizar la igualdad de género real y efectiva en el empleo público estatal</b>					
E1.P3.O4.A1. Convenio para desarrollar las medidas contenidas en el plan de igualdad.					
E1.P3.O4.A2. Contrato para el desarrollo de las actuaciones relativas a la auditoría de igualdad retributiva y otras actuaciones derivadas del plan de Igualdad.					
<b>O5 - Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, con particular atención a la discapacidad</b>					
E1.P3.O5.A1. Convenio para desarrollar medidas de sensibilización, formación y apoyo					
E1.P3.O5.A2. Nuevo real decreto que actualice el Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad					
E1.P3.O5.A3. Instrumento de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado que permita la oferta de destinos en las convocatorias de proceso selectivos y la elección preferente de plaza en función de criterios de vinculación familiar o entorno de apoyo a la discapacidad					
E1.P3.O5.A4. Modificación de las relaciones de puestos de trabajo para dotar puestos de las unidades de apoyo a la discapacidad					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O6 - Apostar por la diversidad en el empleo público estatal, en garantía de la cohesión social y territorial</b>					
E1.P3.O6.A1. Instrumento de desarrollo reglamentario del Real Decreto-ley 6/2023 y de la Ley de la Función Pública de la Administración del Estado que permita la oferta de destinos en las convocatorias de proceso selectivos y la elección preferente de plaza en función de criterios de residencia					
E1.P3.O6.A2. Becas y ayudas al estudio vinculadas a la implantación del modelo de institutos y escuelas y las becas concedidas por el Ministerio de Educación para cursar estudios posobligatorios					
E1.P3.O6.A3. Convenio único para el desarrollo de prácticas académicas externas en la Administración del Estado a lo largo de las diferentes etapas del ciclo educativo					
E1.P3.O6.A4. Convenios para el desarrollo de programas de formación dual en el ámbito de la formación profesional					
E1.P3.O6.A5. Convenios para la descentralización de procesos selectivos					
<b>P4 - LIDERAZGO Y FUNCIÓN PÚBLICA</b>					
<b>O1 - Aclarar expectativas mutuas sobre la relación de confianza</b>					
E1.P4.O1.A1. Convenio para la elaboración de las guías					
E1.P4.O1.A2. Contrato de edición y distribución de las guías.					
<b>O2 - Considerar criterios transparentes y basados en el mérito para el nombramiento del personal directivos</b>					
E1.P4.O2.A1. Contrato de desarrollo y actualización del repertorio ampliado de puestos directivos				X	
E1.P4.O2.A2. Contrato de desarrollo y actualización del directorio ampliado de puestos directivos				X	
E1.P3.O2.A3. Convenio para el desarrollo del servicio de búsqueda de talento directivo					
<b>O3 - Asegurar que el personal directivo dispone del mandato, competencias y condiciones necesarias para el desempeño de puestos directivos</b>					
E1.P4.O3.A1. Contrato de desarrollo módulo dirección por objetivos del SIF				X	
E1.P4.O3.A2. Contrato de acción formativa personalizada y adaptativa, orientada al desarrollo de competencias éticas y de integridad, conforme a SIAGE y los marcos internacionales de referencia aplicables al sector público					
E1.P4.O3.A3. Contrato de acción formativa personalizada y adaptativa, orientada al desarrollo de competencias éticas y de integridad, conforme a SIAGE y los marcos internacionales de referencia aplicables al sector público					
E1.P4.O3.A4. Contrato de desarrollo módulo de calidad del SIF				X	
E1.P4.O3.A5. Contrato para el desarrollo de acciones formativas a la carta					
E1.P4.O3.A6. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal relativo a la retribución por objetivos del personal directivo					
E1.P4.O3.A7. Instrumento normativo relativo a la retribución por objetivos del personal directivo					
<b>O4 - Desarrollar la capacidad de liderazgo del personal directivo que ya esté desempeñando sus cargos o aspire a desempeñarlos</b>					
E1.P4.O4.A1. Contrato para el desarrollo de las mentorías directivas					
E1.P4.O4.A2. Contrato para el desarrollo del PAD 2.0					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>P5 - MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO MEDIANTE EL DIÁLOGO SOCIAL</b>					
<b>O1 - Apoyar al personal empleado público a lo largo de toda la vida</b>					
E1.P5.O1.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre el contenido de las guías de bienvenida, de puesto de trabajo, de preparación de la jubilación y de jubilación activa previa negociación MGNAGE					
E1.P5.O1.A2. Contrato de edición y distribución de las guías					
E1.P5.O1.A3. Contrato para el desarrollo de la metodología para la transmisión y documentación del conocimiento intergeneracional por áreas funcionales					
E1.P5.O1.A4. Acuerdo de la Comisión Superior de personal sobre las medidas de asesoramiento personalizado de carrera, previa negociación MGNAGE					
E1.P5.O2.A5. Creación y dotación de puestos de unidades de asesoramiento personalizado de carrera					
E1.P5.O1.A6. Aprobación del marco de competencias de las unidades de asesoramiento personalizado de carrera					
E1.P5.O1.A7. Contrato de formación especializada de las unidades de asesoramiento personalizado de carrera					
<b>O2 - Crear entornos de trabajo saludables</b>					
E1.P5.O2.A1. Convenio para el desarrollo de la encuesta de bienestar y clima laboral					
E1.P5.O2.A2. Convenio para la determinación de los requisitos de creación de entornos de trabajo saludables en entornos presenciales y a distancia					
E1.P5.O2.A3. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal para la determinación de los requisitos, previa negociación MGNAGE					
E1.P5.O2.A4. Contratos para la dotación de espacios de trabajo saludables					
E1.P5.O2.A5. Convenio para el desarrollo de programas deportivos					
E1.P5.O2.A6. Convenio para el desarrollo de programas de ocio					
E1.P5.O2.A7. Convenio para el desarrollo de programas culturales					
<b>O3 - Atender situaciones de especial vulnerabilidad</b>					
E1.P5.O3.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre creación de unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad, previa negociación MGNAGE					
E1.P5.O3.A2. Creación y dotación de puestos de unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad					
E1.P5.O3.A3. Aprobación del marco de competencias de las unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad					
E1.P5.O3.A4. Contrato de formación especializada de las unidades de atención de situaciones de especial vulnerabilidad					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O4 - Mejorar la satisfacción del personal empleado público a través de los programas de acción social</b>					
E1.P5.O4.A1. Acuerdo de la Comisión Superior de Personal sobre contenido y modelo de gobernanza de los programas de acción social, previa negociación MGNAGE					
E1.P5.O4.A2. Convenios para el desarrollo de los programas de acción social					
<b>O5 - Reactivar el Observatorio de Empleo Público</b>					
E1.P5.O5.A1. Acuerdo del Observatorio del Empleo Público sobre el Plan de Trabajo					
E1.P5.O5.A2. Contrato de desarrollo del Portal de Empleo Público.					
<b>P6 - MAPA DE POLÍTICAS PÚBLICAS</b>					
<b>O1 - Elaborar el mapa de políticas públicas de la Administración del Estado</b>					
E2.P6.O1.A1. Acuerdo de constitución de un grupo de trabajo para elaborar el mapa de políticas públicas					
E2.P6.O1.A2. Publicación del informe de resultados del grupo de trabajo con el mapa resultante					
<b>O2 - Incorporar los instrumentos de planificación de políticas públicas y su despliegue por proyectos al Sistema de Información Funcional</b>					
E2.P6.O2.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática que de soporte al Sistema de Información Funcional				X	
E2.P6.O2.A2. Encargo para el análisis de la información de planificación de políticas públicas y de proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>P7 - CAPACIDADES PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS</b>					
<b>O1 - Planificar y dotar los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas y a la función de diseño y evaluación de políticas públicas</b>					
E2.P7.O1.A1. Aprobación del real decreto de oferta de empleo público de 2026					
E2.P7.O1.A2. Creación y dotación de las unidades de coordinación de la evaluación de las políticas públicas					
E2.P7.O1.A3. Creación y dotación de puestos adscritos a la función de análisis y evaluación de políticas públicas					
<b>O2 - Crear los marcos competenciales de la función de diseño y evaluación de políticas públicas</b>					
E2.P7.O2.A1. Contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales					
E2.P7.O2.A2. Instrumento jurídico que incluya los marcos competenciales					
<b>O3 - Desarrollar los módulos formativos para el personal de nuevo ingreso de los cuerpos y escalas que se adscriban a la función de diseño y evaluación de políticas públicas</b>					
E2.P7.O3.A1. Convenio para el diseño de contenidos de los módulos formativos					
E2.P7.O3.A2. Contrato para la impartición de las actividades formativas					
<b>O4 - Mejorar la satisfacción del personal empleado público a través de los programas de acción social</b>					
E2.P7.O4.A1. Convenio para el diseño de contenidos de los módulos formativos					
E2.P7.O4.A2. Contrato para la impartición de las actividades formativas					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>P8 - SISTEMAS DE CIENCIA PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>					
<b>O1 - Identificar las capacidades de asesoramiento científico disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas</b>					
E2.P8.O1.A1. Convenio para el diseño de la metodología					
E2.P8.O1.A2. Contrato para la identificación de las capacidades de asesoramiento científico sobre la base del mapa de políticas públicas					
<b>O2 - Identificar las capacidades de participación ciudadana disponibles sobre la base del mapa de políticas públicas</b>					
E2.P8.O2.A1. Convenio para el diseño de la metodología					
E2.P8.O2.A2. Contrato para la identificación de las capacidades de participación ciudadana sobre la base del mapa de políticas públicas					
<b>O3 - Crear los perfiles competenciales de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana en la función de diseño y evaluación de políticas públicas</b>					
E2.P8.O3.A1. Contrato de consultoría para el desarrollo del ecosistema competencial en el espacio europeo de competencias profesionales					
E2.P8.O3.A2. Instrumento jurídico que incluya los marcos competenciales					
<b>O4 - Hacer visible la contribución de los sistemas de ciencia para las políticas públicas y de participación ciudadana a la mejora del diseño y evaluación de políticas públicas</b>					
E2.P8.O4.A1. Contrato para el diseño y edición de contenidos					
<b>P9 - INTERCONEXIÓN DE SERVICIOS DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA</b>					
<b>O1 - Cooperar para interconectar los servicios de atención a la ciudadanía en función de las necesidades ciudadanas</b>					
E3.P9.O1.A1. Acuerdo de la Conferencia Sectorial de Administración Pública sobre la interconexión de servicios de atención a la ciudadanía					
E3.P9.O1.A2. Contrato para la solución tecnológica de la plataforma del concentrador (hub) de servicios de atención a la ciudadanía					
<b>O2 - Reforzar la dotación y distribución de los recursos humanos destinados a la atención a la ciudadanía en la administración estatal</b>					
E3.P9.O2.A1. Aprobación del Real Decreto de oferta de empleo público de 2025					
E3.P9.O2.A2. Negociación relaciones de puestos de trabajo de los servicios de atención a la ciudadanía en la MGNAGE					
E3.P9.O2.A3. Aprobación de nuevas relaciones de trabajo de los servicios de atención a la ciudadanía					
<b>O3 - Abordar la reducción de la brecha digital mediante una metodología multidimensional e inclusiva</b>					
E3.P9.O3.A1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital					
E3.P9.O3.A2. Constitución de grupos de trabajo en Hazlab para la reducción de la brecha digital					
<b>O4 - Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones comunicativas</b>					
E3.P9.O4.A1. Campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía					
E3.P9.O4.A2. Contrato de formación del personal de atención a la ciudadanía					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O5 - Medir para mejorar</b>					
E3.P9.O5.A1. Contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana					
E3.P9.O5.A2. Convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana					
E3.P9.O5.A3. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>P10 - IDENTIDAD DIGITAL EUROPEA</b>					
<b>O1 - Desarrollar la Cartera Digital Europea</b>					
E3.P10.O1.A1. Encargo a la FNMT para apoyo en la medida "Identidad Digital"				X	
E3.P10.O1.A2. Contrato para el desarrollo de la Cartera Digital Europea				X	
E3.P10.O1.A3. Instrumento jurídico relativos a los servicios de emisión y recepción de credenciales digitales					
E3.P10.O1.A4. Instrumento jurídico relativo a los registros de confianza					
E3.P10.O1.A5. Instrumento jurídico de definición de la gobernanza del sistema					
<b>O2 - Identificar y priorizar casos de uso</b>					
E3.P10.O2.A1. Encargo a la FNMT para apoyo en la medida "Identidad Digital"				X	
E3.P10.O2.A2. Contrato para la creación de una factoría de aplicaciones móviles y el sistema de diseño de aplicaciones móviles					X
E3.P10.O2.A3. Constitución de grupo de trabajo en Gobtechlab para la priorización de los casos de uso					
E3.P10.O2.A4. Contrato para la adaptación de la arquitectura técnica para los nuevos casos de uso					
E3.P10.O2.A5. Instrumento jurídico de incorporación de los casos de uso					
<b>P11 - EVOLUCIÓN DE MI CARPETA CIUDADANA</b>					
<b>O1 - Cooperar para interconectar los servicios de carpetas ciudadanas atendiendo a un enfoque de hechos vitales</b>					
E3.P11.O1.A1. Acuerdo de Conferencia sectorial que establece el plan de interconexión de las carpetas ciudadanas					
<b>O2 - Ampliar las funcionalidades de Mi Carpeta Ciudadana mediante la participación pública</b>					
E3.P11.O2.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>					
E3.P11.O2.A2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>					
<b>O3 - Fomentar una mayor proactividad de los servicios ofrecidos</b>					
E3.P11.O3.A1. Puesta en funcionamiento de un nuevo servicio, el centro de mensajes					
<b>O4 - Garantizar la accesibilidad de los servicios</b>					
E3.P11.O4.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>					
E3.P11.O4.A2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>Mi Carpeta Ciudadana</i>					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O5 - Crear un espacio virtual de relación con la administración</b>					
E3.P11.O5.A1. Contrato para la creación de un espacio virtual de relación con la administración					
<b>O6 - Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones formativas</b>					
E3.P11.O6.A1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital					
E3.P11.O6.A2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital					
E3.P11.O6.A3. Campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía					
E3.P11.O6.A4. Contrato de formación del personal de atención a la ciudadanía					
<b>O7 - Medir para mejorar</b>					
E3.P11.O7.A1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención					
E3.P11.O7.A2. Convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana					
E3.P11.O7.A3. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>P12 - NUEVO PORTAL ADMINISTRACION.GOB.ES</b>					
<b>O1 - Cooperar para integrar los trámites a través de una estructura de hechos vitales</b>					
E3.P12.O1.A1. Acuerdo de Conferencia sectorial por el que se establece el plan de integración de trámites					
<b>O2 - Asegurar la claridad y coherencia visual del portal</b>					
E3.P12.O2.A1. Contrato de desarrollo del portal				X	
<b>O3 - Integrar un buscador y un asistente virtual en la página de inicio</b>					
E3.P12.O3.A1. Contrato de desarrollo del portal				X	
<b>O4 - Asegurar la mejora continua de la experiencia de usuario a través de la participación ciudadana</b>					
E3.P12.O4.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre <i>administracion.gob.es</i>					
E3.P12.O4.A2. Constitución de grupo de trabajo en <i>Gobtechlab</i> sobre <i>administracion.gob.es</i>					
<b>O5 - Desarrollar campañas de comunicación institucional y otras acciones formativas</b>					
E3.P12.O5.A1. Convenios con las organizaciones de la sociedad civil para la reducción de la brecha digital					
E3.P12.O5.A2. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> para la reducción de la brecha digital					
E3.P12.O5.A3. Campaña de publicidad institucional sobre servicios de atención a la ciudadanía					
E3.P12.O5.A4. Contrato para la formación del personal de las oficinas de atención a la ciudadanía					
<b>O6 - Medir para mejorar</b>					
E3.P12.O6.A1. Acuerdo de contribución a organismo internacional para la medición comparada de la satisfacción ciudadana con los servicios de atención					
E3.P12.O6.A2. Publicación del convenio para el desarrollo de las encuestas de satisfacción ciudadana					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
E3.P12.O6.A3. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>P13 - SIMPLEXESP</b>					
<b>O1 - Cooperar para simplificar a partir de un enfoque de hechos vitales</b>					
E3.P13.O1.A1. Plan de Conferencia Sectorial sobre simplificación basada en hechos vitales					
<b>O2 - Aplicar un enfoque sistemático de simplificación sobre los procesos tipo derivados del Sistema de Información Funcional y la aplicación de tecnología y sistemas de IA</b>					
E3.P13.O2.A1. Contrato de capacidades de BPM.					
E3.P13.O2.A2. Contrato de capacidades de RPA				X	
<b>O3 - Publicar normas tipo para construir un estándar regulatorio, comenzando con las órdenes de base de subvenciones</b>					
E3.P13.O3.A1. Publicación de la orden de bases tipo					
<b>O4 - Crear conjuntamente con las organizaciones sociales y empresariales las propuestas de simplificación y asegurar su ejecución</b>					
E3.P13.O4.A1. Convenios de simplificación administrativa.				X	
<b>O5 - Innovar en simplificación a través de laboratorios y participación ciudadana</b>					
E3.P13.O5.A1. Constitución de grupos de trabajo en <i>Hazlab</i> sobre simplificación administrativa.					
E3.P13.O5.A2. Contrato para el desarrollo del portal administracion.gob.es				X	
<b>O6 - Comunicar y sensibilizar sobre la importancia de la simplificación administrativa</b>					
E3.P13.O6.A1. Contrato para el desarrollo del portal administracion.gob.es				X	
<b>O7 - Medir para mejorar.</b>					
E3.P13.O7.A1 Contribución a organización internacional para la medición del impacto de la política de simplificación con arreglo a estándares internacionales.					
<b>O8 - Mejorar la cooperación transfronteriza a través de la simplificación: el proyecto Eurociudades y SimplexIB</b>					
E3.P13.O8.A1 Presentación del proyecto para optar a financiación de programas de cooperación transfronteriza					
<b>P14 - TRANSPARENCIA POR DISEÑO</b>					
<b>O1 - Desarrollar el Sistema de Gestión Documental</b>					
E4.P14.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.					
<b>O2 - Integrar en el Sistema de Gestión Documental las herramientas de generación de documentos derivadas de los recursos de la Guía Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible</b>					
E4.P14.O2.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.					
<b>O3 - Integrar en el Sistema de Gestión Documental las herramientas de generación de documentos derivadas de los recursos del Centro Español de Accesibilidad Cognitiva</b>					
E4.P14.O3.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Documental y el Archivo Electrónico Único.					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
<b>O4 - Adaptar la política de normalización documental a la administración digital</b>					
E4.P14.O4.A1. Nuevo real decreto por el que se establecen criterios de imagen institucional y se regula la producción documental de la Administración General del Estado con arreglo al Sistema de Información Documental					
E4.P14.O4.A2. Acuerdo relativo a la aprobación del manual de documentos administrativos electrónicos					
<b>O5 - Adaptar la política archivística a la administración digital mediante el desarrollo del archivo digital único</b>					
E4.P14.O5.A1. Adaptación del Real Decreto 1708/2011, de 18 de noviembre, por el que se establece el Sistema Español de Archivos y se regula el Sistema de Archivos de la Administración General del Estado y de sus Organismos Públicos y su régimen de acceso					
E4.P14.O5.A2. Acuerdo relativo a la aprobación del manual sobre el archivo electrónico único					
<b>P15 - NUEVO PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO</b>					
<b>O1 - Crear una nueva arquitectura de información estructurada sobre el derecho a saber, a entender y a participar</b>					
E4.P15.O1.A1. Contrato de mantenimiento del Portal de Transparencia de la Administración del Estado y su sede electrónica		X			
E4.P15.O1.A2. Convenio para el desarrollo de contenidos del nuevo Portal.					
<b>O2 - Redactar los contenidos en lenguaje claro y lenguaje fácil</b>					
E4.P15.O2.A1. Convenio para la revisión de contenidos redactados en lenguaje claro y lenguaje fácil					
<b>O3 - Incorporar contenidos cuyo acceso se solicite con mayor frecuencia</b>					
E4.P15.O3.A1. Aprobación del proceso de trabajo para la incorporación de los contenidos en el marco del modelo de gobernanza de las unidades de información y transparencia de la Administración del Estado					
<b>O4 - Seguir mejorando el Portal mediante la participación ciudadana</b>					
E4.P15.O4.A1. Constitución de grupo de trabajo en <i>Hazlab</i>					
<b>P16 - MEJORA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN NORMAS Y PLANES</b>					
<b>O1 - Crear la herramienta de huella normativa</b>					
E4.P16.O1.A1. Convenio para la implantación de huella normativa					
E4.P16.O1.A2. Contrato para el desarrollo e implantación de huella normativa					
<b>O2 - Crear la herramienta de participación ciudadana</b>					
E4.P16.O2.A1. Contrato para el desarrollo de la herramienta de participación ciudadana					
<b>O3 - Fomentar la creación de valor público derivada de la participación</b>					
E4.P16.O3.A1. Convenio con las organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de acciones de sensibilización de la ciudadanía sobre la participación ciudadana					
E4.P16.O3.A2. Contrato para la edición de materiales sobre participación dirigidos al personal de las oficinas de atención a la ciudadanía y las secretarías de los órganos colegiados con participación ciudadana					

ACTIVIDAD	GRADO DE AVANCE				
	1 Definida	2 Iniciada	3 Tramitación	4 Ejecución	5 Finalizada
E4.P16.O3.A3. Contrato para el desarrollo de huella normativa					
E4.P16.O3.A4. Contrato para el desarrollo de la plataforma de participación ciudadana					
<b>P17 - CULTURA DE INTEGRIDAD</b>					
<b>O1 - Implantar el modelo de compliance previsto en el SIAGE</b>					
E4.P17.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional				X	
E4.P17.O1.A2. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>O2 - Desarrollar el modelo organizativo previsto en el SIAGE</b>					
E4.P17.O2.A1. Aprobación del real decreto sobre estructura organizativa del SIAGE.					
<b>O3 - Desarrollar una encuesta de clima ético del personal de la Administración del Estado prevista en el SIAGE</b>					
E4.P17.O3.A1. Convenio para el desarrollo de la encuesta					
<b>O4 - Desarrollar acciones de formación y sensibilización dirigidas al personal de la Administración del Estado previstas en el SIAGE</b>					
E4.P17.O4.A1. Contrato para el desarrollo de actividades formativas y evaluación de las competencias en integridad					
<b>P18 - RENDICIÓN DE CUENTAS</b>					
<b>O1 - Generar cuadros de mando a partir de los módulos de planificación estratégica y operativa del SIF</b>					
E4.P18.O1.A1. Contrato de desarrollo de la herramienta informática de soporte al Sistema de Información Funcional				X	
E4.P18.O1.A2. Encargo para el análisis de la información de procesos y proyectos y diseño de cuadros de mandos				X	
<b>O2 - Incorporar herramientas de visualización de datos accesibles a través de los portales web</b>					
E4.P18.O2.A1. Contrato para el desarrollo del caso de uso de la plataforma de IA para generar la herramienta de visualización de datos para la rendición de cuentas					

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUTOR, D., MINDELL, D. y REYNOLDS, E. (MIT Task Force on the Work of the Future) (2020). *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines*. <https://workofthefuture-taskforce.mit.edu/research-post/the-work-of-the-future-building-better-jobs-in-an-age-of-intelligent-machines/>

CAÑIBANO, C. y REAL-DATO, J. *El ecosistema de asesoramiento científico y técnico a las políticas públicas en España [The Spanish scientific and technical advisory ecosystem for public policy]*, MELCHOR FERNANDEZ, L. and KRIEGER, K. editor(s), Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2023, [https://data.europa.eu/doi/10.2760/262332\\_JRC135017](https://data.europa.eu/doi/10.2760/262332_JRC135017).

CIS (2025). Estudio 3495. *Inteligencia Artificial*. <https://www.cis.es/documents/d/cis/es3495mar-pdf>

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ESPAÑA (2025). *Economía, trabajo y sociedad*. <https://www.ces.es/memorias>.

CSIC. *Science4Policy. Ciencia para las políticas públicas*. <https://www.csic.es/es/investigacion/iniciativas-cientificas-estrategicas/science4policy>.

EC (2025). *State of the Digital Decade 2025 report*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report>

EC (2025). *Spain 2025 Digital Decade Country Report*. [Spain 2025 Digital Decade Country Report | Shaping Europe's digital future](https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/spain-2025-digital-decade-country-report)

EC (2025). *Rule Of Law Report*. [2025 Rule of Law Report - European Commission](https://ruleoflaw.ec.europa.eu/)

GORRITI BONTIGUI, M. (2024). *La planificación estratégica de recursos humanos en las Administraciones públicas españolas del siglo XXI*. *Documentación Administrativa*, 13, 10-32. <https://doi.org/10.24965/da.11429>

GRUPO DE ANÁLISIS Y PROPUESTA DE REFORMAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2021). *13 propuestas para reformar la Administración del Estado*. Instituto Nacional de Administración Pública

INNERARITY, D. (2025). *Una teoría crítica de la inteligencia artificial*. Galaxia Gutenberg.

KÖLLING, M., TERUEL, J. y COLINO, C. (2024). *Spain Report: Sustainable Governance Indicators*. Bertelsmann Stiftung. <https://doi.org/10.11586/202414>

LEWIS, M. (2025). *Who is Government?: The Untold Story of Public Service*. Riverhead Books.

MAZZUCATO, M. (2022). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al privado*. Taurus.

OECD (2025), *Government at a Glance 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>.

OECD (2025), *OECD Regulatory Policy Outlook 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/56b60e39-en>.

OECD (2024), *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>.

OECD *Public Integrity Indicators* [OECD Public Integrity Indicators](https://www.oecd.org/public-integrity-indicators/).

OECD (2024), *Governing with Artificial Intelligence: Are governments ready?* OECD Artificial Intelligence Papers, No. 20, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/26324bc2-en>.

OECD (2024), *Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a51eb9b2-en>.

OECD (2024). *Digital Transformation Initiatives*. [https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives\\_c076d776-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-digitalisation-and-digital-transformation-initiatives_c076d776-en.html).

OECD (2024), *Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/c1bc19c3-en>.

RAMIÓ, C. y SALVADOR, M. (2024). *Gobernanza robusta. Un nuevo modelo de gestión pública*. Tirant lo Blanch.

SCHILLER, C. y HELLMANN, T. (2025). *Assessing Progress in Sustainable Governance in EU and OECD Countries. Results of the Sustainable Governance Indicators Survey*. Bertelsmann Stiftung. DOI 10.11586/2025022

## IX. AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que han hecho posible este proceso a través de su colaboración a lo largo de sus distintas fases, compartiendo sus perspectivas y contribuyendo con ideas valiosas. Su compromiso y dedicación han sido fundamentales.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a los coordinadores de los 18 grupos de trabajo, quienes han desempeñado un papel clave en la articulación de los esfuerzos, facilitando la colaboración y asegurando un análisis riguroso de los resultados obtenidos.

Por último, queremos agradecer la implicación y dedicación del personal de la Secretaría de Estado de Función Pública en esta estrategia.

Esperamos que el trabajo realizado sirva como base para el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades y aspiraciones del conjunto de la ciudadanía.

## PROYECTO 1

**Coordinadores:** Ignacio de los Ríos y Laura de Zulueta de Miguel.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Matilde Carlón Ruiz, Cristina Gil-Casares Cervera, Ricardo Rivero Ortega, Gabriele Vestri, Juan Ignacio Criado, Óscar Antonio Cortés Abad, Javier Porras Castaño, Concepción, Campos Acuña, Clara Martín Moreno, José Luis Lapuente Perea, Javier Esteve Pradera.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Ana Fuertes García Afshin, Almassi Givechi, Alberto Campos Amelia, Furió Altozano, Andrea Villar, Antonio Mateos Gutiérrez, Arkaitz González Padrones, Bárbara Ege, Belen Aceituno Freixes, Carlos Luis Medina Medina, David Pascual Sáez, Elisabet Arnaiz Martínez, Elyoenai Guerra Segura, Ignacio García Fenoll, Javier Fernández Presa, José Miguel Bernal, Juan Alcaraz Martínez, Juan José González Méndez, Julio Losada Carreño Leonor Torres Moreno, Lilibeth Tatiana Polo Polo, María de la Plaza Villarrooy, María Luisa López Cánovas, María Merchán, Mario Granero Burillo, Miguel Cea Nogal, Paco Belda, Paula Pérez Marina y Raquel Ruiz Díez.

## PROYECTO 2

**Coordinadores:** Fernando Remiro Elía y Federico Castejón Lapeyra.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Carmen Román Riechmann, J. Javier Cuenca Cervera, José Fernández Albertos, Lourdes Quesada Díaz, Iciar Pérez-Baroja Verde, Julia Azañedo Martín, Jorge González Fol, José Luis Pérez López, Ana Muñoz Alfaro.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Antonio Hernández Moreno, Cristina López Vázquez, David López Santos, Elisabet Arnaiz Martínez, Gerardo Sernández, Jesús Llorente Márquez, José Luis Gómez Arrebola, Paco Belda, Paloma Rascado Martínez.

## PROYECTO 3

**Coordinadores:** María José Blanco y María Sánchez Vera.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Elisenda Malaret García, Mikel Gorriti Botigui, Carles Ramió Matas, Leonor Torres Moreno, Rodrigo Martín Castaño, Carmen Seisedos Alonso, Francisco Javier Velázquez López, Isabel Martín Lozano, Jesús Congregado Loscertales.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Jorge Crespo González, Ana Fuertes García, Antonio Hernández Moreno, Benjamín Cogollos Ramos María Luisa Ulgar Gutiérrez, Bernat Vidal Arbona Paco Belda, Cristina Sanchez Figueroa, Patricia Ruiz García, David López Santos, Patricia Luque Pavón, Felipe Martín García, Rodrigo Martín Castaño, Fini Torralba Alcalá, Sandra Pozuelo Romaguera, Laura López Paz, Leonor Torres Moreno, Lilibeth Tatiana Polo Polo, Lorena Estruch Martínez, María José González Hernández.

## PROYECTO 4

**Coordinadores:** Manuel Pastor Sainz-Pardo y Xose Areses Vidal.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Carmen Blanco Gaztáñaga, Laura Yuste Cano, María Dapena Gómez, Maite Gómez Condado, Loredana Stan, Francisco Longo Martínez, Miguel Sánchez Morón, Felipe Formariz Pombo, Jorge Crespo González, Carlos Moreno Rodríguez.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Amelia Furió Altozano, Benjamín Cogollos Ramos, Bernat Vidal Arbona, Carlos Luis Medina Medina, David Pascual Sáez, Elena Domingo Martín, Elisabet Arnaiz Martínez, Felipe Martin Garcia, Ferdaouss Boughlala El Majdoub, Francisco Jose Delgado Rivero, Inés Pérez-Durántez Bayona, Javier Fernández Presa, Jose Enrique Martín Vicente, Juan Alcaraz Martínez Laura González López, Laura López Paz, Leonor Torres Moreno, Lucía Quiroga Rey, Luis M. Sanz Moríñigo, M Ángeles Hermida Paredes, Maria Jose Gonzalez Hernandez, María Luisa Ulgar Gutiérrez, Nagore Garín, Nora Vázquez Martínez, Paloma Rascado Martínez, Patricia Luque Pavón, Rodrigo Martín Castaño.

## PROYECTO 5

**Coordinadores:** Silvia Lacleta Almolda y Eduardo Gil Iglesias.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Isabel Araque Lucena, Miriam Pinillos Carrascosa, Luis Carballo Pose, María Nieves Moreno Vida, Maravillas Espín Sáez, Ana Barrera Picón, Begoña Muelas Escamilla, Bernat Vidal Arbona, Antoni Tatay Nieto, Jaime Cruz Rojo, Pablo Saavedra Inaraja, Montserrat Coleto Raposo.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Belén Aceituno Freixes, Bernat Vidal Arbona y Lucía Quiroga Rey.

## PROYECTO 6

**Coordinadores:** Joaquín Ruiz López y Juan Antonio Garde Roca.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Carlos Closa Montero, Josep Lobera Serrano, Mar Herrera Menchén, Elvira Ramírez Núñez de Prado, Mario Kölling, Luis Herrera Díaz-Aguado, Begoña Lázaro Álvarez, Ana Ramírez Pradilla, María Concepción Tejedor Martínez, José Real Dato, Juan Francisco Casero Cepeda, Ana María Coroján, Inés Pérez Durántez.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Andrea Villar, Belén Agüero Carlos Victoria Lanzón, Cristina López Vázquez, Elvira Ramírez Núñez de Prado, Felipe Martin Garcia, Francisco Fernández Nieto, Francisco Jose Delgado Rivero, Hugo Álvarez Rodríguez, José Luis Gómez Arrebola, Mercedes Gallego Angulo, Inés Pérez-Durántez Bayona, Nora Vázquez Martínez y Paula Pérez Marina.

## PROYECTO 7

**Coordinadoras:** Laura Hospido Quintana y María Pilar Martín Mesa.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Carolina Cañibano Sánchez, Salvador Parrado Díez, Santiago Fernández Muñoz, Ana María Porras del Río, Hugo Cuello Díaz, Jesús Vicente Ben, María García Brugada, Lorenzo Melchor, Jorge José Hernández Moreno, Miguel Almunia Candela, Ana García Hernández, María Sobrino Ruiz.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Afshin Almassi Givechi, Alberto Campos, Bárbara Egea, Beatriz Belmonte Acero, Belén Agüero, Carlos Victoria Lanzón, César Nicandro Cruz-Rubio, Cristina López Vázquez, Francisco Jose Delgado Rivero, Javier Fernández Presa, Jose Enrique Martín Vicente, Laura González López, Luis M. Sanz Moríñigo y Natalia Olmo.

## PROYECTO 8

**Coordinadores:** Celia Ortega Lechuga y Diego Moralejo Lorenzo.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Joan Subirats Humet, Quim Brugué Torruella, Cecilia Güemes, Cristina Monge Lasiera, Irene Lebrusán Murillo, Imanol Tellería Herrera, Javier Sierra Rodríguez, Germán Antón Trugeda, Javier Pérez González.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Ana Coroján, Andrés Vilas Villamarín, César Nicandro Cruz-Rubio, Elena Domingo Martín, Graciela Silvosa Rodríguez, Javier Pérez González, Jose Enrique Martín Vicente, Laura López Paz, Laura Santacristina Mesa, Mercedes Gallego Angulo, Nieves Escorza Muñoz, Patricia Luque Pavón, Paula Pérez Marina, Raquel García Gallego, Silvia Casanovas y Victoria Galindo Herrera.

## PROYECTO 9

**Coordinadores:** Gonzalo Sinobas Ocejo e Irene Dovale Hernández.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Pilar Villarino Villarino, Carlos Martínez Ozcariz, Pascual Tomás Hernández, Enrique Tomás Moreno Bueno, Ana María Feijóo Alonso, Cristina González Sánchez, José Carlos Martínez Durillo, Juan Prieto Modroño, Pilar Gonzalez Puente, Juan Echániz Sanz, Fernando Hernández Blanco.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Ana Coroján, Ana María Gonzalez Carranza, Ana Fuertes García, Arkaitz González Padrones, Beatriz Belmonte Acero, Belén Aceituno Freixes, Cristina Blasco, Cristina Fauste, Diego Cid Merino, Eduardo Marcos Martínez, Francisco Javier Blanco Tamajón, Francisco Matarrubia Prieto, José Puerta Alarcón, Lorena Estruch Martínez, María Luisa López Cánovas, María Luisa Ulgar Gutiérrez, Marta Cuesta García, Mònica Prieto Costea, Nora Vázquez Martínez, Paloma Águila Carmona, Patricia Luque Pavón, Rodrigo García Solís, Sandra Pozuelo Romaguera, Victoria Galindo Herrera y Wafae Jabri Hafsi.

## PROYECTO 10

**Coordinadores:** Daniel Catalán Pérez, Andoni Medina Martínez, Ángel Martín Bautista y Noa Sevilla.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Irene Blázquez Navarro, Idoia Ortiz de Antiñano, Borja Colón de Carvajal, Alfredo Batuecas Caletrío, Leandro Pérez Manzanera, Dolores Peláez Aguilera, Moisés Barrio Andrés, María José Villacampa Santolaria, Teresa de Martín Martínez, José Navarro Blanco.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Alberto Cadenas Sáez, Ana Fuertes García, Benjamín Cogollos Ramos, Carlos Luis Medina Medina, Carlos Úbeda David, Pascual Sáez, Diego Cid Merino, Elyoenai Guerra Segura, Ferdaouss Boughlala El Majdoub, Francisco Javier Blanco Tamajón, Jose Ramon Texeira Ponce y María Merchán.

## PROYECTO 11

**Coordinadores:** Luis Miguel Truchado López y Elena Muñoz Salinero.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Sergio Jiménez Meroño, Susana Mañueco López, Bárbara Egea Oliver, Marina Rodríguez Fernández, María González Barriuso, Juan Antonio Bermejo Domínguez, María de la Plaza Villarroya, María Jesús Mendiguchía Barrera, Manel Soengas Núñez, Reddad Lamayzi Yassaa.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Alberto Cadenas Sáez, Amelia Furió Altozano, Ana Fuertes García, Carlos Pinedo Vilches, Diego Cid Merino, Francisco Javier Blanco Tamajón, Gemma Gómez, Gotzon Beamonte, José Puerta Alarcón, Laura Natividad Omeñaca M Ángeles Hermida Paredes, Miguel Solano Gadea, Mònica Prieto Costea, Oihana Alberdi Ezquer y Paloma Águila Carmona.

## PROYECTO 12

**Coordinadora:** Olga Bartolomé García.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Miquel Salvador Serna, Gemma Romero Barrios, Álvaro del Amo Cortés, Elena Ulloa Calvo, María Barrante Borrega, Mayte Salvador Crespo, Miguel Solano Gadea, Javier Ferrero Merchán, Guillermo Rodríguez Mortes.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Carlos Úbeda, Gemma Romero, Ignacio García Fenoll, Laura Natividad Omeñaca, Laura Santacristina Mesa, Marcos Ferrer Canedo, María Jesús Mendiguchía Barrera, María Merchán Oihana Alberdi Ezquer y Rodrigo García Solís.

## PROYECTO 13

**Coordinadores:** Javier Barace Morales, Javier Ferrero y Paloma Gobernado Ferrando.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Raúl Mínguez Fuentes, Javier Alonso Calzada, César Maurín Castro, Catalina Esparza Ruiz, Reyes Marzal Raga, Celia Ferrero Romero, Eduardo Abad Sabaris, Fernando Jesús Santiago Ollero, Joaquín Merchán Bermejo, Carmen Comos Tovar.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Beatriz Belmonte Acero, Elena Domingo Martín, Francisco Fernández Nieto, Laura Natividad Omeñaca, María Jesús Mendiguchía, Barrera, María Luisa López Cánovas, Paloma Águila Carmona y Raquel Muñoz Moliner.

## PROYECTO 14

**Coordinadoras:** María Isabel López Iglesias y Lucía Álvarez López.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Agustí Cerrillo Martínez, Daiana Bouzo, Rosario Lopaz Pérez, Joaquín Meseguer Yebra, Severiano Hernández, Sonia Castro García-Muñoz, Julián Prior Cabanillas, Manuel Gómez Vaz, Elisa Avilés Betegón, Isabel Barrio Martín.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Antonio Román Barbara, Egea Cristina Fauste, Joaquín M. Bugar Arquimbau, Juan Enrique Vión Pérez, Lilibeth Tatiana Polo Polo, Miguel Ángel Blanes Climent, Violeta Pardo Pérez.

## PROYECTO 15

**Coordinadores:** Ramón Espinosa y Javier Ferrero.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Yolanda Gómez Sánchez, Juan Romero Raposo, Rafael Ayala González, David Cabo Calderón, Marina Rodríguez Fernández, María José Juanes Burgos, Juan Enrique Vión Pérez, María Jesús Fernández Cabalgante, Olga Quirós.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Cristina Fauste, Gemma Romero, Isabel Ballester, Joaquín M. Bugar Arquimbau, Laura Santacristina Mesa y Rafael Camacho.

## PROYECTO 16

**Coordinadores:** Elena Sedeño Zarco y José Fernández Lacasa.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Manuel Arenilla Sáez, Ana Ibarz Moret, Ramón Sánchez Puente, César Nicandro Cruz Rubio, Raquel Valle Escolano, Javier Anta Saavedra, Nieves Escorza Muñoz, Tamara Pardo Blázquez, David Lafuente Durán, Ana Etxaleku Castaño.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Andrés Vilas Villamarín, Arrate Arias López de Lacalle, Bernat Vidal Arbona, Carmen de Diego Fonseca, Cristina Fauste, Gemma Gómez, Joaquín M. Bugar Arquimbau, José Antonio Maroto Martín, José Luis Gómez Arrebola, Miguel Ángel Blanes Climent, Nieves Escorza Muñoz, Nuria San Servando Hernández, Patricia Luque Pavón, Raquel Ruiz Diez, Raquel García Gallego, Sílvia Casanovas, Victoria Galindo Herrera.

## PROYECTO 17

**Coordinadores:** Miguel Ángel de Lera Losada y Noelle Lahaut Huschet.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Manuel Villoria Mendieta, Belén López Donaire, Julio Serrano Rafael, María Maldonado Abadía, María del Mar Rodríguez Polack, Miguel Ángel Blanes Climent, Carlos Adiego Samper, María Sánchez Ozamiz, Pilar Moreno García, Virtudes Iglesias Martínez, Juli Ponce Solé.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Antonio Román Bárbara, Carmen de Diego Fonseca, Juan Enrique Vion Pérez, Miguel Ángel Blanes Climent, Patricia Luque Pavón, Violeta Pardo Pérez, Pilar Madrid y Pilar Moreno García.

## PROYECTO 18

**Coordinadores:** Adolfo Ortega Llorente y Alicia Álvarez Izquierdo.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de ideación:**

Raúl Oliván Cortés, Ignacio García Fenoll, Cristina Elías Méndez, Cristina Ares Castro-Conde, Dolors Canals Ametller, Roberto Fernández Llera, María Bustelo Ruesta, Javier Rico Callado, Luis Miller, José María Jiménez.

**Integrantes del grupo de trabajo en la fase de participación:**

Elyoenai Guerra Segura, Lilibeth Tatiana Polo Polo, Pilar Moreno García y Violeta Pardo Pérez.

# INFORMACIÓN ADICIONAL

Los documentos de la fase de ideación se encuentran disponibles en la dirección:  
<https://www.inap.es/en/consenso-por-una-administracion-abierta>

Los documentos de la fase de participación se encuentran disponibles en la dirección:  
<https://www.hazlab.es/es/comunidadpublica/tema/resultados-fase-de-participacion-del-consenso-por-una-administracion-abierta>

Las contribuciones y sugerencias sobre la estrategia se pueden remitir a:  
[consenso@digital.gob.es](mailto:consenso@digital.gob.es)

[@mintradigital](#)

[@SEFPgob](#)



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA