

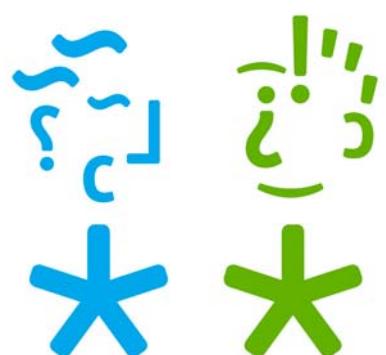


plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco

2011-2013



Índice de contenido

1.	Introducción	9
1.1.	<i>Razones y oportunidad del Plan de Innovación Pública.....</i>	9
1.2.	<i>Estructura del documento</i>	13
2.	Situación de partida	17
2.1.	<i>Antecedentes</i>	17
2.2.	<i>Diagnóstico de la situación de partida</i>	18
2.3.	<i>Lecciones aprendidas.....</i>	20
2.4.	<i>El Plan de Innovación Pública en el contexto actual</i>	23
2.5.	<i>Alcance del Plan de Innovación Pública.....</i>	28
3.	Formulación estratégica	35
3.1.	<i>Misión y visión del Plan</i>	35
3.2.	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	37
3.3.	<i>Ejes estratégicos</i>	44
3.4.	<i>Líneas estratégicas</i>	45
4.	Plan operativo	55
4.1.	<i>Desarrollo de las líneas estratégicas</i>	56
4.2.	<i>Plan operativo de despliegue.....</i>	89
4.3.	<i>Resumen económico.....</i>	100
5.	Plan de gestión del cambio	103
5.1.	<i>Visión y enfoque de gestión del cambio</i>	103
5.2.	<i>Plan de Gestión del Cambio</i>	105
6.	Modelo de gestión	123
6.1.	<i>Principios del modelo de gestión</i>	123
6.2.	<i>Modelo organizativo</i>	124
6.3.	<i>Modelo de interrelación y participación.....</i>	128
6.4.	<i>Actualización del Plan de Innovación Pública.....</i>	128
6.5.	<i>Cuadro de mando</i>	130

Presentamos el PLAN DE INNOVACIÓN PÚBLICA, que se configura como el plan estratégico del Gobierno Vasco para lograr el cambio profundo de la administración pública que la sociedad vasca necesita, y nos reclama.

Nos ha tocado gobernar en un momento difícil. En un momento de profunda crisis económica y social, en el que algunos ponen en duda la viabilidad y la razón de ser de los servicios públicos e incluso, la existencia de la propia Administración Pública como la conocemos.

Yo no soy de esa opinión. Creo, firmemente, que la Administración Pública, y los servicios públicos que gestiona son el instrumento imprescindible para el logro de una sociedad solidaria, con iguales oportunidades para todos y todas y con amplias cuotas de bienestar.

Pero para ello debemos implementar políticas de modernización y de reforma profunda de la administración pública, porque una razón de la pérdida de legitimación social de nuestra administración pública es que ésta no ofrece los servicios y las formas de funcionamiento que la sociedad actual legítimamente reclama. Tenemos que trabajar en esta dirección. Y así lograr una administración eficaz, porque cumple con las necesidades sociales, una administración abierta, porque es transparente en su gestión, y participativa en su toma de decisiones, y una administración eficiente, porque hace un uso ejemplar de los escasos recursos de los que dispone.

{5}

Hablamos de un nuevo modelo de relación entre la ciudadanía y la administración, un nuevo modelo de servicio, porque la vocación de la administración es la de cumplir con las necesidades sociales, y todo ello en una organización ágil, flexible, abierta y que utilice las nuevas tecnologías para ser más eficaces.

La visión del Plan de Innovación Pública resume en una frase el sueño por el que trabajo, la administración vasca como un espacio de relación entre una ciudadanía corresponsable y unos profesionales del servicio público orgullosos de trabajar para el bienestar de la sociedad. Porque esto último es la razón de la administración pública y es la razón de los esfuerzos de este Gobierno.

Para terminar me gustaría hacer una especial mención a la forma de elaboración de este Plan. La participación ha sido, y será en su ejecución, una de sus principales características. Empleados/as públicos, personal y responsables de otras administraciones públicas, Sindicatos, Cámaras de Comercio, ciudadanía en general han participado y colaborado con entusiasmo en la elaboración de uno de los Planes más ambiciosos del Gobierno, el PIP. A todos ellos y ellas, MUCHAS GRACIAS.

Idoia Mendiá Cueva
Consejera de Justicia y Administración Pública

Una nueva ciudadanía que demanda una nueva Administración

{7}

01



Introducción

1. Introducción

1.1. Razones y oportunidad del Plan de Innovación Pública

La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada. Y una Administración Pública **moderna, ágil y eficiente** es determinante para lograr una sociedad con mayores cuotas de bienestar y de calidad de vida. Necesitamos, pues, una Administración Pública **capaz de responder con eficacia** a las demandas que nuestra sociedad, compleja, cambiante y diversa, le plantea en cada momento.

El País Vasco asume **la innovación como un elemento clave** para la mejora de la competitividad de su economía. Y su sector público debe asumir un rol ejemplar de liderazgo con respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa, entre otros.

En este sentido, procede desarrollar el concepto de “**innovación pública**”, entendiendo por éste, la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de **generar valor social**.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, por tanto, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas **políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales** y unos servicios públicos de mayor calidad, mediante la asignación y la utilización eficiente de los recursos públicos.

Con este propósito el Gobierno Vasco pone en marcha **el Plan de Innovación Pública**. Que se convierte en el **instrumento de gestión estratégica** para avanzar hacia una Administración Pública que contribuya a **legitimizar el valor de lo público** en la sociedad vasca.

Este Plan de Innovación Pública forma **parte de la estrategia global del Gobierno** y contribuye a la **construcción de una Euskadi moderna** que se asienta sobre ciudadanos y ciudadanas libres, que son solidarios entre sí y que tienen vocación de construir un modelo de sociedad de valores, sostenible y competitiva en un mundo abierto, objetivo genérico que formuló el Lehendakari en enero de 2010 al presentar lo que denominó el “**nuevo contrato social entre vascos**”.

Una estrategia compartida por los diferentes Departamentos del Gobierno Vasco, para impulsar una Administración innovadora, abierta, eficiente y orientada a resultados.

{9}

Por ello, ya en el “**Calendario de Planes y Actuaciones Significativas del Gobierno de la IX Legislatura 2009-2013**” se presentaba el objetivo de modernizar la Administración Pública Vasca, creando la **Administración del Siglo XXI**, que es “*una administración que contribuye a la competitividad empresarial, como palanca de la producción y del empleo; al bienestar de la ciudadanía, asegurando la calidad de vida de todas las personas que residen en Euskadi, ahora y en el futuro; y al fortalecimiento del sistema democrático*”.

Pero, además, este Plan de Innovación Pública pretende introducir elementos de gestión que permitan **racionalizar los gastos de funcionamiento** de la Administración pública, porque si la actuación administrativa debe guiarse en todo momento por los **principios de austeridad y eficiencia**, en la actual coyuntura económica es vital optimizar el aprovechamiento y **obtener el máximo valor** de los recursos públicos.

10}

Y uno de los elementos de gestión fundamental es **el capital humano** que forma parte de la misma. Los empleados y empleadas públicos vascos tienen un elevado nivel de preparación y profesionalidad, además de un evidente **compromiso por el servicio público**. Pero el empleo público de una Administración moderna ha de tener características propias del siglo XXI: flexibilidad, alta formación en nuevas tecnologías y, en general, perfiles profesionales más adecuados a las actuales necesidades.

Por ello, **las personas constituyen un aspecto esencial** de este Plan de Innovación Pública. Por una parte, porque **el propio Plan se basa en las personas** y en su conocimiento, como principal garantía del éxito de cualquier proyecto de cambio organizativo. Y, por otra parte, porque contempla la **adecuación de las estructuras organizativas y de los perfiles de los puestos de trabajo** a las nuevas necesidades derivadas de las nuevas formas de funcionamiento y los nuevos canales de relación. Uno de los principales retos de este Plan de Innovación Pública es, precisamente, **mejorar la capacitación de los profesionales públicos** para que puedan responder adecuadamente a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad vasca actual.

Por todo lo anterior, los retos prioritarios de este Plan de Innovación Pública son, de forma resumida, los siguientes:

- Poner a disposición de la ciudadanía y las empresas los **servicios públicos electrónicos**, de forma que puedan realizar todas sus gestiones y trámites administrativos a través de Internet.

- Promover la **inclusión digital** de la ciudadanía, de forma que todas las personas puedan acceder con equidad a los servicios públicos electrónicos.
- Promover el **cambio organizativo**, avanzando hacia una organización más colaborativa y un funcionamiento en red, a fin de satisfacer de forma eficiente las necesidades y demandas de la ciudadanía.
- Impulsar en la Administración los principios del **Gobierno Abierto**: transparencia, participación y colaboración.
- Avanzar hacia una **Administración innovadora**, que mejore permanentemente la calidad de los servicios y que evalúe sistemáticamente las políticas públicas.
- Disponer de unos **sistemas de información, servicios tecnológicos y de telecomunicaciones** modernos y eficientes, que estén alineados con las necesidades reales de la organización, y que aporten valor en el marco de la prestación de unos servicios públicos de calidad.

{11}

En definitiva, el Plan de Innovación Pública se configura como **una estrategia compartida** para impulsar la innovación, la calidad y la eficiencia en el Gobierno Vasco.

Por otro lado, este Plan **no sustituye ni es incompatible con las estrategias departamentales**, sino que ambas son complementarias. De hecho, las iniciativas departamentales permitirán el desarrollo de algunos de los ámbitos del Plan de Innovación Pública con actuaciones más cercanas a sus realidades específicas.

Así mismo, este Plan de Innovación Pública pretende **servir de referencia a otras administraciones públicas**, a la vez que propone prácticas colaborativas que contribuyan a compartir el conocimiento y los recursos disponibles.

Finalmente, cabe destacar que en el **proceso de elaboración del Plan** se han llevado a la práctica los principios de transparencia, participación y colaboración. Así, se han constituido 15 mesas de trabajo que han contado con representación de todos los Departamentos del Gobierno Vasco, de buena parte de las administraciones vascas y de diversos agentes sociales relacionados con los diversos ámbitos del Plan. Y, también, se ha contado con una **presencia significativa del Plan en**

El Plan de Innovación Pública viene avalado por un modelo abierto, en el que han participado ciudadanos y ciudadanas, empresas, otras Administraciones, todos los departamentos, y el propio personal del Gobierno Vasco.

Internet, a través de un blog y de las redes sociales más extendidas, como Facebook, Twitter y LinkedIn.

La propia metodología de elaboración del Plan supone pues un valor añadido que va más allá de sus contenidos concretos, en la medida que se han tejido **redes de colaboración** que seguirán activas y se ha conseguido la **involucración de buena parte de los agentes clave para la ejecución de los proyectos** que integran el Plan.

Tal vez esa sea la principal novedad de este Plan, su **vocación decidida de convertirse en un proyecto compartido**, el proyecto de todas las personas que queremos construir la Administración pública que Euskadi necesita: “*Una administración vasca como un espacio de relación entre una ciudadanía corresponsable y unos profesionales del servicio público orgullosos de trabajar para el bienestar de la sociedad*”.

1.2. Estructura del documento

El contenido de este documento se estructura en base a seis apartados:

- Un primer capítulo dedicado a la **introducción**, donde se explican las razones y oportunidades que motivan el PIP, destacando las principales características de la Administración del futuro, y cómo este Plan se configura como la hoja de ruta del Gobierno Vasco en este proceso de modernización.
- Un segundo apartado centrado en la **descripción de la situación de partida**, reconociendo los principales puntos fuertes y débiles, y los retos a los que se enfrenta el PIP.
- En el tercer punto se desarrolla la **formulación estratégica** sobre la que se asienta el PIP, definiendo la misión y la visión que lo guían, y los objetivos a los que el Plan busca dar cumplimiento.
- En la cuarta sección, referida al **Plan operativo**, se desarrollan las diferentes Líneas Estratégicas que componen el Plan, sus objetivos y los proyectos en los que se materializan.
- El quinto capítulo, referido al **Plan de Gestión del Cambio**, se definen las actuaciones que se van a llevar a cabo al objeto de comunicar, divulgar, formar y, en términos generales, preparar la organización para la nueva forma de trabajar que la implantación del PIP lleva aparejada.
- En el sexto apartado, dedicado al **Modelo de Gestión**, se valora el grado de cumplimiento de los objetivos, el impacto de las medidas y de los proyectos acometidos, así como los instrumentos para, bajo los principios de flexibilidad y adaptación, establecer los mecanismos y herramientas que permiten adaptar el Plan a los cambios en el contexto.



{13}

14}

Qué hemos aprendido de las experiencias previas

02



{15}

Situación de partida

2. Situación de partida

2.1. Antecedentes

El Gobierno Vasco, consciente de la necesidad de contar con una estrategia integral en materia de atención ciudadana y el desarrollo de servicios electrónicos y sistemas de información y telecomunicaciones, ha adaptado su estructura organizativa recayendo estas competencias bajo una misma Viceconsejería: La Viceconsejería de Administración Pública.

El nuevo Plan de Innovación Pública 2010-2013 se configura como una iniciativa integrada incluyendo los ámbitos que anteriormente fueron abordados por el Plan de Informática y Telecomunicaciones 2006-2009 (PIT) y por el Plan Estratégico de Administración y Gobierno Electrónicos 2008-2010 (PEAGe II), además de otras dimensiones de Gobierno Abierto y Evaluación de Políticas Públicas, entre otras, puestas en marcha por el Ejecutivo actual, bajo una visión integral y común.

Por todo ello, integrando y conciliando los diferentes Planes e iniciativas anteriores, este nuevo Plan busca convertirse en un referente en materia de Innovación Pública y Administración Electrónica, en base a las dos consideraciones siguientes. En la actualidad la mayor parte de las iniciativas encaminadas a la mejora de los servicios que presta la Administración Pública se basan en la acertada utilización de las nuevas tecnologías y por tanto su estrategia debe alinearse perfectamente con la estrategia de mejora y modernización administrativa, que en este caso se consigue uniendo en un solo plan las estrategias anteriores. Y en segundo lugar, a través del establecimiento de un marco estratégico corporativo para aquellas infraestructuras y aplicativos tecnológicos que se determinen.

El PIP se constituye como una estrategia renovada e integradora que recoge la visión de la modernización tecnológica y de la transformación de la Administración Pública en un único concepto: la innovación pública.

{17}



En materia de administración electrónica, el Gobierno Vasco dispone de una plataforma tecnológica madura y operativa, con muchas funcionalidades.

Aumentar significativamente tanto la oferta como la demanda de los servicios electrónicos se convierte en el gran reto en esta materia para los próximos años.

18}

2.2. Diagnóstico de la situación de partida

La primera fase de trabajo para elaborar este Plan de Innovación Pública ha sido la elaboración de un diagnóstico que permitiera conocer la situación de partida para acometer el nuevo Plan. En este sentido, las principales conclusiones del diagnóstico se pueden resumir de la siguiente manera:

PEAGel y PIT	
(+) Aspectos Positivos	(-) Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Portales y contenidos web adaptados al modelo de presencia. • Plataformas y modelo de tramitación electrónica maduros y operativos. • Archivo electrónico operativo (Dokusi). • Contratación pública desarrollada. • Pasarela de pagos puesta en marcha. • Nuevo servicio de atención ciudadana Zuzenean. • Catálogo unificado de servicios a punto de finalizar. • Avances en materia de interoperabilidad. • Infraestructuras y plataforma tecnológicas sólidas. • Aprobación del catálogo de servicios de EJIE. • Implantación de 4 procesos en el marco de buenas prácticas ITIL v2 (actualmente en evolución a v3). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo número de servicios electrónicos (Aprox. 15% de los servicios totales). • Inexistencia de sede electrónica. • Bajo número de servicios electrónicos internos. • No se han abordado cambios en los perfiles o estructuras organizativas. • Falta de formación sobre administración electrónica. • Proyectos sectoriales con avances muy heterogéneos y poco control central. • Retraso en la implantación de EIIZU. • Pendiente la evolución tecnológica de IKUS. • No se ha avanzado en la gestión del conocimiento. • Existen aspectos negativos relacionados con la falta de modelo de gobierno IT y falta de consideración corporativa de algunos sistemas.

Retos

- Evolución del modelo de presencia en internet hacia la **bidireccionalidad y redes sociales**.
- **Integración del canal Internet** con el modelo de atención Zuzenean.
- **Concentración de los esfuerzos** de todos los Departamentos y amplio uso de infraestructuras comunes.
- Disponer de una **amplia cartera de servicios electrónicos** a los ciudadanos, ciudadanas y empresas.
- **Impulso de la demanda** de servicios electrónicos.
- Puesta en marcha de modelos de trabajo en ámbitos que, o bien no se han desarrollado, o han tenido escaso desarrollo:
Innovación, calidad, participación y gestión del conocimiento.
- **Clarificación del marco de competencias informáticas**.
- Favorecer el uso de las **plataformas comunes** por parte de los Departamentos que componen el Gobierno Vasco.
- **Modelo de gobierno de las tecnologías**: Reflexión sobre el modelo de gobierno y soporte tecnológico del Gobierno Vasco bajo criterios de eficiencia, estrategia a largo plazo y racionalización.
- Mejora de la **racionalización y eficiencia** de las infraestructuras tecnológicas.
- **Evolución** tecnológica de **sistemas corporativos clave**, tales como recursos humanos y económico-financieros, entre otros.

La evolución del modelo de gobierno de las tecnologías de información y comunicaciones, bajo criterios de eficiencia, racionalización y visión estratégica única en el Gobierno Vasco, constituye uno de los retos más importantes que afrontará el PIP en materia TIC.

{19}

Las claves para cumplir con los objetivos del Plan, incluyen el compromiso por parte de todos los agentes implicados, un fuerte liderazgo en el impulso de iniciativas y una visión transversal de la organización.

Todo ello permitirá que las iniciativas contribuyan realmente a motivar un cambio hacia un nuevo modelo de gestión interna y de servicios más eficiente y orientado a resultados.

20}

2.3. Lecciones aprendidas

A lo largo del trabajo realizado de diagnóstico, se han identificado algunos elementos que por uno u otro motivo se consideran clave tener en cuenta para el adecuado cumplimiento de los objetivos del Plan de Innovación Pública. Estas claves son:

- **Compromiso de los Departamentos y de todos los agentes implicados.** Uno de los factores más evidentes para el éxito o fracaso de las iniciativas que se definan será el compromiso de los agentes involucrados. En este sentido, es fundamental que el PIP logre que los Departamentos asuman el Plan como propio y se sientan involucrados en el mismo. Este aspecto es particularmente importante en iniciativas como la de puesta en marcha de servicios electrónicos, en las que gran parte del esfuerzo debe ser llevado a cabo por personal de los Departamentos.
- **Liderazgo.** En línea con el decidido impulso que se le está dando al Plan desde la Viceconsejería de Administración Pública, es importante que cada proyecto tenga un líder claro comprometido con impulsar la iniciativa. Esta premisa también es válida a nivel de Plan, siendo necesario que, a nivel global, el PIP sea llevado a todo el Gobierno Vasco y avance acorde con los objetivos que se establezcan.
- **Visión transversal.** En esta misma línea, la experiencia previa relacionada con el alto índice de abandono de proyectos tecnológicos sectoriales o departamentales, evidencia que es necesario reforzar la visión transversal de las políticas e iniciativas y primar las actuaciones que obedezcan a una estrategia global del Gobierno Vasco sobre aquellas que tengan un carácter más propio de cada Departamento.
- **Plan de comunicación y gestión del cambio.** En planes anteriores se han previsto iniciativas de comunicación y gestión del cambio que nunca han llegado a implantarse. Los objetivos del Plan de Innovación Pública implican un cambio importante en la manera de hacer las cosas que impactará en toda la organización. Es por ello imprescindible que todos los implicados se identifiquen con

los mismos objetivos, con la misma filosofía, que conozcan lo que se espera de ellos y como deben participar y eso sólo puede llevarse a cabo desde una adecuada comunicación y gestión del cambio.

- **Formación.** Una nueva manera de hacer las cosas, tal como se pretende, requiere nuevas habilidades y capacidades. Más allá de identificar en cada una de las iniciativas del plan aquellas necesidades específicas de formación que surjan, es imprescindible que exista un plan de formación global enfocado a dotar al personal de la organización de herramientas que les permitan adaptarse al nuevo contexto. Valores como la innovación, y la vocación de servicio y habilidades tecnológicas en general, en nuevas tecnologías, entornos web, nuevos canales y redes sociales, entre otras, son necesarias para toda la organización.
- **Adecuación de las estructuras organizativas.** Las estructuras organizativas que han venido soportando el modelo actual no tienen la flexibilidad necesaria para apoyar adecuadamente las nuevas tareas que requieren la implantación del nuevo modelo de innovación y administración electrónica. La adaptación de los perfiles de los puestos de trabajo para ajustarse a nuevas tareas y responsabilidades es un elemento clave de cara a poder contar con las herramientas necesarias para avanzar hacia la innovación y la administración electrónica.
- **Control y seguimiento.** Sin necesidad de establecer complejas estructuras de gestión, es necesario que exista una disciplina de proyectos alrededor del Plan. El establecimiento de los adecuados órganos de dirección, coordinación, seguimiento y control en el marco de cada proyecto y a nivel global del Plan fortalecerán el impulso que debe mantenerse a lo largo de los años en los que tiene previsto desplegarse.
- **Establecimiento de indicadores claros.** En la misma línea de realizar un adecuado seguimiento de los proyectos del PIP, es importante establecer un conjunto de indicadores que permita saber el avance real en el cumplimiento de los objetivos del plan. Es necesario evitar la utilización de gran número de indicadores o de indicadores complejos de medir o interpretar. Indicadores como número de servicios electrónicos disponibles, % de uso de

{21}



esos servicios sobre los presenciales, serán los garantes más claros del cumplimiento de los objetivos marcados.

- **Modelo de gestión de la tecnología:** El actual Modelo IT del Gobierno Vasco es el resultado de su evolución y de la casuística particular de gran parte de las Áreas/Departamentos que lo componen. En numerosas ocasiones las prioridades y las particularidades propias de algunos Departamentos y Organismos Autónomos, y Entes Públicos han sido la base a partir de la cual se han tomado decisiones cuyo objetivo parece que respondía más a una prioridad del negocio particular que a un sentido corporativo. De esta forma, en el escenario nos encontramos con: Dificultad para conocer el estado de la función IT del Gobierno Vasco y su coste; Falta de claridad en la definición de las competencias IT (Red Corporativa Administrativa Vs. Redes Sectoriales); Falta de una estrategia común; Vacío en el modelo de toma de decisiones en el ámbito IT; Falta de un soporte jurídico claro.

22}

Es importante que para el PIP, uno de los retos sea la reflexión sobre el modelo de gestión y soporte tecnológico del Gobierno Vasco y si los supuestos que han producido esta distribución continúan vigentes, así como la formalización y clarificación del modelo objetivo que dé respuesta a las necesidades actuales y futuras.

El PIP se enfrenta al reto de cambiar muchas tendencias en la manera de hacer las cosas. Sólo aprendiendo de las lecciones que nos ha dejado nuestra experiencia previa podremos dar un impulso definitivo que permita al Gobierno Vasco satisfacer la demanda de la sociedad vasca de una Administración más abierta y moderna, caracterizada por su agilidad, eficiencia y cercanía.

2.4. El Plan de Innovación Pública en el contexto actual

2.4.1. Contexto nacional e internacional

Existe una estrategia clara a nivel nacional e internacional que apuesta por la sociedad de la información y la innovación de las Administraciones públicas como elemento clave para potenciar la competitividad. En este sentido, el PIP ha tenido en cuenta desde su concepción esta estrategia y comparte gran parte de las prioridades y objetivos de estos planes de actuación, alineando sus actuaciones con los mismos.

A nivel europeo, la Estrategia Europa 2020 dentro de la iniciativa clave de **Agenda Digital** establece entre otras prioridades la interoperabilidad, la mejora de las condiciones del marco para la industria y los puntos de contacto único para la ciudadanía. Estas prioridades están recogidas en los correspondientes ámbitos del PIP formando parte de la estrategia base de las líneas de Servicios Electrónicos, Cooperación Interadministrativa, Atención Ciudadana y Excelencia en la Gestión.

Por otro lado, **las declaraciones de Malmö y de Granada**, más particularmente orientadas hacia la Administración Electrónica, se marcan como prioridad promover los servicios electrónicos, la cooperación interadministrativa, la evaluación de políticas públicas, el aumento de la transparencia, la reutilización de datos públicos, la reducción de cargas administrativas a ciudadanía y empresas, la innovación y el ahorro de costes en la e-administración, la potenciación del uso de la administración electrónica y la promoción de la licitación electrónica. Al igual que con la estrategia Europa 2020, el PIP asume estas prioridades como pilares fundamentales de su constitución, materializándose todas ellas en las distintas iniciativas que forman parte de él.

En el contexto nacional, el **Plan Avanza 2** en el eje relativo a contenidos y servicios digitales persigue el objetivo de promover procesos innovadores TIC en las Administraciones Públicas al objeto de:

*Un Plan estratégico
alineado con Europa y
España.*

*El PIP recoge los
objetivos y prioridades
de la Agenda Digital
Europea, las
Declaraciones de
Malmö y Granada, así
como del Plan Avanza
2.*

{23}

- Conseguir para el año 2015 una Administración Pública sin papeles gracias a la digitalización de los trámites, la incorporación de la firma electrónica y la creación de registros electrónicos.
- Lograr ahorros del 3% en recursos informáticos de la Administración para el año 2013, a través de la compartición de recursos.
- Conseguir que para el año 2015, el 50% de la ciudadanía y el 90% de las empresas se relacionen con la Administración a través de Internet.

Estos objetivos se han incorporado como principios inspiradores del PIP y se ven reflejados tanto en las iniciativas que lo componen como en los propios objetivos del Plan.

2.4.2. El Plan de Innovación Pública y los objetivos de la IX Legislatura

El PIP, como Plan Estratégico de Gobierno, tiene muy en cuenta el cumplimiento de los objetivos programáticos de la actual Legislatura y tanto su propia definición como las iniciativas que pretende impulsar están alineadas con el **Programa de Gobierno** y con la estrategia **Euskadi 2013**.

Un Plan alineado con la estrategia del Gobierno Vasco y que busca sinergias con otras iniciativas estratégicas.

En este sentido, de manera resumida se puede hacer referencia a algunos de los principales elementos coincidentes que permiten constatar la alineación del Plan con la estrategia de Gobierno:

- El Plan de Innovación Pública apuesta de manera clara por la *innovación* dentro de la propia Administración Pública, así como por la contribución en el *desarrollo de la sociedad del conocimiento* a través del desarrollo de la Administración electrónica y del uso de la tecnología en la propia Administración. Estos elementos (la innovación y el desarrollo la sociedad del conocimiento) ya han sido resaltados en el Programa electoral, en el que se contempla el compromiso de “establecer un nuevo modelo de desarrollo económico basado en la mejora de la productividad, el I+D+i, la sociedad del conocimiento y el desarrollo medioambiental sostenible”. Dentro de este mismo Programa electoral, se encuentran once objetivos para el crecimiento económico, de entre los cuales el primero de ello es el de “*Liderar la apuesta por la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en Euskadi.*”
- Otro de los objetivos mencionados corresponde con la “*Gestión austera y transparente de los recursos públicos*”. Tanto la austeridad y el uso eficiente de los recursos, como la transparencia en la acción de Gobierno y de la Administración son elementos recurrentes en el PIP, estando enmarcadas varias de sus iniciativas en torno a estos elementos.
- En la política relativa a lo que el Programa electoral denomina “*Modernización de la Administración pública vasca*”, se propone basar esa política en principios tales como la transparencia, la información permanente y comprensible, la participación

{25}

ciudadana y cooperación interadministrativa. Estos elementos coinciden de manera estructural con el PIP y tienen reflejo tanto en la misión del Plan, como en el avance del desarrollo de los objetivos estratégicos del PIP cuando en uno de ellos (Administración abierta) se desarrolla y propone la materialización de estos principios.

- En relación a la Administración electrónica, el Programa electoral se compromete “*a desarrollar la Administración electrónica (e-government) incorporando medidas complementarias que pongan al Gobierno Vasco como modelo de transparencia, participación, gestión y uso de las TICs por los ciudadanos. En este sentido, trabajaremos conjuntamente con el Gobierno de España, las Diputaciones Forales y los Ayuntamientos de manera que se puedan coordinar los esfuerzos de las distintas administraciones*”. Estos elementos están presentes en el Eje estratégico de *Administración electrónica*, y particularmente en las líneas *Servicios electrónicos* y *Colaboración interadministrativa*.
- En el discurso del Pleno de investidura del Lehendakari, de 5 de mayo de 2009, se aboga por promover “la eficacia de nuestras administraciones, el buen funcionamiento de nuestros servicios públicos” y por “introducir reformas para mejorar el funcionamiento de la administración vasca...y adecuar sus estructuras a las nuevas realidades”, elementos que están continuamente enmarcados en los objetivos y en las iniciativas del PIP.
- La Consejera de Justicia y Administración Pública en su comparecencia de fecha 16 de junio de 2009 ante la Comisión correspondiente del Parlamento abogó por políticas que utilizando las herramientas TIC desemboquen, por ejemplo:
 - en la actualización de las normas de seguridad, accesibilidad e interoperabilidad en la Comunidad Autónoma de Euskadi,
 - en la promoción de la colaboración interadministrativa en el desarrollo de la administración electrónica,
 - en la necesidad de que las acciones administrativas sean transparentes y abiertas a la participación ciudadana,
 - en el establecimiento de un estado permanente de experimentación para impulsar la innovación

- introduciendo el factor participación tanto desde el ámbito público como privado,
- en garantizar un nivel de accesibilidad y usabilidad de los sitios web,
 - en asegurar la fiabilidad de la información suministrada, en simplificar las búsquedas y en promocionar contenidos interesantes, relevantes y claros,
 - en evolucionar Euskadi.net hacia un modelo conversacional y a garantizar la interacción de la ciudadanía, etc. y, por último,
 - en integrar la evaluación de políticas públicas en el ciclo de la programación, planificación e implantación de las políticas públicas como práctica habitual¹.

Todas y cada una de estas propuestas se ven reflejadas en iniciativas y objetivos del Plan de Innovación Pública.

Por otra parte, y sin entrar en detalles sobre elementos específicos, sí se hace necesario destacar además, que el Plan de Innovación Pública comparte objetivos, sinergias y relaciones con otras iniciativas de la planificación gubernamental, tales como:

{27}

- El Plan de Competitividad Empresarial que comparte con el PIP los principios de innovación, liderazgo transformador y su elaboración global, participativa y colaborativa
- El Plan Euskadi en la Sociedad de la Información, que coincide con el Plan de Innovación Pública en los objetivos de desarrollo de la sociedad de la información en el ámbito de la Administración Pública.

¹ Para este caso, comparecencia de la Consejera de Justicia y Administración Pública de fecha 5/5/2010 ante la Comisión de Justicia del Parlamento para informar sobre la evaluación de políticas públicas.

2.5. Alcance del Plan de Innovación Pública

2.5.1. Alcance funcional

El PIP es un plan bastante amplio en relación a los distintos ámbitos funcionales que abarca. En este sentido los ámbitos o áreas incluidas en el Plan de Innovación Pública son:

- Administración electrónica.
- Presencia en Internet.
- Atención al ciudadano.
- Gobierno Abierto: Transparencia, Colaboración y Participación.
- Apertura de datos públicos.
- Colaboración interadministrativa.
- Innovación.
- Gestión del conocimiento.
- Evaluación de Políticas Públicas.
- Calidad y excelencia en la gestión.
- Simplificación administrativa.
- Reducción de cargas administrativas.
- Organización y Recursos Humanos.
- Sistemas de información corporativos.
- Infraestructuras tecnológicas.
- Gobierno de las Tecnologías de la Información.

Resulta fundamental tener en cuenta que muchos de los ámbitos o áreas incluidas, obedecen a conceptos amplios cuyos límites no siempre obedecen al consenso general. En estos casos, cada una de las iniciativas y objetivos del PIP es explícita en relación al alcance o naturaleza de su actuación.

2.5.2. Alcance organizativo

El Plan de Innovación Pública es un Plan de Gobierno, y por lo tanto, incluye a todos sus Departamentos y Entes dependientes.

Los distintos entes dependientes de Gobierno Vasco, Sociedades Públicas, Entes Públicos de Derecho Privado, etc., se verán involucrados en mayor o menor medida en cada eje estratégico del Plan.

De manera resumida, este grado de involucración se puede ver en el siguiente cuadro:

Ámbito organizativo	Administración electrónica	Administración abierta	Administración innovadora	Innovación tecnológica
Administración General ²	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Organismos Autónomos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Colectivos específicos ³	En iniciativas concretas.	En iniciativas concretas.	En iniciativas concretas.	En las líneas de Sistemas Corporativos y Modelo de Gestión IT.
Entes públicos de derecho privado	En función de cada iniciativa concreta.	En función de cada iniciativa concreta.	En función de cada iniciativa concreta.	En las líneas de Modelo de Gestión IT.
Sociedades públicas	En función de cada iniciativa concreta.			

{29}

² Los servicios centrales, delegaciones y oficinas territoriales de los Departamentos del Gobierno Vasco.

³ Sistema Educativo, Ertzaintza y Administración de Justicia.

2.5.3. Alcance competencial

De acuerdo con el Artículo 15 del Decreto 472/2009, corresponden a la Viceconsejería de Administración Pública las siguientes funciones:

- *"El impulso, dirección y desarrollo de los trabajos sobre racionalización, mejora y modernización de la Administración Pública.*
- *El impulso y dirección de la Administración y gobierno electrónicos y, en especial, de la digitalización de servicios, así como el impulso de actuaciones interadministrativas para la modernización de la Administración y el desarrollo de la Administración y gobierno electrónicos.*
- *Régimen de la organización y procedimiento de las Administraciones Públicas Vascas, en colaboración con la Viceconsejería de Régimen Jurídico.*
- *El impulso y desarrollo de mecanismos, instrumentos y servicios de información y atención general a la ciudadanía de carácter centralizado y multicanal.*
- *Las funciones que corresponden al Departamento de Justicia y Administración Pública, conforme al Capítulo V del Decreto 136/1996, de 5 de junio, sobre régimen de la contratación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi.*
- *Los servicios multidepartamentales, archivos y actividad editorial.*
- *Los sistemas de información y telecomunicaciones corporativas."*

30}

Es en ejercicio de estas competencias transversales a todo el Gobierno Vasco, que la Viceconsejería de Administración Pública impulsa el Plan de Innovación Pública, como instrumento modernizador de la Administración Pública del Gobierno Vasco.

En este sentido, otras unidades con competencias transversales también se ven involucradas en los ámbitos específicos de sus competencias. Tal es el caso de:

- La Viceconsejería de Función Pública, en relación con la política de recursos humanos, así como la racionalización y ordenación de las unidades en que se articula la Administración.

- La Dirección de Coordinación, en lo relativo a la implantación de la Gobernanza Pública Vasca en la definición, coordinación y ejecución de las políticas públicas.
- La Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet, en el lo referente a facilitar la transparencia de las acciones del Gobierno en Internet.
- La Dirección de Participación Ciudadana, en relación a la coordinación de propuestas y proyectos presentados por la ciudadanía y, en su caso, posibilitar su implantación y a potenciar el contacto directo entre agentes y personas proponentes de iniciativas y los órganos competentes.
- La Dirección de Innovación y Sociedad de la Información, en materia de desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento.

Por otra parte, los distintos Departamentos y Entidades del Gobierno Vasco tendrán la labor de impulsar y desplegar los distintos proyectos e iniciativas específicas que se encuentren en el marco de las competencias que ostenten.

{31}

32}

Nuestra respuesta a los nuevos retos de la Administración Pública

03



{33}

Formulación estratégica

3. Formulación estratégica

3.1. Misión y visión del Plan

"Queremos tener una administración pública que funcione mejor y que nos cueste menos. Ese es el reto principal de mi Departamento, y ese es el propósito del Plan de Innovación Pública que está elaborando el Gobierno Vasco. El Plan es un instrumento para construir una administración abierta e innovadora, una administración que queremos que esté inspirada en los principios de transparencia, participación y colaboración, que evalúe y mejore de forma permanente la calidad de los servicios que presta, que asigne y utilice los servicios públicos con eficiencia, que haga efectivo el derecho de acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos".

*Idoia Mendia,
Consejera de Justicia y Administración Pública del Gobierno Vasco*

En el Plan de Innovación Pública se han definido e identificado la Misión y Visión, como principal base estratégica sobre la que descansa toda su formulación.

La **Misión** es el “*propósito genérico que justifica que el Gobierno Vasco se oriente a la satisfacción de una necesidad o demanda social concreta por la naturaleza de su actividad, la razón de su existencia, la población objetivo a la que sirve, sus principios y valores fundamentales*”.⁴

Por otro lado, la **Visión** constituye la “*representación de lo que debería ser en el futuro el país en el ámbito de la temática que le compete; los cambios que se desean lograr; las contribuciones que queremos hacer para el futuro en los colectivos beneficiarios o sectores a incidir*”.⁵

Una estrategia orientada a la ciudadanía y a las empresas, centrada en la innovación y en la apertura de la Administración.

Una Administración reforzada con el compromiso y aportación de valor de los profesionales del Gobierno Vasco.

{35}

⁴ Orientaciones para la Elaboración de Planes de Gobierno por los Departamentos. Presidencia del Gobierno Vasco.

⁵ Idem.

En este sentido, la Misión y Visión del PIP son:

Misión:

“Construir una Administración **innovadora y abierta** que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros, en colaboración con su entorno y con la **participación activa de la ciudadanía**, contando con las **personas como protagonistas del cambio**, y todo ello basado en los nuevos valores de gobernanza: apertura, orientación a resultados, transparencia e innovación”

Visión:

“La Administración vasca como **un espacio de relación** entre una ciudadanía **corresponsable** y unos profesionales del servicio público **orgullosos de trabajar para el bienestar de la sociedad**”

3.2. Objetivos estratégicos

3.2.1. Modelo Conceptual

El Plan de Innovación Pública tiene un marco de desarrollo propio, el modelo conceptual.

Este modelo está enmarcado dentro de las estrategias ya mencionadas en el apartado 2.4. *El Plan de Innovación Pública en el contexto actual.*

En este contexto estratégico se desarrolla este modelo conceptual que:

- ✓ Tiene en cuenta el **contexto social, económico y legal** actual.
- ✓ Está orientado a la **ciudadanía**: ofreciendo servicios demandados por las ciudadanas, ciudadanos y empresas.
- ✓ Incorpora como método de trabajo: la **innovación** y la **excelencia en la gestión**.

Un Plan que responde al contexto social, económico y legal y que incorpora como métodos de trabajo la innovación y la excelencia en la gestión.

Estos elementos son decisivos en la formulación estratégica del PIP, porque permiten definir sus objetivos que se sustentan sobre:

{37}

➤ El **Modelo de Servicios**. Este modelo deberá:

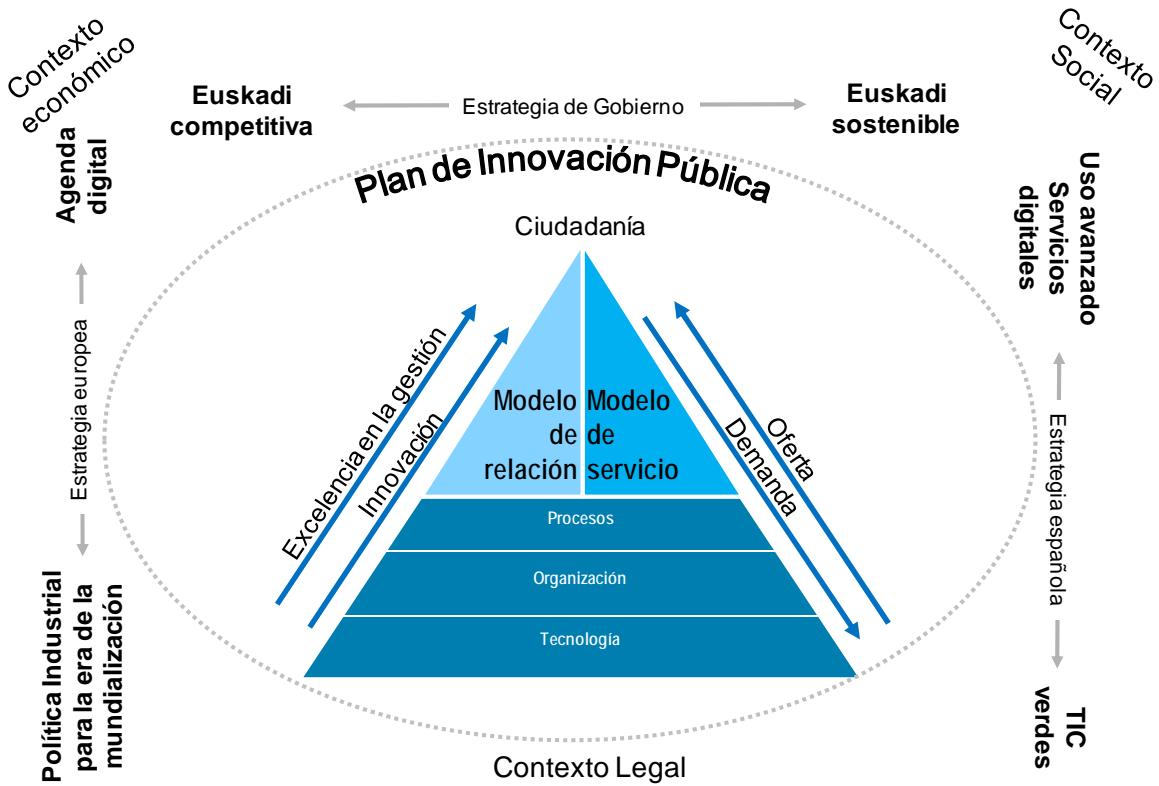
- ❑ Estar adaptado a las necesidades de la ciudadanía,
- ❑ Incrementar la disponibilidad de los servicios de la información,
- ❑ Fomentar el uso de los mismos,
- ❑ Desarrollar los mecanismos de interoperabilidad necesarios para reducir las cargas administrativas y
- ❑ Contribuir a obtener una mayor satisfacción de los usuarios.

➤ El **Modelo de Relación**, que deberá permitir recoger las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas. Por ello, el modelo de relación deberá:

- ❑ Ser abierto a la participación de la ciudadanía y a la colaboración interadministrativa, y
- ❑ Ofrecer transparencia en todas sus actuaciones



- La organización, los procesos y la tecnología, que deberán dar el soporte necesario para el desarrollo del modelo de servicios y de relación, con la finalidad última de cubrir las necesidades de la ciudadanía



3.2.2. Definición e identificación de los objetivos

Los objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar y sirven como una guía del comportamiento operacional y táctico del Plan. Estos objetivos deben caracterizarse por ser:

- Medibles
- Comprensibles y congruentes
- Realistas y coherentes
- Alcanzables
- Motivadores
- Planteados para el mediano y largo plazo

El Plan de Innovación Pública está orientado a resultados.

Por tanto, todos sus objetivos estratégicos son medibles, realistas y alcanzables en un plazo específico.

Los Objetivos del PIP son:

- **Garantizar una Administración Eficaz:** Eficacia y orientación a la ciudadanía en la prestación de servicios.
- **Promover una Administración Abierta:** Administración colaborativa y comprometida con la ciudadanía y las empresas.
- **Lograr una Administración Eficiente:** Organización alineada con el nuevo modelo de servicios y de relación con la ciudadanía y las empresas.

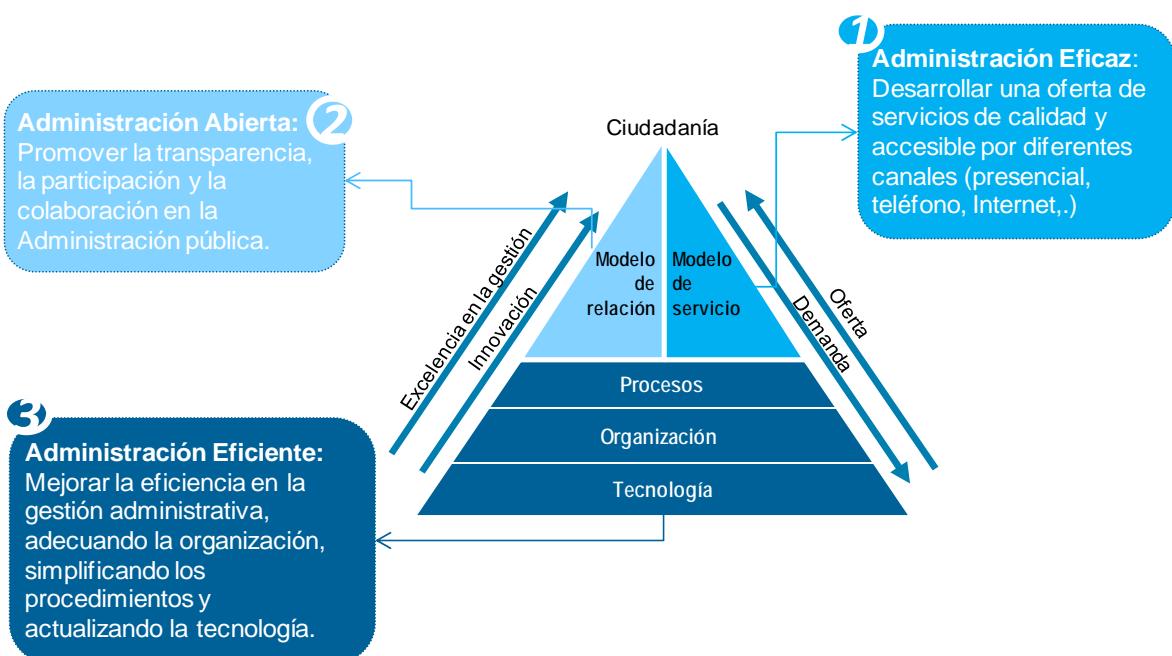
{³⁹

En el siguiente diagrama se puede ver el encaje de los objetivos con los principios en que se sustentan y los indicadores que van a permitir medir su cumplimiento, todo ello en un contexto de orientación a la ciudadanía y a las empresas y de excelencia (compromiso con resultados y calidad).

Principios	Objetivos	Indicadores	Excellencia: Compromiso con resultados y calidad
1 Desarrollo Inteligente	Administración Eficaz: Desarrollar una oferta de servicios de calidad y accesible por diferentes canales (presencial, teléfono, Internet,..)	Disponibilidad Utilización Satisfacción Atención ciudadana Reducción de cargas	
2 Desarrollo Integrador	Administración Abierta: Promover la transparencia, la participación y la colaboración en la Administración pública	Participación Transparencia	
3 Desarrollo Sostenible	Administración Eficiente: Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, adecuando la organización, simplificando los procedimientos y actualizando la tecnología	Tecnología Organización Procesos	

40}

Además, puede verse el encaje de los objetivos con el modelo conceptual estratégico en que se enmarca el PIP en la siguiente imagen:

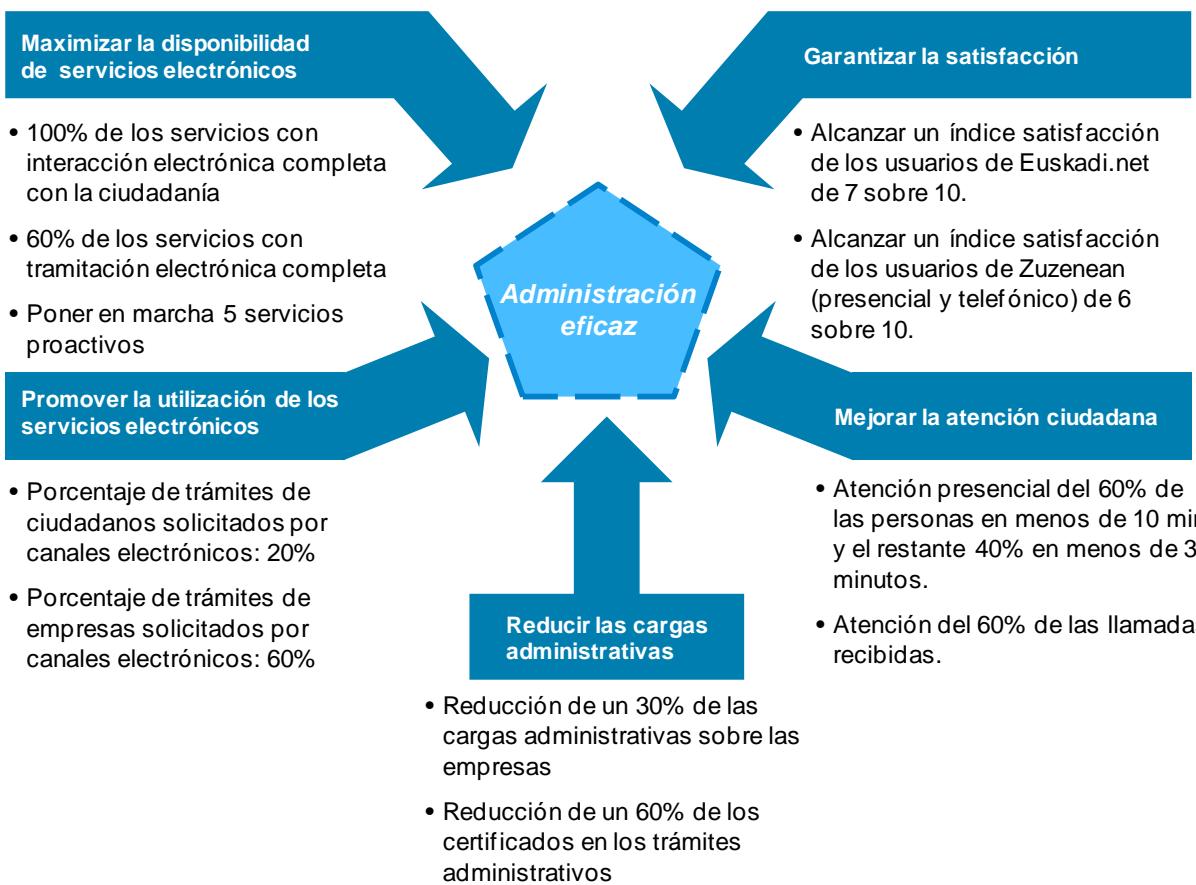


3.2.3. Desarrollo de los objetivos

Para cada ámbito de desarrollo el Plan de Innovación Pública cuenta con el compromiso de desarrollar los mecanismos necesarios para:

Objetivo 1: Administración Eficaz

Desarrollar una oferta de servicios de calidad y accesible por diferentes canales (presencial, teléfono, Internet)



Objetivo 2: Administración Abierta

Promover la transparencia, la participación y la colaboración en la Administración pública.



42}

⁶ Índice de transparencia de las Comunidades Autónomas (INCAU), elaborado por Transparencia Internacional España.

Objetivo 3: Administración Eficiente

Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, adecuando la organización, simplificando los procedimientos y actualizando la tecnología.



{43}

Conjugar cambios rápidos con cambios profundos que garanticen la sostenibilidad y la calidad de los servicios públicos del presente y del futuro con una estrategia clara, transparente y participativa

44}

3.3. Ejes estratégicos

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos, y teniendo en cuenta la misión y visión del Plan de Innovación Pública, se han identificado 4 ejes estratégicos:

1. Administración Electrónica:

Ámbito de actuación que debe impulsar el acercamiento del Gobierno Vasco a la ciudadanía. Además, debe ser la palanca de cambio necesaria para alinearse con la estrategia definida en Europa 2020 sobre la Agenda Digital.



2. Administración Abierta: Ámbito de actuación que debe ser el elemento de identificación del Gobierno Vasco. Es la oportunidad de incorporar a la ciudadanía en la toma de decisiones y acercar definitivamente la Administración a los ciudadanos, ciudadanas y empresas.

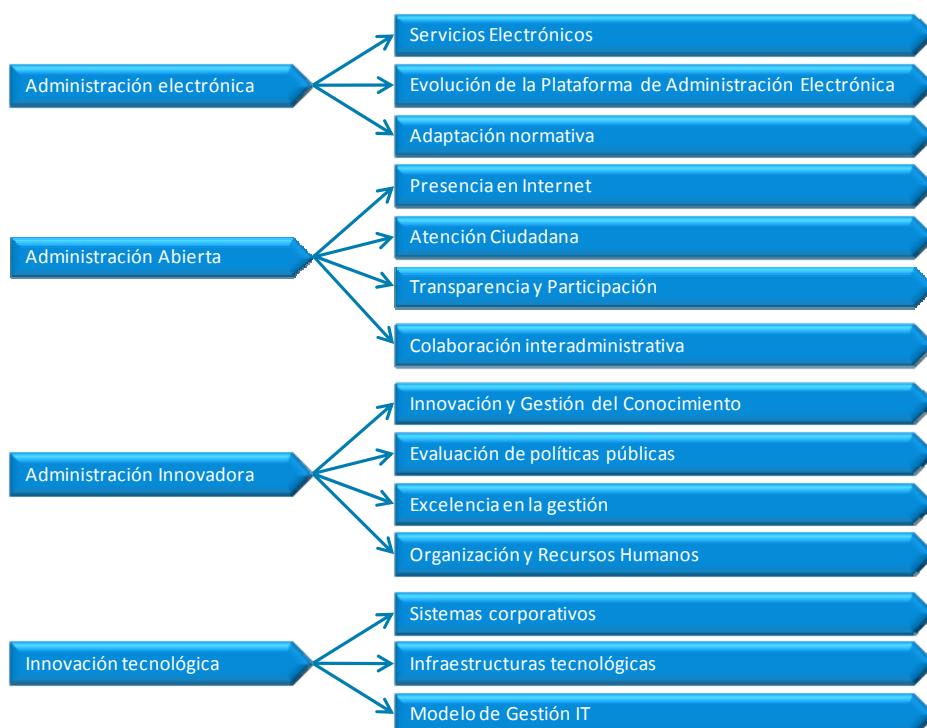
3. Administración Innovadora: Ámbito de actuación que debe incorporar como palanca de mejora la innovación y la gestión del conocimiento, adaptando su organización hacia un modelo de excelencia en la gestión interna y en la prestación de los servicios, e impulsando la evaluación de las políticas públicas como mecanismo de medición de la eficacia de sus actuaciones.

4. Innovación Tecnológica: Ámbito de actuación necesario para dar soporte a la puesta en marcha de los servicios electrónicos y a la necesidad de abrir nuevos canales de participación ciudadana.

3.4. Líneas estratégicas

Para el desarrollo de estos ejes estratégicos se han identificado unas líneas de actuación que se consideran necesarias abordar para contribuir decididamente a su consecución.

En este sentido, los ámbitos de actuación sobre los que son necesarios trabajar para identificar las principales iniciativas a desarrollar serían:



{45}

Cada una de estas líneas estratégicas contiene un conjunto de proyectos que contribuirá al cumplimiento de los objetivos del plan. La configuración general de cada una de las 14 líneas estratégicas forma parte del Plan operativo que se describe en el siguiente capítulo.



Mirar hacia el futuro desarrollando canales y servicios más accesibles y orientados a las necesidades reales de ciudadanía y empresas, consolidando la administración electrónica como medio para dar mayor y mejor servicio

EJE DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

Línea 1: Desarrollo de Servicios Electrónicos



Es una prioridad del PIP potenciar la oferta y la demanda de servicios electrónicos. Para ello se realizará un importante despliegue de puesta en marcha de servicios electrónicos, acompañada de un gran esfuerzo en materia de formación y comunicación a agentes internos, ciudadanía y empresas, así como la puesta en marcha de un servicio de soporte funcional y técnico.

Línea 2: Evolución de la Plataforma de Administración Electrónica



El compromiso del PIP se orienta hacia la mejora de la usabilidad, la evolución de las funcionalidades y la evolución hacia estandarización tecnológica de la plataforma de administración electrónica.

La mejora de la usabilidad está también fuertemente apoyada en una mejora del soporte y de la formación, buscando generalizar masivamente el uso interno de la plataforma.

Línea 3: Adaptación normativa



En el ámbito normativo se va a impulsar el desarrollo de las bases establecidas en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, y sus normas de desarrollo.

Se pretende de este modo dar cobertura con todas las garantías jurídicas a aspectos como la sede electrónica de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi; la forma de identificarse y autenticarse por parte de la ciudadanía y de la Administración, en los trámites electrónicos; las comunicaciones y las notificaciones electrónicas; el archivo, el documento y el expediente electrónicos.

EJE DE ADMINISTRACIÓN ABIERTA

Línea 4: Evolución del modelo de presencia en Internet



El PIP va a facilitar la evolución del modelo de presencia en Internet actual alineándolo con la estrategia de Gobierno Abierto de la Administración.

Una nueva estrategia de interacción y relación entre la Administración vasca y la ciudadanía, a través de nuevos canales de comunicación y colaboración.

Con este fin, las iniciativas de esta Línea están centradas en la puesta en marcha de la sede electrónica del Gobierno Vasco (elemento fundamental para la prestación de los servicios electrónicos), la evolución del modelo de presencia en Internet hacia la web 2.0, la adaptación del modelo organizativo actual en esta materia y la puesta en marcha de una nueva Intranet, con un enfoque muy centrado en el trabajo colaborativo.

Línea 5: Mejora de la atención ciudadana



En este ámbito se aborda la organización y mejora de los procesos para la prestación eficiente y de calidad de la atención a la ciudadanía. Se incluyen iniciativas orientadas a rediseñar el modelo de relación interdepartamental, simplificar el lenguaje administrativo y el estudio de la ampliación del modelo unificado de atención (Zuzenean).

{47}

Línea 6: Aumento de la transparencia y la participación



Desde el PIP se va a asegurar el impulso de la transparencia y por ello, se pondrá en marcha un espacio web específico de transparencia con información sobre iniciativas legislativas, planes de Gobierno, presupuestos, contratación administrativa, preguntas parlamentarias y quejas al Ararteko,

impulsando al mismo tiempo la mejora de la transparencia en el resto de áreas y apoyando la evolución del portal Irekia.

En el lado de la participación, las iniciativas previstas están orientadas a impulsar las experiencias de participación ciudadana en iniciativas legislativas y planificación estratégica.



También se encuadra en esta línea la evolución de la iniciativa Open Data de apertura de datos públicos.

Línea 7: Desarrollo de un marco estable de colaboración interadministrativa



Es el compromiso del PIP promover la participación del Gobierno Vasco en un foro de colaboración de las Administraciones Vascas, que permita avanzar en materia de interoperabilidad y colaboración interadministrativa. En esta línea de actuación se aborda la creación de un instrumento interadministrativo de cooperación y se establecen un conjunto de ámbitos a desarrollar de manera conjunta con otras administraciones, entre los cuales destaca la creación de una plataforma de Interoperabilidad que permita la consulta de información entre las Administraciones vascas evitando así solicitar los certificados correspondientes a la ciudadanía.

48}

También se va a avanzar en la colaboración en materia de atención ciudadana, registros de documentos, tramitación interadministrativa, formación conjunta y mejora de la eficiencia en materias TIC.

EJE DE ADMINISTRACIÓN INNOVADORA

Línea 8: Promoción de la innovación y la gestión del conocimiento



La innovación es uno de los ejes en torno a los cuales gira el Plan de Innovación Pública. Por tanto, se ha procurado incluir este concepto en todo el Plan.

En esta línea específica de innovación por su parte, es una prioridad avanzar **en la transformación de la Administración, y mejorar e innovar en los servicios públicos y en la gestión interna**, a través del trabajo colaborativo y el aprendizaje compartido. Para ello se estructuran iniciativas alrededor de herramientas y modelos que se han considerado claves para **diseminar la innovación en la Administración**, tales como las **comunidades de prácticas, los equipos de innovación y las redes profesionales**.

Una estrategia transformadora, impulsada por la organización desde una nueva cultura de innovación, evaluación y excelencia en la gestión.

{49}

Línea 9: Fomento de la cultura de evaluación de políticas públicas



El impulso de la evaluación de las políticas públicas, como una herramienta que a la vez que permite mejorar la eficiencia y la optimización de recursos, mejora la transparencia de una organización y es síntoma de compromiso y coherencia, es la clave de esta línea.

El PIP va a permitir el desarrollo de las bases necesarias y las condiciones de evaluabilidad para **integrar la evaluación en el ciclo de la programación, planificación e implantación de las políticas públicas como una práctica habitual**, basándose en la sensibilización, capacitación, puesta a disposición de recursos y metodologías.



Línea 10: Desarrollo de un marco de excelencia en la gestión



Esta línea se centra en diseñar y desarrollar una política de calidad y excelencia en la gestión para todo el Gobierno Vasco.

Las iniciativas previstas en esta línea abarcan el análisis de la situación actual para luego establecer un marco corporativo y un plan de acción de promoción **hacia la excelencia**.

Todo esto se ve complementado con la elaboración de un Plan que busca reducir significativamente las cargas que la tramitación administrativa genera sobre las empresas.

Línea 11: Organización y Recursos Humanos



Esta línea pretende preparar a la Organización para poder a llevar a cabo todos los cambios que se plantean en el PIP. Por ello, sus iniciativas buscan la evolución de los roles de una buena parte de los profesionales del Gobierno Vasco y avanzar en la profesionalización de sus directivos públicos.

Adicionalmente, se pretende mejorar las estructuras organizativas a través de funciones y roles transversales que den apoyo a la administración electrónica en busca de mayor eficiencia y efectividad.

EJE DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Línea 12: Evolución de los Sistemas corporativos



En el ámbito de esta línea se plantea la evolución de los principales sistemas o aplicaciones que se han de empezar a considerar como corporativos o comunes a toda la organización y que por tanto se han de definir y evolucionar con un planteamiento conjunto. Incluimos iniciativas como la

implantación del nuevo sistema de gestión de Recursos, la evolución de los sistemas Económico – Financieros, la puesta en marcha de un sistema de factura electrónica, la evolución del sistema de contratación electrónica y la evolución tecnológica y fusión del sistema de bibliotecas departamentales del Gobierno Vasco.

Las Tecnologías de la información y Comunicación (TIC) son un medio incuestionable para lograr una organización más competitiva y flexible y un modelo proactivo y centrado en las necesidades de la ciudadanía.

Línea 13: Modernización de las Infraestructuras tecnológicas



En esta línea se concentran los esfuerzos en la modernización y aumento de la eficiencia de las infraestructuras tecnológicas que dan soporte al Gobierno Vasco.

Se incluyen iniciativas para el estudio de la racionalización y consolidación de las infraestructuras, para la vigilancia de nuevas tecnologías (como cloud computing y la virtualización), el despliegue de una estrategia de Telecomunicaciones basada en la movilidad y la unificación y la mejora de elementos de seguridad de la información.

Se incluyen además proyectos relacionados con la unificación de las redes del Gobierno en una única red, el impulso de la red de centros KZgunea con nuevos servicios, la definición y la utilización de estándares abiertos, así como la promoción del software libre en los sistemas informáticos de la Administración Vasca, así como la evolución de la iniciativa de liberación de las aplicaciones propias del gobierno como fórmula para la consecución de sinergias entre el sector informático y las administraciones públicas en la evolución de las mismas.

{51}



Línea 14: Definición de un Modelo de Gestión IT



Es una prioridad para el PIP acometer un análisis de la situación actual del modelo de gestión de las TIC y de su impacto en todo el Gobierno, con una visión global y estratégica, que permita solventar ineficiencias actuales.

En definitiva, se espera que, con esta actuación resultante del PIP, el Gobierno Vasco pueda disponer de un modelo de gestión corporativo y estratégico global de las TIC que mejore su eficacia y eficiencia en todo el conjunto del Gobierno Vasco.

Una estrategia compartida, dinámica y adaptada a las circunstancias para transformar nuestra Administración.

04



{53}

Plan operativo

4. Plan operativo

El Plan operativo constituye la hoja de ruta del PIP. Está compuesto por los siguientes elementos:

- Proyectos de cada línea estratégica: que contiene la descripción de cada una de las iniciativas a abordar en el PIP.
- Plan operativo de despliegue: constituido por un cronograma que configura el plan de trabajo y la planificación del Plan.
- Presupuesto: formado por la estimación económica de las distintas iniciativas previstas en el plan.

En este capítulo se van a describir cada uno de estos tres elementos. En el caso de los proyectos, se estructuran incluyendo una descripción de cada una de las líneas estratégicas y una enumeración de los proyectos que la constituyen. La descripción detallada de cada iniciativa está recogida en formato de fichas de proyecto y sub-proyecto en el Anexo I.

4.1. Desarrollo de las líneas estratégicas

4.1.1. Línea 1: Servicios electrónicos

La prestación de servicios a través de canales electrónicos es uno de los compromisos fundamentales del PIP. El cumplimiento de la Ley 11/2007, a través de la puesta a disposición del 100% de los servicios a través de canales electrónicos, es uno de los ejes básicos de la estrategia de servicios electrónicos del Gobierno Vasco. Por otra parte, se quiere ir aún más allá e impulsar decididamente la utilización de los servicios electrónicos por parte de la ciudadanía, teniendo siempre en cuenta que se han de repensar los procedimientos al convertirlos en electrónicos, con el objetivo de facilitar a ciudadanos, ciudadanas y empresas su acceso a los servicios públicos con agilidad y seguridad.

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en el ámbito de la administración electrónica son:

- Disponer de una completa oferta de servicios electrónicos:
 - **100% de servicios nivel 3 con interacción electrónica completa con la ciudadanía⁷.**
 - **60% de servicios nivel 4 con tramitación electrónica completa⁸.**
 - **5 servicios proactivos (nivel 5)⁹.**
- Impulso del uso de los servicios electrónicos, adaptándolos a las necesidades reales de la ciudadanía, las empresas y los propios empleados y empleadas públicas. Concretamente alcanzar:
 - Que en el **20% de los expedientes tramitados por ciudadanía** se utilicen canales electrónicos.

⁷ Hace referencia al nivel 3 de sofisticación de servicios electrónicos, según lo define la Comisión Europea. Se refiere a que los ciudadanos, ciudadanas y empresas pueden realizar cada uno de los intercambios de información a través de canales electrónicos. Esto incluye realizar el inicio de la tramitación a través de formularios electrónicos, recibir notificaciones y avisos por vía electrónica, utilización de pago electrónico y cualquiera otro trámite.

⁸ Hace referencia al nivel 4 de sofisticación de servicios electrónicos, según lo define la Comisión Europea. Se refiere a que la gestión de los trámites que se realizan en la Administración se realiza con aplicaciones informáticas que dan apoyo a la gestión y permiten integrar toda la información sobre los expedientes. Esto aumenta la eficiencia y la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía.

⁹ Hace referencia al nivel 5 de sofisticación de servicios electrónicos, según lo define la Comisión Europea. Se trata de servicios que se ofrecen al usuario sin necesidad de ser requeridos, al derivar de derechos prefijados a datos precargados en servicios electrónicos. Uno de los ejemplos más conocidos es el del borrador de la declaración de la renta, que se pre-elabora por parte de la Administración.

- Que en el **60% de los expedientes tramitados por empresas** se utilicen canales electrónicos.
- Que el **100% de los expedientes internos**, se realicen por canales electrónicos (de aquellos que estén disponibles).

Enfoque:

El enfoque de servicios electrónicos planteado en el marco de este plan se basa en los siguientes principios o prioridades:

- Puesta a disposición del 100% de los servicios a través de Internet.
- Incremento de la comunicación y formación sobre administración electrónica a los empleados y empleadas públicas. Esto incluye tanto a los gestores de los procedimientos, como al personal informático que pone los servicios a disposición a través de Internet.
- Simplificación y mejora del rendimiento de la plataforma de administración electrónica.
- Aumento de la comunicación y formación sobre administración electrónica a ciudadanía y empresas.
- Aumento del soporte técnico y funcional, tanto a los gestores de los servicios y al personal informático (interno), como a la ciudadanía y las empresas usuarias de los servicios electrónicos (externo).
- Particularización de los trámites a empresas, centrándose en sus prioridades.
- Creación de la sede electrónica del Gobierno Vasco.
- Evolución de la normativa sobre administración electrónica.
- Aumento de la interoperabilidad, con el objeto de eliminar requerimientos de documentos a la ciudadanía y empresas.
- Medición continua de la satisfacción de la ciudadanía con los servicios electrónicos, y de los indicadores clave de oferta y demanda.

{57}

Muchas de las iniciativas que responden directamente a estas prioridades están reflejadas en otras líneas estratégicas (Evolución de la plataforma de administración electrónica, Adaptación normativa y Presencia en Internet).

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Servicios electrónicos son los siguientes:

- Diseño del plan de digitalización de servicios.
- Desarrollo del modelo de Gestión de Administración Electrónica.
- Diseño de un Plan de Comunicación y formación en Administración electrónica.
- Elaboración del Portal de Empresas.
- Plan de impulso a la contratación electrónica.

- Desarrollo de formación ad hoc de nuevas responsabilidades (e-administración y procesos transversales).
- Desarrollo de formación transversal relacionada con la e-administración y la innovación.

4.1.2. Línea 2: Plataforma de administración electrónica

En el año 2004 dentro del nuevo Modelo de Administración Electrónica del Gobierno Vasco, nació la *Plataforma para la e-administración* (en adelante **PLATEA**) y se definió como un conjunto de módulos y sistemas comunes que constituyan el núcleo de elementos corporativos horizontales de base para la digitalización de los servicios a ofrecer a la ciudadanía.

Desde entonces, se han ido definiendo y construyendo diferentes componentes elementales que juntos constituyen una plataforma base para ofrecer los servicios de Administración Electrónica.

La puesta a disposición de la ciudadanía de servicios administrativos de forma telemática es uno de los principales aspectos de mejora del Gobierno Vasco de cara a la ciudadanía, ya que evitan realizar desplazamientos y esperas innecesarias. En este contexto, y teniendo en cuenta el corto plazo en el que se han marcado ambiciosos objetivos de puesta a disposición de servicios electrónicos (el número de servicios electrónicos podría multiplicarse por 6 en tres años), resulta fundamental la disposición de una plataforma de administración electrónica moderna, ágil, sencilla y versátil, que permita dar soporte a la tramitación por vía electrónica a la gran variedad de trámites del Gobierno Vasco.

{59}

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en el ámbito de la Plataforma de administración electrónica del Gobierno Vasco son:

- **Usabilidad:** se debe potenciar la usabilidad:
 - Interna (facilidad de uso por parte de los usuarios del Gobierno Vasco).
 - Externa (facilidad de uso por parte de la ciudadanía y empresas).
 - Tecnológica (facilidad de desarrolladores e implantación por parte del personal informático).
- **Estabilidad:** se debe conseguir productos estables y disponibles (rendimiento, escalabilidad, capacidad, disponibilidad 24 x 7 los 365 días del año).
- **Interoperabilidad.**
- **Seguridad.**
- **Oferta de servicios:** ampliar la disponibilidad de servicios en JASO a entidades externas.
- **Formación y comunicación:** interna, externa, para proveedores y para clientes.
- **Mejora funcional:** nuevas funcionalidades.

- **Homogeneización / estandarización tecnológica:** a nivel de aplicaciones.

Enfoque:

En resumen, el enfoque de impulso de Platea y de evolución de dicha plataforma contempla los siguientes principios:

- Mantenimiento de la filosofía de servicio flexible.
- Rentabilización de las infraestructuras.
- Adopción de la estrategia de evolución tecnológica / mejora continua, desechando la de revolución tecnológica / ruptura.
- Inicio de una tendencia paulatina de evolución hacia producto para los subcomponentes de cada una de las infraestructuras para los que exista alguna alternativa viable en el mercado, incluyendo entre las opciones a analizar las soluciones en el mundo del software libre.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Plataforma de administración electrónica son los siguientes:

60}

- Evolución tecnológica de la plataforma de administración electrónica.
- Evolución funcional de la plataforma de administración electrónica.
- Evolución funcional de Dokusi.
- Evolución técnica de Dokusi.
- Desarrollo de mecanismos y procesos para la sustitución del papel por equivalentes electrónicos.
- Implementación de procesos para asegurar la custodia y conservación de los documentos electrónicos.
- Evolución de PLATEA internet.
- Pasarelas con entidades financieras.
- Evolución plataforma Zuzenean: atención a la ciudadanía.

4.1.3. Línea 3: Adaptación normativa

En el ámbito normativo, el aumento significativo de oferta y de demanda de servicios públicos previstos en el marco del Plan, debe ir necesariamente acompañado de una renovación en materia normativa, que permita desarrollar las bases establecidas en la Ley 11/2007 y proporcionar los mecanismos necesarios para disponer de unos servicios electrónicos modernos, seguros y de calidad.

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Apoyar normativamente el incremento del uso de medios electrónicos en la tramitación administrativa a través del Decreto de Administración Electrónica que se está preparando.
- Fomentar la cooperación interadministrativa y la interoperabilidad.
- Garantizar y respetar rigurosamente los derechos de la ciudadanía en sus relaciones con la Administración Pública.

{61}

Enfoque:

El enfoque normativo se basará en

- El desarrollo de un nuevo Decreto que sustituirá al que actualmente está en vigor, Decreto 232/2007, de 18 de diciembre, por el que se regula la utilización de medios electrónicos, informáticos y telemáticos en los procedimientos administrativos.
- El despliegue de iniciativas concretas para completar algunos de ámbitos de regulación específicos. Como ejemplo se pueden citar el Archivo electrónico de documentos, el protocolo de publicación de contenidos, modelos de convenios de colaboración o la creación de un registro de funcionarios, funcionarias y representantes voluntarios.



Entre otros aspectos, el nuevo Decreto regulará la sede electrónica de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi; la forma de identificarse y autenticarse por parte de la ciudadanía y de la Administración, en los trámites electrónicos; las comunicaciones y las notificaciones electrónicas; el archivo, el documento y el expediente electrónicos.

Proyectos:

El único proyecto que compone la línea de Adaptación normativa es:

- Evolución de la normativa de administración electrónica.
 - Desarrollo del Decreto de adaptación a las disposiciones de la Ley 11/2007.
 - Desarrollos normativos complementarios.

4.1.4. Línea 4: Presencia en Internet

Internet es el canal más dinámico por el que se relaciona la Administración con la ciudadanía y en un futuro no muy lejano se convertirá en la principal vía de comunicación. Para adaptarse a este cambio la Administración debe avanzar en dos vías. Por un lado evolucionar el modelo de presencia en Internet para dar soporte a los servicios electrónicos ofrecidos a la ciudadanía. Y por otro poner los recursos para que la propia estructura en los departamentos tenga una organización que permita dar dichos servicios. Las innovaciones previstas en el PIP van dirigidas especialmente a la constitución de la Sede Electrónica como ventanilla electrónica de los trámites y servicios, mientras que en paralelo se mejora la accesibilidad y usabilidad de los contenidos a través de un despliegue de las herramientas 2.0 y un nuevo modelo de presencia en blogs y redes sociales. Sin olvidar los aspectos propiamente internos, como redefinir el modelo organizativo y poner en marcha una nueva Intranet que soporte el trabajo colaborativo.

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

{63}

- Constitución de la Sede Electrónica del Gobierno Vasco.
- Establecer un protocolo de gestión de Servicios Electrónicos.
- Evolucionar el modelo de presencia en Internet bajo criterios de simplificación y aumento de la usabilidad.
- Poner en marcha herramientas que permitan ofrecer contenidos a la ciudadanía que mejoren su experiencia de usuario.
- Definición de una nueva estructura organizativa y modelo de gestión que se adapte a este nuevo modelo.
- Desarrollo de un nuevo modelo de Intranet con funcionalidades definidas y operativas de mayor valor añadido al personal del Gobierno Vasco.
- Implementación de un nuevo protocolo de gestión adaptado al nuevo modelo de Intranet.

Enfoque:

El impulso a la presencia en Internet del Gobierno Vasco se centra en torno a cuatro elementos fundamentales: Mejora del modelo actual, evolución hacia la Web 2.0, Sede electrónica e Intranet.

La constitución de la **sede electrónica, como punto central de atención a la ciudadanía en Internet y canalizador de los servicios electrónicos del Gobierno Vasco**, es uno de los proyectos prioritarios del PIP. El enfoque propuesto incluye la potenciación del soporte a los

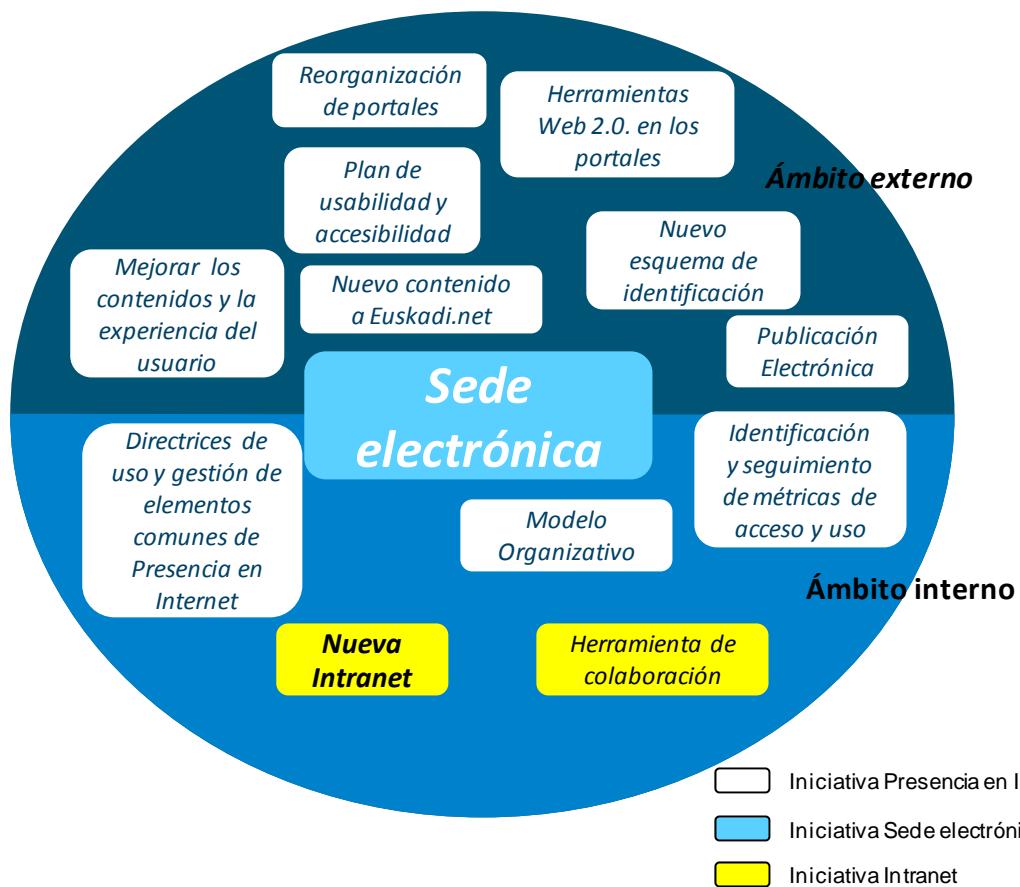
usuarios internos y externos de la nueva sede y la implantación de un protocolo de gestión que sistematice la puesta a disposición de la ciudadanía y las empresas de los servicios electrónicos.

Por otro lado, la mejora del modelo actual de presencia en Internet pasa por ordenar los portales existentes actualmente, **mejorar la usabilidad y accesibilidad** con carácter general y continuar ampliando contenidos, entre otras cosas. No obstante, todo ello pasa por **rediseñar el modelo organizativo** que soporta la gestión web, revisando el modelo actual descentralizado de gestión de portales y redefiniendo los roles desde el conocimiento de la problemática real, impulsando los roles departamentales y de responsabilidad funcional de los portales.

Toda esta mejora se verá acompañada por una **evolución generalizada hacia la web 2.0**, ampliando las herramientas de este tipo en todo euskadi.net.

Finalmente, la iniciativa para construir e implantar **una nueva Intranet muy centrada en apoyar el trabajo relacional y colaborativo** complementa el enfoque de Gobierno Vasco en esta materia.

64}



Proyectos:

Los proyectos que componen la línea estratégica de Presencia en Internet son los siguientes:

- Constitución de Sede Electrónica.
- Definir y desplegar un nuevo modelo de presencia en Internet.
- Diseño y despliegue de una nueva versión de la Intranet.

4.1.5. Línea 5: Atención Ciudadana

El principal reto que se plantea el PIP en el ámbito de la atención ciudadana es ofrecer una atención de calidad, adaptada a las necesidades de la ciudadanía y, sobre todo, más cercana. Para ello es esencial que exista una oferta de servicios única, clara y entendible para la ciudadanía.

En este sentido, los puntos clave que se han identificado y que son la base sobre el que se sustenta el desarrollo de esta línea de trabajo son los siguientes:

- Facilitar el conocimiento sobre las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas (**abrir nuevas vías de participación**).
- **Recibir la formación y la información** necesaria para cubrir y superar las expectativas de los ciudadanos y ciudadanas respecto de la atención que esperan obtener.
- **Perfeccionar los métodos de medición de satisfacción** de los ciudadanos y ciudadanas.
- Disponer de **herramientas de soporte** necesarias para elaborar el sistema de indicadores.
- **Abrir los servicios presenciales** actuales a **otros canales** (telefónico e Internet).
- Firmar **convenios de colaboración** con otras administraciones con el fin de ampliar los servicios a la ciudadanía (registro de documentos de otras administraciones en Zuzenean y posibilidad de que se registren documentos para Gobierno Vasco en otras administraciones y proporcionar información sobre trámites de otras administraciones, entre otros).
- Establecer vías de **comunicación interdepartamentales más eficaces**.
- En general, que Zuzenean, sea la primera y única puerta de entrada a la Administración.

66}

Objetivos:

El objetivo que persigue el PIP en esta materia es acercar la Administración del Gobierno Vasco a los ciudadanos y ciudadanas:

- Reducir en un 50% el número de documentos que se solicitan a los ciudadanos y ciudadanas.
- Aumentar en un 25% la multicanalidad de los servicios (para un mismo servicio diferentes canales).
- Mejorar la satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas:
 - Publicación de la Carta de Servicios.
 - Mejora anual de la Carta de Servicios.

- Elaborar una encuesta ad hoc de medición de las expectativas y de la satisfacción cada semestre.
- Ampliar el conocimiento de la ciudadanía sobre el servicio de Zuzenean.
- Aumentar la planificación coordinada entre Departamentos y Atención Ciudadana sobre la emisión de comunicaciones o campañas dirigidas al ciudadano.

Enfoque:

La principal ambición del PIP en este ámbito es orientar los servicios a la ciudadanía de tal forma que no deba desplazarse innecesariamente una y otra vez.

Se debe poder ofrecer una atención adecuada a sus necesidades, resolviendo, orientando sus peticiones, bajo el lema de **“no vuelva usted mañana”**, entendido como la posibilidad de **ofrecer alternativas** a las peticiones de información y tramitación por otros canales que no sean exclusivamente el presencial.

Al objeto de poder llevar a cabo este propósito, es imprescindible poder ofrecer un catálogo completo de servicios multicanal adaptado a las necesidades reales de ciudadanía y empresa.

{67}

Por otra parte, el Servicio de Atención Ciudadana debe poder tener los mecanismos adecuados para poder gestionar de forma eficaz cualquier petición del ciudadano y ciudadana que requiera su atención. Para ello, es necesario que el servicio actual se desarrolle en 3 ámbitos:

1. **Mejora del modelo de relación:** Revisión y mejora del modelo de relación actual con los Departamentos y unidades internas de la Administración del Gobierno Vasco en busca de una comunicación más fluida y completa, que permita organizar mejor la gestión de los recursos y atender mejor las necesidades internas.
2. **Mejora de la gestión interna:** Revisión y mejora de los procesos propios de Zuzenean con el fin de aumentar la calidad del servicio y la eficiencia del mismo.
3. **Crecimiento eficiente:** Revisión del ámbito organizativo al que se da servicio actualmente, con la finalidad de ir ampliando las entidades y organismos atendidos por Zuzenean, siguiendo siempre los criterios de eficiencia y servicio a la ciudadanía.

Bajo estos 3 principios se han identificado los proyectos que serán necesarios abordar para conseguir el objetivo marcado por la mesa de trabajo de Atención Ciudadana.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Atención Ciudadana son los siguientes:

- Evolución del modelo actual de relación interdepartamental - Dirección de Atención Ciudadana.
- Campaña de comunicación y de concienciación interna y externa.
- Información para gestionar el cambio y formación continua que garantice la gestión del talento.
- Diseño y rediseño de procesos de Atención Ciudadana.
- Integrar en el modelo actual de Atención Ciudadana a otras entidades del Gobierno Vasco.
- Estudio de viabilidad para la implantación de una ventanilla de atención a empresas.

4.1.6. Línea 6: Transparencia y Participación

La Administración Pública es el instrumento clave del sistema democrático y para legitimarla ante la sociedad a la que sirve ha de configurarse como una de las claves de mejora y profundización del sistema democrático que también la sociedad exige. El Gobierno Vasco entiende que el desarrollo de los valores del **Gobierno Abierto** implica mayores cotas de democracia y por ende mayores cotas de bienestar social. Por ello, se ha establecido una **política transversal de transparencia** en la gestión administrativa y una nueva **política de participación de la ciudadanía** en los asuntos públicos. Ambas políticas se basan y desarrollan desde el “nuevo contrato social entre vascos”, propuesto por el Lehendakari en enero de 2010, y que se define como:

“Un contrato en el que los vascos asumimos compromisos individuales y compromisos colectivos. Un contrato en el que definimos qué es lo que cada uno debe aportar a la comunidad y qué es lo que los poderes públicos deben garantizar a cada individuo. De esto se trata cuando hablamos de corresponsabilidad. Los poderes públicos, en representación de la comunidad, deben garantizarme derechos y servicios, pero yo estoy comprometido en aportar parte de mi esfuerzo a la comunidad”.

{69}

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Poner a disposición de la ciudadanía información fácilmente comprensible, localizable y útil a las necesidades de la ciudadanía y las empresas.
- Disponer de instrumentos que permitan fomentar y canalizar la participación ciudadana en la acción de gobierno y en la gestión de la administración.

Enfoque:

El enfoque de esta Línea busca incidir en los tres principios del Gobierno abierto:



- **Transparencia:** el Ejecutivo pone a disposición de la ciudadanía informaciones y datos sobre su actividad, actuaciones, decisiones, planes e intenciones en tiempo real.
- **Participación:** En dos sentidos, por un lado, la ciudadanía puede debatir, valorar y completar las propuestas del Gobierno Vasco y por otro lado, la ciudadanía puede plantear sus propias propuestas y conseguir implicación del Gobierno en su

debate y, eventualmente, en su materialización.

- **Colaboración:** A través de herramientas y métodos de trabajo colaborativo.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Transparencia y Participación son los siguientes:

- Transparencia en los presupuestos y su grado de ejecución.
- Transparencia en los contratos y adjudicaciones.
- Transparencia en el Calendario Legislativo y los Planes y Actuaciones Significativas.
- Transparencia en las preguntas y respuestas parlamentarias y expedientes tramitados por el Ararteko.
- Elaboración de criterios de aplicación de la transparencia en la información facilitada por los Departamentos.
- Promoción en los proyectos de mayor trascendencia pública de un instrumento de participación ciudadana.
- Evolución de Irekia.
- Evolución de Open Data.

4.1.7. Línea 7: Colaboración interadministrativa

Uno de los retos a los que se enfrentan las Administraciones hoy en día es el de colaborar entre sí para mejorar el servicio a la ciudadanía. Por un lado, se pretende conseguir que ciudadanos y ciudadanas no tengan que deambular entre distintos organismos, bien sea porque tenga que aportar documentos emitidos por uno para presentar en otro, o bien sea simplemente porque tienen que tramitar solicitudes y escritos en Administraciones distintas. Por otro lado, los problemas y operativa diaria a los que se enfrentan los organismos públicos en ciertas áreas son similares, y es posible aumentar la eficiencia de la actuación administrativa a través de la colaboración y cooperación.

En este sentido, la vocación del Plan de Innovación Pública es la de impulsar la participación del Gobierno Vasco en un foro de colaboración de las Administraciones Vascas, que permita avanzar en materia de interoperabilidad y colaboración interadministrativa, con el objeto de mejorar el servicio a la ciudadanía, racionalizando las estructuras de los distintos niveles institucionales que permitan el ahorro de costes.

{71}

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Poner en marcha consultas de datos que permitan la **eliminación del 20% de los documentos solicitados** en los trámites administrativos.
- Obtener **ahorros superiores al 300%** en las Administraciones vascas, respecto a la inversión realizada en proyectos de eficiencia e intercambio tecnológico.

Enfoque:

El enfoque que se ha dado a esta línea estratégica es la de promover la creación de un **instrumento organizativo** que permita coordinar la colaboración de las Administraciones públicas vascas y a través de ella, poner en marcha iniciativas que permitan trabajar en tres ámbitos principales:

- Avanzar en el **intercambio de datos** entre Administraciones, evitando requerir a la ciudadanía documentos en soporte papel para los trámites administrativos.
- Poner en marcha iniciativas de **tramitación interadministrativa**, que permitan organizar el trabajo interno de las Administraciones de manera que se pueda simplificar la relación de la ciudadanía con las mismas.
- Aprovechar sinergias entre los distintos organismos que permitan obtener ahorros y **mejora de eficiencia** con carácter general, al menos inicialmente en el ámbito de las tecnologías.

En el siguiente diagrama se puede ver de forma gráfica las iniciativas previstas y como éstas se organizan en torno al instrumento organizativo mencionado.



72}

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Colaboración interadministrativa son los siguientes:

- Creación de un instrumento organizativo de colaboración entre las Administraciones públicas vascas.
- Preparación de soluciones y servicios para su utilización por parte de otras Administraciones.
- Creación del nodo de interoperabilidad.
- Despliegue de iniciativas conjuntas de formación.
- Estudio interadministrativo para la reducción de costes en IT.
- Proyecto piloto de tramitación interadministrativa.
- Colaboración en atención ciudadana y registro de documentos.

4.1.8. Línea 8: Innovación y Gestión del Conocimiento

Uno de los retos a los que se enfrentan tanto las Administraciones, como el resto de Organizaciones es conseguir adaptarse en un entorno tan cambiante como es el actual para ofrecer siempre el mejor servicio posible. Para ello se hace necesario trabajar en entornos donde la información sea compartida por todos los miembros de la Organización. De esta forma se conseguirá que la innovación surja de forma espontánea a través de la participación de estos grupos multidisciplinares.

En este sentido, es la intención del Plan de Innovación Pública, promover un entorno en el Gobierno Vasco destinado a potenciar la innovación y la creatividad dentro de la Administración, con la finalidad de impulsar la e-administración y la orientación a la ciudadanía. Con ello se pretende asegurar que la Administración continúe en su camino de mejora continua al conseguir que la innovación y creatividad formen parte de la misma como elementos permanentes de la gestión.

Objetivos:

{73}

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- **Involucrar a un 50% de la plantilla** en procesos o iniciativas de innovación. Esto supone que participen en Comunidades de Prácticas, Equipos de innovación o Redes Profesionales.
- **Generar 30 soluciones** que mejoren el servicio a la ciudadanía y que sean reconocidas por su alto impacto.

Enfoque:

El enfoque que se ha dado a esta línea estratégica es la de promover la creación de un **entorno de innovación** a través de la puesta en marcha de iniciativas que permitan trabajar en cuatro ámbitos principales:

- **Compartir conocimientos y experiencias** en un entorno para fomentar la cultura de innovación a través de la creación de un espacio (red profesional).
- Trabajar para conseguir la **innovación estable** a través de la creación de las Comunidades de Prácticas, y la **innovación ocasional** a través de Equipos de innovación, dentro de la red profesional.
- Crear una **cultura de la innovación** mediante la adhesión libre y progresiva de las personas esta red profesional.

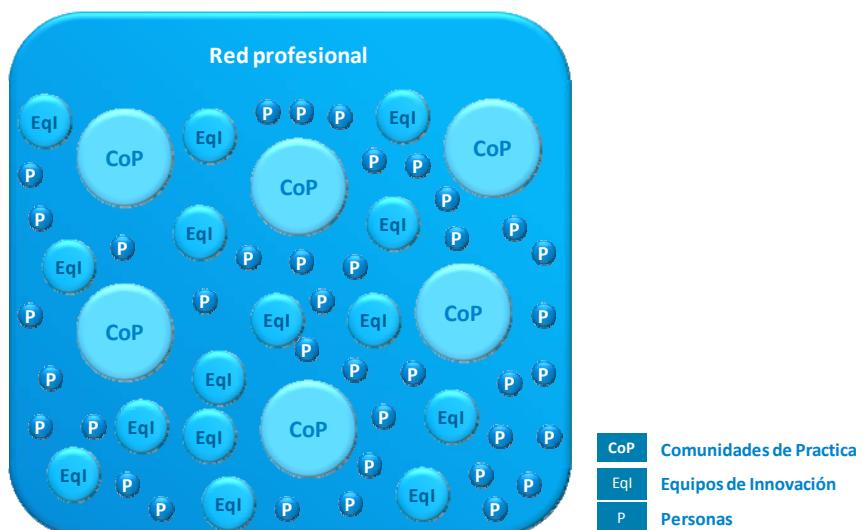
Las Comunidades de Práctica (CoP) son grupos de trabajo que persiguen una finalidad común que perduran en el tiempo (innovación estable), y que tienen las características

siguientes: compromiso mutuo (cada miembro comparte su propio conocimiento), empresa conjunta (todos los miembros tienen unos objetivos y necesidades comunes que cubrir), repertorio compartido (los miembros van adquiriendo rutinas o maneras de hacer que sirven para mantener a la CoP cohesionada y en constante dinamismo).

Por su parte, los Equipos de Innovación (EqI): Grupos de trabajo ad hoc, formados por un conjunto de profesionales heterogéneo y creados para resolver una problemática puntual (innovación ocasional), que desaparecerán una vez implantada la solución propuesta

En la siguiente imagen se puede ver de forma gráfica el entorno de innovación y los diferentes elementos que lo componen.

74}



Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Innovación y Gestión del Conocimiento son los siguientes:

- Definición y puesta en marcha de una Red profesional dentro del Gobierno Vasco.
- Creación de Comunidades de Práctica (CoP).
- Creación de Equipos de Innovación (EqI).

4.1.9. Línea 9: Evaluación de Políticas Públicas

Una parte fundamental del proceso de gestión de las políticas públicas es la evaluación de las mismas, que ayuda a la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos previstos en un principio, o al replanteamiento de las acciones tomadas. Pero también permite consolidar la rendición de cuentas a través de la publicación de indicadores y de resultados de los estudios de evaluación realizados.

El establecimiento de una estrategia de evaluación de políticas públicas contribuye a una mejora de la acción política y al aumento de la legitimidad social de la misma, al permitir analizar la calidad, eficacia y eficiencia de las políticas públicas, de los planes y programas de gobierno y de las acciones significativas.

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Concienciar e implicar a toda la organización del Gobierno Vasco en la evaluación de políticas públicas mediante la potenciación del liderazgo en los diferentes niveles de la Administración, el uso de herramientas de colaboración y la dinamización de redes sectoriales e instrumentos de conocimiento.
- Diseñar una estrategia formativa en materia de evaluación de políticas públicas de carácter estable y diverso, integrada por módulos definidos en función de su complejidad, alcance organizativo y especificidad en relación con las políticas sectoriales.
- Disponer de mecanismos de apoyo institucional y de tutoría para las evaluaciones consideradas estratégicas, o de especial interés en el Gobierno Vasco y sus Organismos Autónomos, de cara a fomentar la demanda de evaluaciones, identificando criterios de selección y recursos económicos y humanos implicados.

{75}

Enfoque:

El enfoque que se ha dado a esta línea, es el de fomentar la cultura de evaluación a través de:

- **Sensibilización y capacitación:** Concienciar e implicar a la organización al mismo tiempo que se le ofrecen posibilidades de formación. Dirigida tanto a las personas responsables de los Departamentos como a las de perfil técnico y gestoras, conllevando la potenciación del liderazgo.
- **Metodología y recursos:** Crear un entorno de conocimiento y gestión de datos y establecer un marco metodológico que dote de recursos, instrumentos, técnicas

facilitadoras de la práctica de la evaluación teniendo en cuenta las especificidades de las políticas sectoriales.

- **Materialización de evaluaciones de políticas públicas en el ámbito de la planificación estratégica y en el ámbito presupuestario:** Dirigido a promover la evaluación en las políticas estratégicas del gobierno y a la realización práctica de evaluaciones.
- **Comunicación y difusión:** Referida a la evaluación como proceso y a los resultados que su práctica produce. Debe comunicarse, tanto interna como externamente, de tal manera que se promueva su uso por los responsables públicos como medio para el desarrollo de una cultura de la evaluación.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Evaluación de Políticas Públicas son los siguientes:

- Proyecto de sensibilización y divulgación interna de la evaluación de políticas públicas.
- Proyecto formativo en evaluación de políticas públicas.
- Proyecto de dinamización de la Red Evalua.
- Proyecto de Portal y Observatorio de la evaluación de políticas públicas.
- Proyecto de Marco metodológico común en evaluación de políticas públicas.
- Proyecto de entorno de conocimiento y gestión de datos para la evaluación de políticas públicas.
- Proyecto corporativo de apoyo a las evaluaciones.
- Proyecto de anclaje de la evaluación con la planificación estratégica y con la planificación económica y presupuestaria.
- Proyecto de difusión de las evaluaciones de las políticas públicas.
- Proyecto de colaboración interadministrativa en materia de evaluación de políticas públicas.

4.1.10. Línea 10: Excelencia en la Gestión

El principal reto que se plantea en este ámbito es **crear un marco general de promoción hacia la excelencia que sirva de referente** a todas aquellas áreas que pretendan iniciar este camino. Pare ello, se han identificado las claves que son necesarias tener en cuenta para el desarrollo de este marco y el resto de iniciativas que comentaremos más adelante. Así las claves son:

- Marco general debe ser:
 - Voluntario,
 - Flexible para no dificultar la gestión,
 - Adaptado a la demanda de los Departamentos en función de los ámbitos que se quieran poner en marcha y
 - Multidimensional: política, normas, procedimientos, estructura organizativa y herramientas metodológicas y tecnológicas
 - La implantación del marco debe estar apoyado por cambio cultural, comunicación, formación y soporte
 - Posibilidad de utilizar bancos de buenas prácticas como método de apoyo en la mejora en la gestión
- {77}

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Definir un marco general de promoción hacia la Excelencia en la gestión.
- Número de servicios que están utilizando el marco (análisis de la situación actual para cuantificar el objetivo).

Enfoque:

El enfoque que se ha dado a esta línea estratégica es la de promover la excelencia en la gestión de toda la organización de Gobierno Vasco, utilizando un marco general de referencia para incorporar la excelencia en su actividad, entendida tanto desde el punto de vista interno como de sus relaciones con los ciudadanos y ciudadanas.

Para definir este marco, es indispensable realizar un análisis de la situación actual, que permita recoger las principales iniciativas existentes sobre esta materia. Es importante identificar aquellas áreas que ya cuentan con experiencias en este ámbito, que sirvan de referencia y permitan construir, sobre esta base, el marco general de promoción hacia la excelencia.

Este marco debe ser flexible, adaptable a las necesidades de cada área, y por ello será necesario elaborar planes de acción personalizados en función del tipo de área. En este sentido se han diferenciado 2 tipos:

- Estratégicas: Son aquellas áreas que se han considerado prioritarias para desplegar el marco general, por su carácter transversal. Son las siguientes:
 - Gestión económica
 - Gestión de personal
 - Gestión jurídica
 - Contratación
- Resto: Son el resto de áreas no consideradas prioritarias para el despliegue pero que, igualmente, se elaborará un Plan de acción general que se pueda asumir.

Con este enfoque se han identificado los proyectos que son necesarios abordar y que se detallan en el apartado siguiente.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Excelencia en la Gestión son los siguientes:

78}

- Análisis de situación actual en materia de Excelencia en la Gestión.
- Definición del Marco General de Promoción hacia la Excelencia.
- Plan de Acción para la puesta en marcha del Marco General de Promoción de la Excelencia en la Gestión.
- Plan de reducción de cargas administrativas.

4.1.11. Línea 11: Organización y Recursos Humanos

Uno de los retos a los que se enfrentan las Administraciones, es impulsar el uso de la e-administración tanto por la ciudadanía como por los cuerpos de funcionarios que las integran. En este sentido, resulta de vital importancia la potenciación de los empleados y empleadas públicas como parte capital de la Administración y eje clave en su proceso de transformación.

Adicionalmente existen procesos transversales a toda la Administración (calidad, organización y muchos otros) que por tener dicha naturaleza, en ocasiones, carecen de responsables claros en determinadas áreas del Gobierno Vasco que aborden la consecución de dichos objetivos.

En este sentido, es la intención del Plan de Innovación Pública, impulsar una Organización eficaz y eficiente para el soporte de la e-administración con la formación necesaria y con la flexibilidad y polivalencia requerida para la prestación del servicio en el marco de una cultura de innovación y participación.

{79}

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Establecer criterios generales de diseño organizativo y metodologías comunes a la Administración.
- Analizar la figura del Directivo público profesional: disponer en 2011 de una evaluación del 100% de los puestos directivos y de su encaje con la figura del directivo público.
- Asegurar el desempeño adecuado de aquellas funciones transversales a todo el Gobierno necesarias para la administración electrónica y la innovación: abordar el diseño, planificación de implantación de 5 procesos transversales críticos.
- Asegurar que el personal del Gobierno Vasco asume las responsabilidades necesarias para dar respuesta a los nuevos servicios y procesos de la Administración electrónica, y que los empleados y empleadas desarrollan los conocimientos técnicos y habilidades necesarias:
 - revisión del 100% de los puestos de Administrativos y Auxiliares.
 - revisión del 100% de los puestos técnicos afectados por los nuevos procesos/servicios.
 - 5.000 horas de formación ad hoc impartidas para la asunción de nuevas responsabilidades.

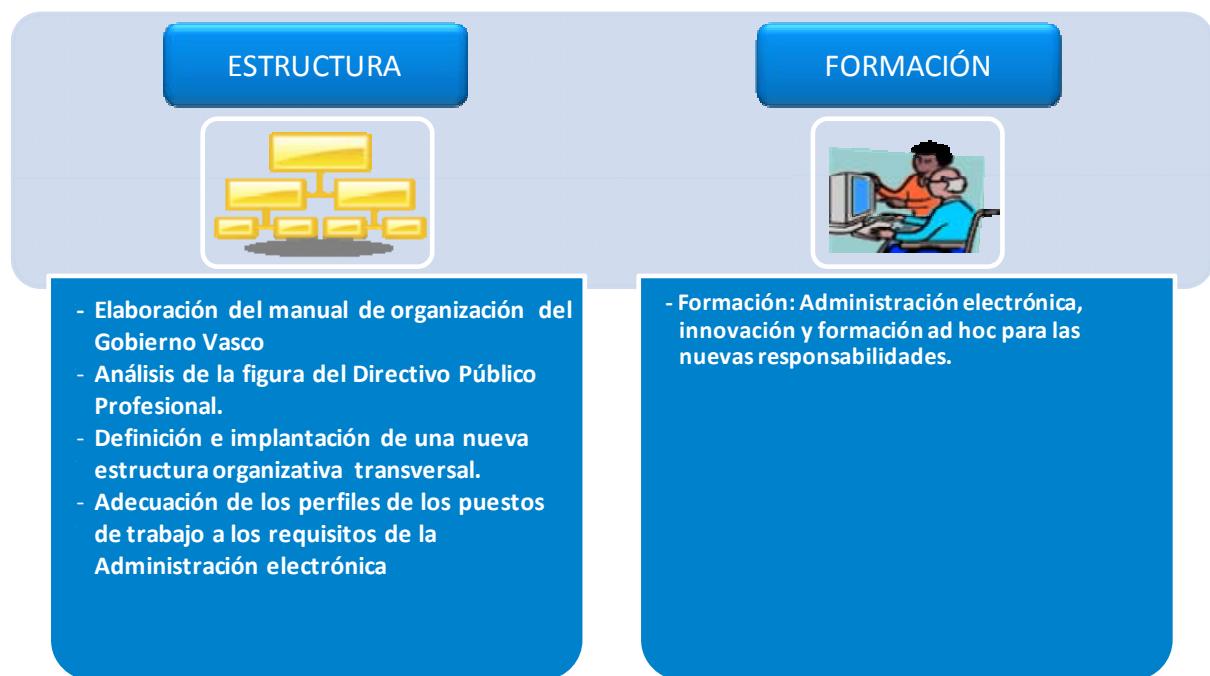
Enfoque:

El enfoque que se ha dado a esta línea estratégica es la de promover una **Organización adaptada a las nuevas necesidades** del Gobierno Vasco a través de la puesta en marcha de iniciativas que permitan trabajar en dos ámbitos principales:

- Actuar sobre el **diseño de la organización** y los perfiles sobre los cuales tiene impacto la e-administración e innovación.
- Asegurar la **formación** a través de la capacitación técnica y de habilidades de los profesionales del Gobierno Vasco respecto a funciones transversales, e-administración e innovación. En el caso específico de la formación en administración electrónica, se ha decidido incorporarla como parte de los proyectos de la Línea 1 relacionada con los Servicios Electrónicos.

En la siguiente imagen se puede ver de forma gráfica estas dos áreas de actuación con sus respectivos proyectos.

80}



Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Organización y Recursos Humanos son los siguientes:

- Elaboración del manual de organización del Gobierno Vasco.
- Análisis de la figura del Directivo Público Profesional.

- Definición e implantación de una nueva estructura organizativa transversal para el ámbito de la administración electrónica y la innovación.
- Adecuación de los perfiles de los puestos de trabajo a los requisitos de la Administración electrónica.

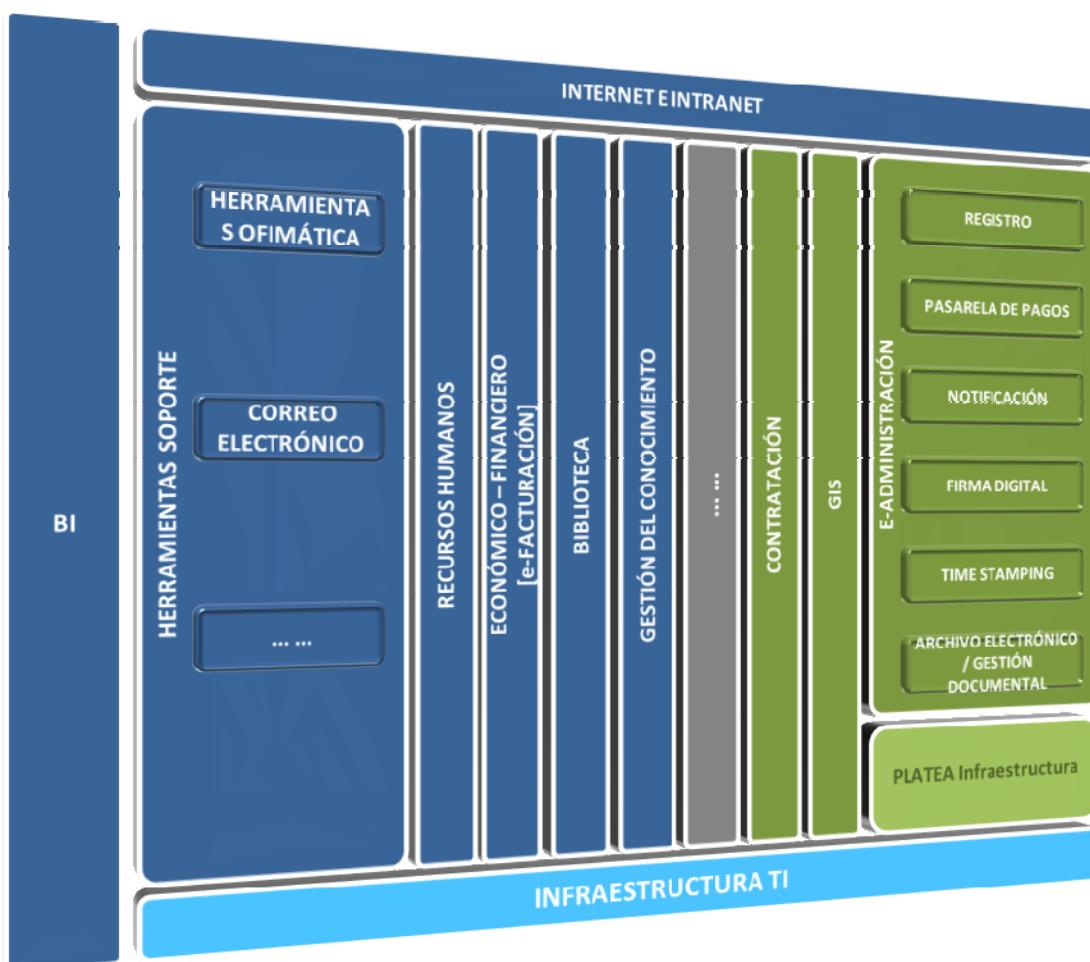
Los proyectos relacionados con la formación, están orientados fundamentalmente a la Administración electrónica, y han sido incluidos en la línea estratégica 1: Servicios electrónicos.

4.1.12. Línea 12: Sistemas Corporativos

Como cualquier organización, el Gobierno Vasco tiene una serie de sistemas o aplicaciones que están relacionadas con su funcionamiento interno y que son de uso general o transversal a toda su estructura organizativa, y debido a esto mismo, son aplicaciones críticas que requieren de un importante esfuerzo de evolución y puesta a punto.

En este sentido, el Plan de Innovación Pública, impulsa aquellos Sistemas Corporativos considerados críticos, con el fin de dar respuesta a las necesidades internas del Gobierno Vasco, así como llevar a cabo las acciones de mejora necesarias para conseguir su evolución tecnológica y permitir la consolidación de funciones, todo ello bajo los principios de eficiencia y efectividad.

82}



Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Implantar un programa de gestión de nóminas y recursos humanos común para todo el Gobierno Vasco.
- Evolucionar tecnológicamente el sistema económico financiero del Gobierno Vasco.
- Consolidar necesidades comunes que están duplicadas al realizarse de forma independiente por cada área (Bibliotecas).
- Mejorar y evolucionar el ámbito de la contratación electrónica.
- Puesta en marcha de la factura electrónica.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Sistemas Corporativos son los siguientes:

- Evolución de los sistemas Económico-Financieros del Gobierno Vasco.
- Sistema Bibliotecario de la Administración General de la CAE.
- eFactura – EJGV.
- Proyecto de migración tecnológica del sistema de Gestión Integrada de Personal (GIP) / Nóminas.
- ElZU: evolución tecnológica del sistema de Gestión Integrada de Personal.
- Contratación Pública.
- Puesta en marcha de la Infraestructura de Datos Espaciales de Euskadi (Sistema de Información Geográfico).

{83}

4.1.13. Línea 13: Infraestructuras tecnológicas

Las infraestructuras tecnológicas incluyen todos aquellos elementos de hardware, software de base (sistemas operativos, lenguajes de programación, bases de datos y herramientas de administración, entre otras), comunicaciones (instalaciones de red, dispositivos y equipos de comunicación, conectividad a Internet, etc.) y procedimientos que dan soporte a las aplicaciones de gestión y de negocio de una organización.

En este sentido, es fundamental que las Administraciones dispongan de infraestructuras TIC que soporten adecuadamente la prestación de unos servicios de calidad, y estén alineados con su estrategia.

Por ello, el PIP se propone en esta línea, la evolución de las infraestructuras actuales y su modernización con un marcado acento en la racionalización y la mejora de la eficiencia de las mismas.

84} Además, la Administración Vasca hace una apuesta decidida por trabajar en ámbitos innovadores, y dentro de esta línea destacan proyectos relacionados con:

- Mejora de la eficiencia, aumento de la calidad y la cobertura del servicio IT del Gobierno Vasco mediante la puesta en marcha de experiencias que permitan dar los primeros pasos para la transición hacia un modelo de gestión basado en el Cloud Computing
- Impulso de la utilización e implantación de estándares abiertos en el Gobierno Vasco a través de la liberación del código fuente de aplicativos y la creación de un entorno de innovación en tecnologías para la promoción de la neutralidad tecnológica.

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- **Modernizar y optimizar** el datacenter corporativo del Gobierno Vasco.
- Llevar a cabo un proceso de **optimización y mejora de la seguridad** de la información y los sistemas del Gobierno Vasco.
- Poner en marcha una iniciativa que permita disponer de la información necesaria para lanzar una **estrategia de consolidación y racionalización de costes** de las infraestructuras TIC del Gobierno Vasco.
- Realizar una apuesta decidida por trabajar en ámbitos innovadores como el **Cloud Computing** y el **Software Libre**.

- Evolucionar el uso y los servicios de la **red de KZgunea**, y por tanto, de las redes e infraestructuras de comunicaciones, mejorando la Sociedad de la Información.

Enfoque:

El enfoque que se ha dado a esta línea estratégica es la de promover un impulso y mejora de las infraestructuras tecnológicas desde dos perspectivas:

1. Aquellas infraestructuras propias del Gobierno Vasco
2. Aquellas infraestructuras del proveedor de servicios informáticos del Gobierno Vasco: EJIE

En lo referente al primer punto, existen dos iniciativas claramente identificadas:

- Una estrategia orientada a la optimización del servicio de las telecomunicaciones del Gobierno Vasco, poniendo en práctica también experiencias que permitan avanzar en ámbitos tecnológicamente innovadores.
- Una estrategia orientada a la consolidación y racionalización de infraestructuras

En lo referente al segundo punto, se ponen en marcha iniciativas propias de mejora de EJIE ya que se trata de un agente de importancia máxima en el tratamiento de las infraestructuras del gobierno Vasco. Dentro de este punto se contemplan tres iniciativas:

{85}

- Modernización del datacenter.
- Optimización de la seguridad de la información y sistemas.
- Vigilancia tecnológica: estudio y evolución de nuevas tendencias.

Por otra parte, en el marco de esta línea se establecen directrices tecnológicas que serán de aplicación general en el marco del PIP:

- Incremento del número de Servicios: el Gobierno Vasco tiene la intención de incrementar el número de servicios electrónicos con el fin de cubrir las exigencias de la Ley 11 / 2007. La unificación de criterios para fomentar una imagen única del Gobierno hacia el exterior conllevará el **uso de una plataforma común**.
- **Producto antes que desarrollo a medida:** se optará por un producto antes que un desarrollo a medida siempre y cuando el mercado lo permita.
- Se fomentarán **los estándares**, como herramienta para el acceso libre de los ciudadanos y ciudadanas a los servicios electrónicos.
- Se trabajará en la línea de **software libre** en casos en los que se presente una alternativa que mejore la situación actual y se fomentará la liberalización de Sistemas de Información desarrollados por el Gobierno Vasco.
- **Retirada de tecnologías no soportadas por el proveedor:** existe una tendencia a la retirada de tecnología obsoleta (ej: aplicaciones de 16 bits) que se irá transmitiendo en base a la revisión anual de los estándares Tecnológicos del Gobierno Vasco.

- **Se darán pasos** para la transición hacia un modelo de gestión basado en el Cloud Computing.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Infraestructuras tecnológicas son los siguientes:

- Modernización del datacenter corporativo.
- Optimización y mejora de la seguridad de la información y los sistemas del Gobierno Vasco.
- Definición de la estrategia de los servicios de Telecomunicaciones del Gobierno Vasco.
- Impulso de estándares abiertos.
- Cloud Computing.
- Evolución de la red pública vasca de KZgunea.

4.1.14. Línea 14: Modelo de Gestión IT

Esta línea es de importancia fundamental en el marco del Plan de Innovación Pública, ya que pretende renovar el modelo de gestión IT en el Gobierno Vasco, orientándolo hacia un enfoque de gobierno de las tecnologías, en el que se indiquen de forma clara y concisa los límites y las responsabilidades de cada estamento, con el fin de llevar a cabo un proceso de consolidación de procesos y competencias.

Esta línea va a impactar además en todo el resto líneas y de proyectos del PIP, ya que la reorganización del modelo de gobierno de las tecnologías va a implicar la revisión de todo el plan y sus iniciativas en relación a los recursos dedicados, planificación, objetivos y otros elementos, incluyendo la posible puesta en marcha de nuevas iniciativas y proyectos.

Objetivos:

Los objetivos que persigue el PIP en esta materia son:

- Implantación del **modelo de competencias** (ámbitos de actuación, roles y responsabilidades) ITC a nivel de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Disponer de un **modelo de decisión en el ámbito ITC** implantado en toda la organización, con todos sus procesos y con una herramienta que permita la toma de decisión (gestionar el proceso y darlo a conocer).
- Implementación de un **modelo de Función IT** que funcione bajo los principios de eficacia y eficiencia y que bajo una óptica corporativa garantice la óptima gestión del conocimiento del “negocio” y su perdurabilidad en el tiempo.
- **Disponer de un ámbito normativo y jurídico** que regule con claridad todos los aspectos del Gobierno IT de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Disponer de un **nuevo modelo de relación con el proveedor de servicios** más efectivo y adaptado a los requerimientos del Gobierno Vasco, que se base en una relación de acuerdos niveles de servicios sobre el catálogo d servicios identificado.

{87}

Enfoque:

El enfoque que se ha dado a este eje estratégico se ha basado en la definición de los límites de las competencias en el ámbito de IT de cada uno de los estamentos que componen el Gobierno Vasco. En base a esto, la principal idea en la que se ha fundamentado el análisis y el trabajo de este eje estratégico, es la de permitir que el Gobierno Vasco disponga de una visión clara, concisa y documentada de donde empiezan y acaban las capacidades de toma de decisiones en el ámbito IT de cada estamento del Gobierno Vasco.

Proyectos:

Los proyectos que componen la línea de Modelo de Gestión IT son los siguientes:

- Definición, diseño e implantación del modelo Gobierno IT de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- Definición, diseño e implantación del modelo de relación de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco con los proveedores de servicios IT.
- Racionalización y consolidación: estudio y plan de acción sobre las infraestructuras tecnológicas.

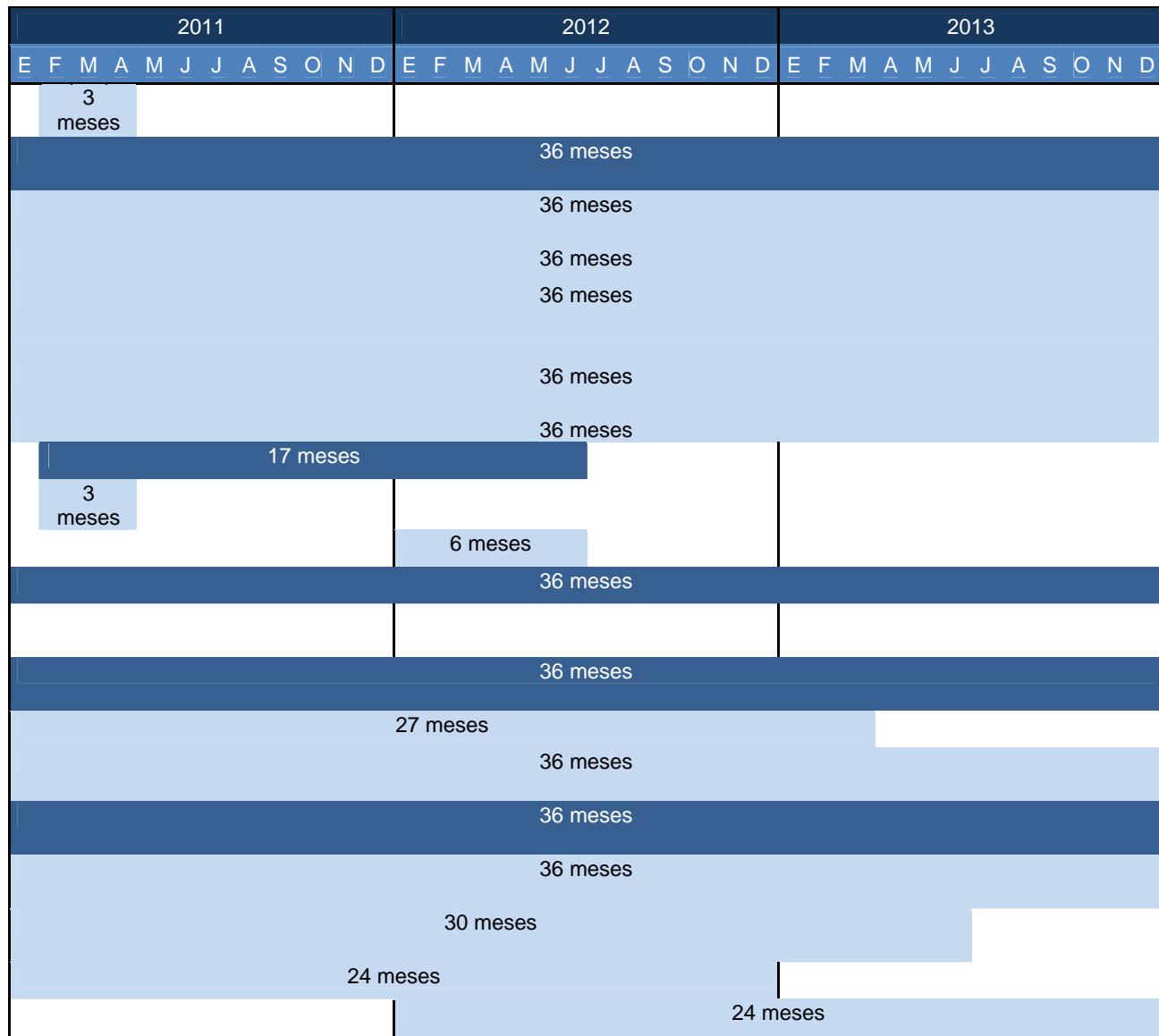
4.2. Plan operativo de despliegue

El PIP lleva aparejado un cronograma de actuaciones que prevé el despliegue de las distintas iniciativas a lo largo de sus tres años de alcance temporal.

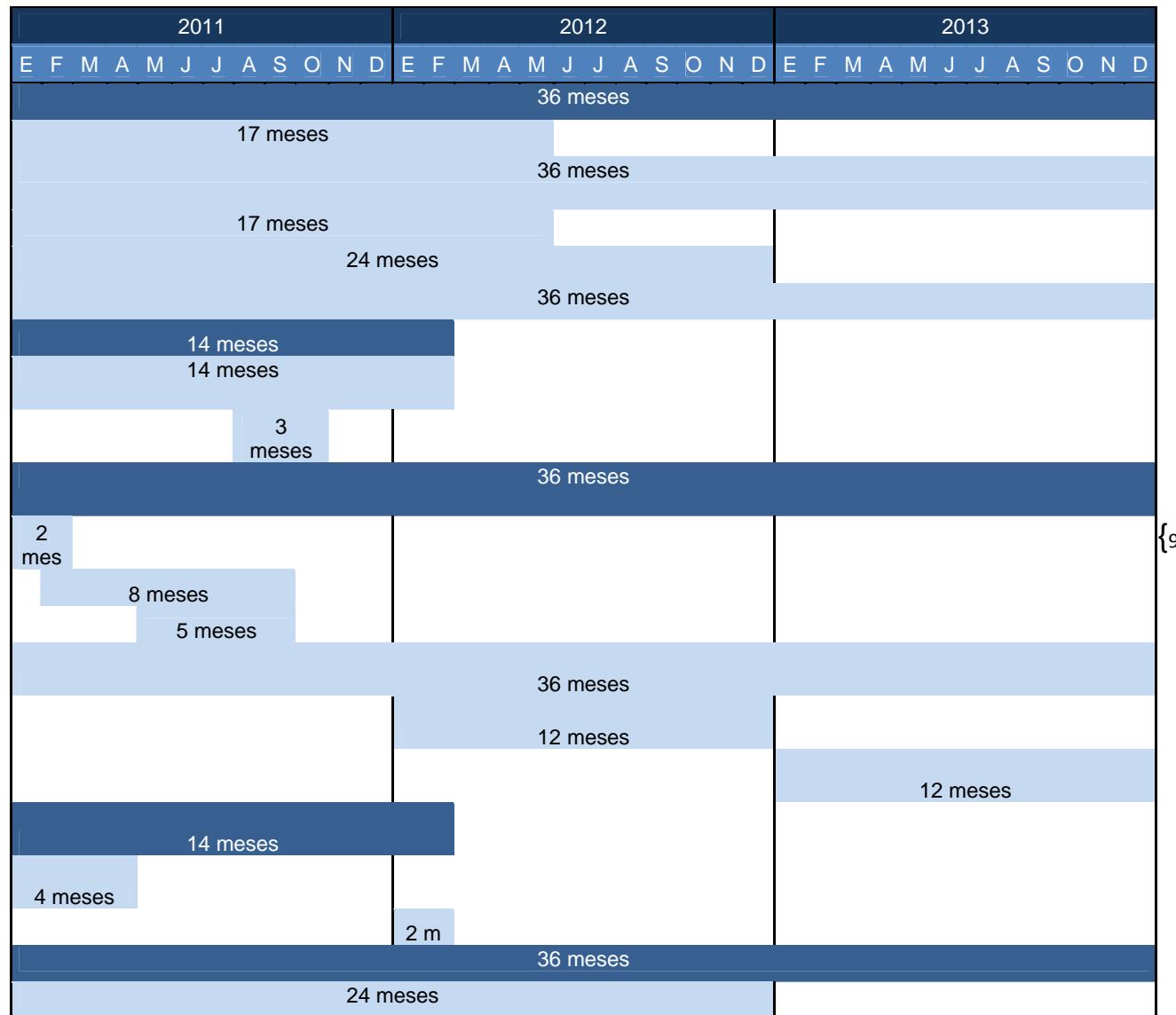
A continuación se puede ver el cronograma ejecutivo de actuaciones, incluyendo todos los proyectos del Plan. Se incluye un cronograma detallado (incluyendo proyectos y subproyectos) en el Anexo II.

Proyecto		2011						2012						2013																																	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D										
	Línea 1: Servicios Electrónicos																																														
1.1	Plan de digitalización de servicios																																														
1	1.1.1.- Digitalización de Ayudas y Subvenciones																																														
2	1.1.2.- Digitalización de registros y censos																																														
3	1.1.3.- Digitalización de Autorizaciones y Comunicaciones a la Administración																																														
4	1.1.4.- Digitalización de otras familias de procedimientos y servicios ofertados a la ciudadanía																																														
5	1.1.5.- Coordinación de Proyectos Departamentales																																														
6	1.1.6.- Digitalización de procedimientos internos																																														
7	- Proyectos departamentales																																														
1.2.	Modelo de Gestión de Administración Electrónica																																														
1	1.2.1.- Elaboración del manual organizativo y funcional de la Administración electrónica																																														
2	1.2.2.- Adecuación de la estructura organizativa de soporte a la administración electrónica																																														
3	1.2.3.- Observatorio de Administración Electrónica																																														
4	1.2.4.- Plan de cumplimiento del Esquema Nacional de Interoperabilidad																																														

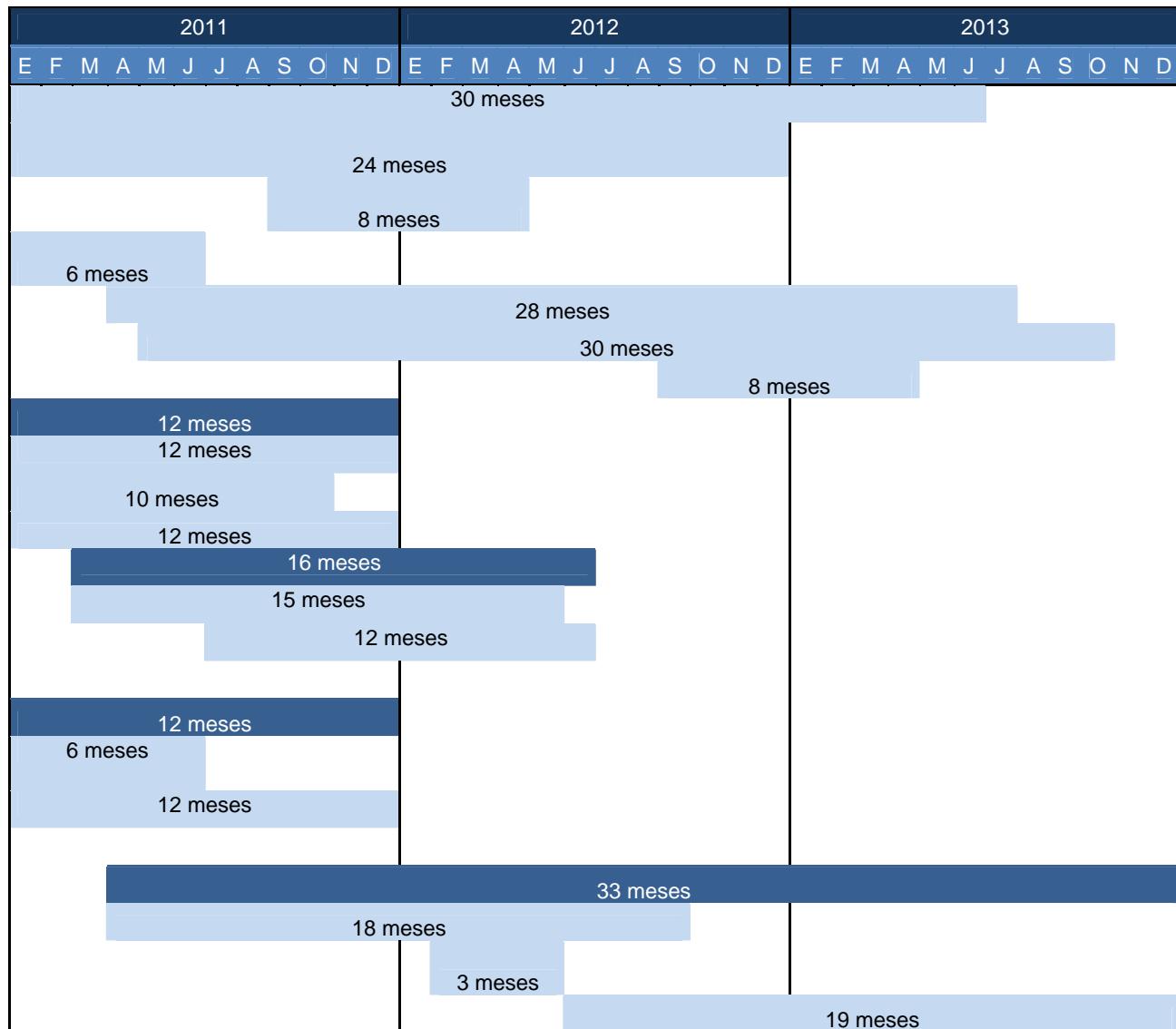
Proyecto	
5	1.2.5.- Estudio de sistemas de autenticación complementarios a la firma electrónica avanzada
1.3.	Plan de Comunicación y formación en Administración electrónica
1	1.3.1.- Plan de comunicación y sensibilización en Administración electrónica
2	1.3.2.- Plan de formación en Administración electrónica
3	1.3.3.- Diseño y elaboración de contenidos para comunicación y formación
4	1.3.4.- Formación ad hoc de nuevas responsabilidades (e-administración y procesos transversales).
5	1.3.5.- Formación transversal relacionada con la e-administración y la innovación.
1.4	Elaboración del Portal de Empresas
1	1.4.1.- Construcción del portal
2	1.4.2.- Coordinación de los diferentes registros de empresas
1.5	Plan de impulso a la contratación electrónica
Línea 2: Evolución de la Plataforma de Administración Electrónica	
2.1	Evolución tecnológica de la plataforma de administración electrónica
1	2.1.1.- Evolución tecnológica de Platea tramitación
2	2.1.2.- Evolución tecnológica del Registro de entradas / salidas
2.2	Evolución funcional de la plataforma de administración electrónica
1	2.2.1.- Adaptación de platea tramitación a la normativa de administración electrónica
2	2.2.2.- Incorporación de nuevas funcionalidades de Platea tramitación
3	2.2.3.- Evolución de funcionalidades de Platea tramitación
4	2.2.4.- Evolución y mejora de la usabilidad



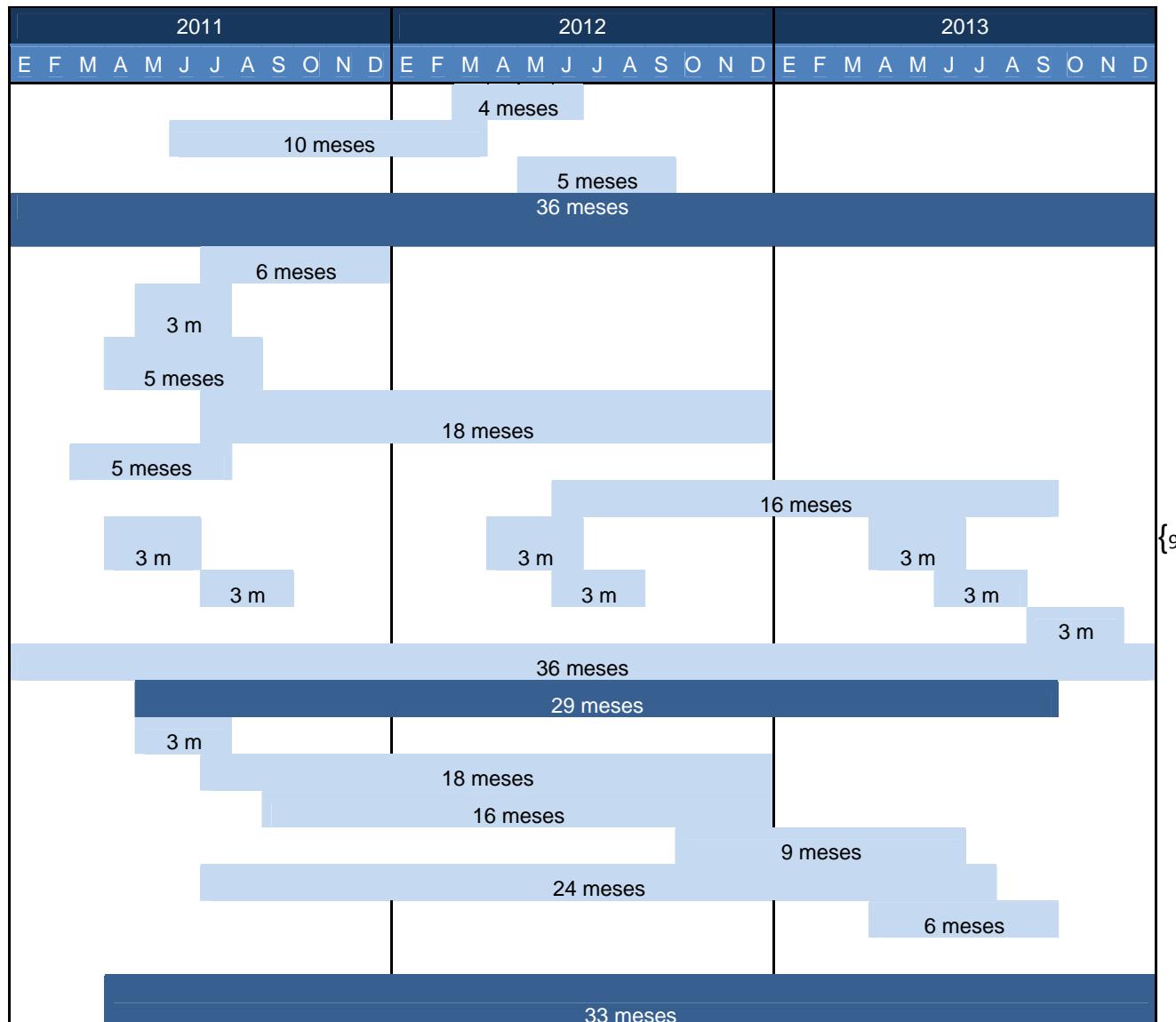
Proyecto	
2.3	Evolución funcional de dokusi
1	2.3.1.- Integración con otros sistemas de información
2	2.3.2.- Adaptación a requerimientos normativos y asesoría para la evolución de normativa asociada
3	2.3.3.- Incorporación de nuevos módulos a dokusi
4	2.3.4.- Evolución del sistema de gestión de archivo AKS/SGA
5	2.3.5.- Otras evoluciones funcionales
2.4	Evolución técnica de dokusi
1	2.4.1.- Mejora del rendimiento, operación y aseguramiento de la calidad de dokusi
2	2.4.2.- Aprovechamiento de las prestaciones de la nueva versión de la herramienta ECM
2.5	Mecanismos y procesos para la sustitución del papel por equivalentes electrónicos
1	2.5.1.- Diseño del proceso y desarrollo del componente de digitalización segura
2	2.5.2.- Digitalización de documentos en registro
3	2.5.3.- Digitalización de fondos de archivo
4	2.5.4.- Servicio de asesoría para la digitalización de documentos de los departamentos
5	2.5.5.- Estudio de herramientas de digitalización para el centro de digitalización del Gobierno Vasco
6	2.5.6.- Explotación del Centro de Digitalización del Gobierno Vasco
2.6	Procesos para asegurar la custodia y conservación de los documentos electrónicos
1	2.6.1.- Implementación de mecanismos de conservación a largo plazo
2	2.6.2.- Almacenamiento tipo WORM
2.7	Evolución de PLATEA internet
1	2.7.1.- Mejora de los interfaces de usuarios comunes



Proyecto	
2	2.7.2.- Mejora de la infraestructura de Platea Internet
3	2.7.3.- Mejora de la calidad de euskadi.net: sist. verticales de gest. publicación
4	2.7.4.- Mejora de la calidad de euskadi.net: reorganización de webs
5	2.7.5.- Garantías: sede electrónica y constancia de publicación
6	2.7.6.- Interacción ciudadana: front-end - Euskadi.net 2.0
7	2.7.7.- Opendata: evolución
8	2.7.8.- Opendata: funcionalidades semánticas
2.8	Pasarelas con entidades financieras
1	2.8.1.- Evolución funcional de la pasarela de pagos
2	2.8.2.- Pasarela de Garantías Telemáticas
3	2.8.3.- Pasarela con Registros de Terceros
2.9	Evolución plataforma Zuzenean: atención a la ciudadanía
1	2.9.1.- Gestión de la Interacción Ciudadana
2	2.9.2.- Informes de Gestión del Servicio de Zuzenean
Línea 3: Adaptación normativa	
3.1	Evolución de la normativa de administración electrónica
1	3.1.1.- Desarrollo del Decreto de adaptación a las disposiciones de la Ley 11/2007
2	3.1.2.- Desarrollos normativos complementarios
Línea 4: Presencia en Internet	
4.1	Constitución de Sede Electrónica
1	4.1.1.- Construcción de Sede
2	4.1.2.- Puesta en marcha de un servicio de asesoramiento electrónico
3	4.1.2.- Operación del servicio de asesoramiento electrónico

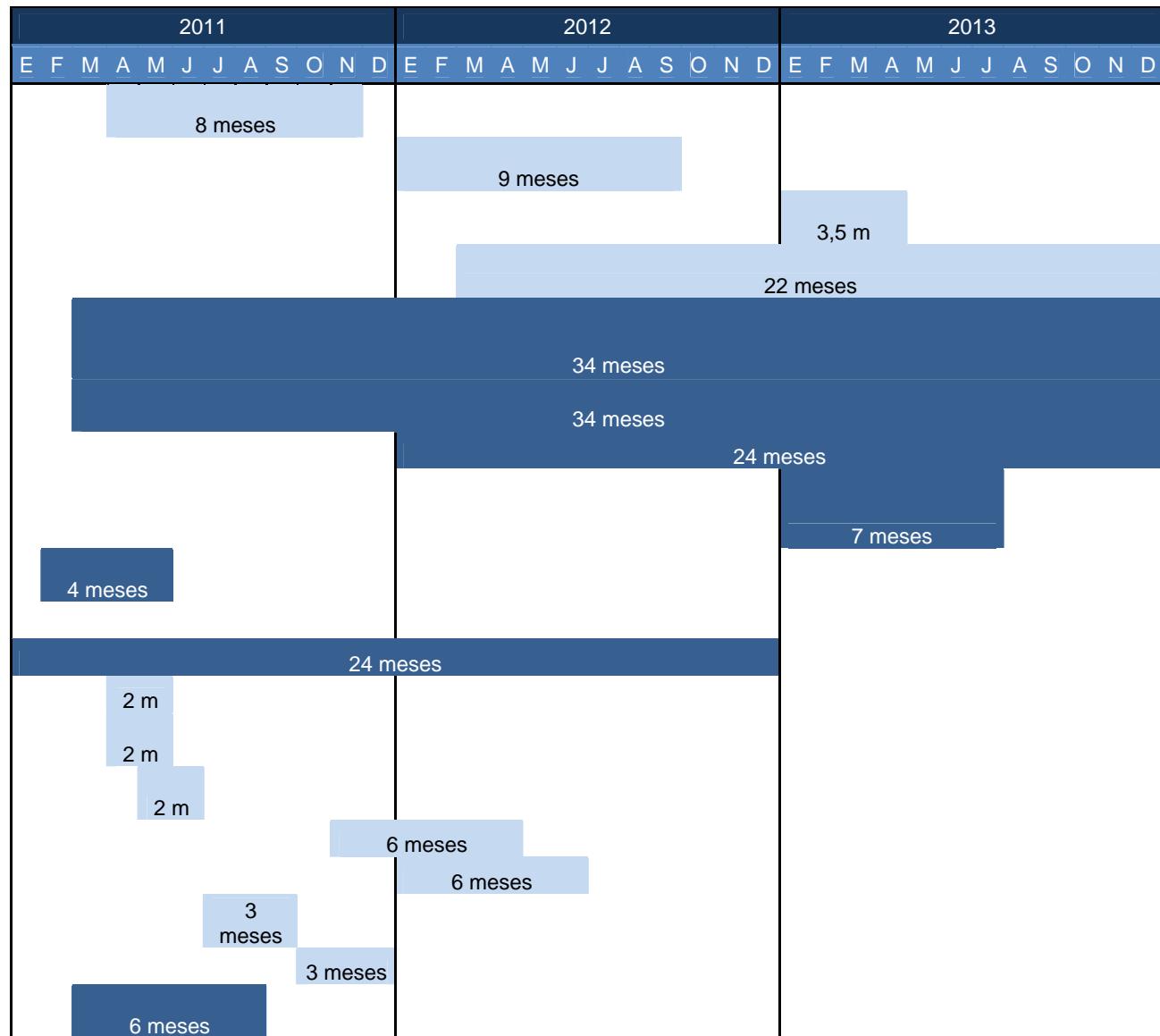


Proyecto	
4	4.1.3.- Implantación de la comparecencia electrónica
5	4.1.4.- Configuración e Integración
6	4.1.5.- Protocolo de Gestión
4.2	Definir y desplegar un nuevo modelo de presencia en Internet
1	4.2.1.- Reorganización de portales
2	4.2.2.- Diseño y despliegue de un nuevo esquema de identificación
3	4.2.3.- Directrices de uso y gestión de elementos comunes de Presencia en Internet
4	4.2.4.- Despliegue de las Herramientas Web 2.0. en los portales
5	4.2.5.- Adaptación del Modelo Organizativo
6	4.2.6.- Plan de usabilidad y accesibilidad
7	4.2.7.- Identificación y seguimiento de métricas de acceso y uso
8	4.2.8.- Mejorar los contenidos y la experiencia del usuario
9	4.2.9.- Publicación Electrónica
10	4.2.10.- Incorporación de nuevo contenido a Euskadi.net
4.3	Diseño y despliegue de una nueva versión de la Intranet
1	4.3.1.- Estudio Inicial
2	4.3.1.- Oficina técnica
3	4.3.2.- Preparar la infraestructura de portales
4	4.3.3.- Integración, migración y generación de contenidos
5	4.3.4.- Herramientas de colaboración
6	4.3.5.- Definir el protocolo de gestión
Línea 5: Atención Ciudadana	
5.1	Evolución del modelo actual de relación interdepartamental – Dirección de Atención Ciudadana

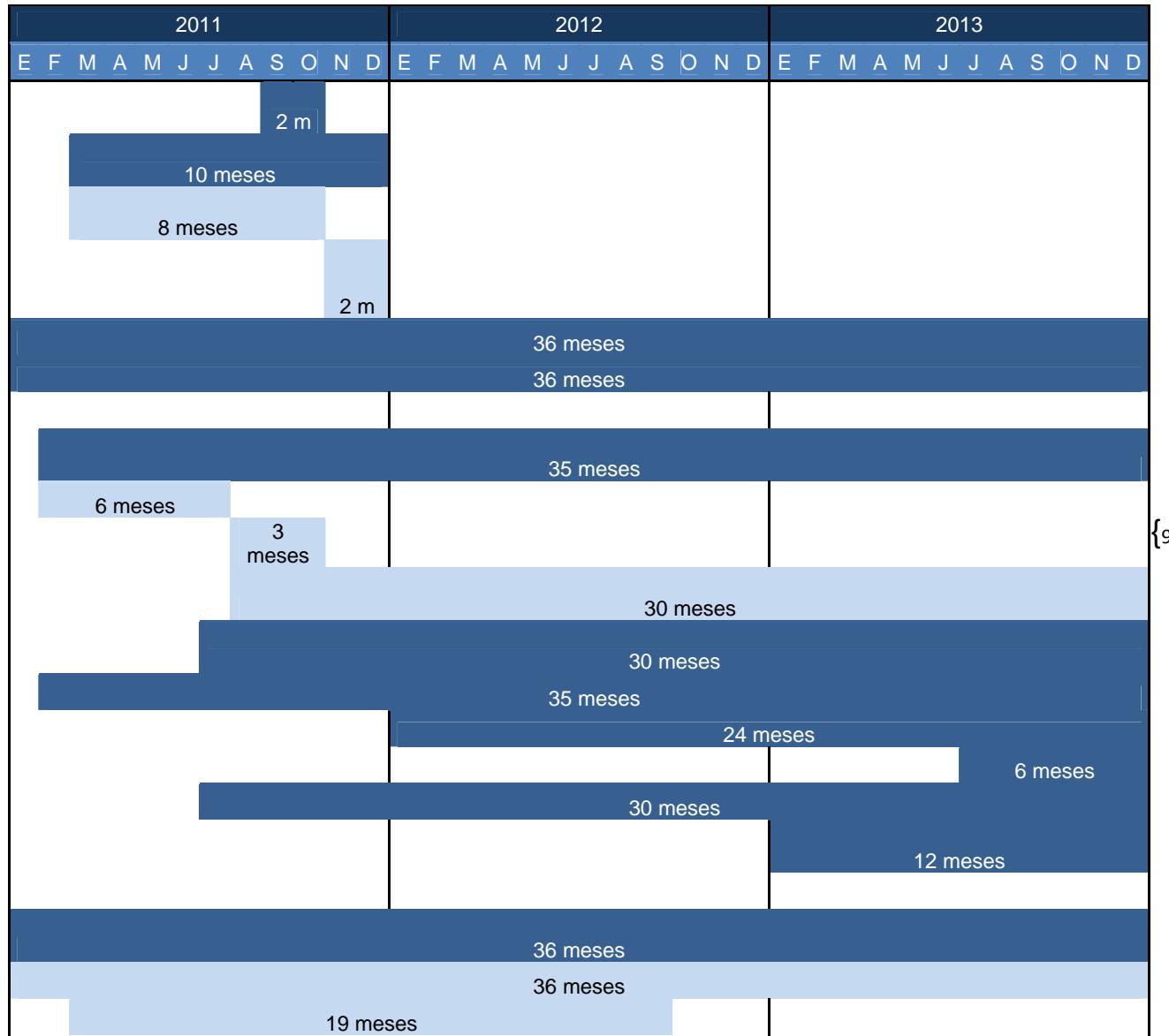


94}

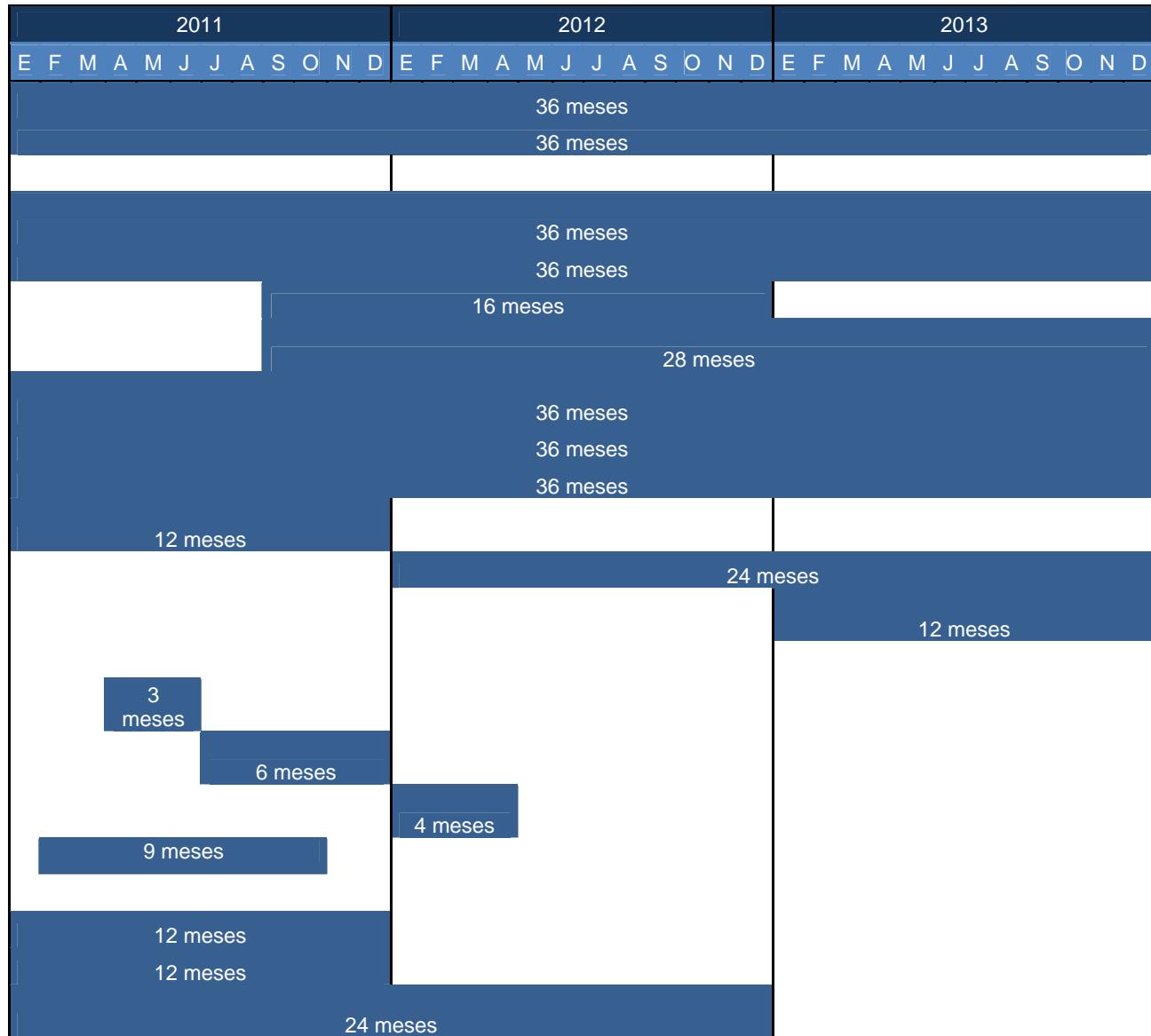
Proyecto	
1	5.1.1.- Rediseñar e impulsar el modelo actual de relación interdepartamental – Dirección de Atención Ciudadana
2	5.1.2.- Optimizar la información en un gestor de contenidos web
3	5.1.3.- Simplificación del lenguaje que la Administración utiliza para relacionarse con la ciudadanía
4	5.1.4.- Control y seguimiento del servicio de Atención Ciudadana
5.2	Campaña de comunicación y de concienciación dirigida tanto al personal que trabaja en el Gobierno Vasco como a la ciudadanía en general.
5.3	Información para gestionar el cambio y Formación continua que garantice la gestión del talento
5.4	Diseño y rediseño de procesos de Atención Ciudadana
5.5	Integrar en el modelo actual de Atención Ciudadana del Gobierno Vasco a sus Organismos Autónomos, Sociedades Públicas,
5.6	Estudio de viabilidad para la implantación de una ventanilla de atención a empresas
Línea 6: Transparencia y Participación	
6.1	Mejora de la transparencia sobre la acción del Gobierno
1	6.1.1.- Creación del espacio web de la transparencia
2	6.1.2.- Información sobre iniciativas legislativas (calendario legislativo)
3	6.1.3.- Información sobre planes estratégicos y acciones significativas
4	6.1.4.- Información sobre los presupuestos y su ejecución
5	6.1.5.- Información sobre contratación administrativa
6	6.1.6.- Información sobre preguntas parlamentarias y sus respuestas
7	6.1.7.- Información sobre quejas tramitadas ante el Ararteko
6.2	Elaboración de pautas comunes de actuación sobre transparencia



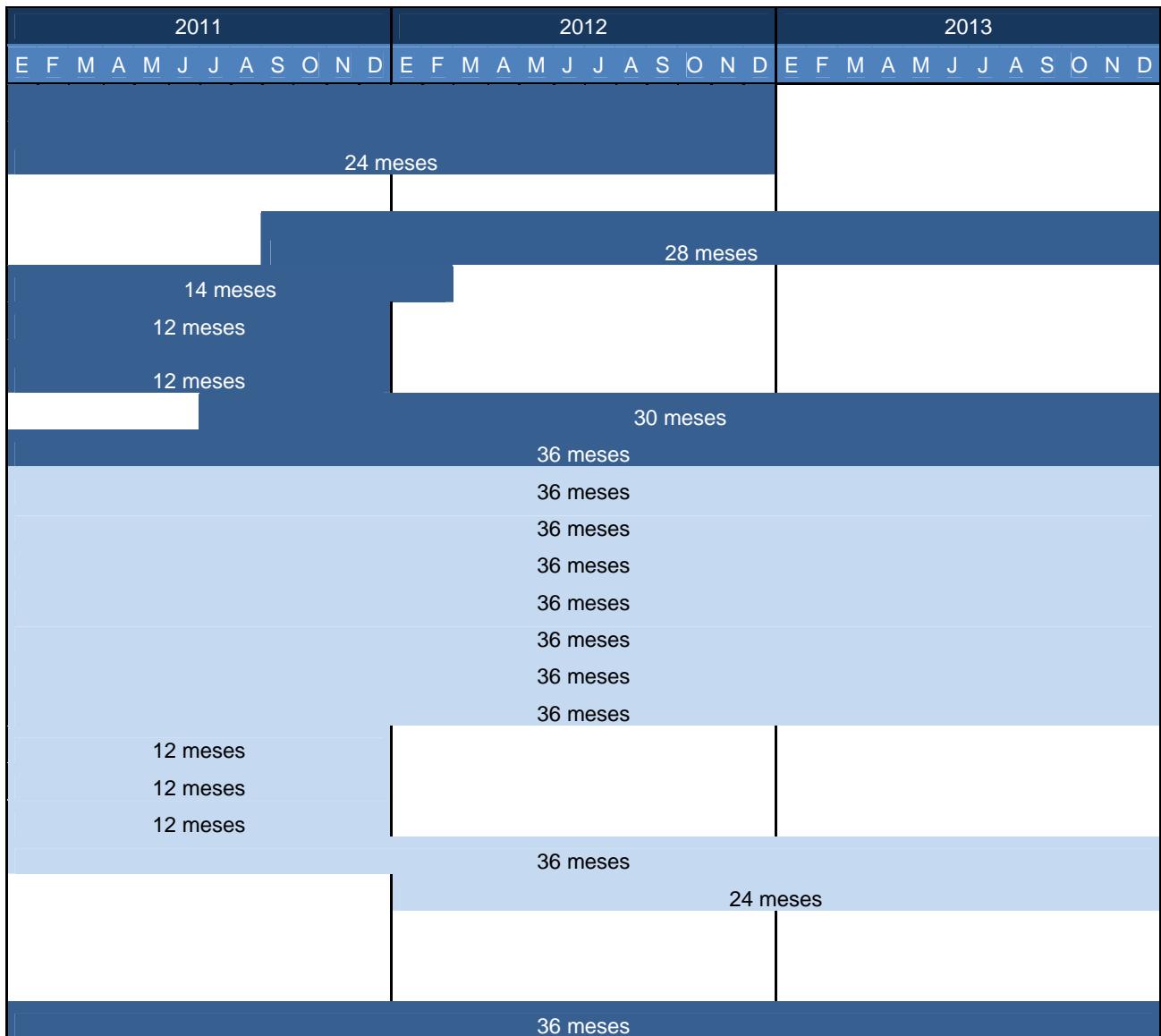
Proyecto	
6.3	Protocolo de participación a través de órganos colegiados y trámites de información pública
6.4	Experiencias de participación ciudadana en iniciativas legislativas y planificación estratégica
1	6.4.1.- Realización de las experiencias piloto (Vivienda, PIP, EcoEuskadi, etc.)
2	6.4.2.- Elaboración de una metodología de gestión de la participación ciudadana, en base a la experiencia de los pilotos
6.5	Evolución de Irekia
6.6	Evolución de OpenData
Línea 7: Colaboración interadministrativa	
7.1	Creación de un instrumento organizativo de colaboración entre las Administraciones públicas vascas
1	7.1.1.- Definición del modelo organizativo de colaboración
2	7.1.2.- Puesta en marcha de un portal colaborativo
3	7.1.3.- Creación de un observatorio de e-administración en el País Vasco
7.2	Preparación de soluciones y servicios para su utilización por parte de otras administraciones
7.3	Creación del nodo de interoperabilidad
7.4	Despliegue de iniciativas conjuntas de formación
7.5	Estudio de mejora de racionalización y eficiencias en IT
7.6	Proyecto piloto de tramitación interadministrativa
7.7	Colaboración en atención ciudadana y registro de documentos
Línea 8: Innovación y Gestión del Conocimiento	
8.1	Creación de un entorno colaborativo profesional dentro del Gobierno Vasco
1	Definición y puesta en marcha de la Red profesional
2	Desarrollo del Portafolios profesional



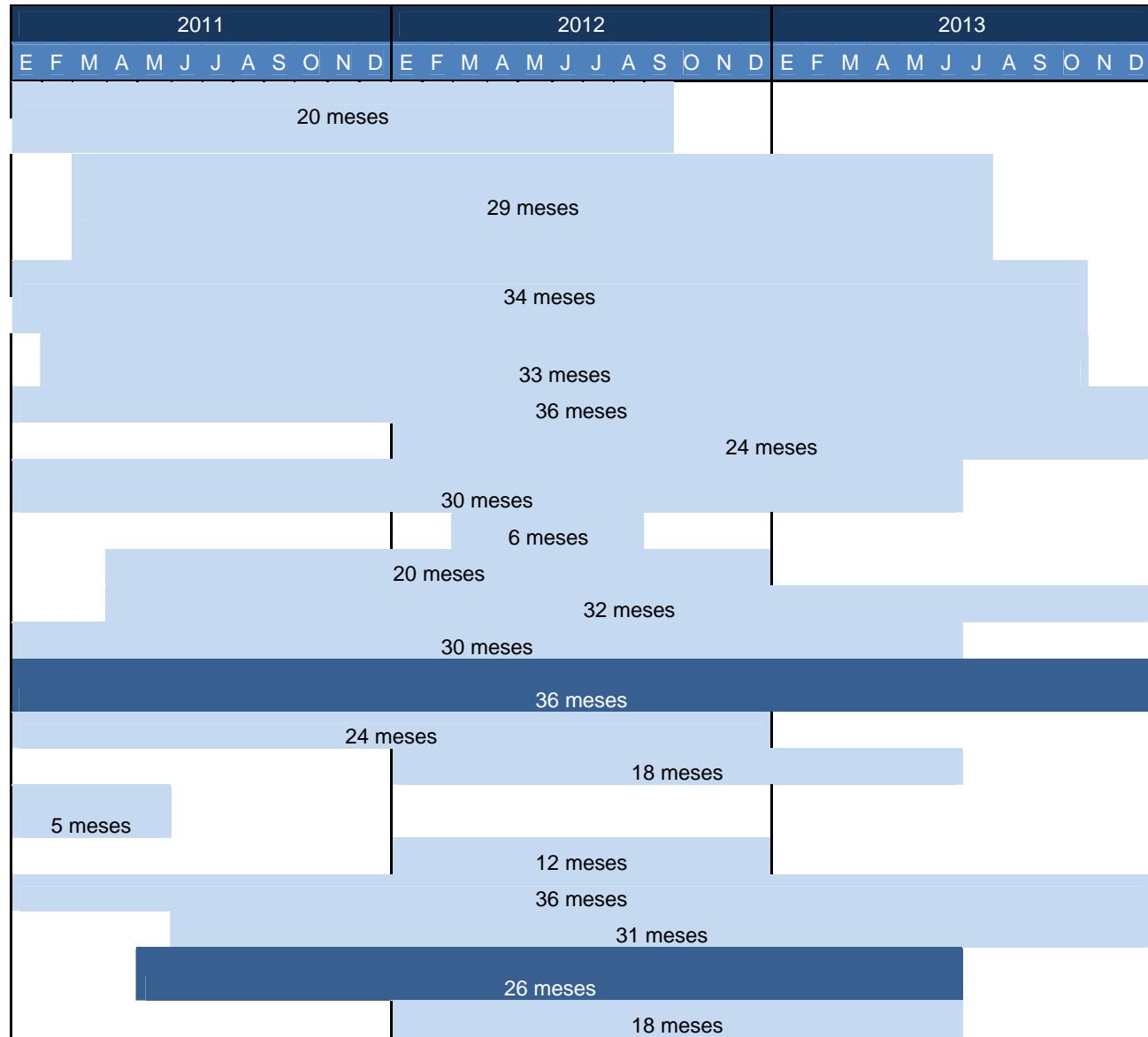
Proyecto	
8.2	Creación de Comunidades de Práctica (CoP)
8.3	Creación de Equipos de Innovación (EqI)
Línea 9: Evaluación de políticas públicas	
9.1	Proyecto de sensibilización y divulgación interna de la evaluación de políticas públicas
9.2	Proyecto formativo en evaluación de políticas públicas
9.3	Dinamización de la Red Evalúa
9.4	Proyecto de Portal y Observatorio de la evaluación de políticas públicas
9.5	Proyecto de Marco metodológico común en evaluación de políticas públicas
9.6	Proyecto de entorno de conocimiento y gestión de datos
9.7	Proyecto corporativo de apoyo a las evaluaciones
9.8	Anclaje de la evaluación con la planificación estratégica y con la planificación económica y presupuestaria
9.9	Difusión de las evaluaciones de las políticas públicas
9.10	Proyecto de colaboración interadministrativa en materia de evaluación de políticas públicas
Línea 10: Excelencia en la gestión	
10.1	Análisis de situación actual en materia de Excelencia en la Gestión
10.2	Definición del Marco General de Promoción hacia la Excelencia
10.3	Plan de Acción para la puesta en marcha del Marco General de Promoción de la Excelencia en la Gestión
10.4	Plan de reducción de cargas administrativas
Línea 11: Organización y Recursos Humanos	
11.1	Elaboración del manual de organización del Gobierno Vasco
11.2	Ánalisis de la figura del Directivo Público Profesional
11.3	Definición e implantación de nueva estructura organizativa transversal para dar soporte a la Administración electrónica



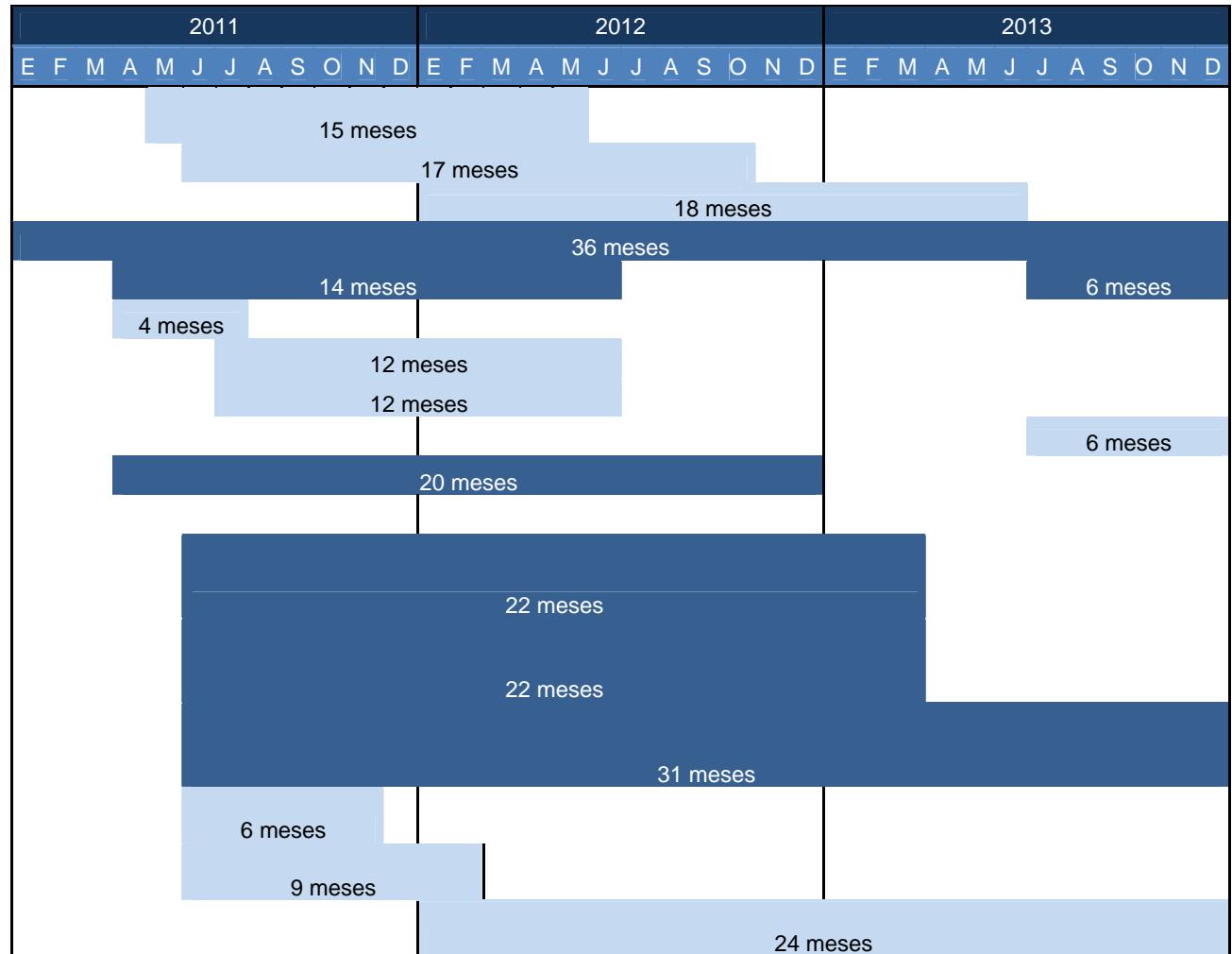
Proyecto	
	y a la mejora e innovación de la organización
11.4	Adecuación de los perfiles de los puestos de trabajo a los requisitos de la Administración electrónica
Línea 12: Sistemas corporativos	
12.1	Evolución de los sistemas Económico-Financiero del Gobierno Vasco
12.2	Sistema Bibliotecario de la Administración General de la CAE
12.3	eFactura - EJGV
12.4	Proyecto de migración del GIP actual a una tecnología mas avanzada
12.5	EIZU: evolución tecnológica del GIP
12.6	Contratación pública en Euskadi
1	12.6.1.- Registro Oficial de Contratistas
2	12.6.2.- Clasificación de empresas
3	12.6.3.- INTENTIA: Habilitación Temporal de Empresas
4	12.6.4.- Licitación electrónica
5	12.6.5.- Gestor de Expedientes de Contratación
6	12.6.6.- Perfil de Contratante
7	12.6.7.- Minigestor SSPP
8	12.6.8.- Diálogo competitivo
9	12.6.9.- Sistemas dinámicos de contratación
10	12.6.10.- Acuerdos marco
11	12.6.11.- Registros de contratos
12	12.6.12.- Subastas
12.7	Puesta en marcha de la Infraestructura de Datos Espaciales de Euskadi – Sistema GIS
Línea 13: Infraestructuras tecnológicas	
13.1	Modernización del datacenter de EJIE / red corporativa aditiva



Proyecto	
1	13.1.1.- Monitorización
2	13.1.1.- Monitorización - Mantenimiento
3	13.1.2.- Implantación herramienta de despliegue de aplicaciones
4	13.1.2.- Implantación herramienta de despliegue de aplicaciones - Mantenimiento
5	13.1.3.- Virtualización
6	13.1.3.- Virtualización - Mantenimiento
7	13.1.4.- Equipamiento básico para todos los proyectos del PIP
8	13.1.5.- Plan de continuidad de negocio
9	13.1.6.- Evolución a empresa Green IT
10	13.1.7.- Evolución de los Sistemas del puesto de Cliente Corporativo
11	13.1.8.- Gestión de la Red Corporativa Admtnva de la CAPV
12	13.1.9.- Sistema de información para la mejora de la gestión
13	13.1.10.- Revisión de estándares y plan de acción
14	13.1.11.- Mejora de la solución de integración de Platea
13.2	Optimización y mejora de la seguridad de la información y los sistemas del Gobierno
1	13.2.1.- Seguridad de base de datos
2	13.2.2.- Soluciones de movilidad
3	13.2.3.- Migración de sistemas de detección y prevención de intrusiones
4	13.2.4.- Gestión de seguridad
5	13.2.5.- Plan de adecuación a normas de seguridad
6	13.2.6.- Actualización del sistema de gestión de identidades
13.3	Definición de la estrategia de los servicios de Telecomunicaciones del Gobierno Vasco
1	13.3.1.- Estrategia de movilidad



Proyecto	
2	13.3.2.- Modelo de Servicios de Voz IP en la Ad Pùb Comunidad PV
3	13.3.3.- Comunicaciones unificadas
4	13.3.4.- Redefinición de la red de JASO
13.5	Impulso de estándares abiertos
13.6	Cloud Computing
1	13.6.1.- Evolución del Plano Organizativo / Contractual
2	13.6.2.- Evolución de la Solución de Virtualización
3	13.6.3.- Proyectos Piloto en la Nube
4	13.6.4.- Visión Horizontal
13.7	Evolución de la red pública vasca de telecentros Kzgunea
Línea 14: Modelo de Gestión IT	
14.1	Definición, diseño e implantación del modelo Gobierno IT de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco
14.2	Definición, diseño e implantación del modelo de relación de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma del País Vasco con los proveedores de servicios IT
14.3	Racionalización y consolidación: estudio y plan de acción sobre las infraestructuras tecnológicas, comunicaciones y procesos corporativos
1	14.3.1.- Racionalización y consolidación: estudio y plan de acción sobre las infraestructuras tecnológicas
2	14.3.2.- Consolidación de comunicaciones e infraestructuras: estudio y plan de acción
3	14.3.3.- Oficina de gestión de los servicios de Telecomunicación del Gobierno Vasco.



4.3. Resumen económico

En la siguiente tabla se muestran los presupuestos desglosados por línea estratégica y año:

Proyecto	Presupuesto			
	2011	2012	2013	Total
Línea 1: Servicios Electrónicos	6.988.201	4.180.201	860.388	12.028.790
Línea 2: Evolución de la Plataforma de Administración Electrónica	4.173.868	4.765.546	2.698.136	11.637.550
Línea 3: Adaptación normativa	0	0	0	0
Línea 4: Presencia en Internet	538.079	1.552.240	983.280	3.073.599
Línea 5: Atención Ciudadana	355.840	725.560	1.042.800	2.124.200
Línea 6: Transparencia y Participación	577.840	355.200	100.000	1.033.040
Línea 7: Colaboración interadministrativa	1.228.720	883.370	1.279.130	3.391.220
Línea 8: Innovación y Gestión del Conocimiento	203.520	287.120	138.720	629.360
Línea 9: Evaluación de políticas públicas	215.920	290.890	443.090	949.900
Línea 10: Excelencia en la gestión	224.900	155.520	0	380.420
Línea 11: Organización y Recursos Humanos	163.890	88.800	0	252.690
Línea 12: Sistemas corporativos	9.134.098	14.860.277	20.238.117	44.232.493
Línea 13: Infraestructuras tecnológicas	4.497.410	10.445.343	7.019.667	21.962.420
Línea 14: Modelo de Gestión IT	1.033.112	3.015.940	2.377.272	6.426.324
Total	29.335.398	41.606.007	37.180.600	108.122.006

100}

Los trabajadores y trabajadoras de la Administración como motor del cambio

05



{101}

Plan de gestión del cambio

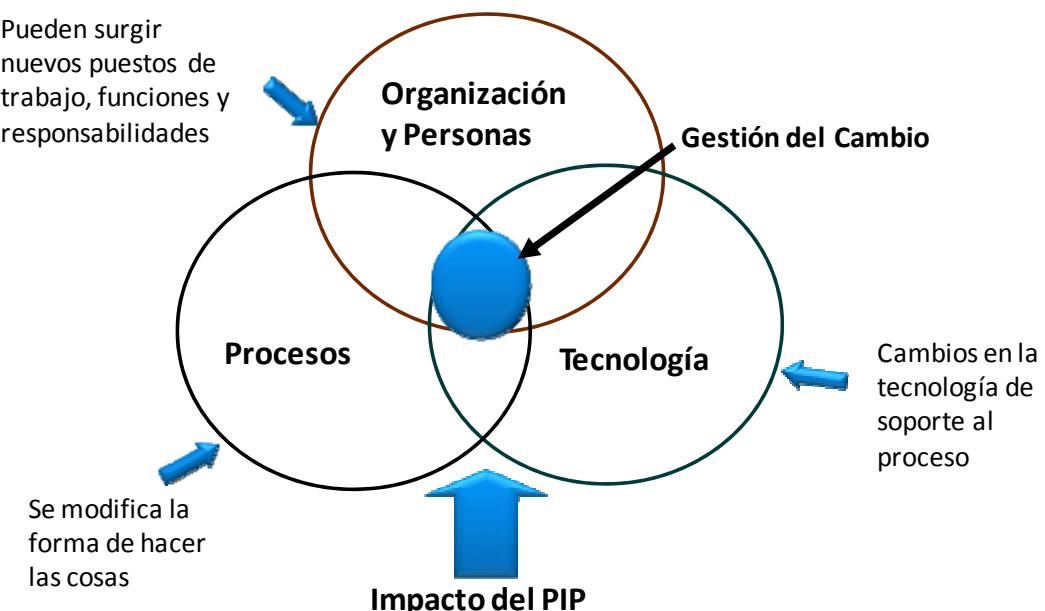
102}

5. Plan de gestión del cambio

5.1. Visión y enfoque de gestión del cambio

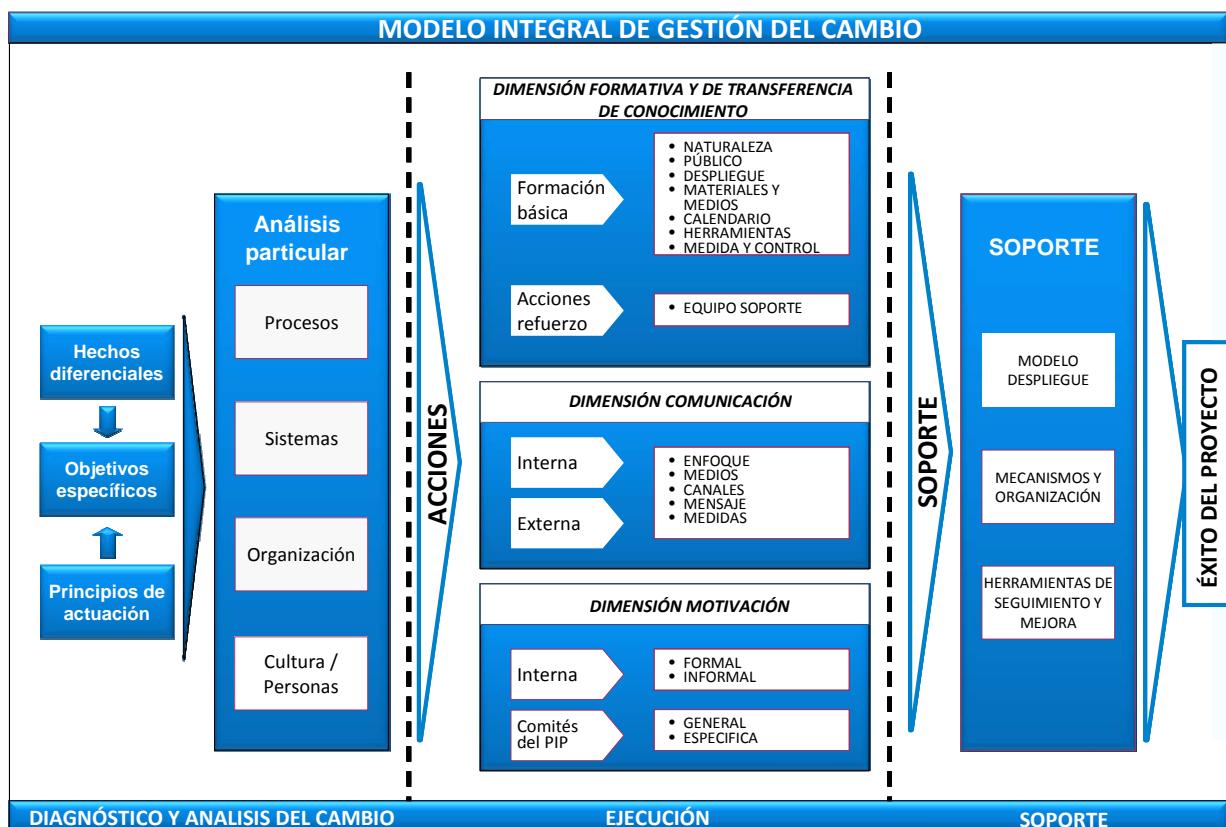
En general, durante un proceso de cambio o transformación es frecuente que la atención de la organización se centre en los procesos y tecnología.

Sin embargo, es fundamental considerar el elemento humano, ya que el cambio en el comportamiento de las personas es clave para que se realice satisfactoriamente la transformación y se asegure el cumplimiento de los objetivos del PIP. En este sentido, el Plan de Innovación Pública nace impulsado por la organización y requiere de las personas en su desarrollo e implantación.



Para la implantación del Plan de Innovación Pública se ha detectado la necesidad de definir y establecer un Modelo Integral de Gestión del Cambio como garantía ineludible para el éxito del mismo.

El Modelo Integral de Gestión del Cambio se defina alrededor de los siguientes aspectos fundamentales:



Plan de Gestión del Cambio

Para llevar a cabo del proceso de gestión del cambio se hace necesario identificar dos tipos de cambios, los cambios transversales y los específicos:

- **Cambios Transversales:** son aquellos cambios sobre aspectos asociados a la organización que se producen. Por ejemplo, respecto al estilo de liderazgo, la organización, a la incorporación de la tecnología, responsabilidades, perfil de los empleados y empleadas... Para la gestión de estos cambios se han identificado hitos de cambio, para los que más adelante se detallarán los objetivos globales de cada uno, así como fichas que desarrollarán las distintas campañas que se proponen para la gestión de los mismos.
- **Cambios específicos (proyectos):** son aquellos cambios e hitos asociados a cada uno de los proyectos planificados en el Plan. Para ellos se facilitará una metodología que cada proyecto, una vez que se constituya el equipo del mismo, deberá seguir para gestionar el cambio relacionado con el proyecto que están llevando a cabo.

{105}

5.1.1. Gestión del Cambio Transversal

Los hitos que se han identificado en este proyecto, como tractores de la gestión del cambio del mismo, son los que se identifican a continuación donde se detalla el objetivo general de cada uno de ellos.



Hitos de Gestión del Cambio:

1. Lanzamiento del PIP.

Objetivos:

- 1.1. Dar a conocer a toda la Administración del Gobierno Vasco y otras Administraciones Públicas el Plan de Innovación Pública y los proyectos que se van a poner en marcha dentro del marco del mismo.
- 1.2. Involucrar a profesionales del Gobierno Vasco en su desarrollo.

2. Puesta en marcha de nuevos servicios electrónicos.

Objetivos:

- 2.1. Dar a conocer a todos los colectivos usuarios de los nuevos servicios electrónicos la existencia de los mismos.
- 2.2. Formar a los usuarios internos y externos en la utilización de los servicios electrónicos puestos en marcha a raíz del PIP.
- 2.3. Evaluar el impacto que ha tenido en la satisfacción de los usuarios la puesta en marcha de los mismos.

106}

3. Ajuste de los perfiles profesionales para el desarrollo e implantación proyectos estratégicos.

Objetivos:

- 3.1. Comunicar a los profesionales afectados de que su perfil profesional se ha visto modificado debido al surgimiento de nuevas demandas en el Gobierno Vasco.
- 3.2. Formar y motivar a cada uno de los profesionales en las nuevas funciones y habilidades requeridas.

4. Lanzamiento del marco de innovación: Comunidades de Prácticas, equipos de innovación, red profesional y cultura de innovación.

Objetivos:

- 4.1. Comunicar a todos los profesionales del Gobierno Vasco y a otras Administraciones Públicas la puesta en marcha y resultados obtenidos por las Comunidades de Prácticas y Equipos de Innovación.
- 4.2. Formar y motivar a todos los profesionales del Gobierno Vasco en el uso de red Profesional.
- 4.3. Formar en metodología de innovación a los participantes de las Comunidades de Prácticas y Equipos de Innovación.

5. Modernización y puesta en marcha de nuevos proyectos tecnológicos.

Objetivos:

- 5.1. Dar a conocer la existencia de los nuevos proyectos tecnológicos a todos los colectivos usuarios. Entendiendo por nuevos proyectos tecnológicos tanto la modernización de proyectos tecnológicos ya existentes, como los nuevos proyectos tecnológicos.
 - 5.2. Formar a los usuarios internos y externos en la utilización de los proyectos tecnológicos puestos en marcha a raíz del PIP.
 - 5.3. Evaluar el impacto que ha tenido en la satisfacción de los usuarios la puesta en marcha de los mismos.
- 6. Definición de los planes de gestión del cambio propios de cada proyecto estratégico.**

Objetivos:

- 6.1. Comunicar a todos los integrantes de los equipos de proyectos la metodología de gestión del cambio.
- 6.2. Integración en el plan de Gestión del Cambio global de las acciones que resulten transversales a la organización.
- 6.3. Comunicar a todos los profesionales del Gobierno Vasco y a otras Administraciones Públicas, en los casos que sea necesario, los resultados obtenidos en los proyectos.

{107}

Colectivos implicados en la Gestión del Cambio:

Los colectivos identificados a nivel global para la gestión del cambio transversal son los que se listan a continuación, sin embargo, el desglose más detallado de colectivos se deberá hacer para cada uno de los proyectos, cuando se trate la gestión del cambio específico.

Los colectivos identificados para la gestión del cambio transversal son los siguientes:

- Ciudadanía
- Empleados y empleadas
- Empresas
- Otras Administraciones Públicas
- Educadores
- Asociaciones
- Políticos
- Proveedores (consultoría, sistemas...)

Las acciones previstas dentro del Plan de Gestión del Cambio que acompaña al Plan de Innovación Pública contemplan una serie de fichas donde para cada hito y objetivo se identifica una campaña específica de gestión del cambio.

1.- Lanzamiento del PIP

Objetivo	Cómo	Duración	Audiencia	Herramientas	Canales
1.1.- Dar a conocer a toda la Administración del Gobierno Vasco y otras Administraciones Públicas los resultados y proyectos que se van a poner en marcha dentro del marco del proyecto PIP.	Campaña 1 “Lanzando el PIP”	(Más detalle en el Plan de Comunicación)	(Más detalle en el Plan de Comunicación)	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de Lanzamiento del PIP • Estrategia en la Red: Social Media • Acciones de Fidelización / Implicación Interna • Presencia en el exterior continua en eventos (Pack del Ponente) <p>(Más detalle en el Plan de Comunicación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canal Difusión eventos y relaciones públicas • Espacios físicos (Lugares de tránsito) • Social Media (Internet) • ... <p>(Más detalle en el Plan de Comunicación)</p>
1.2.- Involucrar a profesionales del Gobierno Vasco en su desarrollo.	Campaña 2 “Construyendo juntos el PIP”	Febrero – Diciembre 2011 (10 meses)	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Gadgets • Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Intranet • Reuniones • Presentaciones
1.3.- Obtener recursos para la implantación de los proyectos.	Campaña 3 “Apoyo externo al PIP”	Febrero – Agosto 2011 (6 meses)	Proveedores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Charlas de “expertos” • Posters • Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Prensa • Herramientas web 2.0

108}

2.- Puesta en marcha de nuevos servicios electrónicos

Objetivo	Cómo	Duración	Audiencia	Herramientas	Canales
2.1.- Dar a conocer a todos los colectivos a usuarios de los nuevos servicios electrónicos la existencia de los mismos.	Campaña 1 “Servicios electrónicos PIP”	Puntual según se vayan implantando los nuevos servicios		<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Charlas de “expertos” • Videos • Gadgets 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0 • E-mail • Internet
2.2.- Formar a los usuarios internos y externos en la utilización de los servicios electrónicos puestos en marcha a raíz del PIP.	Campaña 2 “Formando en servicios electrónicos”	Semanas antes de la implantación del nuevo servicio electrónico	Empleados Otras Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Sesiones de formación e-learning • Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0
2.3.- Evaluar el impacto que ha tenido en la satisfacción de los usuarios la puesta en marcha de los mismos.	Campaña 3 “Satisfacción de nuestros usuarios”	Una evaluación pasado 1 mes de la implantación, otra a los 6 meses y otra al año de la implantación		<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Internet • Reuniones

3.- Ajuste de los perfiles profesionales para el desarrollo e implantación proyectos estratégicos

Objetivo	Cómo	Duración	Audiencia	Herramientas	Canales
3.1.- Comunicar a los profesionales afectados de que su perfil profesional se ha visto modificado debido al surgimiento de nuevas demandas en el Gobierno Vasco.	Campaña 1 “Desarrollando el Gobierno Vasco”	Enero - Junio 2012 (6 meses)	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Charlas de “expertos” • Videos • Gadgets 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0 • E-mail • Internet
3.2.- Formar y motivar a cada uno de los profesionales en las nuevas funciones y habilidades requeridas	Campaña 2 “Desarrollando a nuestros profesionales”	Enero – Diciembre 2012 (12 meses)	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Sesiones de formación presencial • Role-Plays • Sesiones de formación e-learning • Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0

4.- Lanzamiento del marco de innovación: Comunidades de Prácticas, equipos de innovación, red profesional y cultura de innovación

Objetivo	Cómo	Duración	Audiencia	Herramientas	Canales
4.1.- Comunicar a todos los profesionales del Gobierno Vasco y a otras Administraciones Públicas la puesta en marcha y resultados obtenidos por las Comunidades de Prácticas y Equipos de Innovación.	Campaña 1 “La Innovación en el Gobierno Vasco”	Puntual según se vayan produciendo resultados	Ciudadanía Empleados Empresas Otras Administraciones Públicas Educadores Asociaciones Políticos Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Charlas de “expertos” • Videos • Gadgets 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0 • E-mail • Internet
4.2.- Formar y motivar a todos los profesionales del Gobierno Vasco en el uso de red Profesional.	Campaña 2 “Nuestra Red profesional”	Enero – Diciembre 2012 (12 meses)	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Sesiones de formación e-learning • Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0
4.3.- Formar en metodología de innovación a los participantes de las Comunidades de Prácticas y Equipos de Innovación.	Campaña 3 “Cómo trabajar en Innovación”	Marzo– Diciembre 2011 (10 meses)	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • Sesiones de formación presencial • Sesiones de formación e-learning • Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0

{109}

5.- Modernización y puesta en marcha de nuevos proyectos tecnológicos

Objetivo	Cómo	Duración	Audiencia	Herramientas	Canales
5.1.- Dar a conocer la existencia de los nuevos proyectos tecnológicos a todos los colectivos usuarios.	Campaña 1 "Proyectos tecnológicos PIP"	Puntual según se vayan implantando los nuevos servicios	Empleados Otras Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados • Charlas de "expertos" • Videos • <i>Gadgets</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0 • E-mail • Internet
5.2.- Formar a los usuarios internos y externos en la utilización de los proyectos tecnológicos puestos en marcha a raíz del PIP.	Campaña 2 "Formando en proyectos tecnológicos"	Semanas antes de la implantación del nuevo proyecto tecnológico		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshops</i> • Sesiones de formación e-<i>learning</i> • Videos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0
5.3.- Evaluar el impacto que ha tenido en la satisfacción de los usuarios la puesta en marcha de los mismos.	Campaña 3 "Satisfacción de nuestros usuarios"	Una evaluación pasado 1 mes de la implantación, otra a los 6 meses y otra al año de la implantación		<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • E-mail • Internet • Reuniones

6.- Definición de los planes de gestión del cambio propios de cada proyecto estratégico

Objetivo	Cómo	Duración	Audiencia	Herramientas	Canales
6.1.- Crear los planes de gestión del cambio para cada proyecto con el fin de comunicar a todos los profesionales del Gobierno Vasco y a otras Administraciones Públicas los resultados obtenidos en los mismos.	Campaña 1 "Crea tu Plan del Cambio"	Puntual según se vayan constituyendo los equipos de proyecto	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Workshops</i> • Sesiones de formación e-<i>learning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Presentaciones • Herramientas web 2.0

A continuación se detallan para cada una de las campañas que apoyarán los hitos de cambio propuestos, las ideas clave que se tendrán que desarrollar en cada una de ellas y los Objetivos Estratégicos a los que dan respuesta.

Campañas de gestión del cambio

1.- Lanzamiento del PIP

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 1: "Lanzando el PIP"	1.1.- Dar a conocer a toda la Administración del Gobierno Vasco y otras Administraciones Públicas los resultados y proyectos que se van a poner en marcha dentro del marco del proyecto PIP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicar a tanto a la Sociedad como a los empleados del Gobierno Vasco en los proyectos del PIP. 2. Que la sociedad y los empleados del Gobierno Vasco perciban que todas aquellas aportaciones que se ha hecho a lo largo del periodo de definición se han materializado. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE2: Implicar a la sociedad en la toma de decisiones mediante una participación activa y multicanal. • OE3: Implantar una cultura de transparencia en la gestión y en la toma de decisiones. • OE5: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las tramitaciones mediante la colaboración y cooperación entre administraciones.
Ficha técnica:	Período de la Campaña: Ver Plan de comunicación Público objetivo: Ver Plan de comunicación		

Campañas de gestión del cambio

1.- Lanzamiento del PIP

{111}

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 2: "Construyendo juntos el PIP"	1.2.- Involucrar a profesionales del Gobierno Vasco en su desarrollo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Proyecto de Innovación Pública es un proyecto de todo el Gobierno Vasco y de todos sus empleados. 2. Cada empleado debe impulsar el PIP desde su área de actividad e influencia. 3. Mejorar la interacción de los miembros del Gobierno Vasco tanto con ciudadanos como empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE3: Implantar una cultura de transparencia en la gestión y en la toma de decisiones. • OE5: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las tramitaciones mediante la colaboración y cooperación entre administraciones.
Ficha técnica:	Período de la Campaña: Febrero – Diciembre 2011 Público objetivo: Empleados		

Campañas de gestión del cambio

1.- Lanzamiento del PIP

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 3: "Apoyo externo al PIP"	1.3.- Obtener recursos para la implantación de los proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicar a organizaciones distintas al Gobierno Vasco en la ejecución y desarrollo del PIP. 2. Fomentar el conocimiento y apoyo externo de las proyectos puestos en práctica a través del PIP por el Gobierno Vasco. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE2: Implicar a la sociedad en la toma de decisiones mediante una participación activa y multicanal. • OES: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las tramitaciones mediante la colaboración y cooperación entre administraciones.
Ficha técnica:	Período de la Campaña: Febrero – Agosto 2011 Público objetivo: Proveedores externos		

Campañas de gestión del cambio

2.- Puesta en marcha de nuevos servicios electrónicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 1: "Servicios electrónicos PIP"	2.1.- Dar a conocer a todos los colectivos a usuarios de los nuevos servicios electrónicos la existencia de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar la existencia de nuevos servicios electrónicos disponibles. 2. Establecer con los usuarios una relación de confianza basada en que "sus opiniones para el Gobierno Vasco cuentan". 3. Comunicar la idea de que el Gobierno Vasco avanza e innova gracias a las ideas de sus usuarios y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE1: Disponer de una completa oferta de servicios multicanal, adaptada a las necesidades reales de ciudadanos y empresas • OE2: Implicar a la sociedad en la toma de decisiones mediante una participación activa y multicanal • OES: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las tramitaciones mediante la colaboración y cooperación entre administraciones. • OE6: Evolucionar la plataforma tecnológica para dar soporte a la administración vasca • OE10: Contribuir a la conservación medioambiental mediante la disminución del uso de papel
Ficha técnica:	Período de la Campaña: Puntual según se vayan implantando los nuevos servicios Público objetivo: Empleados y otras Administraciones públicas		

112}

Campañas de gestión del cambio

2.- Puesta en marcha de nuevos servicios electrónicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 2: "Formando en servicios electrónicos"	2.2.- Formar a los usuarios internos y externos en la utilización de los servicios electrónicos puestos en marcha a raíz del PIP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar las habilidades de empleados del Gobierno Vasco y de usuarios externos en la utilización de los nuevos servicios electrónicos. 2. Optimizar la utilización de los nuevos servicios electrónicos. 3. Fomentar utilización y la motivación de los usuarios en torno a los nuevos servicios electrónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE4: Desarrollar un modelo organizativo flexible, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la excelencia en la gestión • OE9: Simplificar procedimientos y reducir cargas administrativas • OE10: Contribuir a la conservación medioambiental mediante la disminución del uso de papel
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Semanas antes de la implantación del nuevo servicio electrónico Público objetivo: Empleados y otras Administraciones públicas		

Campañas de gestión del cambio

2.- Puesta en marcha de nuevos servicios electrónicos

{113}

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 3: "Satisfacción de nuestros usuarios"	2.3.- Evaluar el impacto que ha tenido en la satisfacción de los usuarios la puesta en marcha de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las opiniones de los usuarios en torno a los nuevos servicios electrónicos. 2. Fomentar la participación de los usuarios en la mejora de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE2: Implicar a la sociedad en la toma de decisiones mediante una participación activa y multicanal • OE3: Implantar una cultura de transparencia en la gestión y en la toma de decisiones • OE5: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las tramitaciones mediante la colaboración y cooperación entre administraciones. • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la excelencia en la gestión • OE8: Proporcionar un modelo de evaluación de políticas públicas
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Una evaluación pasado 1 mes de la implantación, otra a los 6 meses y otra al año de la implantación Público objetivo: Empleados y otras Administraciones públicas		

Campañas de gestión del cambio

3.- Ajuste de los perfiles profesionales para el desarrollo e implantación proyectos estratégicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 1: "Desarrollando el Gobierno Vasco"	3.1.- Comunicar a los profesionales afectados de que su perfil profesional se ha visto modificado debido al surgimiento de nuevas demandas en el Gobierno Vasco.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar la existencia de nuevas funciones a desempeñar derivadas de los proyectos PIP. 2. Comunicar la idea de que el Gobierno Vasco sólo avanza gracias a la implicación y al desarrollo de sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE3: Implantar una cultura de transparencia en la gestión y en la toma de decisiones • OE4: Desarrollar un modelo organizativo flexible, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la excelencia en la gestión • OE9: Simplificar procedimientos y reducir cargas administrativas
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Enero - Junio 2012 Público objetivo: Empleados		

114}

Campañas de gestión del cambio

3.- Ajuste de los perfiles profesionales para el desarrollo e implantación proyectos estratégicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 2: "Desarrollando a nuestros profesionales"	3.2.- Formar y motivar a cada uno de los profesionales en las nuevas funciones y habilidades requeridas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el colectivo cuyas funciones se han visto modificadas y elaborar un plan de formación ad-hoc por colectivo . 2. Asimismo identificar aquellas nuevas habilidades que se van a requerir en la implantación del PIP y formar a los colectivos implicados. 3. Generar en los profesionales ganas para asumir nuevas funciones que les proporcionen desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE3: Implantar una cultura de transparencia en la gestión y en la toma de decisiones • OE4: Desarrollar un modelo organizativo flexible, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la excelencia en la gestión • OE9: Simplificar procedimientos y reducir cargas administrativas
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Enero – Diciembre 2012 Público objetivo: Empleados		

Campañas de gestión del cambio

4.- Lanzamiento del marco de innovación

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 1: “La Innovación en el Gobierno Vasco”	4.1.- Comunicar a todos los profesionales del Gobierno Vasco y a otras Administraciones Públicas la puesta en marcha y resultados obtenidos por las Comunidades de Prácticas y Equipos de Innovación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar la importancia de la innovación en el Gobierno Vasco 2. Publicar todas y cada una de las prácticas innovadoras puestas en marcha en el Gobierno Vasco. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE3: Implantar una <i>cultura de transparencia</i> en la gestión y en la toma de decisiones • OE4: Desarrollar un <i>modelo organizativo flexible</i>, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la <i>excelencia en la gestión</i>
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Puntual según se vayan produciendo resultados Público objetivo: Ciudadanía, Empleados, Empresas, Otras Administraciones Públicas, Educadores, Asociaciones, Políticos y Proveedores		

Campañas de gestión del cambio

4.- Lanzamiento del marco de innovación

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 2: “Nuestra Red profesional”	4.2.- Formar y motivar a todos los profesionales del Gobierno Vasco en el uso de red Profesional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer ver las oportunidades que tiene el uso de la Red Profesional 2. Generar en los profesionales las ganas de utilizar la Red profesional como herramienta de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • OE4: Desarrollar un <i>modelo organizativo flexible</i>, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la <i>excelencia en la gestión</i>
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Enero – Diciembre 2012 Público objetivo: Empleados		

{115}

Campañas de gestión del cambio

4.- Lanzamiento del marco de innovación

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 3: “Cómo trabajar en Innovación”	4.3.- Formar en metodología de innovación a los participantes de las Comunidades de Prácticas y Equipos de Innovación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar las habilidades en el campo de la innovación, necesarias para todo aquel que forme parte de las CoP y EqI. 2. Motivar a estos empleados en el uso de las metodologías de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE4: Desarrollar un <i>modelo organizativo flexible</i>, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la <i>excelencia en la gestión</i>
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Marzo– Diciembre 2011 Público objetivo: Empleados		

Campañas de gestión del cambio

5.- Modernización y puesta en marcha de nuevos proyectos tecnológicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 1: "Proyectos tecnológicos PIP"	5.1.- Dar a conocer la existencia de los nuevos proyectos tecnológicos a todos los colectivos usuarios. Entendiendo por nuevos proyectos tecnológicos tanto la modernización de proyectos tecnológicos ya existentes, como los nuevos proyectos tecnológicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar la modernización de los proyectos tecnológicos disponibles. 2. Comunicar la existencia de nuevos proyectos tecnológicos disponibles. 3. Establecer con los usuarios una relación de confianza basada en que "sus opiniones para el Gobierno Vasco cuentan". 4. Comunicar la idea de que el Gobierno Vasco avanza e innova gracias a las ideas de sus usuarios y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE1: Disponer de una completa oferta de servicios multicanal, adaptada a las necesidades reales de ciudadanos y empresas • OE2: Implicar a la sociedad en la toma de decisiones mediante una participación activa y multicanal • OE5: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las trámites mediante la colaboración y cooperación entre administraciones. • OE6: Evolucionar la plataforma tecnológica para dar soporte a la administración vasca • OE10: Contribuir a la conservación medioambiental mediante la disminución del uso de papel
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Puntual según se vayan implantando los nuevos servicios Público objetivo: Empleados y otras Administraciones públicas		

116}

Campañas de gestión del cambio

5.- Modernización y puesta en marcha de nuevos proyectos tecnológicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 2: "Formando en proyectos tecnológicos"	5.2.- Formar a los usuarios internos y externos en la utilización de los proyectos tecnológicos puestos en marcha a raíz del PIP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar las habilidades de empleados del Gobierno Vasco y de usuarios externos en la utilización de los nuevos proyectos tecnológicos. 2. Optimizar la utilización de los nuevos proyectos tecnológicos. 3. Fomentar utilización y la motivación de los usuarios en torno a los nuevos proyectos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE4: Desarrollar un modelo organizativo flexible, apoyado en las personas, potenciando la gestión del conocimiento, las redes colaborativas, la formación del personal y la innovación • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la excelencia en la gestión • OE9: Simplificar procedimientos y reducir cargas administrativas • OE10: Contribuir a la conservación medioambiental mediante la disminución del uso de papel
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Semanas antes de la implantación del nuevo servicio electrónico Público objetivo: Empleados y otras Administraciones públicas		

Campañas de gestión del cambio

5.- Modernización y puesta en marcha de nuevos proyectos tecnológicos

Eslogan de la Campaña	Objetivo	Ideas Clave	Objetivos estratégicos vinculados
Campaña 3: “Satisfacción de nuestros usuarios”	5.3.- Evaluar el impacto que ha tenido en la satisfacción de los usuarios la puesta en marcha de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las opiniones de los usuarios en torno a los nuevos proyectos tecnológicos. 2. Fomentar la participación de los usuarios en la mejora de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • OE2: Implicar a la sociedad en la toma de decisiones mediante una participación activa y multicanal • OE3: Implantar una cultura de transparencia en la gestión y en la toma de decisiones • OE5: Facilitar la interacción de ciudadanos y empresas con la administración, reduciendo su implicación en las trámites mediante la colaboración y cooperación entre administraciones. • OE7: Determinar o definir mecanismos de apoyo a la excelencia en la gestión • OE8: Proporcionar un modelo de evaluación de políticas públicas
Ficha técnica:	Periodo de la Campaña: Una evaluación pasado 1 mes de la implantación, otra a los 6 meses y otra al año de la implantación Público objetivo: Empleados y otras Administraciones públicas		

5.1.2. Gestión del Cambio específica para cada proyecto

En este apartado se presenta la metodología que deberá utilizar cada equipo de proyecto, para gestionar los cambios producidos a raíz de la implantación de sus proyectos.

Para establecer el Plan de Gestión del Cambio Específico para cada Proyecto, los equipos deberán cumplimentar las siguientes áreas de información:

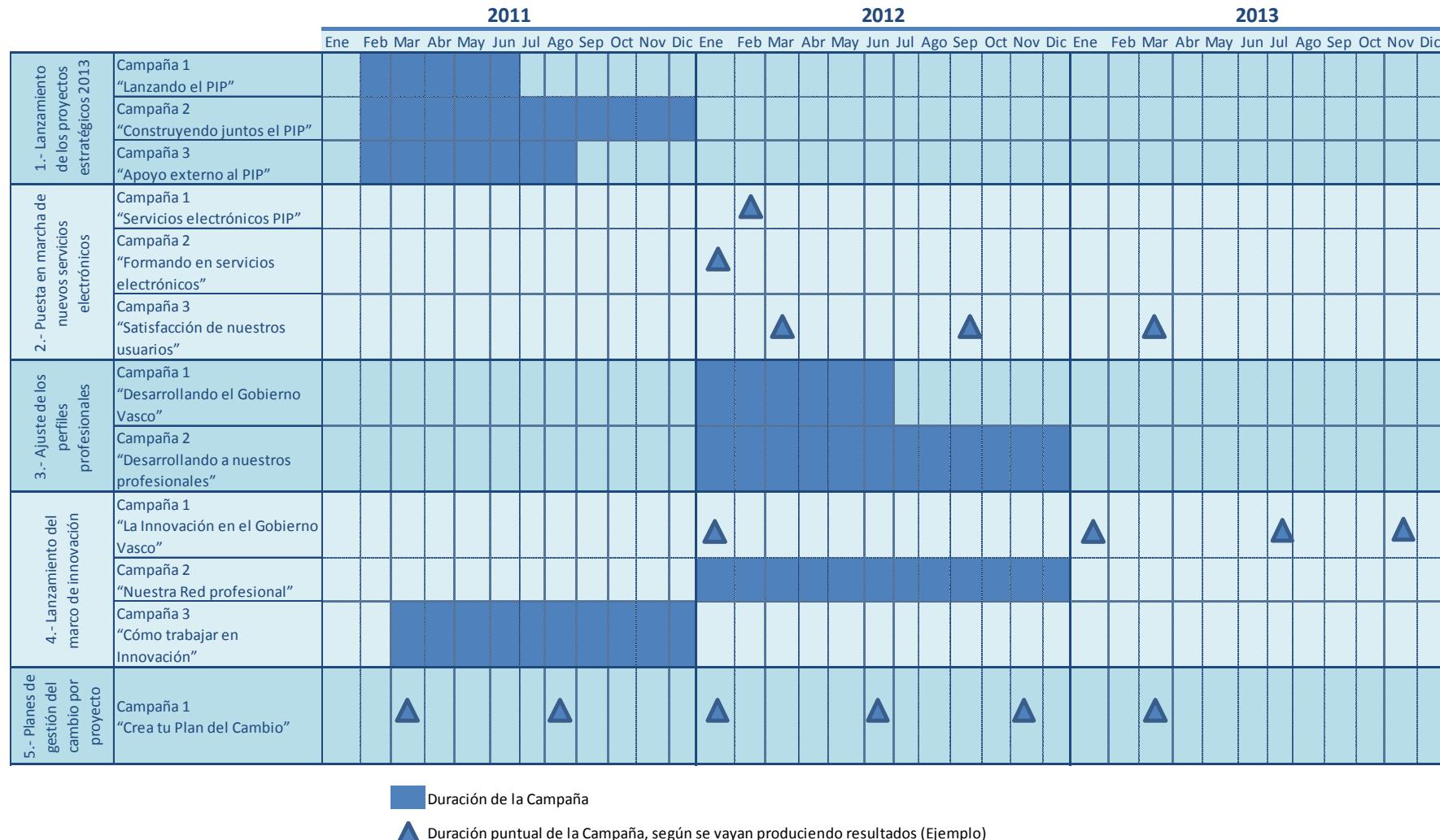
1. Identificación de Hitos de Cambio del Proyecto. Señalar todos aquellos hitos que servirán para promover el cambio necesario para la implantación del proyecto.
2. Selección de acciones concretas propuestas para alcanzar los hitos de gestión del cambio, estableciendo acciones diferentes en función del colectivo al que vayan destinadas. Estas acciones podrán ser tanto de formación como de comunicación.
3. Identificación del colectivo destinatario de las acciones, detallando al máximo el colectivo para adaptar todo lo posible cada una de las acciones propuestas anteriormente.
4. Detalle de las Herramientas o Canales necesarios para llevar a cabo la acción propuesta.
5. Calendarización de las acciones de cambio. Proponer un calendario detallando el marco temporal de cada una de las acciones.
6. Presupuesto estimado para la puesta en práctica de todas acciones recogidas en el plan de gestión del cambio específico del proyecto.



Cada equipo deberá entregar al comienzo de su proyecto el Plan de Gestión del Cambio Específico para el mismo. Para ello deberá entregar cumplimentada la ficha que se adjunta a continuación a la Oficina de Impulso a la Transformación.

Hito de gestión del Cambio:					
Acción	Detalle de la acción	Colectivo destinatario	Herramientas / Canales necesarios	Duración	Presupuesto
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Plan calendarizado de Gestión del Cambio:



Adaptación dinámica del Plan en función de las contingencias de la organización y del contexto

06



{121}

Modelo de seguimiento

122}

6. Modelo de gestión

Un Plan tan ambicioso y variado en iniciativas como es el PIP, necesita dotarse de instrumentos y mecanismos que le permitan coordinar las actuaciones, impulsarlas y velar por el adecuado cumplimiento de los objetivos marcados.

En este capítulo, se encuentran los elementos que conforman el modelo de gestión del PIP:

- Los principios en los que se basará el impulso, coordinación, control y seguimiento de actuaciones.
- El modelo organizativo de soporte.
- Los principales procesos asociados a la gestión de Plan.
- El cuadro de mando con los indicadores clave y objetivos marcados.

6.1. Principios del modelo de gestión

El Plan de Innovación Pública es la hoja de ruta del Gobierno Vasco hacia una Administración más abierta, cercana, innovadora y orientada a resultados. Su ámbito temporal va desde el año 2011 hasta el 2013, por lo que se hace necesario un modelo de gestión basado en los siguientes principios

{123}

- **Coordinación: Una visión transversal del Gobierno Vasco.**

Ante todo el PIP es un Plan de Gobierno, y como tal implica a todo el Gobierno Vasco. Esto no sólo significa que sus actuaciones tendrán efecto sobre todos los Departamentos y unidades, sino además que se necesitará de la participación de todos para el cumplimiento de los objetivos marcados. Por ello, se dispondrá de un conjunto de mecanismos que permitan coordinar adecuadamente la actuación de los distintos Departamentos y Organismos con el fin de aprovechar sinergias y ser más eficientes y eficaces en el desarrollo de los proyectos.

- **Impulso: Liderazgo decidido para el cumplimiento de los objetivos.**

El liderazgo del Plan recae sobre la Viceconsejería de Administración Pública. Además de la organización específica de proyectos que tendrán sus propios responsables, la Viceconsejería de Administración Pública pondrá los mecanismos necesarios para impulsar las iniciativas del Plan, actuando como promotor de las mismas cuando sea necesario y buscando el liderazgo y apoyo del resto de unidades del Gobierno Vasco cuando esto sea necesario.

- **Supervisión: Una Dirección de Proyecto con información real, clara y oportuna.**

Es evidente que un Plan de estas características requiere de unos instrumentos que permitan el control y seguimiento continuados del avance de los proyectos y del cumplimiento de las iniciativas. En este sentido se contempla la disposición de órganos y procedimientos orientados a realizar una supervisión rigurosa y eficiente, que no penalice a los equipos de gestión con excesivas tareas administrativas, pero que permita trasladar a la Dirección del Plan una visión clara y real de cuál es la situación de las actuaciones y de sus resultados y le permita tomar las decisiones necesarias para tomar las medidas que sean necesarias en cada caso.

- **Actualización: Un Plan que se adapta a los cambios del entorno.**

No es posible conocer con detalle los elementos de contexto y la situación de las iniciativas del Plan en un plazo de tres años. Cambios en la normativa o en la tecnología, estudios cuyos resultados implican cambiar decisiones técnicas, alteraciones presupuestarias o los propios resultados de los proyectos, son situaciones que van cambiando el contexto y que requieren realizar cambios en el Plan. Por ello, el PIP nace con la vocación de ser un Plan en permanente construcción y se dota de elementos que le permitirán adaptarse continuamente a los cambios de su entorno.

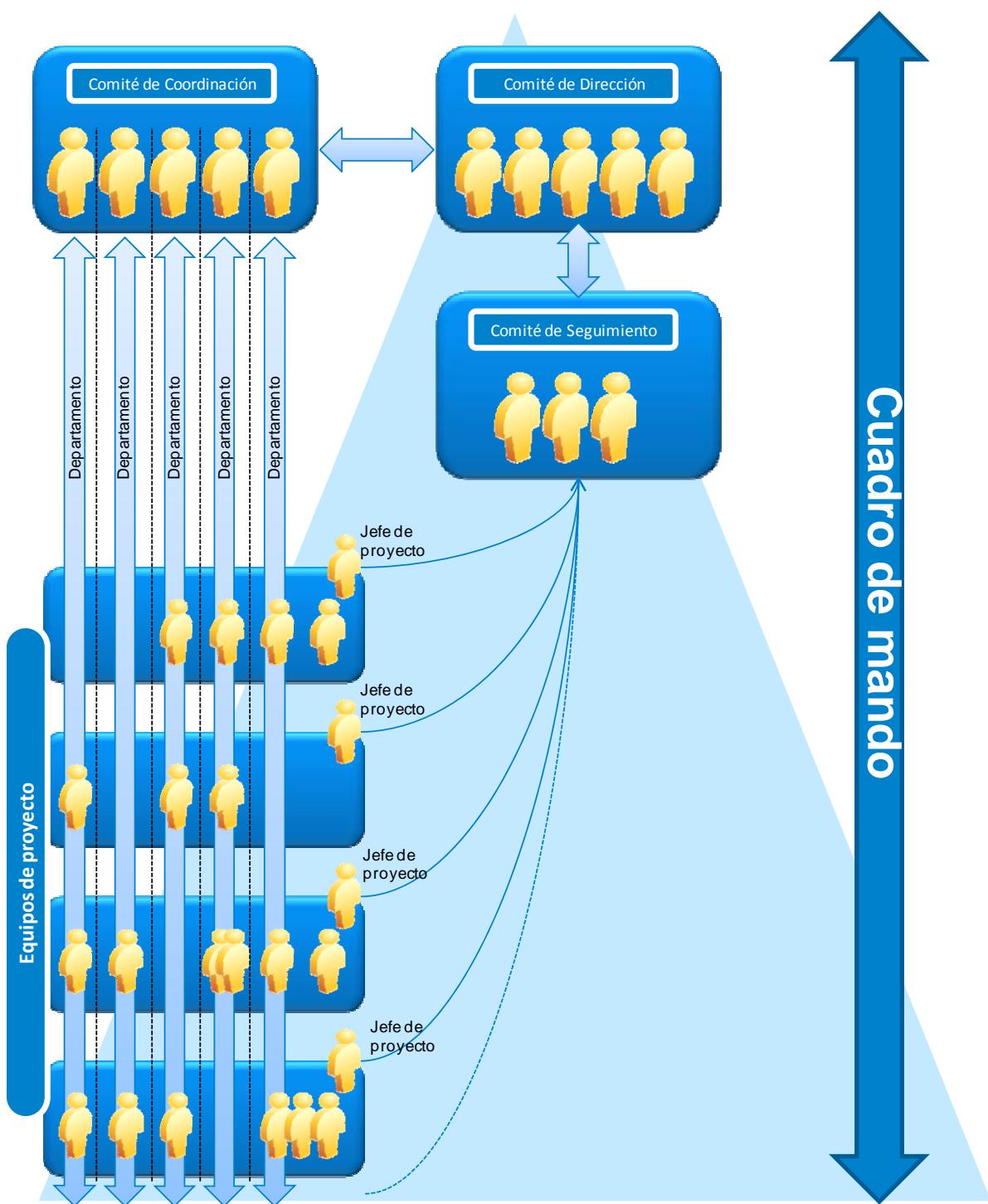
124}

6.2. Modelo organizativo

El modelo organizativo del PIP está formado por un conjunto de equipos de proyectos encargados de su ejecución del Plan, y de una serie de órganos que se encargan de su dirección, coordinación, seguimiento y actualización. Estos órganos son:

- Comité de Dirección
- Comité de Coordinación
- Comité de Seguimiento

De manera gráfica y resumida, su organización e interrelación puede verse en el siguiente esquema:



{125}

La composición y responsabilidades de cada uno de esos órganos se describen a continuación:

Comité de Dirección

Miembros	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Viceconsejera de Administración Pública • Director de Innovación y Administración Electrónica • Director de Atención Ciudadana • Director de Informática y Telecomunicaciones • Dirección General EJIE • Directora de Función Pública • Asesora de la Consejera de Justicia y Administración Pública 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar decididamente el Plan. • Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados. • Dirigir, en el sentido más amplio, las iniciativas que configuran el Plan. • Establecer y revisar las estrategias de actuación. • Revisar los informes del Comité de Seguimiento y supervisar su actuación. • Informar continuamente de la marcha del proyecto y de las iniciativas previstas al Comité de Coordinación y facilitar su participación en el Plan. • Resolver las incidencias y problemas que se escalen del Comité de Seguimiento, Comité de Coordinación o cualquier otro agente del Plan. • Garantizar los recursos necesarios para la ejecución del Plan. • Control sobre la calidad del Plan.

126}

Comité de Coordinación

Miembros	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Viceconsejera de Administración Pública • Directora de Función Pública • Directora de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet • Director de Innovación y Administración Electrónica • Director de Atención Ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la participación de los agentes implicados de cada Departamento y Organismo en el proyecto. • Coordinar la colaboración y el correcto desarrollo de los proyectos en cada una de sus fases. • Aprovechar posibles sinergias entre las direcciones. • Apoyar la promoción y comunicación del PIP en los Departamentos y Organismos. • Identificar sinergias y posibles correlaciones entre el PIP y otras iniciativas departamentales.

- Director de Informática y Telecomunicaciones
- Director de Innovación y Sociedad de la Información
- Directora de Presupuestos
- Directores y Directoras de Servicios de los Departamentos

Comité de Seguimiento

Miembros	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> • Director de Innovación y Administración Electrónica • Director de Atención Ciudadana • Director de Informática y Telecomunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el avance de los proyectos. • Hacer seguimiento del cuadro de mando del PIP con los indicadores clave y los objetivos estratégicos. • Elaborar informes de seguimiento con el resumen del avance del Plan para el Comité de Dirección. • Resolver las incidencias y problemas que se escalen desde los equipos de proyectos, o cualquier otro agente del Plan, o escalarlos al Comité de Dirección, en su caso. • Revisar los cambios reportados por los jefes de proyectos y valorar su posible impacto en otras actuaciones. • Autorizar / denegar las solicitudes de cambio solicitadas. • Revisar periódicamente la conveniencia de realizar modificaciones en las actuaciones previstas.

{127}

6.3. Modelo de interrelación y participación

La propia metodología de elaboración del PIP ya contaba con un modelo de interrelación y participación novedoso e integrador que se mantendrá a lo largo de la ejecución del Plan. Los elementos más destacados de este modelo son los siguientes:

- **Grupos de trabajo:** A lo largo de la elaboración del Plan se han constituido grupos de trabajo heterogéneos que han colaborado en la definición de las distintas iniciativas que componen el PIP. Estos grupos han estado formados por personal de los distintos Departamentos y Entidades del Gobierno Vasco, representantes de empresas, de organizaciones académicas y otras Administraciones Públicas.
- **Redes sociales y web 2.0:** Se han puesto en marcha múltiples canales para recoger la participación de la ciudadanía en general en el PIP. Para ello, se ha puesto en marcha un blog, canales en Facebook, Twitter y LinkedIn para difundir toda la información sobre el diseño del Plan y recibir la participación de las personas interesadas en compartir sus opiniones y contribuciones sobre el Plan.
- **Relación interadministrativa:** Como uno de los grupos de trabajo mencionados anteriormente, se puso en marcha uno con la participación de distintas Administraciones Públicas vascas. Este grupo tiene vocación de permanencia y se ha establecido un proyecto específico (7.1.) para la creación de un instrumento organizativo de colaboración entre las Administraciones públicas vascas. Este grupo permitirá organizar y desplegar distintas iniciativas del PIP que tienen un alcance interadministrativo.

128}

6.4. Actualización del Plan de Innovación Pública

El PIP pretende contar con un proceso de revisión que sea flexible y sencillo. Por tanto, se establecen los siguientes procedimientos de revisión:

- **Revisión ordinaria:** En esta categoría entran los cambios propios de la gestión ordinaria de los proyectos y que, si bien son de cierta importancia y pueden afectar a la marcha de otros proyectos, no se consideran de mayor impacto. Estos cambios incluyen:
 - Cambios en la planificación del proyecto que no alteren hitos o entregables comprometidos.
 - Incorporación de nuevos indicadores de medición.
 - Modificaciones inevitables en la planificación originadas por retrasos.

Estos cambios podrán ser realizados directamente por el Jefe de Proyecto, que deberá reportarlos directamente al Comité de Seguimiento.

- **Revisión extraordinaria:** En esta categoría entran los cambios de mayor calado o envergadura. Estos cambios incluyen:

- Incorporación de nuevos proyectos.
- Eliminación de proyectos.
- Modificación del plazo de ejecución y de los hitos.
- Cambios significativos del alcance del proyecto (Organismos involucrados, actividades a realizar, etc.)
- Modificación presupuestaria.
- Cambio en los objetivos comprometidos.
- Cambio en el área responsable.

Estos cambios deberán ser solicitados al Comité de Seguimiento que deberá comunicar su autorización, denegación o elevación al Comité de Dirección.

6.5. Cuadro de mando

El PIP es un Plan orientado a resultados, y como tal, se han establecido objetivos estratégicos y operativos medibles y cuantificables que permitirán hacer un seguimiento adecuado del efecto real de las iniciativas puestas en marcha.

Línea 1: Servicios Electrónicos			
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE¹⁰
Porcentaje de servicios electrónicos nivel 3 con interacción electrónica completa con la ciudadanía ¹¹	-	100%	Si
Porcentaje de servicios electrónicos nivel 4 con tramitación electrónica completa ¹²	-	60%	Si
Número de nuevos servicios nivel 5 (proactivos) ¹³	-	5	Si
Elaborar un sistema de medición de la satisfacción de la ciudadanía respecto a los servicios electrónicos	-	1	
Porcentaje de trámites de ciudadanos y ciudadanas solicitados por canales electrónicos	-	20%	Si
Porcentaje de trámites de empresas solicitados por canales electrónicos	-	60%	Si
Número de personas formadas en materia de administración electrónica e innovación pública	-	2.700	Si
Porcentaje de concursos en los que se posibilita licitar por Internet	-	100%	
Porcentaje de licitaciones (ofertas presentadas) por Internet	-	50%	

130}

Línea 3: Adaptación normativa			
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE¹⁴
Disposición de una norma específica de administración electrónica actualizada	-	1	

¹⁰ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

¹¹ Se refiere a que los ciudadanos, ciudadanas y empresas pueden realizar cada uno de los intercambios de información a través de canales electrónicos. Esto incluye realizar el inicio de la tramitación a través de formularios electrónicos, recibir notificaciones y avisos por vía electrónica, utilización de pago electrónico y cualquiera otro trámite.

¹² Se refiere a que la gestión de los trámites que se realizan en la Administración se realiza con aplicaciones informáticas que dan apoyo a la gestión y permiten integrar toda la información sobre los expedientes. Esto aumenta la eficiencia y la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía.

¹³ Se trata de servicios que se ofrecen al usuario sin necesidad de ser requeridos, al derivar de derechos prefijados a datos precargados en servicios electrónicos. Uno de los ejemplos más conocidos es el del borrador de la declaración de la renta, que se pre-elabora por parte de la Administración.

¹⁴ IDEM

Línea 4: Presencia en Internet			
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE¹⁵
Disposición de una sede electrónica	-	1	
Porcentaje de portales con herramientas Web 2.0	-	50%	
Índice de satisfacción de los usuarios de Euskadi.net	-	7/10 ¹⁶	Si
Disposición de una nueva intranet	-	1	
Número de usuarios de una nueva herramienta colaborativa	-	2.000	

Línea 5: Atención Ciudadana			
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE¹⁷
Valoración media de las personas usuarias del servicio Zuzenean (presencial y telefónico)	-	6/10 ¹⁸	Si
Porcentaje de personas atendidas en 10 minutos o menos (presencial)	-	60%	Si
Porcentaje de personas atendidas en 30 minutos o menos (presencial)	-	100%	Si
Porcentaje de llamadas recibidas sobre el total de ofrecidas (telefónico)	-	60%	Si
Número de Departamentos / Organismos soportados por Zuzenean	-	+3	
Elaboración del estudio de viabilidad	-	1	

{131

Línea 6: Transparencia y Participación			
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE¹⁹
Índice de transparencia	-	90%	Si
Disposición de un documento de pautas comunes de actuación sobre transparencia	-	1	
Disposición de un protocolo de participación a través de órganos colegiados y trámites de información pública	-	1	
Número de iniciativas de participación puestas en marcha	-	10	Si
Número de visitas / año a Irekia	-	+15%	
Índice de satisfacción de los usuarios de Irekia	-	7/10 ²⁰	
Número de descargas mensuales de los conjuntos de datos publicados	250	375	
Número de conjuntos de datos publicados	1.200	2.000	

¹⁵ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

¹⁶ Puntuación igual o superior a 7 puntos en una escala de 0 a 10.

¹⁷ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

¹⁸ Puntuación igual o superior a 6 puntos en una escala de 0 a 10.

¹⁹ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

²⁰ Puntuación igual o superior a 7 puntos en una escala de 0 a 10.

Línea 7: Colaboración interadministrativa

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²¹
Disposición de un instrumento de colaboración interadministrativo	-	1	
Ahorros generados en las Administraciones usuarias al compartir aplicaciones y sistemas en relación al coste del proyecto ²²	-	300%	
Número de servicios o soluciones compartidos con otras administraciones públicas	-	+4	
Disponer de un servicio de intercambio de datos en el ámbito del País Vasco	-	1	
Porcentaje de certificados eliminados en los trámites administrativos	-	60%	Si
Ahorro en costes para el Gobierno Vasco en comparación al coste del proyecto, medidos sobre base anual	-	300%	
Número de procedimientos interadministrativos puestos en marcha	-	1	
Número de administraciones con las que se tiene posibilidad de registro de documentos	-	28	
Número de administraciones con las que se tiene posibilidad de atención a la ciudadanía	-	5	

132}

Línea 8: Innovación y Gestión del Conocimiento

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²³
Porcentaje de perfiles cumplimentados al 75% en la Red profesional	-	10%	
Número de grupos creados en la Red profesional	-	10	
Número de Comunidades de Práctica puesta en marcha	-	10	
Número de personas participantes en las Comunidades de Práctica	-	200	
Número de propuestas de mejora implantadas anualmente por Comunidad de Práctica	-	1	
Número de Equipos de Innovación puestos en marcha	-	10	
Número de mejora implantadas propuestas por los Equipos de Innovación	-	10	

²¹ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

²² Esto es el ahorro que se genera en otras Administraciones por la utilización de software compartido por el Gobierno Vasco en relación al coste incurrido para poder preparar dicho software para su utilización por parte de terceros.

²³ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

Línea 9: Evaluación de políticas públicas

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²⁴
Número de acciones de sensibilización y divulgación desarrolladas	-	6	
Número de personas que han participado en las acciones divulgativas	-	60	
Número de acciones formativas desarrolladas	-	9	
Número de personas que han participado en las acciones formativas	-	100	
Número de planes y actuaciones significativas con información en el espacio colaborativo	-	74	
Disposición del Marco Metodológico	-	1	
Número de evaluaciones cofinanciadas	-	12	
Porcentaje de planes y actuaciones estratégicas con evaluación	-	100%	
Número de evaluaciones difundidas	-	74	

Línea 10: Excelencia en la gestión

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²⁵
Número de buenas prácticas internas identificadas	-	15	
Número de buenas prácticas externas identificadas	-	15	
Disposición del Marco General de Promoción hacia la Excelencia	-	1	
% de áreas clave que han desplegado el plan de acción	-	25%	
Porcentaje de reducción de las cargas administrativas sobre las empresas	-	30%	Si

{133}

Línea 11: Organización y Recursos Humanos

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²⁶
Disposición del manual de organización del Gobierno Vasco	-	1	
Número de procesos transversales de innovación pública analizados y diseñados	-	5	Si
Número de puestos de trabajo rediseñados en la RPT	-	10	Si

²⁴ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

²⁵ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

²⁶ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

Línea 12: Sistemas corporativos

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²⁷
Disposición del nuevo sistema Económico - Financiero	-	1	
Disposición del sistema bibliotecario	-	1	
Disposición y puesta en marcha del sistema de Factura Electrónica	-	1	
Disposición del sistema Eizu	-	1	
Porcentaje de concursos en los que se posibilita licitar por Internet	-	100%	

Línea 13: Infraestructuras tecnológicas

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²⁸
Reducción de costes por consolidación de servidores	-	-10%	
Reducción de incidencias de seguridad	-	-10%	
Disposición de estrategia de los servicios de Telecomunicaciones		1	
Ahorro en costes IT al año (en euros)	-	25.000.000	Si
Nuevas tendencias implantadas en relación con las analizadas	-	50%	

134}

Línea 14: Modelo de Gestión IT

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo	OE ²⁹
Porcentaje de satisfacción de las unidades respecto a servicios IT	-	+50%	Si
Ahorro en costes IT al año (en euros)	-	25.000.000	Si

²⁷ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

²⁸ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.

²⁹ Objetivo estratégico. Designa si este indicador está incluido como objetivo estratégico.



pip

plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

