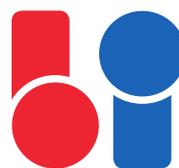


berrikuntza
publikoaren
plana



plan de
innovación
pública

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

**PERTSONA HELBURU
COMPROMISO CON LAS PERSONAS**

Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco 2014-2016

Vitoria-Gasteiz, junio 2014



● Índice

1. Introducción	3
2. Situación de partida	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Diagnóstico de la situación de partida	8
2.3 Lecciones aprendidas.....	18
2.4 El Plan de Innovación Pública en el contexto actual: Europa, Estado y Euskadi	20
2.5 Alineamiento del Plan de Innovación Pública con los objetivos de la legislatura	25
2.6 Alcance del Plan de Innovación Pública.....	33
3. Formulación estratégica	41
3.1 Misión y visión del Plan	41
3.2 Formulación estratégica	42
3.3 Objetivos estratégicos	45
4. Plan operativo.....	50
4.1 Desarrollo de los ejes estratégicos.....	50
4.2 Plan operativo de despliegue	61
4.3 Resumen económico.....	66
5. Comunicación y gestión del cambio	68
5.1 Visión y enfoque de gestión del cambio	68
5.2 Gestión del cambio transversal	71
5.3 Gestión del cambio específica para cada eje	73
5.4 Metodología de gestión del cambio específica para proyectos de especial alcance o complejidad	76
6. Modelo de gestión	78
6.1 Principios del modelo de gestión.....	78
6.2 Modelo organizativo	80
6.3 Actualización del Plan de Innovación Pública	85
6.4 Cuadro de mando.....	86



1. Introducción

Entendemos por “innovación pública” la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

La innovación pública persigue, por tanto, la consecución de unas políticas públicas que satisfagan adecuadamente las necesidades sociales y unos servicios públicos de calidad, mediante la asignación y la utilización eficiente de los recursos públicos.

Una Administración Pública moderna, ágil y eficiente es determinante para lograr una sociedad con mayores cuotas de bienestar y de calidad de vida.

Al igual que Euskadi asume la innovación como un elemento clave para la mejora de la competitividad de su economía, 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.

Con este propósito el Gobierno Vasco puso en marcha el Plan de Innovación Pública, como un instrumento de gestión estratégica para avanzar hacia una Administración Pública que contribuya a legitimar el valor de lo público en la sociedad vasca.

El reto de mejorar la Administración Pública y adecuarla permanentemente a las necesidades cambiantes de la ciudadanía trasciende el horizonte de las legislaturas y, por tanto, las políticas encaminadas a este propósito deben prolongarse más allá de los ciclos políticos.

Es por ello que el Programa de Gobierno para la actual legislatura hace suyo el compromiso de “profundizar en la reforma y modernización de la Administración Pública, definiendo y poniendo en práctica una Estrategia de Innovación Pública de Euskadi, orientada a la mejora en la atención y el servicio a la ciudadanía facilitando su relación con todas las Administraciones Públicas”.

Este Plan de Innovación Pública 2014-2016 responde pues a ese compromiso, asumiendo el reto de avanzar hacia una Administración Pública innovadora, abierta, eficaz y eficiente.

Por tanto, el nuevo PIP 2014-2016 atiende, por una parte, a necesidades ya clásicas de las administraciones públicas, como son las relativas a la eficacia y la eficiencia y,



por otra, a los actuales requerimientos de unas sociedades que reclaman de las instituciones públicas su adecuación a las posibilidades tecnológicas del tiempo que vivimos y a una cultura democrática más exigente en cuanto a la forma de funcionamiento de las instituciones, en particular con respecto a la transparencia de su actuación y a la participación de la ciudadanía en la gestión de las políticas públicas.

Si clasificamos las necesidades de acuerdo con el enfoque estratégico que se detalla más adelante, en el apartado de “Formulación estratégica”, podríamos concretarlas en la siguiente relación:

- Necesidad de adecuar el funcionamiento de la Administración Pública a los requisitos de un régimen democrático avanzado, en el que la ciudadanía ejerce un control directo de la actuación de las instituciones y asume un rol corresponsable en el diseño, ejecución y evaluación, tanto de las políticas como de los servicios públicos.
- Necesidad de garantizar unos servicios y una atención de calidad a la ciudadanía, a través de los diversos canales de interacción disponibles en la actualidad: presencial, telefónico, electrónico, etc.
- Necesidad de que esta prestación de servicios se realice de forma eficiente, es decir, con una asignación y una utilización racional y proporcionada de los recursos públicos, mediante unos sistemas de gestión basados en datos, que permitan el seguimiento y la evaluación de la actividad administrativa.
- Necesidad de consolidar, completar y actualizar el desarrollo de la Administración electrónica para hacer efectivo el derecho de la ciudadanía a relacionarse con la Administración por medios electrónicos, reduciendo la carga administrativa que deben soportar las empresas y la propia ciudadanía para el ejercicio de sus derechos y obligaciones.
- Necesidad de adecuar la estructura organizativa y los perfiles de los puestos de trabajo a las nuevas formas de trabajo derivadas de la implantación de la Administración electrónica y de los nuevos sistemas de gestión, así como para dar respuesta a la gestión de la transparencia y la participación ciudadana.



- Necesidad de involucrar a la ciudadanía y a los profesionales públicos en el diseño, la gestión y la evaluación de las políticas y de los servicios públicos, partiendo de la convicción de que el sector público necesita disponer de manera efectiva de una capacidad innovadora que tenga la más amplia base posible para poder hacer frente a los retos actuales de la sociedad compleja y cambiante a la que tiene el compromiso de aportar valor y prestar servicio.

El PIP 2014-2016 pretende abordar la atención de estas necesidades con una perspectiva integral, tanto desde el punto de vista funcional, contemplando todos los aspectos señalados en la relación anterior, como desde el punto vista organizativo, es decir, de forma transversal al conjunto de los Departamentos del Gobierno Vasco.



2. Situación de partida

2.1 Antecedentes

El nuevo Plan de Innovación Pública (PIP) 2014-2016 supone una evolución del anterior PIP 2011-2013, a partir de los elementos más estables de su formulación estratégica, en la medida que los retos y objetivos que afronta la Administración Pública vasca en la actualidad no se han modificado sustancialmente durante los últimos años. Si acaso la coyuntura económica que atravesamos pone aún más en evidencia la necesidad de construir una Administración más eficaz y eficiente, que sea motor de modernidad y ventaja competitiva para nuestra sociedad. De igual manera, los factores culturales, sociales y políticos de la crisis actual presionan en el sentido de avanzar hacia el Gobierno Abierto, reformulando los mecanismos de interacción con la ciudadanía, profundizando en las políticas de transparencia y participación ciudadana y articulando redes de colaboración público-privada entre los múltiples agentes que intervienen o son afectados por las diferentes políticas públicas.

En cualquier caso, resulta evidente que el reto de mejorar la Administración Pública y adecuarla permanentemente a las necesidades cambiantes de la ciudadanía trasciende el horizonte de las legislaturas y, por tanto, las políticas encaminadas a este propósito deben prolongarse más allá de los ciclos políticos. El nuevo PIP viene pues a actualizar la estrategia de innovación pública del Gobierno Vasco para el próximo periodo 2014-2016.

El PIP 2014-2016 supone, por tanto, la actualización de la estrategia definida en el PIP anterior, en base a la experiencia y a las lecciones aprendidas en su ejecución, toma en consideración las novedades producidas en nuestro entorno en las materias que forman parte de su alcance funcional e incorpora la impronta del Gobierno en cuanto a su enfoque y prioridades.

La experiencia del PIP anterior aconseja, por ejemplo, simplificar la estructura del Plan para facilitar su gestión, como se explica en el apartado de formulación estratégica de este documento. Se estima que la reducción del número de ejes y líneas estratégicas del Plan permite una agrupación más compacta de los proyectos, facilitando su coordinación transversal y simplificando el seguimiento de su ejecución.



Por otra parte, el nuevo PIP 2014-2016 incorpora, dentro de su alcance, iniciativas puestas en marcha en la presente legislatura, que no habían sido abordadas en el Plan anterior, como es el caso, por ejemplo, del proyecto de redimensionamiento del sector público. En efecto, si bien esta iniciativa puede considerarse una asignatura pendiente desde hace tiempo, es evidente que la actual coyuntura económica ejerce una presión considerable en el sentido de simplificar y optimizar la estructura, tanto de la Administración general, como de sus diversos entes dependientes.

Así mismo, en la actual legislatura se produce una modulación de prioridades en virtud de la cual se dota de una mayor presencia en este Plan a las líneas de trabajo encaminadas a avanzar en las políticas de transparencia y buen gobierno, entre cuyas iniciativas cabe destacar el proyecto de Ley de la Administración Pública Vasca y la elaboración del Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana.

Y, por otra parte, se modifica sustancialmente el enfoque de los proyectos de mejora de la gestión con respecto al PIP anterior, con la puesta en marcha del proyecto Aurrerabide, que persigue un mejor aprovechamiento de los procesos e instrumentos propios de la Administración pública para maximizar la calidad de los trámites y servicios que presta orientados a lograr los objetivos de desarrollo y bienestar de la población, a fin de satisfacer las expectativas de los ciudadanos y ciudadanas.

La Administración debe ofrecer el mejor servicio posible a la ciudadanía en un contexto cambiante, para ello, tiene que impulsar la integración de servicios, descubrir las necesidades y preferencias de la ciudadanía e involucrar a la ciudadanía en el diseño de los servicios.

Finalmente, este PIP 2014-2016 debe adecuarse a los cambios estructurales producidos en la legislatura actual, entre los que cabe destacar la adscripción de la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración (DACIMA) a la Viceconsejería de Función Pública, en el Departamento de Administración Pública y Justicia, y la integración del área de informática y telecomunicaciones en el Departamento de Hacienda y Finanzas.



Estos cambios organizativos tienen incidencia en el alcance y en el propio contenido del Plan, en la medida que la adscripción de la DACIMA a la Viceconsejería de Función Pública supone oportunidades para reforzar los proyectos organizativos del PIP, mientras que la integración del área TIC en otro Departamento tendrá reflejo en una menor presencia de los proyectos tecnológicos con respecto al Plan anterior.

2.2 Diagnóstico de la situación de partida

Este diagnóstico de la situación actual en las materias que forman parte del alcance funcional de este PIP 2014-2016 integra, por un lado, la información derivada de la evaluación del PIP anterior y, por otro lado, la relativa a las nuevas iniciativas puestas en marcha durante la presente legislatura, especialmente en las áreas de transparencia y buen gobierno, que se han plasmado en actuaciones tales como la elaboración de la Ley de la Administración Pública Vasca o del Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana, así como en el eje de mejora de la gestión, mediante la puesta en marcha del denominado proyecto Aurrerabide.

Finalmente, la situación actual, a los efectos del PIP, también viene caracterizada por los cambios organizativos que se han detallado en apartados anteriores.

A continuación se detalla la evaluación de los objetivos del PIP 2011-2013.

Los objetivos estratégicos del PIP 2011-2013 eran los siguientes:

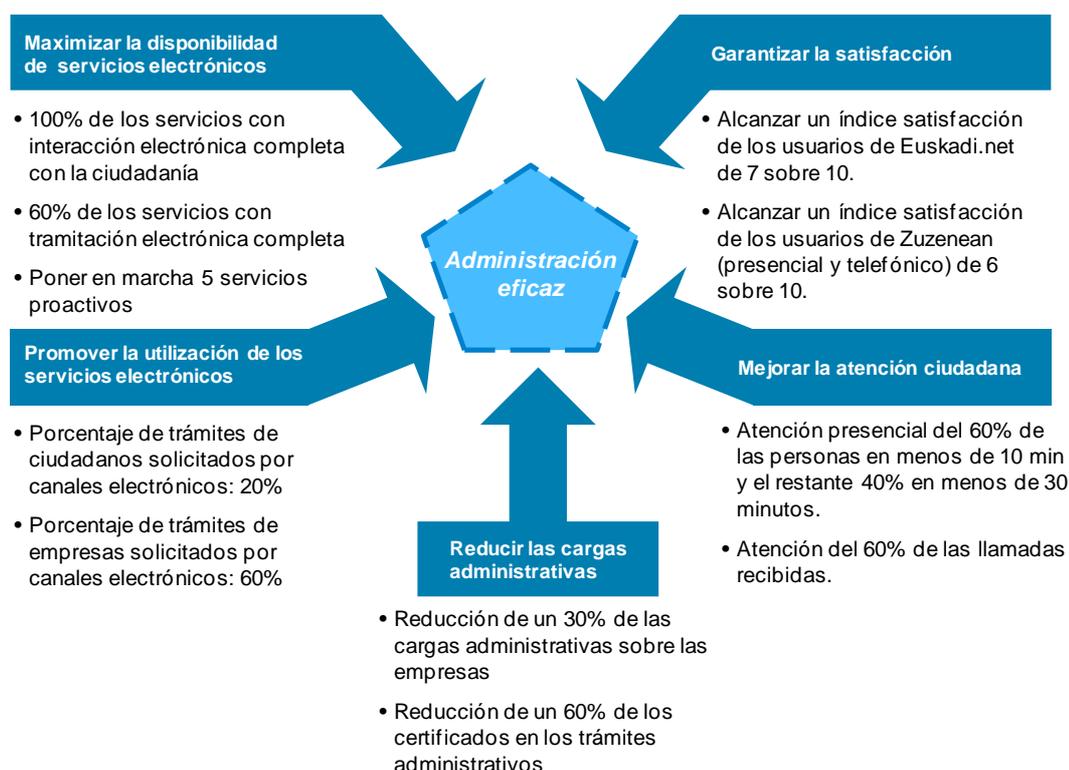
- Administración eficaz: Desarrollar una oferta de servicios de calidad y accesible por diferentes canales (presencial, teléfono, Internet).
- Administración abierta: Promover la transparencia, la participación y la colaboración en la Administración pública.
- Administración eficiente: Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, adecuando la organización, simplificando los procedimientos y actualizando la tecnología.

En este apartado se resume la situación de partida con respecto a cada uno de estos objetivos estratégicos.

Administración eficaz

Los indicadores fijados por el PI

P 2011-2013 para medir el cumplimiento de este objetivo estratégico eran los siguientes:



Durante el periodo de ejecución del PIP 2011-2013 se han conseguido avances muy notables en la disponibilidad de servicios electrónicos, habiendo pasado desde el 15% a finales de 2010 al 60% en la actualidad.

Las iniciativas que más han contribuido a conseguir este resultado han sido, por una parte, el proyecto de digitalización de ayudas en la modalidad de “desarrollo cero” y, por otra, los proyectos departamentales de digitalización impulsados en los Departamentos.



Los resultados alcanzados respecto a la utilización de los servicios electrónicos han sido más discretos. Los mejores resultados se han conseguido en los servicios dirigidos a empresas, aunque el nivel de utilización también ha sido alto en los destinados a particulares cuando no se requería firma electrónica reconocida.

Un aspecto clave de la Administración electrónica es la interoperabilidad con los sistemas de información de otras administraciones y entidades. Durante el periodo de vigencia del PIP 2011-2013 se han producido avances notables en este ámbito. Se han firmado convenios de interoperabilidad con las Diputaciones Forales, con el Ministerio de Presidencia (actualmente, Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas), con la Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT) y, más recientemente, con los ayuntamientos de las tres capitales vascas y con los de Irún, Basauri y Barakaldo.

Actualmente están disponibles los servicios de verificación de la identidad, la residencia, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, las cotizaciones a la Seguridad Social, los datos catastrales y las titulaciones académicas (universitarias y no universitarias).

Por otra parte, se han implantado servicios de interoperabilidad, también, con otras entidades, como en el caso de los notarios para la inscripción en el Registro de Cooperativas y con las entidades financieras a través de la pasarela de pagos.

Actualmente se está trabajando para incorporar nuevos intercambios de datos y, sobre todo, para extender los servicios de interoperabilidad al conjunto de las administraciones vascas y, especialmente, en el ámbito municipal.

En cuanto a la presencia del Gobierno Vasco en Internet, a fecha de hoy, casi todos los portales y contenidos web del Gobierno Vasco están albergados y se gestionan desde el sistema común de euskadi.net, por lo que se puede concluir que el actual modelo de presencia está razonablemente consolidado.

El reto actual pasa por la evolución hacia un modelo de comunicación bidireccional con la ciudadanía, que tenga en cuenta no sólo la utilización de medios propios, sino también la participación en las redes sociales de mayor implantación.



Igualmente, puede afirmarse que a fecha de hoy el Servicio de Atención Ciudadana (Zuzenean), que estaba recién implantado al comienzo del PIP 2011-2013, también está razonablemente consolidado y ofrece una buena calidad de servicio.

Las encuestas de satisfacción llevadas a cabo reflejan un índice de satisfacción de 5,9 sobre 10 entre las personas usuarias de euskadi.net y un 8,6 sobre 10 entre las personas usuarias del Servicio de Atención Ciudadana Zuzenean, ambos datos referidos al año 2013.

Por otra parte, los datos de gestión de Zuzenean han reflejado una gran mejora en todos los indicadores de atención ciudadana, presencial y telefónica.

En relación con el objetivo de reducción de cargas administrativas, recogido en la Línea estratégica “10. Excelencia en la gestión”, según la medición más reciente de este indicador con los datos de la revisión del Plan de Digitalización de Servicios, el porcentaje de reducción alcanzado hasta la fecha, por efecto de este proceso de digitalización de servicios, se sitúa en torno al 50 % de las cargas iniciales.

Por lo que respecta a los procedimientos a instancias de la propia Administración, se ha desplegado en toda la organización (Administración General, Organismos Autónomos y resto de la Administración institucional) la tramitación exclusivamente electrónica de los mismos. Dicho despliegue se adecúa a lo establecido en los Acuerdos de Consejo de Gobierno de 9 de febrero de 2013, 28 de diciembre de 2010 y 27 de noviembre de 2012. Los procedimientos que, en la actualidad, tienen tramitación totalmente electrónica son los siguientes:

- Disposiciones normativas de carácter general.
- Negocios Bilaterales no contractuales: Encomiendas de Gestión, Reclamaciones por responsabilidad patrimonial, Convenios, Protocolos, Contratos-Programa...
- y todos los Actos Administrativos cualquiera que sea su instrumento (Decreto, Orden, Resolución, Acuerdo de Consejo de Gobierno), incluidos los Planes Estratégicos de Gobierno, las ayudas, becas y subvenciones

(nominativas y directas incluidas) y las adjudicaciones internas a medios propios.

Administración abierta

Los indicadores fijados por el PIP para medir el cumplimiento de este objetivo estratégico eran los siguientes:



Las principales iniciativas encaminadas a conseguir una Administración abierta se impulsaron en la pasada legislatura desde la Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet, la Dirección de Innovación y Administración Electrónica y la Dirección de Atención Ciudadana, contando con la coordinación de la Dirección de Coordinación de Lehendakartzita.

La distribución de funciones en la legislatura actual se ha modificado ligeramente, asumiendo la Dirección de Coordinación de Lehendakartzita el liderazgo político, mientras que el impulso a las políticas de Buen Gobierno se ha residenciado en la DACIMA, y la plataforma de gobierno abierto y la participación ciudadana en la Dirección de Gobierno Abierto de Lehendakartzita.

Los resultados más tangibles en esta área han sido IREKIA, el portal de transparencia y participación, y Open Data Euskadi, portal de apertura de datos pionero en el Estado, así como los excelentes resultados conseguidos en las evaluaciones externas efectuadas por Transparencia Internacional, tal y como se explica posteriormente en este mismo apartado.

En cuanto a iniciativas sectoriales de participación, cabe destacar las siguientes:

- La estrategia de desarrollo sostenible Ecoeuskadi 2020



- El Pacto Social por la Vivienda
- El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015
- La Estrategia de la cronicidad en Euskadi
- El Plan Vasco de Inmigración, ciudadanía y convivencia intercultural
- La Ley de aprendizaje a lo largo de la vida
- El Plan de Innovación Pública 2011-2013

En el área de transparencia se han producido avances constatables mediante la evaluación externa que realiza la organización Transparencia Internacional, en cuyo Ranking de Comunidades Autónomas el Gobierno Vasco ha pasado de la posición 14, con 57,5 puntos, a ocupar la primera posición, con una puntuación de 97,5 sobre 100.

Así mismo, más recientemente la Agencia Vasca del Agua (URA) también ha obtenido el primer lugar entre las autoridades gestoras del agua en el Estado, obteniendo 93,5 puntos sobre 100 en el ranking de transparencia en la gestión del agua, que publica también la organización independiente Transparencia Internacional.

La herramienta más importante para llevar a cabo la política de transparencia ha sido euskadi.net, la red de portales del sector público vasco. Dentro de esta red, la plataforma Irekia, el catálogo de datos abiertos Open Data Euskadi y el portal de transparencia son los elementos más significativos.

El Consejo de Gobierno aprobó por el 28 de mayo de 2013, el Código Ético y de Conducta de los Cargos Públicos y personal eventual de la Administración General e Institucional de la Comunidad Autónoma de Euskadi, y en octubre de 2013, se constituyó la Comisión de Ética Pública encargada de velar por el cumplimiento del Código.

En 2013 se ha iniciado la tramitación del Anteproyecto de Ley de la Administración Pública Vasca. Es un texto basado en los nuevos principios de gobernanza: transparencia, participación y colaboración. El borrador está siendo sometido a contraste con distintos grupos de expertos y colectivos cívicos antes de ser remitido al trámite parlamentario.

Sirva además como indicador de la buena evolución en materia de gobernanza, la primera posición obtenida por nuestra Comunidad Autónoma en el Estado Español en el Informe sobre Gobernanza Regional en Europa recientemente publicado, aunque la posición 64 que ostenta en el conjunto de las 172 regiones analizadas muestra también el camino que todavía queda por recorrer. Este estudio de la Comisión Europea (CE), analiza 172 regiones de la Unión y escruta sus índices de corrupción, su respeto y protección al Estado de derecho, la eficacia de sus gobiernos y cómo las administraciones públicas rinden cuentas a sus ciudadanos y ciudadanas. También analizan la limpieza en los procesos electorales y el funcionamiento de los servicios educativos y sanitarios. La Comunidad Autónoma Vasca ha logrado una puntuación de 7,67 sobre 10.

Administración eficiente

Los indicadores fijados por el PIP para medir el cumplimiento de este objetivo estratégico eran los siguientes:



El despliegue de la Administración electrónica ha requerido realizar un importante esfuerzo para impartir la formación necesaria a las numerosas personas que gestionan los servicios y procedimientos adaptados al medio electrónico.



La formación se ha llevado a cabo por diversos medios. En primer lugar, se han elaborado guías didácticas de las herramientas informáticas que dan soporte a los servicios electrónicos, a fin de que todas las personas usuarias tengan a su disposición las instrucciones necesarias para llevar a cabo cada trámite y cada tarea por el nuevo canal electrónico.

Se ha creado el espacio colaborativo y de conocimiento compartido Jakingune, donde están publicadas las guías didácticas, píldoras de conocimiento en diversos formatos, respuestas a las preguntas más frecuentes y foros de debate para facilitar el intercambio de conocimiento entre todas las personas involucradas en el desarrollo y gestión de los servicios electrónicos.

Por otra parte se ha dispuesto un servicio de tutorización que atiende de forma personalizada para ayudar a las personas usuarias a superar las dificultades que puedan encontrar en el uso de las herramientas.

Adicionalmente, se imparte formación presencial a través de sesiones formativas y, también, mediante los denominados “parches formativos” que se organizan de forma dinámica para dar respuesta a las dificultades más habituales de las personas usuarias. Estas sesiones formativas se llevan a cabo a iniciativa de la DACIMA o a demanda de las propias personas usuarias y/o órganos administrativos.

Por razones de índole presupuestaria, no se ha dispuesto el soporte organizativo necesario para el funcionamiento de los servicios electrónicos, ni para el despliegue de los proyectos de innovación pública en cada Departamento y Organismo Autónomo.

Tampoco se han actualizado los perfiles de los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades derivadas de los nuevos servicios electrónicos y de los nuevos medios de información y relación con la ciudadanía a través del canal web.

En cuanto a la mejora de los procesos, se han rediseñado los procedimientos administrativos más habituales en la Administración Pública y se ha desplegado la tramitación electrónica de los mismos. La digitalización de los procedimientos ha conllevado su adaptación al medio electrónico, así como la estandarización



de las formas de hacer en el conjunto de la organización y la normalización de los diversos modelos de documentos utilizados.

Cabe destacar la puesta en marcha, del proyecto Aurrerabide con el objetivo de implantar de manera generalizada un modelo de gestión avanzada en el Gobierno Vasco y sus organismos autónomos y el desarrollo de nuevas habilidades para mejorar los servicios públicos. Dicho modelo, quedará a disposición de todas las administraciones.

El proyecto se plantea las siguientes realizaciones:

- Consenso básico sobre el desarrollo del proceso.
- La aprobación del modelo de gestión.
- Difusión y socialización del proceso.
- Implantación a través del conocimiento y la Tutorización (Egiten Ikasi).
- Evaluación de la gestión para diagnosticar puntos fuertes y áreas de mejora.
- Puesta en marcha de planes de mejora comprometidos con las diferentes unidades organizativas.

Finalmente, señalar que las mejoras en el ámbito tecnológico, previstas en el PIP, han resultado muy condicionadas por los ajustes presupuestarios, aunque se ha iniciado un proceso de reflexión y definición de un nuevo modelo de gestión IT.

Quedarían incompletas estas conclusiones sobre la situación actual de las áreas de actuación contempladas en el alcance del Plan de Innovación Pública si no hiciéramos referencia a la estructura organizativa encargada de su gestión.

En este sentido, hay que comenzar citando la reorganización producida en esta legislatura respecto de las áreas competenciales de innovación pública, atención ciudadana, Administración electrónica y tecnología, que han dejado de estar integradas en una misma Viceconsejería, ya que el área de tecnología se ha adscrito al Departamento de Hacienda y Finanzas. Este diseño organizativo exige una mayor atención a la necesaria colaboración para la puesta en marcha



de una estrategia común, la distribución adecuada de los recursos y la coordinación de las actuaciones, especialmente en las políticas de Administración electrónica.

La adscripción de la DACIMA a la Viceconsejería de Función Pública, por otra parte, abre un espacio de oportunidad para reforzar los proyectos organizativos del PIP, lo cual constituye una cuestión trascendente, toda vez que la adecuación de la estructura organizativa y de los perfiles de los puestos de trabajo constituye un requisito esencial para el correcto funcionamiento de los servicios electrónicos y para posibilitar la implantación de un modelo de gestión avanzada.

Esta estructura se completa, como se ha explicado en el apartado anterior, con las unidades administrativas encargadas de gestionar cada área de actuación, estando pendiente de creación la estructura administrativa que dé soporte a la gestión de los servicios comunes de tramitación electrónica.

Es decir, así como el modelo de presencia en Internet o la atención multicanal disponen de sendas unidades administrativas dotadas con unos puestos de trabajo que se encargan de gestionar los servicios correspondientes, en el caso de los servicios comunes de tramitación telemática está pendiente la creación de una estructura organizativa equivalente, lo cual supone un obstáculo notable para poder llevar a cabo el despliegue masivo de los servicios electrónicos.

Para suplir esta carencia, la gestión de los servicios comunes de tramitación electrónica, hasta la fecha, se ha llevado a cabo por los propios equipos de los proyectos de digitalización. Este modelo de gestión supone un soporte precario de los servicios electrónicos que, con el despliegue masivo que se está produciendo de la Administración electrónica, cada vez se revela más insuficiente para el adecuado funcionamiento de los servicios electrónicos, poniendo en evidencia la necesidad de dotar de un soporte organizativo suficiente y adecuado para la correcta gestión de los servicios electrónicos.

Así mismo, se observa una carencia equivalente en la estructura de los Departamentos con respecto a las áreas de actuación que forman parte del alcance de este Plan, lo que dificulta de forma notable el despliegue de los proyectos de estas materias en el conjunto de la organización del Gobierno Vasco. En general, así como todos los Departamentos disponen de puestos de



trabajo en el área de sistemas de información, constituyen una excepción los Departamentos que se han dotado de puestos de trabajo para atender la función organizativa, y son aún más excepcionales los que se han dotado de algún recurso para atender las nuevas funciones derivadas del desarrollo de la Administración electrónica.

Por último, también se detectan necesidades formativas en tecnologías y Administración electrónica, ya que hasta ahora no se había abordado de forma sistemática el diseño y la impartición de la formación necesaria para garantizar el éxito en la implantación de la Administración electrónica y las nuevas formas de trabajo que posibilitan las tecnologías actuales.

2.3 Lecciones aprendidas

A lo largo del diagnóstico realizado se han identificado algunos elementos clave para el adecuado cumplimiento de los objetivos del PIP 2014-2016. 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 cualquier iniciativa de cambio es el compromiso de los agentes involucrados. En este sentido, es fundamental que el nuevo PIP logre que los Departamentos y buena parte de los profesionales públicos perciban 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 los servicios electrónicos, en las que gran parte del esfuerzo debe ser llevado a cabo por personal de los propios Departamentos.
- **Liderazgo.** Muy relacionado con el anterior punto, es importante que cada proyecto tenga un líder claro comprometido con impulsar la iniciativa. Esta premisa también es válida a nivel del Plan en su conjunto. El liderazgo decidido, tanto del Departamento de Administración Pública y Justicia como de la Viceconsejería de Administración Pública, es requisito imprescindible para que el Plan a nivel global se despliegue adecuadamente a todos los Departamentos del Gobierno Vasco y avance acorde con los objetivos establecidos. Así mismo, cabe señalar que en los



temas de Gobernanza resulta imprescindible, además, el liderazgo de la Lehendakaritza del Gobierno.

- **Visión transversal.** En esta misma línea, se evidencia la necesidad de reforzar la visión transversal de las políticas e iniciativas de innovación pública, priorizando las actuaciones que obedezcan a una estrategia transversal o corporativa del Gobierno Vasco sobre aquellas que tengan un carácter más aislado o sectorial. Dicha visión transversal se debe aplicar desde el minuto cero en los proyectos de Administración electrónica, con la participación activa de los Departamentos y de los órganos administrativos horizontales.
- **Plan de comunicación y gestión del cambio.** Los objetivos del Plan de Innovación Pública implican un cambio importante en la manera de hacer las cosas e impactarán en toda la organización. Es imprescindible, por tanto, que todas las personas implicadas compartan los mismos objetivos, conozcan lo que se espera de ellas y sepan cómo pueden participar, lo cual sólo puede llevarse a cabo desde una adecuada comunicación y gestión del cambio.
- **Formación.** Una nueva manera de hacer las cosas requiere nuevas habilidades y capacidades. Por ello, es imprescindible que exista un plan de formación enfocado a dotar al personal de la organización de herramientas que les permitan adaptarse al nuevo contexto. Es necesario trasladar a todas las personas de la organización valores como la innovación o la vocación de servicio, así como las capacidades requeridas para las nuevas formas de hacer las cosas y para el aprovechamiento óptimo de los nuevos medios tecnológicos.
- **Adecuación de las estructuras organizativas.** Las estructuras organizativas que han venido soportando el modelo actual deben adecuarse a las nuevas tareas que requieren la implantación del nuevo modelo de innovación y Administración electrónica. Igualmente, los perfiles de los puestos de trabajo deben actualizarse de acuerdo con las nuevas tareas y responsabilidades para avanzar hacia la innovación y la Administración electrónica. Así mismo, debe dotarse el soporte organizativo necesario para las nuevas funciones, ya que no disponer de



servicios básicos para la gestión de la Administración electrónica, como son el Servicio de Administración Electrónica y el CAU de Servicios Electrónicos constituyen factores limitantes para la consecución de los objetivos del PIP.

- **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 todo su periodo de vigencia.
- **Establecimiento de indicadores claros.** En la misma línea, es importante establecer un conjunto de indicadores que permitan conocer en todo momento el avance real en el cumplimiento de los objetivos del Plan. Se trata de acertar en la selección de un número limitado de indicadores que aporten la información relevante para la evaluación y seguimiento del Plan, como pueden ser el % de servicios electrónicos disponibles, el % de uso de esos servicios.

Tener en cuenta estas lecciones no garantiza el cumplimiento de los ambiciosos objetivos del Plan, pero no cumplirlos complicará enormemente la tarea. La mayoría de estos elementos no son de carácter técnico, sino organizativo y de personal. Con esta idea, se refuerza el compromiso inicial de hacer un plan participativo, ya que la participación de los distintos agentes será uno de los factores clave que facilite la puesta en marcha de estos elementos.

2.4 El Plan de Innovación Pública en el contexto actual: Europa, Estado y Euskadi

En este apartado se ofrece un breve análisis de situación de las Administraciones Públicas de diferente nivel territorial con respecto a las diversas materias que configuran el alcance del PIP 2014-2016.

Seguramente, el ámbito de los incluidos en el PIP en el que más han avanzado durante los últimos años las instituciones públicas, en general, sea el de la



Administración electrónica. Desde luego, se puede afirmar que esto es así en el caso del Estado español, debido en buena medida al impulso de la Ley 11/2007 de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

Las referencias estratégicas, a nivel europeo, para uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los distintos ámbitos de la Administración Pública son las siguientes:

- La iniciativa Europa 2020, que marca las prioridades estratégicas en este ámbito para Europa en los próximos años.
- La declaración de Malmö, firmada por los Ministros europeos del ramo, que establece una visión conjunta y una serie de prioridades políticas para el 2015, en relación con el desarrollo de la Administración electrónica.

Europa 2020 constituye una visión de la economía social de mercado para el siglo XXI, que establece diversas iniciativas agrupadas en tres prioridades de crecimiento inteligente, crecimiento sostenible y crecimiento integrador.

De estas iniciativas, la que tiene una mayor relación con el PIP 2014-2016 es la “agenda digital para Europa”, que pretende acelerar la implantación de internet de alta velocidad y beneficiarse de un mercado único digital para familias y empresas.

Por su parte, la llamada Declaración de Malmö, adoptada de forma unánime por todos los Ministros responsables de las políticas sobre Administración electrónica de los Estados Miembros de la Unión Europea, define las prioridades políticas en esta materia para el año 2015.

El factor común de las prioridades, directrices y recomendaciones recogidas en estos documentos que constituyen la referencia estratégica a nivel europeo se puede resumir en los siguientes puntos:

1. Empoderamiento ciudadano mediante los servicios de Administración electrónica diseñados en base a las necesidades de las personas usuarias y desarrollados en colaboración con terceros, así como por un acceso creciente a la información pública, la mayor transparencia y



métodos más efectivos para la implicación de los participantes interesados en el proceso político.

2. Refuerzo de la movilidad en el mercado único por servicios integrados de Administración electrónica para la creación y la gestión de empresas, para el estudio, el trabajo, la residencia y la jubilación en cualquier país de la Unión Europea.
3. Mejora de la eficiencia y la eficacia gracias a un esfuerzo constante para utilizar la Administración electrónica y reducir así las cargas administrativas, mejorando los procesos organizativos y proporcionando una economía sostenible.

La propia Declaración desarrolla estas prioridades en 22 objetivos, entre los que cabe destacar los relacionados con la transparencia de los procedimientos administrativos, el desarrollo de los servicios electrónicos, la mejora de los procesos organizativos, la reducción de las cargas administrativas para la ciudadanía y las empresas, la cooperación interadministrativa, la utilización de estándares informáticos abiertos o la consideración de la innovación como eje central de la Administración electrónica.

Posteriormente, en un esfuerzo para desarrollar la Agenda Digital Europea, los Ministros responsables de las Políticas de la Sociedad de la Información de la Unión Europea, y del Área Económica de Europa, acordaron 29 acciones que los estados miembros debían considerar, entre los que cabe citar los siguientes en materia de Servicios Públicos Digitales: dar respuesta a la Declaración de Malmö sobre Administración electrónica; asegurar la implantación de estrategias de Administración electrónica en términos organizativos, legales y técnicos, incluyendo el DNI electrónico y la firma electrónica; incluir la innovación y el ahorro de costes en la Administración electrónica; y utilizar las TIC para el despliegue sistemático en toda la UE de servicios de sanidad en línea y de asistencia a personas mayores, a fin de reducir costes y mejorar la eficiencia y la calidad de la asistencia.

Las principales referencias a nivel estatal son la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos y los Esquemas



Nacionales de Interoperabilidad y de Seguridad (ENI y ENS), que constituyen la legislación básica en materia de Administración electrónica.

Recientemente, la aprobación de las Normas Técnicas que desarrollan el Esquema Nacional de Interoperabilidad ha supuesto un impulso importante para el despliegue de la Administración electrónica en el conjunto de las administraciones españolas.

Por otra parte, durante los últimos años se viene constatando una evolución desde la Administración electrónica hacia el Gobierno abierto, que se caracteriza por los principios de transparencia, participación y colaboración.

“El desarrollo de la administración electrónica en el mundo ha ido paralelo en los últimos años a las crecientes demandas de transparencia y rendición de cuentas que piden los ciudadanos de todo el mundo. La e-Administración va hoy mucho más allá de la mera gestión electrónica de trámites administrativos, y se asocia a la mejora de los servicios públicos y de la comunicación entre ciudadanos y gobernantes”.

Informe “La Sociedad de la Información en España 2012”, Fundación Telefónica.

En este sentido, la mayoría de las administraciones públicas están avanzando en transparencia y apertura de datos, siendo destacable que tanto la Administración General del Estado como la mayoría de las Comunidades Autónomas cuentan con portales de Open Data en los que se están publicando, de forma continua, un número creciente de colecciones de datos.

También en el ámbito del País Vasco, según los datos del [Barómetro de la Administración Electrónica en Euskadi](#), el uso de los servicios públicos electrónicos por parte de empresas y ciudadanía sigue en alza.

En el caso de las empresas, coincidiendo con la crisis económica se ha producido una desaceleración en el uso de la Administración electrónica, con respecto al fuerte incremento que se venía observando durante los años anteriores. En 2012 este uso alcanzaba al 50,3% de los establecimientos (excluidos los del Sector Primario). Merece mencionarse, así mismo, que las empresas de 10 empleos o más, a 2012, rozaban el 89% en el uso de la



Administración electrónica. Cabe destacar, también, que el 22,5% de los establecimientos ha tramitado procedimientos administrativos de forma completamente electrónica a 2012.

Por lo que se refiere a la ciudadanía, casi el 36% de la población entre 16 y 74 años ha sido habitual de las ventanillas electrónicas en el último trimestre de 2012. De igual modo que sucedía con las empresas, en los ejercicios correspondientes al período de crisis económica, el uso de la Administración electrónica por parte de la ciudadanía se ha ralentizado. Con todo, la tendencia ha seguido siendo creciente en 2013.

El análisis comparado del desarrollo de la Administración electrónica en Euskadi en relación con las restantes Comunidades Autónomas del Estado, refleja que el País Vasco se sitúa ligeramente por encima de la media, presentando un amplio potencial de mejora en este ámbito.

Hay que señalar, no obstante, que, mientras la mayoría de las administraciones públicas ofrecen una interacción electrónica parcial, que se concreta en la posibilidad de remitir de forma electrónica el formulario de solicitud, la solución implantada en el Gobierno Vasco para la gestión de los servicios electrónicos contempla la tramitación electrónica completa de los expedientes, desde la solicitud hasta la resolución y cierre del expediente.

Por lo que respecta a los territorios históricos de Euskadi, durante los últimos años las Diputaciones Forales han llevado a cabo iniciativas de modernización enfocadas a la Administración electrónica.

Así, la Diputación Foral de Álava lleva años impulsando la Administración electrónica y proporcionando servicios electrónicos a la ciudadanía (por ejemplo: la declaración de la renta a través de Internet).

Más recientemente se han abordado diversas estrategias en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, orientadas a la renovación de las infraestructuras tecnológicas, la mejora del portal Alava.net, la mejora de los servicios internos, el impulso de las TICs en las entidades locales y el proyecto @DFA/@AFA – Administración electrónica.



La Diputación Foral de Bizkaia está centrando sus esfuerzos en el ámbito de la Administración electrónica en proyectos relacionados con los servicios de Hacienda Foral y en el proyecto BiscayTIK, dirigido al impulso de la Administración electrónica en el ámbito municipal.

Por su parte, la Diputación Foral de Gipuzkoa cuenta con una extensa trayectoria de apoyo a los municipios en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, a través de la empresa pública IZFE.

Durante los últimos años, la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través de IZFE, ha puesto en marcha diversas iniciativas orientadas a hacer efectivos los derechos de la ciudadanía reconocidos en la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

En lo referente a la Hacienda Foral de Gipuzkoa, cabe destacar que desde hace ya varios años, menos del 1% de las declaraciones IRPF se realizan en papel en este territorio.

2.5 Alineamiento del Plan de Innovación Pública con los objetivos de la legislatura

Como se ha indicado en los apartados anteriores, el presente PIP 2014-2016 responde expresamente a la siguiente iniciativa incluida en el apartado “1.12. Una administración eficaz y transparente” del Plan de Gobierno para la presente legislatura:

“Profundizar en la reforma y modernización de la Administración Pública, definiendo y poniendo en práctica una Estrategia de Innovación Pública de Euskadi, orientada a la mejora en la atención y el servicio a la ciudadanía facilitando su relación con todas las Administraciones Públicas”.

Así mismo, el PIP 2014-2016 incluye dentro de su alcance las siguientes iniciativas formuladas también en el Plan de Gobierno:

- Apartado “1.12. Una administración eficaz y transparente”
 - Objetivo 2. Administración transparente



Iniciativas:

“Incorporar en la futura Ley de Administración Pública Vasca las medidas legales que propicien la transparencia en la gestión de las Administraciones Públicas Vascas, la implantación de los cauces para reforzar la participación ciudadana y la evaluación de las Políticas Públicas”.

“Avanzar en la transparencia de la Administración Pública Vasca desarrollando los mecanismos para prestar información coherente, oportuna, de alta calidad y rápida a través de un servicio de fácil acceso y por el canal que el ciudadano o ciudadana desee utilizar”.

“Mantener el liderazgo de la administración pública vasca en los rankings de transparencia del Estado y mejorar progresivamente hacia los modelos de referencia europeos e internacionales en dicha materia”.

o Objetivo 3. Compromiso público de la Administración

Iniciativas:

“Cumplimiento efectivo de los derechos lingüísticos para que los ciudadanos y ciudadanas puedan relacionarse con la Administración en el idioma oficial de su elección”.

“Desarrollar nuevas fórmulas de colaboración público-privada para avanzar en la eficiencia de los servicios cogestionados, identificando y priorizando su impacto social”.

“Reforzar la perspectiva de todas las Administraciones Vascas propiciando una “Red de Atención Euskadi” con la que alcanzar una verdadera Ventanilla única para la ciudadanía vasca”.

“Facilitar a las personas el acceso a un catálogo de servicios públicos y desarrollar las medidas necesarias para ofrecer un efectivo servicio multicanal”.



- Objetivo 4. Innovación, eficiencia y eficacia

Iniciativas:

“Profundizar en la reforma y modernización de la Administración Pública, definiendo y poniendo en práctica una Estrategia de Innovación Pública de Euskadi, orientada a la mejora en la atención y el servicio a la ciudadanía facilitando su relación con todas las Administraciones Públicas”.

“Potenciar el uso de las nuevas tecnologías en cuanto a la oferta de servicios, información, seguridad, diversidad de cauces”.

“Promover e introducir técnicas innovadoras en la gestión e información de los servicios públicos, propiciando modelos organizativos más horizontales que posibiliten fórmulas de actuación más próximas a la ciudadanía y que promuevan la satisfacción de los servicios prestados”.

- Objetivo 5. Interrelación eficaz servicios públicos

Iniciativas:

“Simplificar los trámites administrativos y unificar la documentación a la ciudadanía para facilitar su interrelación con las Administraciones Públicas.”.

- Apartado “1.13. Una administración abierta”

- Objetivo 1. Participación agentes sociales

Iniciativas:

“Impulsar una Plataforma público-privada para la mejor gestión de Gobierno y su conexión con organizaciones similares en el marco del desarrollo de una Gobernanza Pública Vasca”.

“Promover instrumentos de coordinación de las políticas públicas para abordar una acción conjunta de las Administraciones Públicas Vascas”.



“Elaborar una “Estrategia de Innovación Pública de Euskadi” con el fin de avanzar hacia una Administración innovadora y moderna con servicios de calidad”.

- Objetivo 2. Transparencia, escucha y consulta a la ciudadanía

Iniciativas:

“Desarrollar y difundir herramientas participativas y protocolos que articulen la participación ciudadana”.

“Elaborar un Libro Blanco de Democracia y de Participación Ciudadana que recoja las diferentes prácticas de democracia y de participación ciudadana que ya existen a nivel internacional, especialmente en la Unión Europea, susceptibles de ser adaptadas por las Administraciones Públicas de Euskadi”.

“Abordar la implantación de Ventanas electrónicas de Participación como fórmula para recoger la opinión ciudadana sobre los proyectos institucionales más significativos y de mayor impacto social”.

“Renovar, adaptar y profundizar el derecho ciudadano de petición de información ante las Administraciones Públicas dentro del compromiso general de transparencia”.

En la tabla siguiente se detalla la conexión de las actuaciones del PIP 2014-2016 con las necesidades de la ciudadanía a satisfacer por la Administración y con los ejes, compromisos y objetivos definidos en el Programa de Gobierno.

Conexión de las actuaciones del PIP con las necesidades de la ciudadanía a satisfacer por la Administración y con los ejes, compromisos y objetivos definidos en el Programa de Gobierno

Necesidades a satisfacer	Compromisos del Programa de Gobierno	Actuaciones del PIP 2014-2016
<p>Necesidad de adecuar el funcionamiento de la Administración pública a los requisitos de un régimen democrático avanzado, en el que la ciudadanía ejerce un control directo de la actuación de las instituciones y asume un rol corresponsable en el diseño, ejecución y evaluación, tanto de las políticas como de los servicios públicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Impulsar una Plataforma público-privada para la mejor gestión de Gobierno y su conexión con organizaciones similares en el marco del desarrollo de una Gobernanza Pública Vasca”. • “Desarrollar y difundir herramientas participativas y protocolos que articulen la participación ciudadana”. • “Elaborar un Libro Blanco de Democracia y de Participación Ciudadana que recoja las diferentes prácticas de democracia y de participación ciudadana que ya existen a nivel internacional, especialmente en la Unión Europea, susceptibles de ser adaptadas por las Administraciones Públicas de Euskadi”. • “Abordar la implantación de Ventanas electrónicas de Participación como fórmula para recoger la opinión ciudadana sobre los proyectos institucionales más significativos y de mayor impacto social”. • “Renovar, adaptar y profundizar el derecho ciudadano de petición de información ante las administraciones públicas dentro del compromiso general de transparencia”. • “Incorporar en la futura Ley de Administración Pública Vasca las medidas legales que propicien la transparencia en la gestión de las Administraciones Públicas Vascas, la implantación de los cauces para 	<p>Eje 1: Transparencia y Buen Gobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y rendición de cuentas • Elaboración del anteproyecto de Ley de la Administración Pública Vasca • Evaluación de Políticas Públicas • Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana • Promover la innovación social, a través del Basque Social Innovation

Necesidades a satisfacer	Compromisos del Programa de Gobierno	Actuaciones del PIP 2014-2016
	<p>reforzar la participación ciudadana y la evaluación de las Políticas Públicas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Avanzar en la transparencia de la Administración Pública Vasca desarrollando los mecanismos para prestar información coherente, oportuna, de alta calidad y rápida a través de un servicio de fácil acceso y por el canal que el ciudadano o ciudadana desee utilizar”. • “Mantener el liderazgo de la administración pública vasca en los rankings de transparencia del Estado y mejorar progresivamente hacia los modelos de referencia europeos e internacionales en dicha materia”. 	
<p>Necesidad de garantizar unos servicios y una atención de calidad a la ciudadanía, a través de los diversos canales de interacción disponibles en la actualidad: presencial, telefónico, electrónico, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Desarrollar nuevas fórmulas de colaboración público-privada para avanzar en la eficiencia de los servicios cogestionados, identificando y priorizando su impacto social”. • “Reforzar la perspectiva de todas las Administraciones Vascas propiciando una “Red de Atención Euskadi” con la que alcanzar una verdadera Ventanilla única para la ciudadanía vasca”. • “Facilitar a las personas el acceso a un catálogo de servicios públicos y desarrollar las medidas necesarias para ofrecer un efectivo servicio multicanal”. 	<p>Eje 2: Interacción con la ciudadanía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de atención a la ciudadanía • Mejora de la interacción con la ciudadanía • Nuevo Modelo de Presencia en Internet • Reutilización de datos y aplicaciones • Nueva Intranet del Gobierno Vasco • Promoción del uso de los servicios electrónicos
<p>Necesidad de que esta prestación de servicios se realice de forma eficiente,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Profundizar en la reforma y modernización de la Administración Pública, definiendo y poniendo en práctica una Estrategia de Innovación Pública 	<p>Eje 4: Mejora de la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión avanzada

Necesidades a satisfacer	Compromisos del Programa de Gobierno	Actuaciones del PIP 2014-2016
<p>es decir, con una asignación y una utilización racional y proporcionada de los recursos públicos, mediante unos sistemas de gestión basados en datos, que permitan el seguimiento y la evaluación de la actividad administrativa.</p>	<p>de Euskadi, orientada a la mejora en la atención y el servicio a la ciudadanía facilitando su relación con todas las Administraciones Públicas”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esquema de evaluación de la gestión de servicios • Formación para la mejora de la gestión • Evaluación y planes de mejora de la gestión • Red de Evaluación
<p>Necesidad de consolidar, completar y actualizar el desarrollo de la Administración electrónica para hacer efectivo el derecho de la ciudadanía a relacionarse con la Administración por medios electrónicos, reduciendo la carga administrativa que deben soportar las empresas y la propia ciudadanía para el ejercicio de sus derechos y obligaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Facilitar a las personas el acceso a un catálogo de servicios públicos y desarrollar las medidas necesarias para ofrecer un efectivo servicio multicanal”. • “Potenciar el uso de las nuevas tecnologías en cuanto a la oferta de servicios, información, seguridad, diversidad de cauces”. 	<p>Eje 5: Administración electrónica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestión de Servicios Electrónicos • Completar la oferta de servicios electrónicos • Interoperabilidad • Plataforma Común de los Servicios Electrónicos • Otros sistemas corporativos
<p>Necesidad de adecuar la estructura organizativa y los perfiles de los puestos de trabajo a las nuevas formas de trabajo derivadas de la implantación de la Administración electrónica y de los nuevos sistemas de gestión, así como</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Promover instrumentos de coordinación de las políticas públicas para abordar una acción conjunta de las Administraciones Públicas Vascas”. • “Profundizar en la reforma y modernización de la Administración Pública, definiendo y poniendo en práctica una Estrategia de Innovación Pública de Euskadi, orientada a la mejora en la atención y el servicio a la 	<p>Eje 3: Adecuación organizativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamiento de la Administración General y del sector público • Estudio de racionalización de los servicios y procesos horizontales

Necesidades a satisfacer	Compromisos del Programa de Gobierno	Actuaciones del PIP 2014-2016
<p>para dar respuesta a la gestión de la transparencia y la participación ciudadana.</p>	<p>ciudadanía facilitando su relación con todas las Administraciones Públicas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Promover e introducir técnicas innovadoras en la gestión e información de los servicios públicos, propiciando modelos organizativos más horizontales que posibiliten fórmulas de actuación más próximas a la ciudadanía y que promuevan la satisfacción de los servicios prestados”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la organización territorial en base a oficinas de gestión unificada • Proyecto piloto de desempeño de nuevas funciones de la administración electrónica • Experiencia piloto de papel cero

NOTA: El “Eje 6. Innovación desde la co-creación” es transversal a los restantes ejes del PIP 2014-2016, aunque su aplicación se relaciona, especialmente, con los ejes de “Transparencia y Buen Gobierno” e “Interacción con la ciudadanía”. Así mismo, el aspecto de la innovación desde la co-creación con la ciudadanía se tendrá en cuenta en el eje de “Mejora de la gestión”, para que en la formación a impartir en el marco del proyecto Aurrerabide se contemplen las necesidades formativas de este eje transversal. Se identifica una menor relación con el eje de “Adecuación organizativa”.



2.6 Alcance del Plan de Innovación Pública

El Plan de Innovación Pública es competencia de la Viceconsejería de Función Pública adscrita al Departamento de Administración Pública y Justicia.

El PIP 2014-2016 extiende su alcance a los siguientes ámbitos de actuación:

- Transparencia y Buen Gobierno
- Interacción con la ciudadanía
- Adecuación organizativa
- Mejora de la gestión
- Administración electrónica
- Innovación desde la co-creación

Le corresponde a la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración, adscrita a la Viceconsejería de Función Pública, el liderazgo ejecutivo del Plan y buena parte de los proyectos y actuaciones incluidos en el mismo, de acuerdo con las funciones atribuidas por el Decreto de Estructura Orgánica del Departamento de Administración Pública y Justicia:

- a) La elaboración, coordinación e impulso de planes interdepartamentales de innovación y mejora de calidad en los servicios públicos y la efectiva implementación en las administraciones públicas de la Administración electrónica en los procedimientos administrativos y en la gestión de los asuntos públicos.
- b) La elaboración y propuesta de proyectos de disposiciones de carácter general, iniciativas y directrices normativas en materia de organización y procedimientos, procurando su simplificación y la mejora de su calidad y eficiencia para la sociedad.
- c) El análisis y evaluación de las actuaciones departamentales en materia de estructuración interna, organización, y creación de entes institucionales y de los proyectos de disposiciones de carácter general que las establezcan; así como el asesoramiento y apoyo técnico a los



departamentos y entes que la integran en materia de organización y procedimientos.

- d) La declaración y gestión de los servicios comunes de tramitación telemática de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi, tales como el registro de documentos, la notificación telemática o las autorizaciones para el intercambio automatizado de datos tendentes a eliminar los certificados en papel, entre otros.
- e) El diseño y desarrollo de los modelos e instrumentos de innovación y mejora de la calidad de los servicios, evaluación de las políticas públicas e introducción de sistemas de gobernanza.
- f) Implantar la Gobernanza Pública Vasca en la definición, coordinación y ejecución de las políticas públicas mediante el diseño y desarrollo de modelos e instrumentos de innovación y mejora de la calidad de los servicios públicos, la evaluación de políticas públicas y la introducción de sistemas de buen gobierno.
- g) La implantación y gestión de procesos que faciliten el acceso de la ciudadanía a los servicios públicos y a la información, así como facilitar la participación ciudadana.
- h) La dirección, organización, coordinación y supervisión del modelo de presencia de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi en Internet.
- i) La puesta a disposición pública, para su reutilización, de la información elaborada o custodiada por las Administraciones y organismos del sector público en aplicación de la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público.
- j) La evolución del entorno de intranet hacia un modelo colaborativo que dé soporte a la comunicación interna, al trabajo en equipo, al conocimiento compartido y al aprendizaje organizacional.
- k) La Inspección General en materia de personal y servicios a efectos de garantizar la racionalidad y eficacia en la Función Pública.



La Dirección de Función Pública, adscrita a la Viceconsejería de Función Pública, es el órgano competente en algunas actuaciones y proyectos incluidos en los ámbitos de “adecuación organizativa” y formación de los empleados públicos, toda vez que le corresponden las siguientes funciones:

- Planificar la política de gestión de recursos humanos y diseñar las herramientas de selección, formación, evaluación y carrera mediante el análisis de los puestos de trabajo, así como realizar los estudios necesarios para verificar la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Elaborar, coordinar y evaluar las actuaciones y proyectos departamentales e interdepartamentales en materia de estructuración interna y organización de personal, mediante relaciones de puestos de trabajo acordes. Valorar los puestos de trabajo resultantes, siguiendo las directrices de la política de recursos humanos establecidas por el Gobierno.
- Diseñar y ejecutar la política de formación del personal.

La Dirección de Gobierno Abierto, adscrita a la Lehendakaritza / Presidencia del Gobierno, tiene competencias concurrentes en los ámbitos de “Transparencia y Buen Gobierno” e “Interacción con la ciudadanía”, por tener atribuidas las siguientes funciones:

- Investigar y promover nuevas herramientas multimedia y audiovisuales de comunicación en Internet, para la participación y comunicación en red con el Gobierno.
- Facilitar la transparencia de las acciones del Gobierno en Internet.
- Elaborar propuestas de implantación de vías y canales efectivos para difundir las actividades de la Administración Pública en la sociedad.
- Identificar materias objeto de debate por parte de la ciudadanía a fin de incorporarlas a la reflexión de la Administración Pública.



- Coordinar las propuestas y proyectos presentados por la ciudadanía y, en su caso, posibilitar su implantación.
- Potenciar el contacto directo entre agentes y personas proponentes de iniciativas y los órganos competentes del área sectorial correspondiente.

Hay que señalar, por otra parte, que la Administración electrónica constituye un sistema de información corporativo de utilización generalizada por parte de todos los Departamentos y organismos dependientes del Gobierno Vasco, por lo que en el diseño y desarrollo de este ámbito de actuación resulta muy aconsejable la coordinación con la Dirección de Informática y Telecomunicaciones, adscrita al Departamento de Hacienda y Finanzas.

Las funciones de esta Dirección que guardan mayor relación con los ámbitos de actuación del PIP 2014-2016 son las siguientes:

- Las atribuidas específicamente en el artículo 32 del Decreto 108/2004, de 8 de junio, del modelo de presencia de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi en Internet.
- Promoción de la Sociedad de la Información entre las administraciones públicas y la ciudadanía de la Comunidad Autónoma, específicamente las relacionadas con las infraestructuras de telecomunicaciones, así como las que se fijan en los planes correspondientes aprobados por el Gobierno.
- La ejecución de proyectos comunes de interés estratégico de informatización y digitalización de los servicios de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma.
- La gestión de reserva de nombres de dominio en Internet que efectúe la Administración General de la Comunidad Autónoma, sus Organismos Autónomos y entes públicos de derecho privado, sin perjuicio de su alcance patrimonial a cargo de la Dirección de Patrimonio y Contratación.



- La definición, puesta en marcha e impulso de los instrumentos técnicos necesarios para la implantación generalizada de la contratación pública electrónica, sin perjuicio de la necesaria coordinación a la que se refiere el párrafo 2) de la letra c) del párrafo 1 del artículo siguiente.

Así mismo, el Instituto Vasco de Administración Pública (IVAP) tiene un rol importante en la formación prevista en el marco del PIP 2014-2016, tanto en materia de Administración electrónica, como en gestión avanzada, a través de la iniciativa “Egiten Ikasi”, así como en otras acciones formativas que puedan realizarse en los diversos ejes del Plan. El IVAP también participa en la simplificación y estandarización del lenguaje administrativo, dentro de las iniciativas orientadas al rediseño de los servicios electrónicos y a la mejora de la interacción con la ciudadanía.

La misión del IVAP es colaborar con las Administraciones Públicas de Euskadi, para lograr que el servicio que prestan a su ciudadanía sea más eficaz, eficiente y bilingüe, sobre la base de unos valores compartidos de servicio público, mediante:

- La selección y la formación permanente del personal al servicio de las Administraciones Públicas Vascas.
- El impulso a la normalización del uso del euskera en la Administración.
- La traducción oficial y la terminología jurídico-administrativa en euskera.
- El asesoramiento y la investigación en materia de lingüística y jurídico-administrativa.

Finalmente, cabe señalar que la mayoría de los proyectos y actuaciones incluidos en el PIP 2014-2016 están orientados a mejorar la calidad de los servicios que prestan los Departamentos y organismos dependientes del Gobierno Vasco, así como a mejorar la eficiencia interna en funcionamiento administrativo, por lo que es imprescindible la estrecha colaboración y coordinación con todos ellos.



Esta colaboración y coordinación con los Departamentos se canaliza a través de las Direcciones de Servicios, que tienen las siguientes funciones:

- Proporcionar al Consejero o Consejera una visión conjunta de las estrategias y funcionamiento del Departamento, facilitando, desde una perspectiva global, el marco de decisión para la asignación de recursos y la evaluación de programas.
- Dirigir, coordinar y realizar el seguimiento de la gestión interna del Departamento, y gestionar los asuntos de Consejo de Gobierno, así como las relaciones con Parlamento y Ararteko.
- Planificar y gestionar la actividad económica y administrativa del Departamento, en el marco definido por el Departamento correspondiente de Tecnoestructura.
- Planificar y gestionar la organización, la estructura profesional y de recursos humanos del Departamento, en el marco definido por el Departamento correspondiente de Tecnoestructura.
- Planificar y gestionar los sistemas de información y los recursos materiales del Departamento en el marco definido por el Departamento correspondiente de Tecnoestructura.
- Estructurar y llevar a cabo la producción normativa del Departamento buscando la coherencia con la normativa con otras Áreas relacionadas, resolviendo posibles conflictos, y realizar las actividades de asesoramiento y asistencia jurídica.
- Facilitar las relaciones del Departamento con otros órganos de la Administración y con el exterior.
- Impulsar actuaciones departamentales y coordinar en el Departamento los proyectos de ámbito general del Gobierno Vasco en las materias de calidad, mejora continua, modernización, Administración Digital, I+D, innovación e Igualdad.



Así mismo, en buena parte de los proyectos del PIP 2014-2016 la coordinación con los órganos horizontales del Gobierno Vasco resulta estratégica. Además de las direcciones ya mencionadas anteriormente (Función Pública, Gobierno Abierto e Informática y Telecomunicaciones), esta necesidad de coordinación y actuación conjunta se extiende, también, a la Oficina de Control Económico, la Dirección de Desarrollo Legislativo y Control Normativo, la Dirección de la Secretaría del Gobierno y de Relaciones con el Parlamento y la Dirección de Recursos Generales, sin perjuicio de las necesidades de colaboración puntual con otras direcciones para la ejecución de proyectos concretos.

Como puede observarse, el PIP 2014-2016, al igual que la anterior edición del PIP, impacta de forma transversal al conjunto de la organización, por lo que el adecuado despliegue y coordinación de los proyectos en todos los Departamentos y organismos adquiere una importancia crítica para el éxito del Plan.

En el apartado “6. Modelo de gestión” se detalla la información sobre los órganos e instrumentos de dirección y coordinación previstos en el Plan.

Hay que señalar, además, que algunas actuaciones del PIP 2014-2016 requieren ser llevadas a cabo en coordinación con otras administraciones públicas, especialmente en los ámbitos de “Transparencia y Buen Gobierno” y “Administración electrónica”.

Así, por ejemplo, el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana pretende servir de referente al conjunto de las administraciones vascas, por lo que su participación en el proceso de elaboración de este instrumento metodológico se considera estratégica. Por ello, el proceso participativo del Libro Blanco se ha residenciado en la Agencia Vasca de la Innovación (Innobasque), como plataforma privilegiada para la participación y la colaboración, tanto entre las administraciones públicas, como entre éstas y las organizaciones del sector privado.

La colaboración interadministrativa resulta ineludible en el ámbito de la Administración electrónica. En primer lugar, para poner en marcha los servicios de interoperabilidad que posibiliten los intercambios de datos que eviten la necesidad de solicitar a las personas interesadas en los procedimientos



administrativos certificados de datos que ya obren en poder de cualquier Administración pública, pero también porque existen enormes oportunidades de compartir infraestructuras tecnológicas y disponer servicios comunes que mejoren la calidad del servicio prestado a la ciudadanía y la eficiencia en la utilización de los escasos recursos disponibles por nuestras administraciones públicas.

Hay que tener en cuenta, además, que el Gobierno Vasco, en colaboración con las Diputaciones Forales, puede jugar un papel importante para que las entidades locales puedan superar las dificultades técnicas y económicas que enfrentan de cara a desarrollar sus servicios electrónicos y poder adaptarse, así, a los requerimientos legales que les impone la Ley 11/2007, de acceso electrónico a los servicios públicos.

Por tanto, existe un espacio importante de colaboración interadministrativa para consolidar y alinear sinergias en los esfuerzos de transformación que están abordando las diversas administraciones vascas, elemento que se deberá tener en cuenta al poner en marcha cualquier iniciativa de innovación pública en el ámbito de la Administración General de la CAE, que es la destinataria primera y principal de las actuaciones y proyectos del PIP 2014-2016.



3. Formulación estratégica

3.1 Misión y visión del Plan

Como se ha señalado en el apartado de antecedentes, los retos que afronta la Administración Pública vasca con respecto a las políticas de reforma y modernización administrativa no han variado sustancialmente durante los últimos años, al igual que tampoco han variado para las demás administraciones públicas de nuestro entorno.

En la medida que la necesidad de mejorar y adecuar permanentemente la Administración Pública a las circunstancias cambiantes de la sociedad a la que sirve trasciende el horizonte de las legislaturas, las políticas encaminadas a este propósito requieren contar con una visión de largo plazo que vaya más allá de los ciclos políticos, ya que únicamente mediante un esfuerzo sostenido en el tiempo es posible conseguir y consolidar unos resultados significativos en este ámbito.

En este sentido, de cara al nuevo PIP 2014-2016 no se plantea el cambio de la Misión y de la Visión que se formularon para la anterior edición del Plan.

Por tanto, la Misión y la Visión del PIP 2014-2016 son las siguientes:

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 Formulación estratégica

En el mismo sentido de lo apuntado en los párrafos anteriores, la formulación estratégica del PIP 2014-2016 se configura como una evolución de la estrategia que informaba el Plan anterior, representada mediante el siguiente esquema:



De tal forma, que situando a la ciudadanía en el vértice superior del triángulo, como destinataria última de los servicios y de las políticas del Gobierno Vasco, se plantean un modelo de relación y un modelo de servicio.

El **modelo de relación** tiene que ver con la consideración de los ciudadanos y las ciudadanas como depositarios de la legitimación democrática y apela a cuestiones tales como la transparencia o la participación ciudadana directa, en el marco de lo que durante los últimos años se ha denominado Gobierno Abierto.

El **modelo de servicio** tiene que ver con la calidad de la prestación de los servicios públicos considerando la dimensión de los ciudadanos y ciudadanas como personas usuarias de los mismos, incluyendo en este ámbito los servicios de atención y de tramitación por los diversos canales disponibles (presencial, telefónico, electrónicos, etc.).



Tanto el modelo de relación como el modelo de servicio se sustentan en una organización, unos procesos y una tecnología, en aras a la eficacia y la eficiencia de ambos modelos.

La **organización** aporta la estructura organizativa y los perfiles profesionales necesarios para el adecuado funcionamiento de los modelos de relación y servicio.

Los **procesos** tienen que ver con los sistemas de gestión necesarios para un funcionamiento ordenado y eficiente.

La **tecnología** constituye el soporte técnico para la gestión de ambos modelos y en el ámbito de este Plan se concreta en la puesta en marcha y en el despliegue de la plataforma común de los servicios electrónicos del Gobierno Vasco.

Así mismo, se plantea una iniciativa transversal a estos cinco elementos, específicamente orientada a promover la **participación** activa de la ciudadanía, contando con las personas como protagonistas del cambio.

De acuerdo con este planteamiento, **el PIP 2014-2016 se estructura en torno a seis ejes**, que coinciden con los seis elementos relacionados en los párrafos anteriores.

Los ejes estratégicos del PIP 2014-2016 son pues los siguientes:

- Eje 1: Transparencia y Buen Gobierno
- Eje 2: Interacción con la ciudadanía
- Eje 3: Adecuación organizativa
- Eje 4: Mejora de la gestión
- Eje 5: Administración electrónica
- Eje 6: Innovación desde la co-creación

En la tabla de la página siguiente se incluye una breve descripción explicativa del contenido de cada uno de los seis ejes estratégicos del PIP 2014-2016:



Ejes estratégicos del PIP 2014-2016	
<p>EJE 1: Transparencia y Buen Gobierno</p>	<p>Este eje tiene que ver, con el impulso a la Gobernanza, esto es, con la creación de valor público. Ello conlleva avanzar en la cultura de la transparencia, de la participación ciudadana, investigar y practicar nuevas fórmulas de colaboración público-privada y de colaboración entre administraciones, y promover la práctica de la evaluación de los resultados e impactos de las políticas públicas para mejorarlas y orientarlas a la consecución de objetivos explicitados. Algunos de los proyectos a acometer en este eje son la elaboración de la Ley de la Administración Pública Vasca y del Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana.</p>
<p>EJE 2: Interacción con la ciudadanía</p>	<p>Este eje está orientado a evolucionar el concepto de atención ciudadana para sustituirlo por el de interacción con la ciudadanía. El ciudadano y ciudadana debe situarse en el centro de toda nuestra actividad administrativa. La evolución de Zuzenean y la del canal web van a constituirse en objetivos prioritarios, sin olvidar las medidas que resulten necesarias para que todas las personas puedan acceder con equidad a los servicios públicos electrónicos.</p>
<p>EJE 3: Adecuación organizativa</p>	<p>Este tercer eje pretende abordar una nueva concepción de la organización de la Administración que se adecúe mejor a las nuevas formas de trabajo requeridas por la utilización generalizada de los medios electrónicos y por la adopción de nuevos sistemas de gestión orientados a la consecución de resultados para la ciudadanía. Se requieren estructuras profesionalizadas, permeables a compartir conocimiento y “saber hacer”, ágiles en sus procesos de toma de decisiones y comprometidas con los resultados e impactos que provocan sus decisiones.</p>
<p>EJE 4: Mejora de la gestión</p>	<p>El objeto de este eje es la mejora de la gestión pública tratando de proporcionar un mejor aprovechamiento de los procesos e instrumentos propios de la Administración Pública para maximizar la calidad de los trámites y servicios que presta, orientados a lograr los objetivos de desarrollo y bienestar de la población, a fin de satisfacer las expectativas de los ciudadanos y ciudadanas.</p>



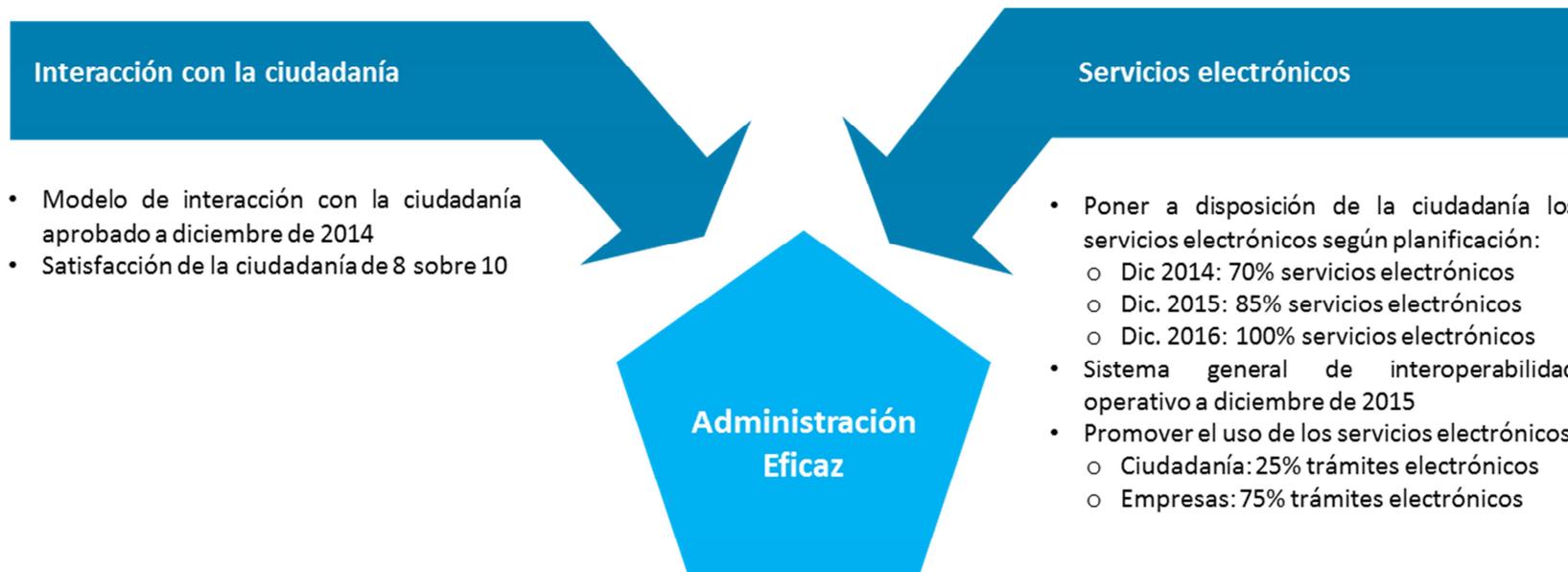
Ejes estratégicos del PIP 2014-2016	
EJE 5: Administración electrónica	Este eje pretende dar continuidad y completar el proceso de despliegue de la Administración electrónica que ha conocido un gran avance durante los últimos años en el Gobierno Vasco, con el objetivo de llegar al 100% de servicios electrónicos disponibles y con la aspiración de incrementar sensiblemente la utilización de estos servicios, tanto por parte de la ciudadanía como de las empresas.
EJE 6: Innovación desde la co-creación	Este eje proporciona la plataforma y la agenda necesarias para desarrollar una cultura de la innovación dentro de la Administración, apoyando para ello la creatividad, la capacidad de respuesta y la excelencia de las prestaciones. La Administración tiene como reto ofrecer el mejor servicio posible a la ciudadanía en un contexto cambiante, para ello, tiene que impulsar la integración de servicios, descubrir las necesidades y preferencias de la ciudadanía e involucrar a la ciudadanía en el diseño de los servicios. Se trata de impulsar la innovación abierta.

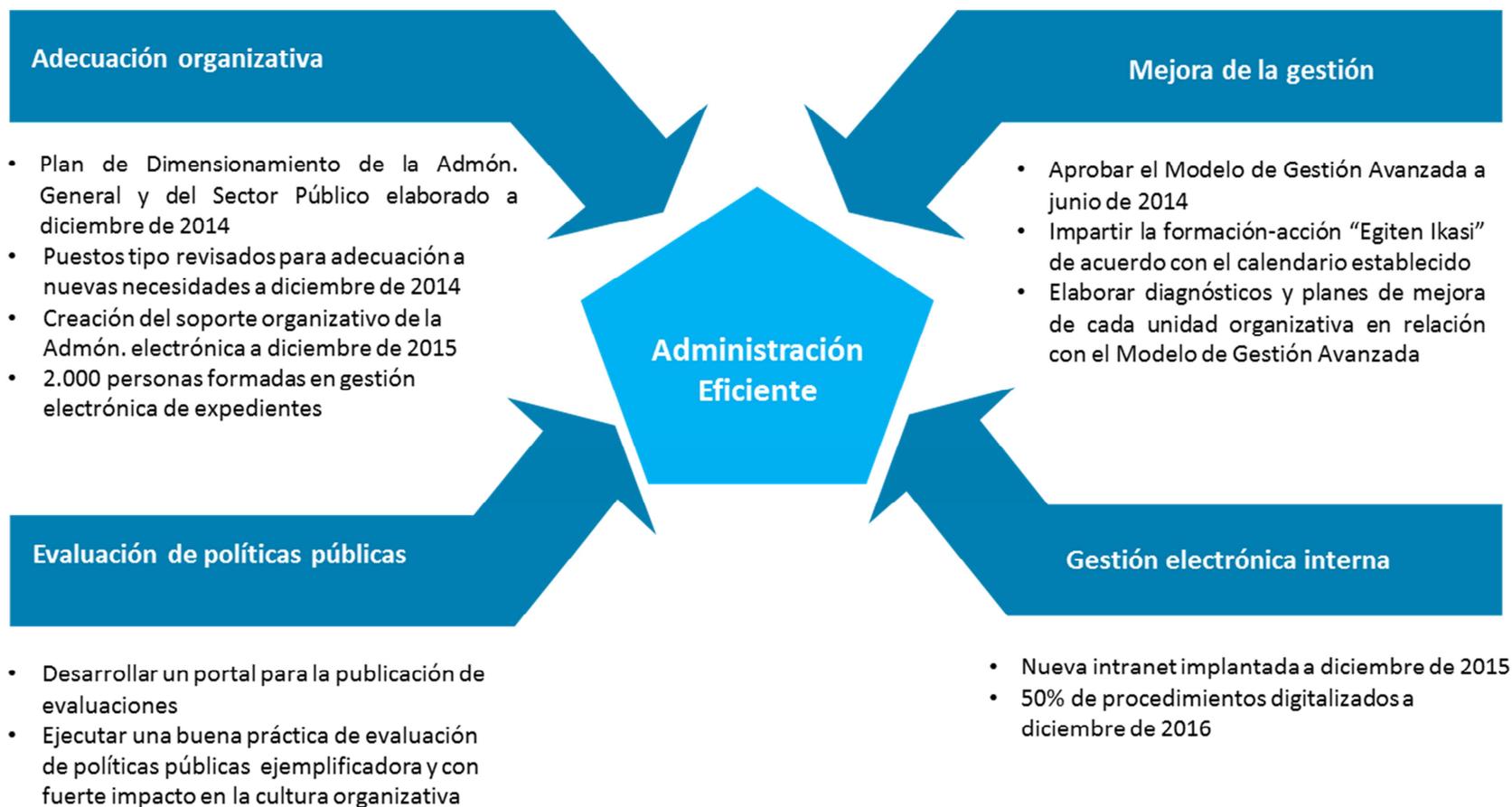
3.3 Objetivos estratégicos

En este apartado se explicitan los objetivos estratégicos del PIP 2014-2016:

- **Administración abierta:** Promover la transparencia, la participación y la colaboración en la Administración pública.
- **Administración eficaz:** Desarrollar una oferta de servicios de calidad y accesible por diferentes canales (presencial, teléfono, Internet).
- **Administración eficiente:** Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa, adecuando la organización, implantando nuevos modelos de gestión y realizando un uso inteligente de la tecnología.
- **Administración innovadora:** Promover la innovación en la Administración involucrando a la ciudadanía y a los profesionales públicos en el diseño, la gestión y la evaluación de las políticas y de los servicios públicos.











4. Plan operativo

En este apartado se describe el desarrollo de cada eje estratégico, el plan operativo de despliegue, incluyendo un cronograma general, y el resumen económico del Plan.

4.1 Desarrollo de los ejes estratégicos

A continuación se detallan la descripción, los objetivos y los proyectos / subproyectos de cada eje estratégico:

1. Eje 1: Transparencia y Buen Gobierno

El eje estratégico de transparencia y buen gobierno responde a la necesidad de avanzar en la cultura de la transparencia, de la participación ciudadana, investigar y practicar nuevas fórmulas de colaboración público-privada y de colaboración entre administraciones, y promover la práctica de la evaluación de las políticas públicas para mejorarlas y orientarlas a la consecución de objetivos explicitados.

Mediante este eje estratégico se pretende consolidar y profundizar las experiencias de transparencia y participación puestas en marcha en la Administración vasca, fruto de las cuales ya se han alcanzado algunos hitos importantes, como son el liderazgo en los rankings estatales de transparencia o la creación de un portal pionero en la apertura de datos (Open Data Euskadi).

Se trata ahora de promover la cultura de la transparencia en el conjunto de la organización, de forma que se incorpore como una perspectiva transversal en el funcionamiento cotidiano de la Administración vasca. Así mismo, este eje aborda el reto de cumplir con eficacia y eficiencia con las obligaciones que se derivan de la nueva normativa básica promulgada en esta materia.

Este eje estratégico extiende, igualmente, su alcance al impulso de la participación ciudadana en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas, así como al apoyo y participación en iniciativas de innovación social.



Objetivos:

Los principales objetivos del PIP 2014-2016 en transparencia y buen gobierno son:

- Mantener el liderazgo de la CAE en los rankings de transparencia del Estado y avanzar hacia los modelos de referencia internacionales.
- Incrementar en un 10% anual el número de datasets publicados.
- Aprobar el proyecto de Ley de Administración Pública Vasca para diciembre de 2014.
- Desarrollar un portal para la publicación de evaluaciones de políticas públicas.
- Ejecutar una buena práctica de evaluación de políticas públicas ejemplificadora y que tenga fuerte impacto en la cultura organizativa.
- Presentar el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana a la sociedad vasca a finales del año 2014.
- Apoyo a 2-3 proyectos piloto novedosos en fórmulas favorecedoras de la participación.
- Elaborar un análisis prospectivo sobre el Modelo de Administración de referencia hacia el que habría que tender.

Proyectos:

Los proyectos que integran este eje estratégico son los siguientes:

- Transparencia y rendición de cuentas
- Ley de Administración Pública Vasca
- Evaluación de políticas públicas
- Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana
- Promover la innovación social , a través del Basque Social Innovation
- Análisis prospectivo sobre el modelo de Administración

La información de los Proyectos y Subproyectos del PIP 2014-2016 se detalla en el Anexo I: Fichas de los Proyectos y Subproyectos.



2. Eje 2: Interacción con la ciudadanía

Este eje estratégico aborda el reto de evolucionar desde el actual concepto de atención ciudadana hacia un modelo de interacción con la ciudadanía que contemple, con perspectiva integral, todos los canales a través de los cuales se pueda producir esta interacción. La idea fuerza de este modelo es que el ciudadano y la ciudadana deben situarse en el centro de toda la actividad administrativa.

El objetivo prioritario de este eje es la evolución del Servicio de Atención Ciudadana (Zuzenean) y del canal web del Gobierno Vasco, de acuerdo con el citado modelo de interacción con la ciudadanía. Se trata de mejorar, tanto la calidad percibida por la ciudadanía en su interacción con la Administración, como la propia gestión interna y la coordinación entre los diferentes agentes que intervienen, a nivel transversal y departamental, en los diversos procesos de interacción.

También se incluyen dentro de este eje el establecimiento de compromisos de calidad en la interacción con la ciudadanía, los instrumento de gestión que aseguren el cumplimiento de esos compromisos y el cuadro de mando que permita disponer de los datos necesarios para el adecuado seguimiento de la gestión de la interacción con la ciudadanía.

Este eje estratégico se plantea, también, completar la oferta de servicios electrónicos de interacción, con especial atención a la interacción a través de las redes sociales y otras plataformas cercanas a la ciudadanía, como fuente de información actualizada en tiempo real sobre sus demandas y expectativas.

Otro aspecto que contempla este eje, como elemento básico de interacción, es la simplificación y estandarización del lenguaje administrativo y la normalización documental, teniendo en cuenta ambos idiomas oficiales de la CAE.

Por otra parte, también es objeto de este eje estratégico la promoción del uso de los servicios electrónicos, publicando información completa y actualizada del Catálogo de Servicios en la Sede Electrónica del Gobierno Vasco, flexibilizando los medios de acceso y la usabilidad de los servicios electrónicos, facilitando la necesaria atención a las personas usuarias de los mismos, y llevando a cabo



acciones específicas de promoción del uso de los servicios electrónicos, en colaboración con la red pública vasca KZgunea.

Objetivos:

Los principales objetivos del PIP 2014-2016 en interacción con la ciudadanía son:

- Modelo de interacción con la ciudadanía aprobado a diciembre de 2014.
- Satisfacción de la ciudadanía de 8 sobre 10.
- Promover el uso de los servicios electrónicos:
 - Ciudadanía: 25% trámites electrónicos.
 - Empresas: 75% trámites electrónicos.

Proyectos:

Los proyectos que integran este eje estratégico son los siguientes:

- Modelo de atención a la ciudadanía
- Servicios de interacción con la ciudadanía
- Plataforma común de interacción con la ciudadanía
- Promoción del uso de los servicios electrónicos

La información de los Proyectos y Subproyectos del PIP 2014-2016 se detalla en el Anexo I: Fichas de los Proyectos y Subproyectos.

3. Eje 3: Adecuación organizativa

Este tercer eje estratégico responde a la necesidad de adecuar la estructura organizativa de la Administración a las necesidades actuales de la ciudadanía y a las nuevas formas de trabajo derivadas de la implantación de la Administración electrónica y de la puesta en marcha de nuevos sistemas de gestión.

Igualmente, este eje estratégico extiende su alcance a la actualización de los perfiles de los puestos de trabajo para incorporar las nuevas funciones y los



correspondientes requisitos, así como la capacitación de las personas responsables de llevarlas a cabo.

Se incluye también en este eje estratégico la creación del soporte organizativo a los servicios de la Administración electrónica, tanto a nivel transversal del Gobierno Vasco, como el de carácter departamental o sectorial, ya que disponer de este soporte organizativo resulta una necesidad ineludible con el actual nivel de digitalización y no contar con él supone una dificultad importante para el adecuado despliegue de la Administración electrónica en el conjunto de la organización.

En otro orden, también se contempla en este eje estratégico el proyecto de dimensionamiento de la Administración General y del Sector Público, con objeto de reordenar y simplificar su estructura, así como disminuir el gasto público.

Finalmente, se incluyen en este eje los proyectos destinados a avanzar en la digitalización interna de la Administración, sustituyendo progresivamente el papel por el soporte electrónico, como medio para mejorar en la calidad de los servicios prestados y en la eficiencia del funcionamiento administrativo.

Objetivos:

Los principales objetivos del PIP 2014-2016 en adecuación organizativa son:

- Reordenar y simplificar la estructura del sector público de la CAE:
 - Reducir en un 25% el número de entidades públicas.
 - Reducir en un 20% sus estructuras directivas.
- Elaborar un Plan de dimensionamiento de la Administración General y del Sector Público, de largo alcance, a diciembre de 2014.
- Ordenar, simplificar y estandarizar los procesos horizontales de gestión.
- Racionalizar la estructura organizativa de los servicios horizontales.
- Adecuación de la estructura organizativa y actualización de los perfiles profesionales de acuerdo con los requerimientos de las nuevas formas de trabajo derivadas de la Administración electrónica:
 - Perfiles y puestos tipo revisados a diciembre de 2014.



- Creación de las dotaciones necesarias de forma progresiva.
- Estudio para la adecuación de la organización territorial elaborado a junio de 2015.
- Nueva intranet implantada a diciembre de 2015.
- Sustituir el soporte papel por el equivalente electrónico en los procedimientos administrativos del Gobierno Vasco.

	Diciembre 2014	Diciembre 2015	Diciembre 2016
% procedimientos digitalizados	5%	20%	50%
% expedientes digitalizados	25%	50%	75%

Proyectos:

Los proyectos que integran este eje estratégico son los siguientes:

- Dimensionamiento de la Administración general y del sector público
- Estudio para la racionalización de los servicios horizontales
- Actualización de los perfiles profesionales
- Adecuación de la organización territorial
- Evolución de la intranet y de la gestión electrónica interna

4. Eje 4: Mejora de la gestión

El objeto de este eje estratégico se concreta en el desarrollo del proyecto “Aurrerabide” orientado a la mejora de la gestión pública para transformarnos en la Administración que desea y que necesita la ciudadanía vasca. Mediante este proyecto se pretende mejorar los sistemas y procesos de gestión, dotando a los Departamentos y unidades administrativas del Gobierno Vasco de un Modelo de



Gestión Avanzada, que propicie una gestión más eficiente y una cultura organizativa más orientada a la aportación de valor para la ciudadanía.

Este proyecto plantea un ambicioso despliegue, de forma progresiva en el conjunto de la organización, mediante una fase de formación-acción “Egiten Ikasi”, en la que participarán, a lo largo de los próximos años, las unidades organizativas de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco. Posteriormente a este proceso, de acuerdo con el Modelo de Gestión Avanzada y de forma periódica, se realizarán evaluaciones de gestión y planes de mejora de cada unidad organizativa, en las que ellas mismas habrán de participar.

En el marco de este proyecto se creará una red de colaboradores en mejora de gestión, con objeto de disponer de personal propio que apoye en las evaluaciones y en la implantación de los planes de mejora y que sea motor del cambio cultural en materia de gestión avanzada.

Así mismo, este proyecto también se plantea entre sus objetivos la extensión del Modelo de Gestión Avanzada a la administración educativa, a la administración sanitaria y al resto de la administración institucional y del sector público, así como al resto de las administraciones públicas que lo requieran.

Objetivos:

Los principales objetivos del PIP 2014-2016 en mejora de la gestión son:

- Modelo de Gestión Avanzada aprobado por Acuerdo de Consejo del Gobierno a junio de 2014.
- Facilitar a las unidades organizativas del Gobierno Vasco la formación sobre el Modelo de gestión Avanzada según el calendario previsto.
- Elaborar los diagnósticos y los planes de mejora de las unidades organizativas de acuerdo con el calendario establecido.
- Red de Colaboradores en Mejora de la Gestión en funcionamiento a junio de 2015.



Proyectos:

Los proyectos que integran este eje estratégico son los siguientes:

- Generación de apoyo al desarrollo de Aurrerabide
- Modelo de Gestión Avanzada
- Formación básica y acompañamiento en la implantación
- Evaluación y Planes de Mejora de la Gestión
- Red de Colaboradores en Mejora de la Gestión
- Puesta a disposición en otras administraciones públicas

5. Eje 5: Administración electrónica

Es objeto de este eje estratégico consolidar y completar el despliegue de la Administración electrónica en el conjunto de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco, con el objetivo de llegar al 100% de servicios electrónicos disponibles y con la aspiración de incrementar sensiblemente la utilización de estos servicios, tanto por parte de la ciudadanía como de las empresas.

En el marco de este eje estratégico se aborda la consolidación del modelo organizativo y funcional de la Administración electrónica, con especial énfasis en la creación del soporte organizativo de los servicios electrónicos, tanto a nivel transversal del Gobierno Vasco, como a nivel departamental y sectorial, ya que este soporte organizativo resulta ineludible para poder gestionar el volumen de servicios electrónicos actualmente disponible. En particular, se considera la necesidad de poner en marcha el Servicio de Administración Electrónica, adscrito a la DACIMA, y el CAU de Servicios Electrónicos que atienda las incidencias de las personas usuarias de estos servicios.

Por lo demás, este eje estratégico asume el compromiso de hacer efectivo el derecho de acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos y, para ello, se plantea seguir avanzando en la puesta a disposición de la ciudadanía de los servicios electrónicos hasta alcanzar la cobertura del 100% de los servicios en el periodo de vigencia del PIP 2014-2016.



Este eje estratégico cuenta con un proyecto específico para impulsar y desplegar la interoperabilidad para el intercambio de datos entre las diferentes administraciones públicas, con objeto de eliminar los certificados de datos que ya obran en poder de cualquiera de ellas. Estos servicios de interoperabilidad para el intercambio de datos entre las administraciones constituyen uno de los principales factores de simplificación de los procedimientos administrativos y de reducción de cargas para la ciudadanía y las empresas.

Así mismo, se incluye en este eje estratégico la evolución de la Plataforma Común de los Servicios Electrónicos, con objeto de garantizar la disponibilidad, estabilidad, escalabilidad y rendimiento de la infraestructura tecnológica corporativa que da soporte a los Servicios Electrónicos.

Finalmente, también se contempla en el alcance de este eje estratégico el proyecto EIZU, que supone la evolución tecnológica de los actuales sistemas informáticos de gestión de recursos humanos, con objeto de optimizar esta gestión para los diversos colectivos dependientes del Gobierno Vasco.

Objetivos:

Los principales objetivos del PIP 2014-2016 en Administración electrónica son:

- Aumentar la satisfacción de las personas usuarias, tanto externas como internas, de los servicios electrónicos.
 - Satisfacción de la ciudadanía de 8 sobre 10
 - Satisfacción de las personas usuarias internas 7 sobre 10
- Mejorar la eficiencia en la gestión de los servicios electrónicos.
- Unidad de Servicios Electrónicos operativa a diciembre de 2014.
- 2.000 personas formadas en gestión electrónica de expedientes.
- Sistema General de Interoperabilidad operativo a diciembre de 2015.
- Hacer efectivo el derecho de acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos.



	Diciembre 2014	Diciembre 2015	Diciembre 2016
% servicios electrónicos (*)	70	85	100

(*) Se consideran servicios electrónicos los que han alcanzado su nivel objetivo de digitalización.

Proyectos:

Los proyectos que integran este eje estratégico son los siguientes:

- Modelo de Gestión de Servicios Electrónicos
- Oferta de servicios electrónicos
- Interoperabilidad
- Plataforma Común de los Servicios Electrónicos
- Otros sistemas corporativos

6. Eje 6: Innovación desde la co-creación

Este eje estratégico pretende involucrar a la ciudadanía y a los profesionales públicos en el diseño, la gestión y la evaluación de las políticas y de los servicios públicos, partiendo de la convicción de que el sector público necesita disponer de manera efectiva de una capacidad innovadora que tenga la más amplia base posible para poder hacer frente a los retos actuales de la sociedad compleja y cambiante a la que tiene el compromiso de aportar valor y prestar servicio. Se trata de impulsar la innovación abierta, creando con las personas y para las personas.

Este eje proporciona la plataforma y la agenda necesarias para desarrollar una cultura de la innovación dentro de la Administración pública, apoyando para ello la creatividad, la capacidad de respuesta y la excelencia en la gestión.

Esta iniciativa de innovación desde la co-creación tiene carácter transversal en este Plan, de forma que cada eje estratégico del PIP 2014-2016 incorporará la perspectiva de la co-creación para el diseño y ejecución de sus proyectos.



Objetivos:

Los principales objetivos del PIP 2014-2016 en este eje transversal son:

- Mejorar la satisfacción ciudadana y la eficiencia de los servicios que oferta la Administración.
- Promover la involucración de los profesionales públicos en la mejora de la gestión y la innovación de los servicios.
- Fomentar la corresponsabilidad de la ciudadanía, mediante su participación en el diseño, la prestación y la evaluación de los servicios.
- Desarrollar, al menos, un proyecto piloto al año por cada uno de los ejes estratégicos del PIP.

Proyectos:

Los proyectos que integran este eje estratégico son los siguientes:

- Innovación desde los profesionales
- Innovación con la ciudadanía

4.2 Plan operativo de despliegue

En este apartado se muestra el cronograma de actuaciones previstas para el despliegue del PIP 2014-2016.

Proyectos / Subproyectos	2014												2015												2016											
	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
Eje 1.- Transparencia y buen gobierno	36 meses																																			
1.1. Transparencia y rendición de cuentas	36 meses																																			
1.1.1.- Promoción de la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas	36 meses																																			
1.1.2. Evolución de Opendata Euskadi	36 meses																																			
1.2. Ley de Administración Pública Vasca	12 meses																																			
1.3. Evaluación de políticas públicas	36 meses																																			
1.4. Libro blanco de democracia y participación	12 meses																																			
1.5. Promover la innovación social, a través del Basque Social Innovation	36 meses																																			
1.6. Análisis prospectivo sobre el modelo de Administración	36 meses																																			
Eje 2.- Interacción con la ciudadanía	36 meses																																			
2.1. Modelo de Interacción con la Ciudadanía	36 meses																																			
2.1.1. Definición del Modelo de Interacción con la Ciudadanía	12 meses																																			
2.1.2. Compromiso de calidad en la interacción con la ciudadanía	12 meses																																			

Proyectos / Subproyectos	2014												2015												2016											
	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
2.1.3. Cuadro de mando de la interacción con la ciudadanía	12 meses																																			
2.1.4. Estandarización y normalización documental													36 meses																							
2.2. Servicios de interacción con la ciudadanía													36 meses																							
2.2.1. Adecuación del canal web al nuevo modelo de interacción													36 meses																							
2.2.2. Nuevos canales de interacción con la ciudadanía (redes sociales y otras plataformas)													36 meses																							
2.2.3. Oferta de servicios electrónicos de interacción con la ciudadanía	12 meses																																			
2.2.4. Mejora del sistema de gestión interna de la información de Zuzenean	12 meses																																			
2.3. Plataforma común de interacción con la ciudadanía													36 meses																							
2.3.1. Evolución de la sede electrónica del Gobierno Vasco													24 meses																							
2.3.2. Evolución del sistema de consulta y tramitación de expedientes "Mis gestiones"													36 meses																							
2.3.3. Evolución del canal telefónico	12 meses																																			
2.4. Promoción del uso de los servicios electrónicos													36 meses																							
2.4.1. Publicación completa y actualizada del Catálogo de Servicios en la sede electrónica													36 meses																							
2.4.2. Nuevas formas de identificación y firma electrónica													36 meses																							
2.4.3. Creación del CAU de Servicios electrónicos	12 meses																																			
2.4.4. Colaboración de la red pública KZgunea en el despliegue de los servicios electrónicos													36 meses																							

Proyectos / Subproyectos	2014												2015												2016											
	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
2.4.5. Acciones específicas de promoción del uso de los servicios electrónicos	36 meses																																			
Eje 3.- Adecuación organizativa	36 meses																																			
3.1. Dimensionamiento de la Administración General y del Sector Público	36 meses																																			
3.2. Estudio para la racionalización de los servicios horizontales	36 meses																																			
3.3. Actualización de los perfiles profesionales	36 meses																																			
3.4. Adecuación de la organización territorial	36 meses																																			
3.5. Evolución de la intranet y de la gestión electrónica interna	36 meses																																			
3.5.1. Evolución de la intranet	36 meses																																			
3.5.2. Escritorio de la tramitación electrónica: Tramitagune	36 meses																																			
3.5.3. Digitalización del papel en todos los departamentos del Gobierno Vasco	36 meses																																			
Eje 4.- Mejora de la gestión	36 meses																																			
4.1. Generación de apoyo al desarrollo de Aurrerabide	36 meses																																			
4.2. Modelo de Gestión Avanzada	36 meses																																			
4.3. Formación básica y acompañamiento en la implantación	36 meses																																			
4.3.1. Diseño de contenidos y modelos	36 meses																																			
4.3.2. Intendencia, conformación de grupos y desarrollo de la formación-acción	36 meses (*)																																			
4.4. Evaluación y Planes de Mejora de la Gestión	52 meses (*)																																			

Proyectos / Subproyectos	2014												2015												2016											
	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
5.3.1. Sistema General de interoperabilidad	24 meses																																			
5.3.2. Catálogo de Servicios de Interoperabilidad													36 meses																							
5.3.3. Despliegue de los Servicios de Interoperabilidad													36 meses																							
5.4. Plataforma Común de los Servicios Electrónicos													36 meses																							
5.4.1. Evolución del Catálogo de Servicios e integración con los sistemas de PLATEA	24 meses																																			
5.4.2. Evolución de la plataforma común de los servicios electrónicos													36 meses																							
5.4.3. Evolución de las pasarelas													36 meses																							
5.4.4. Registro de Entradas y Salidas	24 meses																																			
5.4.5. Cuadro de mando de los servicios electrónicos													36 meses																							
5.5. Otros sistemas corporativos													36 meses																							
5.5.1. EIZU													36 meses																							
Eje 6.- Innovación desde la co-creación													36 meses																							
6.1. Innovación desde los profesionales													36 meses																							
6.1.1. Redes profesionales													36 meses																							
6.1.2. Comunidades de Práctica (CoPs)													36 meses																							
6.1.3. Equipos de innovación (EqI)													36 meses																							
6.2. Innovación con la ciudadanía													36 meses																							

(*) El plazo previsto de ejecución del proyecto excede el periodo de vigencia del PIP 2014-2016



4.3 Resumen económico

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto del PIP 2014-16 necesario para financiar los proyectos de cada eje estratégico durante los años de vigencia del Plan.

Eje estratégico	Presupuesto			
	2014	2015	2016	Total
EJE 1: Transparencia y Buen Gobierno	100.000	81.600	83.232	264.832
EJE 2: Interacción con la ciudadanía	1.532.417	1.563.065	1.594.327	4.689.809
EJE 3: Adecuación organizativa	100.000	122.400	124.848	347.248
EJE 4: Mejora de la gestión	150.000	153.000	156.060	459.060
EJE 5: Administración electrónica	10.070.141	10.153.643	10.238.814	30.462.598
EJE 6: Co-creación desde la innovación	100.000	102.000	104.040	306.040
Total	12.052.558	12.175.708	12.301.321	36.529.587

La mayor parte del presupuesto estimado se destinará a financiar la infraestructura tecnológica de la Administración electrónica, así como el Proyecto EIZU, incluido en el “Eje 5: Administración electrónica”, que supone aproximadamente la mitad del presupuesto total del PIP.

En el “Eje 2. Interacción con la ciudadanía” se incluyen las herramientas informáticas de gestión de los portales y los contenidos de *euskadi.net*, así como las destinadas a gestionar la interacción con la ciudadanía a través de sus quejas, reclamaciones, solicitudes de información, etc.

En el “Eje 4. Mejora de la gestión” se incluye una subvención nominativa a la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, EUSKALIT, por ser el principal agente en la Comunidad Autónoma del País Vasco en la promoción de la Gestión Avanzada, destinada a financiar su participación en la promoción de la gestión avanzada como elemento clave de competitividad en las



administraciones públicas de Euskadi y, más concretamente, en el desarrollo de las Fases Egiten Ikasi y Evaluación de la Gestión del proyecto Aurrerabide.

En el “Eje 5. Administración electrónica” se incluye la plataforma común de los servicios electrónicos, conocida como PLATEA, que abarca los sistemas comunes de tramitación electrónica, archivo electrónico, pasarela de pagos, registro electrónico de representantes, servicios de interoperabilidad, catálogo de servicios, etc., además del proyecto EIZU ya citado.

Las cuantías previstas en los restantes ejes se destinarán a contratos de consultoría y servicios determinados, cuando sea necesario contar con la colaboración externa de personas expertas por la especificidad de los trabajos a realizar.

Todos los importes indicados en este apartado corresponden al programa presupuestario “1215 Innovación y Administración Electrónica”, salvo los correspondientes al Proyecto EIZU, que se asignan al programa “1213 Función Pública, Selección y Formación Personal”.

Las cuantías correspondientes al actual año 2014 se corresponden exactamente con las aprobadas en los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Euskadi para el ejercicio 2014.

Para los próximos ejercicios presupuestarios 2015 y 2016 se ha previsto un incremento anual del 2% sobre el importe global de las partidas consignadas a la ejecución de los proyectos y actuaciones del PIP en el año 2014, salvo las correspondientes al proyecto EIZU, que se mantienen con la misma dotación para todo el periodo de vigencia del Plan, por lo que el incremento total anual es aproximadamente del 1%.

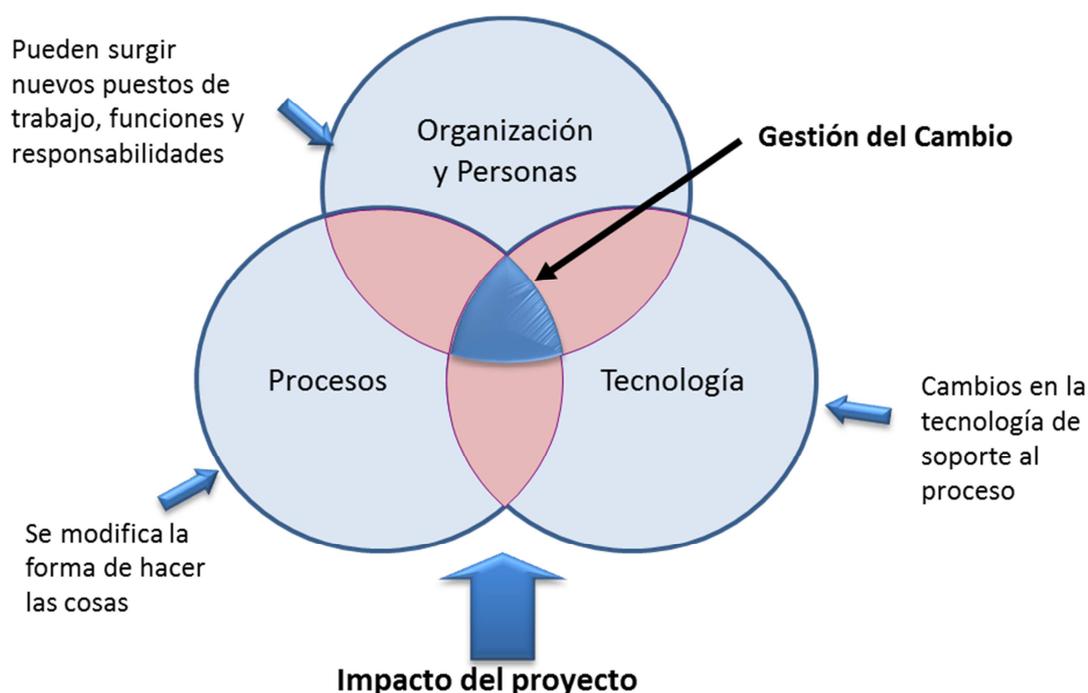
En cualquier caso, las cifras contenidas en este Plan no implican ningún compromiso presupuestario, por lo que las dotaciones económicas anuales que definitivamente se destinen a la ejecución del PIP serán las que se establezcan en las correspondientes leyes de Presupuestos Generales de la C.A.E.

5. Comunicación y 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 General de Gestión del Cambio para facilitar la consecución de los objetivos marcados en el PIP.

La gestión del cambio asociado al PIP tiene dos dimensiones:



DIMENSIÓN	ALCANCE
TRANSVERSAL	Se refiere a la gestión del cambio que afecta al PIP en su conjunto.
ESPECÍFICA DE CADA EJE	Se refiere a la gestión del cambio asociada a cada uno de los ejes del PIP.

Adicionalmente, en algunos casos puede ser necesaria una tercera dimensión de gestión del cambio específica para proyectos concretos de una complejidad o alcance especiales. Para estos casos, en el apartado 5.4 se propone una metodología específica de gestión del cambio que los equipos responsables de estos proyectos podrán utilizar.

Tanto para la dimensión transversal como para la específica de cada eje, el Modelo General de Gestión del Cambio contempla actuaciones en tres aspectos básicos: Comunicación, formación y motivación/liderazgo, con los siguientes objetivos para cada dimensión del PIP:

ASPECTO	OBJETIVOS	
	DIMENSIÓN TRANSVERSAL	DIMENSIÓN ESPECÍFICA DE CADA EJE
COMUNICACIÓN	Proporcionar a las personas del GV, otras AAPP, ciudadanía y demás colectivos implicados la información necesaria para que tengan conocimiento general del PIP: Qué se quiere hacer y por qué, objetivos generales de los ejes, cómo y cuándo se va a implementar, a quienes va a	Proporcionar a las personas y colectivos (tanto internos como externos) involucrados en cada eje la información específica sobre el eje concreto: Qué se quiere hacer y por qué, objetivos generales de los ejes, cómo y cuándo se va a implementar, a quienes va a implicar...



	<p>implicar...</p> <p>También hay que contemplar la comunicación continuada sobre los logros que se van alcanzando en el PIP.</p> <p>Para ello es necesario definir un plan de comunicación que contenga el conjunto de medidas a aplicar.</p>	<p>También hay que contemplar la comunicación continuada sobre los logros que se van alcanzando en el EJE concreto del PIP.</p>
FORMACIÓN	<p>En principio tiene un carácter más interno que el correspondiente a la comunicación. El objetivo es proporcionar a las personas implicadas conocimientos y habilidades que favorecen el cambio, la colaboración y la innovación.</p>	<p>Proporcionar a las personas implicadas conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo e implantación de cada eje.</p>
MOTIVACIÓN / LIDERAZGO	<p>Lograr el compromiso de las personas con el PIP, creando las condiciones adecuadas de confianza, respeto, comunicación, participación, empoderamiento, trabajo colaborativo y reconocimiento que faciliten la consecución de los objetivos planteados en el PIP.</p> <p>Ampliar el liderazgo de las personas con responsabilidad tanto política como técnica en el PIP, generando influencia en sus equipos y en las personas con quienes trabajan y colaboran.</p>	



5.2 Gestión del cambio transversal

Para cada uno de los aspectos que trabajará la gestión del cambio del PIP se pueden contemplar las siguientes acciones genéricas, con especificación de los destinatarios, calendario y herramientas y canales a utilizar:

ACCIONES	DESTINATARIOS	CALENDARIO	HERRAMIENTAS Y CANALES
1. COMUNICACIÓN			
1.1. Comunicación general inicial del PIP	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del Gobierno Vasco - Sector Público (Entes, Sociedades) - Otras AAPP - Ciudadanía en general (incluye empresas y otras organizaciones) 	2014	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones - Jakina - Blog PIP - Redes sociales - Euskadi.net - ...
1.2. Comunicación progresiva de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del Gobierno Vasco - Sector Público (Entes, Sociedades) - Otras AAPP - Ciudadanía en general (incluye empresas y otras organizaciones) 	2015-2016	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones - Jakina - Blog PIP - Redes sociales - Euskadi.net - ...
1.3. Evaluación y comunicación final resultados PIP	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del Gobierno Vasco - Sector Público (Entes, Sociedades) - Otras AAPP - Ciudadanía en general (incluye empresas y otras organizaciones) 	2016 - 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones - Jakina - Blog PIP - Redes sociales - Euskadi.net - ...



ACCIONES	DESTINATARIOS	CALENDARIO	HERRAMIENTAS Y CANALES
2. FORMACIÓN			
2.1. Metodologías de innovación y colaboración (CoPs y EqIs)	- Personal del GV	2014-2016	- Cursos en colaboración DACIMA-IVAP
2.2. Metodologías de innovación desde la co-creación con la ciudadanía	- Personal del GV	2014-2016	- Cursos en colaboración DACIMA-IVAP
3. MOTIVACIÓN/LIDERAZGO			
3.1. Generar condiciones que potencien el compromiso de las personas	- Personal del GV	2014-2016	Este aspecto de la gestión del cambio se deberá abordar progresivamente en el contexto del Eje 4 -
3.2. Ampliar la capacidad de liderazgo de las personas	- Personal del GV	2014-2016	Mejora de la gestión. AURRERABIDE, concretamente a través del desarrollo del eje "personas" del Modelo de Gestión Pública Avanzada



5.3 Gestión del cambio específica para cada eje

De los tres aspectos que trabajará la gestión del cambio del PIP, el tercero, correspondiente a la motivación y liderazgo, se contempla con carácter general en la dimensión transversal más arriba mencionada.

Para los otros dos aspectos que trabajará la gestión del cambio del PIP, comunicación y formación, se prevén las siguientes acciones genéricas y/o específicas, con la concreción de los destinatarios, calendario y herramientas y canales a utilizar:

COMUNICACIÓN			
ACCIONES	DESTINATARIOS	CUÁNDO	HERRAMIENTAS Y CANALES
Comunicación específica sobre el eje.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del Gobierno Vasco - Sector Público (Entes, Sociedades) - Otras AAPP - Ciudadanía en general (incluye empresas y otras organizaciones) 	2014	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones - Jakina - Blog PIP - Redes sociales - Euskadi.net - ...
Comunicación progresiva de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del Gobierno Vasco - Sector Público (Entes, Sociedades) - Otras AAPP - Ciudadanía en general (incluye empresas y otras organizaciones) 	2015-2016	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones - Jakina - Blog PIP - Redes sociales - Euskadi.net - ...



FORMACIÓN			
ACCIONES	DESTINATARIOS	CUÁNDO	HERRAMIENTAS Y CANALES
EJE 1: Transparencia y Buen Gobierno			
Formación sobre transparencia y buen gobierno	- Personal del GV	2014-2016	- Cursos en colaboración DACIMA-IVAP
Formación sobre evaluación de políticas públicas	- Personal del GV	2014-2016	- Cursos en colaboración DACIMA-IVAP
Eje 2: Interacción con la ciudadanía			
Formación sobre modelos y servicios de interacción con la ciudadanía	- Personal del GV	2014-2016	- Cursos en colaboración DACIMA-IVAP
Eje 3: Adecuación Organizativa			
Formación para la realización de las funciones resultantes de la actualización de los perfiles de los puestos de trabajo	- Personal del GV	2014-2016	- Cursos en colaboración DACIMA-IVAP
Eje 4: Mejora de la Gestión			
<p>Contemplado expresamente en el eje, en el Proyecto 4.3: Egiten Ikasi. Formación básica y acompañamiento en la implantación del Modelo de Gestión Pública Avanzada. Módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MÓD. 1: INTRODUCCIÓN • MÓD. 2: ESTRATEGIA Y RESULTADOS • MÓD. 3: PERSONAS Y LIDERAZGO • MÓD. 4: SERVICIOS • MÓD. 5: CREATIVIDAD E INNOVACIÓN <p>Más detalles en el proyecto 4.3.</p>			



Eje 5: Administración Electrónica

Contemplado expresamente en el proyecto **5.1.4. Gestión del cambio de los servicios electrónicos**, donde se contempla la formación tanto presencial como online sobre herramientas de tramitación electrónica, la oferta de recursos didácticos a través de Jakingune y el reforzamiento del servicio de tutorización. Además se incluyen las siguientes acciones formativas específicas:

Formación sobre Tramitación electrónica (TRAMITAGUNE)	Tramitadores/gestores de expedientes, Asesorías jurídicas, OCE-técnicos contables...	2014-2016	Cursos presenciales y online en colaboración con el IVAP.
---	--	-----------	---

Eje 6: Innovación desde la co-creación

Dado que se trata de un eje transversal del PIP, la formación correspondiente está contemplada en la tabla de la formación transversal para la gestión del cambio.



5.4 Metodología de gestión del cambio específica para proyectos de especial alcance o complejidad

En este apartado se presenta la metodología que podrán utilizar aquellos equipos de proyectos que impliquen una complejidad o alcance especiales, para gestionar los cambios producidos a raíz de su implantación.

Para establecer el Plan de Gestión del Cambio Específico de estos proyectos, se propone la siguiente metodología:

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.





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:

- 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 2014 hasta el 2016, por lo que se hace necesario un modelo de gestión basado en los siguientes principios:

- **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 Función Pública. Además de la organización específica de proyectos que tendrán sus propios responsables, la Viceconsejería de Función Pública pondrá los mecanismos necesarios para impulsar las iniciativas del Plan, actuando como promotor de las mismas y buscando el liderazgo y apoyo del resto de unidades del Gobierno Vasco cuando 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 y 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.

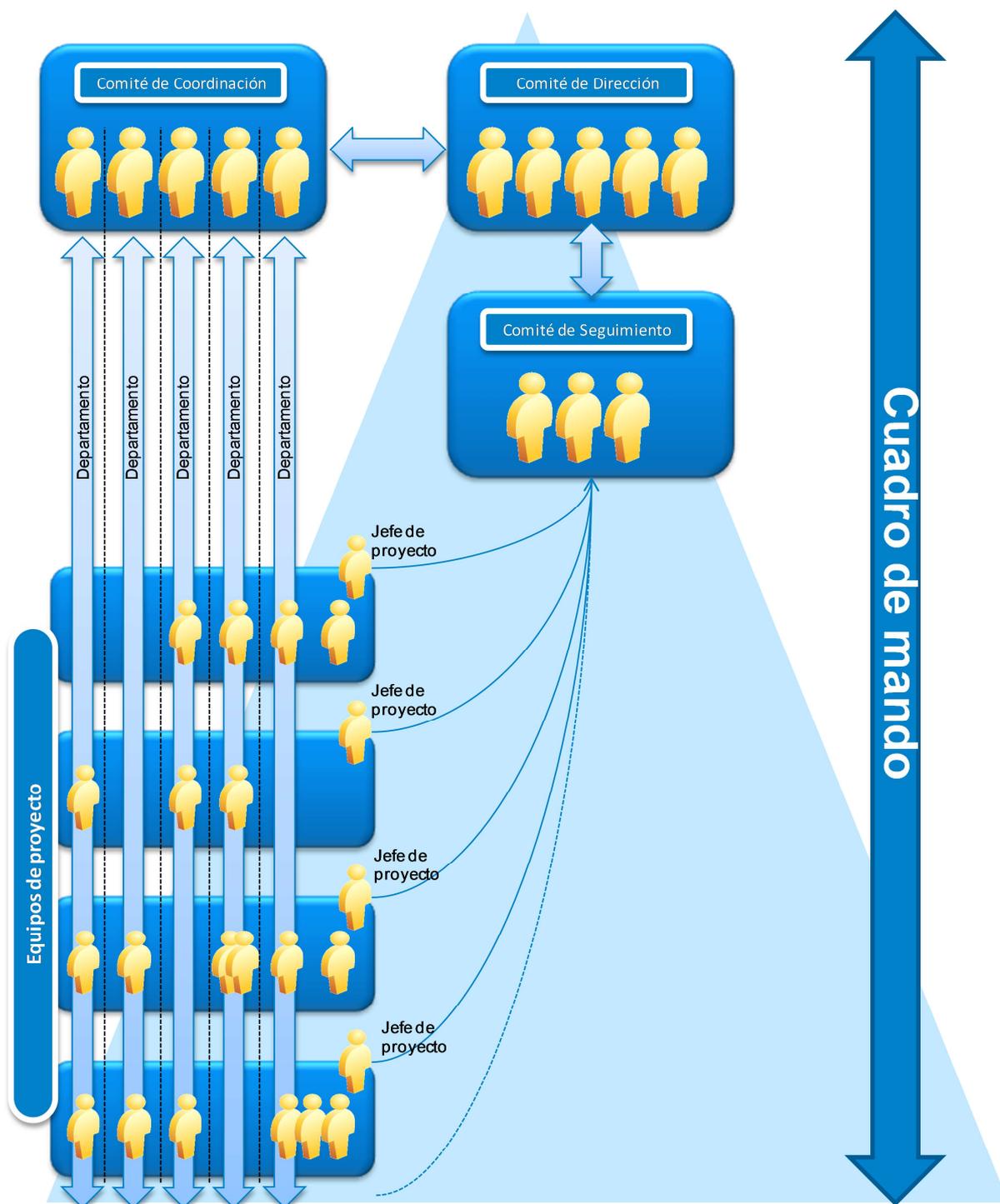


6.2 Modelo organizativo

El modelo organizativo del PIP está formado por un conjunto de equipos de proyectos encargados de su la 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:



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"> ○ Viceconsejero de Función Pública ○ Director de DACIMA ○ Director de Función Pública ○ Director de Servicios ○ Director de Gobierno Abierto (Lehendakaritza) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impulsar decididamente el Plan. ○ Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados. ○ Establecer y revisar las estrategias de actuación. ○ Informar de la marcha del proyecto y de las iniciativas previstas al Comité de Coordinación y facilitar su participación en el Plan. ○ Resolver las incidencias que se escalen del Comité de Coordinación o cualquier otro agente del Plan. ○ Garantizar los recursos necesarios para la ejecución del Plan. ○ Aprobación de los principales hitos y entregables. ○ Control sobre la calidad del Plan.



Comité de Coordinación	
Miembros	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ○ Viceconsejero de Función Pública ○ Director de DACIMA ○ Director de Función Pública ○ Director de Gobierno Abierto (Lehendakaritza) ○ Directoras/es de Servicios ○ Directoras/es de OOAA 	<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.

Comité de seguimiento	
Miembros	Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ○ Director de DACIMA ○ Resp. Proyectos DACIMA ○ Técnico Zuzenean ○ Técnico Servicio Web ○ Técnico Inspección Servicios ○ Técnico Función Pública ○ Interlocutor EJIE 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asegurar la coordinación y efectuar el seguimiento operativo del Plan. ○ Elaborar los informes periódicos de seguimiento. ○ Elaborar los contenidos y realizar las actividades propias del seguimiento operativo del Plan. ○ Llevar a cabo la puesta en común de los grupos de trabajo.



Adicionalmente, cada proyecto del Plan contará con un Equipo específico de proyecto, en el que participarán representantes de las diferentes áreas implicadas y afectadas por el proyecto de que se trate, asegurando así la coordinación y la correcta ejecución del proyecto en todos sus ámbitos de implantación.

Además de las necesidades de coordinación internas, que se han detallado en el apartado anterior, algunas actuaciones del PIP 2014-2016 requieren ser llevadas a cabo en coordinación con otras administraciones públicas, especialmente en los ámbitos de “Transparencia y Buen Gobierno” y “Administración electrónica”.

Así, por ejemplo, el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana pretende servir de referente al conjunto de las administraciones vascas, por lo que su participación en el proceso de elaboración de este instrumento metodológico se considera estratégica. Por ello, el proceso participativo del Libro Blanco se ha residenciado en la Agencia Vasca de la Innovación (Innobasque), como plataforma privilegiada para la participación y la colaboración, tanto entre las administraciones públicas, como entre éstas y las organizaciones del sector privado.

La colaboración interadministrativa resulta ineludible en el ámbito de la Administración electrónica. En primer lugar, para poner en marcha los servicios de interoperabilidad que posibiliten los intercambios de datos que eviten la necesidad de solicitar a las personas interesadas en los procedimientos administrativos certificados de datos que ya obren en poder de cualquier Administración pública, pero también porque existen enormes oportunidades de compartir infraestructuras tecnológicas y disponer servicios comunes que mejoren la calidad del servicio prestado a la ciudadanía y la eficiencia en la utilización de los escasos recursos disponibles por nuestras administraciones públicas.

Hay que tener en cuenta, además, que el Gobierno Vasco, en colaboración con las Diputaciones Forales, puede jugar un papel importante para que las entidades locales puedan superar las dificultades técnicas y económicas que enfrentan de cara a desarrollar sus servicios electrónicos y poder adaptarse, así, a los requerimientos legales que les impone la Ley 11/2007, de acceso electrónico a los servicios públicos.



Por tanto, existe un espacio importante de colaboración interadministrativa para consolidar y alinear sinergias en los esfuerzos de transformación que están abordando las diversas administraciones vascas, elemento que se deberá tener en cuenta al poner en marcha cualquier iniciativa de innovación pública en el ámbito de la Administración General de la CAE, que es la destinataria primera y principal de las actuaciones y proyectos del PIP 2014-2016.

6.3 Seguimiento, supervisión y actualización del Plan de Innovación Pública

La adecuada gestión de este Plan de Innovación Pública requiere disponer de los mecanismos de seguimiento que permitan conocer puntualmente el avance de los proyectos y el cumplimiento de las iniciativas.

Para ello, el Comité de Seguimiento elevará al Comité de Dirección informes semestrales con la información relevante sobre el avance de los proyectos, la situación global de los diferentes ejes y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Anualmente, se publicará un informe de seguimiento del Plan y, a su finalización, se publicará un informe de evaluación dando cuenta de los resultados alcanzados y del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

Adicionalmente, cada proyecto contará con sus mecanismos específicos de seguimiento. Los responsables de cada proyecto elevarán al Comité de Seguimiento las incidencias que requieran la adopción de decisiones estratégicas, según se establece en los procedimientos de revisión del Plan.

Con objeto de asegurar la adecuada adaptación del Plan a las condiciones cambiantes del entorno, 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.

6.4 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.



Eje 1: Transparencia y buen gobierno		
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo
Liderazgo de la CAE en los rankings de transparencia del Estado.	Sí	Sí
Incrementar el número de datasets publicados en Open Data.	-	Δ 10% anual
Aprobar el proyecto de Ley de Administración Pública Vasca para diciembre de 2014.	No	Sí
Desarrollar un portal para la publicación de evaluaciones de políticas públicas.	No	Sí
Ejecutar una buena práctica de evaluación de políticas públicas ejemplificadora y con fuerte impacto en la cultura organizativa.	No	Sí
Presentar el Libro Blanco de Democracia y Participación Ciudadana a la sociedad vasca a finales del año 2014.	No	Sí
Apoyo a proyectos piloto novedosos en fórmulas favorecedoras de la participación.		2/3
Elaborar un análisis prospectivo sobre el Modelo de Administración de referencia hacia el que habría que tender.	No	Sí

Eje 2: Interacción con la ciudadanía		
Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo
Índice de satisfacción en interacción con la ciudadanía.	- /10	8/10
Promover el uso de los servicios electrónicos		
o Ciudadanía: % trámites electrónicos	-	25%
o Empresas: % trámites electrónicos	-	75%



Eje 3: Adecuación organizativa			
Indicador clave		Valor actual	Valor objetivo
Reordenar y simplificar la estructura del sector público de la CAE:			
○ Reducción del número de entidades públicas		-	25%
○ Reducción de sus estructuras directivas		-	20%
Elaborar un Plan de dimensionamiento de la Administración General y del Sector Público a diciembre de 2014.		No	Sí
Ordenar, simplificar y estandarizar los procesos horizontales de gestión.		No	Sí
Racionalizar la estructura organizativa de los servicios horizontales.		No	Sí
Adecuación de la estructura organizativa y de los perfiles profesionales de acuerdo con los requerimientos de las nuevas formas de trabajo derivadas de la Administración electrónica:			
○ Perfiles y puestos tipo revisados a diciembre de 2014		No	Sí
○ Creación progresiva de las dotaciones necesarias		No	Sí
Estudio para la adecuación de la organización territorial elaborado a junio de 2015.		No	Sí
Nueva intranet implantada a diciembre de 2015.			
Despliegue de la gestión electrónica interna:			
○ % procedimientos digitalizados	2014		5%
	2015		20%
	2016		50%
○ % expedientes digitalizados	2014		25%
	2015		50%
	2016		75%



Eje 4: Mejora de la gestión

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo
Modelo de Gestión Avanzada aprobado a junio de 2014.	No	Sí
Formación en el Modelo a las unidades organizativas del Gobierno Vasco según el calendario previsto.	No	Sí
Diagnósticos y planes de mejora de las unidades organizativas elaborados de acuerdo con el calendario establecido.	No	Sí
Red de Colaboradores en Mejora de la Gestión en funcionamiento a junio de 2015.	No	Sí

Eje 5: Administración electrónica

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo
Aumentar la satisfacción de las personas usuarias, tanto externas como internas, de los servicios electrónicos:		
o Satisfacción de la ciudadanía con los servicios electrónicos	- /10	8/10
o Satisfacción de las personas usuarias internas	- /10	7/10
Unidad de Servicios Electrónicos operativa a diciembre de 2014.	No	Sí
Número personas formadas en gestión electrónica de expedientes.	1.500	2.000
Sistema General de Interoperabilidad operativo a diciembre de 2015.	No	Sí
Hacer efectivo el derecho de acceso electrónico de la ciudadanía a los servicios públicos:		
o % servicios electrónicos		
	2014	70
	2015	85
	2016	100

Eje 6: Innovación desde la co-creación

Indicador clave	Valor actual	Valor objetivo
Desarrollar proyectos piloto en cada eje estratégico del PIP	-	1 / año

berrikuntza
publikoaren
plana



plan de
innovación
pública

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

**PERTSONA HELBURU
COMPROMISO CON LAS PERSONAS**