



plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



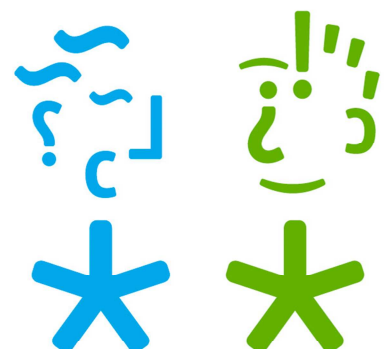
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Plan de Innovación Pública

2011-2013

Informe de evaluación

Mayo 2014





Índice de contenido

1. Introducción	3
2. Evaluación	6
2.1. <i>Balance global</i>	6
2.2. <i>Evaluación de las líneas estratégicas</i>	14
2.3. <i>Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos</i>	55
3. Lecciones aprendidas	57

2}



1. Introducción

El Plan de Innovación Pública 2011-2013 (PIP), aprobado el 31 de mayo de 2011, cuenta con una formulación estratégica, un modelo de gestión y un cuadro de mando que permiten evaluar de forma objetiva el cumplimiento de sus objetivos, los resultados alcanzados en cada una de sus líneas de actuación y el nivel de ejecución de cada uno de sus proyectos.

Este es, precisamente, el objeto del presente informe de evaluación: exponer de una manera clara el balance del Plan, analizar las desviaciones producidas con respecto a los objetivos previstos y extraer las enseñanzas que ayuden a mejorar en el futuro.

Procede efectuar esta evaluación en el momento actual, una vez finalizado el periodo de vigencia del Plan, como una obligación y un compromiso ineludible en cualquier plan estratégico y, aun mayor si cabe, en el caso de este PIP que incluye entre sus líneas estratégicas el fomento de la cultura de evaluación de las políticas públicas.

Esta evaluación tiene un propósito de aprendizaje y mejora, que es propio de las evaluaciones ex post de las intervenciones públicas, de forma que el análisis de los resultados ayude a orientar los posibles cambios de las políticas e inspire en el diseño de los nuevos proyectos y medidas a llevar cabo.

Por supuesto, esta evaluación responde, también, al compromiso de rendición de cuentas, ineludible en cualquier política o intervención pública.

Cabe adelantar, en esta introducción, que en el periodo transcurrido desde la aprobación del PIP, se han producido avances notables en la mayoría de sus líneas estratégicas, destacando el ámbito de la Administración electrónica, tanto por lo que se refiere al despliegue de servicios electrónicos, como en la evolución de la plataforma tecnológica que le da soporte.

Así mismo, también se ha avanzado en la consolidación de los modelos de presencia en internet y de atención ciudadana, quedando pendiente la creación de una estructura organizativa que dé soporte a la gestión de los servicios comunes de tramitación electrónica.

También cabe destacar la puesta en marcha de experiencias de trabajo colaborativo y aprendizaje compartido en el marco de la Línea estratégica de “Innovación y gestión del conocimiento”, a través de las redes colaborativas, las comunidades de práctica y los equipos de innovación.



Los resultados alcanzados en la Línea estratégica de “Transparencia y participación” son, seguramente, los que han tenido una mayor repercusión externa, con proyectos tan significativos como IREKIA y Open Data Euskadi, y resultados tan destacables como la obtención de la primera posición en el ranking de transparencia de las comunidades autónomas que Transparencia Internacional España elaboró en el año 2012.

No obstante, el avance en la ejecución del PIP no ha sido homogéneo en todas sus líneas estratégicas, sino que algunas de ellas se han visto afectadas por diversas circunstancias.

Entre los factores condicionantes de la ejecución del PIP, no cabe duda que los ajustes presupuestarios han constituido un elemento clave que ha limitado las posibilidades de materializar algunas de las previsiones del Plan y, en especial, aquellas de marcado contenido tecnológico que requerían una mayor dotación económica para su financiación.

Pero, además del aspecto económico, se tienen en cuenta también en esta revisión las diversas incidencias que se han ido produciendo en cada proyecto del Plan, condicionando su ejecución, como es habitual que suceda en todos los planes y en todos los proyectos.

4}

El PIP se elaboró con un enfoque ambicioso que quiso abarcar de forma integral los diferentes aspectos a tener en cuenta para la mejora de la calidad de los servicios y de la eficiencia en el funcionamiento de la Administración pública, así como para avanzar hacia una Administración más abierta, transparente y participativa.

Sin embargo, los recursos propios de los órganos responsables de impulsar este Plan se han revelado insuficientes para impulsar todas las iniciativas incluidas en el PIP, lo que ha obligado a priorizar las actuaciones y, en algunos casos, a aplazar el abordaje de algunos proyectos.

Hay que tener en cuenta, también, que el PIP incluye actuaciones correspondientes a otros órganos y Departamentos del Gobierno, distintos del Departamento que lo lidera y lo impulsa, de forma que, por una parte, se consigue una visión más integral de las acciones encaminadas a la mejora, a la modernización y a la innovación pública en el conjunto del Gobierno Vasco, pero, por otra, se limita la capacidad de decisión sobre esas actuaciones que no son responsabilidad directa de los órganos promotores del Plan.

Por otra parte, durante el periodo de vigencia del PIP ha tenido lugar un cambio de legislatura y de Gobierno que, si bien no ha afectado significativamente a los objetivos estratégicos del Plan, ni a la continuidad de sus principales proyectos, sí ha modulado algunas prioridades y ha potenciado algunas actuaciones en función, sobre todo, de las nuevas circunstancias derivadas de los cambios producidos, tanto en la estructura



organizativa a la que se adscribe el área de actuación de innovación pública, como en la composición del propio equipo de la DACIMA, que es el órgano encargado del impulso operativo del Plan.

Todas estas circunstancias deberán tenerse en cuenta a la hora de interpretar y valorar los resultados del Plan si se desea realizar un diagnóstico útil para los propósitos del presente informe de evaluación.

Señalar, por último, que este informe de evaluación del PIP 2011-2013 pretende servir como referencia esencial a la hora de elaborar el nuevo plan estratégico del Gobierno Vasco en materia de innovación pública para el periodo 2014-2016.

{5



2. Evaluación

2.1. Balance global

Los objetivos estratégicos del PIP son:

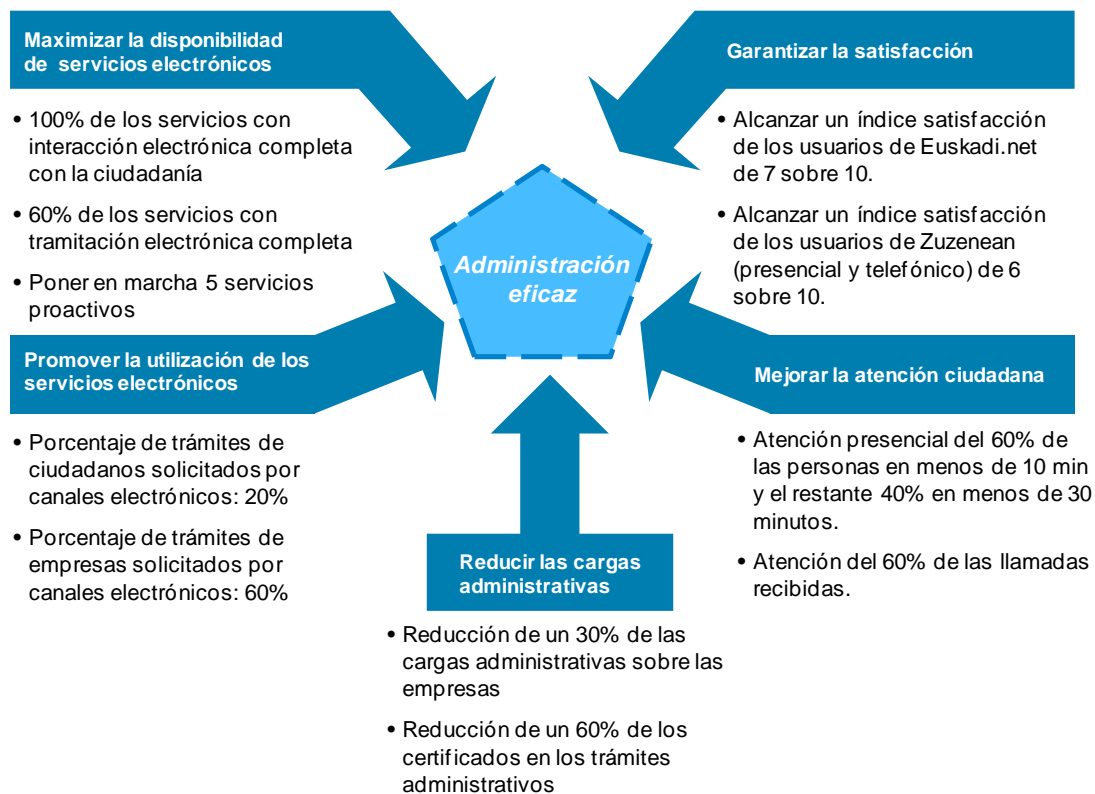
- **Administración eficaz:** Desarrollar una oferta de servicios de calidad y accesible por diferentes canales (presencial, teléfono, Internet).
- **Administración abierta:** Promover la transparencia, la participación y la colaboración en la Administración pública.
- **Administración eficiente:** Mejorar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

En este apartado se resume el grado de cumplimiento alcanzado de cada uno de estos objetivos.

6}

Administración eficaz

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



7

Durante el periodo de ejecución del PIP objeto de este informe se han conseguido avances muy notables en la disponibilidad de servicios electrónicos, habiendo pasado desde el 15% a finales de 2010 al 62% 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 las áreas de Industria, Interior, Medio Ambiente y Agricultura.

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.

Durante el periodo de vigencia de este Plan se han tramitado más de 100.000 solicitudes electrónicas ante el Gobierno Vasco, que suponen algo más del 40% de las solicitudes presentadas en los procedimientos que disponen del canal electrónico de tramitación.

Así mismo, los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco han cursado durante este tiempo más de 62.000 notificaciones electrónicas.



Las encuestas de satisfacción llevadas a cabo reflejan un índice de satisfacción de 6,5 sobre 10 entre las personas usuarias de Euskadi.net en el año 2013 y un 8,6 sobre 10 entre las personas usuarias del Servicio de Atención Ciudadana Zuzenean en el 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.

Por efecto de la digitalización de servicios, hasta la fecha se ha alcanzado una reducción de cargas administrativas del 49%, según la medición más reciente de este indicador con los datos de la revisión del Plan de Digitalización de Servicios realizada a finales de 2013.

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:

8}

- 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 son los siguientes:





Las principales iniciativas encaminadas a conseguir una Administración abierta se impulsaron desde la Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet (Dirección de Gobierno Abierto, en la legislatura actual), la Dirección de Innovación y Administración Electrónica y la Dirección de Atención Ciudadana (fusionadas en la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración – DACIMA -, en la actual legislatura), contando con la coordinación de la Dirección de Coordinación de Lehendakaritza.

El resultado más tangible en esta área es IREKIA, el portal de transparencia y participación.

La otra iniciativa más destacable en este ámbito es Open Data Euskadi, portal de apertura de datos pionero en el Estado, impulsado en la legislatura pasada por la Dirección de Atención Ciudadana (actual DACIMA).

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

- La estrategia de desarrollo sostenible Ecoeuskadi 2020

Para la definición de esta estrategia, que plantea articular la acción pública hacia un proyecto de país económicamente competitivo, innovador, ecoeficiente y socialmente cohesionado, se ha articulado un importante proceso participativo en el que se ha movilizadado a 1.700 agentes económicos, políticos y sociales.

{9

- El Pacto Social por la Vivienda

El Pacto Social por la Vivienda fue suscrito el 16 de junio de 2010 por más de 70 entidades sociales y económicas, tras un intenso proceso de participación y de debate.

Este proyecto participativo ha resultado ganador del Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público (UNPSA), en la categoría de “Mejorando la participación ciudadana en los procesos de decisiones públicas a través de mecanismos innovadores”, el reconocimiento internacional más prestigioso del mundo a la excelencia del servicio público.

- El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015

Para la elaboración del PCTI 2015 se definió un proceso participativo, de forma que se imbricó en el mismo a los principales agentes vascos, empresas y colectivos empresariales, clusters y el conjunto de agentes de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación, protagonistas indiscutibles de esta planificación, junto con todas las administraciones con responsabilidad en la materia.



- La Estrategia de la cronicidad en Euskadi

La estrategia de la cronicidad en Euskadi, cuyo objetivo es la transformación del modelo de atención sanitaria poniendo el foco en los enfermos crónicos, apuesta por un liderazgo distribuido, contando con el compromiso, la energía y la innovación de los profesionales del sistema y los ciudadanos y ciudadanas que participan en él como pacientes y como cuidadores.

- El Plan Vasco de Inmigración, ciudadanía y convivencia intercultural

Este Plan se realizó desplegando una metodología participativa de la que puede destacarse como elemento complementario a los diagnósticos desarrollados un proceso colaborativo de captación de la demanda para delimitar las necesidades existentes en este ámbito implicando a más de 120 agentes significativos, entre los que se encontraban los propios inmigrantes (Stakeholders).

- La Ley de aprendizaje a lo largo de la vida.

Para la elaboración del Proyecto de Ley de aprendizaje a lo largo de la vida, que fue aprobado en el 2012 por el Gobierno Vasco - aunque no concluyó su tramitación en el Parlamento Vasco-, se puso en marcha un proceso participativo en el que intervinieron 320 personas y 146 entidades en procesos presenciales, además de someterse a propuestas ciudadanas a través de Irekia. (Koldobike)

- El Plan de Innovación Pública 2011-2013

No podíamos dejar de incluir entre las iniciativas de participación el propio Plan de Innovación Pública (PIP), cuya elaboración se ha llevado a cabo de forma colaborativa a través de 15 mesas sectoriales, en las que han participado más de 130 personas, la mayoría profesionales públicos de los diferentes Departamentos del Gobierno Vasco, pero también representantes de otras Administraciones Públicas, así como de la Universidad, del sector empresarial, y de otras entidades que actúan en el ámbito de la calidad, de la innovación, etc.

Así mismo, el PIP ha contado con una destacada presencia en Internet a través del blog y las principales redes sociales.

Los siguientes datos ilustran la actividad del PIP en este aspecto:

10}



Mesas de trabajo:		15 Grupos de trabajo sectoriales. Más de 130 integrantes.
Blog	 <small>plan de innovación pública berrikuntza publikoaren plana</small>	215 post; 1.842 comentarios
Facebook		> 800 seguidores
Twitter		> 1.380 seguidores; > 1.850 <u>tweets</u> ; > 133 listas
<u>LinkedIn</u>		> 500 miembros
YouTube		91 vídeos; 39 suscriptores; 19.324 reproducciones

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 en 2012 la primera posición, con una puntuación de 97,5 sobre 100.

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.

Por primera vez, en el año 2010, se adoptó por parte de los Altos Cargos y miembros del Gobierno Vasco un Código de Ética y Buen Gobierno, entre cuyos compromisos se establecía la promoción de la cultura de Gobierno Abierto, y muchos otros aspectos de mejora de la gestión pública y control de la corrupción. Para su seguimiento se estableció una Comisión de Ética y Buen Gobierno.

En este período se ha abordado la elaboración de una Ley de Transparencia y Buen Gobierno, cuyo borrador ha sido sometido a contraste con distintos grupos de expertos y colectivos cívicos, pero que no ha llegado a completar el trámite parlamentario.

Sirva además como indicador de buena evolución en esta materia 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 Europa (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 son 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. Los datos globales sobre las incidencias atendidas por el Servicio de Tutorización desde su puesta en marcha son los siguientes:

- Total incidencias atendidas en 2012 y 2013: 2.860
- Promedio mensual de incidencias (descontando agosto): 130

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. Han participado en estas sesiones formativas 577 personas diferentes, buena parte de las cuales han asistido a diversos módulos.

{13

También se han impartido cursos sobre el régimen jurídico de la Administración electrónica y la gestión de los documentos electrónicos, a través del IVAP.

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.

Como ya se ha señalado anteriormente, las mejoras en la tecnología han resultado muy condicionadas por los ajustes presupuestarios.



2.2. Evaluación de las líneas estratégicas

Línea 1: Desarrollo de Servicios Electrónicos

El desarrollo de los servicios electrónicos es una prioridad del PIP, por lo que gran parte de los recursos y de los esfuerzos de la extinta Dirección de Innovación y Administración Electrónica se dedicaron a conseguir este objetivo.

El diagnóstico del PIP, realizado en septiembre / octubre de 2010, constataba que, a pesar de disponer de una completa plataforma tecnológica de Administración electrónica, el número de servicios electrónicos puestos a disposición de la ciudadanía era, en aquel momento, relativamente bajo.

En el periodo de ejecución del PIP se ha producido un notable avance en este indicador, pasando del 15% de servicios electrónicos disponibles cuando se hizo el diagnóstico a una cifra del 62% en el momento actual, lo que supone que, en el plazo de los tres últimos años, se ha multiplicado por cuatro el nivel de digitalización del Gobierno Vasco.

El proyecto de “ayudas desarrollo cero”, que ha permitido digitalizar un gran número de procedimientos de ayudas y subvenciones con un bajo coste y en un corto plazo, ha contribuido significativamente a esta eclosión de los servicios electrónicos.

Hay que destacar, también, algunos proyectos sectoriales que han puesto en marcha un buen número de servicios electrónicos, como son los proyectos de Industria, Medio Ambiente, Interior y Agricultura.

A finales de 2013 se habían tramitado a través de la Plataforma Común de los Servicios Electrónicos (PLATEA) cerca de medio millón de expedientes, correspondientes a más de 800 procedimientos administrativos de todos los Departamentos del Gobierno Vasco.

El desarrollo de la Administración electrónica, además de haber conocido este avance cuantitativo en la disponibilidad y utilización de los servicios electrónicos, también se ha consolidado desde el punto de vista cualitativo, en el sentido de que se ha llevado a cabo una actualización normativa, mediante la publicación en marzo de 2012 del nuevo Decreto de Administración Electrónica, se ha puesto en marcha la Sede Electrónica del Gobierno Vasco, que era una asignatura pendiente, y se ha creado el Registro Electrónico de Representantes, que está llamado a convertirse en una pieza importante de nuestra Administración Electrónica.

14 }



Por otra parte, también se ha avanzado significativamente en la tramitación electrónica interna, lo que ha requerido un notable esfuerzo de gestión del cambio.

A finales de 2010, se adoptó un Acuerdo de Consejo de Gobierno que ordenaba la tramitación electrónica de las disposiciones normativas de carácter general, habiéndose tramitado desde entonces la práctica totalidad de las disposiciones generales tramitadas desde comienzos del año 2011.

Y, a finales de 2012, un nuevo Acuerdo de Consejo de Gobierno ordenó la tramitación electrónica de un gran número de procedimientos que se inician a instancias de la Administración, a través de la herramienta informática denominada Tramitagune.

Familia de procedimientos	Descripción	Expedientes		
		En curso	Cerrados	Total
Disposiciones Normativas de Carácter General	<ul style="list-style-type: none"> • Ley • Decreto Legislativo • Decreto • Orden 	247	345	692
Actos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto • Orden • Resolución • Propuestas Acuerdo de Consejo de Gobierno 	741	659	1.400
Negocios Bilaterales No contractuales	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios de colaboración • Convenios de cofinanciación • Convenio Patrimonial-Protocolo General • Convenio Patrimonial-Ejecutivo • Protocolo • Contrato-Programa • Encomiendas de Gestión • Responsabilidad Patrimonial 	87	184	271
Consultas / Solicitudes Internas		6	1	7
Total		1.081	1.189	2.270

{15



De esta forma, la digitalización avanza desde fuera a través de los servicios electrónicos y desde dentro mediante la tramitación electrónica interna. Y se cierra este círculo de la digitalización con la sustitución del papel por documentos electrónicos a la entrada de la Administración, proyecto que se ha puesto en marcha en el Servicio de Atención Ciudadana –Zuzenean– con los procedimientos del Registro de Solicitantes de Vivienda –Etxebide–.

Cabe destacar que, desde la puesta en marcha de este servicio en junio de 2012, se han registrado unas 120.000 entradas con documentos electrónicos y se han digitalizado más de 300.000 documentos, con el consiguiente ahorro de distribución y archivo del papel.

Este avance de la Administración electrónica se ha soportado en un nuevo Modelo de Gestión de los Servicios Electrónicos, que impulsa la organización en red y la involucración activa de las numerosas personas que tienen algún tipo de relación con los procesos de digitalización, desde los informáticos hasta los juristas, pasando por los archiveros o los gestores web.

El Catálogo de Servicios, puesto en marcha también durante este periodo, constituye un elemento central de este modelo de gestión, ya que permite ordenar la información de todos los servicios y procedimientos administrativos y facilita, también, una mejor organización de los procesos de adaptación de los servicios y procedimientos para su tramitación por el canal electrónico.

Así mismo, hay que destacar el esfuerzo realizado en materia de formación y gestión del cambio, que ha hecho posible que un gran número de personas responsables de la gestión y tramitación de los procedimientos hayan comenzado a realizar su trabajo utilizando las herramientas corporativas de tramitación electrónica.

El espacio colaborativo Jakingune se ha constituido en el gran repositorio de manuales, guías didácticas, píldoras de conocimiento y baterías de respuestas a las preguntas más frecuentes, así como el medio de debate y colaboración en materia de servicios electrónicos.

Los servicios electrónicos han incorporado, además, el uso de la interoperabilidad para eliminar los certificados de datos que ya obran en poder de cualquier Administración, como se explica en la Línea estratégica de Colaboración Interadministrativa.

Los datos de uso de los servicios de interoperabilidad son los siguientes:

16 }



Servicio	Número de consultas
Identidad	2.651.480
Residencia	15.130
Obligaciones Tributarias	55.342
IAE	10.994
TGSS	18.650
Domicilio Fiscal	111
Pagadores de Nómina	74.113
Catastro	3.477
Titulaciones Universitarias y No Universitarias	370
Parejas de Hecho	17.744
Total	2.847.411

El desarrollo de los servicios electrónicos, unidos al uso de la interoperabilidad, ha permitido superar los objetivos fijados de reducción de las cargas administrativas, como se explica en la Línea estratégica de excelencia en la gestión.

La cifra de Reducción de Cargas Administrativas ha alcanzado el 49%, superior al 30% establecido como objetivo en el Plan. La estimación de este dato se ha llevado a cabo siguiendo las pautas del Método Simplificado de Medición de Cargas Administrativas y de su Reducción, acordado por la Administración Central y las Autonómicas y Municipales, y que se basa en el Modelo de Costes Estándar. El Método se ha aplicado por familias de procedimientos, teniendo en cuenta el nivel de digitalización alcanzado en cada una de ellas.

Finalmente, cabe reseñar que el Gobierno Vasco ha participado regularmente en el Comité Sectorial de Administración Electrónica, a través de la Dirección de Informática y Telecomunicaciones y de la Dirección de Innovación y Administración Electrónica (ahora, la DACIMA).

El Gobierno Vasco tuvo una participación muy destacada en el Tecnimap de 2010, con 24 comunicaciones, 7 candidaturas a premio, diversas presentaciones de ponencias y participación en mesas redondas, animada actividad en el stand y premio al pago móvil. Además, el País Vasco fue designado para organizar el Tecnimap de 2012 que, finalmente, fue suspendido por decisión del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

{17



Línea 2: Evolución de la Plataforma de Administración Electrónica

Esta línea tiene por objeto la **actualización tecnológica** y **evolución funcional** de la infraestructura tecnológica Platea, de servicios comunes para el desarrollo de la administración electrónica en el ámbito del Gobierno Vasco, en las tres dimensiones que la componen: Tramitación, Presencia en Internet y Gestión Documental.

En la actualidad se dispone de una infraestructura operativa que está incorporando un gran volumen de expedientes. Es necesario dotar a esta infraestructura de las herramientas tecnológicas más actuales que permitan soportar y facilitar la incorporación masiva de los servicios electrónicos a la misma a la vez que se aseguran los servicios que ya están albergados actualmente en ella. Además, la evolución tecnológica permite abordar con garantías la evolución funcional necesaria de la infraestructura, sobre todo en lo que se refiere a las mejoras planteadas en el ámbito de la usabilidad.

En este sentido, la evolución de la infraestructura Platea se ha orientado tanto hacia la incorporación de las herramientas tecnológicas más actuales como hacia la evolución funcional de la misma. Esta evolución ha tenido en cuenta, también, la necesidad de dar respuesta a los requisitos de cumplimentación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI), así como, a los requisitos de adaptación que introduce el Decreto 21/2012, de 21 de febrero, de Administración Electrónica. De forma resumida, las actuaciones que se han llevado a cabo son las siguientes:

- *Evolución funcional y técnica de la Plataforma para la Tramitación Electrónica*

Se han desarrollado y ampliado nuevos servicios de uso común dentro de la plataforma tecnológica, entre los cuales los más significativos son:

- El Registro Electrónico de Representantes del Gobierno Vasco.
- El Tablón Electrónico de Anuncios del Gobierno Vasco.
- El Sistema de Indicadores de uso de servicios electrónicos en Platea.
- El Catálogo de Servicios donde se recogen la totalidad de los servicios y procedimientos del conjunto de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno vasco.
- La ampliación de los servicios de Interoperabilidad disponibles: nivel de renta; empadronamiento con Vitoria-Gasteiz, Donostia e Irún; domicilio fiscal; datos catastrales; titulaciones universitarias. Así como la implantación de servicios de interoperabilidad en Lanbide e implantación de funcionalidad de lotes masivos de interoperabilidad.

18}



Por otra parte, se ha llevado a cabo el rediseño de la arquitectura tecnológica de soporte a la tramitación y migración de las plataformas Weblogic Integration y del Registro de E/S del Gobierno Vasco, este último para la adopción de la nueva norma Sicres 3.0 del Consejo Superior de Administración Electrónica.

Con todo ello, se han conseguido mejoras en la arquitectura de las aplicaciones, de forma que se han separado los servicios básicos de la infraestructura de las aplicaciones que los utilizan. De esta forma, se ha simplificado y reducido el número de aplicaciones y revisado los desarrollos según modelos de calidad y buenas prácticas con el objeto de facilitar las futuras evoluciones.

Se ha llevado a cabo, también, la evolución y mejora de la Plataforma de Administración Electrónica del Gobierno Vasco (PLATEA) en lo referente al ámbito de la usabilidad y de la funcionalidad que ofrece como infraestructura.

Se han conseguido interfaces más amigables, más sencillos y sobre todo más intuitivos de cara a facilitar el uso del PLATEA a los diferentes colectivos de usuarios que la utilizan. Asimismo, se han mejorado las funcionalidades ya implementadas, pero, principalmente, se han incorporado nuevas que han potenciado la plataforma y han permitido ampliar la oferta de posibilidades que dispone en la actualidad.

{19

- *Evolución funcional y técnica de la Plataforma para la Gestión Documental Electrónica*

Las actuaciones en este ámbito han ido dirigidas a la evolución tecnológica y funcional de la plataforma Dokusi, así como al desarrollo de proyectos de especial impacto en el área de gestión documental como son: el desarrollo de mecanismos y procesos para la sustitución del papel por equivalentes electrónicos; y, por otra parte, los procesos para asegurar la custodia y conservación de documentos electrónicos.

Como proyectos más significativos que se han llevado a cabo dentro de esta área de actuación cabe señalar los siguientes:

- Implantación del proyecto de Digitalización del Papel en el área de procedimientos de Etxebide, dentro de la iniciativa "Papel 0" a aplicar en todos los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco.
- Implantación de mecanismos que aseguren la correcta conservación de los documentos electrónicos a largo plazo: sistema de Depósito Seguro.
- Implantación de un sistema de Localizador de Documentos en el ámbito de la gestión documental.



- Digitalización de fondos de archivo.

- *Evolución funcional y técnica de la Plataforma de Presencia en Internet*

En esta área, se ha llevado a cabo la evolución funcional y técnica de las herramientas del ámbito tecnológico que dan soporte al Modelo de Presencia en Internet. Para ello, se ha llevado a cabo el rediseño de herramientas de soporte, la evolución de la arquitectura organizativa y tecnológica, la reorientación de aspectos como la calidad de los portales y la potenciación de herramientas fundamentales en el ámbito de los contenidos como son los motores de búsqueda. Como proyectos más significativos se encuentran los siguientes:

- Despliegue de la Sede Electrónica del Gobierno Vasco.
- Mejora de la usabilidad de los interfaces de usuario comunes de gestión, con el fin de aumentar la productividad de las personas usuarias internas y focalizar los interfaces en el negocio en lugar de en la implementación técnica.
- Mejora de la infraestructura de Platea Internet a través de la evolución tecnológica de los núcleos de negocio de la infraestructura de Platea Internet: evolución del buscador y de las herramientas multimedia; el estudio de la infraestructura de almacenamiento y publicación de contenidos y las mejoras funcionales en la infraestructura común de euskadi.net
- Mejora de la calidad de gestión de contenidos en euskadi.net a través de sistemas verticales de gestión de la publicación: Sistema de publicación de contenidos jurídicos, convocatorias de empleo público, procedimiento administrativo, etc.
- Mejora de la calidad en la presentación de contenidos en euskadi.net por medio de la reorganización de webs y creación de un modelo organizativo enfocado a la definición de una red de responsables y roles de todas las webs en los departamentos.
- Evolución del modelo de apertura de datos Opendata a través de la exposición de información de forma reutilizable en OpenData Euskadi.
- Aumento de la accesibilidad, adaptando a su navegación móvil los sitios más visitados desde dichos terminales, como Meteorología (euskalmet) y Turismo.
- Encuesta de satisfacción a visitantes.

- *Evolución funcional y técnica de las Pasarelas con Entidades Financieras*

En este apartado se incluyen, tanto el desarrollo de nuevas pasarelas de intermediación con las Entidades Financieras, como la evolución de las que ya se encontraban disponibles.

20}



- Evolución funcional de la Pasarela de Pagos de la Administración Vasca con las Entidades Financieras. Se ha llevado a cabo el soporte y la evolución tecnológica y funcional de la infraestructura de pagos disponible en la actualidad.
 - Desarrollo de la Pasarela de Certificación de Titularidad de Números de Cuenta por medio de la cual una entidad financiera puede certificar la titularidad de un número de cuenta.
 - Desarrollo de la Pasarela de Garantías Telemáticas a través de la cual se pueden constituir avales en Entidades Financieras o de Garantía Recíproca y ser gestionados de forma digital. Este proyecto se encuentra en fase de construcción en la actualidad.
 - Desarrollo de la Pasarela de Registro de Terceros, se trata de una herramienta informática con carácter multiadministración que permite la comunicación con diferentes Registros de Terceros de forma que se posibilite la digitalización del procedimiento de alta de terceros. Este proyecto se encuentra en la actualidad en fase de integración de los distintos registros de terceros.
- *Evolución funcional y técnica del servicio de soporte a Zuzenean de atención a la ciudadanía*

{21

Las actuaciones en esta área han sido dirigidas a mejorar la gestión de la interacción ciudadana mediante la evolución y mejora tecnológica.

Se ha mejorado, también, la información de gestión en referencia a la ciudadanía mediante informes tipo y desarrollo de herramientas que permiten la extracción y gestión de la información. Los proyectos más significativos en esta área son los siguientes:

- Mejora de la gestión de la Interacción Ciudadana por medio de una herramienta informática para la gestión de quejas, sugerencias, reclamaciones y comentarios recibidos en los buzones de la red de portales de Euskadi.net.
- Diseño e implementación de Informes de Gestión del servicio de Zuzenean en los que se recoge la información necesaria para evaluar la gestión del sistema de Interacción Ciudadana. En este ámbito se han realizado adaptaciones al Sistema de Gestión de Colas para tener información de interacciones presenciales. También, se han realizado extracciones de datos ad-hoc de múltiples sistemas (centralita telefónica, sistemas de gestión departamentales, etc.) para confeccionar informes de gestión personalizados al servicio.
- Despliegue de las oficinas virtuales de autoservicio que permiten llevar a cabo el seguimiento de consultas y trámites a través de Internet, de manera sencilla y gratuita para la ciudadanía.



- En el marco del proyecto Modelo de Gestión Documental, la digitalización de cualquier solicitud de alta, baja o modificación de expedientes de demanda de vivienda de protección oficial.
- Despliegue de un sistema de bucles magnéticos en las distintas oficinas de atención ciudadana de Zuzenean para fomentar la accesibilidad a la comunicación a las personas con discapacidad auditiva.
- Puesta en marcha de un Sistema de Locución que permite mostrar los textos de mayor interés del sitio Web “zuzenean.euskadi.net” en lengua de signos para personas sordas.

Línea 3: Adaptación normativa

Se ha cumplido el objetivo de actualización normativa en materia de Administración electrónica que pretendía esta Línea Estratégica.

El cumplimiento de este objetivo se ha concretado, esencialmente, en la elaboración de las siguientes normas:

1. El Decreto 21/2012, de 21 de febrero, de Administración Electrónica (BOPV nº 50, de 9 de marzo de 2012).
2. La Orden de 27 de junio de 2012, por la que se aprueba la política de firma electrónica y de certificados (BOPV nº 146, de 27 de julio de 2012).
3. La Orden que regula el registro electrónico de representantes (BOPV nº 10, de 15 de enero de 2013).
4. La Orden que regula la política de gestión de documentos electrónicos, actualmente en elaboración.

Cabe reseñar que todas ellas se elaboraron con medios propios de la Dirección de Innovación y Administración Electrónica (DIAE) (actual Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración), contando con la valiosa colaboración de la Sociedad Informática del Gobierno vasco – EJIE -.

Los aspectos más destacables de cada una de estas normas son los siguientes:

1. El Decreto 21/2012, de 21 de febrero, de Administración Electrónica (BOPV nº 50, de 9 de marzo de 2012).



Regula la sede electrónica, el tablón electrónico de anuncios, la identificación y autenticación de la ciudadanía y de la Administración, el registro electrónico de representantes, el registro electrónico, las comunicaciones electrónicas y los documentos electrónicos y su conservación.

2. La Orden de 27 de junio de 2012, por la que se aprueba la política de firma electrónica y de certificados (BOPV nº 146, de 27 de julio de 2012).

Concreta los procesos de generación, validación y conservación de firmas electrónicas, así como las características y requisitos exigibles a los sistemas de firma electrónica, los certificados, los servicios de sellado de tiempo, y otros elementos de soporte de las firmas.

3. La Orden que regula el registro electrónico de representantes (BOPV nº 10, de 15 de enero de 2013).

Regula el funcionamiento del registro electrónico de representantes de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi, creado por el artículo 13 del Decreto 21/2012, de 21 de febrero, de Administración Electrónica.

{23

4. La Orden que regula la política de gestión de documentos electrónicos (en elaboración).

Regula la Política de gestión de documentos electrónicos de la Comunidad Autónoma de Euskadi, prevista en el artículo 42 del Decreto 21/2012, de 21 de febrero, de Administración Electrónica.

Línea 4: Evolución del modelo de presencia en Internet

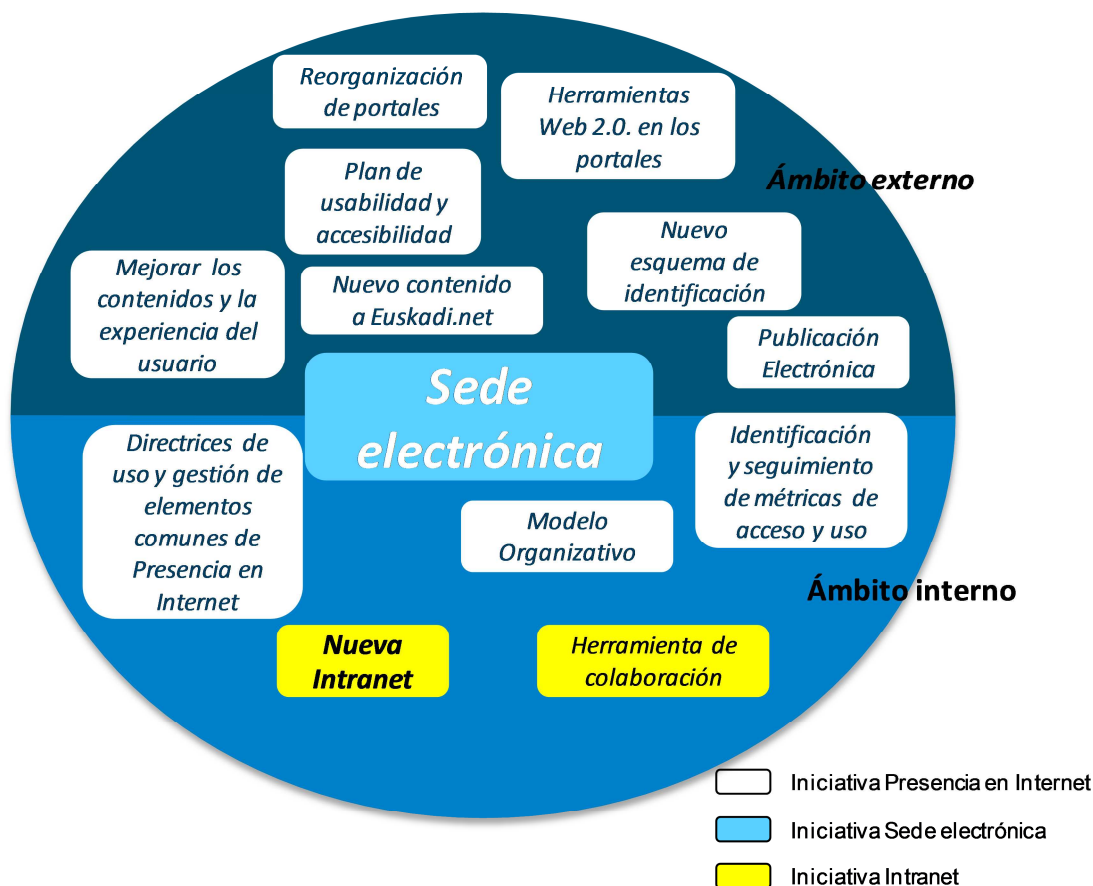
Esta línea tiene por objeto diseñar y desarrollar una nueva política de presencia en internet para todos los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco, que actualice el modelo anterior mediante la incorporación de elementos innovadores, en el marco de un modelo más general de atención ciudadana.

El impulso a la presencia en Internet del Gobierno Vasco se centra en torno a tres elementos fundamentales: mejora del modelo actual, sede electrónica e Intranet. Esta línea posee una doble perspectiva, externa/interna. Algunos proyectos van orientados a mejorar la entrega de información, mientras que otros actúan sobre las herramientas de creación de



contenidos y sobre el sistema de gestión. Finalmente, algunos muestran la doble visión interna/externa.

Este grafo, que no pretende ser exhaustivo, muestra el enfoque:



La Dirección de Atención Ciudadana (actual DACIMA) fue quien lideró las tres iniciativas de esta línea. Por motivos de redacción del Plan Estratégico, la línea 4 no incluye los desarrollos tecnológicos necesarios, que vienen recogidos en el proyecto “2.7. Evolución de PLATEA Internet”. Para entender los resultados de la línea 4 es imprescindible conocer también lo realizado en la línea 2. Por otra parte, una parte del enfoque de esta línea entra en intersección con la actividad de la Dirección de Gobierno Abierto y Comunicación en Internet, con la que ha habido una relación de colaboración constante. Finalmente, la construcción de la sede electrónica fue un proyecto de la DAC, en estrecha colaboración con la DIAE.

Pasamos a describir los resultados obtenidos en esta Línea Estratégica.



El Servicio Web, adscrito a la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración, se ocupa de establecer y mantener los elementos comunes del modelo de presencia en internet y de coordinar y asesorar las iniciativas web en la plataforma euskadi.net. En 2011-2013 se han realizado significativos avances para la mejora de su sistema de gestión, tanto para el trabajo interno, como para la coordinación con los Departamentos, Organismos Autónomos y otras instituciones usuarias de euskadi.net. Estos son los principales logros:

- Estudio de procesos y objetivos de cambio organizacional para el servicio web
- Asignación de responsabilidades por cliente interno y área de conocimiento
- Establecimiento de conocimientos específicos del gestor web
- Oficina virtual del servicio web en internet
- Sistema de seguimiento de proyectos
- Cuadro de mando de analítica web
- Antena de innovación para actualizar el conocimiento
- Comunidad de prácticas interdepartamental
- Mejora del buscador de texto libre
- Nueva herramienta de gestor de contenidos y despliegue de la misma
- Realización de encuestas de satisfacción
- Adaptación a smartphones

{25

Durante este período se han creado nuevos portales y nuevos servicios para atender a necesidades de la ciudadanía. El servicio web cumple un papel en la puesta en marcha de estos nuevos servicios. En algunos casos, el papel ha sido especialmente relevante, tanto por la participación de las personas del servicio, como por la financiación de una parte o del total del proyecto. Entre estos, destacan:

- Sede electrónica
- Etxebide: portal para los demandantes de vivienda oficial
- Nuevo portal de turismo: para los visitantes y turistas
- LegeSarea: reúne la información jurídica del Gobierno Vasco
- Berrikuntza Publikoa: visión transversal sobre la innovación en nuestra Administración
- Osarean: portal de los servicios sanitarios no presenciales
- Kontsumobide: oficina virtual de consumo
- Osalan: web de seguridad y salud laboral
- Ibilbideak: rutas para paseantes no motorizados
- Portal de registros administrativos: oficina virtual de los registros de asociaciones y fundaciones
- Bakegune



- Geoeuskadi
- Derechos humanos, víctimas de terrorismo
- EJI E
- COJUAE
- Openapps
- Basque Country

Uno de los objetivos de esta línea se refiere a la evolución de euskadi.net hacia un modelo 2.0. La formulación original, preveía la disposición de elementos interactivos en todos los portales de euskadi.net. Sin embargo, al definir el nuevo modelo de presencia se ha quitado protagonismo a los portales, a favor de los contenidos, lo que ha motivado un replanteamiento en la forma de llevarlo a cabo. Por otra parte, la iniciativa Irekia ha dado soporte a la relación 2.0 del Gobierno Vasco, dando así solución óptima a algunas de las propuestas iniciales. En definitiva, la DAC llevó a cabo estos proyectos:

- Red de blogs: puesta en marcha de la plataforma de blogs del Gobierno, donde se han creado 58 blogs hasta la fecha.
- Guía de uso de las redes sociales: el servicio web ha participado en las dos ediciones de la esta guía que mejora y homogeneiza la comunicación 2.0

Desde el punto de vista de la calidad de servicio, los elementos más importantes en materia web son la accesibilidad y la usabilidad, en un contexto multidispositivo que incluye la movilidad. En este período ambos elementos se han trabajado de manera destacada, con estos logros:

- Adaptación a la norma de usabilidad WCAG 2.0
- Observatorio de accesibilidad (2011)
- Todos los portales propios puntúan por encima de 0,6 en accesibilidad
- Realización de estudios de usabilidad acerca de los portales más relevantes
- Mejora de las herramientas internas desde el punto de vista de usabilidad y accesibilidad
- Adaptación de euskadi.net a soportes móviles
- Nuevo buscador más intuitivo
- Certificado de servidor seguro para la sede electrónica
- Encuestas de satisfacción a personas usuarias
- Estadísticas de uso que permiten priorizar o destacar contenidos



Uno de los objetivos clave para este período era la constitución de la sede electrónica. Este proyecto tiene numerosas dependencias con otros, como el de la producción normativa y los de servicios electrónicos. Los logros obtenidos en este proyecto son:

- Constitución de la sede electrónica en la dirección <https://euskadi.net/>
- Nuevas plantillas de ayudas y subvenciones para facilitar la tramitación
- Tablón electrónico de anuncios
- Inclusión en la sede electrónica del perfil del contratante
- Inclusión en la sede electrónica del BOPV y las ofertas de empleo público
- Registro electrónico de representantes
- Verificación de documentos con localizador
- Catálogo de servicios

Por fin, en este período se abordaba un proyecto de cambio de la actual intranet por otra que diera soporte al trabajo colaborativo. Este proyecto depende de otros, como el portal del empleado EIZU, el cambio de herramientas de ofimática, el de teletrabajo, o el de comunidades de práctica, por citar los más relevantes. La falta de recursos presupuestarios junto a la necesidad de resolver primero algunas fases de los proyectos citados ha llevado a reformular el alcance. En este período hemos abordado un estudio funcional para orientar la construcción de una futura intranet, tomando en cuenta las necesidades del trabajo público y las herramientas tecnológicas disponibles.

{27

Recientemente se ha migrado la Intranet actual al mismo sistema que se utiliza para gestionar euskadi.net, por las ventajas que supone para el mantenimiento y el despliegue a todo el personal del Gobierno Vasco. Este sistema permite, además, obtener estadísticas de uso que aportarán una información valiosa para adaptar el sitio de acuerdo con las preferencias de las personas usuarias.

Línea 5: Mejora de la atención ciudadana

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

Por otra parte, el servicio de atención ciudadana –Zuzenean– debe poder tener los mecanismos adecuados para poder gestionar de forma eficaz cualquier petición del



ciudadano y ciudadana que requiera su atención. Para ello, es necesario que el servicio actual desarrolle un modelo de relación con los Departamentos del Gobierno Vasco, una mejora de los procesos de gestión interna y que crezca de manera eficiente.

La Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración ha sido quien ha liderado las iniciativas de esta línea. Pasamos a describir los resultados obtenidos durante el periodo de vigencia del Plan.

Zuzenean ha acabado de construirse durante la pasada legislatura. En mayo de 2009, Zuzenean contaba con dos agencias (Donostia y Bilbao) y un servicio telefónico (012) sin plazas asignadas. En febrero de 2010 abrimos la agencia de Vitoria (c/Ramiro de Maeztu). Durante el transcurso de PIP ha habido otras acciones cuyo resultado ha sido la consolidación organizativa del servicio:

- Creación de las 33 plazas del servicio 012 (sept. 2011).
- Creación y dotación de bolsas de empleo.
- Acuerdos de condiciones de trabajo.
- Apertura del portal de Zuzenean en euskadi.net.
- Convenio de registro con 87 Ayuntamientos.

Uno de los logros obtenidos en el período 2011-2013 ha sido la implantación de un sistema de gestión en el servicio Zuzenean. Elementos que se han desarrollado:

- Modelo de atención ciudadana multicanal y estudio de procesos.
- Sistema de información que alimenta el cuadro de mando del servicio.
- Informes mensuales (global y por Departamento) publicados en internet.
- Acuerdos de servicio con Departamentos.
- Estudio de la percepción ciudadana anual (2010-2011-2012-2013).
- Carta de servicios acreditada por QEPEA (Euskalit).
- Construcción de equipos y capacitación de coordinadoras.
- Intranet propia para la comunicación interna.
- Comunidad de prácticas para la participación interna.

Más allá de la consolidación del servicio y de la implantación de un sistema de gestión, hemos realizado una serie de avances, que agrupamos bajo la categoría “innovación en la atención”. Son los siguientes:

- Implantación de los nuevos Gestores de Colas en las oficinas Zuzenean.
- Puesta en funcionamiento de kioscos de autoservicio.
- Avatar virtual en lengua de signos en el portal de Zuzenean.



- Eliminación de papeles en la entrada, mediante el Sistema Integral de Gestión documental del Gobierno Vasco (Dokusi). Alcance: 34% (trámites de vivienda).
- Visualización de web de Zuzenean en dispositivos móviles.
- Piloto de buscador semántico para el Portal de Zuzenean.
- Instalación de bucles magnéticos para atención a personas con problemas de audición.

Una de las tareas principales de la línea 5 era mejorar la comunicación, con el objetivo de que la ciudadanía conozca y utilice óptimamente el servicio Zuzenean. Para ello, se han abordado iniciativas de comunicación externa, pero también de mejora interna de los sistemas que alimentan la comunicación. En este apartado, se han abordado estas iniciativas:

- Campaña de Comunicación de Zuzenean en prensa, radio, mupis e Internet: “Zuzenean... entra y resuelve” (2011-2012).
- Reforzamiento de la presencia en Internet: portal de atención ciudadana Zuzenean y mejora de su accesibilidad y usabilidad.
- Portal de agente Zuzenean (interno) para garantizar la calidad de la información.
- Difusión de la Carta de Servicios de Zuzenean en distintos soportes.
- Formación a los agentes de Zuzenean en materia de inmigración y multiculturalidad (2011-2012).
- Capacitación de los agentes de Zuzenean para la atención en euskera.
- Piloto del nuevo buzón del Portal de Zuzenean.
- Sistematización del proceso de quejas, sugerencias y felicitaciones presentadas por cualquier canal.
- Elaboración de una guía para el uso no sexista del lenguaje en la Atención Ciudadana.

{29

La mayor parte de los objetivos previstos para esta línea tienen que ver con datos acerca de la calidad de servicio, llevando a la práctica la idea de que Zuzenean está radicalmente orientada a satisfacer las necesidades ciudadanas. De forma previa a la redacción del PIP, se realizó un estudio sociológico sobre las variables que explican la satisfacción ciudadana y se obtuvieron los primeros resultados, que orientaron el sistema de evaluación a seguir. La carta de servicios recoge las promesas que hacemos a la ciudadanía y la manera de medir si se cumplen. Estos son los resultados más significativos:

- 2011 - 2013: resultados anuales de satisfacción ciudadana, avalados por el Gabinete de Prospecciones Sociológicas. Satisfacción global (sobre 10)
 - 2011: 7,8
 - 2012: 8,1



- 2013: 8,6
- Cumplimiento de las promesas de la carta de servicios
 - 2011: 100%
 - 2012: 100%
 - 2013: 100%

Más allá de la percepción de satisfacción, Zuzenean se ha dotado de indicadores objetivos de calidad que, en nuestro caso, tienen que ver sobre todo con la capacidad de respuesta ante la demanda ciudadana. El resumen es que ha aumentado mucho la demanda y ha mejorado radicalmente la capacidad de respuesta. Estas son las cifras:

Demanda creciente

Teléfono:

Al mejorar la capacidad, la demanda creció un 35% en 2010 respecto a 2009. Ha seguido creciendo y ahora representa un incremento ligeramente superior al 50%.

En 2009 se atendían 20.000 llamadas al mes. En 2012, unas 32.000 y en 2013, 30.262.

Presencial:

Al mejorar la capacidad, la demanda creció un 97% en 2010 respecto a 2009. Ha seguido creciendo y ahora representa un incremento cercano al 150%.

En 2009 se prestaban 16.500 atenciones al mes. En 2012, unas 41.500 y en 2013, 41.031.

Respuesta a la demanda

Teléfono:

Mayo 2009: se atendía el 30% de llamadas entrantes.

Desde 2010: la media siempre superior al 70%. En 2012, el 82%. Y en 2013, el 84%.

Presencial:

Mayo de 2009: la espera media era 20', con máximas cada día de 90'.

2010: espera media de 9'. Desde 2011, por debajo de los 6'. En 2013, el tiempo medio de espera ha sido de 4 minutos 38 segundos.

Línea 6: Aumento de la transparencia y la participación

El PIP se desenvuelve en el marco de una estrategia general de Gobierno abierto. Los valores de la transparencia, la participación y la colaboración están de alguna forma presentes en cada una de las líneas estratégicas y en la propia elaboración y gestión del PIP.



La línea 6 se incluye para dar soporte a proyectos transversales de Gobierno abierto, impulsados desde la Presidencia y desde el Departamento de Justicia y Administración Pública.

El punto de partida es una constatación de necesidad de mejora en el área de transparencia. La evaluación externa que realiza Transparencia Internacional deja al Gobierno Vasco en la posición 14, sobre 17 CC.AA., con una puntuación de 57,5, sobre 100. En el período 2011-2012 se han realizado grandes esfuerzos, bajo la premisa de avanzar hacia una transparencia radical. Como resultado, el ranking de Transparencia Internacional en 2012 sitúa al Gobierno Vasco como la primera comunidad autónoma en materia de transparencia, con una puntuación de 97,5.

También se ha desarrollado un Portal específico de transparencia para la Agencia Vasca del Agua. La gestión del agua está considerada como un ámbito de gran interés para la ciudadanía, por lo que Transparencia Internacional realiza anualmente una evaluación a los órganos españoles de gestión del agua. En la Evaluación de 2011 URA quedó en la posición 14 de 16, ya que tan sólo había publicado información relacionada con 40 indicadores de los 80 que se tomaban en consideración, por lo que desde la DACIMA se ha realizado una labor de asesoramiento y apoyo para la apertura de sus datos a la ciudadanía. Fruto de este trabajo, URA ha obtenido un resultado sobresaliente de 93,5 puntos sobre 100, ocupando un destacado primer lugar entre las autoridades de gestión del agua de todo el Estado, según el informe publicado por Transparencia Internacional España en diciembre de 2013. Al margen de este instrumento de evaluación, que sin duda tiene un efecto positivo sobre la actitud de las organizaciones ante la publicación de su información a la ciudadanía, hay que seguir incidiendo en el cambio cultural de la Administración para que sitúe verdaderamente en el centro de la gestión pública a la ciudadanía, con su derecho a ser informado, a participar y a colaborar en aquello que le resulte de interés.

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, pero no los únicos. El mejor dato es que se ha quintuplicado el ritmo de subida de contenidos a internet, tomando como base el año 2009. Este es un fruto de una política que considera la transparencia como primera opción. Dicho de otra forma, todo es publicable, menos algunas excepciones, que es la política contraria a la necesidad de aprobar todo lo que se quiera publicar.

Cabe destacar como elementos muy cualitativos de avance en la publicación de contenidos de interés para la ciudadanía y sobre todo para su implicación en la gestión y control de la



actividad de las administraciones, la exhibición de todas las iniciativas planificadas por el Gobierno Vasco para la IX Legislatura (62 Proyectos de Ley, 23 Planes y 53 Actuaciones Significativas), junto con su seguimiento y evaluaciones correspondientes. Actualmente también está disponible la Planificación de la X Legislatura (14 Planes gubernamentales, 29 Proyectos de Ley y 38 Planes Departamentales).

En el marco de las políticas de integridad en el año 2010 se suscribió por primera vez un Código de Ética y Buen Gobierno por parte de los Miembros y Altos Cargos del Gobierno Vasco, Código que se ha renovado para esta legislatura en junio del 2013. Además de establecerse compromisos para una gestión ética y profesional, se establecen conductas y comportamientos para la transparencia y el gobierno abierto obligándose, además de a exteriorizar sus decisiones y actos, a ofrecer de forma fidedigna y completa información a la ciudadanía sobre los procedimientos, informes, estudios y razones de sus decisiones, así como especialmente de sus costes financieros y modo de sufragarlos. Esta información, restringida únicamente cuando las leyes así lo prevean, deberá estar orientada a garantizar el derecho de la ciudadanía a estar informada, a poder participar en la actividad pública que le interese, a controlar la actividad de los gobiernos y a conocer si las actuaciones de estos resultan sostenibles en el tiempo desde un punto de vista social y financiero.

32 }

En este período se ha abordado la elaboración de una Ley de Transparencia y Buen Gobierno, cuyo borrador ha sido sometido a consulta pública, pero que no ha llegado a completar el trámite parlamentario. Desde el punto de vista de la transparencia, el anteproyecto de ley contempla tres elementos:

- transparencia pasiva: cuando la ciudadanía solicita información que no estaba accesible,
- transparencia activa: liberar toda la información por defecto, sin esperar a que sea reclamada,
- transparencia colaborativa: liberar datos procesables, para que la ciudadanía construya su propia información.

El anteproyecto de ley orienta la transparencia y la participación en el ciclo de las políticas públicas. Obliga a practicar tanto la transparencia como la participación en la fase de diseño de políticas, de manera que se construyan con la ciudadanía, y en la fase de evaluación.

En la actualidad se han retomado estos contenidos en un marco de actuación más amplio como es el proyecto de Ley de Administración Pública Vasca, en donde además de estos aspectos de funcionamiento de la administración vasca se incorporan aspectos de estructura y organización. Su aprobación está prevista para el primer semestre del 2014.



Relacionada con esta Ley, está la elaboración del modelo vasco de Open Government, realizado por el equipo Civersity de la UPV, que caracteriza y evalúa la política emprendida por el Gobierno Vasco en materia de gobierno abierto.

Uno de los proyectos de esta línea estratégica daba soporte a la puesta en marcha de procesos de participación ciudadana de alto impacto. Entre los que se han llevado a cabo, hay que destacar:

- La propia elaboración del PIP
- El plan estratégico EcoEuskadi 2020
- Participación en vivienda (premiada por la ONU)
- Plan Vasco de Inmigración, ciudadanía y convivencia intercultural
- Ley de aprendizaje a lo largo de la vida
- El Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015
- La estrategia de la cronicidad en Euskadi

Irekia es la plataforma que ha llevado a la práctica la transparencia, la participación y la colaboración. Cuando se pone en marcha el PIP ya estaba lanzada. En este tiempo se ha remodelado completamente, para orientarse más a la participación. Ha impulsado la comunicación en redes sociales, con la elaboración de un manual de uso de las redes sociales y una coordinación efectiva de los distintos canales. Ha generado un manual de la comunicación abierta. Ha abierto las agendas de los cargos públicos. Proporciona materiales audiovisuales de toda la acción del Gobierno. Impulsa proyectos ciudadanos de colaboración para la corresponsabilidad social. Ha realizado acciones formativas de los periodistas vascos para la práctica del periodismo de datos.

{33

Una evaluación completa de Irekia está disponible en el estudio de la UPV “El modelo vasco de Open Government: Caracterización y evaluación” (Civersity, 2012). Irekia ha recibido múltiples reconocimientos. Se ha firmado un convenio con la OEA para su utilización en América Latina y el Caribe.

Open Data Euskadi es la otra gran plataforma transversal de gobierno abierto. Creada en abril de 2010, durante el período 2011-2013 ha ampliado su número de datos disponibles, hasta llegar a la cifra actual de 2.153 datasets.

Open Data Euskadi ha fijado un modelo, que es la referencia en España y Latinoamérica, bajo los siguientes principios:

- Se liberan datos crudos procesables
- Se libera de manera proactiva: por defecto, los datos se publican



- Se liberan bajo licencias abiertas
- No se aplican tasas: los datos son gratuitos
- Se mantienen costes bajos, para que el modelo sea sostenible
- Se enfoca a la reutilización, no a la sofisticación tecnológica

Nuevamente, está disponible una evaluación completa en el estudio de la UPV “El modelo vasco de Open Government: Caracterización y evaluación” (Civersity, 2012). En estos momentos, está en marcha una mejora del sistema completo, cuyo principal objetivo es hacer más fácil el consumo de datos a los distintos tipos de infomediarios.

Para terminar este apartado resulta de interés mencionar que según el **Estudio de la demanda y uso de Gobierno Abierto en España 2013**¹ más del 70% de la ciudadanía considera la transparencia y la participación como vías para recuperar la confianza en las instituciones públicas.

El 81,4% de los/las ciudadanos/as encuestados/as reclaman nuevos canales digitales que incrementen la participación pública en la toma de decisiones del gobierno y las administraciones, apostando por la convivencia de los canales digitales y los tradicionales. El estudio, elaborado por ONTSI, el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, recoge también otros datos que muestran la importancia del Gobierno Abierto para la ciudadanía: el 77% considera que la participación mejora la eficiencia de los gobiernos, y el 72% cree que la transparencia mejoraría la confianza de la población en las instituciones públicas.

Además de la encuesta a nivel estatal, el estudio incluye también datos específicos de Euskadi, por ser esta la primera comunidad autónoma en poner en marcha un proyecto de Gobierno Abierto. La estrategia, iniciada en 2009, tiene como iniciativas principales Irekia, Open Data Euskadi y Adi!. Sin embargo, una de las principales conclusiones que se extraen de las encuestas es el amplio desconocimiento de estos canales, solo un 11,1% conoce alguno de los tres portales, probablemente por ser aún muy recientes.

A nivel global, los datos son muy similares a los estatales, aunque en Euskadi la ciudadanía encuestada se muestra menos optimista acerca de la aplicación de las medidas de Gobierno Abierto para aumentar la confianza -un 51% frente al 72% estatal-. Según los autores del estudio, puede deberse a que los actuales servicios de Gobierno Abierto no están atendiendo debidamente las demandas de la ciudadanía vasca.

¹ <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/estudio-de-la-demanda-y-uso-de-gobierno-abierto-en-espa%C3%B1a-edici%C3%B3n-2013>



Línea 7: Desarrollo de un marco estable de colaboración interadministrativa

La línea 7 del PIP tiene como objetivo desarrollar una política de colaboración entre las Administraciones Públicas Vascas que nos permita el establecimiento de un marco estable de cooperación entre las mismas con el objetivo de intercambiar experiencias, tecnología, conocimiento e información que nos acerque a una administración más eficiente y cercana a la ciudadanía.

La celebración de las elecciones locales en mayo de 2011, así como la situación presupuestaria, ha supuesto el retraso de varios de los proyectos programados a la espera, en un primer momento, de la conformación de las nuevas estructuras municipales y forales y, posteriormente, debido a la necesaria adecuación de las acciones a las previsiones del presupuesto.

En este escenario las acciones emprendidas se han centrado, básicamente, en la consolidación de las estructuras organizativas y tecnológicas que son necesarias para el desarrollo de los Servicios de Interoperabilidad, así como al despliegue de otros servicios telemáticos desarrollados por el Gobierno Vasco y que se han puesto a disposición del resto de administraciones.

{35

1) Servicios de Interoperabilidad:

Desde el año 2010 se están produciendo transmisión de datos y certificaciones entre Administraciones a través de la red Euskal Sarea y SARA, previa firma de los convenios correspondientes.

A. Convenios Firmados

- Con el Consejo General del Notariado y el ilustre Colegio Notarial del País Vasco. Firmado el 4 de mayo de 2009
- Con las Diputaciones Forales. Firmado el 1 de diciembre de 2009
- Con el Ministerio de Presidencia. Firmado el 18 de octubre de 2010
- Con la Agencia Española de Administración Tributaria (AEAT). Firmado el 21 de octubre de 2010
- Con el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz. Firmado el 11 de abril de 2011
- Con el Ayuntamiento de Donostia. Firmado el 25.09.2013
- Con el Ayuntamiento de Bilbao. Firmado el 13.11.2013
- Con el Ayuntamiento de Irún. Firmado el 02.12.2013



B. Servicios de Interoperabilidad en Funcionamiento

Se han ido introduciendo diferentes servicios de interoperabilidad que han posibilitado la realización de un total de **2.847.411** transmisiones de datos.

- Servicio de verificación de datos de Identidad. Dirección General de la Policía.
Nº de transmisiones realizadas: 2.651.480
- Servicio de verificación de datos de Residencia. Instituto Nacional de Estadística.
Nº de transmisiones realizadas: 15.130
- Servicio de estar al corriente en las Obligaciones Tributarias. Diputaciones Forales y AEAT.
Nº de transmisiones realizadas: 55.342
- Servicio de consulta de epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas (IAE). Diputaciones Forales.
Nº de transmisiones realizadas: 10.994
- Servicio de estar al corriente con la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS).
Nº de transmisiones realizadas: 18.650
- Servicio de consulta de datos de Domicilio Fiscal. Diputaciones Forales.
Nº de transmisiones realizadas: 111
- Servicio de consulta de Pagadores de Nómina. Diputaciones Forales.
Nº de transmisiones realizadas: 74.113
- Servicio de consulta de datos Catastrales. Dirección General del Catastro.
Nº de transmisiones realizadas: 3.477
- Servicio de consulta de Títulos Universitarios y No Universitarios. Ministerio de Educación.
Nº de transmisiones realizadas: 370
- Parejas de Hecho. Gobierno Vasco.
Nº de transmisiones realizadas: 17.744

C. Evolución tecnológica de la Plataforma de Interoperabilidad

Se ha migrado la plataforma de Interoperabilidad para adaptarla completamente a la nueva norma SCSP Versión 3 que cumple de forma integral los requisitos del Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). Al mismo tiempo, se ha realizado la migración tecnológica de la plataforma, con el objetivo de facilitar el consumo y exposición de servicios desde y hacia Entidades Externas, así como eliminando las herramientas tecnológicas obsoletas.

36 }



En la migración tecnológica se ha puesto en marcha la adaptación del núcleo de la plataforma que permitirá realizar una intermediación básica de servicios de Interoperabilidad ya expuestos en la plataforma lo que va a permitir en el futuro y con los desarrollos oportunos, el intercambio de datos y certificados entre las Administraciones Vascas entre sí y con el resto de las Administraciones Estatales.

- 2) Preparación de soluciones y servicios de administración electrónica para su utilización por parte de otras administraciones.
- A. Pasarela de Pagos. Desplegado en el Gobierno Vasco, las 3 Diputaciones, 135 Ayuntamientos y otras 9 empresas y sociedades públicas.
 - B. Gestión Descentralizada de la Pasarela de Pagos. 44 entidades hacen una gestión descentralizada de la pasarela.
 - C. Pago en Ventanilla. Desplegado en el Gobierno Vasco, las 3 Diputaciones, 37 Ayuntamientos y otras 5 empresas y sociedades públicas.
 - D. Pasarela de Pagos Móvil. Desplegada en la Ertzaintza.
 - E. Generador de Liquidaciones. Desplegado en el Gobierno Vasco.
 - F. Pasarela Validación de Datos Bancarios. Desplegado en el Gobierno Vasco.
 - G. Otras pasarelas. En distintos niveles de desarrollo están en marcha diferentes instrumentos y pasarelas:
 - Pasarela de Terceros. Pendiente de desplegar en las Administraciones.
 - Pago en cuenta. Pendiente de desplegar en las Entidades Financieras
 - Pasarela de Garantías. Construido el prototipo inicial.
 - H. Notificaciones electrónicas
 - Se ha mejorado la plataforma para optimizar la integración de la Pasarela de notificación Telemática con las aplicaciones de otras Administraciones usuarias de la misma. (Integración plataforma de Integración – Eventos con Entidades Externas).
 - Se ha puesto en marcha en desarrollo y pruebas la utilización de la plataforma de notificación electrónica en los Ayuntamientos de Bilbao y Vitoria-Gasteiz.
 - Se ha puesto en marcha el proyecto de utilización de la Plataforma de Notificación Telemática para la Notificación del procedimiento Sancionador de Tráfico por parte de todos los Ayuntamientos con Policía Municipal.

{37

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

La línea 8 del Plan de Innovación Pública, *Innovación y Gestión del Conocimiento*, busca dar respuesta a uno de los retos principales a los que se enfrentan hoy en día las



Administraciones públicas: la adaptación a un contexto cambiante para ofrecer el mejor servicio posible a la ciudadanía.

Este enfoque pretende, por tanto, orientar la Administración a la ciudadanía, para lo cual se requiere trabajar en entornos donde la información sea compartida por todos los miembros de la organización, a fin de potenciar la innovación y la creatividad e incorporarlos como elementos permanentes en la mejora continua de la gestión pública.

Los objetivos que se marcó el PIP dentro de esta línea estratégica fueron los siguientes:

- Involucrar a un 50% de la plantilla en procesos o iniciativas de innovación, mediante su participación en Comunidades de Práctica, Equipos de Innovación y/o Redes Profesionales.
- Generar 30 soluciones que mejorasen el servicio a la ciudadanía y que fueran reconocidas por su alto impacto.

Con estos objetivos, se ha buscado promover un entorno de innovación mediante la puesta en marcha de varios proyectos a los cuales las personas que integran nuestra organización se han podido adherir libre y progresivamente:

- *Creación de Redes Profesionales:* entornos colaborativos profesionales para compartir conocimientos y experiencias, fomentar la cultura de la innovación y establecer relaciones que permitan la colaboración en red para la realización de proyectos.

Durante el periodo de vigencia del PIP se han puesto en marcha siete redes:

- Legesarea (integrada por 564 miembros).
- Red de Servicios Electrónicos (con 218 miembros).
- Red de Calidad Normativa (34 integrantes).
- Estandarización del lenguaje (13 participantes).
- Red de Ayudas, Becas y subvenciones (alrededor de 600 miembros).
- Red de Entidades Públicas para la Igualdad de Género (4 participantes).
- Red “Actuaciones Administrativas” (antigua Red TRAMITAGUNE Sarea) (35 participantes, accesible para todo el personal).

La puesta en marcha de estas redes profesionales ha facilitado la interacción entre personas que realizaban funciones complementarias y ha permitido establecer sinergias entre ellos mediante el intercambio de conocimientos, opiniones y modos de hacer.



Merece la pena destacar como dos hitos importantes la puesta en marcha de la Red de Servicios Electrónicos y la de la Red de Ayudas, Becas y Subvenciones, por el alto número de personas implicadas y además, en el segundo caso, por aportar soluciones para la tramitación diaria, desarrollando plantillas de documentos, vínculos, píldoras de conocimiento y buenas prácticas.

Asimismo, la Red de “Actuaciones Administrativas” se ha evidenciado como una de las herramientas más efectivas de comunicación y para compartir conocimiento en la tramitación electrónica de los procedimientos a instancias de la propia Administración, por lo que constituye pieza fundamental en el despliegue de los servicios electrónicos y en la necesaria gestión del cambio.

- *Creación de Comunidades de Práctica (CoP)*: buscan mejorar e innovar en los servicios públicos y en la gestión interna de la administración, a través del trabajo colaborativo y el aprendizaje compartido. Se trata de grupos de trabajo que persiguen una finalidad común y perduran en el tiempo. Sus miembros comparten experiencia y conocimiento, tienen unos objetivos y necesidades comunes que cubrir y van adquiriendo maneras de hacer que sirven para mantener al grupo cohesionado y en constante dinamismo (innovación estable).

{39

Durante el periodo de vigencia del PIP se han puesto en marcha un total de ocho Comunidades de Práctica. Los resultados han sido los siguientes:

- Archivo, documentalistas y bibliotecas (41 miembros de la Comunidad extendida). Han propuesto un cambio en el sistema de gestión de la información, han actualizado el catálogo de publicaciones periódicas y el plan de comunicación de la comunidad. Además, han propuesto y tomado parte en un curso de gestión documental y administración electrónica, entre otras actividades.
- Técnicas de Igualdad (11 miembros). Han participado en la elaboración de documentos de trabajo conjunto (modificación de directrices, material de apoyo para la realización de informes de impacto) y en actividades formativas.
- Gestores web (9 participantes). La principal misión fue la de mejorar la comunicación con las personas usuarias del gestor de contenidos o el gestor de portales, en cuanto a novedades, modificaciones, actualizaciones. Además de realizar jornadas de comunicación se puso en marcha la nueva página del servicio web. También han colaborado en ofrecer propuestas de mejora del gestor de contenidos, analizando su futuro próximo.
- Evaluación del Impacto en salud (46 participantes en la comunidad extendida). Se han puesto en común experiencias realizadas (EIS Pasaia, EIS Bizkaia, Ekitalde, EcoEuskadi, etc.) y se ha realizado un curso de formación con expertos



internacionales. Además, han redactado el documento inicial que concreta el desarrollo de la estrategia de implantación de la herramienta de Evaluación del Impacto en Salud y el documento inicial con la estrategia de capacitación.

- Servicio Zuzenean (14 participantes en la comunidad presencial). Creada en 2012, han elaborado procedimientos comunes relacionados con determinados Departamentos que suponen un porcentaje importante de su actividad profesional (Vivienda, Educación, etc.).
- Técnicos/as de Contratación (27 participantes en la CoP extendida). Creada en 2012, mantienen una intensa actividad periódica de intercambio de experiencias y aprendizaje compartido, han organizado una charla sobre subrogación y han comenzado a elaborar pliegos de contratación de limpieza y seguridad, entre otras acciones en curso.
- Secretarías/os de alto Cargo (31 participantes). Creada en 2012, únicamente han realizado tres reuniones, que han servido como toma de contacto y planteamiento de temas de interés común (protocolos de actuación para otros colectivos que interactúan con quienes trabajan como SAC, disponer de una red de recursos, tales como documentos, plantillas, herramientas, etc. útiles para el colectivo, inventario de necesidades de formación, etc.).
- Teknologia berriak/Nuevas tecnologías Tics, Entorno colaborativo para las personas que desarrollan su labor en el área informática del Gobierno Vasco, espacio colaborativo gestado durante el segundo trimestre de 2013, que aspira a constituirse en un observatorio o antena de captación de noticias, productos innovadores, experiencias... relacionadas con las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación que pueda ser de interés para los miembros de la Comunidad, facilitar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones en el ámbito de las TICs, evitar la duplicidad de esfuerzos y mejorar la eficiencia gracias a un buen uso y difusión del conocimiento en el ámbito de las TICs, coordinar planes, sinergias..., entre los distintos departamentos y organismos implicados, en el ámbito de las TICs...

Si bien algunas CoPs mantienen una actividad sostenida en el tiempo, algunas otras han entrado en una dinámica de actividad muy esporádica. El reto de las comunidades de práctica es responder al requisito de adhesión y el compromiso sostenidos. Alimentar razones y motivación para aprender colectivamente, colaborar conjuntamente, mantenerse al día, desarrollar recursos compartidos y, en definitiva, sostener un espacio compartido para el aprendizaje y la colaboración, requiere tiempo y compromiso. No todas las personas deben tener el mismo nivel de compromiso y dedicación pero debe existir el mínimo necesario para que la comunidad se sienta viva y útil.



- *Creación de Equipos de Innovación (EqI)*, que buscan desarrollar soluciones innovadoras a problemas concretos. Se trata de grupos de trabajo ad-hoc, formados por un conjunto de profesionales heterogéneo y creados para resolver una problemática puntual. Estos grupos desaparecen una vez implantada la solución propuesta (innovación ocasional).

Se han puesto en funcionamiento cuatro equipos de Innovación:

- Alternativas a la firma electrónica (14 participantes). Como resultado del grupo se ha elaborado un informe sobre alternativas complementarias a la firma electrónica reconocida. Es una solución que ha sido aceptada por la Dirección y actualmente se está trabajando en su próxima implantación.
- Impacto ambiental (8 participantes). Se ha realizado una experiencia de reducción de papel en uno de los edificios de Lakua. Así mismo, se ha fomentado el ahorro de consumo de papel en el resto de edificios mediante diversas iniciativas (carteles, vídeos, etc.)
- Generación de empleo para personas discapacitadas (15 participantes). Se presentó una propuesta de modificación de la Ley de Empleo Público Vasco, cuyo proyecto fue aprobado mediante acuerdo del Consejo de Gobierno del 10 de julio de 2012. En el texto aprobado se incluyen varios artículos relativos al acceso de las personas con discapacidad a empleos públicos.
- Renting EJIE – Departamentos y OOAA, con el objetivo de Optimizar el servicio de renting que ofrece EJIE a los Departamentos y Organismos Autónomos (Costos, calidad del servicio, periodos y evolución a futuro). Este grupo ha realizado, entre otras, propuestas como estudiar la distribución de equipos, impulsar la modalidad de «pago por uso», posibilitar la cancelación e intercambio, permitir adquirir elementos separados, ampliar el periodo de renting, facilitar la adquisición de equipos y potenciar el uso del BYOD.

{41

Igualmente, durante 2011 y el primer semestre de 2012 se han realizado alrededor de diez cursos de formación, que han pretendido facilitar técnicas y herramientas de creatividad y trabajo colaborativo a los participantes en los equipos de innovación y comunidades de práctica.

Durante el segundo semestre de 2012 se han realizado, además, cuatro cursos con homologación del IVAP (Gestión documental y administración electrónica, Coordinación de una Comunidad de Práctica, Herramientas digitales de trabajo colaborativo e Innovación en Comunidades de Práctica).

Para 2013 se han organizado un total de 14 nuevos cursos, así mismo en colaboración con el IVAP. En los 6 primeros cursos realizados, financiados por la DACIMA, se han medido



elevados índices de satisfacción por parte de los participantes, oscilando entre el 77% y el 88%. Lamentablemente, debido a restricciones presupuestarias y, a pesar de que el IVAP ha mantenido la oferta y gestión de los demás cursos programados, al menos tres de ellos no han podido realizarse por falta de solicitudes autorizadas suficientes.

- En cuanto al cumplimiento de los objetivos generales, se ha conseguido involucrar a un número importante de personas, que si bien resulta difícil de contabilizar, se encuentra muy cercano al objetivo propuesto (50% de la plantilla), mediante su participación en Comunidades de Práctica, Equipos de Innovación y/o Redes Profesionales.
- No se ha alcanzado el número de soluciones (30) propuesto como objetivo, pero se han realizado importantes avances, de alto impacto, tales como el consenso alrededor de una alternativa complementaria a la firma electrónica reconocida y la inclusión en la Ley de empleo Público vasco de varios artículos sobre acceso de las personas con discapacidad a empleos públicos.

42 }

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

Esta es una de las líneas estratégicas del PIP que no se ha podido desarrollar en la medida que se pretendía, por una clara falta de recursos, sobre todo, humanos.

Al comienzo de la legislatura se intentó tejer una red de personas comprometidas con la evaluación en el conjunto de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco. Así, se constituyó la Red EVALUA, que permitió detectar el interés existente, al menos, en algunos ámbitos sectoriales y entre algunas personas. Después de las primeras reuniones, desde la Dirección de Innovación y Administración Electrónica no se pudo dedicar los recursos necesarios al impulso de esta Red.

En el aspecto metodológico, se ha elaborado la Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco, que pretende servir de referencia común a quienes deben planificar o ejecutar acciones evaluativas de políticas públicas, en el marco de acción del Gobierno Vasco y sus organismos autónomos y administración institucional, a través de orientaciones metodológicas de carácter general.

Con todo, la iniciativa más destacable en materia de evaluación de políticas públicas ha sido la inclusión de la perspectiva evaluatoria en la planificación estratégica del Gobierno Vasco, a través del procedimiento y las orientaciones emanadas por la Dirección de Coordinación para la elaboración de los planes del Gobierno. Ello ha permitido incorporar como medida de control ciudadano a la actividad del Gobierno la publicación en el Portal de Transparencia de



los seguimientos y de las evaluaciones realizadas a los planes de gobierno y a las actuaciones significativas planificadas por el Gobierno Vasco para la legislatura.

En esta misma línea, también se ha implantado una aplicación informática que permite el anclaje entre la planificación estratégica y los indicadores de evaluación, si bien no parece que va a ser adoptada en la legislatura vigente.

Por otra parte, también hay que destacar las evaluaciones de políticas sectoriales llevadas a cabo por diversos Departamentos, como, por ejemplo, las realizadas en el área de Vivienda donde la cultura de la planificación y de la evaluación está bastante asentada.

Señalar, finalmente, la participación del Gobierno Vasco en el grupo de trabajo sobre evaluación de políticas públicas, creado en el marco de la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos. Este Grupo planteó inicialmente unos objetivos muy ambiciosos que con el tiempo han debido modularse. Pero, en cualquier caso, las reflexiones y los planteamientos formulados en aquel Grupo de Trabajo se consideran de gran interés a la hora de impulsar la evaluación de las políticas públicas.

{43

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

Esta línea tiene por objeto diseñar y desarrollar una política de calidad y excelencia en la gestión para todos los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco, utilizando un marco general de referencia para incorporar la excelencia en su actividad.

Las iniciativas previstas abarcan el análisis de la situación actual en materia de excelencia en la gestión y el diseño de un marco corporativo, para luego elaborar y desplegar un plan de acción de promoción de la excelencia. Todo esto complementado con la elaboración de un Plan que busca reducir significativamente las cargas que la tramitación administrativa genera sobre las empresas.

La Dirección de Innovación y Administración Electrónica es quien lidera las cuatro iniciativas de esta línea, y cuenta con la colaboración de un Grupo de Seguimiento formado por representantes de algunos de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco que son expertos en el campo de la excelencia en la gestión. En este grupo participan responsables de:

- Departamento de Justicia y Administración Pública
- Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo



- Departamento de Educación, Universidades e Investigación
- IVAP
- Osakidetza

Durante el año 2011 se han dado los primeros pasos para avanzar hacia la excelencia, realizando el Análisis de la situación actual del Gobierno Vasco en materia de excelencia en la gestión, que ha permitido identificar un conjunto de buenas prácticas departamentales ya en marcha en el Gobierno Vasco y otras externas.

Para la realización del análisis de la situación actual se ha diseñado una herramienta Web de Buenas Prácticas de Gestión que se ha puesto a disposición de los Departamentos y Organismos Autónomos del Gobierno Vasco para su cumplimentación.

La identificación de los referentes en gestión más significativos ofrece una oportunidad para ir extendiendo una red de aprendizaje compartido entre diferentes personas y Departamentos del Gobierno Vasco, así como para enfocar el Plan de Acción en materia de excelencia en gestión.

44 }

Este Catálogo de buenas prácticas de gestión es un repositorio de conocimiento ampliable en el tiempo y que permite ir completando aquellos elementos de gestión donde existen menos desarrollos, y una valiosa referencia para aprender sobre qué hacer y qué no hacer cuando se va a trabajar con determinadas herramientas o metodologías de gestión.

Asimismo, en el año 2011 se ha elaborado un Marco General de Excelencia en la Gestión, que tiene como objetivo establecer unas bases de referencia comunes, para el conjunto del Gobierno Vasco, en el ámbito de la excelencia en la gestión, que orienten la acción y promuevan una mayor articulación y refuerzo de las diferentes iniciativas de innovación y mejora que se están desarrollando y se puedan desarrollar.

El Marco General de Excelencia en la gestión ha sido estructurado tomando como referencia las grandes áreas de gestión sobre las que descansa el análisis de este proyecto.

Con el Marco General de Excelencia en la Gestión se pretende:

- Establecer una Plan de acción, para el conjunto del Gobierno Vasco, que permita establecer una base sólida para la excelencia en la gestión.
- Articular el conjunto de iniciativas transversales y departamentales del Gobierno Vasco que ya están planteadas en el horizonte de la presente legislatura, subrayando aquellas con carácter más estratégico a la hora de fortalecer la excelencia en la gestión definida en el Marco General.



- Identificar aquellas nuevas iniciativas que por su carácter estratégico sea conveniente iniciar dentro de la actual legislatura.

La elaboración del Plan de Acción de Excelencia se terminó en septiembre de 2012, pero no se consideró oportuna su aprobación en ese momento final de la legislatura.

No obstante, tanto el proceso de reflexión llevado a cabo con el Marco General de Excelencia en la Gestión, como el propio Plan de Acción elaborado, han servido de punto de partida para las acciones a llevar a cabo en esta materia durante la legislatura actual.

El nuevo Decreto de Estructura Orgánica ha incluido dentro de la nueva DACIMA el Servicio de Inspección General de Personal y Servicios que, sin soporte legal para realizar funciones de inspección, más allá de un control concreto relacionado con las contrataciones externas de servicios, ha supuesto una oportunidad para el relanzamiento del proyecto, intentando cerrar el círculo de definición del modelo e implantación del mismo.

En el proceso de reflexión llevado a cabo por los responsables del Departamento desde el mes de enero sobre el futuro del mencionado servicio, tras el estudio de otros sistemas y diferentes alternativas, se ha concluido que este servicio debe evolucionar para convertirse en un Servicio de Evaluación de la Gestión que podría asumir, entre otras, funciones relacionadas con la implantación de programas relacionados con la modernización-administración electrónica y la cultura de innovación y calidad.

{45

Desde junio de 2013, se relanza el proyecto con el nombre **AURRERABIDE**, replanteando el objetivo, que ahora será **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**.

Y este objetivo se conseguirá con las siguientes realizaciones, en una primera fase de cuatro años 2014-2016:

- 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.



En estos meses se ha avanzado en:

- **Alianzas.** Trenzar las alianzas con socios que hemos considerado necesarios para el proceso: IVAP, EUSKALIT, Dirección de función Pública y Direcciones de Servicios y de OOAA.
- **Consenso.** Durante los meses de octubre y noviembre estamos manteniendo reuniones con Altos Cargos y Responsables de Servicios de todos los Departamentos y OOAA.
- **Modelo.** Revisión del Modelo, para hacerlo más coherente con el proceso de implantación: Se están manteniendo reuniones en un grupo de trabajo para realizar una propuesta durante el mes de noviembre.
- **EGITEN IKASI.** Con el IVAP y Euskalit avanzamos en el diseño y organización de la fase de conocimiento y tutorización, que tendrá una componente muy relevante de trabajo en equipo para la elaboración de materiales:
 - Objetivos didácticos.
 - Definición de contenidos básicos.
 - Determinación de documentos a elaborar (Catálogo de Servicios, Mapa de procesos, Procesos Básicos y Planificación a 2 años)
 - Calendarios e intendencia necesaria.
 - Organización de una jornada piloto.
- **Presupuesto.** Asegurar un presupuesto plurianual para la fase 2014-2016.
- Preparación de un **Acuerdo de Consejo de Gobierno**, previsto para diciembre, que apruebe el Modelo, su implantación por fases en el periodo 2014-2016 y el papel de la DACIMA como Responsable del Proyecto.

En relación al último proyecto de esta línea, el Plan de reducción de cargas administrativas propone reducir el 30% de las cargas administrativas que recaen sobre las empresas a través de la identificación y puesta en marcha de las mejores prácticas a este respecto. El objetivo de reducción es coincidente con el marcado por la Administración General del Estado, si bien, en tal caso, el plazo se fijaba para el 31 de diciembre de 2012.

En el año 2011 se ha confeccionado la Guía de Buenas Prácticas para la Reducción de Cargas Administrativas en el Gobierno Vasco y el Plan de Reducción de Cargas Administrativas.

El Objetivo del 30% de Reducción de Cargas Administrativas se ha cumplido ya que, a 31 de diciembre de 2013, el porcentaje en conjunto de reducción de cargas administrativas es del 49%. Reseñar, con todo, que la Reducción de Cargas Administrativas, y las medidas conducentes a la misma, debe continuar hasta su completa implementación.



Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos

El Gobierno Vasco, desde junio de 2009, ha pertenecido a la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos a través de dos órganos: la Dirección de Coordinación de Lehendakaritza y la Dirección de Innovación y Administración Electrónica (DIAE). En la legislatura actual, la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración ha asumido en exclusiva la representación del Gobierno Vasco en este foro.

A lo largo de 2011 y 2012 el Gobierno Vasco ha participado en los grupos y actividades siguientes:

- Grupo de trabajo de evaluación de las políticas públicas.
- Grupo de trabajo de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas.
- Grupo de trabajo del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.
- Realización en el Gobierno Vasco del piloto para probar la herramienta de medición del grado de cumplimiento de los compromisos de la Carta.
- Reuniones Plenarias de la Red.
- Colaboración con AEVAL en la organización de la 3ª Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Públicos, celebrada en Bilbao durante los días 29 y 20 de noviembre de 2011.

{47

El Gobierno Vasco ha intervenido activamente en la Conferencia, con representación en las 2 mesas redondas, en las sesiones paralelas con la presentación de las buenas prácticas de Emakunde y EcoEuskadi2020, ganando la Comarca Ekialde del Servicio Vasco de Salud – Osakidetza uno de los premios más importantes de Calidad e Innovación en la Gestión Pública 2010, y también en los actos de inauguración y de clausura de la Conferencia.

La Conferencia de Calidad de los Servicios Públicos ha tenido sentido y valor por sí misma:

- Sirviendo de marco de encuentro entre profesionales de diferentes administraciones que trabajan para mejorar la calidad de los servicios públicos.
- Permitiendo presentar y compartir buenas prácticas sobre calidad de los servicios y evaluación de las políticas públicas.
- Dando continuidad al proyecto colaborativo de la red interadministrativa de calidad de los servicios públicos.
- Evidenciando el compromiso de la Administración vasca con la calidad de los servicios y la evaluación de las políticas públicas.



Q-epea - Entidades Públicas por la Excelencia

La Dirección de Innovación y Administración Electrónica del Gobierno Vasco pertenece al grupo Q-epea Entidades Públicas por la Excelencia desde su creación en 2002.

Q-epea es un grupo de entidades públicas del País Vasco (administración y empresas públicas) comprometidas con la búsqueda de la excelencia en la gestión.

A lo largo de 2011 y 2012, el Gobierno Vasco ha participado en las siguientes actividades de Q-epea:

- Reuniones Plenarias y paralelas del grupo
- Mantenimiento de la Batería de indicadores de calidad
- Actos de la Semana Europea de la Calidad 2011 y 2012
- Congreso de Excelencia en la Gestión en 2012
- X Aniversario de Q-epea en 2012
- Certificación de Cartas de Servicios 2012. La Carta de Servicios del Servicio Zuzenean de Atención Ciudadana del Gobierno Vasco ha sido certificado por Q-epea

48 }

Tanto la participación en Q-epea, como en la Red Interadministrativa de Calidad de Servicios, y en particular en la Conferencia de Calidad en los Servicios Públicos celebrada en Bilbao, se enmarcan en el camino que el Gobierno Vasco ha emprendido hacia una administración mejor a través de la Línea estratégica del PIP sobre “Excelencia en la gestión”.

En 2013, y tras la reflexión estratégica de Q-epea en la que el Gobierno Vasco ha participado activamente, la Dirección de Atención a la Ciudadanía e Innovación y Mejora de la Administración ha liderado uno de los grupos de trabajo surgidos directamente del nuevo planteamiento estratégico: El grupo de Proyectos de Colaboración y Herramientas Colaborativas. La propuesta inicial del grupo ha trascendido su alcance inicial y ha sido adoptada por el conjunto de la organización Q-epea para la colaboración entre las organizaciones públicas que la componen y la gestión en su ámbito de actividad: Se trata de habilitar un espacio colaborativo en Sharepoint, que será alojado en la plataforma Jakingune del Gobierno Vasco, que sirva a las organizaciones miembros de Q-epea para facilitar el trabajo en equipo, proporcionar un espacio para la co-creación de documentos, alojar el repositorio de documentos de trabajo, ofrecer un foro virtual de discusión y consulta, mantener la agenda del grupo, etc. Q-epea ha aprobado la financiación de la formación (2013-2014) necesaria para todo ello, tanto a nivel de administradores de herramienta como a nivel de usuario final.



Línea 11: Organización y Recursos Humanos

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

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

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

- Elaboración del Manual de organización del Gobierno Vasco.
- Análisis de la figura del Directivo Público Profesional.
- Definición e implantación de una nueva estructura organizativa transversal para el ámbito de la administración electrónica y la innovación.
- Adecuación de los perfiles de los puestos de trabajo a los requisitos de la Administración electrónica.

{49

La Dirección de Innovación y Administración Electrónica lidera el proyecto de elaboración del Manual de Organización del Gobierno Vasco y los otros tres proyectos son competencia de la Dirección de Función Pública.

En relación al proyecto del Manual de Organización del Gobierno Vasco se ha elaborado un documento que recoge las aportaciones de personas representantes de las áreas de Justicia, Educación, Interior y Función Pública coordinadas por un representante de la Dirección de Innovación y Administración Electrónica (actual DACIMA).

También se realizó una adaptación de este Manual, en forma de Orientaciones para la elaboración de los Decretos de estructura orgánica, que ha servido para la elaboración de los que están hoy día vigentes, a través de su difusión a los servicios de los Departamentos responsables de su redacción y por medio de los informes preceptivos de organización que la DACIMA realiza durante su proceso de tramitación formal. Si bien hay que constatar las resistencias que los departamentos muestran al seguimiento de pautas organizativas comunes, a la simplificación y comprensión de los textos regulatorios y a la homogeneización de funciones cuando se trata de unidades administrativas idénticas a todos los departamentos del Gobierno.



En relación al proyecto de Análisis de la figura del Directivo Público Profesional, se pospuso a la espera de la publicación de la nueva Ley de Función Pública Vasca, cuyo proyecto fue aprobado por el Consejo de Gobierno el 10 de julio de 2012 y remitido al Parlamento Vasco el día 20 de julio de 2012.

Los proyectos de “Definición e implantación de una nueva estructura organizativa transversal para el ámbito de la administración electrónica y la innovación”, y de “Adecuación de los perfiles de los puestos de trabajo a los requisitos de la Administración electrónica” no se han llevado a cabo debido a la dificultad de su implementación, dada la actual situación presupuestaria.

Por último señalar el documento elaborado por la DACIMA y remitido al Parlamento Vasco **“Estrategia para el Redimensionamiento y la racionalización del sector público de la CAE²”** que incluye un Plan de acción inmediata para la reducción de los entes y personal directivo del sector público y una Estrategia de largo plazo que contempla además medidas de racionalización y de mejora de la eficacia y eficiencia de la actividad realizada por la administración institucional y los entes instrumentales.

50 }

Línea 12: Evolución de los Sistemas corporativos

Esta línea tiene como objetivo, el desarrollo y evolución de los Sistemas Corporativos.

Consta de los siguientes subproyectos:

- 12.1 Evolución de los sistemas Económico-Financieros del Gobierno Vasco (IKUS)
- 12.2 Sistema Bibliotecario de la Administración General de la CAE
- 12.3 e-Factura
- 12.4 Proyecto de Migración Tecnológica GIP / Nómina
- 12.5 EIZU
- 12.6 Contratación Pública de Euskadi
- 12.7 Puesta en marcha de la Infraestructura de Datos Espaciales de Euskadi

Respecto a la evolución de los sistemas Económico-Financieros, no se ha iniciado aún el proyecto por falta de presupuesto.

²

[http://www.irekia.euskadi.net/assets/attachments/3393/Estrategia para el Redimensionamiento y la racionalizacion del sector publico de la CAE.pdf?1375191208](http://www.irekia.euskadi.net/assets/attachments/3393/Estrategia_para_el_Redimensionamiento_y_la_racionalizacion_del_sector_publico_de_la_CAE.pdf?1375191208)



En el correspondiente al Sistema Bibliotecario, se ha diseñado, desarrollado e implantado un nuevo modelo organizativo, creando una red de bibliotecas e implantando la herramienta Absysnet.

El proyecto para el desarrollo e implantación de un sistema de Factura Electrónica para el Gobierno Vasco está finalizado y se ha realizado un piloto con algunos proveedores de EJE. En el momento actual se está trabajando con Osakidetza para la implantación en este organismo.

La migración Tecnológica de GIP / Nómina se ha finalizado, lo que nos permite dar continuidad al modelo de datos GIP / Nómina hasta la implantación del nuevo proyecto EIZU, así como los 5 años posteriores para el tratamiento de históricos.

En el proyecto EIZU, a finales de 2012 se completó la implantación de los componentes de Registro de Personal, Estructura Organizativa, Portal de Empleado y Business Warehouse para los colectivos de Administración General, Justicia y Laborales de Seguridad.

Así mismo, más recientemente se ha completado la implantación de los componentes de Nomina y Beneficios Sociales para los colectivo de Administración General, Justicia y Laborales de Seguridad.

También se ha finalizado la implantación para el colectivo de Educación Privada con la puesta en producción de los componentes de Registro de Privada, Pago Delegado, Business Warehouse y Web de Centros.

Actualmente, se encuentra en curso la implantación para el sector de Seguridad, cuyo pase a producción está previsto para septiembre de 2014, siendo los componentes a desplegar: Registro de Personal, Estructura Organizativa, Nomina, Beneficio Social, Portal de Empleado y Business Warehouse.

Línea 13: Modernización de las Infraestructuras tecnológicas

Esta línea tiene por objeto la dotación de infraestructuras tecnológicas para el resto de proyectos contemplados en el PIP.

Consta de 6 subproyectos:



- 13.1 Modernización del «DataCenter» Corporativo
- 13.2 Optimización y mejora de la Seguridad de la información y los Sistemas del GV
- 13.3 Definición de la estrategia de los servicios de Telecomunicaciones del GV
- 13.4 Impulso de estándares abiertos
- 13.5 Cloud Computing
- 13.6 Evolución de la red pública vasca de KZGunea

En el primero de ellos se ha adecuado la monitorización existente anteriormente mediante la puesta en marcha de un nuevo proceso de Gestión de Eventos. Asimismo se ha mecanizado el traspaso de aplicaciones entre los entornos de Desarrollo, Pruebas y Producción.

Estamos trabajando en la virtualización de servidores y se ha montado la infraestructura hardware/software y se han adecuado los procesos de gestión ITIL a estas nuevas tecnologías.

Se ha comenzado el estudio para establecer un nuevo cliente corporativo (S.O., ofimática, navegador y antivirus).

Asimismo se ha realizado la adecuación de estándares informáticos.

En el segundo subproyecto se ha implantado un Sistema de Detección de intrusiones para preservar la red corporativa de ataques desde internet y se ha implantado un Sistema de Gestión de identidades que para los principales sistemas comunes (Windows, Salida Internet, ...) el usuario y «password» sean únicos.

En el tercer subproyecto tanto la parte de estrategia de movilidad como en la definición del modelo de servicios de voz IP, indicar que no ha habido modificaciones. En cuanto a Comunicaciones Unificadas, se está comenzando a preparar un piloto y sobre la redefinición de la red JASO, se ha extendido su conectividad a nuestros dos CPDs y, por otra parte, se ha ampliado como objetivo de alcance de conexión a las entidades singulares o especiales (Parlamento y Entes que requieren acceso a servicios de la Administración Pública).

En el cuarto subproyecto se ha realizado un estudio sobre el planteamiento de uso de software libre y se ha instalado una forja.

El quinto subproyecto ha quedado pospuesto por la inmadurez actual del mercado y se ha establecido realizar unos pilotos o pruebas de concepto.

52 }



El sexto subproyecto se ha adelantado por las necesidades de adecuar la red de KZGunea al concurso de Comunicaciones vigente. Se han centralizado los servicios para establecer sinergias con la RCAGV, aunque se ha reducido considerablemente el alcance del proyecto.

Se ha reutilizado el equipamiento informático, colaborando con campos de investigación.

Línea 14: Definición de un Modelo de Gestión IT

Esta línea tiene por objeto acometer un análisis de la situación actual del modelo de gestión de las TIC y de su impacto en todo el Gobierno, con una visión global y estratégica, que permita solventar ineficiencias actuales. En definitiva, se espera que con esta actuación el Gobierno Vasco pueda disponer de un modelo corporativo de gestión estratégica global de las TIC que mejore su eficacia y eficiencia en todo el conjunto del Gobierno Vasco.

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

{53

Con el nuevo Modelo de Gestión TIC se pretende:

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



Se han definido los límites de las competencias en el ámbito de TIC de cada uno de los órganos institucionales que componen el Gobierno Vasco. La idea principal es permitir que el Gobierno Vasco disponga de una visión clara, concisa y documentada de donde empiezan y acaban las capacidades de toma de decisiones en el ámbito TIC de cada estamento del Gobierno Vasco.

Se han dado los primeros pasos para avanzar hacia un nuevo modelo de gestión TIC, realizando el Análisis de la situación actual del Gobierno Vasco en esta materia, que ha permitido identificar fortalezas, debilidades actuales o de futuro a corregir y gestionar con el nuevo modelo a definir, así como oportunidades a aprovechar.

Se han establecido las bases que permiten abordar el reto de transformar el modelo de gestión TIC para conseguir la gobernanza del gasto TIC e implantar una estrategia de racionalización de las infraestructuras, sostenible en el tiempo.



2.3. Nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos

A continuación se indica el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos del PIP 2011-2013, de acuerdo con los indicadores establecidos en el Plan:

Línea 1: Servicios Electrónicos		
Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Porcentaje de servicios electrónicos nivel 3 (interacción electrónica parcial con la ciudadanía)	100%	62%
Porcentaje de servicios electrónicos nivel 4 (tramitación electrónica completa)	60%	47%
Número de nuevos servicios nivel 5 (proactivos)	5	4
Porcentaje de trámites de ciudadanos y ciudadanas solicitados por canales electrónicos	20%	N/D ³
Porcentaje de trámites de empresas solicitados por canales electrónicos	60%	N/D ⁴
Número de personas formadas en materia de administración electrónica e innovación pública	2.700	1.128 ⁵

Línea 4: Presencia en Internet		
Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Índice de satisfacción de las personas usuarias de Euskadi.net	7/10	6,5/10

Línea 5: Atención Ciudadana		
Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Valoración media de las personas usuarias del servicio Zuzenean (presencial y telefónico)	6/10	8,6/10
Porcentaje de personas atendidas en 10 minutos o menos (presencial)	60%	78%
Porcentaje de personas atendidas en 30 minutos o menos (presencial)	100%	96%
Porcentaje de llamadas recibidas sobre el total de ofrecidas (telefónico)	60%	84%

³ Durante los 3 años de vigencia del PIP 2011-2013 se presentaron 65.575 solicitudes electrónicas a través de la plataforma común de servicios electrónicos (PLATEA), pero no se dispone del dato del porcentaje sobre el total de solicitudes.

⁴ No se dispone del dato de solicitudes presentadas segmentado por el tipo de solicitante.

⁵ Este dato corresponde al número de personas que han recibido formación presencial. Se han dispuesto, además, contenidos didácticos on line y se ofrece un servicio de tutorización a las personas usuarias de los servicios electrónicos.

**Línea 6: Transparencia y Participación**

Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Índice de transparencia	90%	97,5%
Número de iniciativas de participación puestas en marcha	10	> 40

Línea 7: Colaboración interadministrativa

Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Porcentaje de certificados eliminados en los trámites administrativos	60%	N/D ⁶

Línea 10: Excelencia en la gestión

Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Porcentaje de reducción de las cargas administrativas sobre las empresas	30%	49%

Línea 11: Organización y Recursos Humanos

Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Número de procesos transversales de innovación pública analizados y diseñados	5	N/D
Número de puestos de trabajo rediseñados en la RPT	10	N/D

Línea 13: Infraestructuras tecnológicas

Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Ahorro en costes IT al año (en euros)	25.000.000	N/D

Línea 14: Modelo de Gestión IT

Indicador clave	Valor objetivo	Valor alcanzado
Porcentaje de satisfacción de las unidades respecto a servicios IT	+50%	N/D
Ahorro en costes IT al año (en euros)	25.000.000	N/D

N/D: Dato no disponible.

⁶ Se han sustituido cerca de 3 millones de certificados por transmisiones de datos entre las administraciones públicas, pero no se dispone del dato del porcentaje que supone esta cifra sobre el volumen total de certificados que se solicitan.



3. Lecciones aprendidas

Fruto de la experiencia en la ejecución del PIP 2011-2013, se han identificado algunos elementos a tener en cuenta para el diseño de futuras estrategias en materia de Innovación Pública. Los elementos que se consideran claves son los siguientes:

- **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 Plan de Innovación Pública logre que los Departamentos perciban el Plan como propio y se sientan involucrados en el mismo. Este aspecto es particularmente importante en aquellas iniciativas en las que gran parte del esfuerzo debe ser llevado a cabo por personal de los Departamentos, como es el caso de la puesta en marcha de servicios electrónicos.
- **Liderazgo.** Muy relacionado con el punto anterior, 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 de la Viceconsejería de Administración Pública es requisito imprescindible para que el Plan a nivel global sea llevado a cabo en todo el Gobierno Vasco y avance acorde con los objetivos que se establezcan. En los temas de Gobernanza, resulta imprescindible, además, el liderazgo de Lehendakaritza.
- **Visión transversal.** En esta misma línea, se evidencia la necesidad de reforzar la visión transversal de las políticas e iniciativas y primar las actuaciones que obedezcan a una estrategia global de la Administración sobre aquellas que tengan un carácter más aislado. Dicha visión transversal, a su vez, es conveniente que se aplique desde el minuto cero de los proyectos de innovación y 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 impactará en toda la organización. Es imprescindible que todas las personas implicadas conozcan lo que se espera de ellas y cómo deben participar, de forma que puedan identificarse con la filosofía y con los objetivos del Plan, para lo cual se requiere llevar a cabo una adecuada comunicación y gestión del cambio.

{57



- **Formación.** Una nueva manera de hacer las cosas requiere nuevas habilidades y capacidades. Más allá de identificar en cada una de las iniciativas del Plan aquellas necesidades específicas de formación que surjan, es imprescindible que exista un Plan de formación global enfocado a dotar al personal de la organización de herramientas que les permitan adaptarse al nuevo contexto. Valores como la innovación y la vocación de servicio, y habilidades tecnológicas en general, en nuevas tecnologías, entornos web, nuevos canales y redes sociales, entre otras, son necesarias para toda la organización.
- **Adecuación de las estructuras organizativas.** Las estructuras organizativas deben adecuarse a las nuevas formas de funcionamiento y a las nuevas tareas que requieren la implantación de la Administración electrónica y los nuevos modelos de gestión. La adaptación de los perfiles de los puestos de trabajo para ajustarse a estas nuevas tareas y responsabilidades es un elemento clave de cara a poder avanzar hacia una administración más abierta, más eficiente y más innovadora. La carencia de algunas estructuras clave, como son el Servicio de Administración Electrónica y el CAU de Servicios Electrónicos, se consideran un factor limitante para la consecución de los objetivos del Plan.
- **Control y seguimiento.** Sin necesidad de establecer complejas estructuras de gestión, es necesario que exista una disciplina de gestión 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 sostenido a lo largo del tiempo de vigencia del Plan.
- **Establecimiento de indicadores claros.** En la misma línea de realizar un adecuado seguimiento de los proyectos, es importante establecer un conjunto de indicadores que permita saber el avance real en el cumplimiento de los objetivos del Plan. Es necesario evitar la utilización de gran número de indicadores o de indicadores complejos de medir o interpretar. Indicadores como número de servicios electrónicos disponibles, % de uso de esos servicios sobre los presenciales, serán los garantes más claros del cumplimiento de los objetivos marcados.

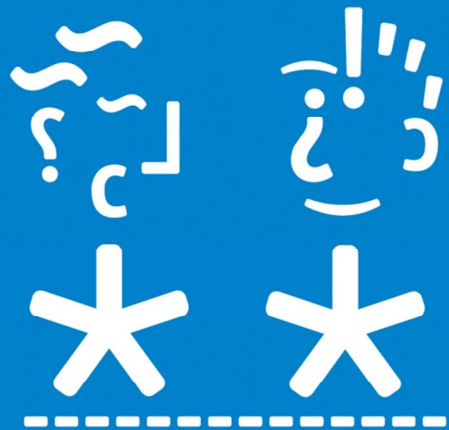
58 }

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.



pip

plan de
innovación
pública
berrikuntza
publikoaren
plana



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO