



EL PLAN DE INNOVACIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO VASCO Y LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



Iñaki Ortiz-Sánchez



Iñaki Ortiz-Sánchez, ingeniero industrial, es técnico de organización en la Administración autonómica vasca (*Gobierno Vasco*) desde 1983. Ha sido jefe de proyectos en la *Oficina para la Modernización Administrativa* del *Gobierno Vasco* desde 1995 y actualmente es director de *Innovación y Administración Electrónica* en el *Gobierno Vasco* desde 2009. Es coautor del blog *Administraciones en red*, desde 2005.

Innovación y Administración Electrónica
Donostia, 1. 01010 Vitoria-Gasteiz
i-ortiz@ej-gv.es

Resumen

Las administraciones públicas deben adecuarse a las necesidades y demandas de las sociedades actuales, caracterizadas por una complejidad creciente, unos cambios cada vez más rápidos y una mayor densidad de las interrelaciones entre las personas. La intensidad de los cambios organizativos necesarios nos lleva a definir el concepto de *innovación pública* para designar la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social. Se da cuenta del *Plan de Innovación Pública* del *Gobierno Vasco*, que ahora comienza su andadura, y se hace especial incidencia en su relación con la gestión de la información, destacando los aspectos del *Plan* más directamente vinculados con esta función organizativa.

Palabras clave

Conocimiento, Innovación pública, Administración pública, Organización en red, Información administrativa.

Title: Information management and the Basque Government's Public Innovation Plan

Abstract

Public administrations must adapt to the current needs and demands of society, characterised by growing complexity, increasingly rapid change, and greater density of the interrelationships between individuals. The intensity of the necessary organisational changes brings us to define the concept of public innovation, to designate the application of ideas and new practices in the field of public management with the aim to generate social value. This article gives account of the Plan of Public Innovation of the Basque Government, which is now in force, and gives special attention to its relationship with the management of information, highlighting the aspects of the Plan that are more directly linked with this organisational function.

Keywords

Knowledge, Public innovation, Public administration, Net organization, Administrative information.

Ortiz-Sánchez, Iñaki. "El Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco y la gestión de la información". *El profesional de la información*, 2011, mayo-junio, v. 20, n. 3, pp. 304-308.

DOI: 10.3145/epi.2011.may.09

"La sociedad red es una forma de organización social sustentada en información"
Manuel Castells

Una nueva administración pública para una nueva sociedad

Dice **Zygmunt Bauman** que "vivimos tiempos líquidos". Todo cambia, nada es previsible. Las sociedades actuales son complejas, plantean problemas que desbordan la capacidad de reacción de nuestras administraciones públicas *weberianas*.

Las administraciones públicas de nuestro entorno se caracterizan por una organización jerárquica y compartimentada, unos procedimientos rígidos que pretenden prever todos los actos administrativos y unos controles formales que encorsetan la gestión pública. La división entre quienes piensan y quienes ejecutan las decisiones está claramente delimitada, a menudo las decisiones se toman lejos del lugar donde las

Artículo recibido el 24-03-11
Aceptación definitiva: 04-04-11

cosas suceden y no existe prácticamente ningún incentivo para la iniciativa personal.

Por el contrario, las modernas organizaciones del conocimiento requieren una organización basada en las personas, caracterizadas por generar entornos de confianza que promuevan la autonomía personal y la de los equipos de trabajo. Este tipo de organizaciones propician que las personas compartan y desplieguen su conocimiento, trabajan en red, y en ellas la información y el conocimiento fluyen.

Las administraciones públicas son organizaciones del conocimiento porque éste es su principal activo. Su adecuado funcionamiento depende, sobre todo, del conocimiento de sus profesionales y de la voluntad de éstos de desplegarlo en la realización de su trabajo.

Las administraciones públicas deben evolucionar hacia un modelo organizacional que facilite y promueva que el conocimiento se genere, se comparta y se despliegue, si quieren afrontar con éxito los retos que les plantean las actuales sociedades complejas.

La innovación pública persigue el diseño y la ejecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales

Innovar en la administración pública

Al igual que hay una innovación empresarial orientada a generar valor (beneficios) para los negocios, cabe pensar en una innovación pública que genere valor para la sociedad (beneficio social).

La innovación pública se concretaría pues en la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

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

La innovación pública puede conseguirse de muchas formas. Así, durante los últimos años el instrumento de innovación más utilizado ha consistido en la introducción masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

Esto ha dado lugar a la administración electrónica y ha permitido que el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos haya llegado a configurarse como un derecho de la ciuda-

danía, cuya materialización impone a las administraciones públicas la consiguiente obligación de hacerlo efectivo.

La administración electrónica está teniendo un efecto modernizador e innovador indudable, pero también es cierto que las TIC no han desplegado todo su potencial transformador, porque en muchos casos su implantación no se ha visto acompañada de los cambios organizativos necesarios.

Sin minusvalorar el poder de las TICs para innovar en la administración pública, en el contexto de la sociedad red la innovación más radical pasa por la aplicación de los principios del gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración.

El concepto de gobierno abierto apela a un modelo de Administración en el que las relaciones cobran el principal protagonismo. El reto es conseguir una administración abierta a la ciudadanía –pero también a las demás administraciones, a los demás agentes económicos y sociales, y a otras organizaciones–, que facilite el trabajo colaborativo interno y externo.

Si la administración pública tiene que evolucionar hacia un modelo de organización del conocimiento, de acuerdo con los tiempos que vivimos, será necesario generar los escenarios que lo faciliten. Entre las características básicas de este modelo cabe destacar la confianza en las personas y el funcionamiento en red.

De una u otra forma, será necesario innovar mucho si queremos que las actuales administraciones públicas lleguen a convertirse en esas organizaciones del conocimiento, ágiles y eficientes, que sean capaces de satisfacer adecuadamente las necesidades y demandas diversas, complejas y cambiantes que le plantean las sociedades del siglo XXI.

La innovación pasa por la aplicación de los principios del gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración

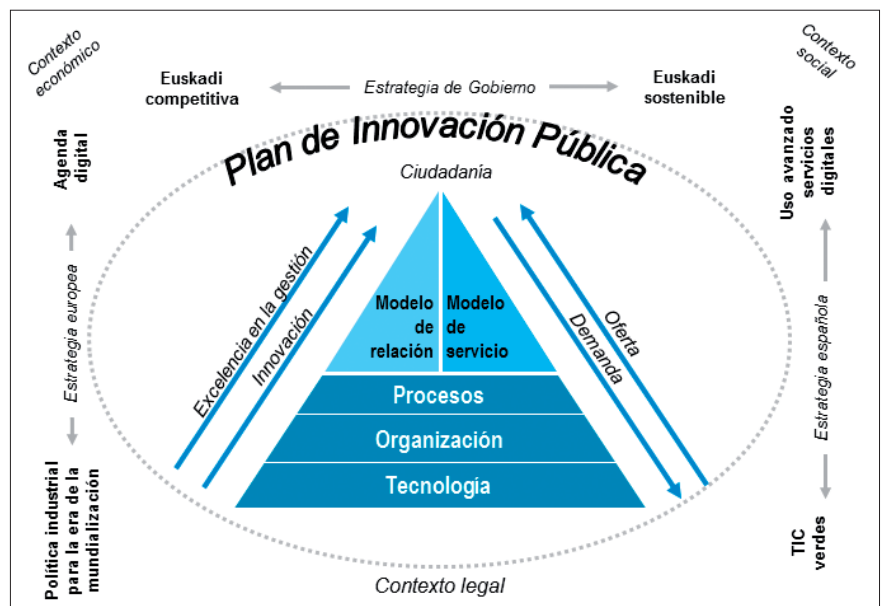


Figura 1. Modelo conceptual del PIP

El Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco

El Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco (PIP) surge en este contexto y con este propósito. Somos conscientes de que la administración pública que tenemos estaba pensada para otro tiempo histórico muy diferente del que estamos viviendo y, por tanto, es necesario abordar un proceso de cambio organizativo para construir una administración pública que esté a la altura de nuestro tiempo.

Los retos prioritarios del PIP son, de forma resumida, los siguientes:

- poner a disposición de los ciudadanos y las empresas los servicios públicos electrónicos, de forma que puedan realizar todas sus gestiones y trámites administrativos a través internet;
- promover la inclusión digital de los ciudadanos, de forma que todos puedan acceder con igualdad a los servicios públicos electrónicos;
- promover el cambio organizativo, avanzando hacia una organización más colaborativa y un funcionamiento en red, a fin de satisfacer de forma eficiente las necesidades y demandas de la ciudadanía;
- impulsar en la Administración los principios del gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración;
- avanzar hacia una Administración innovadora, que mejore permanentemente la calidad de los servicios y que evalúe sistemáticamente las políticas públicas;
- disponer de unos sistemas de información, servicios tecnológicos y de telecomunicaciones modernos y eficaces, que estén alineados con las necesidades reales de la organización, y que aporten valor en el marco de la prestación de unos servicios públicos de calidad.

Una premisa de partida ha sido elaborar un Plan basado en las personas y en su conocimiento como principal garantía del éxito de cualquier proyecto de cambio organizativo. Se trataba de construir sobre el capital humano existente en la organización, porque no partimos de cero, sino que la organización del Gobierno Vasco cuenta con unos profesionales capaces y comprometidos con el servicio público. Las personas y su conocimiento son pues el principal activo del PIP.

“Las personas y su conocimiento son el principal activo del PIP”

La elaboración se ha efectuado mediante 15 grupos temáticos de trabajo, en los que han participado profesionales de todos los departamentos del Gobierno Vasco y de otras administraciones, representantes de las organizaciones empresariales y sindicales, expertos de la universidad y de fundaciones como Euskalit (fundación para la excelencia en la gestión) e Innobasque (fundación para la innovación) y, en general, un buen número de personas expertas que



Figura 2. Objetivos estratégicos del PIP

han aportado la diversidad de conocimientos, experiencias y puntos de vista necesarios para elaborar un buen Plan de Innovación Pública.

El PIP ha estado también muy presente en internet y en las redes sociales, porque se ha querido llegar a todas las personas que pudieran y quisieran aportar su grano de arena en la elaboración y, después, en la ejecución de este Plan.

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

Tal vez esa sea la principal novedad de este Plan, su vocación decidida de convertirse en un proyecto compartido, el de todas las personas que queremos construir la administración pública que Euskadi necesita.

“Se ha pretendido llegar a todos los que quisieran aportar su grano de arena en la elaboración y en la ejecución del PIP”

Formulación estratégica del PIP

La misión del PIP es:

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

Y su visión:

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

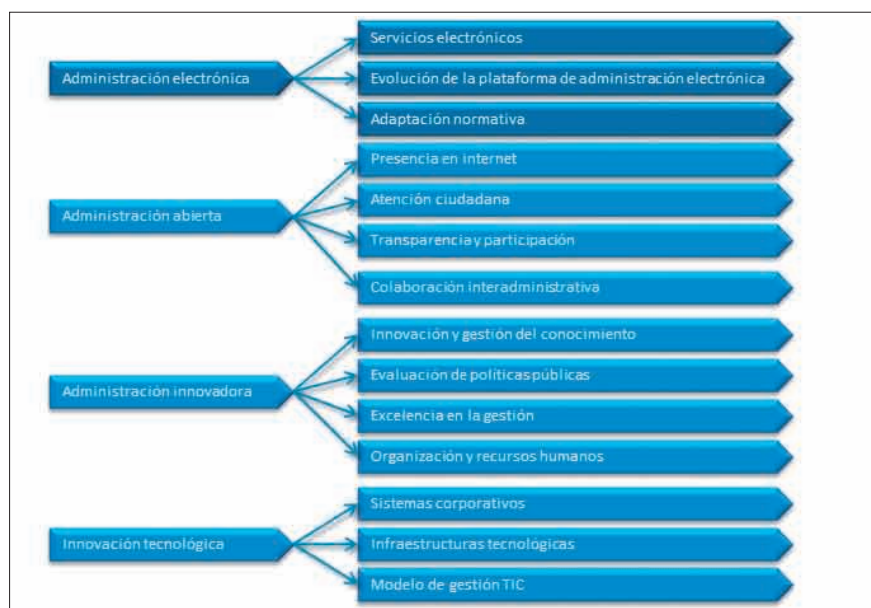


Figura 3. Ejes y líneas estratégicas del PIP

Podemos resumir el contenido de los ejes y líneas estratégicas del PIP (figura 3) en las siguientes ideas:

Eje 1: Administración electrónica

Potenciar la oferta y la demanda de servicios electrónicos. Para ello, la puesta en marcha de los servicios electrónicos irá acompañada de un gran esfuerzo en materia de formación y comunicación.

Eje 2: Administración abierta

Desplegar la estrategia de gobierno abierto en el conjunto de la Administración vasca. Para ello se pretende la evolución del modelo de presencia en internet, la mejora de la atención ciudadana, el aumento de la transparencia y la participación y el impulso de la colaboración inter-administrativa.

Eje 3: Administración innovadora

Mejorar la calidad de las políticas y de los servicios públicos, así como aumentar la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos. Para ello, se incluyen iniciativas de innovación y gestión del conocimiento, mediante el trabajo colaborativo y el aprendizaje compartido, el desarrollo de un marco de excelencia que promueva la implantación de buenas prácticas de gestión, la adecuación de la organización y los puestos de trabajo a las necesidades de la administración electrónica y las nuevas formas de funcionamiento, y el impulso de la evaluación de las políticas públicas, integrando la evaluación con la planificación estratégica y presupuestaria.

Eje 4: Innovación tecnológica

Modernizar los sistemas de información corporativos y las infraestructuras tecnológicas para poder ofrecer un servicio mejor y más eficiente. Se incluye también en este eje el análisis del actual modelo de gestión de las TIC, con una visión global y estratégica que permita mejorar su eficacia y eficiencia en todo el conjunto del *Gobierno Vasco*.

Gestión de la información en el PIP

Buena parte de los proyectos del PIP están relacionados con la gestión de la información. Al fin y al cabo, no le falta razón a **Alfons Cornella** cuando afirma que “las organizaciones son información”. Y, desde luego, esta sentencia alcanza su máxima expresión en las administraciones públicas, donde todo lo que se maneja son expedientes, documentos y datos. No es raro pues, que todo el PIP en su conjunto guarde una estrecha relación con la gestión de la información.

Sin embargo, es posible hacer una radiografía de este Plan desde el punto de vista de la gestión de la información en la que se destaquen los aspectos vinculados más directamente con esta

importante función organizativa.

A efectos de ordenar este análisis, clasificaremos las actuaciones en los cinco ámbitos siguientes: personas, procesos, organización, tecnología y normativa.

Personas

- Gestión del cambio: Las actuaciones tienen que ver, sobre todo, con la sensibilización, la formación y la participación. En especial, el PIP prevé un importante esfuerzo formativo para capacitar a las personas en los procesos propios de la administración electrónica, así como en nuevas formas de trabajo más participativas y colaborativas. Además de la formación presencial tradicional se impulsará la formación en modo de autoservicio mediante guías didácticas disponibles en formato electrónico y, también, el aprendizaje compartido mediante comunidades de práctica y redes profesionales, que utilizarán herramientas de la web 2.0.
- Inclusión digital: El PIP no limita su alcance a la disposición de los servicios electrónicos, sino que también tiene el objetivo de que estos servicios sean utilizados por parte de sus destinatarios, para lo que se prevén acciones de difusión de los servicios, así como el soporte a los usuarios a través de telecentros (*KZguneak*) y centros de atención a usuarios (*CAU*).

“ Se han llevado a cabo actuaciones en cinco ámbitos: personas, procesos, organización, tecnología y normativa ”

Procesos

- Gestión del conocimiento: se pretende poner en valor el conocimiento existente en la organización, mediante instrumentos que faciliten generar, compartir y desplegar el conocimiento de los profesionales públicos. En la línea estratégica de “Innovación y gestión del conocimiento”

se han propuesto tres proyectos: redes profesionales, comunidades de práctica y equipos de innovación. El primero persigue la puesta en marcha de redes profesionales, dotándolas de las aplicaciones necesarias para su funcionamiento. Las comunidades de práctica están orientadas a profesionales que comparten funciones o intereses y tienen por objeto el aprendizaje y la mejora. Los equipos de innovación se constituyen para buscar soluciones innovadoras a problemas concretos y están constituidos por profesionales multidisciplinares.

- Normalización de procedimientos: el desarrollo de la administración electrónica y, en general, el uso intensivo de las TIC requieren o, al menos, se ven facilitados por la previa normalización de los procesos. En el ámbito del PIP se prevé completar la definición de los modelos básicos de tramitación de las diversas familias de procedimientos, tanto internos como externos, para posibilitar el despliegue masivo de los servicios electrónicos. Cabe reseñar a este respecto que el PIP tiene el objetivo de llegar al 100% de servicios electrónicos en su período de vigencia, haciendo efectivo el derecho de acceso electrónico previsto en la Ley 11/2007, de Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Indicadores: se dispone de un cuadro de mando con una completa lista de indicadores que permite efectuar su seguimiento y evaluar los resultados obtenidos. Algunos de estos indicadores no están disponibles en la actualidad, por lo que una de las prioridades del Plan es generar los instrumentos que permitan obtener los indicadores necesarios de una forma sistemática.

Organización

- Estructura organizativa: el PIP tiene una línea estratégica de "Organización y recursos humanos", uno de cuyos proyectos está orientado al análisis y diseño de la organización necesaria para gestionar los nuevos servicios electrónicos y para desempeñar los roles derivados de las nuevas formas de trabajo.
- Puestos de trabajo: otro proyecto de esta línea estratégica tiene por objeto la definición de los perfiles profesionales necesarios para realizar las nuevas funciones, con especial incidencia en los puestos de trabajo relacionados con la gestión de la información, por ser los más afectados por la implantación de las TIC. En particular, las nuevas tecnologías han tenido una gran influencia en el trabajo de los archiveros y de los documentalistas, por lo que es necesario adecuar los perfiles de estos puestos a sus nuevos requisitos.

Tecnología

- Sistemas comunes: con respecto a los sistemas de información, el PIP persigue la evolución hacia sistemas comunes, a fin de facilitar el despliegue masivo de los servicios electrónicos. Todos los servicios de interacción telemática entre la ciudadanía y la Administración, como el registro electrónico, la notificación telemática, la consulta de expedientes o el pago electrónico, se proveen mediante una infraestructura tecnológica común (Platea). El reto actual es preparar soluciones de uso común para la gestión de las diferentes familias de procedimientos administrativos, de forma que se simplifiquen los desarrollos y los mante-

nimientos informáticos, así como la formación y el soporte a los usuarios.

- Interoperabilidad: es un elemento fundamental de la administración electrónica. Entre otros aspectos, el PIP impulsará la sustitución de los certificados en papel por transmisiones de datos entre los sistemas de información de las diferentes administraciones públicas.

Normativa

- Decreto de administración electrónica: la adaptación normativa es otra de las líneas estratégicas. Está prevista la promulgación de un decreto que regule, entre otros aspectos, el documento, el expediente y el archivo electrónicos, y que posibilite la eliminación del soporte papel una vez digitalizados los documentos correspondientes. Este decreto regulará también las copias entre los diferentes formatos de documentos y los mecanismos de verificación de los mismos.

En resumen, el Plan de Innovación Pública del Gobierno Vasco incluye, entre sus objetivos, avanzar hacia una gestión de la información más eficiente mediante la normalización de los procedimientos, la mejora de los sistemas informáticos, el desarrollo de la interoperabilidad entre los sistemas y, sobre todo, la adecuación de las estructuras organizativas, la actualización de los puestos de trabajo y la capacitación de los profesionales de la administración pública.

“ El PIP del Gobierno Vasco incluye, entre sus objetivos, avanzar hacia una gestión de la información más eficiente ”

Bibliografía

- Bauman, Zygmunt.** *Tiempos líquidos*. Tusquets Editores, 2007. ISBN 9788483830291.
- Castells, Manuel.** *La sociedad red: una visión global*. Alianza Editorial, 2006. ISBN 9788420647845.
- Cornella, Alfons.** *Infonomia!com: la gestión inteligente de La información em las organizaciones*. Ediciones Deusto, 2002. ISBN 9788423419579.
- Darceles, Maite.** *Guías para la transformación*. BAI Agencia de Innovación (Diputación Foral de Bizkaia), 2009. ISBN: 9788477524424.
http://media.beaz.bizkaia.net/stories/publicaciones/libros/guias_trans_c.pdf
- Gobierno Vasco: *Web de Innovación Pública*
<http://www.jusap.ejgv.euskadi.net/r47-shomebp/es/>
- Ortiz-Sánchez, Iñaki.** "Open government: el concepto". *Administraciones en red*, 24 junio 2008.
<http://eadminblog.net/post/2008/06/24/open-government-el-concepto>
- Plan de Innovación Pública (PIP).
<http://pip.blog.euskadi.net/>
- Saratxaga, Koldo.** *Un nuevo estilo de relaciones*. Prentice-Hall, 2007. ISBN 9788483224229.