EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

GOBERNANTZA, ADMINISTRAZIO DIGITAL ETA AUTOGOBERNU SAILA
Estrategia Digitalaren Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE GOBERNANZA, ADMINISTRACIÓN DIGITAL Y AUTOGOBIERNO
Dirección de Estrategia Digital

Expediente KM/2025/10

Asistencia Técnica y Consultoría para la elaboración del Plan de Transformación Digital para el Sector Público de la CAE 2025-2028

Pliego de Prescripciones Técnicas

Donostia - San Sebastian, 1 – 01010 VITORIA-GASTEIZ
Tef. 945 01 85 22

Índice

1. Antecedentes 3
1.1.- Aprobación del proceso para la Convergencia 3
1.2.- Aprobación del plan de Convergencia 3
1.3.- Decreto TIC 4
1.4.- Plan Estratégico TIC 2021 – 2024 5
1.5.- Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025 5
1.6.- Ardatz 2030 5
1.7.- Plan de Gobierno XIII Legislatura (2024-2028) 6
1.8.- Plan de Transformación Digital 7
2. Objeto 9
3. Tareas a realizar y alcance de la colaboración 10
3.1.- Origen 10
3.2.- Ámbito y alcance 10
3.3.- Tareas a realizar 12
4. Entregables 15
5. Planificación y Metodología 16
5.1.- Enfoque metodológico 16
5.2.- Coordinación y organización 16
5.3.- Planificación y plazo de ejecución 17
6. Calidad, Control y Seguimiento 18
7. Equipo de Trabajo 21
8. Estructura de las ofertas 22
9. Plazo de ejecución y presupuesto 24
10. Propiedad Intelectual 25
11. Seguridad y Confidencialidad 26
12. Criterios de valoración 27

1. Antecedentes

El actual marco competencial respecto a las funciones TIC es el resultado de la evolución de muchos años y de la casuística particular de gran parte de las entidades que componen el Sector Público de la CAE. En numerosas ocasiones las prioridades y las particularidades propias de algunos Departamentos, Organismos Autónomos, Entes Públicos y otras entidades públicas han sido la base a partir de la cual se han tomado decisiones cuyo objetivo respondía más a necesidades específicas particulares que a un verdadero sentido corporativo.

En el marco de la **modernización administrativa** se han ido aprobando diversas normas, entre las que destaca el Decreto 35/1997, de 18 de febrero, por el que se regula la planificación, organización, distribución de funciones y modalidades de gestión en materia de sistemas de información y telecomunicaciones, cuyo objeto fue establecer las bases para la ordenación de las tecnologías de la información y la comunicación de forma que se garantizase una política estratégica común en dicha materia para la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

1.1.- Aprobación del proceso para la Convergencia

En este proceso constante de adaptación y evolución, el 14 de enero de 2014 el Consejero de Hacienda y Finanzas informó al Consejo de Gobierno de una iniciativa departamental para el estudio y análisis de las oportunidades de mejora derivadas del proceso de convergencia en materia de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el seno de la Administración Pública y el sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi. Una vez analizadas las diferentes oportunidades de mejora existentes y haber alcanzado determinadas conclusiones, se hizo preciso formalizar los trabajos realizados y las propuestas correspondientes para su propia prosecución, por lo que el Consejo de Gobierno de 27 de julio de 2015 aprobó la «Propuesta de Acuerdo del Consejo de Gobierno en relación con el proceso de Convergencia en materia de Tecnologías de la Información y la Comunicación», circunscrito a las infraestructuras y elementos anexos —ICPS: Instalaciones, Comunicaciones, Puesto de trabajo y Servicios corporativos unificados—, dejando fuera del mismo a los desarrollos concretos de cada área sectorial.

También creó un Grupo de Trabajo-Comité TIC-ICPS para la dirección estratégica y para el liderazgo e impulso del nuevo Modelo de convergencia descrito.

1.2.- Aprobación del plan de Convergencia

El Gobierno Vasco decidió aprobar, en sesión celebrada el 21 de junio de 2016, el Documento ejecutivo «*Plan General de actuación en materia de convergencia*», de tal forma que se autorizaba la implementación del proceso de convergencia según el Plan General de actuación presentado y que consistía en la puesta en marcha de un Catálogo de Servicios ICPS (también conocido como Cátalogo de Servicios Batera) a ofrecer a los Entes y Redes del Sector Público de la CAE a converger, en la necesidad de adaptar los recursos de EJIE para poder actuar como órgano gestor de la convergencia mediante una serie de proyectos de provisión y en una serie de migraciones o transformaciones de los Entes y Redes del Sector Público de la CAE mediante una serie de proyectos para la convergencia. Todo ello de forma paulatina.

1.3.- Decreto TIC

El Decreto 36/2020, de 10 de marzo, por el que se regula el Modelo de Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Sector Público de la Comunidad Autónoma de Euskadi, establece el nuevo modelo de gestión TIC para asentar una nueva forma de trabajar en el sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi.

Este Decreto, que favorece la Convergencia en materia TIC, introduce elementos de gestión que permiten racionalizar los gastos de la Administración Pública, porque si la actuación administrativa debe guiarse en todo momento por el principio de eficiencia, en la actual coyuntura económica es vital optimizar el aprovechamiento y obtener el máximo valor de los recursos públicos. Los retos prioritarios que se pretenden atender son los siguientes:

a) Poner a disposición de la sociedad los servicios públicos electrónicos, de forma que puedan realizarse todas las gestiones y trámites administrativos a través de Internet, tanto en euskera como en castellano.
b) Promover el cambio organizativo, avanzando hacia una organización más colaborativa y participativa.
c) Favorecer la mejora continua en la calidad de los servicios.
d) Disponer de unos sistemas de información, servicios tecnológicos y de comunicaciones modernas y eficientes, que estén alineados con las necesidades reales de la organización, y que aporten valor en el marco de la prestación de unos servicios públicos de calidad.

Se trata de establecer una estrategia compartida para impulsar la convergencia, la calidad y la eficiencia en el sector público de la Comunidad Autónoma de Euskadi, satisfaciendo la demanda de la sociedad vasca de una Administración abierta y moderna, caracterizada por su agilidad, eficacia y cercanía.

Así, sobre la base de este modelo, se aspira a alcanzar una mayor eficiencia operativa que permita la explotación de los recursos disponibles a través de medidas como la estandarización e integración de soluciones tecnológicas que potencien una gestión más sencilla y eficaz de las mismas, el impulso de mecanismos para la reutilización de soluciones y la identificación de necesidades comunes, de forma que se obtenga una mayor sostenibilidad económica, evitando todo tipo de duplicidades y maximizando el rendimiento de la inversión en tecnologías de la información y la comunicación.

Los agentes implicados en la gobernanza de las TIC en el actual modelo son:

a) Comisión Estratégica TIC, como autoridad principal de la que emana la estrategia TIC a seguir
b) Dirección competente en materia TIC, como apoyo permanente y constante de las decisiones y necesidades de dicha CETIC
c) EJIE, como proveedor de los servicios TIC demandados por el resto de componentes del Sector Público de la CAE
d) Administración General de la CAE (Departamentos del Gobierno Vasco)
e) Administración Institucional de la CAE (Organismos Autónomos y EPDP)
f) Resto de Sociedades Públicas, Fundaciones y Consorcios que forman parte del Sector Público de la CAE

1.4.- Plan Estratégico TIC 2021 – 2024

En 2020 se elaboró el Plan Estratégico TIC 2021 – 2024 y se aprobó en Consejo de Gobierno el 28 de septiembre de 2021. La versión actual del PETIC refleja un modelo de gestión común y convergente para de todo el sector público de la CAE. Responde al modelo de gobernanza de las infraestructuras y comunicaciones del Sector Público de la CAE diseñado por el Gobierno vasco y regulado por el ya mencionado Decreto 36/2020, de 10 de marzo, en el que se establece una nueva estructura orgánica y funcional en el ámbito de las TIC.

El PETIC 2021 – 2024 pretende una gestión más eficiente, coordinada, moderna, cercana y ágil, no sólo dentro de la propia Administración, sino en sus relaciones con la ciudadanía.

Este plan hacía hincapié en la convergencia de las áreas I (infraestructuras), C (comunicaciones), P (puesto de trabajo) y S (servicios convergentes) y subrayaba la importancia de la estrategia Cloud del Gobierno vasco, refuerzo de la seguridad en las comunicaciones, impulso de la estrategia del dato, refuerzo de la ciberseguridad, impulso de la estrategia del Internet de las Cosas o creación de un observatorio para la incorporación de nuevas tecnologías y servicios. También recogía la estrategia de provisión de servicios TIC y la priorización de necesidades y proyectos.

1.5.- Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2025

Elaborada por el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, tenía entre sus objetivos implementar “un nuevo modelo de Transformación Digital que supone una forma diferente de entender y ejercer la relación entre la Administración Pública Vasca y los agentes económicos y sociales, de forma que se puedan afrontar conjuntamente los retos globales. La apuesta futura para la propia Administración es la de resolver desde la innovación, sus necesidades, a la vez que las necesidades de la sociedad”, ya que “una sociedad plenamente digital debe disponer de una Administración Pública que sea motor para la Transformación Digital de todo el territorio, las empresas y la ciudadanía.”

1.6.- Ardatz 2030

El Plan Estratégico de Gobernanza e Innovación Pública y la Estrategia de Gobierno Digital, ARDATZ 2030, elaborado por el Departamento de Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno del Gobierno Vasco ya recogía el siguiente objetivo:

“Fomentar un gobierno más maduro digitalmente de acuerdo con las seis dimensiones del DGPF [Digital Government Policy Framework – marco de políticas de gobierno digital] de la OCDE contribuirá a remodelar las interacciones entre el mismo y la ciudadanía a través de una mayor participación, mejor tecnología, personal empleado público más empoderado, mayor rendición de cuentas y nuevas formas de inteligencia colectiva para crecer “

El plan ha implantado una estrategia para impulsar nuevos modelos de gestión y una nueva cultura de gobernanza en la administración pública, avanzar en el uso de los datos para diseñar servicios y generar innovación en las empresas y la ciudadanía que pueden utilizar los mismos para actividades emprendedoras. Todo ello en un marco de cogobernanza colaborativa y coordinación entre las

diferentes instituciones y organismos públicos que sitúe a las personas en el centro de las políticas y los objetivos del Gobierno Vasco.

Ya entonces uno de los ejes era la "**ciudadanía y sociedad**", entre cuyos objetivos se encontraba "**mejora de la confianza en la Administración**" utilizando, entre otras, la palanca de "**Gobernanza Digital**", definida como el "**uso de TICs en una e-Administración con alta capacidad analítica y predictiva, decisiones ágiles basadas en datos y servicios digitales sencillos**".

1.7.- Plan de Gobierno XIII Legislatura (2024-2028)

El plan de gobierno (2024-2028_Gobernu_Programa_es.pdf (euskadi.eus)) acordado para esta XIII legislatura recoge varias referencias que sirven para contextualizar la necesidad de un Plan de Transformación Digital del Sector Público de la CAE:

Crecer en Autogobierno (Eje V).

Área de Actuación 32 – Gobernanza y Transparencia

Compromiso 147. Profundizar en una administración más cercana, sencilla y eficiente.

Iniciativa 1. Abordar la desburocratización de la Administración Vasca, explorando nuevos mecanismos para operar de manera **eficiente, ágil y adaptada** a todo tipo de personas, favoreciendo la participación de la ciudadanía en el proceso de impulso, diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

Compromiso 148. Impulsar una **administración** más **abierta**, **inteligente** y **trasparente**, que rinde cuentas de su gestión.

Iniciativa 5. Promover la **colaboración** entre instituciones y redes de conocimiento. Apostar por el avance sostenible, aprovechando el **conocimiento**, la **inteligencia**, los **datos** y la **transformación digital** para mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas. Garantizar una gestión inteligente y ética de los datos.

Compromiso 149. Continuar **digitalizando la administración**, con personas consolidadas y formadas.

Iniciativa 6. Trabajar en el ámbito de la **transformación digital**, a la vez que se toman cuantas acciones sean necesarias para salvar la brecha digital, favoreciendo tanto la conectividad en todo el territorio como la formación de aquellas personas con más dificultades en el entorno digital.

Iniciativa 7. Impulsar la **convergencia** tecnológica y la **interoperabilidad** con el resto de las instituciones públicas vascas.

Iniciativa 8. Impulsar equipos de **innovación** que puedan producir prototipos y cambios continuos para el avance de la transparencia y del gobierno inteligente.

Las personas en el centro (Eje I). Nuestra apuesta es una nueva agenda del bienestar que, poniendo a las personas en el centro de las políticas públicas y haciendo frente al triple reto sociodemográfico, energético-ecológico y tecnológico-digital, permita seguir mejorando ámbitos como la salud, educación, empleo, vivienda, seguridad y servicios sociales. Todo ello aplicando la corresponsabilidad intergeneracional y garantizando la sostenibilidad económica del modelo de bienestar.

Modelo de crecimiento y bienestar (Eje II).

Área de actuación 15 **Digitalización e Inteligencia Artificial**

Compromiso 84. Promover una **Euskadi más digital**.

Iniciativa 1. Elaborar e implantar la nueva Estrategia para la Transformación Digital de Euskadi 2030.

Iniciativa 5. Continuar **profundizando** en la **e-Administración**. **Digitalizar nuevos procesos administrativos**, asegurando que estos nuevos trámites puedan realizarse de una forma **sencilla y segura**, **eliminando obstáculos** que dificulten la relación entre ciudadanía y administración.

Iniciativa 6. Facilitar puntos digitales en los que la ciudadanía sin recursos físicos pueda realizar trámites administrativos de manera autónoma, como complemento a una atención presencial y telefónica suficiente y de calidad.

Iniciativa 8. Fomentar la colaboración y la sostenibilidad. Promover la colaboración entre instituciones y redes de conocimiento y apostar por el avance sostenible, aprovechando el conocimiento, la inteligencia, los datos y la transformación digital para mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas, sin renunciar a la sostenibilidad.

1.8.- Plan de Transformación Digital

Los pasos que se han dado con el objetivo de disponer de una arquitectura digital común están siendo un éxito, proporcionando perspectivas inmejorables para cumplir los objetivos que se definieron en los primeros planes de convergencia. Sin embargo, ordenar la tecnología no es suficiente: ni la organización lo percibe, ni la ciudadanía y la sociedad lo perciben. El Gobierno Vasco quiere replantearse radicalmente la forma en que diseña y presta servicios a la ciudadanía, con el objetivo de encontrar nuevas formas de abordar los problemas que se le presentan.

El mencionado Ardatz 2030 entiende por innovación pública "la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública, mejorando elementos ya existentes y/o implementando

nuevos con el objetivo de generar valor social y, por tanto, la consecución de unas políticas públicas que satisfagan adecuadamente las necesidades sociales y unos servicios públicos de calidad, mediante la asignación y la utilización eficiente de los recursos públicos. Una administración pública moderna, ágil y eficiente es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida."

Es en esa reflexión donde se enmarca el presente pliego, que tiene como objeto la elaboración de un Plan de Transformación Digital (PTD). Se aplicarán las capacidades digitales ya asentadas, así como las nuevas que se puedan incorporar, a personas y procesos para mejorar la eficacia de la Administración y acercarla a la ciudadanía. Será necesario actuar, por tanto, en la **estrategia tecnológica**, el **modelo operativo** y en las **personas** para conseguir transformar la administración vasca.

2. Objeto

La Dirección de Estrategia Digital (antiguamente Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación (DTIC)), perteneciente al Departamento de Gobernanza, Administración Digital y Autogobierno, requiere la contratación de un servicio de asistencia técnica y consultoría para elaborar el Plan de Transformación Digital (PTD) del Sector Público de la CAE referido al periodo 2025-2028 mediane el análisis, definición y diseño de la adecuada Estrategia de Transformación Digital y del correspondiente Plan de Acción.

Este PTD colaborará en la transformación digital de la Administración a través de **los procesos, las personas y la tecnología**, en el impulso que cada nivel de la Administración dará a la transformación digital interna y en el fomento de la cooperación interinstitucional para maximizar los beneficios de la tecnología.

Se considerará el impacto de los diferentes programas de transformación digital ya en vigor, así como los diferentes Planes Estratégicos del Gobierno en el ámbito de las tecnologías.

Dentro del ámbito de los servicios de asistencia técnica y consultoría, se entiende que la empresa adjudicataria deberá aportar, en el transcurso del proyecto, la metodología y el liderazgo en la ejecución del trabajo, experiencia en el ámbito de la transformación digital, especialmente en el ámbito público, el dominio de las tendencias en evolución tecnológica, un amplio conocimiento del Sector Público de la CAE, la capacidad para analizar las necesidades y los requerimientos, y definir soluciones de infraestructura tecnológica, aplicaciones, organizativas y corporativas que mejoren los procesos internos, las capacidades del personal de las administraciones, así como la atención que se brinda a la ciudadanía.

Asimismo, en el ámbito puramente tecnológico, deberán identificarse y analizarse las necesidades futuras de las entidades que componen el sector público de la CAE y, así, validar y rediseñar en caso necesario el Catálogo de Servicios Batera con todos los servicios que puedan ser demandados a EJIE por parte de las entidades de dicho sector público.

El plan deberá recoger en detalle el rol a desempeñar por todos los agentes con responsabilidad asociada a la Transformación Digital y a la gestión de las TIC en el ámbito del Sector Público de la CAE.

3. Tareas a realizar y alcance de la colaboración

3.1.- Origen

El punto de partida del proyecto vendrá definido fundamentalmente por:

- Plan de Gobierno XIII Legislatura del Gobierno Vasco
- PETIC 2021-2024
- Estado de la ejecución del PETIC 2021-2024
- Ardatz 2030 – Plan Estratégico de Gobernanza, Innovación Pública y Gobierno Digital 2030
- Decreto 36/2020 de 10 de marzo, por el que se regula el Modelo de Gestión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el Sector Público de la Comunidad Autónoma de Euskadi
- Decreto 91/2023 de 20 de junio, de atención integral y multicanal a la ciudadanía y acceso a los servicios públicos por medios electrónicos
- Revisión de las sesiones de la Comisión Estratégica TIC convocadas y acuerdos adoptados.
- Situación actual de la convergencia en las entidades del Sector Público de la CAE
- Estándares tecnológicos vigentes
- Infraestructura tecnológica actual (HW, SW, Comunicaciones...)
- Servicios convergentes y otros servicios a proporcionar por EJIE
- Ámbito organizativo existente
- Planes sectoriales (en caso de que los hubiera).

3.2.- Ámbito y alcance

El alcance de este proyecto es la elaboración del Plan de Transformación Digital para el periodo 2025-2028, en el ámbito del Sector Público de la CAE. El proyecto deberá dar respuesta y acción a los siguientes objetivos:

- Incluir las necesidades demandadas por la ciudadanía y la sociedad, haciendo hincapié en el acceso a los servicios digitales y en su relación con la Administración.
- Cubrir las necesidades actuales demandadas por el negocio, contemplando las expectativas de todo el Sector Público de la CAE (Departamentos, Organismos Autónomos, Entes Públicos de Derecho Privado y resto de entidades del Sector Público de la CAE), entendido éste en toda su extensión y con visión global corporativa en materia de transformación digital y TIC.
- Recoger un modelo de gestión de la demanda de transformación digital y TIC desde los diferentes negocios del Sector Público de la CAE.
- Establecer las tecnologías clásicas y emergentes (o disruptivas) que se utilizarán como palanca de la transformación digital del Sector Público de la CAE.
- Provocar una **transformación cultural** en la administración que permita llevar a cabo la transformación digital necesaria.
- Actualizar las capacidades digitales del personal de la Administración (áreas TIC y de negocio).

- Definir la función TIC en términos de mejora de la eficiencia, a través de metodología, su forma de implantación y desarrollo futuro
- Permitir la racionalización y consolidación de las infraestructuras tecnológicas, comunicaciones y procesos corporativos, adecuando en caso necesario los estándares tecnológicos existentes para ello
- Facilitar la evolución, adaptación y consolidación del proceso de convergencia TIC (Batera) en marcha, y de su modelo de ICPS (Infraestructuras, Comunicaciones, Puesto de trabajo y Servicios corporativos unificados), partiendo del último modelo de servicios convergentes aprobados por la Dirección de Estrategia Digital.
- Analizar y facilitar áreas de mejora continua en el camino ya emprendido de colaboración interadministrativa vasca a través del foro Beriain o los eventos TEKgunea.
- Integrar el modelo dentro de los objetivos del programa de gobierno de la XIII legislatura.
- Elaborar un plan de gestión del cambio, que facilite la implantación del nuevo Plan de Transformación Digital. Se deberán establecer las estrategias de liderazgo, motivación, difusión, comunicación y formación que permitan mitigar la resistencia interna al cambio y mejorar el posicionamiento e imagen del Sector Público de la CAE ante la ciudadanía, la sociedad y otras administraciones.
- Establecer una metodología de seguimiento del Plan de Transformación Digital definido.

De forma tal que se puedan obtener los siguientes beneficios asociados:

a) **Reconstruir confianza pública** mediante, entre otras, la mejora de la accesibilidad, anticipación, omnicanalidad, experiencia y transparencia.
b) **Fomentar la madurez digital en el** Sector Público de la CAE
c) **Transformación cultural de la Administración** del Sector Público de la CAE.
d) **Impulso de la transformación digital** interna desde cada nivel de la Administración.
e) **Concienciar y sensibilizar** en la transformación digital a las personas empleadas del Sector Público de la CAE.
f) Fomentar la **cooperación interinstitucional** para maximizar los beneficios de la tecnología (minimizando o erradicando los silos existentes).
g) **Visión TIC alineada, compartida y en colaboración:** de forma corporativa con las necesidades y objetivos de negocio ofreciendo una visión para todo el Sector Público de la CAE.
h) **Eficiencia económica**: definir la rentabilidad alcanzada de la función TIC
i) **Eficiencia operativa**: se procurará la utilización de todos los recursos de la organización de forma adecuada, fomentando, desde el punto de vista interno, la consolidación y racionalización de los mismos en la prestación de los servicios, así como, de cara al exterior, servirá de catalizador para la mejora efectiva en los resultados de la prestación de servicios a la ciudadanía
j) **Adecuación normativa**: en caso necesario, se deberá definir el marco normativo y jurídico existente en el que se apoye, así como las nuevas necesidades que obliguen a la implementación de nuevas regulaciones o normas, poniendo remedio a la falta de soporte jurídico que se detecte.

k) **Talento profesional**: A través de un modelo de gestión del cambio, el proyecto debe facilitar mejoras en la capacitación del personal del Sector Público de la CAE, tanto del ámbito tecnológico como del propio negocio, en un proceso de mejora continua y un plan de formación asociado
l) **Mejora de las infraestructuras**: se espera que el modelo desarrolle una estrategia de arquitectura adecuada, facilitando la adopción de tecnologías que permitan abordar proyectos de convergencia más factibles y económicos. El desarrollo de las infraestructuras debe tener una visión transversal para todo el Sector Público de la CAE
m) **Facilitar bases**: para el desarrollo de nuevos planes de transformación digital especializados, como pueden ser los de «*uso ético del dato para el beneficio social y ciudadano*», «*estrategia de inteligencia artificial*», «*plan de ciberseguridad*», «*gestión de identidades*», «*carteras digitales eIDAS 2*» …

Y como beneficio global, se espera que el modelo redunde en una mejora y facilidad para la conceptualización de nuevos proyectos, donde la tecnología no sea limitadora, sino palanca que facilite el desarrollo de nuevas formas de concebir servicios de relación de la Administración con las personas administradas.

Se espera que cada uno de estos objetivos y beneficios, juntos o por separado, tengan asociado un indicador para medir su evolución.

3.3.- Tareas a realizar

Aun cuando la empresa adjudicataria deberá proponer la metodología, planificación y calendario de trabajo que considere más oportuno para alcanzar las metas que se requieren, de acuerdo con los objetivos expresados y los beneficios considerados como clave del mismo, se necesita la realización, **al menos, de las siguientes tareas:**

1) Revisión y comunicación de los objetivos estratégicos y los beneficios a alcanzar. Tal y como se expresa en este pliego de prescripciones técnicas, se persiguen unos objetivos y beneficios, que es esencial que se pongan de manifiesto, comuniquen y asuman por parte de las personas que tengan un rol importante en el proyecto, en sus distintos componentes o ámbitos. Esta tarea es parte de la comunicación dentro de la gestión del cambio.
2) Diagnóstico de la situación actual (madurez digital), con análisis DAFO o similar, priorización de hitos e identificación de oportunidades a corto y medio plazo.
3) Análisis del estado de situación actual:
    - Tecnologías maduras, barreras, frenos y oportunidades detectadas
    - Estructura organizativa: roles, responsabilidades, dimensionamiento
    - Catálogo de servicios TIC
    - Catálogo de servicios digitales
    - Mapa de procesos TIC
    - Mapa de procesos digitales
    - Metodologías de gestión y desarrollo de proyectos
    - Mapa de Sistemas y Aplicaciones

- Infraestructuras y Comunicaciones
- Capacitación digital del personal

4) Análisis comparativo externo (*benchmark* o mejores prácticas) a nivel nacional e internacional
   - Análisis de otros planes de transformación digital o ejemplos de buenas prácticas europeas
   - Estudio de nuevas tecnologías emergentes o disruptivas y su impacto sobre el estado actual.
5) Estudio de metodologías de desarrollo de proyectos de Transformación Digital, proyectos IT y herramientas para su implementación.
6) Revisión y actualización de los estándares tecnológicos definidos a fecha de inicio de proyecto.
7) Diseño de la situación objetivo, considerando todos los componentes indicados previamente, que responda a los objetivos estratégicos y conlleve los beneficios que se persiguen.
8) Identificar los pilares o elementos clave de la transformación digital del Sector Público de la CAE
9) Diseño del Plan de acción o implantación, propiamente dicho, con fases, líneas de trabajo, actuaciones críticas, condicionantes o vinculaciones, calendario tentativo, recursos requeridos, tanto humanos como económicos, y evaluación de impacto. Este plan podrá ser por fases, por olas, por impacto, por entidad, *big-bang*, etc.
10) El plan incluirá una propuesta de cómo dinamizar el ecosistema (ecosistema digital, mercado digital, nuevas prácticas de contratación, contratación pública innovadora).
11) El plan recogerá una propuesta o, al menos, una metodología que permita descubrir nuevos servicios producto de la transformación digital o nuevas maneras de desplegar los servicios.
12) Elaboración de un cuadro de mando de indicadores de permita controlar, monitorizar, realizar el seguimiento y valorar los beneficios que se consiguen durante la implantación y consolidación del Plan de Transformación Digital 2025-2028
13) Definición de la Gobernanza del Plan de Transformación Digital, utilizando herramientas o comités ya existentes o proponiendo nuevos.
14) Propuesta del Plan de Gestión del Cambio (o plan de transformación cultural), que considere los distintos colectivos interesados y objetivo de cada tipo de comunicación, de modo que se asegure la adecuada comprensión, definiendo:
    - Objetivos, responsables, colectivos destinatarios, canales a utilizar
    - Plan de Comunicación
    - Calendario y ejecución de actividades
    - Procedimiento y acciones para el seguimiento de los resultados y eficacia en la consecución de objetivos.
    - Formación necesaria para la actualización de habilidades y conocimientos del personal, así como para su concienciación y sensibilización.
15) Propuesta de adaptaciones o cambios organizativos necesarios para ejecutar el Plan.
16) Recopilar las implicaciones de la regulación autonómica, estatal o europea en el Plan diseñado.
17) Resumen ejecutivo (*one page strategy*) por cada ámbito de actuación: procesos, personas y tecnología.
18) Proponer y diseñar una marca, logo o similar asociado al plan.
19) Tareas relacionadas con el control y seguimiento para la adecuada evaluación y mejora continua del proyecto.

El Plan de Transformación Digital 2025-2028 conllevará la alineación de toda la organización, con potenciales cambios en la estructura organizativa, pero también cambios en la responsabilidad y funciones de las personas que ocupan ciertos cargos y roles, cambios en las competencias y adquisición de nuevas habilidades y aptitudes, así como cambios en actitudes, hábitos, clima y cultura. Las personas sujetas y beneficiarias de estos cambios serán tanto aquellas que sean agentes decisoras, como aquellas que sean responsables o beneficiarias de los procesos mejorados.

4. Entregables

Sin perjuicio de la inclusión de cualquier producto adicional que la empresa licitadora considere oportuno añadir, se consideran entregables del proyecto todos aquellos que se deriven de las tareas incluidas dentro del apartado "Tareas a realizar y Alcance de la colaboración".

Se habrán de generar en ambos idiomas oficiales de la Comunidad Autónoma de Euskadi:

1. Los contenidos del plan de gestión del cambio y plan de comunicación.

2. Los documentos que se generen para presentar al Consejo de Gobierno (por ejemplo, resumen ejecutivo) o comisiones creadas por normas, en caso de que fuera necesario.

Asimismo, en caso de que así lo establezca la Dirección de Estrategia Digital, todos estos documentos (salvo las ofertas) se deberán ajustar a las señas de identidad o imagen corporativa del Gobierno Vasco.

Los documentos de trabajo y/o entregables se gestionarán a través de un Sharepoint o Teams habilitado para ello por parte de la Dirección de Estrategia Digital.

5. Planificación y Metodología

5.1.- Enfoque metodológico

Se espera que las ofertas presentadas aporten una metodología para su desarrollo innovadora y participativa. De esta forma, todo el proceso para el desarrollo y generación del nuevo Plan de Transformación Digital 2025-2028 debe facilitar la integración, el compromiso y la implicación permitiendo la generación de sentimiento de pertenencia para todas las personas participantes en el proyecto. Esta metodología, además, debe facilitar todo el proceso de comunicación que el proyecto demande tanto interna (antes de comenzar su desarrollo y durante su gestación), así como en la comunicación interna-externa en la presentación y proyección futura del resultado final.

La metodología, además, deberá reflejar, entre otras cuestiones cuál es el modelo de trabajo, qué participación han de tener las personas interesadas (o *stakeholders*), cómo se gestionará la relación con las entidades participantes, qué entregables consideran necesarios, cuál es el modelo de comunicación, el plan de gestión del cambio (o transformación cultural). La empresa licitadora explicará, asimismo, si cuenta con aceleradores que acorten el tiempo para elaborar el Plan de Transformación Digital requerido.

Se valorará el desarrollo de todo este proceso metodológico a través de herramientas de trabajo colaborativo en red que aporten seguridad y confianza en su elaboración y que faciliten el seguimiento del proyecto.

5.2.- Coordinación y organización

Las empresas licitadoras deberán proponer el modelo organizativo óptimo para la coordinación y dirección del proyecto, teniendo en cuenta las características, organización y capacidades de las entidades que componen el Sector Público de la CAE. En dicho modelo organizativo deberán hacerse constar los mecanismos a desarrollar con el fin de mantener la coordinación conjunta, teniendo en cuenta a cada una de las partes involucradas en el proyecto.

Cada empresa licitadora deberá identificar al equipo y perfiles encargados de la coordinación y dirección del proyecto. Las tareas de las que se debe responsabilizar este equipo de Gestión del Proyecto son, entre otras, las siguientes:

- Seguimiento y coordinación del proyecto
- Control y gestión de riesgos
- Identificación y gestión de acciones correctoras frente a riesgos identificados
- Interlocución con la Dirección del proyecto (Dirección competente en materia TIC, actualmente Dirección de Estrategia Digital) por parte del Gobierno Vasco
- Modelo de relación con entidades afectadas durante el proyecto
- Control y gestión de cambios en el alcance o en la planificación
- Gestión de recursos
- Gestión del cambio
- Gestión de la documentación

- Adecuada transferencia del conocimiento

Se valorará el detalle y la precisión presentadas en la propuesta sobre la dedicación necesaria por parte de la Administración: roles participantes, dedicación de cada rol, tipo de participación, gobernanza, etc., incluyendo las personas interesadas o *stakeholders* al máximo nivel si fuera necesario. Es decir, la Administración ha de conocer tras analizar la propuesta técnica las implicaciones en su organización de la elaboración del Plan de Transformación Digital para poder planificar la asignación de recursos.

5.3.- Planificación y plazo de ejecución

Las empresas licitadoras deberán describir los aspectos de planificación del proyecto, incluyendo de la forma más detallada posible el calendario previsto para el desarrollo de este, los plazos parciales y totales comprometidos, así como los de la ejecución para cada uno de los conjuntos de trabajos en los que el mismo se descomponga.

Dentro de la planificación, para un período máximo de SIETE meses, se han de cumplir al menos los siguientes hitos:

- Propuesta de la estrategia de Transformación Digital
- Análisis de la situación del PETIC actual y su cumplimiento. Diagnóstico de madurez digital del Sector Público de la CAE.
- Diseño conceptual del Plan de Transformación Digital
- Revisión y actualización de los Estándares tecnológicos
- Plan de acción o implantación, incluyendo la definición del catálogo de servicios y ANSs si fuera necesario (con su metodología de seguimiento), así como la racionalización de infraestructuras TIC y estimación de su repercusión económica.
- Diseño del Plan de Gestión del Cambio
- Plan de transición (transferencia de conocimiento).

La planificación, además de cumplir con los hitos definidos, deberá incluir una propuesta sobre otros que impliquen un avance en la consecución de los objetivos, beneficios y de la gestión de los riesgos asociados a este proceso de transformación.

6. Calidad, Control y Seguimiento

Las empresas licitadoras deberán indicar en la oferta si utilizan algún método o plan para garantizar la calidad de los trabajos y su descripción, cuánto tiempo llevan utilizándolo y la experiencia en proyectos iniciados o acabados cuya calidad haya sido controlada con dicho método durante los últimos tres años (2021-2023). En todo caso, la administración se reserva el derecho de rescindir el contrato si se considera que la empresa adjudicataria no ofrece un servicio de la calidad mínima precisa.

La empresa licitadora deberá establecer todos aquellos procedimientos de control (y describirlos en la oferta que presente) que permitan verificar de forma continuada el cumplimiento de los objetivos especificados, tanto en los plazos como en la calidad final.

Durante la ejecución del trabajo, se presentará un informe de las horas (unidades y %) imputadas a cada perfil profesional que se ejecuten cada mes —perfiles en concordancia con la información solicitada en el siguiente apartado «*Estructura de las ofertas*»—. En cualquier momento, la administración podrá solicitar a la empresa prestadora del servicio el total de horas dedicadas a la prestación del servicio asociadas a los perfiles profesionales y actividades realizadas.

Como se especifica dentro del apartado «*Tareas a realizar*» de este Pliego, una de las tareas a llevar a cabo es la relativa a las «*Tareas relacionadas con el control y seguimiento para la adecuada evaluación y mejora continua del proyecto*».

Estructuras de Control

Se detalla a continuación una posible aproximación del modelo organizativo:

Comité de Dirección

Componentes	→ Director/a de Estrategia Digital → Director del proyecto por parte de la adjudicataria → Representante dirección EJIE → Responsable proyecto Dirección de Estrategia Digital → Responsable proyecto EJIE → Responsable del proyecto por parte de la adjudicataria → Cualquier otra persona de la que se considere necesaria su asistencia
Reuniones	→ **Lugar**: Sede Gobierno Vasco en Vitoria-Gasteiz (Lakua), preferentemente área Dirección de Estrategia Digital. → **Periodicidad**: **bimestral** y en función de las necesidades puntuales del proyecto, en base a convocatorias formales por parte de la dirección de la adjudicataria o la Dirección de Estrategia Digital. → Lanzamiento o *Kick-off*: la reunión inicial del proyecto será un Comité de Dirección.
Temas	→ Entorno del proyecto: protección de las condiciones de existencia del mismo. → Validación de la facturación.

	→ Variaciones en el alcance (nuevos servicios) → Cierre / transición del servicio a la finalización de la colaboración. → Cualquier tema relativo al contrato que se considere necesario

Comité de Seguimiento:

Componentes	→ Responsable del proyecto (Dirección de Estrategia Digital) → Responsable del proyecto (adjudicataria) → Responsable del proyecto EJIE → Representante del servicio de informática de la Dirección de Estrategia Digital → Cualquier otra persona de la que se considere necesaria su asistencia
Reuniones	→ **Lugar**: Sede Gobierno Vasco (Lakua), preferentemente área Dirección de Estrategia Digital. → **Periodicidad**: **mensual** y en función de las necesidades puntuales del proyecto, en base a convocatorias formales por parte de la dirección de la adjudicataria o la Dirección de Estrategia Digital.
Temas	→ Verificación del alcance: verificar que se está trabajando única y exclusivamente en el alcance definido. → Asignación de servicios → Desempeño del servicio → Cierre / transición del servicio a la finalización de la colaboración. → Cualquier tema relativo al servicio que se considere necesario

Otros aspectos a considerar:

- El control y seguimiento del proyecto se hará utilizando la metodología, plantillas, herramientas y directrices designadas por la Dirección de Estrategia Digital.
- Se levantará acta de cuantas reuniones formales se realicen en los comités señalados en este punto donde se tomarán decisiones relevantes para la marcha del proyecto. Es responsabilidad de la empresa adjudicataria el levantamiento de las actas de reunión que se pondrán a disposición de todas las personas participantes para su aprobación.
- En las reuniones operativas / técnicas o de seguimiento habitual se levantará acta si así lo solicita o requiere alguna de las partes involucradas.
- A la finalización del plazo marcado de la colaboración, se realizará una reunión de cierre / transición del servicio en cada uno de los dos niveles antes indicados.
- La gestión de la documentación asociada a los trabajos de este servicio por parte del adjudicatario se aportará a través de la herramienta colaborativa **SharePoint / Teams**, gestionada por la Dirección de Estrategia Digital.
- Toda la documentación que se genere como consecuencia de este trabajo (Actas de reuniones, documentos de trabajo, borradores…) deberá ser entregada a la Dirección de

Estrategia Digital en **soporte ofimático**, estando toda esa documentación en formato compatible con las herramientas y estándares establecidos en el Gobierno Vasco.

- Asimismo, en caso de que así lo establezca la Dirección de Estrategia Digital, todos estos documentos (salvo las ofertas) se deberán ajustar a las señas de identidad o **imagen corporativa** del Gobierno Vasco.

7. Equipo de Trabajo

El programa de trabajo se circunscribe a la realización de las tareas descritas en los apartados "Objeto" y "Tareas a realizar y alcance de la colaboración" de este Pliego. La empresa adjudicataria coordinará las relaciones, supervisando la calidad de los trabajos y los productos a entregar mediante métodos de gestión de la calidad. Para ello deberá aportar su conocimiento y experiencia y especialización en trabajos similares.

Asimismo, deberá contar con una descripción detallada del equipo de trabajo designado para el proyecto (organigrama y composición), indicando el número de personas por categoría, currículum vitae de cada una de ellas, etc.

El equipo de trabajo estará dirigido por una persona Responsable del Proyecto con dedicación estable, quien coordinará la realización de todas las tareas implicadas en el proyecto y actuará como interlocutora principal con la persona designada en la administración y estará formado por personal con la categoría profesional y nivel de especialización adecuados a las necesidades planteadas, de acuerdo con las actividades que se vayan desarrollando.

La designación de los miembros del equipo de trabajo realizada por la empresa adjudicataria podrá ser modificada a petición de la administración, si ésta lo estimase conveniente. En este caso, la empresa adjudicataria quedará obligada a proponer otras personas con categoría y circunstancias personales y profesionales similares o superiores a las inicialmente propuestas, sin que dicha circunstancia altere, en ningún caso, el precio ofertado ni cualquier otro concepto.

En las ofertas que se presenten, se deberá incluir en el capítulo «*Equipo de trabajo*» [ver apartado «*Estructura de las ofertas*»] la siguiente información:

El **Organigrama** del equipo de trabajo (especificando las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que lo integran por categoría profesional y sus *Curricula Vitae*). Detallando para cada componente del equipo de trabajo, como mínimo, la siguiente información:

- Titulación
- Categoría profesional
- Trayectoria profesional
- Experiencia dentro de la empresa/entidad en la presente categoría profesional (meses)
- Experiencia en proyectos similares en los últimos años (indicar proyecto, duración, horas dedicadas, categoría profesional e importe)

8. Estructura de las ofertas

La oferta técnica deberá estar estructurada conforme al orden establecido en los criterios de valoración, de forma que facilite la valoración de la mesa de contratación, y con una extensión no superior a 50 páginas.

Toda aquella documentación técnica que se incluya en la oferta que aporte la empresa deberá adecuarse al siguiente esquema:

1. **Introducción**. Breve descripción de la estructura de la documentación aportada.
2. **Planteamiento del proyecto. Planificación y Metodología**:
   a. Modelo del Plan Estratégico propuesto.
   b. Enfoque metodológico. Incluir modelo de relación con entidades afectadas durante el proyecto *(se valorará el detalle y la precisión presentadas en la propuesta sobre la dedicación necesaria por parte de la Administración: roles participantes, dedicación de cada rol, tipo de participación, gobernanza, etc., incluyendo las personas interesadas o stakeholders al máximo nivel si fuera necesario. Es decir, la Administración ha de conocer tras analizar la propuesta técnica las implicaciones en la organización de la elaboración del Plan de Transformación Digital para poder planificar la asignación de recursos*).
   c. Descripción de las fases, actividades y tareas a realizar. Para cada una de las fases se detallarán los objetivos, actividades a realizar, herramientas y técnicas a emplear, productos a obtener, etc.
   d. Plan de Gestión del Cambio. Plan de Comunicación.
3. **Equipo de trabajo, horas totales y distribución de horas**
   a. La composición (perfiles profesionales y experiencia) del equipo de trabajo asignado a la realización de las actividades resultantes
   b. Las horas (unidades y %) asignadas a cada perfil según las fases del proyecto, por meses (previsto)
   c. Descripción, en cuanto a organización y funciones, que se realizarán para llevar a cabo el trabajo
4. **Calidad, Control y Seguimiento**: descripción de los procedimientos que faciliten el control y seguimiento de los trabajos intermedios, así como su control de calidad.

Cada empresa licitadora podrá aportar toda la **información adicional** que considere significativa y añadir en cualquiera de los apartados arriba señalados cualquier otra cuestión que se considere destacable.

La Administración se reserva la facultad de solicitar, en cualquier momento, antes o después de la adjudicación y durante el curso de los trabajos, cualquier otro documento complementario, en orden a la comprobación de cuantos datos haya ofrecido la empresa licitadora, tanto respecto a sí misma como con respecto al personal propuesto.

Tal y como se detalla en el PCAP y en la memoria justificativa, la extensión de la propuesta técnica **no deberá superar las 50 páginas** (incluyendo la portada) de texto en letra Arial tamaño 10 (o

equivalente), interlineado sencillo y márgenes superior, inferior, izquierdo y derecho superiores a 0,5 centímetros. La parte de la oferta que supere el límite de páginas establecido no será tenida en cuenta a efectos de valoración.

9. Plazo de ejecución y presupuesto

En referencia al plazo de ejecución máximo de las distintas tareas incluidas en este Pliego, será de **7 meses**. No se contempla la posibilidad de prórroga del contrato.

El presupuesto máximo para la ejecución de todos los trabajos detallados en este pliego es de:

300.000 euros [IVA excluido]

363.000 euros [IVA incluido]

Se realizarán pagos parciales previa aprobación de los trabajos realizados por la Dirección de Estrategia Digital, mediante la presentación en el Comité de Dirección del proyecto, con arreglo al importe adjudicado, de una memoria de los trabajos efectivamente realizados, de sus modificaciones aprobadas y a las órdenes dadas por escrito por la Dirección de Estrategia Digital y con la supervisión y aprobación de la Dirección de Estrategia Digital.

La facturación del precio del contrato se efectuará a través de la presentación de las correspondientes facturas expedidas con los requisitos legales exigidos (a través de la plataforma de facturación electrónica del Gobierno Vasco) y con periodicidad bimestral (cada dos meses), según los trabajos efectivamente realizados en el periodo vencido.

10. Propiedad Intelectual

La empresa adjudicataria se compromete a aceptar las siguientes cláusulas:

- ✓ Los derechos de propiedad intelectual relacionados con el trabajo realizado pertenecerán a la Administración. Cualquier producto o subproducto derivado del mismo no podrá ser utilizado para otros fines fuera del ámbito que le corresponda, sin el permiso expreso por escrito de la Administración, en este caso de la Dirección de Estrategia Digital.
- ✓ La documentación generada durante la ejecución del trabajo es propiedad exclusiva de la Administración, sin que la empresa adjudicataria para llevar a cabo los trabajos correspondientes pueda conservarla, ni obtener copia de la misma o facilitarla a terceros sin la expresa autorización escrita de la Administración, que la daría, en su caso, previa petición formal de la empresa con expresión del fin que pretende. Lo dispuesto en este párrafo se entiende salvo conservación a los efectos de prueba de realización del trabajo contratado. La Administración autoriza expresamente la utilización de los resultados del presente trabajo como referencia y como base de futuros trabajos a realizar.

11. Seguridad y Confidencialidad

Tanto la empresa adjudicataria como su equipo de trabajo quedarán expresamente obligados a mantener absoluta **confidencialidad** y reserva sobre cualquier dato que pudieran conocer con ocasión del cumplimiento del contrato, especialmente los de carácter personal, que no podrá copiar o utilizar con fin distinto al que figura en este Pliego de Bases Técnicas, ni tampoco ceder a otros ni siquiera a efectos de conservación.

La empresa deberá garantizar la confidencialidad de la información facilitada por la Administración quedando especialmente sujeta, en cuanto a datos de carácter personal se refiere, a la legislación vigente en la materia (es decir, cumplimiento de lo dispuesto en el RGPD y en la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, sobre Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales).

Todas las personas trabajadoras de la empresa adjudicataria se comprometen a mantener el más absoluto secreto profesional sobre aquellos datos, informaciones y documentos que pudieran conocer con motivo de la realización del trabajo, cualquiera que sea la forma bajo la que se representen (oral o escrita). Exclusivamente tendrán acceso a dichas informaciones las personas o entidades colaboradoras que sean imprescindibles para el desarrollo de las tareas que les hayan sido asignadas dentro del ámbito al que nos estamos refiriendo. Todas esas personas serán advertidas sobre el carácter estrictamente confidencial y reservado de la información a la que tendrán acceso.

A estos efectos, deberán establecerse las máximas cautelas en el acceso a los datos. Cualquier infracción en este sentido será calificada como grave y será causa de resolución del contrato, sin perjuicio de las responsabilidades penales, o de otro tipo, en que se puedan incurrir.

La empresa adjudicataria se compromete a no suministrar a terceros ni utilizar para sí ni para otros los datos facilitados por la Administración para fines distintos a los que contempla este trabajo.

Asimismo, la empresa queda obligada a informar a la Administración, de modo inmediato, sobre cualquier sospecha relacionada con fallos o fugas del sistema de seguridad y protección de la información, que pudiera ser detectada durante el desarrollo del trabajo correspondiente.

12. Criterios de valoración

En referencia a los criterios (y la ponderación) en que se basarán los criterios de valoración de las ofertas presentadas, consultar el siguiente documento:

«PLIEGO DE CLÁUSULAS ADMINISTRATIVAS PARTICULARES»

En Vitoria-Gasteiz, a fecha de la firma electrónica

OIER PEREZ EGUILUZ - 30687059E

Firmado digitalmente por OIER PEREZ EGUILUZ - 30687059E
Fecha: 2024.10.25 08:18:09 +02'00'

Oier Pérez Eguiluz

Responsable de Sistemas Informáticos

Dirección de Estrategia Digital