

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

LA EVOLUCIÓN DEL PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA RIOJA: LA CALIDAD Y LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

**Manuel Arenilla Sáez,
Consejero de Desarrollo Autonómico y
Administraciones Públicas. Gobierno
de La Rioja. Profesor Titular de
Ciencia de la Administración.
Universidad de Granada.**

Resumen: El Gobierno de La Rioja tras el proceso de modernización llevado a cabo durante los últimos tres años, está abordando en la actualidad un Plan de mejora de la Calidad de los servicios públicos junto con el Plan Estratégico para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento en la Comunidad Autónoma de La Rioja, reforzando el eje del ciudadano como motor de cambio de la Administración.

1. Los procesos modernizadores en las Comunidades Autónomas

La innovación, reforma o modernización de la Administración se ha convertido en una constante en nuestras organizaciones públicas, tanto en los discursos políticos como en los esfuerzos administrativos. No se trata de un fenómeno nuevo ya que podemos encontrar antecedentes en las épocas de cambio político de nuestra historia. Las dos más recientes épocas se refieren a la internacionalización de nuestra economía y al inicio de una apertura política a partir de 1959 que se concreta en un haz de disposiciones normativas, algunas anteriores a esta fecha, y en el bullir de la doctrina. La última época la estamos viviendo desde 1978 con el fin de adaptar nuestra Administración al sujeto esencial de la democracia, que es el ciudadano. Ambas tienen en común que acompañan a grandes cambios en el orden político, económico-tecnológico, social y de valores. Esto es lo que lleva a los teóricos de la Ciencia de la Administración a afirmar que reformar la Administración es reformar la sociedad. Con ello se quiere decir que las auténticas políticas modernizadoras tratan de modificar el sistema relacional de la Administración con su entorno y, dado el fin que cumple la Administración -lograr la integración y vertebración sociales-, esto conduce a una manera diferente de estructurar la sociedad. Esto hace que la reforma o modernización de la Administración deba entenderse permanente.

Las Comunidades Autónomas han abordado los procesos modernizadores tardíamente. Esto es debido a que su esfuerzo político y administrativo se centró hasta los años noventa en consolidar su marco competencial con el fin de institucionalizar el campo de juego político derivado del nuevo reparto del poder en el territorio. Sin embargo, esto no significa que no se realizasen experiencias modernizadoras, aunque no de una forma integrada, esto es, afectando a todos los factores de la Administración. La modernización autonómica ha tenido que luchar contra un hecho en el que pocas veces se piensa: se ha tenido que hacer sin un referente definido, ya que la Administración General del Estado no podía serlo, puesto que ha ido paulatinamente perdiendo competencias de gestión. De ahí que algunas experiencias modernizadoras hayan tenido que plantearse *ex novo* mediante el método de prueba y error, asumiendo inicialmente altos costes administrativos y políticos al no poder disminuirlos con el efecto imitador de otras administraciones. Este es caso claro de la Xunta de Galicia, auténtica pionera en una concepción global de la modernización administrativa.

Tras estos primeros pasos se ha entrado en una fase en los últimos años de compartir los logros y las inquietudes sobre los procesos de reforma o innovación. Así, se pueden constatar las múltiples reuniones de las Comunidades Autónomas en los más diversos foros para tratar estas cuestiones, tanto de forma bilateral, como multilateral o con el sector privado o científico. Se puede decir que estamos viviendo una época importante en España desde el punto de vista de las Relaciones Intergubernamentales en los procesos modernizadores. A todos ellos les es común una serie de notas: tienen como objeto cambiar el modo de relacionarse con el ciudadano; implican reformas sustanciales en las tecnologías de información; hacen hincapié especial en la formación; se plantean de una forma abierta al afectar a varios o a todos los factores administrativos; se producen en medio o a consecuencia de un intenso intercambio de lo que se denomina “buenas prácticas” o *benchmarking*.

2. Comenzando a modernizar

Lo que lleva a una Administración a iniciar un proceso de modernización puede tener el origen en varias causas. Normalmente suele ser debido a lo dispuesto en un programa político o

de gobierno, o a la iniciativa política de un dirigente de la Administración que cuenta con el apoyo del Gobierno y de su Presidente. Como se vera en el capítulo siguiente, el origen de la modernización puede determinar su evolución y resultados.

En La Rioja el origen del proceso modernizador a partir de 1995 –que deriva a partir de julio de 2000 en el Plan Estratégico de Calidad- se fundamenta en todas las causas expuestas, a la que hay que añadir la de la propia organización que planteaba cambios en algunas unidades o que había iniciado procesos de mejora en sus procedimientos internos, o en relación con los ciudadanos, aunque sin una visión global. El catalizador del proceso se encomienda a una consultora, Coopers&Lybrand a la que se le establecen los siguientes objetivos: el Plan de Modernización debe comprender a toda la organización y a todos los factores administrativos; debe aportar las “buenas prácticas” nacionales e internacionales; debe buscar socios tecnológicos para cada uno de los factores administrativos; debe proyectar una imagen coherente del proceso de modernización en el interior de la organización y hacia el exterior; debe situar a La Rioja en el “mercado” de la modernización, como un actor respetado y con influencia en las relaciones intergubernamentales; y, sobre todo, debe dejar el conocimiento del proceso modernizador -o *know how*- en la propia organización, para lo que se le encomienda un intenso programa de formación, que se concreta en la creación de los Grupos de Innovación, que afecta a todas las unidades de la Administración riojana.

La opción por una consultora no está exenta de riesgos, sin embargo, hay que señalar que en aquel momento planteaba unas indudables ventajas: no existía una unidad interna impulsora del cambio y las relaciones del Gobierno con las empresas tecnológicas, en todos sus campos, era prácticamente inexistente. La situación tres años después del inicio del Plan de Modernización es realmente diferente, ya que se ha constituido e institucionalizado una unidad impulsora y mantenedora del Plan, el Servicio de Información Calidad y Evaluación (SICE) y la Administración riojana está en contacto permanente con las principales empresas tecnológicas nacionales y multinacionales. Con ello se ha cubierto plenamente el objetivo político de la primera fase del Plan de Modernización.

Las resistencias al cambio son fuertes en todas las organizaciones, pero especialmente en la Administración. Ésta no debe reaccionar bruscamente a los impulsos de sus dirigentes en un intento de adaptarse a cambios exteriores, que en ocasiones pueden no ser mas que modas pasajeras. El fin que tiene encomendado la Administración y los intereses a los que afectan le hacen ser conservadora, como lo son también las grandes organizaciones de carácter burocrático, en la terminología weberiana. A esto hay que añadir el hecho que la mayor parte de los intentos modernizadores no hayan pasado de ser medidas de marketing político, lo que produce la lógica reacción negativa en el personal y su desconfianza cuando se le plantea un nuevo proceso modernizador, por muy global y sincero que éste pueda ser.

Las resistencias también provienen de otros departamentos de la Administración, quienes pueden entender que no les afecta la modernización, por tratarse de cuestiones que no van a tener incidencia a corto plazo en sus políticas y actuaciones. El factor tiempo es determinante en la resistencia al cambio. Esto se puede resumir en la frase de que quien emprende la modernización, el impulsor político, no va a recoger sus frutos, lo cual desalienta a aquellos que quieren hacer carrera política en el área de la modernización, lo que es una tentación siempre abierta a hacer marketing político.

3. La metodología

La metodología seguida en el Plan de Modernización de La Rioja pasaba por abordar todos los factores administrativos desde una visión integrada e integral de la organización. La definición de cada factor es la siguiente:

- El **diseño orgánico** concreto: es la estructura de la organización que ejecutará cada política pública. Implica adoptar una decisión previa sobre el tipo de organización. Debe considerar el reparto de puestos y de influencias en la Administración pública entre políticos y burócratas y establecer, junto al factor de los recursos humanos, la forma de acceso a esos puestos. Afecta también a la manera en la que se diseñan las relaciones interadministrativas.
- Los **recursos humanos** a emplear: dará lugar a distintas operaciones de la administración de personal. Hay que llamar la atención que a diferencia de lo que ocurre en las grandes organizaciones privadas, los integrantes de la Administración son la misma Administración, por lo que su participación en el proceso de las políticas públicas presenta una peculiaridad que hace diferenciar sustancialmente a ese grupo humano del resto de los grupos que participan en ese proceso.
- Los **medios financieros**, incluido el **presupuestario**: suele considerarse condicionante del resto e implica la planificación, al menos, anual de las actuaciones públicas. La cuantificación de éstas y la selección de prioridades que implica el presupuesto hacen de este factor el más fácilmente mensurable y el tomado como básico para la puesta en marcha de las políticas públicas.
- Los **procedimientos de gestión**: determina en qué ha de consistir materialmente la actuación administrativa. A este factor corresponde la asignación de las tareas a la propia organización o a otras; así como la elección entre diversas soluciones para llevar a cabo una política pública.
- La **información**: relativa a los medios administrativos y la que se refiere a la realidad económica y social sobre la que incidirá la política pública. Presenta, por tanto, un triple aspecto: la producción y circulación de información del interior de la organización, la información proveniente del exterior necesaria para cada una de las fases de las políticas públicas y cada una de las funciones administrativas, y la que se emite al exterior hacia las organizaciones y los ciudadanos. Presenta un soporte tecnológico o tecnologías de información, TI, que debe entenderse siempre subordinado a los sistemas de información, SI.

La experiencia comparada de otras Comunidades Autónomas, en concreto la gallega, aconsejó empezar por las TI. Se realizó una transformación radical de la infraestructura de comunicaciones que

ha permitido desarrollar el resto de los factores, en especial el de los procedimientos de gestión, que se abordó de manera simultánea al cambio tecnológico.

De los cinco factores, el relativo a los medios financieros y presupuestarios no ha sido abordado con la metodología del Plan, aunque se ha obtenido una aplicación informática denominada Sistema de Información de Contabilidad de la Administración Pública (SICAP), que sólo aborda parcialmente este factor administrativo. No obstante, sus procedimientos han sido definidos en el Mapa de Procedimientos de la Administración riojana.

El factor de los SI/TI presenta una serie de características que fueron tenidas en cuenta a la hora de tratarlo en La Rioja:

- S Los SI/TI deben tratarse de una manera integrada con el resto de factores organizativos. Los SI/TI deben entenderse como la infraestructura tecnológica previa sobre la que desarrollar los procesos modernizadores. Esto implica una planificación estratégica que desarrolle planes de modernización, innovación o de calidad. También son necesarias una coordinación e imbricación de todas las administraciones en el esfuerzo modernizador, lo que se concreta en el concepto “ventanilla única”. Esto implica, sobre todo, garantizar el acceso universal a la información.
- S El ciudadano no entiende de parcelaciones administrativas ni de la información. Pide, en buena lógica, que sean las Administraciones públicas las que se coordinen y le ofrezcan un producto único, en este caso la información. Con las nuevas tecnologías esto implica la interconectabilidad de los sistemas de información, su flexibilidad y adaptabilidad y, especialmente, garantizar el acceso universal.
- S Dado el papel que ostenta la Administración pública en los procesos sociales el liderazgo del cambio tecnológico es un factor estratégico que debe ser considerado prioritario en las acciones de gobierno. El liderazgo del cambio representa, además, la necesidad de la institución pública de que se trate de sobrevivir mediante su legitimación ante los ciudadanos. Esto no significa que una institución pública, poder local, regional o el Estado, deba realizar por su medios todas las fases que conlleva el cambio tecnológico, pero sí que debe liderarlo, o al menos participar en el liderazgo público del mismo. Esto es debido a que el componente más importante de la TI es la propia información, cómo ésta se produce, circula y conforma las organizaciones públicas, privadas y a los propios ciudadanos, es decir, cómo vertebra a la sociedad. Este aspecto es irrenunciable desde un punto de vista público.
- S Los SI requieren importantes recursos que suelen precisar de costosas inversiones en equipamiento y servicios. Esta es la parte dependiente de las TI, aunque no son exactamente éstas, sino su articulación para lograr la obtención y circulación de la información de una manera determinada. Por otro lado, se encuentra el propio valor de la información, vital en el proceso de toma de decisiones e instrumento de dominación mediante el conocimiento. Estos aspectos relacionan directamente los SI con la conformación del poder en las organizaciones públicas y en su proyección sobre la sociedad y sus organizaciones. Esto, de nuevo, es lo que hace irrenunciable la cesión de estos aspectos a otros intereses que no sean los públicos, aunque esto no signifique que su gestión instrumental, con las cautelas señaladas, pueda o incluso deba ser encomendada al mercado.
- S La movilización de recursos, el establecimiento de una red automantenida de obtención y circulación de información y la puesta en servicio de la misma para la toma de decisiones son aspectos que vinculan las SI/TI al ejercicio del poder y que generan fuertes resistencias en el

momento de plantear la transformación de lo existente.

Por lo que respecta al factor de los recursos humanos, de nuevo hay que estudiarlos en relación con el resto de los factores, y, especialmente, hay que tener en cuenta que el papel del factor humano en la Administración pública puede ser muy diferente si atendemos a los diversos criterios de estudio o de análisis de las Administraciones - zona operativa, zona decisional, fases de las políticas públicas, funciones administrativas-. La organización y los recursos humanos se confunden ya que éstos son realmente la Administración, al menos en su proyección externa. En cuanto a la gestión, hay que diferenciar nítidamente los procesos de gestión de la zona decisional que afecta al personal directivo de la Administración del resto. Por ello el corte zona decisional/zona operativa distingue también las formas de gestión en la Administración, al vincular al directivo público con la decisión sobre las políticas públicas.

Algunas personas achacan al personal de la Administración los males de ésta, sin embargo, hay que tener en cuenta que: la Administración es una resultante de la interacción con el sistema político, el social, el económico-tecnológico y el de los valores, es decir, de manera simplificada, que es un producto de cada sociedad, en su sentido más amplio; la burocracia pública no es extrapolable a la privada, ya que ésta se rige, en general, por el fin del beneficio y la pública por el interés general; el sistema político está ligado al reparto de poder entre la burocracia y la política, especialmente en la fase de adopción de decisiones de las políticas públicas; la dirección de las organizaciones privadas corresponde a profesionales, mientras que la de las públicas es el sistema político el que determina el que los depositarios de la legitimidad sean políticos no profesionales, aunque esto genere inestabilidad organizativa, que se admite política y socialmente por la legitimidad del sistema; este sistema, tras un largo proceso histórico, exige la presencia de profesionales permanentes en la Administración con el fin de cumplir con objetividad los intereses generales.

La relación entre políticos y funcionarios es decisiva en una política modernizadora. Para que ésta se produzca, sea viable o eficaz se precisa de la colaboración entre políticos y altos funcionarios. A los primeros les corresponde establecer la adecuada conexión con los deseos del electorado y lograr los apoyos políticos, sociales y de cualquier tipo; a los segundos, poner a disposición de la decisión política los medios y su conocimiento experto sobre la organización y sus relaciones.

Dicho lo anterior, hay que afirmar inmediatamente que no se predica la inamovilidad del factor de los recursos humanos en la Administración, sino todo lo contrario. Como el resto de los factores, es contingente debido a su relación con éstos y con su entorno, que es muy cambiante e influyente, ya que la red de relaciones con la sociedad es intrincada, especialmente conforme nos acercamos al tope de la Administración. Esto no es solamente debido a la recepción de influencias, sino, sobre todo, a la capacidad que tiene la Administración y su burocracia de generar el cambio y la transformación sociales a través, entre otros medios, de la participación. Todo ello otorga al personal y a su gestión una serie de perfiles muy diferenciados de la gestión privada. El no comprenderlo es lo que suele hacer fracasar a los políticos y a las consultoras en muchos procesos modernizadores.

Los presupuestos teóricos anteriores, junto con otros que se describen en los capítulos siguientes, conforman un intento de establecer una metodología y una teoría sobre la modernización. El caso de La Rioja, es, en definitiva, la plasmación de estas premisas que son aceptadas normalmente desde el enfoque propio de la Ciencia de la Administración. Su éxito depende de la interacción de los factores administrativos, su relación con el entorno y el modelo de relación entre políticos y

funcionarios. Todo ello puede resolverse en la existencia de liderazgo político suficiente que impulse y mantenga la política modernizadora en la Administración riojana.

Para Page, siguiendo a Weber, el liderazgo político es el uso de la posición de uno, que ha sido ganada como resultado de una carrera en la política debida al esfuerzo por conseguir el poder, y que se logra a través de la competición que implica la elección dentro de un sistema representativo de gobierno; dicho uso se realiza con el fin de mantener las decisiones del político.

El ejercicio del liderazgo político supone: conseguir apoyos fuera de la organización con el fin de lograr credibilidad y recabar los recursos necesarios; implicar a los actores necesarios en el proceso, lo que supone partir que los artífices del cambio deben ser los empleados y los cargos políticos de la Administración; y dirigir un cambio con profundidad de los valores de la Administración de que se trate, para lo que hay que realizar una activa política formativa

4 El Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja y El Plan Estratégico para la Sociedad del Conocimiento

En julio de 1999, el programa de Gobierno de La Rioja establece como una de sus prioridades profundizar en la línea emprendida en 1995 en el Plan de Modernización. Se quiere reforzar el eje del ciudadano como motor de cambio de la Administración. A este objetivo se llega después de constatar:

- Que prácticamente se ha culminado la reforma en SI/TI.
- Que se cuenta con algunos instrumentos, como el SAC, el SGIP y el Libro de reclamaciones y sugerencias que permiten un alto grado de transparencia a la Administración riojana.
- Algunas resistencias difíciles de vencer en el aparato administrativo.
- Que es necesario ofrecer a la sociedad la gran cantidad de información que posee la Administración a través de sus innumerables bases de datos.
- Medidas como la teletramitación, la firma electrónica o el uso de las tecnologías de la información aplicadas a la Administración (el llamado *e-government*) sólo podrán ser eficaces si se incluyen dichas medidas dentro de un programa más amplio y ambicioso de extender lo que hemos denominado Sociedad del Conocimiento de forma generalizada entre los ciudadanos riojanos.

Desde estos y otros supuestos nacen El Plan Estratégico para la Calidad en el Gobierno de La Rioja (PECRI), aprobado por Acuerdo del Gobierno de La Rioja de 14 de julio de 2000 y El Plan Estratégico para la Sociedad del Conocimiento (PESOCORI), también aprobado por Acuerdo del Gobierno de La Rioja de 21 de julio de 2000. Ambos pueden ser consultados en su integridad en www.larioja.org.

Los **objetivos** que el Gobierno de La Rioja persigue con el PECRI son:

- Desarrollo de nuevos valores de calidad, profesionalidad y relaciones interpersonales.
- Administración dinámica frente a la gestión tradicional.
- Ayuda a la gestión en la actuación diaria de los ciudadanos y los funcionarios.
- Integración y coordinación de actuaciones y servicios al ciudadano con el mundo local.
- Reducción de gastos corrientes.
- Introducción en el Gobierno de La Rioja de la dirección por objetivos y la evaluación del rendimiento, como ejes troncales para obtener la calidad total en la organización.

Ejes del Plan Estratégico de Calidad

Las distintas actuaciones identificadas en el Plan Etratégico han sido estructuradas previamente en tres apartados, en función del grupo de interés al que van dirigidas:

El Ciudadano; como razón de ser de la Administración y la Política.

El Gestor; como factor esencial de la actuación pública.

El Político; como elemento de unión y legitimación entre el ciudadano y los objetivos de la Administración.

§ Calidad en el Ciudadano.

Las acciones de esta iniciativa van encaminadas a conseguir:

1) La definitiva *consolidación del Servicio de Atención al ciudadano (S@C)*, afianzándolo como la única vía de entrada a la información pública ofrecida por nuestra Administración. De modo que ésta sea accesible desde todos los canales posibles para poder ofrecer al ciudadano información actual, correcta, homogénea, de su interés y de acuerdo con los criterios de las Consejerías. En concreto, se pretende consolidar la estructura organizativa del S@C y crear nuevos puntos de acceso, así como la integración de nuevos Ayuntamientos en el Servicio.

2) La creación de las *Cartas de Servicios* y el *Decálogo de los Derechos del Ciudadano*, con el fin de dar a conocer entre todos los miembros de la Comunidad los servicios ofrecidos por la Administración riojana, presentando a los ciudadanos riojanos los derechos que tienen frente a la Administración.

3) *Medir la satisfacción del ciudadano*. Mediante esta acción se comprueba que los servicios que prestamos son acordes con las expectativas de los ciudadanos. Una de las maneras de conocerlo es mediante la medición de la satisfacción del ciudadano respecto al servicio recibido (promocionando y difundiendo el uso del buzón de Quejas y Sugerencias o a través de Cuestionarios de Evaluación).

4) Creación de una *Imagen Corporativa única del Gobierno de La Rioja* que sea identificativa y fácilmente identificable (Manual de Imagen Corporativa y elaboración de una Guía de Estilo).

5) *Administración Telemática*. Extensión del uso del correo electrónico y la identificación de cada interlocutor mediante la firma electrónica o la tarjeta de servicios, de modo que las relaciones dentro y fuera de la Administración se realicen de una forma telemática, evitando desplazamientos.

§ **Calidad en la Gestión.**

1) Se pretende consolidar, difundir y extender el *Sistema de Gestión Integrada de Procedimientos (SGIP)*, ampliando este sistema con nuevos procesos y procedimientos de respuesta inmediata.

2) *Pasar de prácticas a métodos.* Definir métodos de gestión que establezcan cómo se llevan a cabo los procesos internos de funcionamiento de la Administración.

3) *Cada funcionario, un agente de cambio.* Conseguir la implicación del personal interno de la Administración, necesaria para la implantación del Plan Estratégico para la Calidad del Gobierno de La Rioja.

4) *Medidas para una mayor profesionalización.* Reforzar la profesionalización de los funcionarios mediante un proceso de mejora continua, a través del apoyo y la formación en técnicas y herramientas necesarias.

5) *Control de la Gestión.* Implantar un sistema de Control de Gestión como herramienta de pilotaje y aprendizaje, mediante la definición de objetivos por unidad de acuerdo con unos indicadores consensuados e institucionalizados.

6) *Evaluación de la Calidad.* Definir el modelo y la metodología adecuada para realizar las evaluaciones internas de calidad de las unidades y servicios del Gobierno de La Rioja, y proporcionar las herramientas que las posibiliten.

§ **Calidad en la toma de decisiones (ámbito político).**

El Plan Estratégico para la Calidad del Gobierno de La Rioja pretende definir una metodología y herramientas para el control estratégico que permita al más alto nivel directivo tener controlados aquellos aspectos de la dirección no delegables. Entre los instrumentos a utilizar destacan:

1) *Control Estratégico y Cuadros de Mando.* Posibilitan la recogida de información relevante sobre la gestión, la realización de acciones y el cumplimiento de objetivos, de forma sintética y sistematizada.

2) *Análisis comparativo y contraste de políticas públicas.* Analizar y definir los objetivos estratégicos que rigen la actuación del Gobierno de La Rioja en cada una de sus áreas, para contrastarlos con la aplicación de políticas públicas de otras Comunidades de características socioculturales y/o geográficas similares a la nuestra.

3) *Información Corporativa para el seguimiento de la acción del Gobierno.* Elaboración de un sistema de información corporativo que proporcione a los directivos la información relativa a la actividad realizada por el Gobierno de La Rioja como soporte para la toma de sus decisiones. Consiste en evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos del Gobierno y también detectar y analizar las posibles desviaciones.

El Plan Estratégico para la Sociedad del Conocimiento

El PESOCORI pretende que la sociedad riojana se incorpore a las nuevas tendencias sociales y empresariales que nos trae el revolucionario tratamiento de la información y de las relaciones humanas, en condiciones favorables para el equilibrio social y territorial.

La Sociedad del Conocimiento es entendida como una iniciativa integradora, vertebradora, dinamizadora del tejido institucional, social y empresarial, que busca la participación de toda la ciudadanía. El Gobierno de La Rioja, dadas las especiales características e indicadores socioeconómicos de esta Comunidad, tiene la firme voluntad de convertirse en referente importante a la hora de conformar una verdadera Sociedad del Conocimiento en el marco europeo.

La Sociedad en red

El Plan Estratégico aprobado hoy convierte al Gobierno de La Rioja en Agente impulsor de una nueva dinámica empresarial y social: la >sociedad en red=: Conseguir que la sociedad riojana en su conjunto tenga acceso al conocimiento que circula por la red con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para llegar a conformar una sociedad con unas nuevas dinámicas socioeconómicas, nuevos servicios y contenidos, y se favorezca la competitividad, promoción y el equilibrio territorial en el marco de la nueva economía.

Este Plan ha sido elaborado sobre la base de estas **premisas**:

- 1.- Continuidad y evolución de los proyectos actuales.
- 2.- Implicación de la iniciativa privada mediante el impulso del Gobierno.
- 3.- Un ajuste a la realidad actual riojana.
- 4.- El Desarrollo de la Comunicación interactiva entre el ciudadano y la Administración debe garantizar a todos los ciudadanos el mismo derecho de acceso y comunicación.
- 5.- Visión global de los diferentes proyectos, de forma que puedan ser reutilizados por diferentes entidades.

La Administración debe crear un entorno donde sea posible el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación por el sector privado y facilitar su integración en la sociedad, manteniendo un equilibrio entre su desarrollo y la defensa y protección de los ciudadanos.

Los Objetivos básicos del Plan están articulados en torno a seis ejes:

- 1) Contenidos. El Gobierno de La Rioja va a potenciar y garantizar la circulación, el uso, el conocimiento y la comprensión de los contenidos que se intercambian a través de las nuevas tecnologías a todos los ciudadanos de la Comunidad Autónoma de La Rioja mediante un proceso generalizado de formación.
- 2) Infraestructuras. El Gobierno debe potenciar la competitividad de las iniciativas privadas y fomentar la cooperación entre los sectores públicos y privados.

- 3) Agentes Sociales. El Gobierno de La Rioja debe garantizar la igualdad de oportunidades a todos los actores sociales de la Comunidad Autónoma y potenciar que los ciudadanos, las empresas, e instituciones públicas y privadas, se introduzcan plenamente en la sociedad del conocimiento, evitando las posibles fracturas sociales, potenciando nuevas formas de trabajo y creando el marco necesario para impulsar el espíritu emprendedor. En este punto concreto, al Gobierno le corresponde la protección social y política de los grupos sociales, en especial los más desfavorecidos.
- 4) Tecnologías de la información. El Ejecutivo regional debe facilitar y garantizar el acceso a las mismas.
- 5) Consensuar y potenciar la imagen y el contenido de La Rioja en Internet.
- 6) Potenciar la integración social y territorial.

Plan de actuaciones

El Plan recoge una serie de actuaciones, divididas en actuaciones de carácter horizontal y vertical.

Horizontal (influirán a toda la sociedad en su conjunto). Están clasificadas en función de los siguientes aspectos:

- De carácter político-administrativo*. Se garantizará el acceso a la información pública de todos los ciudadanos. Ej: Extensión de la administración digital, Democracia Electrónica.
- Aspectos sociales*. Se garantizará la equidad en el proceso de acceso y utilización de las tecnologías de la Información para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Ej: Acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a ciudadanos con deficiencias físicas o mentales, zonas rurales, tercera edad, etc.
- Aspectos culturales*. Se garantizará la asunción de los nuevos aspectos culturales que implica la sociedad del conocimiento de forma armónica e integradora. Ej: Formación, colaboración con bibliotecas y asociaciones, reciclaje profesional, etc.
- Aspectos de Innovación Tecnológica y de Investigación Científica*.
- Aspectos económicos*. Impulsar el desarrollo económico en los sectores relacionados con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y la adaptación de las empresas a la sociedad del conocimiento.

Vertical (sobre sectores concretos):

Existen una serie de sectores sobre los que se va a incidir para conseguir el desarrollo de la sociedad del conocimiento: Educación, Turismo, Agricultura, Sanidad, Medio Ambiente y Transporte.

A continuación se va a exponer el análisis teórico y metodológico que es la base sobre la que nacen los tres Planes, especialmente el de Modernización.