

Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía





ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción.....	4
2	Marco jurídico	10
3	Contexto estratégico	13
4	Metodología y sistema de gobernanza	18
5	Misión, visión y valores	20
6	Análisis de la situación actual	22
7	Diagnóstico	29
7.1	Problemas, necesidades y retos	29
7.2	DAFO	37
8	Ejes, objetivos y líneas estratégicas de actuación.....	41
8.1	Objetivos estratégicos.....	43
8.2	Líneas estratégicas.....	44
9	Programas y proyectos de desarrollo	45
9.1	Definición.....	45
9.2	Enfoque participativo.....	45
9.3	Programas y Proyectos	46
10	Seguimiento y Evaluación	67
10.1	Órganos de seguimiento y evaluación: Comisión de Seguimiento.....	68
10.2	Sistema de Indicadores para el seguimiento y evaluación	70
10.3	Periodicidad del Seguimiento y la Evaluación.....	71
11	Estrategia de comunicación y difusión.....	73
Anexos		74
Anexo I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL		74
1.	Estadísticas oficiales.....	75
1.1	Análisis demográfico y tendencias poblacionales.....	76
1.2	Personas con discapacidad	81
1.3	Población en riesgo de pobreza o exclusión social	83
1.4	Consumo digital de la población.....	86
1.5	Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las empresas....	89
1.6	Contexto económico en Andalucía	90



2.	Sistemas de información corporativos.....	93
2.1	Distribución del personal empleado público.....	93
2.2	Registro electrónico.....	95
2.3	Oficinas de Asistencia en Materia de Registros (OAMRs).....	97
2.4	Red de asistencia presencial a la ciudadanía.....	98
2.5	Plan de Telematización de procedimientos.....	105
3.	Estudios específicos.....	106
3.1	Encuesta al personal empleado público de las Delegaciones.....	106
3.2	Entrevistas con personal clave de la Administración de la Junta de Andalucía.....	110
3.3	Estudio de la percepción de la ciudadanía.....	111
3.4	Encuesta a las personas dinamizadoras de los centros Vuela de la Junta de Andalucía.....	118
3.5	Proyecto ADN.....	121
3.6	Proyecto piloto de simplificación y redefinición de procedimientos.....	122
3.7	Aportaciones realizadas por el Comité Técnico del Plan.....	123
	Anexo II: Evaluación ex-ante.....	125
	Anexo III: Indicadores de contexto.....	126
	Anexo IV: Indicadores de resultado.....	128
	Anexo V: Indicadores de realización.....	130
	Anexo VI: Cronograma.....	135
	Anexo VII: Objetivos: contribución a la problemática identificada en el diagnóstico.....	142
	Anexo VIII: Sinergia con programas de otras estrategias.....	145
	Anexo IX Listado de abreviaturas y acrónimos.....	147
	Anexo X Índice de tablas y gráficos.....	149



1 INTRODUCCIÓN

La Junta de Andalucía, como principal garante del bienestar y desarrollo de la comunidad autónoma, se enfrenta a desafíos significativos en la gestión de su organización territorial provincial. Este modelo, cuyos principios vienen recogidos tanto en la Constitución Española como en el Estatuto de Autonomía para Andalucía, ha venido evolucionando conforme al modelo de desconcentración administrativa, en la convicción de que ello suponía un evidente beneficio en las relaciones de la ciudadanía con la Administración, entendiéndose la ciudadanía como el conjunto de los ciudadanos y ciudadanas y demás agentes económicos intervinientes en el marco de relaciones con la Administración Pública andaluza.

Este proceso de desconcentración, desarrollado desde hace más de 40 años, no ha estado acompañado de una adecuada planificación estratégica que permitiera asegurar la prestación de servicios públicos eficientes y cercanos, mediante la organización racional de sus recursos económicos, materiales y humanos. Esto, unido a que los cambios sociales, tecnológicos y administrativos que demanda la sociedad actual son cada vez mayores, conlleva el que sea necesario adaptar el modelo actual de administración territorial de la Junta de Andalucía. En este contexto, se hace imprescindible la elaboración de un **Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial** (en adelante el Plan), que, con una visión global y estratégica, sitúe y oriente, más allá del corto plazo, las actuaciones que permitan disponer de una administración moderna, cercana, ágil y útil, alineada con las necesidades de la **ciudadanía** y situando a ésta en el centro del diseño.

Antecedentes

El modelo de organización territorial de la Junta de Andalucía se ha consolidado como una estructura desconcentrada, orientada a acercar la administración pública a la ciudadanía de las ocho provincias. Sin embargo, el tiempo y las dinámicas sociales han evidenciado ciertas áreas de mejora:

- **Duplicidades y falta de coordinación** entre los Servicios Centrales y las Delegaciones.
- **Desigualdades en la prestación de servicios** entre provincias, especialmente en zonas rurales o de difícil acceso.
- **Dificultades en la gestión de los recursos humanos** en las Delegaciones.
- La necesidad de **adaptar procesos y servicios a las tecnologías emergentes** para garantizar una administración ágil y eficiente.

En este sentido y desde su creación en 2019, la **Unidad Aceleradora de Proyectos** de la Junta, que tiene las funciones de impulso y coordinación de los proyectos de inversión que se consideren estratégicos para Andalucía, ha venido evidenciando algunas carencias y dificultades de la Administración Territorial para agilizar la tramitación correspondiente en la distintas Delegaciones, identificando algunas de las áreas mencionadas anteriormente.

Dichas carencias, sumadas a los compromisos asumidos en el marco de la **Agenda 2030** y los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, reflejan la necesidad de optimizar los recursos, mejorar la coordinación institucional y fomentar una gestión pública orientada a resultados.



Consciente de ello, el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía acuerda con fecha de 21 de febrero de 2023 la **formulación del Plan**, con una visión clara para consolidar una administración territorial moderna y racional, en línea con los principios constitucionales y estatutarios que guían la Administración pública, que permita ofrecer una administración cercana, ágil y útil, con capacidad de anticipación a las necesidades de la ciudadanía, guiada siempre por los principios de eficacia, eficiencia, transparencia y legalidad.

Para conseguirlo, el Plan contemplará un proceso de transformación que no se limitará únicamente a cambios organizativos, sino que también implicará una renovación profunda en la forma de gestionar y prestar los servicios públicos. La Junta de Andalucía aspira a un modelo de administración que garantice la desconcentración efectiva de los recursos y competencias, acercando las soluciones a las necesidades reales de cada provincia andaluza. En este sentido, se plantea una administración que escuche, responda y actúe con agilidad y con un mismo criterio, independientemente de la provincia en la que haya que prestar el servicio.

Asimismo, el Plan se concibe desde la perspectiva de la Administración Territorial con un enfoque de sostenibilidad, proponiendo nuevas estructuras y recursos con el apoyo de recursos normativos, metodológicos y herramientas de gestión que permitan esa transformación. Este proceso deberá ir acompañado de la capacitación a las personas empleadas públicas y de una adecuada gestión del cambio, para lo que es necesaria la implicación de toda la organización, así como la colaboración, coordinación e implicación de todas las Consejerías de la Junta de Andalucía.

La adaptación de la administración y la gestión del cambio cultural son principios rectores que exigen y obligan a un proceso de mejora continua en beneficio de la ciudadanía. Gracias a lo cual se incide además sobre la legitimidad y la confianza pública, ya que una administración que demuestra capacidad de exigirse mejoras continuas ganará confianza y apoyo. A ello va ligada la motivación derivada del propio cuerpo funcional que, por su vocación de servicio, se sentirá muy identificado con una administración que promueve mejoras en las formas de prestación de los servicios y en la eficacia administrativa.

Alcance

El alcance del Plan Estratégico es el conjunto de actuaciones destinadas a la Administración Territorial de Andalucía constituida por las Delegaciones de Gobierno y Delegaciones Territoriales de la Junta de Andalucía.

Elaboración del Plan Estratégico

El objetivo primordial del Plan consiste en la transformación de la Administración Territorial hacia un modelo ágil y proactivo que responda en calidad de los servicios y en tiempo a las demandas de la ciudadanía.

Alineados con estos objetivos de transformación de la administración de la Junta de Andalucía, se encuentran en elaboración otras dos estrategias simultáneas en el tiempo:

- **Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030¹**, la cual tiene una repercusión muy directa, dado que el eje tecnológico es de vital importancia para una gran parte de nuestras medidas, siendo la tecnología un medio para alcanzarlas y no un fin en sí mismo.

¹ Acuerdo de 20 de septiembre de 2022, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030.



- **Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030²**, que afronta los futuros retos y demandas de la ciudadanía, transformando la forma en que las instituciones públicas operan, adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad y aprovechando las oportunidades que brinda la digitalización y la colaboración interinstitucional.

En este contexto, dada la interrelación de todas ellas, se hacía preciso la creación de un órgano que permitiese impulsar, de manera conjunta y transversal, Estrategias para la transformación de la Administración, reordenación del sector público, racionalización de los recursos humanos y evaluación de las políticas y servicios públicos. Así, mediante Acuerdo de 14 de febrero de 2023 del Consejo de Gobierno, se instó a la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública a impulsar la creación de la Comisión interdepartamental de coordinación de las Estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía (en adelante CICETA) y mediante el *Decreto 240/2023, de 26 de septiembre, por el que se crea y regula la Comisión Interdepartamental de coordinación de las Estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía* se dotaba de un órgano de dirección a las tres Estrategias.

Una de las primeras decisiones adoptadas por esta Comisión, fue que el diagnóstico de cada Estrategia se realizara conjuntamente para las tres, dado que los problemas, necesidades y retos eran comunes.

Este **diagnóstico común, de carácter participativo** se ha venido realizando desde 2023, contando con la participación de los órganos directivos de la Junta de Andalucía, la ciudadanía, los agentes económicos y sociales más representativos, personas expertas y personas empleadas públicas, mediante entrevistas, encuestas y grupos focales. Adicionalmente, se realizó un **análisis de contexto** que alinea este Plan Estratégico con otros similares a nivel europeo y nacional.

El resultado de este diagnóstico participativo ha centrado los problemas de la ciudadanía en sus relaciones con la Administración, sin olvidar el mundo laboral y de la empresa, analizando la organización interna y territorial (más cercana a la ciudadanía) para eliminar barreras existentes, externas e internas de la propia organización y del personal empleado público.

Una vez concluida la fase de diagnóstico común, se procedió a la **formulación estratégica del Plan**, en la que se definieron Misión, Visión, Valores, ejes y objetivos estratégicos, y posteriormente una definición consensuada de las líneas de actuación con el conjunto de medidas a adoptar, a través de la definición de programas y proyectos. Para esto último se ha adoptado un enfoque integral, estableciendo sinergias con otras Estrategias o Planes que se encuentran en tramitación o ejecución en el ámbito de la Junta de Andalucía.

Las **líneas estratégicas** que sustentan este Plan Estratégico son:

- Ciudadanía
- Ecosistema
- Organización y procesos en la administración territorial
- Personas empleadas públicas

² Acuerdo de 14 de febrero de 2023, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación de la Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030.



La línea **ciudadanía** es el eje central de todo el Plan y las actuaciones están directamente dirigidas a mejorar la prestación de servicios a la misma, entendiéndose ciudadanía como un concepto que engloba tanto a la población como los agentes económicos; la línea de **ecosistema** está centrada en lograr la colaboración entre todos los agentes y órganos involucrados, asegurando la coordinación y comunicación entre ellos; la línea de **organización y procesos en la administración territorial** va orientada por un lado a lograr una mejora de sus procesos y procedimientos, optimizando, simplificando, estandarizando y procurando su digitalización, y por otro, asegurar una adecuada definición en los criterios y particularidades que afectan a la disposición de los recursos humanos y a una mejor gestión de los mismos asegurando a su vez, la optimización de los espacios y condiciones de trabajo. Por último, en el ámbito de actuación de las **personas empleadas públicas**, las actuaciones irán dirigidas a las personas que prestan servicio en las distintas Delegaciones de la Junta de Andalucía, asegurándoles soporte y apoyo para lograr un mejor desempeño y acceso al conocimiento. Esta línea se completa con acciones que aseguren una adecuada gestión del cambio en la adopción de estas medidas de transformación.

Para la identificación del conjunto de programas y proyectos se han identificado sinergias con Estrategias o Planes que se encuentran en tramitación o ejecución, en particular con las ya comentadas, Estrategia de Administración Digital centrada en las personas, la de Administración Pública Innovadora y otras de gran incidencia como el Plan Estratégico de Recursos Humanos (2030), entre otras.

Para asegurar la participación activa de las Delegaciones en la propuesta de medidas de mejora, se realizó un trabajo de recopilación de propuestas a las que respondieron con un gran alto nivel de participación, llegándose a recibir más de 500 propuestas que posteriormente fueron analizadas y categorizadas.

Una vez tratadas, se seleccionaron cuatro bloques de medidas de gran relevancia y se organizó una **Jornada de Trabajo** dirigida a todas las Delegaciones para realizar una puesta en común y valoración que permitiese una adecuada definición de las mismas.

El plan concluye con la definición de un sistema para el de **seguimiento y evaluación** del mismo.

El ámbito temporal de vigencia del Plan será hasta el 2030, en sintonía con las Estrategias de Transformación de la Administración Pública Andaluza y alineados con el marco de referencia establecidos en la Agenda 2030 de Naciones Unidas en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y que permite establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables, dando margen para implementar cambios estructurales de manera progresiva, evaluar su impacto y ajustar las Estrategias según las necesidades emergentes.

Pacto social y económico

La aprobación de este Plan Estratégico se recoge en el apartado de medidas para la mejora y refuerzo de los servicios públicos esenciales y su gestión eficiente del **Pacto Social y Económico por el impulso de Andalucía** firmado entre la Junta de Andalucía y los empresarios y principales sindicatos de Andalucía en marzo de 2023. Este pacto viene a responder a las dificultades económicas y sociales que se vienen padeciendo y permite afrontar todas las emergencias sociales derivadas de esta situación.

En concreto, el Plan Estratégico se enmarca en el apartado **2.1.3 Mejora y refuerzo del sector público andaluz, con especial atención a la modernización de la contratación administrativa y la digitalización de la Administración de la Junta de Andalucía para seguir desarrollando unos servicios públicos accesibles, inclusivos, eficientes, personalizados, seguros y de calidad para la ciudadanía.**

Asimismo, se ha dado la consideración de interesados a los firmantes del Pacto, y se les ha dado traslado de los distintos borradores a fin de que pudieran realizar las aportaciones que estimasen oportunas.



Proyecto “Plan Andalucía Simplifica (Plan AS)”

El 5 de febrero de 2024, el Presidente de la Junta de Andalucía anunciaba la aprobación del proyecto “Plan Andalucía Simplifica (Plan AS)”, el mayor paquete de simplificación que ha abordado nunca una administración en España y que engloba todas las medidas pensadas para mejorar la vida de los ciudadanos, además de para facilitar la actividad empresarial y la llegada de inversores a Andalucía.

El escenario macroeconómico marcado por un reducido crecimiento económico, con riesgos financieros y en el que, la inflación persiste como un elemento desestabilizador de la situación económica, configura una situación de excepcionalidad que justifica la necesidad de seguir profundizando, con carácter urgente, en la adopción de reformas normativas e implementación de todas aquellas medidas que permitan que las actividades productivas se desarrollen en un entorno que facilite la implantación de nuevas inversiones y favorezca la consolidación y crecimiento de las empresas existentes en el tejido productivo de Andalucía. Para ello la simplificación administrativa, entendida como política pública de carácter transversal, se convierte en un pilar fundamental para promover la productividad, la creación de empleo, la atracción de inversiones y el crecimiento sólido y estable de nuestra economía y, al mismo tiempo, contribuir a una mejora en la prestación de servicios y, consecuentemente, del bienestar de los ciudadanos.

El Plan AS consistirá en:

- a) Decreto-ley por el que se adoptan medidas de simplificación y racionalización administrativa para la mejora de las relaciones de los ciudadanos con la Administración de la Junta de Andalucía y el impulso de la actividad económica en Andalucía.
- b) Plan de Mejora de la Gestión de la Junta de Andalucía.
- c) Otras iniciativas de simplificación que, no siendo objeto de inclusión en ninguno de los apartados anteriores, se estén llevando a cabo o esté previsto poner en marcha por cada una de las Consejerías.

En este último apartado c) se incluyen la elaboración del Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial de la Administración de la Junta de Andalucía, dado que supondrá la adopción de medidas de simplificación que conlleven una mejora en los servicios públicos.

Planteamiento del desarrollo

Dada la confluencia temporal, sinergias e interacción de medidas entre la Estrategia para una Administración Pública Innovadora, la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030, y el Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía, se adopta un **desarrollo iterativo** a lo largo de su vigencia, es decir, en base a una aplicación escalonada de los proyectos a desarrollar se realizan iteraciones por periodos de ejecución, a fin de adoptar las medidas que confluyan con los programas de las otras dos Estrategias. El Plan plantea un enfoque progresivo y participativo, basado en el aprendizaje constante, la evaluación periódica y la implicación activa de toda la organización.

Dado el amplio alcance y complejidad de éste, se consideran esenciales los siguientes elementos:

- Evaluaciones periódicas para cada medida, construyendo un sistema de seguimiento basado en indicadores que permitirán medir el impacto de estas.
- Fomento de la colaboración entre órganos y otras administraciones a través de técnicas participativas u otros mecanismos que contemplen todos los puntos de vista y aprovechen sinergias comunes.
- Adoptar una cultura de experimentación: prueba, aprende y ajusta, constantemente.



Hacia un futuro retador

Nos encontramos ante una oportunidad histórica para reconfigurar la administración territorial de Andalucía, con el objetivo de optimizar los recursos y mejorar la calidad de los servicios públicos. Con esta modernización, que tendrá un enfoque progresivo y gradual, la Junta podrá consolidar una estructura organizativa que anticipe las demandas ciudadanas, garantizando la proximidad y eficacia en la relación entre la administración y ciudadanía.

El camino hacia este futuro retador pasa por fortalecer la cultura de la innovación y la cooperación con los actores locales. La visión de la Junta de Andalucía es clara: construir una administración más accesible, eficiente y orientada a la ciudadanía, donde la desconcentración y la transparencia se conviertan en las piedras angulares de una gestión pública moderna. Es un reto ambicioso, pero las oportunidades para transformar la relación entre la administración y la sociedad son enormes, y Andalucía está preparada para dar este paso hacia un futuro más inclusivo y sostenible.



2 MARCO JURÍDICO

La Constitución Española, en su artículo 103.1, establece que la administración pública actúa con objetividad en el servicio al interés general, bajo los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, y con sometimiento pleno a la ley. A nivel autonómico, el Estatuto de Autonomía para Andalucía, en sus artículos 46, 47 y 133, refuerza estos principios al disponer que la Administración de la Junta de Andalucía sirve con objetividad al interés general y actúa bajo los principios de eficiencia, desconcentración y proximidad a la ciudadanía.

Por su parte, el artículo 2 del *Decreto 226/2020, de 29 de diciembre, por el que se regula la organización territorial provincial de la Administración de la Junta de Andalucía*, establece las estructuras provinciales que se pueden adoptar mediante Decreto del Consejo de Gobierno, y sin perjuicio de lo previsto en el artículo 35.3 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre. En concreto, en el apartado b) del citado artículo se establece una estructura constituida por Delegaciones del Gobierno de la Junta de Andalucía, y Delegaciones Territoriales de la Junta de Andalucía. Estas Delegaciones Territoriales podrán tener asignados los servicios periféricos correspondientes a determinadas materias de una Consejería, el conjunto de los servicios periféricos de una Consejería o agrupar los servicios periféricos de varias Consejerías.

Las personas titulares de las Delegaciones del Gobierno de la Junta de Andalucía son los máximos órganos directivos periféricos representantes de la Junta de Andalucía en la provincia. Asimismo, las personas titulares de las Delegaciones Territoriales ostentan la representación ordinaria de las Consejerías cuyos servicios periféricos se encuentran adscritos en la Delegación Territorial y, en su caso, de las agencias adscritas o dependientes de las Consejerías.

Los objetivos de las normas aprobadas durante estos años han tenido, principalmente, la misión de potenciar y reorientar la figura de las Delegaciones Territoriales, cuya regulación repercutirá efectivamente en la actuación administrativa, dotándola de una mayor agilidad en su funcionamiento, lo que implicará una mayor eficiencia en el desenvolvimiento de las relaciones entre la ciudadanía y sus órganos administrativos.

Por otra parte, el *Decreto 152/2022, de 9 de agosto, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de la Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa*, establece en su artículo 12.b) que a la **Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa** le corresponde la planificación estratégica para el impulso, modernización y racionalización de la Administración Territorial.

En este contexto, la administración de la Junta de Andalucía ha estado inmersa en un proceso continuo de descentralización, con el objetivo de mejorar la relación entre la ciudadanía y los órganos administrativos. La legislación aprobada en los últimos años ha sido clave para consolidar este modelo, garantizando una mayor agilidad en la gestión de los servicios públicos y una optimización de los recursos disponibles. En particular, la aprobación de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, marcó un hito en la estructuración de la administración territorial, dotando a los órganos periféricos de mayor capacidad de gestión y decisión.

Actualmente la Junta de Andalucía está compuesta por **14 Consejerías, 10 Delegaciones Territoriales y una Delegación de Gobierno de la Junta de Andalucía por provincia**, reguladas mediante el Decreto del Presidente 6/2024, de 29 de julio, sobre reestructuración de Consejerías, la Administración de la Junta de Andalucía se organiza en las siguientes Consejerías y el Decreto 300/2022, de 30 de agosto, por el que se modifica el Decreto 226/2020, de 29 de diciembre, por el que se regula la organización territorial provincial de la Administración de la Junta de Andalucía.



CONSEJERÍAS
Presidencia, Interior, Dialogo Social y Simplificación Administrativa
Economía, Hacienda y Fondos Europeos
Desarrollo Educativo y Formación Profesional
Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural
Salud y Consumo
Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo
Universidad, Investigación e Innovación
Turismo y Andalucía Exterior
Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda
Inclusión Social, Juventud, Familia e Igualdad
Cultura y deporte
Sostenibilidad y Medio Ambiente
Industria, Energía y Minas
Justicia, Administración Local y Función Pública

DELEGACIONES EN CADA PROVINCIA
Delegación del Gobierno de la Junta de Andalucía
Delegación Territorial de Economía, Hacienda y Fondos Europeos y de Política Industrial y Energía
Delegación Territorial de Desarrollo Educativo y Formación Profesional y de Universidad, Investigación e Innovación
Delegación Territorial de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo
Delegación Territorial de Salud y Consumo
Delegación Territorial de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural
Delegación Territorial de Turismo, Cultura y Deporte.
Delegación Territorial de Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda
Delegación Territorial de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad
Delegación Territorial de Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul
Delegación Territorial de Justicia, Administración Local y Función Pública

El Plan Estratégico de Organización Territorial Provincial, se concibe como una herramienta para racionalizar la administración, promoviendo una gestión pública más ética, transparente y eficiente, capaz de anticiparse a las demandas de la sociedad en lugar de simplemente reaccionar a ellas. Ya que como se aprecia en el acuerdo marco, la finalidad del mismos se centra en:



1. Fines del Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía

En consecuencia, el nuevo modelo territorial apuesta por fortalecer las **Delegaciones del Gobierno y las Delegaciones Territoriales** (en adelante Delegaciones), que actúan como puntos clave en la gestión provincial de los servicios públicos.



Estas delegaciones no solo representan a las distintas Consejerías en las provincias, sino que también permiten una mayor coordinación entre los servicios territoriales y los órganos centrales, optimizando así los recursos y mejorando la eficacia en la atención a la ciudadanía.

Uno de los principales objetivos de este nuevo enfoque es la **modernización de los servicios públicos**, lo que permitirá una administración más accesible y rápida. Para ello, el Plan establece un sistema de seguimiento y evaluación, con el fin de medir el impacto de las acciones emprendidas y garantizar que los resultados sean los esperados. Este enfoque de **mejora continua y sostenibilidad** es fundamental para asegurar una gestión pública orientada a la excelencia.

Además, el Plan busca consolidar una **administración de calidad**, promoviendo una cultura de servicio público basada en la eficiencia, la proximidad y la transparencia. La modernización de la administración territorial es esencial para avanzar hacia una mayor racionalización de los recursos, evitando duplicidades y facilitando una mejor coordinación entre los diferentes servicios provinciales. En este sentido, se pretende optimizar la gestión de los servicios periféricos, asegurando que las decisiones se tomen de manera ágil y adaptada a las necesidades de cada territorio.

La experiencia recogida en los últimos años ha puesto de manifiesto diferencias en la aplicación de normas según la provincia que se trate, por lo que será necesario abordar la adopción de medidas para asegurar una **aplicación homogénea** única para todas las provincias en su ámbito material concreto. Estas medidas incidirán en la adopción de criterios únicos y estandarización de procedimientos y procesos.

La administración debe ser capaz de anticiparse a las necesidades ciudadanas, promoviendo un modelo de gestión más **cercano y proactivo**. Esto implica no solo mejorar la estructura organizativa, sino también garantizar una mayor participación ciudadana y una transparencia absoluta en el uso de los recursos públicos. La simplificación administrativa y la modernización digital serán herramientas fundamentales para lograr este objetivo, permitiendo una relación más directa y eficiente entre la administración y la ciudadanía.

El Plan Estratégico responde a la necesidad de construir una administración capaz de enfrentarse a los retos actuales independientemente de la región en la que haya que prestar el servicio. A través de la desconcentración administrativa y la racionalización de recursos, aspira a crear una administración territorial que esté a la altura de las demandas que la sociedad exige en la actualidad.

El presente Plan Estratégico con el enfoque de la dimensión territorial junto a la Estrategia para una Administración Pública Innovadora, y la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las Personas, conforman un conjunto de estrategias que engloban la transformación digital y la modernización de la administración pública en su totalidad. Estas estrategias pretenden habilitar la prestación de servicios públicos ágiles, innovadores, eficientes, accesibles, sostenibles, cercanos, proactivos, centrados en las necesidades de la ciudadanía y con una sólida base digital, para mejorar la calidad de vida de la sociedad andaluza y contribuir al desarrollo socioeconómico de la región.



3 CONTEXTO ESTRATÉGICO

En este punto se realiza un análisis detallado de los aspectos clave en relación con los principales planes y estrategias a nivel europeo, nacional y autonómico que influyen en mayor o menor medida en la formulación de las tres estrategias indicadas, pero que a su vez se encuentran estrechamente relacionadas con el Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía.

Este enfoque busca compartir los aspectos comunes a las tres estrategias y destacar los elementos que impactan directamente en un modelo de administración que no solo descentralice las decisiones, sino que garantice la desconcentración efectiva de los recursos y competencias.



2. Alineación estratégica: iniciativas europeas, nacionales y autonómicas



Alineación estratégica europea

La **Agenda Territorial 2030**, es un marco de acción diseñado para promover la cohesión territorial en Europa y contribuir al desarrollo sostenible. Esta agenda destaca la importancia de la planificación espacial estratégica y el fortalecimiento de la dimensión territorial de las políticas sectoriales en todos los niveles de gobernanza. A través de la Agenda se proponen varias acciones clave que fomentan la colaboración multinivel incentivando la cooperación entre diferentes niveles de gobierno para una implementación efectiva.

Por otro lado, teniendo en cuenta el entorno tecnológico disruptivo en el que nos encontramos y haciendo uso de la tecnología como motor facilitador de la implementación del Plan, hay que tener en cuenta la iniciativa **Brújula Digital 2030 de la Comisión Europea**, la cual marca una hoja de ruta clara hacia una transformación digital centrada en las personas, donde la administración pública juega un papel clave.

Esta estrategia promueve, por ejemplo y ligado estrechamente con nuestro objetivo, una administración pública completamente digital, capaz de ofrecer el 100% de sus servicios clave en línea para 2030.

Asimismo, la iniciativa considera la participación activa de la ciudadanía en el diseño y uso de los servicios digitales, permitiendo así alinear la prestación de servicios públicos con las necesidades y expectativas de las personas usuarias, transformando la relación entre la ciudadanía y la Administración y ofreciendo servicios más proactivos, personalizados y accesibles.

La Brújula Digital 2030 también establece la importancia de crear administraciones públicas verdes y sostenibles, apoyando la digitalización como herramienta para reducir el impacto ambiental y avanzar hacia una economía más eficiente, poniendo énfasis en el uso de tecnologías digitales como clave para optimizar la gestión de los recursos y mejorar la eficiencia en el sector público.

Además, uno de los pilares de esta iniciativa es la transición hacia una administración digital inclusiva y segura, cuya aspiración es asegurar que todos los europeos tengan acceso a servicios digitales eficientes, independientemente de su nivel de alfabetización digital o localización. Esto incluye abordar la brecha digital, mejorar la ciberseguridad y garantizar la protección de datos personales.

También cabe mencionar la **Cartera de Identidad Digital Europea**, creada para proporcionar una identidad digital segura e interoperable que facilite las transacciones en línea, tanto entre la ciudadanía como entre empresas, permitiendo así la simplificación de procesos administrativos y la reducción de la burocracia.

En este sentido, hay que tener en cuenta la propuesta de **Ley de Interoperabilidad Europea**, la cual pretende mejorar la interoperabilidad de los servicios públicos transfronterizos, permitiendo un intercambio fluido de información y reduciendo las cargas administrativas para las personas usuarias.

Por tanto, la alineación estratégica del Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía es complementaria, pues ambas promueven una transformación digital inclusiva y equitativa, que coloca a la ciudadanía en el centro de todas las iniciativas tecnológicas independientemente de su localización o conocimientos digitales.

Por otra parte, en enero de 2025 la Comisión Europea presentó la **Brújula para la Competitividad**, que establece un plan para que Europa pueda recuperar su crecimiento económico y su prosperidad.

La Brújula orienta el trabajo de la Comisión para el período 2024-2029 sobre la base de tres pilares:

- Subsanan el desfase en innovación con los principales competidores de la UE;
- Vincular descarbonización y competitividad;
- Reducir las dependencias y aumentar la seguridad.



Entre los facilitadores de la competitividad, la Brújula contempla propuestas destinadas a simplificar las normas, reducir la carga normativa y acelerar los procedimientos administrativos para hacer de Europa un lugar más atractivo para la inversión.

Alineación estratégica nacional

A continuación, destacamos las siguientes estrategias nacionales y su contribución o alineamiento con las estrategias de transformación de la Junta de Andalucía, y en particular, con el presente Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía.

En primer lugar, la **Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico** se centra en varios ejes de acción como son la prestación equitativa de servicios básicos, adaptados a las características de cada territorio. Además, promueve la simplificación normativa y administrativa para facilitar la gestión.

Por otro lado, **España Digital 2026 establece una hoja de ruta para la transformación digital** del país, con el objetivo de mejorar la conectividad, impulsar la tecnología 5G y fortalecer la ciberseguridad. Además, busca la digitalización del sector público y la economía, así como el desarrollo de competencias digitales en la ciudadanía. Esto asegura que toda la ciudadanía tenga acceso a servicios digitales rápidos y fiables, reduciendo la brecha digital y permitiendo una participación más inclusiva. El fortalecimiento de la ciberseguridad protege la información personal de la ciudadanía, generando confianza en el uso de servicios digitales. La digitalización del sector público y la economía facilita la interacción digital con el gobierno y los negocios, haciendo que los servicios sean más accesibles y eficientes para todos.

Asimismo, el **Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025 se enfoca en mejorar la accesibilidad de los servicios públicos para ciudadanía y empresas**, y en aumentar la eficiencia de la administración pública mediante la digitalización de procesos clave. Esto garantiza que toda la ciudadanía, independientemente de sus habilidades o ubicación, puedan acceder a los servicios que necesitan. La digitalización de procesos clave aumenta la eficiencia, reduciendo tiempos de espera y mejorando la experiencia de las personas usuarias en sus interacciones con la administración pública.

Por otro lado, el **Plan Nacional de Competencias Digitales tiene como objetivo reducir la brecha digital y fomentar las competencias digitales** en toda la población, desde la educación básica hasta la formación continua en el ámbito laboral.

También hay que tener en cuenta la **Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027 que busca impulsar el ecosistema de innovación y digitalización**, facilitando la adopción de tecnologías avanzadas en las administraciones públicas. Esto mejora la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, haciendo que la administración sea más receptiva y proactiva en satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, la **Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (IA) se centra en la incorporación de IA en los servicios públicos, para mejorar la eficiencia y personalización en la atención a la ciudadanía**. La IA permite personalizar la atención a la ciudadanía, ofreciendo soluciones más rápidas y adaptadas a las necesidades individuales. Además, puede automatizar tareas repetitivas, liberando recursos para centrarse en servicios que requieren un toque humano, mejorando así la calidad de la atención.

Finalmente, la **Carta de Derechos Digitales establece un marco legal y ético** para garantizar que el uso de tecnologías digitales respete los derechos fundamentales de las personas, asegurando la privacidad, protección de datos y seguridad en sus interacciones con la Administración. Esto fomenta la confianza de la ciudadanía en el uso de servicios digitales, promoviendo una mayor adopción y participación.



En conjunto, estas iniciativas aseguran que la organización territorial en España no solo sea eficiente y sostenible, sino también inclusiva y equitativa, mejorando la calidad de vida de la ciudadanía.

Al promover una distribución equilibrada de los recursos y servicios, se garantiza que toda la ciudadanía pueda beneficiarse del desarrollo territorial, fomentando la inclusión y la igualdad de oportunidades en el acceso a infraestructuras y servicios públicos.

Alineación estratégica autonómica

Por último, con relación a la alineación estratégica respecto a la formulación de las tres estrategias en términos generales y particularizando a la formulación del Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía, se han identificado las siguientes estrategias autonómicas que impactan o poseen relación directa con la presente:

El Plan de Capacitación Digital de Andalucía 2022-2025 tiene como objetivo mejorar las competencias digitales de la ciudadanía, asegurando que todos, incluidos los colectivos en riesgo de exclusión digital, puedan acceder y utilizar las tecnologías digitales de manera efectiva. Esto es fundamental para una administración centrada en las personas, ya que empodera a la ciudadanía para interactuar con los servicios públicos de manera más eficiente y autónoma.

Por otro lado, la **Estrategia Andaluza de Ciberseguridad 2022-2025 fortalece la seguridad digital mediante la creación de estructuras sólidas, la promoción de la cooperación público-privada y el desarrollo de talento especializado**, garantizando servicios digitales más seguros y accesibles. Esta estrategia se enfoca en fortalecer las capacidades de ciberseguridad para proteger la información personal de la ciudadanía y asegurar un entorno digital seguro, aspecto crucial para que la ciudadanía confíe en los servicios digitales y se sientan seguros al interactuar con la administración pública.

Asimismo, la **Estrategia Andaluza de Inteligencia Artificial 2030 busca incorporar la inteligencia artificial en los servicios públicos para mejorar la eficiencia y personalización en la atención a la ciudadanía**, permitiendo así personalizar la atención, ofreciendo soluciones más rápidas y adaptadas a las necesidades individuales, teniendo como objetivo último mejorar la experiencia las personas usuarias.

La **Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030 pone énfasis en la gobernanza participativa y la inclusión**, adaptando las estrategias de participación y acceso a recursos a las diversas necesidades de la población. Este enfoque tiene en cuenta factores como el género, la edad y la discapacidad, asegurando que las políticas públicas respondan de manera inclusiva. Además, se promueve la coordinación interadministrativa y la simplificación de trámites, mejorando la eficiencia a través de tecnologías de la información. Es decir, integra principios de sostenibilidad en la administración digital, asegurando que los servicios públicos sean accesibles y equitativos para la ciudadanía, contribuyendo a una sociedad más justa y sostenible.

El Plan Estratégico de Recursos Humanos 2022-2030 se enfoca en atraer y desarrollar talento con competencias digitales y sociales. Un personal bien capacitado y motivado es esencial para ofrecer servicios públicos de alta calidad y centrados en las personas, asegurando que la administración pueda responder eficazmente a las necesidades de la ciudadanía.

En materia de igualdad, el **Plan de Igualdad de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2027** se configura como la guía de las políticas públicas en materia de género, orientada a reducir desigualdades y brechas de género y en aunar los esfuerzos que conduzcan a una sociedad andaluza plenamente igualitaria.



Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El 25 de septiembre de 2015, 193 países, entre ellos España, se comprometieron con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas y su cumplimiento para el año 2030³. El ODS 5 Igualdad de género y el ODS 10: Reducción de las desigualdades, tienen incidencia directa sobre esta Estrategia en el sentido de que las políticas económicas y sociales deben ser universales, y hay que prestar especial atención a las necesidades de los colectivos más desfavorecidos. El enfoque de género, así como el enfoque inclusivo para personas con discapacidad se han tenido en cuenta, como elemento inspirador en todas las fases del Plan Estratégico, garantizando así los diferentes impactos para hombres y mujeres, así como para las personas con discapacidad o colectivos vulnerables.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que contribuye este Plan Estratégico son los siguientes:

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas

Metas:

- 16.6 INSTITUCIONES EFICACES Y TRANSPARENTES
Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- 16.7 PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- 16.10 ACCESO PÚBLICO A LA INFORMACIÓN
Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales

Conclusiones con relación a la alineación estratégica

En conjunto, estas iniciativas aseguran que el Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía no solo sea eficiente y sostenible, sino también inclusivo y equitativo, mejorando la calidad de vida de la ciudadanía, promoviendo una distribución equilibrada de los recursos y servicios, e implementando una gestión ágil y eficaz. Además, la adecuada distribución de competencias entre los distintos niveles de gobierno fomenta la inclusión y la igualdad de oportunidades en el acceso a infraestructuras y servicios públicos. Con todo ello, se garantiza que la ciudadanía pueda beneficiarse del desarrollo territorial.

³ Agenda 2030: Objetivos de desarrollo sostenible: [Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 - Agenda 2030](#)

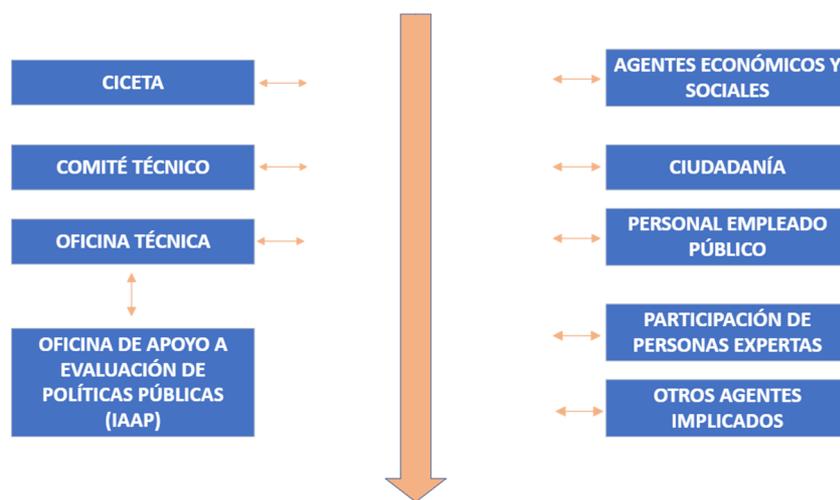
4 METODOLOGÍA Y SISTEMA DE GOBERNANZA

Para asegurar la correcta definición de las distintas estrategias de transformación en su conjunto (Estrategia para una Administración Pública Innovadora, Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030 y Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía), y asegurar su alineación con los objetivos de la Junta de Andalucía, conforme a lo establecido en el acuerdo de formulación del Plan Estratégico, se ha establecido la siguiente gobernanza para su elaboración.

Se ha realizado un extenso diagnóstico participativo en el que no solo se han analizado estadísticas oficiales y datos de los sistemas de información corporativos de la Junta de Andalucía, sino que además han colaborado los órganos directivos de la Junta de Andalucía (tanto centrales como territoriales), los agentes económicos y sociales más representativos, la ciudadanía y las personas empleadas públicas, mediante la realización de encuestas y grupos focales. Los instrumentos específicos del diagnóstico se describen en el apartado 6 y en el Anexo I de este documento.

Además, en este proceso de elaboración, se han tenido en cuenta las relaciones de este Plan Estratégico con las enumeradas en el apartado anterior.

El siguiente diagrama representa las relaciones entre los órganos del modelo de gobernanza y los agentes implicados en la elaboración del diagnóstico.



3. Sistema de gobernanza de elaboración del Plan Estratégico



El modelo de gobernanza tiene en cuenta las reglas de representación que establece la normativa en materia de igualdad⁴ y está formado por los siguientes órganos:

- El **Comité Directivo** es la Comisión Interdepartamental de Coordinación de las Estrategias de Transformación de la Administración de la Junta de Andalucía (CICETA) con la composición prevista en el artículo 4 del Decreto 240/2023, de 26 de septiembre (personas representantes de los tres organismos promotores de las estrategias de transformación a nivel de Viceconsejerías y Secretarías Generales Técnicas, destacando los centros que lideran cada una de ellas: SGAP, DGATSA y ADA, así como la Dirección General de Presupuestos). Es el órgano responsable de marcar la dirección estratégica y la coordinación con las estrategias relacionadas.
- El **Comité Técnico** lo constituyen las personas titulares de cada coordinación de Secretarías Generales Técnicas de las distintas Consejerías de la Junta de Andalucía, cuyas funciones son aportar datos e información de contexto, consensuar enfoques en la fase de diagnóstico y validar las acciones o medidas en las que se articulará este Plan.
- La **Oficina Técnica del Plan** está constituida por personal al servicio de la SGAP, la DGATSA y la ADA, y su función es la de redactar el Plan
- El **Grupo de Evaluación de Políticas Públicas**, perteneciente al IAAP, cuya función es la de asesoramiento especializado en metodología de evaluación y elaboración de planes estratégicos, así como la de ser encargado de la evaluación ex-ante que se realizará antes de su aprobación por Consejo de Gobierno.

Por otra parte, **los agentes económicos y sociales, la ciudadanía, personas expertas y personal empleado público** han participado en diversas fases de la elaboración, a través de técnicas participativas diversas, cuyas conclusiones se plasman a lo largo del presente documento.

⁴ Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía.



5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

Contribuir al bienestar de la ciudadanía e impulsar el desarrollo de los agentes económicos y sociales de Andalucía, transformando la Administración en una organización innovadora, coordinando y homogeneizando la prestación de servicios en todo el territorio y poniendo la tecnología al servicio de las personas.

Visión

Ser una administración pública ágil, proactiva, cercana, que promueva la excelencia en el servicio público y en la atención a la ciudadanía, mediante una administración territorial cohesionada, a la vanguardia de la tecnología, y sin dejar a nadie atrás.

Valores

Los valores que rigen el Plan Estratégico son los siguientes.

- Orientación a la ciudadanía: teniendo a la persona en el centro y ofreciendo servicios orientados a los momentos vitales de la misma y de las empresas.
- Transparencia y participación: como instrumento para facilitar el conocimiento por la ciudadanía de la actividad de los poderes públicos y de las entidades con financiación pública, promoviendo el ejercicio responsable de dicha actividad y el desarrollo de una conciencia ciudadana y democrática plena⁵.
- Integridad y ética pública, responsabilidad y rendición de cuentas, garantizando así una relación de confianza con la sociedad. Además, se fomenta una ética institucional que impulse la formación continua del personal empleado público en valores de buen gobierno, transparencia y participación, asegurando que el desempeño de sus funciones responda siempre al interés general y a la mejora de la confianza de la sociedad en la Administración.
- Buena administración, calidad e innovación de los servicios públicos: en el sentido de planificar, evaluar y mejorar aquellos elementos de la organización que influyen en la satisfacción de la ciudadanía y en el logro de los resultados deseados por la organización, utilizando nuevos mecanismos que incrementen la productividad y la competitividad.
- Racionalización de los procedimientos administrativos: para la mejora de las relaciones de las personas usuarias con la Administración de la Junta de Andalucía y el impulso de la actividad económica en Andalucía.
- Proximidad, Accesibilidad, Humanidad: una Administración sin barreras, cercana a la ciudadanía y que entiende sus problemas.
- Alineación jurídica y tecnológica que facilite el avance y la transformación de la Administración.

⁵ Definición recogida en la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía.



- Especialización y cualificación del personal empleado público.
- Autonomía de la ciudadanía y el personal empleado público en la utilización de tecnologías digitales.
- Eliminación de barreras, con el fin de no dejar a nadie atrás.
- Proactividad de la Administración que se anticipa a las necesidades de la ciudadanía en general, y específicamente a las necesidades de los colectivos más vulnerables.
- Evaluación de políticas públicas que permitan medir el impacto de las mismas.
- Administración eficaz, eficiente, sostenible y ágil: una Administración que aplica medidas sostenibles, maximizando resultados y minimizando los costes y que reduce los plazos.
- Salvaguardia de la privacidad de la ciudadanía: la protección de datos de carácter personal constituye un enfoque transversal a este Plan siendo el principio de protección desde el diseño y por defecto un requisito a tener en cuenta en todas las medidas a abordar.
- Coordinación y Flexibilidad: Mejorar la colaboración entre provincias y adaptarse a necesidades locales



6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para comprender plenamente el estado actual, es esencial realizar un diagnóstico exhaustivo que permita identificar tanto los avances logrados como los desafíos pendientes. Por ello, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo y detallado de la situación actual para las Estrategias de Administración Pública Innovadora, de Administración Digital Centrada en las Personas y del Modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía. Este análisis conjunto proporciona una visión integral de la situación actual y de las tendencias que afectan a la Administración Pública en Andalucía, permitiendo una planificación estratégica más coherente y coordinada.

Este análisis se incluye en el Anexo I al presente documento y ofrece una base sólida y fundamentada para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar los desafíos y oportunidades que enfrenta la Administración Pública andaluza. La realización de diagnósticos sociales basados en datos se ha convertido en una herramienta esencial para comprender y abordar los desafíos y problemas sociales de nuestro territorio. Su importancia radica en su capacidad para ofrecer una imagen clara y actualizada de la situación social, superando las percepciones subjetivas o los estereotipos.

El documento de análisis de situación incluye una amplia variedad de datos y estudios que abarcan diferentes aspectos relevantes para la Administración Pública. Las fuentes de información utilizadas se han estructurado en los siguientes bloques:

1. Estadísticas oficiales publicadas por órganos responsables de su elaboración y publicación. Se ha analizado información en los siguientes ámbitos:
 - Datos demográficos y tendencias poblacionales: Se analizan las características demográficas de la población andaluza, incluyendo la distribución por edad y sexo, las proyecciones de crecimiento poblacional, y los patrones migratorios. Estos datos son fundamentales para entender la composición y las necesidades de la población a la que se dirige la Administración.
 - Personas con discapacidad: Se presenta un análisis detallado de la población con discapacidad en Andalucía, incluyendo su distribución por provincias y sexo, así como las barreras y desafíos que enfrentan. Este apartado subraya la importancia de diseñar políticas inclusivas que garanticen la igualdad de oportunidades para todas las personas sin dejar a nadie atrás.
 - Población en riesgo de pobreza o exclusión social: Se aborda la situación de las personas en riesgo de pobreza o exclusión social, analizando indicadores como la tasa de riesgo de pobreza y las condiciones de vida. Este análisis es crucial para desarrollar estrategias que promuevan la cohesión social y reduzcan las desigualdades.
 - Consumo digital de los hogares: Se examina el acceso y uso de tecnologías digitales por parte de los hogares andaluces, identificando posibles brechas digitales y áreas de mejora. Este apartado es esencial para impulsar la digitalización y garantizar que todos los ciudadanos puedan beneficiarse de los servicios digitales.
 - Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las empresas: Se analiza la adopción y uso de TIC en las empresas andaluzas, destacando las diferencias entre empresas de distintos tamaños y sectores.



2. Datos de sistemas de información corporativos de la Junta de Andalucía para el seguimiento de sus procedimientos internos. Este análisis se ha centrado en el estudio de los siguientes ámbitos:
 - Distribución territorial del personal empleado público,
 - Registro electrónico
 - Oficinas de asistencia en materia de registro
 - Red de asistencia presencial a la ciudadanía
 - Plan de telematización de procedimientos.
3. Actuaciones concretas que complementan la información anterior, proporcionando información valiosa para mejorar la calidad y la orientación de los servicios públicos. En concreto:
 - Se ha recopilado información a través de cuestionarios y entrevistas a los distintos agentes destinatarios de las estrategias, así como las aportaciones del Comité Técnico del Plan.
 - Se han analizado los resultados de otros proyectos realizados por la Junta de Andalucía para evaluar la percepción y satisfacción de los ciudadanos y empleados públicos con sus servicios.

A continuación, se muestra un resumen del análisis realizado, agrupando por las principales dimensiones y referenciando a las tablas y gráficos del Anexo I.

POBLACIÓN DE ANDALUCÍA

1. La población andaluza se situó en 8.628.026 personas el 1 de enero de 2024, y constituye el 18% de la población en España. Con respecto al sexo, se podría decir que existe paridad, con un 50,8% mujeres (GRÁFICO 5).
2. En cuanto a la distribución por edad, más de la mitad de la población (51,8%) se encuentra en un rango de edad comprendido entre los 31 y los 66 años. Los grupos de edad más avanzada, mayor a 65 años, suponen un 17,4% de la población, esperándose un aumento en el horizonte de proyección de 6 años y siendo el sexo femenino predominante. (GRÁFICO 6).
3. El saldo migratorio previsto arroja un valor positivo de 110 mil personas, concentrándose en un intervalo de edad de los 20 a 40 años aproximadamente, y en valores ligeramente superiores del sexo masculino. Se espera que este fenómeno suponga un rejuvenecimiento de la edad media de la población.
4. A nivel territorial, se observan diferencias de población en las diferentes provincias, si bien no se observan grandes diferencias en cuanto a distribución por edades y sexo. Las provincias de Sevilla, Málaga y Cádiz concentran la mayor parte de la población, con un 22,8%, 20,5% y 14,6% respectivamente (GRÁFICO 9).
5. Se espera que en los próximos 5 años la población crezca en mayor medida en algunas provincias, como Almería (12,0%) y Málaga (11,2%) y que se produzca un leve descenso en Jaén (-2,4 %) y Córdoba (-0,6%) (GRÁFICO 12).
6. Con relación a las personas con discapacidad reconocida por los Centros de Valoración y Orientación de Andalucía (CVO), éstas suponen el 6,64% de la población andaluza con una ligera sobrerrepresentación masculina (51,76% hombres y 48,24% mujeres) (GRÁFICO 13).



7. Si los porcentajes se calculan en función de la población específica de cada provincia, el valor medio en Andalucía resulta en 6,64 personas con discapacidad reconocida por cada 100 personas residentes, siendo superior en los hombres (6,98 frente a 6,32 en las mujeres). Cádiz, Huelva y Jaén son las que presentan porcentajes de personas con discapacidad reconocida por encima de la media, con porcentajes de 8,35; 7,83 y 7,60 respectivamente (GRÁFICO 14).
8. Por otra parte, las encuestas realizadas a la población en relación con la autopercepción de la discapacidad muestran que esta percepción es superior a la reconocida, existiendo un sesgo con respecto al uso del Servicio de Valoración y Orientación en cuanto al sexo, ya que las mujeres acuden menos a este servicio, aunque su discapacidad percibida es mayor que en los hombres.
9. En cuanto a la tasa de riesgo de pobreza y exclusión en Andalucía se observa un descenso en la última década, de 44,1% en 2014 a 37,5% en 2023. El indicador por sexo es superior en el caso de las mujeres, 39,0%, frente al de los hombres, 36,0% (GRÁFICO 16).
10. La encuesta sobre Opinión Pública y Política Fiscal, dirigida a la población de ambos sexos de 18 y más años muestran que 5,7 de cada 10 personas valoran que se dedican muy pocos recursos para la ayuda a personas dependientes y más de la mitad opina que tampoco se destina lo suficiente a servicios sociales. Estas valoraciones no resultan iguales en hombres (que presentan porcentajes mayores en investigación y tecnología) y mujeres (que presentan mayores valores en las áreas de educación y servicios sociales) (GRÁFICOS 17 y 18).

USO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN ANDALUCÍA

1. El 8,1% de los hogares en Andalucía declaran que no se pueden permitir disponer de un ordenador personal. Este porcentaje se reduce al 6,5% en los hogares que declaran percibir más de 14.000 euros.
2. En relación con el consumo digital de la población andaluza se observa que un 72,1% de la población que ha usado internet en los últimos tres meses afirma que posee algún tipo de identificador electrónico, no observándose diferencias significativas en cuanto al sexo. Sí se observan diferencias según el nivel de ingresos, aumentando del 10,6% (hogares con menor nivel de ingresos) al 40,9% (hogares con mayor nivel de ingresos).
3. Aparece una diferencia de género en el tipo de servicio solicitado, de forma que aquellos que tienen mayor relación con los cuidados, los realizan en mayor proporción las mujeres (el 82,1% de las mujeres ha realizado trámites sanitarios, frente al 70,3% de los hombres; o el 37,7% de las mujeres realiza trámites educativos frente al 28,0% de los hombres).
4. Se evidencia una brecha digital generacional. A partir de los 65 años, solo el 49% de la población utiliza la administración electrónica, en contraste con el resto de los tramos de edad, que mantienen tasas de uso superiores al 75% (GRÁFICO 20).
5. Asimismo, se observa un incremento en el uso de los servicios electrónicos prestados por la administración en relación con el mayor nivel educativo de las personas usuarias (GRÁFICO 21).



6. A nivel provincial, se observan ciertas variaciones en la adopción de estas tecnologías. Jaén, con un 68%, presenta la tasa más baja de uso, mientras que Huelva se sitúa como la provincia líder, con un 85% de sus habitantes utilizando páginas web o aplicaciones de las Administraciones Públicas (GRÁFICO 19).
7. El análisis del uso de TIC y comercio electrónico en las empresas andaluzas revela una tendencia significativa en la adopción de la interacción digital con las Administraciones Públicas. El 93% de las empresas con más de 10 personas empleadas realizan gestiones por Internet, en contraste con el 78% de las empresas más pequeñas (menos de 10 personas empleadas), lo que subraya una brecha digital entre las diferentes dimensiones empresariales (GRÁFICO 22).

CONTEXTO ECONÓMICO

1. Andalucía presenta un PIB por habitante de 19.318 euros, por debajo del promedio nacional (25.801 euros). El valor más alto lo presenta Almería (21.464 euros) y el más bajo Málaga (18.044 euros) (GRÁFICO 24).
2. Pese a su menor PIB per cápita, Andalucía mostró un crecimiento económico superior al nacional, lo que indica un potencial de desarrollo si se implementan políticas adecuadas de organización territorial y fomento empresarial.

Las provincias de Huelva (16,4%) y Córdoba (12,4%) lideraron el crecimiento, lo que sugiere oportunidades estratégicas en estas zonas.

3. En cuanto a la distribución empresarial y el peso del sector servicios, Andalucía alberga el 16,3% del total de empresas del país (529.087 empresas), con Málaga y Sevilla como principales polos de actividad.

El sector servicios domina con 245.853 empresas (15,5% del total nacional), seguido por el sector comercio, transporte y hostelería con 200.141 empresas (18,1% del total nacional).

RED DE ASISTENCIA EN ANDALUCÍA

1. Del total de presentaciones realizadas en el año 2023 en el Registro Electrónico Único de la Junta de Andalucía (@ries), casi 1 de cada 10 se realizaron de forma presencial. Estas presentaciones se concentraron en mayor porcentaje en el ámbito social y de salud (15,61%) (GRÁFICO 30).
2. Existen asimismo diferencias a nivel provincial, siendo Sevilla la que mayor número de presentaciones presenciales acumula (36,3% del total). Por otra parte, Huelva destaca como la única provincia en la que los hombres representan una mayoría significativa en las presentaciones presenciales, con un 55,42% (GRÁFICO 29).
3. En cuanto al personal de la Administración General que presta servicios en las distintas Delegaciones, se observan diferencias a nivel territorial, no existiendo un reparto proporcional en función de la población atendida. Así, la ratio de ciudadanos por empleado público resulta muy superior a la media en la provincia de Sevilla (1.122), seguida de Málaga (864) y Cádiz (833) (GRÁFICO 26).

Por otra parte, se observa una alta tasa de envejecimiento en todas las provincias. La mayoría de la plantilla en las Delegaciones supera los 50 años, y el más del 20% supera los 60 años.



4. La distribución de Oficinas de Asistencia en Materia de Registro (OAMR) no es homogénea. La tasa de OAMR en Andalucía es de 1,2 oficinas por cada cien mil personas residentes. A nivel provincial Huelva presenta un valor que casi duplica la media de la comunidad (2,24), mientras que, en Málaga, este valor se reduce a la tercera parte (0,45). Tampoco es homogénea la relación del número de agentes y la población residente de cada provincia, siendo las provincias de Málaga y Cádiz, las que presenta un valor más bajo de este indicador (2,21 y 2,71 agentes por cada cien mil personas, respectivamente) (GRÁFICO 31).
5. El uso del servicio de actuaciones por comparecencia realizado por personal habilitado también presenta diferencias territoriales. Siendo las provincias de Granada y Sevilla las que acumulan casi la mitad del uso que se hace de este servicio en toda Andalucía (31,97% y 17,63% respectivamente) (GRÁFICO 32).
6. Las OAMR se concentran principalmente en las ocho capitales de provincia. Dada la alta densidad de población de estos municipios y sus coronas metropolitanas, casi el 45% de la población puede acceder en menos de quince minutos a la más cercana. No obstante, los datos muestran que un 33,55% de la población se encuentra a más de 30 minutos de distancia de la oficina más cercana (GRÁFICO 33).
7. Por otra parte, la red de Puntos Vuela presta un servicio que cubre prácticamente la totalidad del territorio y más del 97% de la población requiere menos de veinte minutos para llegar al centro más cercano (GRÁFICO 34).

Igualmente, la red de centros SAE, OCA y CADE, dan cobertura a prácticamente la totalidad del territorio con acceso inferior a 30 minutos en vehículo privado (97,40%, 92,58% y 98,79% respectivamente) (GRÁFICO 35).

PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS POR LA CIUDADANÍA

1. La comunicación de la ciudadanía con la administración se realiza a través de internet (71,1%), presencialmente (15,9%) y por teléfono (12,6%), destacando la vía telemática por su rapidez y agilidad (GRÁFICO 44). Esta tendencia es independiente de la edad de las personas usuarias, que optan en su mayoría por realizar los trámites preferentemente por internet. No obstante, en las personas de mayor edad los canales físicos siguen siendo muy relevantes (47,6%), en especial la asistencia presencial en oficina (26,8%) (GRÁFICO 48).

En cuanto a los trámites presenciales, la ciudadanía valora la comodidad del trato directo por razones de confianza (39,2%), sencillez (19,0%) y agilidad (14,6%) (GRÁFICO 44).

2. Los trámites que la ciudadanía realiza con más frecuencia son los relacionados con la salud (46,1%, educación (14,5%) y empleo (11,6%). Asimismo, un alto porcentaje de los encuestados (45,9%) indica que realiza varios trámites al año (GRÁFICO 46).

En cuanto a la distribución por género, en general las diferencias no son destacables, a excepción de las áreas de vivienda (8,8% solicitudes realizadas por hombres frente a 5,2% por mujeres) y servicios sociales (5,9% de solicitudes realizadas por hombres frente a 8,0% por mujeres).



3. El 40,8% de las personas encuestadas muestran un grado de satisfacción con los trámites de la Junta de Andalucía de 7-8 puntos sobre 10, siendo el valor medio de satisfacción de 6,2 puntos (GRÁFICO 47).

Asimismo, se ha analizado la percepción de los ciudadanos de las distintas fases de tramitación, resultando que:

4. El 81,1% de los encuestados utilizan medios electrónicos para la búsqueda de información previa a la tramitación y más de dos tercios piensa que la información que se facilita para iniciar los trámites es la necesaria, no encontrándose grandes diferencias en función del nivel educativo de los encuestados (GRÁFICO 50).
5. En la fase de tramitación, el 75,9% de los encuestados utiliza medios digitales, y de éstos, el 56,1% utiliza certificado digital. Este porcentaje desciende al 49,0% entre las personas iguales o mayores a 65 años. Para este grupo de edad, la principal dificultad se encuentra al rellenar los formularios online (GRÁFICO 51).
6. El canal preferido para consultar el estado del trámite sigue siendo el digital (73,2%) seguido del presencial (12,3%) para todas las edades, si bien este canal presenta índices superiores en el caso de los mayores de 65 años (23,3%) (GRÁFICO 52).
7. El 35,8% de las personas usuarias demandan avisos o alertas de que el trámite se ha realizado correctamente, y el 26,8% avisos sobre los cambios en el estado del mismo (GRÁFICO 53).

APORTACIONES REALIZADAS POR PERSONAL DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

Se resumen las principales áreas de mejora propuestas recopiladas mediante encuestas o entrevistas al personal empleado público de la Junta de Andalucía:

Procedimientos administrativos y digitalización:

- Adecuación del lenguaje administrativo al lenguaje de la ciudadanía.
- Creación de protocolos comunes para estandarizar las actuaciones en todas las Delegaciones.
- Desarrollo de plataforma digital centralizada para consolidar y gestionar todos los procedimientos administrativos. Integración de sistemas, aplicaciones y herramientas.
- Fortalecimiento de la tramitación electrónica que permita una gestión más ágil y accesible, mejorando la transparencia y eficiencia en la administración.
- Inclusión Digital para Grupos Vulnerables.

Recursos Humanos y Coordinación:

- Estudio y adaptación de los puestos de trabajo de las Delegaciones.
- Mejora de la coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones para llevar a cabo un abordaje efectivo de problemáticas sistémicas.
- Implantación de canales de comunicación eficaces entre los diferentes niveles administrativos.



- Se considera necesaria la capacitación del personal en competencias digitales, así como su concienciación en una nueva filosofía de trabajo proactiva y hacia la ciudadanía.
- Unificación de servicios comunes para toda la Junta de Andalucía, en particular en las Delegaciones.



7 DIAGNÓSTICO

7.1 PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

Como etapa final y tras realizar el diagnóstico de situación actual, se han identificado las problemáticas, necesidades y retos, que se han agrupado en los siguientes ámbitos:

- **Experiencia de las personas usuarias:** Esta dimensión se centra en los problemas y necesidades derivados de la interacción de las personas usuarias con los servicios de la Junta de Andalucía.
- **Atención a la ciudadanía:** Se hace hincapié en los problemas identificados por la ciudadanía y en encontrar soluciones que aporten un valor significativo para ellos. Esto implica todo el ciclo de recopilación, análisis y respuesta a las necesidades de la ciudadanía.
- **Barreras de acceso tecnológico:** Esta dimensión aborda las dificultades que enfrentan las personas para acceder y utilizar los servicios digitales de la Junta de Andalucía. Se reconoce la existencia de una brecha digital, donde un bajo nivel de competencia digital impide a muchas personas usuarias beneficiarse plenamente de los servicios disponibles.
- **Colaboración y gestión del conocimiento:** Los problemas asociados a la colaboración y gestión del conocimiento en la administración pública incluyen barreras culturales y resistencia al cambio, carencias tecnológicas y de interoperabilidad que dificultan el intercambio de información; problemas de comunicación por canales ineficaces o sobrecarga informativa; y déficits en capacitación, tanto en competencias digitales como interpersonales. Estos obstáculos, junto con dificultades logísticas como la dispersión geográfica o la falta de tiempo, requieren un enfoque integral para fomentar una cultura colaborativa, invertir en herramientas tecnológicas, capacitar al personal e implementar estrategias claras que optimicen la gestión del conocimiento.
- **Coordinación y comunicación:** Los problemas asociados a la coordinación y comunicación en la administración pública suelen derivar de estructuras organizativas fragmentadas y jerarquías rígidas que dificultan la toma de decisiones conjunta y la fluidez en los intercambios de información. A menudo, la falta de canales formales y claros para la comunicación genera desinformación, duplicidad de esfuerzos y retrasos en los procesos. Además, existen barreras culturales, como la resistencia al trabajo interdepartamental o la falta de una visión compartida, que limitan la colaboración efectiva. La insuficiencia de herramientas tecnológicas adecuadas y problemas de interoperabilidad también dificultan la sincronización entre los distintos niveles y áreas administrativas. Por otro lado, la sobrecarga informativa, la poca capacidad de priorización y la falta de mecanismos para evaluar y ajustar las estrategias de comunicación agravan estas dificultades. Estos problemas no solo impactan la eficiencia de la administración, sino también su capacidad para responder de manera ágil y coordinada a las necesidades de la ciudadanía.
- **Trámites y procedimientos:** Agrupa la problemática relacionada con la tramitación de procedimientos administrativos y su digitalización. Esto permitiría identificar prácticas orientadas a la mejora continua, metodologías ágiles, y al aumento de la eficiencia de la Administración.

Los problemas asociados a trámites y procedimientos administrativos están relacionados principalmente con su complejidad, redundancia y falta de claridad, lo que dificulta tanto su comprensión por parte de la ciudadanía como su ejecución por el personal público.



A menudo, los procedimientos son largos y requieren una gran cantidad de documentación, lo que genera frustración entre las personas usuarias y retrasa la resolución de gestiones. La fragmentación normativa y la falta de homogeneización en los criterios de aplicación entre distintas delegaciones o departamentos agravan esta situación, causando desigualdad en la prestación de servicios. Además, la escasa digitalización y automatización de procesos incrementa los tiempos de respuesta y la probabilidad de errores humanos. Estos problemas se ven exacerbados por la resistencia al cambio en la administración, la insuficiente formación del personal en nuevas tecnologías y la falta de recursos técnicos y humanos para modernizar los procedimientos, lo que impacta negativamente en la percepción de eficiencia y accesibilidad de la administración pública.

- **Transformación digital:** Se enfoca en los problemas asociados a los servicios e infraestructuras digitales, y al uso de nuevas tecnologías.
- **Recursos humanos:** La problemática asociada a los recursos humanos en la administración pública incluye varios aspectos críticos que afectan tanto la eficiencia como el bienestar del personal. En primer lugar, la falta de adecuación entre los perfiles profesionales y las necesidades reales de los puestos dificulta la asignación óptima de tareas, generando desequilibrios en las cargas de trabajo. Además, la alta rotación y dificultad para cubrir ciertos puestos clave, especialmente en áreas con alta especialización o responsabilidad, comprometen la continuidad y calidad de los servicios. Otro desafío es la falta de flexibilidad en la estructura laboral, que dificulta la adaptación a cambios organizativos o a las necesidades específicas de las delegaciones. Esto se agrava por un entorno de trabajo que, en ocasiones, carece de incentivos motivadores, como modelos de evaluación de desempeño efectivos, planes de carrera claros o recompensas por mérito. A ello se suma la falta de formación especializada y actualizada, lo que limita la capacidad del personal para adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías de trabajo.

Finalmente, la gestión del envejecimiento del personal y las próximas jubilaciones representan un reto importante, ya que implican la necesidad de transferir conocimientos clave y garantizar la cobertura de vacantes críticas. Todo ello, en conjunto, afecta tanto a la eficiencia operativa como al ambiente laboral, lo que puede repercutir en la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.

- **Espacios físicos:** La problemática asociada a los espacios físicos en la administración pública incluye diversas deficiencias que impactan la eficiencia operativa y el bienestar del personal. En primer lugar, la falta de optimización en la distribución y utilización de los espacios puede llevar a una subutilización de instalaciones, generando un uso ineficiente de recursos. Por otro lado, las oficinas compartidas o espacios de trabajo flexibles, aunque útiles, no siempre están adaptadas a las necesidades específicas de las tareas, lo que puede dificultar la productividad y la colaboración.

Además, muchas instalaciones presentan carencias en términos de confort, seguridad y adecuación tecnológica, lo que afecta tanto la experiencia laboral del personal como la capacidad de atención al ciudadano. La antigüedad de algunas infraestructuras y su falta de mantenimiento adecuado generan un entorno laboral poco favorable y, en ocasiones, no cumplen con los estándares actuales de accesibilidad.

Finalmente, la dispersión de sedes administrativas puede complicar la coordinación interna y aumentar los costes logísticos, mientras que la ausencia de un plan integral para la reorganización de estos espacios perpetúa las desigualdades en la calidad de las instalaciones entre diferentes delegaciones. Esto repercute negativamente tanto en la operatividad interna como en la percepción ciudadana de los servicios públicos.



- **Estrategia para el cambio:** La problemática asociada a la estrategia para el cambio, centrada en cultivar una cultura organizacional que fomente las competencias digitales y el cambio, radica principalmente en las barreras culturales y estructurales dentro de la organización. La resistencia al cambio puede ser significativa, especialmente en entornos donde prevalecen estructuras jerárquicas rígidas o donde los roles laborales tradicionales dificultan la adopción de flexibilidad y multidisciplinariedad en los equipos.

La falta de competencias digitales entre el personal representa otro desafío importante, ya que requiere inversiones significativas en formación y desarrollo. Sin un programa bien estructurado y continuo, las personas empleadas pueden sentirse desbordados o inseguros ante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, lo que limita la efectividad de la transformación digital.

Los sistemas de incentivos diseñados para estimular la creatividad a menudo carecen de claridad o no están alineados con las expectativas de las personas empleadas, lo que puede desmotivar a los equipos. Además, la gobernanza efectiva para gestionar el cambio requiere de liderazgo sólido, coordinación entre departamentos y un marco de toma de decisiones ágil, aspectos que pueden estar ausentes o fragmentados en la organización.

Por último, el cambio hacia una cultura que priorice la innovación y la flexibilidad puede generar tensiones entre los diferentes niveles jerárquicos, así como entre equipos acostumbrados a trabajar en silos. Sin un enfoque inclusivo y colaborativo que gestione estas tensiones, la implementación de la estrategia corre el riesgo de ser parcial o de enfrentar retrocesos significativos.

- **Habilidades y competencias del personal:** La problemática asociada a las habilidades y competencias del personal en la administración territorial se centra en la insuficiencia de capacidades actualizadas y adaptadas a las demandas de un entorno en constante transformación. Muchas veces, el personal empleado público carece de formación en competencias clave como la gestión digital, la resolución de problemas complejos, el trabajo en equipo interdisciplinar y la atención centrada en la ciudadanía.

Además, existe una brecha entre las habilidades tradicionales, generalmente más enfocadas en procesos burocráticos, y las competencias necesarias para la modernización administrativa, como el manejo de tecnologías emergentes, el análisis de datos o la gestión del cambio. Este desfase puede dificultar la implantación de herramientas innovadoras y procesos más ágiles y eficaces.

La falta de programas de formación especializada y estructurada agrava el problema, limitando las oportunidades de *reskilling* y *upskilling* necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos. Por otra parte, la escasa motivación o interés en desarrollar nuevas habilidades, influenciada por la estabilidad laboral característica del empleo público, puede resultar en una resistencia al aprendizaje y la innovación.

También se identifican problemas en la planificación estratégica de recursos humanos, ya que no siempre se detectan a tiempo las áreas donde es necesario reforzar habilidades específicas, lo que genera desequilibrios en la distribución de competencias entre los distintos equipos y territorios. Todo ello impacta negativamente en la capacidad de la administración para ofrecer servicios eficientes, personalizados y de calidad a la ciudadanía.

En las siguientes tablas se resumen los principales problemas, necesidades y retos identificados agrupados en los ámbitos anteriormente descritos:

Problemas

LISTADO DE PROBLEMAS		
Id.	Problema	Descripción (causas y consecuencias)
 Experiencia de las personas usuarias		
P01	Uso de lenguaje y terminología poco adaptada al público objetivo.	La utilización de un lenguaje y una terminología que no están adecuadamente adaptados al público objetivo genera confusión y dificulta la comprensión de la información y los procedimientos.
P02	Información escasa o poco útil para las personas que se relacionan con la Junta de Andalucía.	La información proporcionada a menudo es insuficiente o no resulta útil para las personas que interactúan con la Junta de Andalucía. Esta carencia de información relevante y detallada impide que las personas usuarias puedan tomar decisiones informadas y completar los trámites de manera eficiente.
P03	Dispersión de la información o de los procedimientos que obliga a las personas interesadas a conocer la estructura interna de la Junta de Andalucía.	La dispersión de la información y los procedimientos a través de diferentes plataformas y departamentos obliga a las personas usuarias a tener un conocimiento detallado de la estructura interna de la Junta de Andalucía para poder completar sus trámites.
P04	Usabilidad, accesibilidad y experiencia de personas usuarias poco cuidada, sobre todo en trámites digitales y sedes electrónicas.	Los aspectos de usabilidad, accesibilidad y experiencia de las personas usuarias en los trámites digitales y las sedes electrónicas no están bien cuidados, lo que crea barreras y dificultades para las mismas. La falta de diseño intuitivo y accesible puede desalentar a las personas usuarias y limitar su capacidad para completar trámites de manera autónoma y eficiente.
P05	Dificultad en el uso de mecanismos de identificación digital para trámites digitales.	Los mecanismos de identificación digital utilizados para los trámites electrónicos son frecuentemente complicados y difíciles de usar para gran parte de la ciudadanía. Esto puede crear barreras significativas para aquellos que no están familiarizados con las tecnologías digitales, impidiendo su participación en los servicios en línea.
 Atención a la ciudadanía		
P06	Soporte y asistencia inadecuada a las personas usuarias de los servicios públicos (dificultad para atención, no homogeneidad).	El soporte y la asistencia proporcionados a las personas usuarias de los servicios públicos a menudo no son adecuados, lo que genera dificultades en el acceso y uso de estos servicios. La atención no es homogénea, lo que significa que la calidad del soporte varía significativamente entre diferentes departamentos y oficinas.
P07	Ausencia de <i>feedback</i> o de información de seguimiento a los interesados sobre el estado de tramitación de sus expedientes.	Existe una carencia de mecanismos efectivos para proporcionar <i>feedback</i> y seguimiento a la ciudadanía sobre el estado de sus trámites y expedientes.
P08	Poca proactividad y falta de anticipación por parte de la administración en la celebración de los distintos trámites.	La administración pública muestra una actitud reactiva en lugar de proactiva en la gestión y celebración de trámites. Esta falta de anticipación impide que se identifiquen y aborden potenciales problemas antes de que se conviertan en obstáculos mayores.
 Barreras de acceso tecnológico		
P30	Bajo nivel de competencia digital en gran parte de las personas interesadas (brecha digital).	La brecha digital se manifiesta en el bajo nivel de competencia digital de muchas personas que interactúan con la Junta de Andalucía. Esta falta de habilidades digitales impide que la ciudadanía pueda aprovechar plenamente los servicios electrónicos disponibles, creando una barrera significativa para la inclusión digital.
P31	Desconfianza en el uso de las TIC ante riesgos de fraude o de ser engañados por ciberdelincuentes.	Existe una notable desconfianza en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) debido a los riesgos percibidos de fraude y engaño por parte de ciberdelincuentes.
P32	Desconfianza en el uso y la protección de los datos que facilita la ciudadanía para la celebración de los distintos trámites.	Muchos ciudadanos muestran reticencias a realizar trámites digitales debido a la preocupación por posibles fraudes o incidentes de ciberseguridad. La falta de confianza en la protección de sus datos personales y en la seguridad de los sistemas puede llevar a que prefieran métodos tradicionales, limitando el alcance y efectividad de los servicios digitales públicos.



LISTADO DE PROBLEMAS		
Id.	Problema	Descripción (causas y consecuencias)
 Colaboración y gestión del conocimiento		
P33	Dificultad para el intercambio de experiencias y la formulación de ideas o propuestas de mejoras.	Puede limitar significativamente la eficiencia en cualquier organización. Esta situación puede ser causada por una falta de canales de comunicación efectivos, una cultura organizacional que no fomenta la colaboración, o la ausencia de plataformas adecuadas para compartir conocimientos y sugerencias.
P34	Coordinación insuficiente de las iniciativas de mejora.	La falta de una coordinación adecuada entre las diferentes iniciativas de mejora lleva a esfuerzos fragmentados y, a veces, duplicados. Esta falta de coordinación puede resultar en ineficiencias y en una menor efectividad de las acciones emprendidas.
 Coordinación y comunicación		
P22	Insuficiente coordinación y comunicación entre organismos que lleva a duplicidades e ineficiencias.	La falta de coordinación y comunicación efectiva entre los distintos organismos y niveles de la administración conduce a duplicidades de esfuerzos e ineficiencias.
P23	Pocas oportunidades de participación de los centros territoriales en la toma de decisiones.	Los centros territoriales tienen pocas oportunidades para participar en la toma de decisiones, lo que puede llevar a una desconexión entre las políticas centrales y las necesidades locales.
 Trámites y procedimientos		
P09	Trámites administrativos complejos y que requieren de gran esfuerzo a las personas interesadas.	Los trámites administrativos actuales son percibidos como excesivamente complejos y engorrosos, lo que demanda un gran esfuerzo por parte de la ciudadanía. Esta complejidad puede llevar a confusión y errores, dificultando la obtención de los servicios y beneficios ofrecidos por la administración pública. Simplificar y agilizar estos trámites es crucial para mejorar la eficiencia y la satisfacción de las personas usuarias.
P10	Procedimientos obsoletos y poco adaptados a las necesidades actuales de la ciudadanía.	Muchos de los procedimientos administrativos en uso están desactualizados y no responden a las necesidades y expectativas actuales de la ciudadanía. La falta de modernización y adaptación de estos procedimientos puede resultar en ineficiencias y en una experiencia negativa para las personas usuarias, quienes esperan procesos más rápidos, accesibles y alineados con las tecnologías modernas.
P11	Ausencia de criterios comunes y estandarización de los procesos y procedimientos.	La falta de criterios comunes y la ausencia de estandarización en los procesos y procedimientos administrativos generan inconsistencias y confusión tanto para la ciudadanía como para el personal empleado público. Esta variabilidad puede llevar a diferencias en la interpretación y aplicación de las normas, afectando la calidad y la equidad del servicio prestado.
P12	Dispersión de datos de la ciudadanía entre diferentes sedes y organismos.	La dispersión de datos de la ciudadanía entre diversas sedes y organismos de la administración pública dificulta la coordinación y el acceso eficiente a la información necesaria para la gestión de trámites. Esta fragmentación de datos puede resultar en duplicidades, errores y demoras en el procesamiento de solicitudes, afectando negativamente la experiencia de las personas usuarias y la eficiencia administrativa.
 Transformación digital		
P25	Inexistencia, obsolescencia y falta de homogeneización y de integración de programas y aplicaciones de gestión.	La falta de programas y aplicaciones de gestión modernos, junto con la obsolescencia de las existentes, limita la eficiencia operativa de la administración. Además, la ausencia de homogeneización e integración de estas herramientas crea silos de información y dificulta la coordinación entre



LISTADO DE PROBLEMAS		
Id.	Problema	Descripción (causas y consecuencias)
		diferentes departamentos y consejerías. Es esencial desarrollar e implementar soluciones tecnológicas modernas, estandarizadas e integradas para mejorar la eficiencia y la comunicación interna.
P26	Afección en la organización de los sistemas por los continuos cambios de competencias entre Consejerías.	Los continuos cambios en las competencias entre diferentes Consejerías afectan negativamente la organización y estabilidad de los sistemas de información. Esta situación genera confusión y retrasa la implementación de proyectos tecnológicos, además de requerir constantes ajustes y adaptaciones en los sistemas existentes. Se necesita una estrategia clara y estable para la asignación de competencias que permita una mejor planificación y gestión de los recursos tecnológicos.
P27	Bajo nivel de digitalización de los servicios y procedimientos y los que están digitalizados no están optimizados.	El nivel de digitalización de los servicios y procedimientos es insuficiente, y aquellos que se han digitalizado a menudo no están optimizados. Esto resulta en procesos lentos y poco eficientes, lo que frustra tanto a la ciudadanía, como a las personas empleadas públicas. Es crucial no solo incrementar la digitalización de los servicios, sino también optimizar los procedimientos digitales existentes para asegurar una experiencia de las personas usuarias más fluida y eficiente.
P28	Equipamiento e infraestructuras digitales insuficientes para soportar la actividad, especialmente en las Delegaciones.	El equipamiento y las infraestructuras digitales actuales no son suficientes para soportar adecuadamente la actividad de la administración, particularmente en las Delegaciones. La falta de recursos tecnológicos adecuados impide una operatividad eficiente y limita la capacidad de respuesta ante las necesidades de la ciudadanía. Es imperativo invertir en la modernización y ampliación de las infraestructuras digitales para garantizar un soporte adecuado a todas las áreas de la administración.
P29	Inadecuada gestión de expectativas sobre la complejidad del proceso de transformación digital.	Existe una gestión inadecuada de las expectativas respecto a la complejidad y el tiempo requerido para el proceso de transformación digital. Muchas personas empleadas y usuarias no comprenden plenamente las implicaciones y los desafíos asociados con la digitalización, lo que puede generar frustración y resistencia al cambio. Es necesario llevar a cabo una comunicación efectiva y una gestión de expectativas realista, subrayando los beneficios a largo plazo y proporcionando el apoyo necesario durante el proceso de transformación.
 Recursos Humanos		
P15	Dificultad para la incorporación de personal público con el talento y las competencias necesarias hoy en día.	La creciente demanda de profesionales en el ámbito de las TIC, impulsada por la transformación digital, se ve confrontada con una escasez de talento cualificado.
P16	Excesiva rigidez en los procesos de gestión del personal empleado público.	Los procesos de gestión de personal en la administración pública son frecuentemente demasiado rígidos. Esta rigidez puede dificultar la adaptación a cambios y necesidades emergentes, limitando la flexibilidad necesaria para una gestión eficiente y moderna.
P17	Desajuste en la relación de puestos de trabajo (RPT) respecto a las necesidades territoriales.	Esto puede resultar en una distribución ineficiente de los recursos humanos, ocasionando sobrecarga en algunas áreas mientras que otras quedan con personal insuficiente.
P18	Inadecuada distribución de la carga de trabajo en la administración territorial.	Existe una distribución desigual de la carga de trabajo entre los distintos organismos y personas empleadas en la administración territorial.
P19	Inadecuada gestión de la salida de personal empleado público con motivo de su jubilación.	La administración no siempre gestiona adecuadamente la salida de personal empleado público que se jubilan, lo que puede llevar a la pérdida de conocimientos y experiencia valiosos.

LISTADO DE PROBLEMAS		
Id.	Problema	Descripción (causas y consecuencias)
 Espacios físicos		
P24	Dispersión de sedes de las Delegaciones y deficiencias de las mismas.	La dispersión geográfica de las sedes de las Delegaciones, junto con las deficiencias en infraestructura y recursos, dificulta la coordinación y la prestación eficiente de servicios.
 Estrategia para el cambio		
P20	Falta de más herramientas para la motivación del personal.	Las herramientas y políticas actuales para la motivación del personal son insuficientes, lo que contribuye a la baja moral y a la falta de compromiso entre el personal empleado público.
P21	Resistencia al cambio por parte del personal empleado público.	La resistencia al cambio es una barrera significativa para la implementación de nuevas políticas y procedimientos.
 Habilidades y competencias del personal		
P13	Falta de sensibilización, información y formación en el uso de las TIC en el personal empleado público.	La falta de conocimiento y uso adecuado de las TIC entre las personas empleadas públicas limita la flexibilidad y agilidad interna en la organización.
P14	Ausencia de formación especializada suficiente que permita desarrollar adecuadamente las competencias necesarias.	La falta de programas de formación especializada suficiente impide que el personal público desarrolle las competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones. Es fundamental contar con programas de formación continua que faciliten el desarrollo de competencias clave, permitiendo al personal público desempeñar sus funciones de manera óptima y eficiente.

Necesidades

NECESIDADES		
Id.	Descripción de la necesidad	Observaciones
 Atención a la ciudadanía		
N1	La ciudadanía requiere de acompañamiento a la hora de realizar trámites (presencial, telefónico y online).	La ciudadanía necesita apoyo accesible y efectivo durante el proceso de realización de trámites. Este acompañamiento puede ser presencial, telefónico o en línea, y debe estar diseñado para ofrecer asistencia en cada etapa del trámite, desde la orientación inicial hasta la resolución de problemas específicos.
 Trámites y procedimientos		
N2	Herramientas de medición y análisis del rendimiento y resultados de los distintos trámites y procedimientos.	Es crucial contar con herramientas que permitan medir y analizar el rendimiento y los resultados de los trámites y procedimientos administrativos. Estas herramientas deben proporcionar datos precisos y en tiempo real sobre la eficiencia, el tiempo de respuesta y la satisfacción de las personas usuarias.
 Habilidades y competencias del personal		
N3	Mecanismos de soporte adecuados para el personal empleado público en materias clave para el desarrollo de su actividad.	Las personas empleadas públicas necesitan mecanismos de soporte efectivos que les proporcionen orientación clara y recursos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente. Esto incluye la creación de mapas y guías detalladas de procesos y procedimientos, que ayuden al personal empleado a comprender mejor sus responsabilidades y a seguir los pasos correctos en la gestión de trámites y servicios.



Retos

RETOS		
Id.	Descripción del reto	Observaciones
 Experiencia de las personas usuarias		
R1	Experiencia de relación de la ciudadanía con la administración intuitiva, sencilla, ágil, directa y eficaz.	Uno de los principales retos es transformar la interacción de la ciudadanía con la administración pública en una experiencia que sea intuitiva, sencilla, ágil, directa y eficaz. Esto implica simplificar los trámites y procedimientos, mejorar la accesibilidad y la usabilidad de las plataformas digitales, y asegurar que los servicios sean rápidos y fáciles de entender y usar. Alcanzar este objetivo requiere una revisión completa de los procesos existentes y una adaptación centrada en las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
 Atención a la ciudadanía		
R2	Un diseño híbrido (phygital) de los servicios que tenga una relevante base digital complementada con una capa de servicio personal.	El diseño de servicios híbridos, conocido como enfoque phygital, plantea el reto de combinar una sólida base digital con una atención personalizada. Este modelo permite a los ciudadanos acceder a servicios públicos de forma digital, con la opción de recibir apoyo humano cuando sea necesario. Un diseño phygital efectivo garantiza que las personas usuarias disfruten de la comodidad y eficiencia de los servicios digitales sin renunciar al contacto humano y al apoyo personalizado, especialmente en situaciones complejas o delicadas.



7.2 DAFO

El siguiente análisis refleja los desafíos actuales y futuros de la Junta de Andalucía en un entorno digital y socioeconómico en constante evolución, identificando desde el ámbito interno debilidades y fortalezas, y en el ámbito externo amenazas y oportunidades.

DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">→ Fragmentación administrativa y competencial→ Limitada participación en la toma de decisiones que afectan a su gestión→ Burocracia y rigidez administrativa→ Falta de coordinación interinstitucional→ Resistencia al cambio y cultura organizativa→ Falta de Coordinación Normativa→ Ausencia de datos suficientes para análisis profundo de problemas identificados	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">→ Falta de recursos financieros→ Falta de homogenización→ Tecnología obsoleta y brecha digital→ Conflictos políticos y burocráticos→ Competencia por Recursos Humanos→ Desconfianza ciudadana
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">→ Proximidad y acceso a la ciudadanía→ Simplificación de procedimientos→ Experiencia y conocimiento del personal→ Plan de Sedes→ Adaptabilidad a contextos locales→ Capacidad institucional	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">→ Modernización tecnológica y transformación digital→ Potencial de colaboración interinstitucional→ Participación ciudadana y transparencia→ Innovación y desarrollo de capacidades→ Enfoque en la experiencia de la ciudadanía→ Evolución tecnológica

A continuación, se describe en detalle cada una de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, con el objetivo de ofrecer un mayor entendimiento de los desafíos actuales y futuros en cuanto a la organización territorial:

Debilidades

- **Fragmentación administrativa y competencial:** La existencia de múltiples Delegaciones con competencias dispersas puede generar una fragmentación en la gestión y coordinación de los servicios públicos, dificultando la implementación de políticas coherentes y la toma de decisiones eficientes.



- Limitada participación en la toma de decisiones que afectan a su gestión.
- Burocracia y rigidez administrativa: La estructura burocrática y la rigidez administrativa pueden ralentizar los procesos de toma de decisiones y la implementación de cambios, lo que dificulta la adaptación a las necesidades cambiantes de la ciudadanía y del entorno.
- Falta de coordinación interinstitucional: La falta de coordinación entre las diferentes Consejerías y Entidades Públicas a nivel provincial puede dar lugar a duplicidades de esfuerzos, solapamientos en la prestación de servicios y dificultades para abordar de manera integral los problemas territoriales.
- Resistencia al cambio y cultura organizativa: La resistencia al cambio por parte del personal y las estructuras administrativas establecidas puede ser una barrera importante para la implementación de nuevas políticas y procesos que buscan mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios.
- Falta de coordinación normativa: La falta de coherencia en la aplicación de la normativa entre las Delegaciones puede resultar en tratos desiguales para la ciudadanía y causar confusión tanto dentro como fuera de la organización. Estas discrepancias en la interpretación y ejecución de las regulaciones pueden generar tensiones entre el personal empleado público y obstaculizar la colaboración en proyectos que involucran múltiples departamentos.
- Ausencia de datos suficientes para análisis profundo de problemas identificados: Para resolver los problemas identificados es necesario disponer de más información sobre los mismos. Es necesario seguir potenciando la capacidad de recogida y análisis de datos por parte de la Administración

Amenazas

- Falta de recursos financieros: La situación económica puede empeorar debido a factores externos como crisis económicas o recortes presupuestarios, lo que podría comprometer aún más la capacidad de las Delegaciones para cumplir con sus funciones y mantener la calidad de los servicios.
- Falta de homogenización: disparidad en la en la prestación de servicios similares, aumentando la disparidad entre las diferentes áreas geográficas y dificultando la aplicación de políticas comunes a nivel provincial.
- Tecnología obsoleta y brecha digital: La obsolescencia tecnológica y la falta de acceso a las nuevas tecnologías pueden limitar la capacidad de las Delegaciones para adaptarse a las demandas cambiantes de la ciudadanía y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios, generando una brecha digital entre las diferentes regiones.
- Conflictos políticos y burocráticos: Los conflictos políticos y burocráticos a nivel regional y nacional pueden interferir en la gestión y coordinación de las Delegaciones, dificultando la implementación de políticas consensuadas y generando inestabilidad en el sistema.
- Competencia por Recursos Humanos: La creciente competencia por profesionales especializados en el mercado laboral plantea desafíos para la contratación y retención de talento, especialmente en sectores críticos como la tecnología de la información y la comunicación. La ausencia de incentivos atractivos y oportunidades claras de desarrollo profesional puede provocar la salida de talentos y la pérdida de conocimiento interno, lo que a su vez impacta negativamente en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y cumplir con su misión.



- **Desconfianza ciudadana:** Parte de la ciudadanía puede desconfiar de la Administración y de su capacidad para dar solución a sus problemas de manera eficiente. Por ello, se debe incorporar actuaciones orientadas tanto a mejorar los servicios como a explicarlos, a capacitar a la ciudadanía para acceder a ellos de manera ágil y a predisponerla para que entienda el esfuerzo de transformación de los servicios públicos que se va a realizar y se implique en él.

Fortalezas

- **Proximidad y acceso a la ciudadanía:** La presencia de Delegaciones permite una mayor proximidad de los servicios públicos a la ciudadanía, facilitando el acceso y la atención a las necesidades locales.
- **Simplificación de procedimientos:** Se ha realizado recientemente un decreto para la simplificación de procedimientos, el cual debería servir como la base para el impulso de una mejor eficiencia en los procedimientos y procesos desarrollados tanto dentro de las Delegaciones como entre las mismas.
- **Experiencia y conocimiento del personal:** La experiencia y el conocimiento acumulados por el personal a lo largo de los años pueden servir como recursos valiosos para abordar desafíos específicos y encontrar soluciones innovadoras. La colaboración entre personal empleado público con diferentes niveles de experiencia y diferentes ámbitos de actuación puede fomentar el aprendizaje mutuo y la transferencia de conocimientos.
- **Plan de Sedes:** En la actualidad se está impulsando el Plan de Sedes en Andalucía, lo que permite disminuir la dispersión geográfica de las distintas Delegaciones en el territorio y facilitar así el acceso a la ciudadanía.
- **Adaptabilidad a contextos locales:** Las Delegaciones tienen la flexibilidad para adaptar las políticas y programas a las características y particularidades de cada zona geográfica, lo que les permite responder de manera más efectiva a las necesidades específicas de la población local.
- **Capacidad institucional:** La Junta de Andalucía cuenta con una estructura administrativa bien establecida, que ha consolidado las áreas competenciales horizontales más necesarias para llevar a cabo este Plan.

Oportunidades

- **Modernización tecnológica y transformación digital:** La adopción de nuevas tecnologías y herramientas digitales puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, optimizando procesos administrativos, facilitando la participación ciudadana y mejorando la experiencia de las personas usuarias.
- **Potencial de colaboración interinstitucional:** La colaboración entre las diferentes Consejerías y entidades públicas a nivel provincial puede generar sinergias, compartir recursos y conocimientos, y promover una gestión más integrada y eficaz de los servicios, aprovechando las experiencias y buenas prácticas de cada entidad.
- **Participación ciudadana y transparencia:** La participación ciudadana en la toma de decisiones y la gestión de los servicios públicos puede fortalecer la legitimidad y la transparencia de las instituciones, así como mejorar la adaptación de las políticas a las necesidades reales de la población, fomentando la confianza y la colaboración entre la administración y la ciudadanía.



- **Innovación y desarrollo de capacidades:** La promoción de la innovación y el desarrollo de capacidades en las Delegaciones puede generar oportunidades para mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de los servicios públicos, aprovechando el talento local y la creatividad de los equipos de trabajo.
- **Enfoque en la Experiencia de la Ciudadanía:** Centrarse en mejorar la experiencia de la ciudadanía puede aumentar la satisfacción y la confianza en los servicios públicos, así como fortalecer la legitimidad y la reputación de la administración. La simplificación de trámites y la reducción de la burocracia pueden hacer que los servicios sean más accesibles y fáciles de usar para la ciudadanía.
- **Evolución tecnológica:** En la actualidad existen diversas herramientas en el mercado que pueden emplearse para afrontar gran parte de las problemáticas detectadas en términos de tecnología e interoperabilidad, ya sea desde herramientas de comunicación y coordinación, hasta gestores de información.



8 EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACTUACIÓN

En este apartado se desarrolla la planificación estratégica de Organización Territorial Provincial de Andalucía, definiendo los **ejes, objetivos, líneas de actuación y programas a implementar**. Estos elementos están destinados a dirigir la modernización de la administración territorial en Andalucía, asegurando que las necesidades de la ciudadanía sean la prioridad en todas las iniciativas. La meta es incrementar la efectividad de los servicios provinciales, reducir la brecha en el acceso a las tecnologías digitales y promover una comunicación más fluida y accesible. Cada componente aborda problemas, necesidades y retos identificados y propone soluciones concretas para construir una administración territorial más equitativa, eficaz y centrada en las personas usuarias.

A continuación, se define la hoja de ruta del Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía, para el cual se han diseñado los **ejes estratégicos** sobre los que pivotará, permitiendo así alcanzar los objetivos definidos, dando respuesta a los problemas, necesidades y retos detectados



EJE 1 EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS USUARIAS CON LA ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

Mejorar la calidad y eficiencia en las relaciones entre la ciudadanía y la administración territorial, asegurando que sus necesidades y expectativas sean atendidas de manera efectiva, ágil y accesible.

El problema identificado en el diagnóstico es que parte de la ciudadanía no consigue acceder de manera sencilla a servicios a los que tiene derecho.

Para abordar este problema se pueden realizar actuaciones dirigidas específicamente a los colectivos que no consiguen acceder cómodamente a los servicios, o realizar actuaciones generales que afecten también a esos colectivos.

En el diagnóstico se ha puesto de manifiesto que, aunque hay colectivos especialmente afectados, el problema es generalizado y afecta, aunque de manera desigual, a todos los segmentos de la población, por lo que se ha decidido poner el foco en mejoras generales, aunque dando prioridad en su selección y ejecución a las que tienen mayor impacto sobre los colectivos especialmente afectados.



EJE 2 ESPACIOS PARA LA COOPERACIÓN TERRITORIAL

Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.

Se han puesto de manifiesto las consecuencias que origina la falta de una adecuada coordinación y comunicación entre Servicios Centrales y las Delegaciones, entre las Delegaciones entre sí, así como con otras entidades administrativas, lo que dificulta entre otros una colaboración interadministrativa.



Se busca establecer un modelo claro y efectivo de organización y funcionamiento para la Administración Territorial de la Junta de Andalucía, diseñado para optimizar y fortalecer los mecanismos de coordinación y cooperación entre órganos administrativos.



EJE 3
MODELO DE ADMINISTRACIÓN
TERRITORIAL

Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.

Se busca establecer un modelo organizativo eficiente y flexible en la Administración Territorial de la Junta de Andalucía. Reconociendo las diversas necesidades de cada provincia, se pretende lograr una estructura que combine la adaptación a las especificidades de cada Delegación con una coordinación estratégica que garantice la cohesión regional. Esta meta es esencial para promover la igualdad de acceso a los servicios públicos, optimizar el uso de los recursos y mejorar la percepción ciudadana sobre la eficacia administrativa.



EJE 4
GESTIÓN DEL CAMBIO TERRITORIAL

Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.

La implementación de un nuevo modelo de organización territorial en la Administración de la Junta de Andalucía requiere una transición cuidadosa y bien gestionada para garantizar su éxito. Este eje se centra en brindar apoyo integral al personal empleado público, pieza clave en la ejecución de los cambios, asegurando que cuenten con las herramientas, habilidades y recursos necesarios para adaptarse al nuevo modelo. Además, se busca minimizar las resistencias al cambio y garantizar la continuidad en la prestación de servicios públicos durante el proceso de transformación.



8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se presentan los objetivos asociados a cada uno de los ejes estratégicos. Cada objetivo estratégico está alineado con los problemas, necesidades y retos detectados, con la finalidad de impulsar una nueva administración y organización territorial flexible y eficiente, que permita la sostenibilidad futura del modelo a establecer y dando respuesta al diagnóstico realizado.

ÁRBOL DE OBJETIVOS			
ID.	EJES ESTRATÉGICOS	ID.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
E1	Mejorar la calidad y eficiencia en las relaciones entre la ciudadanía y la administración territorial, asegurando que sus necesidades y expectativas sean atendidas de manera efectiva, ágil y accesible.	OE01	Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial.
		OE02	Reducir la brecha de acceso a los servicios públicos en la administración territorial para colectivos vulnerables.
E2	Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	OE03	Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias en la administración territorial y con otras entidades y administraciones públicas, mediante la utilización de los mecanismos y espacios adecuados.
		OE04	Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.
E3	Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	OE05	Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, y aumentando su digitalización y estandarización.
		OE06	Mejorar la dotación de recursos y espacios físicos y racionalizar las estructuras territoriales mediante la definición de soluciones eficaces y sostenibles.
E4	Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.	OE07	Mejorar el proceso de gestión del cambio en la administración territorial, mediante el desarrollo e implementación de una metodología y evaluando su impacto.
		OE08	Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.

El conjunto de todos los programas debe ser suficiente para conseguir cada uno de los Objetivos Estratégicos, es decir, todos los OE deben tener programas que contribuyan a conseguirlos y esta contribución debe ser relevante.

En el Anexo VII, se incluye una tabla en la que se relaciona la contribución de cada Objetivo Estratégico a la problemática identificada en el diagnóstico realizado.



8.2 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El propósito de la definición de Líneas Estratégicas es asegurar que se prevén actuaciones en todos los ámbitos necesarios para alcanzar los objetivos.

Las Líneas Estratégicas son agrupaciones muy generales de medidas que, a su vez, se dividen en programas de actuación. Un programa de actuación es un conjunto de proyectos relacionados entre sí que se agrupan para gestionarse de una forma coordinada a fin de obtener beneficios que no se conseguirían gestionándolos individualmente.

Por tanto, el análisis de las líneas estratégicas se completa explorando exhaustivamente cada una de ellas para asegurar que se aprovechan todas las oportunidades de intervención para alcanzar los objetivos.

Las líneas estratégicas que sustentan este Plan Estratégico son las siguientes:

- **Ciudadanía:** contiene el conjunto de actuaciones directamente dirigidas a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, entendiéndose ésta como un concepto que engloba tanto a la población como los agentes económicos y sociales.
- **Ecosistema:** esta línea se centra en lograr la colaboración entre todos los agentes y órganos involucrados, asegurando la coordinación y comunicación entre ellos.
- **Organización y procesos en la administración territorial:** orientada por un lado a lograr una mejora de sus procesos y procedimientos, optimizando, simplificando, estandarizando y procurando su digitalización, y por otro, asegurar una adecuada definición en los criterios y particularidades que afectan a la disposición de los Recursos Humanos y a una mejor gestión de los mismos asegurando a su vez, la optimización de los espacios y condiciones de trabajo.
- **Personas empleadas públicas:** incluye las actuaciones dirigidas a las personas que prestan servicio en las distintas Delegaciones de la Junta de Andalucía, asegurándoles soporte y apoyo para lograr un mejor desempeño y acceso al conocimiento. Esta línea se completa con acciones que aseguren una adecuada gestión del cambio en la adopción de estas medidas de transformación.



9 PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

9.1 DEFINICIÓN

Una vez definidos los Objetivos y establecidas las Líneas Estratégicas para la consecución de los mismos, se ha diseñado un total de 18 Programas. En la siguiente tabla se muestra la contribución de cada programa a los objetivos estratégicos que se han definido:

ID.	LÍNEAS/PROGRAMAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
		OE01	OE02	OE03	OE04	OE05	OE06	OE07	OE08
Línea 1. CIUDADANÍA									
PG01	Mejora de la experiencia de las personas usuarias.								
PG02	Monitorización y seguimiento de servicios a la ciudadanía.								
Línea 2. ECOSISTEMA									
PG03	Colaboración interna.								
PG04	Colaboración con otras administraciones.								
PG05	Gestión del conocimiento.								
PG06	Mecanismos y protocolos de coordinación.								
PG07	Mejora y optimización de la comunicación.								
Línea 3. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL									
PG08	Optimización, simplificación de procedimientos y adopción de mejores prácticas.								
PG09	Estandarización y homogeneización de procedimientos.								
PG10	Telematización de procedimientos.								
PG11	Competencias de la Administración Territorial.								
PG12	Servicios comunes.								
PG13	Recursos Humanos.								
PG14	Espacios físicos.								
Línea 4. PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO									
PG15	Estrategia de cambio.								
PG16	Acciones para la gestión del cambio.								
PG17	Habilidades y competencias del personal.								
PG18	Mecanismos de soporte.								

9.2 ENFOQUE PARTICIPATIVO

Para facilitar la participación de las Delegaciones en la determinación de los proyectos de cada programa, la Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa, desarrolló la creación de espacios de trabajo con los interlocutores designados de la administración territorial, y canalizó toda la información elaborada hasta el momento que a su vez se distribuyó al resto de Delegaciones en las provincias. Se solicitó la colaboración de las Delegaciones a través de la cumplimentación de un formulario para la recogida de propuestas de mejora por programas.



Este trabajo concluyó con la recopilación de más de 500 propuestas que posteriormente fueron clasificadas y analizadas por la oficina técnica del Plan. Asimismo, en el marco de actuación de las tres estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía, también se solicitó al Comité Técnico la aportación de propuestas recopiladas en los ámbitos de cada Consejería.

Con toda esta información, se procedió a la organización de una Jornada de Trabajo sobre el Plan Estratégico de la Administración Territorial que se celebró en Sevilla y a las que se convocó a los titulares de todas las Delegaciones de Andalucía y de las Secretarías Generales de las Delegaciones de Gobierno de la Junta de Andalucía. El objeto de la Jornada de trabajo era la puesta en común de las medidas más relevantes del Plan, permitiendo su análisis y valoración a los efectos de su concreción y priorización en el Plan.

9.3 PROGRAMAS Y PROYECTOS

Se han definido un total de 65 proyectos distribuidos en 18 programas. A continuación, se incluyen las fichas de cada uno de los programas de actuación en las que se concreta este Plan Estratégico, así como, los medidas o proyectos que se implementarán para la ejecución de cada uno de ellos.

Como se ha indicado, dada la confluencia temporal, sinergias e interacción de medidas de este Plan Estratégico, con la Estrategia para una Administración Pública Innovadora, y con la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030, se adopta un **desarrollo iterativo** a lo largo de su vigencia, es decir, en base a una aplicación escalonada de los proyectos a desarrollar se realizan iteraciones por periodos de ejecución, a fin de adoptar las medidas que confluyan con los programas de las otras dos estrategias. En el Anexo VIII se muestran las sinergias con los programas de estas estrategias, así como con el Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030.

Particularmente, atendiendo al criterio de alinear con el Plan Estratégico las iniciativas que ya existen, en la descripción de cada programa se incluyen sinergias con otras estrategias que son especialmente relevantes para ésta.

A continuación, se detalla para cada programa:

1. Eje y objetivos estratégicos principales a los que contribuye el programa.
2. Proyectos a desarrollar: conjunto de actuaciones mediante las que se pone en marcha y ejecuta el programa.
3. Población destinataria: colectivo o grupo de personas, en términos generales, al cual se dirigen las acciones contempladas en el programa
4. Población beneficiaria del programa: población específica y concreta que se verá favorecida (beneficiada) por las acciones del programa.
5. Agentes implicados: entidades involucradas y requeridas para la puesta en marcha y ejecución del programa definido.

La Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa será el órgano encargado de impulsar los diferentes proyectos, debiendo participar en los procesos de diseño con el fin de garantizar su efectiva implantación en las Delegaciones.

En el Anexo VI, se incluye cronograma de ejecución previsto.



LÍNEA 1: CIUDADANÍA

Código del Programa	PG01	Nombre del Programa	PG01. Mejora de experiencia de personas usuarias
Línea estratégica	Línea 1. Ciudadanía		
Ejes estratégicos	E1. Mejorar la calidad y eficiencia en las relaciones entre la ciudadanía y la administración territorial, asegurando que sus necesidades y expectativas sean atendidas de manera efectiva, ágil y accesible.		
Objetivos estratégicos del Programa	OE01. Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial. OE02. Reducir la brecha de acceso a los servicios públicos en colectivos vulnerables.		
Descripción del Programa			
<p>La administración territorial de Andalucía constituye la primera línea de atención de la ciudadanía, tanto en la prestación de servicios, como en la resolución de consultas, ayuda en los trámites, información del estado de expedientes, etc. Es necesario optimizar y sistematizar la atención, facilitando por un lado la cercanía y atención presencial a la ciudadanía, y por otro poniendo a su disposición otras formas de comunicación digital sin necesidad de desplazamientos a los centros territoriales.</p> <p>Actualmente existen soluciones tecnológicas de carácter predictivo, así como tecnologías emergentes, que permiten anticipar la demanda de las personas usuarias, por lo que se considera que su aplicación devengaría en una alta optimización de los recursos necesarios (tanto humanos como materiales) y una correcta atención en espacio y tiempo a la ciudadanía.</p> <p>De la misma forma, la administración territorial debe diseñarse de forma que se adapte a la ciudadanía y no al revés como actualmente ha venido sucediendo.</p> <p>Por otra parte, el avance de las tecnologías digitales en las relaciones de la administración con la ciudadanía ha supuesto un hándicap para determinados colectivos y, lejos de suponer una herramienta accesible, ha supuesto un obstáculo en muchos casos insalvable.</p> <p>Es necesario por tanto identificar aquellos colectivos que por circunstancias diversas no tienen las habilidades necesarias para el manejo de tecnologías digitales, para poder adaptarlas y hacerlas accesibles en cada caso, o bien contemplar otras vías de asistencia personalizada que cubran las necesidades de cada colectivo vulnerable.</p> <p>Se pretende facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios públicos mediante el establecimiento de redes de asistencia que ayuden a las personas con dificultades en el uso de herramientas digitales, y garantizar el uso de un lenguaje claro y accesible, fomentando una interacción más inclusiva y efectiva con la administración territorial.</p> <p>Asimismo, se persigue garantizar que toda la ciudadanía, sin importar su ubicación geográfica o sus capacidades físicas, tengan acceso equitativo a los servicios administrativos. Esto se logrará mediante la mejora de la accesibilidad física de las instalaciones (PG14), la apertura de nuevas oficinas en ubicaciones estratégicas y el despliegue de unidades móviles para acercar la administración a comunidades remotas o de difícil acceso.</p> <p>Este programa permitirá en definitiva acercar la Administración territorial a la ciudadanía, mediante la adopción de proyectos específicos en materia TIC y de análisis predictivo, reorganización de centros y servicios físicos, y desarrollo de instrumentos que permitan una atención ágil y eficaz a la ciudadanía.</p>			
Proyectos a desarrollar			
1. Desarrollo de canales de comunicación claros y accesibles para que la ciudadanía pueda realizar consultas y obtener información sobre el estado de sus trámites.			



Código del Programa	PG01	Nombre del Programa	PG01. Mejora de experiencia de personas usuarias
			<ol style="list-style-type: none">2. Estudio de la posibilidad de desarrollo de Centros de Atención Integral (CAI), o de incrementar el catálogo de servicios prestados por la OAMR: agrupación de centros que presten varios servicios administrativos en un solo lugar para reducir la necesidad de que la ciudadanía se desplace entre distintas oficinas.3. Revisión del modelo de redes de asistencia para asesoramiento personalizado sobre los servicios y trámites de la Junta de Andalucía, con especial atención en los colectivos vulnerables.4. Implementación de un sistema para registro y empleo de historial de interacciones del administrado que proporcione un contexto que permita una atención más rápida y eficaz.5. Elaboración de manuales y guías a efectos de facilitar a la ciudadanía la comprensión y el manejo de las herramientas y procedimientos. Desarrollo de acceso centralizado desde portal Junta de Andalucía6. Definición de mecanismos que aseguren el empleo de un lenguaje claro y accesible para la ciudadanía en la administración territorial.7. Estudio de la creación de unidades móviles que lleven los servicios administrativos a comunidades remotas o de difícil acceso, garantizando que toda la ciudadanía tenga acceso a la administración territorial.8. Comunicaciones proactivas: desarrollo de sistemas que informen a la ciudadanía de manera proactiva sobre el estado de sus trámites, vencimientos y requisitos adicionales.
Población destinataria			Personas y empresas usuarias de los servicios públicos territoriales. Colectivos vulnerables: Se entenderá, entre otra, la siguiente tipología: <ul style="list-style-type: none">- Personas mayores de 65 años- Personas con discapacidad física, sensorial o intelectual- Colectivos de personas en dependencia para las actividades básicas)- Personas en situación de pobreza y exclusión social.- Personas residentes en poblaciones rurales
Población beneficiaria			Personas y empresas usuarias de los servicios públicos territoriales.
Agentes implicados			SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías



Código del Programa	PG02	Nombre del Programa	PG02. Monitorización y seguimiento de servicios a la ciudadanía
Línea estratégica		Línea 1. Ciudadanía	
Ejes estratégicos		E1. Mejorar la calidad y eficiencia en las relaciones entre la ciudadanía y la administración territorial, asegurando que sus necesidades y expectativas sean atendidas de manera efectiva, ágil y accesible.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE01. Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial.	
Descripción del Programa			
<p>Este programa se dirigirá a fortalecer la capacidad de la administración territorial para gestionar de manera oportuna y eficiente las solicitudes de la ciudadanía.</p> <p>El conocimiento de la valoración de los servicios por las personas usuarias constituye un factor esencial para la mejora continua de la Administración, pues permite identificar en qué se está actuando de manera correcta y qué expectativas de las personas usuarias no están siendo adecuadamente satisfechas.</p> <p>En este sentido es importante destacar el potencial que tienen las Delegaciones tanto para identificar las necesidades de la ciudadanía en sus respectivos territorios, así como para prever el impacto que las políticas públicas pueden tener en cada territorio.</p>			
Proyectos a desarrollar			
1. Definición e implementación de un sistema para la monitorización y evaluación que permita medir la eficacia y eficiencia de los servicios prestados, con encuestas de satisfacción y mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones de la ciudadanía y mejorar continuamente la calidad de los servicios, a fin de disponer de datos reales que permitan la adaptación de las Delegaciones a las necesidades de ésta.			
Población destinataria		Ciudadanía usuaria de los servicios públicos territoriales.	
Población beneficiaria		Ciudadanía usuaria de los servicios públicos territoriales.	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías	



LÍNEA 2: ECOSISTEMA

Código del Programa	PG03	Nombre del Programa	PG03. Colaboración interna
Línea estratégica		Línea 2. Ecosistema	
Ejes estratégicos		E2. Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE01. Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial.</p> <p>OE03. Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias en la administración territorial y con otras entidades y administraciones públicas, mediante la utilización de los mecanismos y espacios adecuados.</p> <p>OE04. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p> <p>OE05. Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, aumentando su digitalización y estandarización.</p> <p>OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.</p>	
Descripción del Programa			
<p>La ausencia de una cultura colaborativa acompañada de falta de mecanismos de colaboración y coordinación entre distintos órganos de las Delegaciones supone un esfuerzo adicional en la resolución de expedientes y desempeño de los servicios a la ciudadanía, originando en muchos casos disparidad en la calidad y atención por provincias.</p> <p>En los últimos años se han puesto en marcha diversas iniciativas de colaboración por parte de la Junta de Andalucía, en concreto podemos citar el Programa "La Colaboración Expandida. Comunidades de práctica" (IAAP) con notables avances en la creación de grupos de comunidades de práctica.</p> <p>Este programa tiene por objeto fortalecer la cooperación y colaboración entre el personal de las distintas Delegaciones, promoviendo una cultura de trabajo en equipo, análisis conjunto y aprendizaje organizacional continuo, con el fin de mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios administrativos ofrecidos a la ciudadanía.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de actuaciones colaborativas entre unidades y servicios de las Delegaciones. 2. Creación de grupos de trabajo multidisciplinares para identificar de manera colaborativa las necesidades a reforzar dentro de la administración territorial. 3. Desarrollo de instrumentos que permitan la colaboración entre el personal de las distintas Delegaciones. 4. Desarrollo de instrumentos para promocionar una cultura organizacional que valore y fomente la colaboración y el trabajo en equipo. 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas de Servicios Centrales y Delegaciones.		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas de Servicios Centrales y Delegaciones.		
Agentes implicados	SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías		



Código del Programa	PG04	Nombre del Programa	PG04. Colaboración con otras administraciones
Línea estratégica		Línea 2. Ecosistema	
Ejes estratégicos		E2. Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE03. Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias en la administración territorial y con otras entidades y administraciones públicas, mediante la utilización de los mecanismos y espacios adecuados.</p> <p>OE04. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p>	
Descripción del Programa			
<p>Este programa se centra en abordar los problemas relacionados con la coordinación y comunicación de las Delegaciones para fomentar una interacción eficaz entre las diferentes administraciones (autonómica, provincial y local). A través de la definición de protocolos y canales formales, este programa busca garantizar la fluidez en el intercambio de información, la coordinación eficiente y la homogenización de criterios administrativos, logrando una gestión más ágil y efectiva, garantizando una colaboración institucional efectiva, facilitando una comunicación fluida y continua y promoviendo la transparencia y eficiencia administrativa.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los instrumentos de colaboración existentes en la actualidad y de las oportunidades de colaboración susceptibles de ser aprovechadas, tanto con entidades con las que ya existen instrumentos de colaboración como con las entidades en las que en la actualidad no existen esos instrumentos. 2. Implantación de mecanismos de colaboración institucional entre distintas administraciones (estatal, autonómica, provincial y local), asegurando la homogenización de criterios para facilitar la gestión de trámites y la obtención de la información. 3. Designación de representantes en diferentes áreas para asegurar una comunicación fluida entre las administraciones. 			
Población destinataria		Personas empleadas públicas de Servicios Centrales y Delegaciones.	
Población beneficiaria		Personas empleadas públicas de Servicios Centrales y Delegaciones.	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías	



Código del Programa	PG05	Nombre del Programa	PG05. Gestión del conocimiento
Línea estratégica		Línea 2. Ecosistema	
Ejes estratégicos		E2. Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE01. Mejorar la calidad y eficiencia en las relaciones entre la ciudadanía y la administración territorial, asegurando que sus necesidades y expectativas sean atendidas de manera efectiva, ágil y accesible.</p> <p>Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial.</p> <p>OE03. Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias en la administración territorial y con otras entidades y administraciones públicas, mediante la utilización de los mecanismos y espacios adecuados.</p> <p>OE04. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p> <p>OE05. Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, aumentando su digitalización y estandarización.</p> <p>OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.</p>	
Descripción del Programa			
<p>Dentro de la Junta de Andalucía existen programas y proyectos orientados a implantar una cultura de la gestión del conocimiento en la Administración Pública.</p> <p>Se entiende la gestión del conocimiento como un conjunto de estrategias, proyectos, actuaciones e iniciativas destinadas a mejorar la productividad del personal al servicio de la administración pública. Todo ello, a través de un uso eficiente del conocimiento existente, individual y colectivo. Ya sea conocimiento tangible (datos y documentos), o intangible (experiencia y capacidades del personal).</p> <p>Mediante este programa, se pretende sistematizar y generalizar la adopción de herramientas de gestión del conocimiento en la Administración Territorial, lo que permitirá aunar y mantener el conocimiento generado permitiendo dar una respuesta ágil por los servicios territoriales a las demandas de la ciudadanía.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño, desarrollo y puesta en marcha de un sistema de gestión del conocimiento para documentar y compartir las lecciones aprendidas de proyectos y experiencias anteriores, mejorando continuamente las prácticas administrativas en la administración territorial. 2. Desarrollo de mecanismos para el traslado de conocimiento entre las distintas Delegaciones y provincias para agilizar los trámites a desarrollar, con información actualizada sobre procedimientos, normativas y recursos disponibles. 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas		
Agentes implicados	SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías		



Código del Programa	PG06	Nombre del Programa	PG06. Mecanismos y protocolos de coordinación
Línea estratégica		Línea 2. Ecosistema	
Ejes estratégicos		E2. Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE03. Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias en la administración territorial y con otras entidades y administraciones públicas, mediante la utilización de los mecanismos y espacios adecuados.</p> <p>OE04. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p>	
Descripción del Programa			
<p>Uno de los problemas más importantes detectados en la administración territorial, es la deficiente coordinación y comunicación con los órganos de los servicios centrales, así como entre las Delegaciones de una provincia y entre provincias.</p> <p>Este programa se centra en abordar los problemas relacionados con la coordinación y comunicación de las Delegaciones para fomentar una interacción eficaz entre los distintos órganos de la Junta de Andalucía. A través de la definición de protocolos y canales formales, este programa busca garantizar la fluidez en el intercambio de información, la coordinación eficiente y la homogenización de criterios administrativos, logrando una gestión más ágil y efectiva, garantizando una colaboración institucional efectiva, facilitando una comunicación fluida y continua y promoviendo la transparencia y eficiencia administrativa.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematización de la coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones, y entre Delegaciones. 2. Definición e implantación de protocolos de coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones, que garanticen la participación de las Delegaciones en la toma de decisiones de los aspectos que les afecten. 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas		
Agentes implicados	DGATSA, Consejerías		



Código del Programa	PG07	Nombre del Programa	PG07. Mejora y optimización de la comunicación
Línea estratégica		Línea 2. Ecosistema	
Ejes estratégicos		E2. Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE04. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p> <p>OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.</p>	
Descripción del Programa			
<p>Hasta ahora no se ha abordado ningún Plan específico en la administración de la Junta de Andalucía que aborde la comunicación interna de forma sistematizada y organizada. Ésta cuenta con un conjunto de herramientas muy diversas que en ocasiones no resultan eficaces para los propósitos particulares de cada centro u órgano de la administración territorial.</p> <p>Este programa tiene como objetivo sistematizar y modernizar la comunicación y la gestión interna de la administración territorial, facilitando la coordinación entre las Delegaciones y los Servicios Centrales y entre las propias Delegaciones. A través del desarrollo de herramientas digitales y plataformas colaborativas, se pretende mejorar el intercambio de información, optimizar la gestión de proyectos y fomentar una cultura organizativa más interactiva y transparente. Se implementarán soluciones tecnológicas innovadoras como intranets, wikis, inteligencia artificial generativa, y redes sociales internas, que promoverán la cohesión y la eficiencia dentro de la administración.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematización de la comunicación interna entre Servicios Centrales y Delegaciones y entre las propias Delegaciones. 2. Definición de canales de comunicación formales que permitan el traslado de información y la comunicación continua entre las Delegaciones. 3. Desarrollo de herramientas de comunicación en línea para facilitar el intercambio de datos e información y la coordinación de actividades, tanto entre Delegaciones como con respecto a los Servicios Centrales (Intranets, Wikis, y empleo de soluciones basadas en IA generativa), así como dotar de repositorios de documentación compartida (como normativa, instrucciones, circulares). 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas de Servicios Centrales y Delegaciones		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas de Servicios Centrales y Delegaciones		
Agentes implicados	DGATSA, ADA, Consejerías		



LÍNEA 3: ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

Código del Programa	PG08	Nombre del Programa	PG08. Optimización, simplificación de procedimientos y adopción de mejores prácticas
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE05. Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, aumentando su digitalización y estandarización. OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.	
Descripción del Programa			
<p>Este programa tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos administrativos y procesos propios de la administración territorial. Para lograrlo, se propone un análisis exhaustivo de los procedimientos administrativos que afectan a la administración territorial a fin de aplicar criterios de simplificación administrativa que permitan una tramitación más sencilla y racional. Asimismo, se pretende abordar la estandarización de los procedimientos clave, y aplicación de las mejores prácticas mediante técnicas de benchmarking. Estas medidas permitirán reducir redundancias, agilizar los trámites y asegurar una gestión más eficiente y coherente en todas las Delegaciones, contribuyendo a una administración más transparente y accesible para la ciudadanía.</p> <p>Por otra parte, se identificarán procesos de trabajo en la administración territorial buscando proporcionar el máximo valor a la ciudadanía a través de la optimización de recursos, el aumento de la productividad, la reducción de costes, la agilización, así como la mejora de la calidad.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none">1. Identificación de los procesos y procedimientos clave en todas las Delegaciones con el fin de documentarlos para su aplicación de forma estandarizada.2. Benchmarking: Comparación de las prácticas internas con las mejores prácticas de otras organizaciones para identificar áreas de mejora y adoptar nuevas estrategias en las Delegaciones.3. Análisis y rediseño de los trámites y procedimientos administrativos clave para su optimización y simplificación, identificando redundancias y puntos de mejora.			
Población destinataria		Ciudadanía usuaria de los servicios públicos territoriales. Personas empleadas públicas	
Población beneficiaria		Ciudadanía usuaria de los servicios públicos territoriales. Personas empleadas públicas	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías	



Código del Programa	PG09	Nombre del Programa	PG09. Estandarización y homogeneización de procedimientos
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE05. Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, aumentando su digitalización y estandarización.	
Descripción del Programa			
<p>Una de las cuestiones que generan una aplicación normativa dispar en la Administración Territorial es la falta de criterios de interpretación, lo que conlleva en muchos casos una aplicación diferente de la norma según la provincia que se trate, originando a su vez una falta de agilidad en la tramitación como consecuencia de la necesidad de elevar consultas de interpretación a los órganos competentes por razón de la materia en Servicios Centrales.</p> <p>Este programa tiene como objetivo principal fortalecer la claridad en la interpretación normativa y estandarizar los procesos administrativos a través de la identificación de cuestiones que susciten dudas interpretativas, la creación de instrumentos ágiles para la elaboración de instrucciones y circulares, así como el desarrollo de manuales de procedimientos detallados. El enfoque se centra en asegurar que el personal empleado público cuente con información clara, precisa y de fácil acceso, garantizando la calidad y uniformidad en la prestación de los servicios en todas las provincias.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none">1. Adopción, implantación y seguimiento de un sistema que permita la identificación de cuestiones que originen interpretación dispar de la normativa que afecte a las Delegaciones.2. Desarrollo e implementación de instrumentos que permitan la elaboración ágil de instrucciones/circulares que permitan minimizar las dudas de interpretación normativa y de procedimientos en las Delegaciones.3. Elaboración de manuales de procedimientos que describan detalladamente los pasos a seguir en cada proceso y establezcan criterios de calidad y tiempos de respuesta, garantizando así la estandarización de procesos entre las distintas provincias.			
Población destinataria		Personas empleadas públicas de Delegaciones.	
Población beneficiaria		Ciudadanía usuaria de los servicios públicos territoriales. Personas empleadas públicas	
Agentes implicados		DGATSA, Consejerías	



Código del Programa	PG10	Nombre del Programa	PG10. Telematización de procedimientos
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE01. Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial.</p> <p>OE04. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p> <p>OE05. Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, aumentando su digitalización y estandarización.</p>	
Descripción del Programa			
<p>Este programa está orientado a impulsar la transformación digital de las Delegaciones de la Junta de Andalucía, modernizando sus sistemas administrativos, automatizando procesos clave e incorporando tecnologías emergentes. A través de la digitalización, unificación de herramientas, interoperabilidad de datos y la implementación de comunicaciones proactivas, se busca ofrecer una experiencia más ágil, transparente y eficiente tanto para el personal empleado de la administración como para la ciudadanía.</p> <p>Este programa no solo mejorará la experiencia de la ciudadanía, sino que también optimizará la gestión interna de las Delegaciones.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de necesidades de digitalización de los procedimientos utilizados en las Delegaciones, incluyendo su participación en grupos de trabajo, así como la modernización de sistemas administrativos y automatización de procesos, y la incorporación de tecnologías emergentes para dichas Delegaciones. 2. Definición e implementación de un programa para la unificación/homogeneización de herramientas por procedimientos entre las distintas Delegaciones. 3. Establecimiento de estándares y protocolos de interoperabilidad de datos, para asegurar la integración de la información en toda la Junta de Andalucía (Servicios centrales y Delegaciones) y evitar así la solicitud de documentación recurrente a la ciudadanía. 			
Población destinataria		Personas empleadas públicas de Delegaciones y ciudadanía usuaria de servicios públicos territoriales.	
Población beneficiaria		<p>Ciudadanía usuaria de los servicios públicos territoriales.</p> <p>Personas empleadas públicas</p>	
Agentes implicados		DGATSA, ADA, Consejerías	



Código del Programa	PG11	Nombre del Programa	PG11. Competencias de la Administración Territorial
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE06. Mejorar la dotación de recursos y espacios físicos y racionalizar las estructuras territoriales mediante la definición de soluciones eficaces y sostenibles.	
Descripción del Programa			
Este programa tiene como objetivo optimizar la gestión de los recursos y mejorar la coordinación entre los Servicios Centrales y las Delegaciones, a través de la clarificación de competencias, el análisis de la estructura organizativa y la adaptación de la normativa. El programa aborda tanto la distribución de competencias como la adecuación de la organización territorial para maximizar el rendimiento y la eficiencia en la prestación de servicios públicos.			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de las competencias delegadas y desconcentradas entre Servicios Centrales y Delegaciones 2. Estudio de la posible reorganización de competencias de la administración territorial con objeto de mejorar el rendimiento, la eficiencia y la consecución de objetivos. 3. Estudio de la afección de los cambios competenciales entre Consejerías sobre la administración territorial a efectos de garantizar la prestación de los servicios. 			
Población destinataria	Administración Junta de Andalucía		
Población beneficiaria	Administración Junta de Andalucía		
Agentes implicados	SGAP, DGATSA, Consejerías		



Código del Programa	PG12	Nombre del Programa	PG12. Servicios comunes
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OGE4. Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el proceso de toma de decisiones.</p> <p>OE06. Mejorar la dotación de recursos y espacios físicos y racionalizar las estructuras territoriales mediante la definición de soluciones eficaces y sostenibles.</p>	
Descripción del Programa			
<p>La implantación de servicios comunes en la Administración Territorial tiene como objetivo unificar y optimizar la prestación de servicios esenciales en todas las Delegaciones de una misma provincia. Esto permitirá una administración más eficiente, homogénea y accesible, con beneficios significativos para la ciudadanía y el personal empleado público. La medida busca crear una estructura operativa común que promueva la reducción de redundancias, el aprovechamiento compartido de recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes niveles administrativos.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio y análisis de posible implantación de servicios comunes en cada provincia. 2. Definición de proyecto piloto. 3. Implantación, seguimiento y análisis de aplicabilidad. Adecuación normativa. En su caso ampliación a otras áreas. 			
Población destinataria		Administración Territorial y Provincial Junta de Andalucía	
Población beneficiaria		Administración Territorial y Provincial Junta de Andalucía	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías	



Código del Programa	PG13	Nombre del Programa	PG13. Recursos Humanos
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE06. Mejorar la dotación de recursos y espacios físicos y racionalizar las estructuras territoriales mediante la definición de soluciones eficaces y sostenibles.	
Descripción del Programa			
<p>Con este programa se pretende optimizar el funcionamiento de las Delegaciones mediante la flexibilización de los puestos de trabajo, el análisis y adecuación de las cargas laborales, la retención y captación de talento, y la implementación de herramientas de gestión predictiva. Las medidas propuestas buscan enfrentar los desafíos que actualmente afectan la operatividad de las Delegaciones, tales como la alta rotación, la dificultad en la cobertura de puestos, la movilidad del personal hacia los Servicios Centrales, y el impacto de las próximas jubilaciones.</p> <p>Entre los resultados más esperados se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none">- Mayor flexibilidad en los puestos de trabajo, adaptando las responsabilidades y modalidades de trabajo a las necesidades reales de las Delegaciones.- Reducción de la alta rotación y mejora en la cobertura de puestos críticos, aumentando la estabilidad del personal			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none">1. Definición y adopción de criterios para la flexibilización de los puestos de trabajo en las Delegaciones.2. Revisión, actualización y flexibilización de los puestos de trabajo en las Delegaciones.3. Estudio para la adecuación de los niveles de los puestos de trabajo de las Delegaciones en base a las funciones y nivel de responsabilidad del puesto.4. Implantación de un cuadro de mando para el análisis de cargas y determinación de cuellos de botella en todas las Delegaciones con objeto de optimizar los recursos, planificando la correcta dotación de personal para atender las demandas de trabajo.5. Análisis y mejora de las características de los puestos de trabajo en Delegaciones con alta rotación o dificultad en la cobertura.6. Diseño de plan para la cobertura de puestos de trabajo en las Delegaciones, incluyendo:<ul style="list-style-type: none">- Cobertura de puestos de trabajo vacantes a causa de IT de larga duración, liberados sindicales o adscripciones funcionales en otros centros.- Cobertura de puestos de trabajo a causa de próximas jubilaciones, dotando así a las Delegaciones del personal indispensable para realizar sus tareas y garantizando la continuidad de los servicios.7. Diseño de medidas específicas de retención de talento, que haga frente a la movilidad del funcionariado de las Delegaciones a puestos de los Servicios Centrales muchos más atractivos, tanto en términos económicos como de competencias.8. Implantación de herramientas de análisis de datos a fin de gestionar de forma proactiva y predictiva y prever la demanda de servicios y asignar recursos de manera eficiente en las Delegaciones.9. Definición y creación de unidades administrativas temporales de apoyo a la gestión coordinada o masiva de procedimientos o servicios.10. Desarrollo de un modelo de gestión por objetivos para el personal empleado público: evaluación de desempeño, modelos de incentivos, etc., que garantice la eficiencia y eficacia del personal dentro de las Delegaciones, y permitir así una mejor distribución de tareas y funciones.			



Código del Programa	PG13	Nombre del Programa	PG13. Recursos Humanos
Población destinataria		Administración Territorial y Provincial Junta de Andalucía	
Población beneficiaria		Administración Territorial y Provincial Junta de Andalucía	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías	



Código del Programa	PG14	Nombre del Programa	PG14. Espacios físicos
Línea estratégica		Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	
Ejes estratégicos		E3. Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE06. Mejorar la dotación de recursos y espacios físicos y racionalizar las estructuras territoriales mediante la definición de soluciones eficaces y sostenibles.	
Descripción del Programa			
<p>Con este programa se busca mejorar la eficiencia en el uso de los espacios físicos de la administración territorial mediante la unificación de sedes, la modernización de las instalaciones y la optimización de los recursos. Esto responde a la necesidad de mejorar la calidad de los espacios de trabajo, reducir costes operativos y fomentar una mayor colaboración interinstitucional. La administración pública, como cualquier organización moderna, debe adaptarse a nuevas formas de trabajo y garantizar que los recursos físicos se empleen de manera eficiente y sostenible.</p> <p>La reorganización de los espacios físicos y la modernización de las instalaciones contribuirán no solo a reducir costes operativos, sino también a mejorar el bienestar del personal empleado público y la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía. Además, al fomentar la colaboración entre distintos órganos, el programa promoverá una gestión pública más integrada y coordinada, alineada con las necesidades actuales de la administración territorial.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none">1. Análisis de los espacios físicos actuales para identificar áreas subutilizadas o mal distribuidas para su reorganización para maximizar la eficiencia, incluyendo la adopción de oficinas compartidas y estaciones de trabajo flexibles.2. Definición de medidas para la optimización de sedes, de cara a su unificación y mejora de las instalaciones.3. Adecuación de los espacios de trabajo.			
Población destinataria		Personas empleadas públicas de Delegaciones	
Población beneficiaria		Personas empleadas públicas de Delegaciones	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, D.G. Patrimonio, Consejerías	



LÍNEA 4: PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO

Código del Programa	PG15	Nombre del Programa	PG15. Estrategia de cambio
Línea estratégica		Línea 4. Personas empleadas públicas	
Ejes estratégicos		E4. Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE07. Mejorar el proceso de gestión del cambio en la administración territorial, mediante el desarrollo e implementación de una metodología y evaluando su impacto.</p> <p>OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.</p>	
Descripción del Programa			
<p>Con el desarrollo del Plan Estratégico, las Delegaciones de Junta de Andalucía se encontrarán en un proceso de transformación que busca modernizar las formas de trabajo, implementar nuevas tecnologías y optimizar la prestación de servicios. Esta transición es necesaria para responder a las demandas ciudadanas de eficiencia y accesibilidad, así como para alinearse con los avances tecnológicos. Sin embargo, estos cambios requieren un enfoque estructurado que permita al personal adaptarse de manera efectiva a las nuevas condiciones laborales. Para ello, es indispensable desarrollar un Programa de Gestión del Cambio, con una visión clara, objetivos definidos y una estrategia de comunicación que asegure la participación activa del personal empleado y su adaptación progresiva.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación inicial del Plan Estratégico a todos los niveles de la Administración. 2. Elaboración y desarrollo de un programa de gestión del cambio para la adaptación a la nueva forma de trabajo del personal empleado público de las Delegaciones. Para cada bloque de cambios, definición de una visión clara y objetivos específicos, comunicándolos de manera transparente a todos los niveles de la administración territorial. 3. Desarrollo e implementación de un plan de comunicación efectivo que informe regularmente sobre el progreso, los beneficios y las etapas del proceso de cambio en la administración territorial. 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Agentes implicados	SGAP, DGATSA, Consejerías		



Código del Programa	PG16	Nombre del Programa	PG16. Acciones para la gestión del cambio
Línea estratégica		Línea 4. Personas empleadas públicas	
Ejes estratégicos		E4. Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE07. Mejorar el proceso de gestión del cambio en la administración territorial, mediante el desarrollo e implementación de una metodología y evaluando su impacto.</p> <p>OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.</p>	
Descripción del Programa			
<p>La modernización de las Delegaciones implica cambios importantes en la forma en que se llevan a cabo las actividades diarias, impulsados por la digitalización, la automatización y la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, estos cambios, aunque necesarios, pueden generar resistencias en el personal empleado público, principalmente debido a la incertidumbre sobre cómo afectarán sus funciones actuales, la falta de familiaridad con las nuevas herramientas y el temor al fracaso en la adaptación. Para asegurar que el proceso de cambio sea exitoso, es esencial implementar un programa que identifique las resistencias y establezca estrategias proactivas para abordarlas, acompañado de mentorías, coaching y una implementación gradual mediante proyectos piloto.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de posibles resistencias al cambio en las Delegaciones y desarrollo de estrategias para abordarlas de manera proactiva. 2. Desarrollo de programas de mentoría y coaching en las Delegaciones para apoyar al personal empleado público durante la transición, ayudándolos a desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse al cambio. 3. Mecanismos para implementación de cambios de manera gradual en las Delegaciones, comenzando con proyectos piloto para evaluar su impacto y realizar ajustes antes de una implementación a gran escala. 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Agentes implicados	SGAP, DGATSA, Consejerías		



Código del Programa	PG17	Nombre del Programa	PG17. Habilidades y competencias del personal
Línea estratégica		Línea 4. Personas empleadas públicas	
Ejes estratégicos		E4. Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.	
Objetivos estratégicos del Programa		<p>OE07. Mejorar el proceso de gestión del cambio en la administración territorial, mediante el desarrollo e implementación de una metodología y evaluando su impacto.</p> <p>OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.</p>	
Descripción del Programa			
<p>El entorno de trabajo en las Delegaciones está cambiando rápidamente debido a la digitalización, la automatización y la introducción de nuevas tecnologías. A medida que estos cambios transforman la forma en que se prestan los servicios públicos, se hace esencial que el personal empleado público desarrolle nuevas competencias para adaptarse. Sin embargo, muchas de las personas empleadas pueden no tener las habilidades necesarias para utilizar herramientas tecnológicas avanzadas, y otras pueden necesitar reforzar tanto sus competencias técnicas como sus habilidades blandas (comunicación, liderazgo, etc.). Este programa se justifica en la necesidad de dotar al personal empleado público de las competencias adecuadas para que puedan adaptarse eficazmente a los cambios, mejorando así su rendimiento laboral y asegurando que las Delegaciones sigan proporcionando servicios de alta calidad.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un sistema estructurado para evaluar las competencias actuales del personal de las Delegaciones e identificar áreas de mejora. 2. Programas de <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> para mejorar las habilidades y conocimientos del personal empleado público, ayudando a desempeñar nuevos puestos de trabajo en las Delegaciones. 3. Integración del uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la realidad virtual o el análisis de datos, en los programas de formación para mejorar la eficacia del aprendizaje y mantener actualizadas las competencias digitales del personal de las Delegaciones, promoviendo a su vez así la retención del talento. 4. Actualización del plan de formación integral para adaptarlo a las nuevas necesidades detectadas en las Delegaciones. 5. Definición de cursos y programas específicos para áreas de especialización relevantes para las Delegaciones, como, administración electrónica, gestión de políticas públicas, administración financiera, tecnología de la información, entre otros. 6. Capacitación en habilidades interpersonales: Proveer formación en las Delegaciones en habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo. 7. Desarrollo de mecanismos para evaluar el impacto de los programas de formación en el desempeño laboral del personal de las Delegaciones, y realizar ajustes según sea necesario para cada Delegación en específico. 			
Población destinataria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Población beneficiaria	Personas empleadas públicas de Delegaciones.		
Agentes implicados	SGAP, ADA, DGATSA, Consejerías		



Código del Programa	PG18	Nombre del Programa	PG18. Mecanismos de soporte
Línea estratégica		Línea 4. Personas empleadas públicas	
Ejes estratégicos		E4. Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.	
Objetivos estratégicos del Programa		OE08. Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.	
Descripción del Programa			
<p>El entorno de trabajo dentro de las Delegaciones está experimentando cambios profundos debido a la introducción de nuevas tecnologías, la digitalización de procesos, y la modernización administrativa. Estos cambios pueden generar tensiones, conflictos y resistencia entre el personal, debido a la incertidumbre, la falta de familiaridad con los nuevos sistemas o las expectativas adicionales que se les exigen. Además, la comunicación interna inadecuada y la falta de mecanismos para expresar inquietudes o resolver conflictos pueden afectar el bienestar del personal y el rendimiento general de las Delegaciones.</p> <p>Este programa responde a la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, reducir los conflictos y fomentar un ambiente laboral más saludable y colaborativo. Al mismo tiempo, se busca que el personal se adapte con éxito a las nuevas tecnologías y procedimientos, recibiendo el apoyo técnico y emocional necesario para enfrentar los retos.</p>			
Proyectos a desarrollar			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de talleres y recursos para la resolución de conflictos y la mejora de la convivencia en el entorno laboral. 2. Provisión de soporte para resolver problemas relacionados con nuevas tecnologías y procesos, así como apoyo emocional para ayudar al personal de las Delegaciones a adaptarse. 			
Población destinataria		Personas empleadas públicas de Delegaciones.	
Población beneficiaria		Personas empleadas públicas de Delegaciones.	
Agentes implicados		SGAP, DGATSA, ADA, Consejerías	



10 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico ha de ser coherente con el modelo de Gobernanza empleado para la redacción del mismo, manteniendo los mecanismos de colaboración con aquellos agentes, cuyo compromiso y participación es necesario para garantizar su adecuado cumplimiento.

Los mecanismos para su gestión, en cuanto a coordinación, seguimiento, revisión y evaluación, estarán sujetos a su posible adaptación a las circunstancias, que pueden ser cambiantes a lo largo de su desarrollo, dado que tiene un horizonte amplio que alcanza hasta el año 2030.

Se persigue enmarcar esta política en el contexto del buen gobierno, donde la evaluación se convierte en un instrumento necesario para cumplir los objetivos de transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía de la gestión pública, tal y como recoge el artículo 12.1 de la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía.

Mediante este seguimiento y evaluación se podrá comprobar el desarrollo de los programas y medidas previstas, e intervenir mediante su revisión siempre que sea necesario para conseguir los objetivos establecidos. Para facilitar esta labor, se han previsto una serie de herramientas y mecanismos que han de permitir conocer periódicamente su nivel de ejecución, a fin de detectar, con antelación suficiente, posibles desviaciones y poder determinar medidas alternativas para superarlas.

Para ello se establecerán los responsables y se articularán mecanismos y cronogramas vinculados al sistema de seguimiento y evaluación, que se compone de los siguientes elementos:

- Órganos de seguimiento y evaluación. Se creará una Comisión de Seguimiento, formada por una Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento, que se encargará de supervisar su correcto desarrollo, de medir la realización y resultados de los programas y medidas, así como de proponer las modificaciones o reprogramaciones que se estimen oportunas y por un Órgano de Dirección, que será responsable de la toma de decisiones que impliquen modificaciones o reprogramaciones, en base a las propuestas realizadas por la Oficina Técnica.
- Sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación. Se diseñará un panel de indicadores capaces de ofrecer información homogénea, detallada, pero también integrada y sintética sobre la situación de los programas y el nivel de consecución de los objetivos.
- Cronograma y productos resultantes del seguimiento y evaluación. La información de seguimiento será mantenida y revisada de forma permanente por los órganos designados a tal fin, con la participación de los distintos centros directivos que están involucrados en este Plan Estratégico. Esta información será compartida, en aras de garantizar la transparencia y promover la participación.



10.1 ÓRGANOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: COMISIÓN DE SEGUIMIENTO

Para el proceso de seguimiento y evaluación del Plan se creará una Comisión de Seguimiento, formada por un Comité Directivo de Evaluación y Seguimiento y una Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento, con la composición y funciones que se especifican a continuación.

Se velará porque, en la medida de lo posible, los órganos de dicha estructura cuenten con una representación equilibrada de hombres y mujeres.

Comité Directivo de Seguimiento y Evaluación

Será el órgano de dirección encargado de la toma de decisiones que impliquen modificaciones o reprogramaciones en el Plan, en base a las propuestas de la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento. Este órgano será la CICETA como evolución del Comité Directivo que se detalla en el sistema de Gobernanza.

Se reunirá con carácter anual y le corresponderán las siguientes funciones:

- Análisis y valoración de las memorias anuales, así como de las evaluaciones intermedia y final.
- Modificación y reprogramación, en caso necesario, de los objetivos, programas y medidas del Plan, a partir de las propuestas elevadas por la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento.
- Valorar y aprobar, si se estima oportuno, las propuestas realizadas la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento, así como determinar las actuaciones que deban adoptarse para evitar desviaciones de los objetivos perseguidos.
- Coordinación, en su caso, con otros organismos públicos, así como con las empresas y asociaciones sectoriales, en la ejecución del Plan Estratégico.

Oficina Técnica de Seguimiento y Evaluación

Será el órgano encargado del impulso y desarrollo del Plan. Para ello diseñará e implementará los mecanismos oportunos que aseguren la disponibilidad de los datos, para que se pueda medir la realización y resultados de los programas y medidas.

Dicha Oficina estará compuesta por personal al servicio de la SGAP, la DGATSA y la ADA, dando continuidad a los trabajos realizados por la Oficina Técnica de elaboración del Plan, tal como se indica en el modelo de Gobernanza.

En concreto, serán funciones de la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento las siguientes:

- Diseñar las herramientas necesarias para la recogida de la información. Como mínimo, se tiene prevista la creación de un cuadro de mandos que permita recogerla de forma automatizada, a través de los indicadores establecidos.
- Establecer un sistema y calendario para la recogida sistemática de la información.
- Recopilación, tratamiento y análisis de la información relativa al sistema de indicadores.
- Realización de memorias anuales de seguimiento del Plan, así como de las evaluaciones intermedias y la evaluación final.



- A partir de lo anterior, y dentro del proceso de mejora continua del mismo, elaboración de las propuestas de modificación de los programas y medidas a desarrollar que se consideren necesarios, de acuerdo con los Centros Directivos responsables, o a propuesta de las diferentes Consejerías.
- Proponer las modificaciones o reprogramaciones, que se estimen oportunas, al Órgano de Dirección.

Oficina Técnica Territorial

Será el órgano encargado del seguimiento de la implantación del Plan en cada provincia.

Dicha Oficina estará compuesta al menos por personal al servicio de la DGATSA y por los Secretarios Provinciales de las Delegaciones del Gobierno.

A las reuniones de la Oficina Técnica Territorial podrán asistir otros representantes territoriales que se encuentren implicados en la ejecución de los programas o proyectos, y cuya asistencia se considere relevante por razón de la materia.

La Oficina podrá estar apoyada por servicios técnicos de la Administración de la Junta de Andalucía o de entidades públicas dependientes de esta, así como por personal técnico de las propias organizaciones de los agentes económicos y sociales, si lo considerasen necesario.

Sus funciones serán:

- Realizar un seguimiento del grado de implantación del Plan en cada provincia.
- Recopilar, tratar y analizar los datos a nivel territorial que permitan el cálculo de los indicadores.
- Coordinar al personal técnico de los diferentes Delegaciones implicados en la recogida de interpretación de la información.
- Recopilar y analizar las aportaciones y propuestas de mejora del Plan remitidas por la Delegaciones.
- Trasladar la información a la Oficina Técnica de Seguimiento y Evaluación.

Se articularán los mecanismos necesarios para la participación equilibrada y representativa de mujeres y hombres en el proceso ejecución y seguimiento del Plan Estratégico.

10.2 SISTEMA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

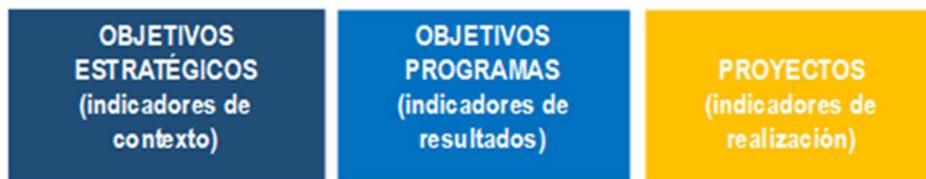
Los indicadores representan la fuente de información más importante dentro del sistema de seguimiento y evaluación. Se estructuran en tres niveles:

- **Indicadores de impacto**, diseñados para calcular la magnitud de la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Se miden al inicio y se establecen metas a alcanzar a la finalización del Plan Estratégico. En aquellas medidas que se establezcan a más largo plazo se construirán y/o medirán en las sucesivas iteraciones de la misma.
- **Indicadores de resultados** diseñados para medir los logros inmediatos conseguidos a través de los programas. Al igual que los anteriores se miden al inicio del Plan Estratégico, siempre que sea posible, o en las sucesivas iteraciones.
- **Indicadores de realización**, diseñados para seguir el grado de ejecución de los proyectos incluidos en cada programa.

Para cada uno de los indicadores seleccionados se ha verificado que cumple las siguientes características:

- Que sea CLARO: Preciso e inequívoco
- Que sea RELEVANTE: Apropiado para medir aspectos importantes del objeto
- Que sea ECONÓMICO: Calculable de manera práctica y económica
- Que sea MEDIBLE: Susceptible de ser verificado externamente

Los indicadores que se han podido recopilar en el análisis de la situación inicial, sirven de medida como punto de partida. En los casos viables se han propuesto metas, en otros se establecerán en las sucesivas iteraciones del Plan, ya que se ha considerado más realista establecerlas al inicio de cada proyecto, momento en el que se va a tener un conocimiento más específico que permita definir cada meta. Todos aquellos indicadores que hagan referencia a personas estarán debidamente desagregados por sexo.



4. Sistema de indicadores del Plan Estratégico

En los Anexos III A V se describen el sistema de indicadores de la primera iteración, que se irá enriqueciendo en las sucesivas iteraciones.



10.3 PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

El Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico se realizará durante su ejecución y a la finalización del mismo, con los siguientes informes y evaluaciones:

- Análisis de evaluabilidad ex ante
- Evaluación ex ante
- Informes anuales de seguimiento
- Evaluación intermedia
- Evaluación final

Análisis de evaluabilidad ex ante

Como parte de asesoramiento metodológico llevado a cabo por parte del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP, ésta ha coordinado el análisis de evaluabilidad ex ante del Plan, que ha sido elaborado por tres personas evaluadoras independientes de la Junta de Andalucía y que, tras la incorporación de las correspondientes modificaciones al presente Plan se ha emitido un documento de evaluabilidad favorable.

Evaluación ex ante

El presente Plan se someterá a una evaluación ex ante con la participación de un grupo de personas expertas en el ámbito de éste y que se relacionarán en el Anexo correspondiente, y una revisión metodológica, llevada a cabo por un equipo de personas evaluadoras pertenecientes al Grupo de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP. Las principales aportaciones realizadas por las personas expertas se incorporarán en el presente documento.

Informes de seguimiento anual

Cada año se elaborará un informe de seguimiento referido al año anterior, en el que se presentará de forma clara y concisa el grado de avance de los proyectos y programas de actuación, así como la evolución de los indicadores correspondientes. Se identificarán los problemas y condicionantes surgidos, identificando las causas que los provocan, sus consecuencias y las soluciones propuestas para resolverlos.

Con esta información se persigue analizar el grado de consecución del Plan y sus logros parciales. Tras la revisión de los informes de seguimiento anuales, y previo acuerdo del Órgano de Dirección, podrán derivarse modificaciones, que deberán quedar debidamente formalizadas.

Evaluación intermedia

Se elaborará un informe de evaluación intermedia referida a la finalización del año 2027. En esta evaluación se analizará el diseño, la implementación y los resultados hasta ese momento, y con ella se perseguirán los siguientes propósitos:

- Analizar el grado de avance de la ejecución, así como la forma en la que las actuaciones se han ajustado a lo programado.
- Valorar el progreso en la consecución de los objetivos fijados, mediante la valoración de la evolución de los principales indicadores, estudiándose las causas de los niveles alcanzados.
- Analizar los cambios en el marco normativo y estratégico, y reajustar las líneas, objetivos y programas para hacerlos coherentes.



- Proponer cambios en los programas, para ajustarlos a los recursos disponibles, mejorar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos para el 2030.
- En línea con lo anterior, y en caso de existir una desviación importante respecto de los objetivos marcados, se analizará y propondrá un plan de medidas correctoras, cuya aplicación se consensuará con los agentes involucrados.

Evaluación final

Finalizado el periodo de vigencia del Plan, se realizará una evaluación final, en la que se valorarán los resultados generados y se determinará si los programas y medidas aplicadas han sido útiles y eficaces contribuyendo a alcanzar los objetivos perseguidos. Esta evaluación actualizará los resultados obtenidos en la evaluación intermedia, siendo su propósito obtener conclusiones para formular el siguiente Plan Estratégico. Se requerirá disponer de los datos necesarios para establecer los valores finales de los indicadores.

Como complemento a los informes realizados hasta el momento, en esta fase la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento podrá realizar un cuestionario dirigido a todas las personas implicadas en su ámbito subjetivo, incluido el público en general, con la finalidad de evaluar los resultados y efectos generados a su término y recabar las necesidades/expectativas informativas que se puedan tener al respecto.

Los seguimientos anuales, las evaluaciones intermedia y final y otras cuestiones de interés, serán difundidos por distintos medios (listas de correos, reuniones, presentaciones, etc.) y de manera eficaz por la Oficina Técnica de Seguimiento y Evaluación entre los distintos órganos, centros directivos y agentes implicados en la ejecución del Plan.



11 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Transformar la administración territorial

Implementar con éxito el Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial plantea un gran desafío que hace necesario establecer una buena estrategia de comunicación y difusión que permita su comprensión y entendimiento por parte de las personas empleadas públicas y de la ciudadanía. Además, garantizar la correcta difusión de la visión del Plan facilitará que todos los miembros de la organización estén informados, comprometidos y alineados con los objetivos estratégicos; reducir la resistencia al cambio y que la ciudadanía sea consciente de sus beneficios.

Por ello, desde la Dirección General de Simplificación Administrativa y Administración Territorial, se llevarán a cabo las siguientes actuaciones en materia de comunicación y difusión del plan:

1. A través del Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía aparecerá visible el Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial, así como los informes de seguimiento y evaluación del mismo.
2. A través de materiales divulgativos de fácil comprensión sobre el Plan, los proyectos contenidos en ella y los resultados de las evaluaciones
3. Anuncio y divulgación en redes sociales.
4. Jornadas de presentación del Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial en todas las Delegaciones y con carácter general para Servicios Centrales.
5. Presentación de la evaluación intermedia del Plan.
6. Presentación de los resultados de la evaluación final del Plan.
7. Acciones de comunicación a la ciudadanía y empresas de distintos ámbitos, sobre la publicación y evaluación del Plan.



ANEXOS

ANEXO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para comprender plenamente el estado actual, es esencial realizar un diagnóstico exhaustivo que permita identificar tanto los avances logrados como los desafíos pendientes. En este caso, el análisis realizado ha tenido en cuenta la situación de partida respecto a la formulación de los tres planes estratégicos para la transformación de la Administración de la Junta de Andalucía.

En la elaboración de este análisis se han utilizado fuentes de datos de distinta naturaleza:

1. Estadísticas oficiales publicadas por órganos responsables de su elaboración y publicación;
2. Datos de sistemas de información corporativos de la Junta de Andalucía para el seguimiento de sus procedimientos internos; y
3. Actuaciones concretas para la recopilación de información que, por un lado, ayuden a entender la realidad social de Andalucía y, por otro, complementen fuentes de datos ya existentes.

A continuación, se enumera cada una de estas fuentes:

1. **Estadísticas Oficiales:** se han recopilado datos elaborados y publicados por organismos oficiales que ofrecen información de aspectos sociales, económicos y demográficos de interés para la elaboración del presente diagnóstico. Se listan las fuentes utilizadas, agrupadas por el organismo responsable de la misma.
 - Instituto Nacional de Estadística, INE.
Estadísticas de población.
Proyecciones de población. Años 2024-2074.
Encuesta de Discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia dirigida a hogares, 2020.
Encuesta de Condiciones de Vida, 2023.
Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, 2023.
 - Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, IECA.
Encuesta social 2024. Consumo digital. Hábitos de la población andaluza.
Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía
Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. Resultados para Andalucía
 - Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS.
Estudio Calidad de los Servicios Públicos, 2023. Estudio Opinión Pública y Política Fiscal (XL), 2023.
2. **Sistemas de información corporativos:** Consulta de información aportada por SGAP, obtenida de bases de datos internas sobre el funcionamiento de algunos aspectos de la Junta de Andalucía.



3. **Actuaciones concretas para la recopilación de información complementaria:** Se han realizado entrevistas y cuestionarios a fin de involucrar a los distintos agentes destinatarios de las estrategias, y analizado otras fuentes de información correspondientes a proyectos realizados por la Junta de Andalucía a través de otros canales:
- Encuesta al personal empleado público de las Delegaciones relacionado con las dificultades de estos organismos, así como detección de necesidades y propuestas de mejora.
 - Realización de entrevistas involucrando a personas clave de la Administración de la Junta de Andalucía, conocedores en detalle del contexto interno de la digitalización, la excelencia en la prestación de servicios y su organización territorial.
 - Encuesta a la ciudadanía y su percepción de los servicios públicos realizada a través de la Fundación Pública Centro de Estudios Andaluces, CENTRA.
 - Encuesta a las personas dinamizadoras de los Centros Vuela de la Junta de Andalucía.
 - Proyecto ADN - Autodiagnóstico de la Innovación. Se trata de un servicio de análisis y asesoramiento del IAAP que ayuda a las personas responsables de Unidades Administrativas de la Junta de Andalucía a sacar el máximo partido a sus equipos para resolver los problemas a los que se enfrentan para prestar sus servicios, empleando para ello técnicas de innovación.
 - Aportaciones realizadas por el Comité Técnico común a las tres estrategias, en relación con sus principales dificultades.

Lo anterior se ha completado con el análisis de otras estrategias, realizado en el apartado 3 de este documento.

A continuación, se presenta el análisis que se obtiene tras extraer la información más relevante en el ámbito de este Plan Estratégico según la naturaleza de la fuente consultada.

1. ESTADÍSTICAS OFICIALES

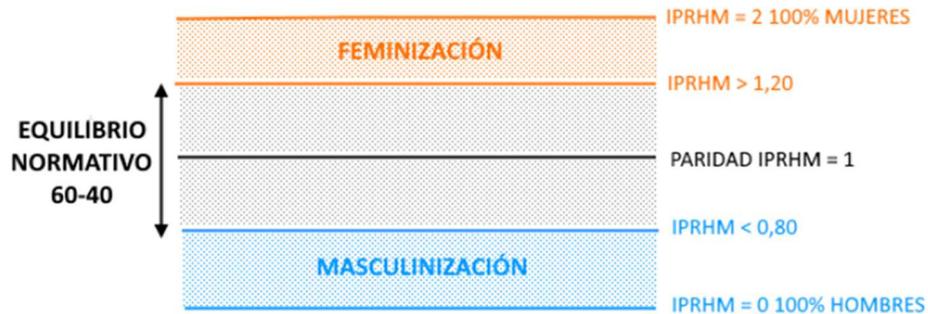
Un elemento importante para determinar la situación actual es el análisis de indicadores clave de estadísticas oficiales relacionados con el ámbito de actuación de la formulación del Plan Estratégico.

En este contexto, se incorporan como enfoques transversales al Plan, la inclusión y la igualdad de género, realizándose un análisis específico de las personas con discapacidad, además de un desglose por sexo.

Por su simplicidad, se ha elegido el Índice de Presencia Relativa de Hombres y Mujeres (en adelante IPRHM)⁶. Se considera que una representación es relativamente equilibrada cuando el valor del índice oscila entre 0,80 y 1,20, traslación del rango 40%-60% para ambos sexos de representación equilibrada⁷. Los desequilibrios en la presencia relativa de ambos sexos estarían comprendidos fuera de este rango, de modo que valores del índice mayores a 1,20 indican una presencia femenina superior al 60% y valores menores a 0,80 una sobrerrepresentación masculina.

⁶ La fórmula de cálculo de este índice es $IPRHM = \frac{M-H}{M+H} + 1$, donde M=Nº de mujeres; H=Nº de hombres.

⁷ Es el que toma como referencia la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, cuando fija el criterio y la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía en su art. 3.



4. Significado del IPRHM (Fuente: SGAP)

1.1 Análisis demográfico y tendencias poblacionales

En este análisis de contexto, y con el objeto de crear una estrategia centrada en la ciudadanía, es fundamental analizar la **población andaluza a enero de 2024 y las tendencias poblacionales** a través de las fuentes de datos oficiales que se irán mencionando a lo largo del presente epígrafe. Dado que son estudios de tendencias, los marcos temporales no siempre serán coincidentes, si bien se han escogido los más cercanos al marco temporal de realización del diagnóstico.

La población de Andalucía se situó en 8.628.026 personas el 1 de enero de 2024, según las últimas proyecciones de población publicadas por el Instituto Nacional de Estadística, INE. Con respecto al sexo, se podría decir que **existe paridad**, con un 50,8% mujeres (IPRHM=1,02). La población andaluza constituye el **18% de la población en España**.



5. Marco temporal y población diana (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)

Si se representa la población por edad en enero de 2024 y su proyección a 2030, tal como puede apreciarse en la siguiente figura:



6. Pirámide de la población compuesta, Andalucía 2024 y 2030 (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)

La pirámide de población compuesta de Andalucía para los años 2024 y 2030, representa, por un lado, el perfil de la población actual por edad simple y, por otro, el efecto producido por la propia dinámica poblacional en el plazo de 6 años.

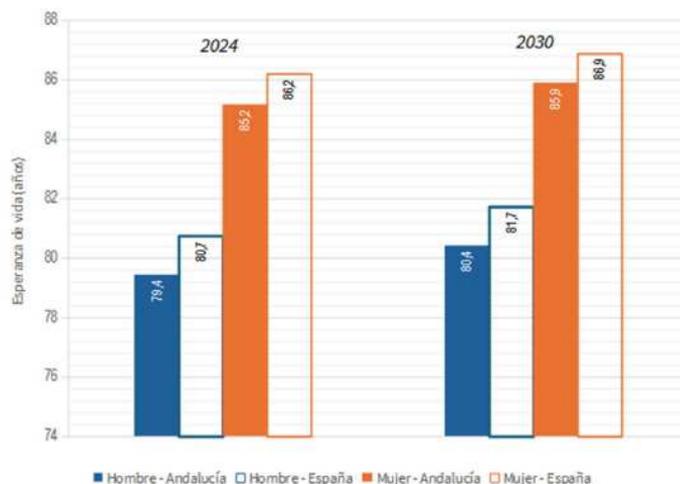
En cuanto a la **distribución por edad**, más de la mitad de la población (51,8%) se encuentra en un rango de edad comprendido entre los 31 y los 66 años, y el 33% se encuentra entre 40 y 60 años. Atendiendo a los **grupos de edad avanzada**, las diferencias entre los dos sexos se hacen más significativas. De esta forma, de los más de 1,6 millones de andaluces con 65 o más años en 2024, las mujeres de este grupo de edad acumulan un porcentaje del 56,2% de la población, pasando a porcentajes del 66,9 y el 76,3 en los grupos de edad más mayores, 85 y 95, y más años respectivamente. Estos datos contrastan con los de hombres que acumulan del 43,8% pasando a porcentajes del 33,1 y el 23,7 en los grupos de edad más mayores, 85 y 95. Si se mantienen las tendencias demográficas actuales, para el horizonte 2030, los porcentajes se mantienen prácticamente estables.

Respecto a la **fecundidad**, el número medio de hijos e hijas por mujer en Andalucía será de 1,20 al final del año 2024, algo superior al 1,12 que se prevé para el total nacional. Para los dos ámbitos territoriales, estos valores se mantendrán bastante estables en el horizonte de proyección. Este indicador irá acompañado de una edad media de la mujer a la maternidad elevada, que alcanzará al final del periodo los 31,81 años para el caso de Andalucía y 32,47 años para el total del territorio nacional (apenas 0,2 años por debajo de las cifras de partida en ambos territorios).

Otro de los fenómenos demográficos, la **mortalidad**, está claramente influenciado por la variable sexo. En este sentido, uno de los indicadores que resume de forma más clara este comportamiento es la esperanza de vida al nacer. De forma general, este indicador muestra una diferencia entre sexos que se mantiene prácticamente estable en los próximos años, tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico.



La esperanza de vida aumenta ligeramente en 2030 para ambos sexos y en las mujeres se mantiene la diferencia de esperanza de vida superior con respecto a los hombres.



7. Esperanza de vida proyectada, Andalucía y España 2024 y 2030 (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)

En el estudio de la dinámica de la población, el **fenómeno migratorio** es el más volátil y, por tanto, el más difícil de predecir. Una de las causas que lo dificultan es que hay que particionarlo en varios subfenómenos atendiendo a la dirección del movimiento (emigración e inmigración) y a los ámbitos geográficos implicados (movimientos migratorios con origen y destino dentro de Andalucía, movimientos migratorios entre Andalucía y el resto de España, y movimientos migratorios entre Andalucía y el extranjero).

Andalucía recibirá a lo largo de 2024 a más de 180 mil personas procedentes del extranjero (cifra que desciende a 128 mil en 2030) según las Proyecciones de Población del INE. De éstas, algo más de la mitad (52,4%) serán hombres. También llegarán personas procedentes del resto de España, en torno a 68 mil. Este volumen llegará a 76 mil en 2030.

Cambiando el sentido del vector migratorio, en el lado de las emigraciones, las salidas de la población Andaluza al resto de España se elevarán a 66 mil (75 mil en 2030), y a otro país emigrarán 72 mil andaluces (68 mil en 2030).

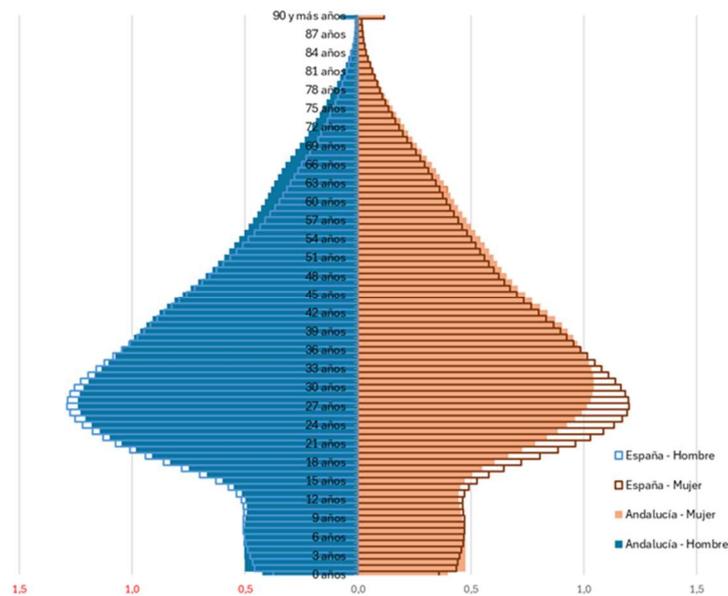
La suma de los movimientos descritos (dentro y fuera de nuestro país) arrojan un saldo migratorio total positivo, 110 mil. De igual signo es el saldo que se prevé para 2030 (aunque el volumen desciende casi a la mitad).

La estructura etaria de las inmigraciones con origen en el extranjero presenta algunas diferencias en los perfiles de ambos territorios, Andalucía y España, tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico, pero, en ambos casos, este grupo poblacional se concentra en el intervalo de los 20 a 40 años aproximadamente, personas potencialmente activas que vienen acompañadas de sus hijos y que provocan, por tanto, un rejuvenecimiento directo en la edad media de la población andaluza.

Respecto a las entradas de los grupos de edad más avanzada, 60 y más, el patrón responde, en su mayoría, a personas que deciden fijar su residencia en Andalucía tras finalizar la vida laboral en su país de origen.

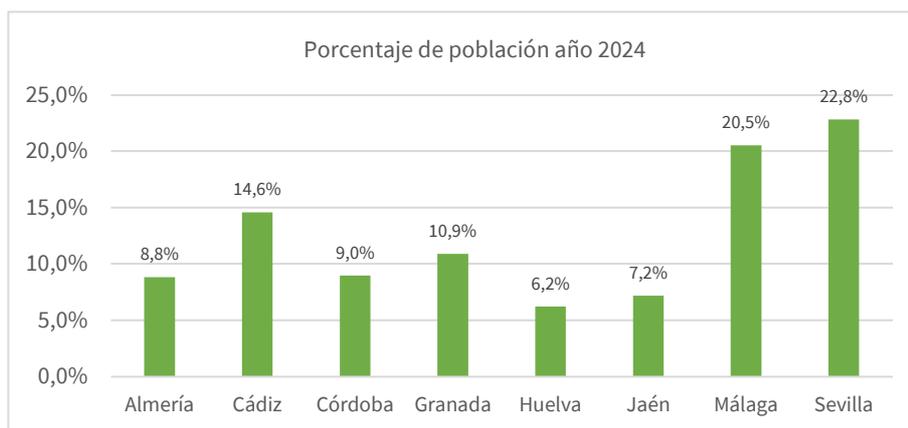


Según la residencia, a 1 de enero de 2022⁸, las personas extranjeras residentes en Andalucía sumaron 741.378 (alrededor del 8,7% de la población). En cuanto al sexo, los grupos están bastante equilibrados, con ligera sobrerrepresentación masculina.



8. Pirámide de población compuesta. Inmigraciones procedentes del extranjero, Andalucía y España 2024 (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE)

Por otra parte, se realiza este análisis demográfico en las diferentes provincias de Andalucía.



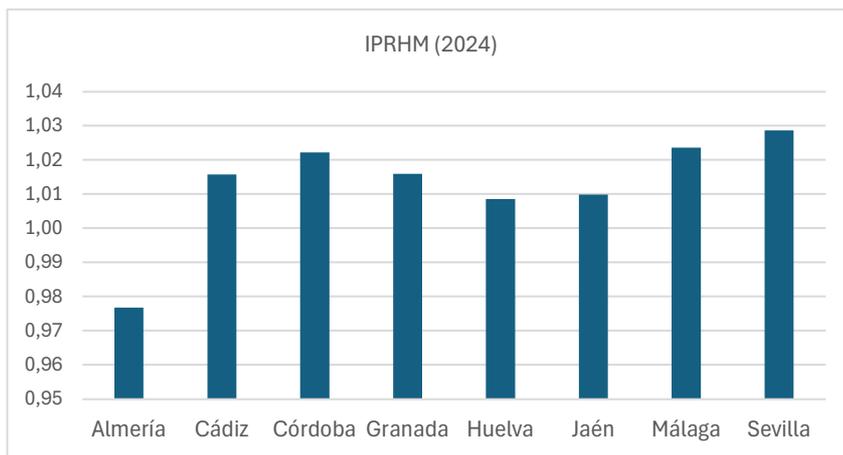
9. Porcentaje de población por provincia, año 2024. (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)

⁸ Fuente Padrón Municipal de Habitantes a 1 de enero de 2022.



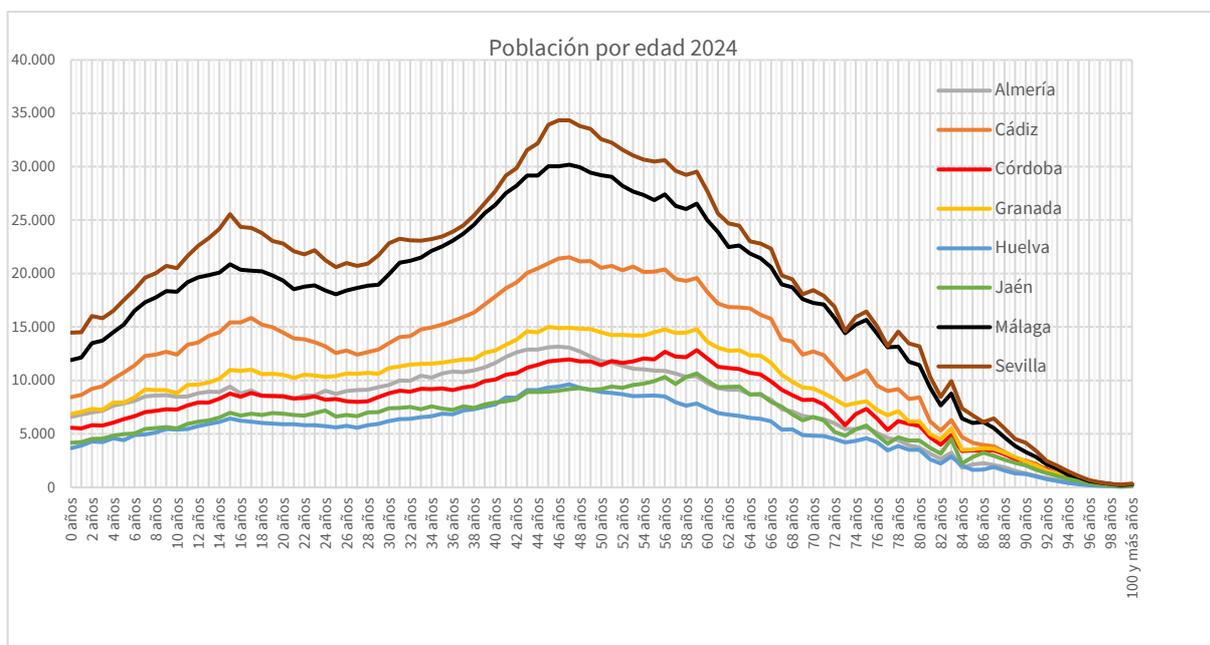
Como se observa, las provincias de Sevilla, Málaga y Cádiz concentran la mayor parte de la población, con un 22,8%, 20,5% y 14,6% respectivamente. Por otro lado, Huelva y Jaén, con el 6,2% y 7,2%, son las menos pobladas.

Con respecto al sexo, se podría decir que existe paridad, con valores que oscilan entre 0,98 (48,8% de mujeres en Almería) y 1,03 (51,4% de mujeres en Sevilla).



10. Índice IPRHM 2024 por provincia. (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)

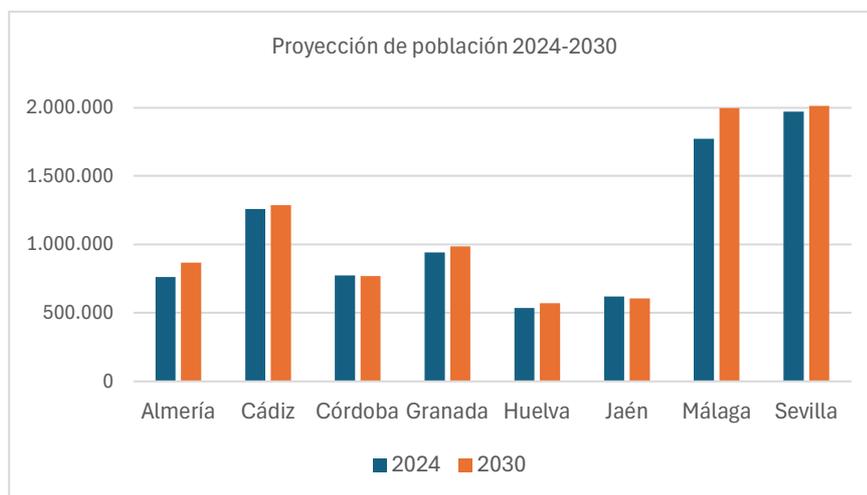
Por otra parte, la representación de la población por edad ofrece una dinámica parecida en las distintas provincias, resultando que más de la mitad de la población (entre el 51,5 y el 52,7%) se encuentra en un rango de edad comprendido entre los 31 y los 65 años, y del orden del 33% se encuentra entre 40 y 60 años.



11. Distribución de población por edad en las diferentes provincias (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)



En cuanto a los datos de proyección prevista en los próximos años, se espera un incremento de población del 5,0% en global, siendo mayor en las provincias de Almería (12,0%) y Málaga (11,2%) y esperándose un leve descenso en Jaén (-2,4 %) y Córdoba (-0,6%).



12. Proyección de población por provincia. (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)

Las principales conclusiones obtenidas en lo que respecta a la población andaluza y tendencias poblacionales, se reflejan a continuación:

- Población actual envejecida. Aumento de grupos de edad mayores en el horizonte de proyección de 6 años. En estos grupos de edad más avanzada, el sexo femenino es (y será) mayoritario.
- La inmigración va a suponer un rejuvenecimiento de la edad media de la población.
- Personas procedentes de otros países concentradas en determinados grupos de edad con las necesidades específicas para este colectivo (especialmente el idioma). Inmigración masculina ligeramente superior.
- Diferencias de población en las diferentes provincias, si bien no se observan grandes diferencias en cuanto a distribución por edades y sexo.
- Se espera que en los próximos 5 años la población crezca en mayor medida en algunas provincias.

1.2 Personas con discapacidad

Las **personas con discapacidad** reconocida por los Centros de Valoración y Orientación de Andalucía (CVO) suponen el 6,64% de la población andaluza (51,76% hombres y 48,24% mujeres – IPRHM=0,96 con una ligera sobrerrepresentación masculina). La proporción de hombres con discapacidad reconocida es superior en 3,52 puntos porcentuales a la de mujeres.



Esta población se distribuye por provincias según se recoge en la siguiente tabla, obtenida del Sistema Integrado de Servicios Sociales a fecha de 31 de diciembre de 2022:

	Número de personas			Porcentaje por sexo			Porcentaje por provincia		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Almería	19.971	20.965	40.936	48,79	51,21	100,00	6,77	7,62	7,18
Cádiz	55.973	48.827	104.800	53,41	46,59	100,00	18,97	17,76	18,38
Córdoba	25.835	22.005	47.840	54,00	46,00	100,00	8,76	8,00	8,39
Granada	28.869	25.171	54.040	53,42	46,58	100,00	9,78	9,15	9,48
Huelva	20.991	20.835	41.826	50,19	49,81	100,00	7,11	7,58	7,34
Jaén	25.175	21.980	47.155	53,39	46,61	100,00	8,53	7,99	8,27
Málaga	56.566	59.916	116.482	48,56	51,44	100,00	19,17	21,79	20,43
Sevilla	61.671	55.294	116.965	52,73	47,27	100,00	20,90	20,11	20,52
Andalucía	295.051	274.993	570.044	51,76	48,24	100,00	100,00	100,00	100,00

13. Personas con discapacidad reconocida por los CVO por provincia y sexo. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema Integrado de Servicios Sociales, SISS, diciembre 2022)

Como se puede apreciar, la concentración de personas con discapacidad reconocida en Sevilla, Málaga y Cádiz están muy por encima del resto de las provincias, ya que su población es mayor.

No obstante, si los porcentajes se calculan en función de la población específica de cada provincia, el valor medio en Andalucía resulta en 6,64 personas con discapacidad por cada 100 personas residentes, siendo superior en los hombres (6,98 frente a 6,32 en las mujeres).

	Porcentaje de población con discapacidad		
	Hombre	Mujer	Total
Almería	5,18	5,70	5,43
Cádiz	9,05	7,67	8,35
Córdoba	6,81	5,56	6,17
Granada	6,27	5,32	5,79
Huelva	7,92	7,74	7,83
Jaén	8,19	7,02	7,60
Málaga	6,60	6,69	6,65
Sevilla	6,45	5,51	5,97
Andalucía	6,98	6,32	6,64

14. Porcentaje de la población con discapacidad en Andalucía y provincias. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema Integrado de Servicios Sociales Diciembre 2022)

Por provincias, Cádiz, Huelva y Jaén se encuentran por encima de la media, con porcentajes de 8,35; 7,83 y 7,60 personas con discapacidad respectivamente, por cada 100 personas residentes.

Por debajo de la media se encuentran las provincias de Almería, Granada y Sevilla con 5,43; 5,79 y 5,97 personas con discapacidad, respectivamente, por cada 100 personas residentes.

De las ocho provincias andaluzas, solo en Almería y Málaga el porcentaje de mujeres con discapacidad reconocida supera al de los hombres (0,52 puntos de diferencia en el caso de Almería y 0,09 en el de Málaga).



Si se contrastan estos datos relacionados con la discapacidad reconocida por los CVO con la discapacidad percibida, a través de la Encuesta de Discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia, dirigida a hogares en el año 2020, realizada por el INE, los datos globales son algo superiores (3,81 puntos porcentuales está por encima la discapacidad percibida, sobre la discapacidad reconocida). Se podría analizar si corresponde a personas que aún no han sido valoradas o es una situación meramente subjetiva.

	Andalucía	España
Hombre	8,89	8,12
Mujer	11,96	11,21
Total	10,45	9,70

15. Porcentaje de población de 6 y más años con alguna discapacidad o limitación, Andalucía y España. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia dirigida a hogares, 2020, INE)

La autopercepción de la discapacidad en ambos sexos es superior a la reconocida, de manera más acusada en las mujeres (11,96 frente a 8,89 en los hombres). En base a esto, se puede decir que existe un sesgo con respecto al uso del Servicio de Valoración y Orientación de personas con discapacidad en cuanto al sexo, ya que las mujeres acuden menos a este servicio (aunque su discapacidad percibida es mayor que en los hombres).

Por otra parte, como resultado de un proyecto piloto realizado a largo en 2024 por SGAP se observa que dicho servicio se encuentra muy saturado y con largas listas de espera.

En resumen:

- La discapacidad reconocida por los CVO en Andalucía supone el 6,64% de la población.
- La autopercepción de la discapacidad en ambos sexos es superior a la reconocida, de manera más acusada en las mujeres.
- De manera general, existe colapso en los servicios de valoración y orientación de personas con Discapacidad. Se observan diferencias en los datos a nivel territorial. Así, la concentración de personas con discapacidad reconocida es superior en las provincias de mayor población (Sevilla, Málaga y Cádiz), si bien, en términos relativos considerando la población total de cada provincia, los porcentajes mayores se observan en Cádiz, Huelva y Jaén.

1.3 Población en riesgo de pobreza o exclusión social

La **población en riesgo de pobreza o exclusión social** es aquella que se encuentra en alguna de estas situaciones⁹:

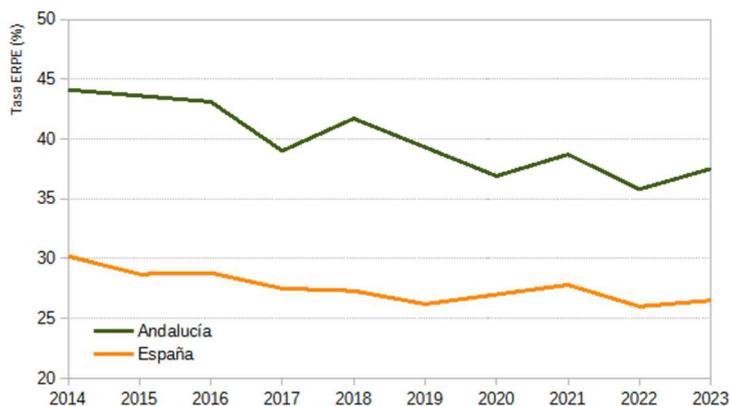
- En riesgo de pobreza (60% mediana de los ingresos por unidad de consumo).
- En carencia material y social severa (con carencias en al menos 7 conceptos de una lista de 13).

⁹ Definición actualizada en 2021, Encuesta de Condiciones de Vida que realiza el INE en colaboración con la Unión Europea.



- En hogares sin empleo o con baja intensidad en el empleo (hogares en los que sus miembros en edad de trabajar lo hicieron menos del 20% del total de su potencial de trabajo durante el año de referencia).

La tasa ERPE¹⁰ es el porcentaje de población en riesgo de pobreza o exclusión social. En el siguiente gráfico se muestra la evolución de este indicador para Andalucía y España en la última década, extraídos de la Encuesta de Condiciones de Vida elaborada por el INE.



16. Evolución de la Tasa ERPE (%) (Fuente: Encuesta de condiciones de vida – INE 2014-2023)

De los datos de la serie anterior se deduce que ha habido descenso en la tasa de riesgo de pobreza y exclusión en Andalucía en la última década, de 44,1% en 2014 a 37,5% en 2023. En la comparativa con España, aunque los valores siguen siendo más elevados, la realidad es que en la serie de Andalucía se observa un descenso más pronunciado que a nivel nacional.

Por sexo, la diferencia es muy acusada, el indicador tiene un valor de tres puntos más en el caso de las mujeres, 39,0%, frente al de los hombres, 36,0%.

Por otra parte, el CIS publicó en julio de 2023 los resultados de la encuesta sobre Opinión Pública y Política Fiscal, dirigida a la población de ambos sexos de 18 y más años. Entre otros, el estudio revela que la mitad de las personas encuestadas en Andalucía consideran que existen grandes desigualdades en general, un valor similar al que resulta a nivel nacional.

Del anterior estudio también se puede extraer la opinión que tienen los encuestados sobre la valoración del gasto que hacen las administraciones públicas en diferentes servicios¹¹. La siguiente tabla muestra los servicios a los que las personas encuestadas en Andalucía consideran que se les dedican muy pocos recursos.

¹⁰ En Riesgo de Pobreza y/o Exclusión según la Estrategia Europa 2030 (del inglés AROPE – At Risk of Poverty and/or Exclusion).

¹¹ La redacción de la pregunta que responde la persona encuestada es la siguiente: Como Ud. sabe, las distintas administraciones públicas destinan el dinero que en España pagamos en impuestos a financiar los servicios públicos y prestaciones de las que venimos hablando. Dígame, por favor, si cree que se dedican demasiados recursos, los necesarios o muy pocos a cada uno de los servicios que le voy a mencionar. * Enseñanza * Obras públicas * Protección al desempleo * Defensa * Seguridad ciudadana * Sanidad * Cultura * Vivienda * Justicia * Seguridad Social/Pensiones * Transporte y comunicaciones * Protección del medio ambiente * Cooperación al desarrollo * Investigación en ciencia y tecnología * Ayuda a personas dependientes * Servicios sociales * Medio rural.



Valoran que se destinan muy pocos recursos (%)		
	ANDALUCÍA	ESPAÑA
Sanidad	77,1	73,3
Investigación en ciencia y tecnología	74,0	84,3
Vivienda	72,6	75,6
Medio rural	71,1	72,3
Protección del medio ambiente	66,7	69,3
Educación	58,5	57,9
Ayuda a personas dependientes	57,0	68,3
Servicios sociales	51,1	52,7

17. Servicios públicos a los que se destinan muy pocos recursos. Valoración de los encuestados en Andalucía (%) (Fuente: Estudio Opinión Pública y Política Fiscal (XL) – CIS 2023)

Los datos anteriores muestran que 5,7 de cada 10 personas valoran que se dedican muy pocos recursos para la ayuda a personas dependientes, y más de la mitad opina que tampoco se destina lo suficiente a servicios sociales (5,1), siendo este valor ligeramente inferior al dato para el total nacional.

Las conclusiones que se extraen sobre la valoración en el reparto de los recursos no son iguales en hombres y mujeres. Esto se pone de manifiesto (de forma clara) cuando la tabla anterior se desagrega por el sexo de la persona encuestada.

Valoran que se destinan muy pocos recursos (%)			
	Hombre	Mujer	Diferencia (Hombre - Mujer)
Sanidad	69,8	80,4	-10,7
Investigación en ciencia y tecnología	83,7	69,6	14,2
Vivienda	74,4	71,0	3,5
Medio rural	72,1	70,7	1,4
Protección del medio ambiente	69,8	65,2	4,6
Educación	46,5	64,1	-17,6
Ayuda a personas dependientes	39,5	65,2	-25,7
Servicios sociales	41,9	55,4	-13,6

18. Servicios públicos a los que se destinan muy pocos recursos. Valoración por sexo de los encuestados en Andalucía (%) (Fuente: Estudio Opinión Pública y Política Fiscal (XL) – CIS 2023)

De hecho, la diferencia en las valoraciones llega a ser casi de 25,7 puntos porcentuales cuando se pregunta sobre los recursos dedicados a la ayuda a las personas dependientes. El 39,5% de los hombres encuestados opinan que se dedica muy poco a la ayuda de estas personas, mientras que esta cifra asciende al 65,2% del total de mujeres a las que se les ha hecho esta pregunta.



Las mujeres declaran que se destinan muy pocos recursos en un mayor porcentaje que los hombres en las áreas de Educación y Servicios sociales. Llama la atención que el porcentaje de hombres que valoran que no se destina lo suficiente en Investigación en ciencia y tecnología acumula 14,2 puntos porcentuales más que en mujeres, siendo la única categoría en la que se ha obtenido una diferencia positiva significativa, 14,2%.

Las principales conclusiones son:

- La serie de valores de la tasa de riesgo de pobreza y exclusión social, para Andalucía, dibuja una pendiente descendente en la última década, aunque queda mucho por hacer porque estos valores siguen siendo superiores a los calculados para el total nacional.
- Las conclusiones que se extraen sobre la valoración en el reparto de los recursos públicos no son iguales en hombres y mujeres.

1.4 Consumo digital de la población

Asimismo, continuando con el análisis, resulta interesante conocer el **uso que realiza la población de medios digitales o de la administración electrónica**. Para ello, tal como se ha puesto de manifiesto anteriormente, hay que tener en cuenta la **brecha digital y la penetración de los medios digitales** en función de rangos de edad.

En el contexto actual, la administración electrónica se ha consolidado como una herramienta fundamental para la interacción de la ciudadanía con los servicios públicos. Según datos recientes, el 77,67% de los andaluces utilizan alguna página web o aplicación de las Administraciones Públicas, con una notable equidad en cuanto al uso por género: un 77,46% de las mujeres y un 77,87% de los hombres hacen uso de estas plataformas¹².

Por otra parte, de la encuesta de Consumo Digital de la Población Andaluza, realizada por el IECA en 2024, se deduce que, del total de la población residente en Andalucía, un 72,1% de los que han usado internet en los últimos tres meses afirma que posee algún tipo de **identificador electrónico** (certificado digital, Cl@ve, DNI electrónico, etc.). Sin embargo, solo el 55,5% tiene este identificador y lo utiliza, y el 16,6% no lo utiliza a pesar de disponer de alguno.

No se observan diferencias significativas, en cuanto al sexo. Sin embargo, sí se detectan comportamientos diferenciados según el nivel de ingresos, siendo solo un 10,6% el porcentaje de los encuestados que residen en hogares con un alto nivel de ingresos, los que responden que no disponen de este tipo de identificador, mientras que esta cifra asciende a 40,9% en personas pertenecientes a hogares con menores ingresos.

Según la encuesta de condiciones de vida del INE 2023, antes citada, el 8,1% de los hogares andaluces, es decir, aproximadamente 269 mil, declaran que no pueden permitirse disponer de un ordenador personal. Este porcentaje es solo dos puntos superiores al nacional.

En cuanto a la relación específica con la Administración electrónica dentro de la Junta de Andalucía, el 80,8% de la población que ha usado internet en los últimos tres meses afirma haber realizado algún trámite a través de alguna web o app de la Junta de Andalucía en el último año. En este caso, también se observa una brecha digital en el nivel de ingresos de 23,9 puntos entre las personas que residen en hogares con mayores ingresos (92,0%) y las personas que residen en hogares con menores ingresos (68,1%).

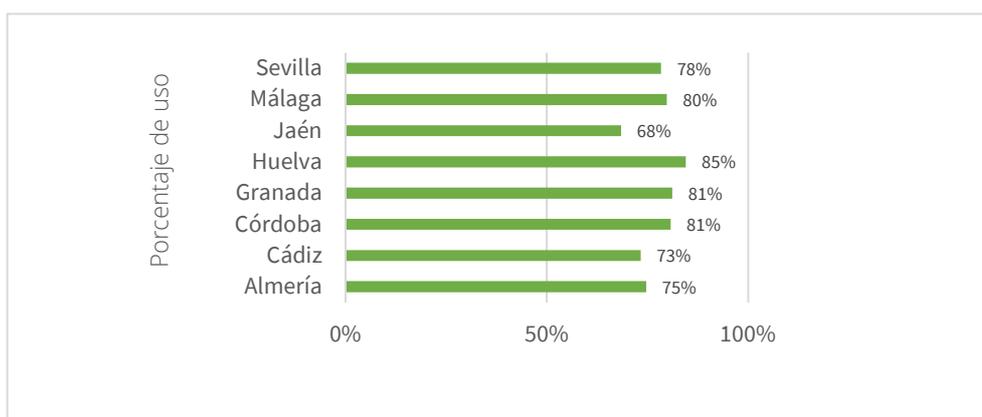
¹² Fuente: IECA. Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía



Los principales servicios que ha utilizado la población andaluza en el último año a través de alguna web o app de la Junta de Andalucía son: trámites sanitarios (76,3%), pedir cita en la ITV (52,8%), trámites educativos (32,9%), participar en ofertas o renovar la demanda de empleo (31,2%), pedir cita previa en oficinas de registro (31,0%) o pagar impuestos (30,5%).

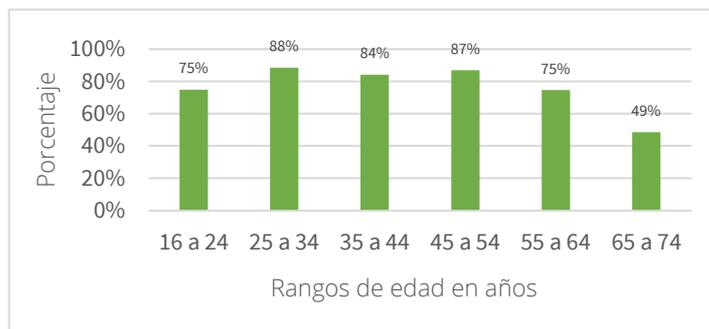
Se aprecia una diferencia de género en el tipo de servicio solicitado, de forma que aquellos que tienen mayor relación con los cuidados, los realizan en mayor proporción las mujeres. Como ejemplo, el 82,1% de las mujeres que han realizado algún trámite a través de alguna web o app de la Junta de Andalucía ha realizado trámites sanitarios, frente al 70,3% de los hombres; o el 37,7% de las mujeres realiza trámites educativos frente al 28,0% de los hombres.

A nivel provincial, se observan ciertas variaciones en la adopción de estas tecnologías. Jaén, con un 68%, presenta la tasa más baja de uso, mientras que Huelva se sitúa como la provincia líder, con un 85% de sus habitantes utilizando páginas web o aplicaciones de las Administraciones Públicas. Estas diferencias pueden estar relacionadas con factores como la infraestructura digital disponible, la accesibilidad de los servicios, o la sensibilización y formación en competencias digitales. Este análisis subraya la importancia de continuar desarrollando medidas que promuevan la inclusión, siendo clave adaptar las políticas de transformación digital a las realidades específicas de cada provincia, asegurando que la digitalización sea equitativa y accesible para toda la población andaluza.



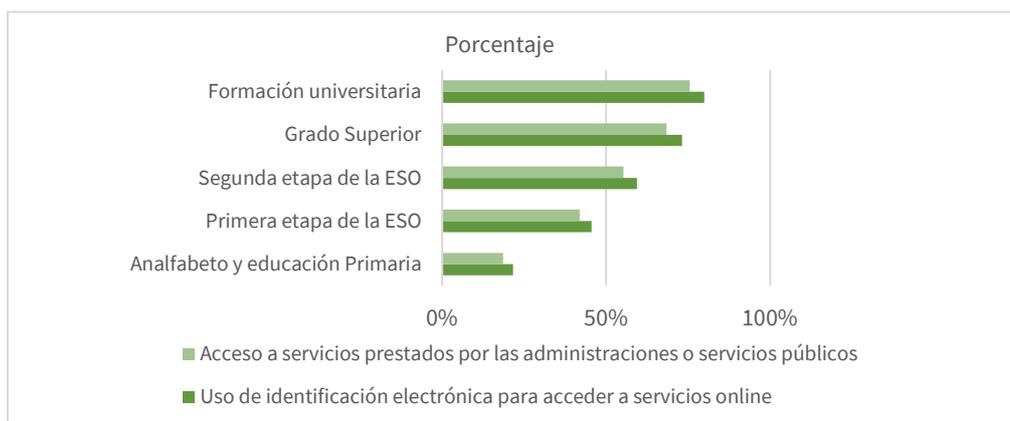
19. Porcentaje de uso de páginas web o apps de las AA. PP. por provincia andaluza. Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA(dic-2023)

Por otro lado, el análisis del uso de la administración electrónica en función de la edad revela una disminución significativa en la adopción de estas herramientas por parte de los colectivos de mayor edad. A partir de los 65 años, solo el 49% de la población utiliza la administración electrónica, en contraste con el resto de los tramos de edad, que mantienen tasas de uso superiores al 75%. Este dato evidencia una brecha digital generacional que requiere atención mediante la implementación de políticas de inclusión y formación adaptadas a las personas mayores.



20. Porcentaje de uso de la Administración electrónica por rangos de edad en Andalucía. Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA (dic-2023)

El análisis del uso de la administración electrónica también revela una correlación clara entre el nivel de estudios alcanzado y el acceso a los servicios prestados por las administraciones públicas, así como el uso de la identificación electrónica. Las personas con mayor nivel educativo tienden a utilizar más estos servicios, lo que refuerza la idea de que el acceso a la educación está vinculado a una mayor capacidad para adoptar herramientas digitales. Aquellos con niveles educativos más altos son más propensos a acceder tanto a los servicios prestados por la administración como a emplear la identificación electrónica, mientras que los grupos con menor formación presentan tasas más reducidas de adopción digital.



21. Relación entre el nivel de estudios terminados y el acceso a servicios prestados por las administraciones o servicios públicos. Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA (dic-2023)

Además, la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía (IECA, diciembre 2023) detalla las razones principales por las que la ciudadanía no utiliza la identificación electrónica. Entre ellas, destaca el hecho de que una parte significativa de la población no posee ningún tipo de identificación electrónica, lo que impide su acceso a los servicios en línea. Otro grupo relevante es el de personas que, a pesar de contar con identificación electrónica, no ha tenido la necesidad de acceder a ningún servicio que requiera su uso, lo que sugiere que la oferta de servicios digitales aún no cubre todas las necesidades de la ciudadanía. Finalmente, se identifica un grupo que no tiene conocimiento de la existencia de la identificación electrónica, lo que refleja la necesidad de una mayor difusión e información sobre estas herramientas para aumentar su adopción.



Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar la capacitación digital en todos los niveles educativos y la necesidad de campañas informativas que promuevan el uso de la identificación electrónica, especialmente entre aquellos con menor formación académica. Solo mediante el refuerzo de estas acciones será posible reducir la brecha digital y garantizar un acceso equitativo a los servicios públicos digitales.

A continuación, se resumen los principales datos obtenidos en el uso y disposición de tecnologías:

- El 8,1% de los hogares en Andalucía declaran que no se pueden permitir disponer de un ordenador personal.
- Del 72,1% de personas que han usado Internet en los últimos tres meses, solo el 55,5% tienen algún identificador electrónico y lo utilizan.
- El tipo de relación de la ciudadanía con la Administración está fuertemente ligada a la variable nivel de ingresos del hogar, así como la tenencia y uso de identificador electrónico.
- Los servicios que utiliza la ciudadanía dependen del sexo del solicitante (siendo más utilizados los servicios educativos o sanitarios por las mujeres y otros como pasar la ITV o pagar impuestos por los hombres).
- A nivel provincial, se observan diferencias en la adopción de estas tecnologías, que pueden estar relacionadas con factores como la infraestructura digital disponible, la accesibilidad de los servicios, o la sensibilización y formación en competencias digitales.
- Se evidencia una brecha digital generacional que requiere atención mediante la implementación de políticas de inclusión y formación adaptadas a las personas mayores.
- Las personas con niveles educativos más altos son más propensas a acceder tanto a los servicios prestados por la administración como a emplear la identificación electrónica.
- Se identifica un grupo de personas que no tiene conocimiento de la existencia de la identificación electrónica, lo que refleja la necesidad de una mayor difusión e información sobre estas herramientas para aumentar su adopción.

1.5 Uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en las empresas

La Encuesta sobre el uso TIC y comercio electrónico en las empresas en Andalucía estudia la implantación y el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) y del Comercio Electrónico en empresas con sede social en Andalucía, cuyas actividades principales se encuentran incluidas dentro del ámbito objeto de estudio¹³.

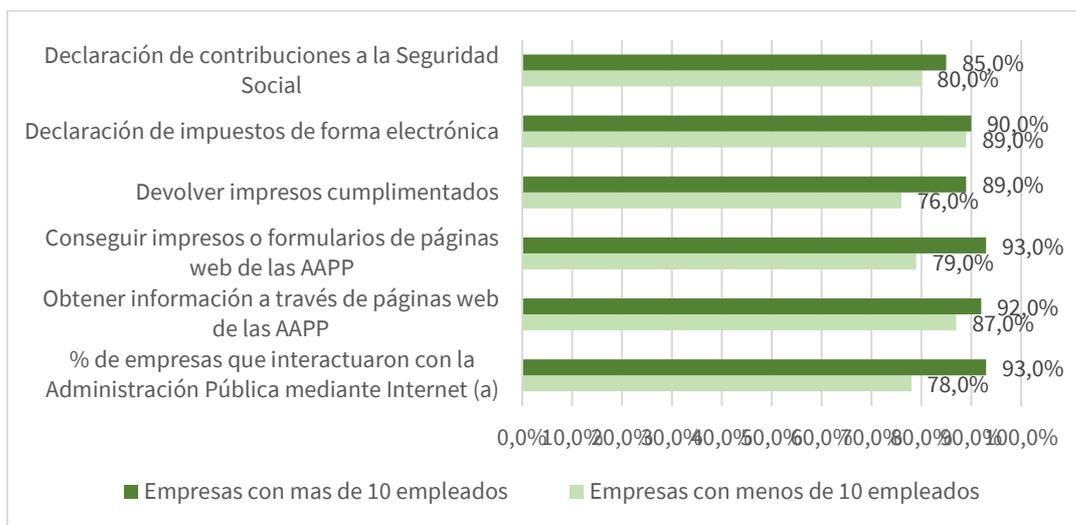
De este trabajo se extrae que, para el primer trimestre de 2024, el 99,2% de las empresas de 10 o más personas empleadas con sede en Andalucía disponen de ordenadores (99,6% para el total nacional) y el 60,5% del personal de estas empresas utiliza estos ordenadores con fines empresariales, 68,4% en el caso nacional.

¹³ Población objeto de estudio: La población objeto de estudio está formada por las empresas con sede social ubicada en Andalucía cuya actividad principal se describe en las secciones C, D, E, F, G, H, I, J, la sección L, las divisiones de la 69 a la 75 de la sección M, la sección N y el grupo 95.1 según la CNAE-2009. Más información en la memoria técnica: <https://www.ieca.junta-andalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/dega/sites/default/files/docs/022-encuesta-uso-tic-comercio-electronico-empresas-MT080107.pdf>



Para las empresas con menos de 10 personas empleadas estos porcentajes cambian de manera significativa, siendo solo el 86,9% de las empresas de este tamaño las que disponen de ordenadores (87,9% para el total nacional).

El análisis del uso de TIC y comercio electrónico en las empresas andaluzas revela una tendencia significativa en la adopción de la interacción digital con las Administraciones Públicas. El 93% de las empresas con más de 10 personas empleadas realizan gestiones por Internet, en contraste con el 78% de las empresas más pequeñas (menos de 10 personas empleadas), lo que subraya una brecha digital entre las diferentes dimensiones empresariales. Este dato pone de manifiesto la necesidad de seguir impulsando la transformación digital, especialmente en el ámbito de las pymes, con el fin de que puedan acceder a los beneficios de la digitalización en la administración.



22. Uso de TIC y comercio electrónico para interactuar con las AA. PP. por tamaño de las empresas andaluzas. Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas – IECA (2022-2023)

En resumen:

- Se detecta una brecha digital entre las diferentes dimensiones empresariales. Se necesita por tanto seguir impulsando la transformación digital, especialmente en el ámbito de las pymes.

1.6 Contexto económico en Andalucía

Según el último Informe Económico de Andalucía¹⁴, la economía andaluza registró en 2023 un crecimiento real del Producto Interior Bruto (PIB) del 2,5%, superando en más de dos puntos la media de los países de la Zona Euro, sus principales mercados de exportación, que mostraron conjuntamente un práctico estancamiento (0,4%), condicionado en gran medida por el endurecimiento de la política monetaria y las todavía relativamente elevadas tasas de inflación; todo ello, en un entorno internacional de elevada incertidumbre por el aumento de las tensiones geopolíticas, con la guerra en Ucrania cronificada y el estallido de un nuevo conflicto en Oriente Medio.

¹⁴ Informe Económico de Andalucía 2023, publicado por la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos.



El escenario macroeconómico de Andalucía 2023-2025 contemplado para el proyecto de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2025 (octubre de 2024) publicado por la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos, es el siguiente:

ESCENARIO MACROECONÓMICO DE ANDALUCÍA 2023-2025			
	2023	2024	2025
Producto Interior Bruto p.m.			
Millones de euros	205.430	217.739	228.218
% Variación nominal	8,0	6,0	4,8
% Variación real	2,5	2,7	2,4
Deflactor del PIB (% de variación)	5,4	3,3	2,4
Mercado de trabajo			
Ocupados EPA	3.383.850	3.462.250	3.534.450
Variación (nº)	108.093	78.400	72.200
Variación (%)	3,3	2,3	2,1
Tasa de paro (% de la población activa)	18,2	16,7	15,5
NOTAS:			
Años 2023 datos observados, 2024 y 2025 previsiones.			
FUENTES: INE, IECA y Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos.			
ELABORACIÓN: Secretaría General de Economía. Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos. Junta de Andalucía.			
Pro-memoria:			
Otras previsiones del crecimiento real de la economía andaluza		2024	2025
Analistas Económicos de Andalucía (Unicaja) (mayo-2024)		1,8	2,2
Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (junio-2024)		2,1	2,0
BBVA (junio-2024)		2,2	2,5
CaixaBank (julio-2024)		2,1	-
CEPREDE (septiembre-2024)		2,6	2,1
Funcas (julio-2024)		2,4	-
HISPALINK (junio-2024)		2,2	2,4
Observatorio Económico de Andalucía (septiembre-2024)		2,8	2,4
Universidad Loyola Andalucía (julio-2024)		1,9	2,0

23. Escenario del Proyecto de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2025 (Fuente: CEHYFE)

Según los últimos informes de coyuntura económica de Andalucía publicados, la economía andaluza registraba una aceleración de su ritmo de crecimiento a medida que avanza el año 2024, superando las tasas registradas en la economía española y, en mayor medida, europea.

Según reflejan los datos del INE, en el 2024, la distribución por sectores de las empresas en cada provincia en Andalucía fue la siguiente:

Indicador	Total Nacional	Andalucía	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
PIB por habitante¹	25.801	19.318	21.464	18.114	18.838	18.537	20.317	18.791	18.044	20.859
Crecimiento anual del PIB¹	9,2	10,2	7,2	11,8	12,4	8,5	16,4	10,1	9,3	9,8
Empresas. Total	3.255.276	529.087	43.235	63.651	46.511	59.829	25.422	33.645	136.848	119.946
Empresas. Sector industrial	175.806	26.594	2.045	2.830	3.889	3.191	1.254	2.900	4.202	6.283
Empresas. Sector construcción	383.622	56.499	5.318	5.875	4.816	6.766	2.670	3.625	16.502	10.927
Empresas. Sector comercio, transporte y hostelería	1.104.814	200.141	17.587	26.212	18.562	22.535	10.972	14.354	45.161	44.758
Empresas. Sector servicios	1.591.034	245.853	18.285	28.734	19.244	27.337	10.526	12.766	70.983	57.978

24. Datos socioeconómicos Nacionales y provincias Andalucía. Fuente: INE, 2024. ¹ Último periodo comparable para el ámbito geográfico seleccionado 2021



De estos datos pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1. El PIB per cápita en Andalucía es inferior a la media nacional:
 - Andalucía presenta un PIB por habitante de 19.318 euros, muy por debajo del promedio nacional (25.801 euros). El valor más alto lo presenta Almería (21.464 euros) y el más bajo Málaga (18.044 euros)
 - Esto evidencia la necesidad de estrategias que impulsen el crecimiento económico regional y reduzcan las desigualdades con el resto del territorio nacional.
2. El crecimiento anual del PIB superior a la media nacional:
 - Pese a su menor PIB per cápita, Andalucía mostró un crecimiento económico superior al nacional, lo que indica un potencial de desarrollo si se implementan políticas adecuadas de organización territorial y fomento empresarial.
 - Las provincias de Huelva (16,4%) y Córdoba (12,4%) lideraron el crecimiento, lo que sugiere oportunidades estratégicas en estas zonas.
3. En cuanto a la distribución empresarial y el peso del sector servicios:
 - Andalucía alberga el 16,3% del total de empresas del país (529.087 empresas), con Málaga y Sevilla como principales polos de actividad.
 - El sector servicios domina con 245.853 empresas (15,5% del total nacional), seguido por el sector comercio, transporte y hostelería con 200.141 empresas (18,1% del total nacional).
 - La industria y la construcción tienen menor peso (15,1% y 14,7%, respectivamente), lo que sugiere la necesidad de diversificación económica.

Impacto en la Adopción del Plan Estratégico

- **Reequilibrio territorial:** La desigual distribución de actividad económica entre provincias requiere una planificación que fortalezca las economías locales y fomente oportunidades en territorios con menor dinamismo.
- **Optimización de la gestión pública:** Una organización territorial eficiente contribuirá a mejorar la competitividad de las empresas, simplificar trámites y atraer inversiones.
- **Apoyo a sectores estratégicos:** Con el predominio del sector servicios y el turismo, es clave diseñar políticas que impulsen la digitalización y la modernización de estos sectores.
- **Desarrollo económico inclusivo:** La planificación territorial debe garantizar que todas las provincias, incluso aquellas con menor actividad empresarial, puedan beneficiarse de un crecimiento equilibrado y sostenible.

En conclusión, el contexto económico andaluz hace imprescindible la implementación del Plan, para consolidar el crecimiento, reducir las brechas territoriales y promover un modelo de desarrollo más competitivo y sostenible en cada provincia, adaptando y dimensionando las Delegaciones adecuadamente para atender adecuadamente la demanda de trámites y servicios públicos según los sectores predominantes.

2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN CORPORATIVOS

2.1 Distribución del personal empleado público

A los efectos de planificación de los servicios prestados, resulta relevante conocer los datos relativos al personal empleado público que da servicio en la Administración General de la Junta de Andalucía.

Provincia	Servicios Centrales		Delegaciones		Otros centros ¹⁵		TOTAL		TOTAL
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Almería	75	39	567	768	458	1.418	1.100	2.225	3.325
Cádiz	73	43	637	869	893	2.239	1.603	3.151	4.754
Córdoba	102	64	666	834	646	1.710	1.414	2.608	4.022
Granada	352	268	848	1.016	626	1.593	1.826	2.877	4.703
Huelva	137	62	553	772	408	1.141	1.098	1.975	3.073
Jaén	69	24	715	678	528	1.554	1.312	2.256	3.568
Málaga	125	103	801	1.227	757	1.869	1.683	3.199	4.882
Sevilla	2.918	3.811	685	1.062	950	3.141	4.553	8.014	12.567
TOTAL, desagregado	3.851	4.414	5.472	7.226	5.266	14.665	14.589	26.305	40.894
TOTAL	8.265		12.698		19.931		40.894		

25. Personal empleado público por provincia y Servicio, Junta de Andalucía (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SIRhUS 2023)

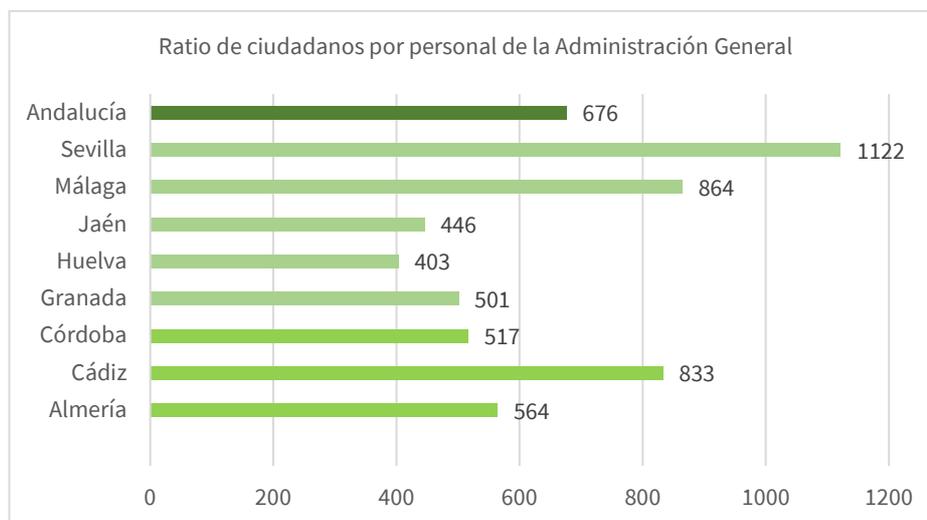
Los datos anteriores, clasificados por sexo y tipo de servicio, revelan información de gran interés. Por ejemplo, en valores totales, se observa que el número de mujeres supera al de hombres en todos los servicios analizados (servicios centrales, delegaciones y otros centros), sin entrar en el análisis del tipo de puestos que desempeñan. Además, destaca que las delegaciones concentran el 31,1% del total de personas empleadas en la Administración, mientras que en los Servicios Centrales trabaja un 20,2% del personal total.

Por otra parte, en la siguiente tabla se muestran los ratios de la ciudadanía atendida por personal empleado público en las **Delegaciones**.

Provincia	Población (nº)	Población (%)	Personal AG en Delegaciones (nº)	Ratio	Desviación respecto a ratio medio
Almería	753.364	8,8	1.335	564	-112
Cádiz	1.254.866	14,6	1.506	833	157
Córdoba	775.002	9,0	1.500	517	-159
Granada	934.072	10,9	1.864	501	-175
Huelva	534.084	6,2	1.325	403	-273
Jaén	620.637	7,2	1.393	446	-230
Málaga	1.752.728	20,4	2.028	864	188
Sevilla	1.959.394	22,8	1.747	1122	446
Andalucía	8.584.147	100	12.698	676	0

26. Población de Andalucía por provincias y ratios de ciudadanía por personal empleado público (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE y del SIRhUS 2023)

¹⁵ Otros centros de trabajo o centros periféricos: fundamentalmente Residencias (de personas Asistidas, de Mayores), Institutos, Centros (de Día, Menores, Empleo, Protección, Prevención de Riesgos laborales, Valoración), Escuelas, Bibliotecas, Equipos de Orientación Educativa, Servicios Apoyo a la Administración de Justicia, Museos, etc.,



27. Representación gráfica del ratio por provincia de ciudadanía por personal empleado público. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE y del SIRHUS 2023

Si se considera una media de 676 personas atendidas por personal empleado público en las Delegaciones de las ocho provincias andaluzas, destacan provincias con una importante desviación con respecto a los valores medios. A Sevilla con una ratio muy superior a la media andaluza, 1.122 ciudadanos por personal empleado público (y una desviación de 446), le siguen Málaga y Cádiz con unos valores para esta ratio de 864 y 833 respectivamente.

Si se analiza el personal empleado público en las Delegaciones por tramos de edad, como se muestra en la siguiente tabla, se observa que en todas las provincias los porcentajes máximos se encuentran en el rango de 51 a 60 años, y el porcentaje de personas de más de 51 años supera en todos los casos el 62%, siendo mayor este porcentaje en Jaén y Granada (71% y 70% respectivamente).

Provincia	<=24 años		25-35 años		36-50 años		51-60 años		>60 años		TOTAL
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º
Almería	0	0%	52	4%	376	28%	563	42%	344	26%	1.335
Cádiz	0	0%	70	5%	412	27%	654	43%	370	25%	1.506
Córdoba	2	0%	84	6%	395	26%	636	42%	383	26%	1.500
Granada	1	0%	64	3%	503	27%	821	44%	475	25%	1.864
Huelva	1	0%	74	6%	404	30%	560	42%	286	22%	1.325
Jaén	4	0%	67	5%	339	24%	625	45%	358	26%	1.393
Málaga	1	0%	107	5%	597	29%	895	44%	428	21%	2.028
Sevilla	3	0%	109	6%	554	32%	734	42%	347	20%	1.747
TOTAL	12	0%	627	5%	3.580	28%	5.488	43%	2.991	24%	12.698

28. Distribución territorial del personal empleado público que trabaja en Delegaciones por rango de edad. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIRHUS 2023.



En resumen:

- Se observa una distribución territorial desigual de recursos humanos en proporción a la población atendida, lo que podría influir en la eficacia de la administración en diferentes regiones.
- Existe una alta tasa de envejecimiento en todas las provincias. La mayoría de la plantilla en las Delegaciones supera los 50 años, y el más del 20% supera los 60 años.

2.2 Registro electrónico

A lo largo del año 2023 se registraron más de 17,3 millones de entradas en el **Registro Electrónico Único (@ries)**. De este total, casi 9 de cada 10 se realizaron de forma telemática, lo que significa que 1,8 millones de presentaciones de documentación se hicieron de forma presencial a través de alguno de los centros habilitados por la Junta de Andalucía para ello. Del total, más de un tercio se realizaron en la provincia de Sevilla.

Provincia	Número de presentaciones presenciales	Porcentaje sobre el total	% Hombre	% Mujer	Tasa de presentaciones (x 1.000 habitantes)
ALMERÍA	142.254	8,0%	51,86	48,14	187,7
CÁDIZ	183.288	10,3%	47,97	52,03	145,9
CÓRDOBA	144.873	8,1%	46,34	53,66	187,0
GRANADA	186.130	10,4%	49,69	50,31	198,6
HUELVA	134.447	7,5%	55,42	44,58	251,1
JAÉN	132.006	7,4%	50,96	49,04	213,1
MÁLAGA	215.366	12,0%	44,79	55,21	122,1
SEVILLA	649.502	36,3%	42,86	57,14	330,6
Total	1.787.866	100,0%	47,62	52,38	207,6

29. Presentaciones presenciales con entrada en el registro único por provincia de origen. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del registro único de la Junta de Andalucía @ries 2023)

Si el número de presentaciones de documentación realizadas por la ciudadanía de forma presencial se ponen en relación con la población residente en la Comunidad, se obtiene un valor para este indicador de 207,6 presentaciones presenciales por cada 1000 habitantes. A nivel provincial, Sevilla presenta la mayor tasa (330,6 por cada 1000 habitantes), frente a Málaga, con un valor casi tres veces menor (122,1 por cada 1000 habitantes).

El sexo de la persona interesada en un procedimiento cuando la presentación de esta solicitud se hace de forma presencial es una información relevante porque puede mostrar distintos patrones de comportamiento en hombres y mujeres.

En Andalucía, el porcentaje de mujeres que realizan presentaciones presenciales (52,38%) es mayor que el de los hombres (47,62%), aunque este promedio oculta importantes diferencias por sexo a nivel provincial. Huelva destaca como la única provincia en la que los hombres representan una mayoría significativa en las presentaciones presenciales, con un 55,42%. En contraste, Sevilla registra el porcentaje más alto de presentaciones realizadas por mujeres, alcanzando un 57,14%. Además, Sevilla cuenta con el mayor número total de presentaciones (649.502), lo que refleja una clara tendencia de las mujeres hacia la presentación presencial en esta provincia respecto al resto.

Si bien se encuentran diferencias en cada provincia por sexo, estos porcentajes no son inferiores al 40 % en el caso de las mujeres, por lo que no se estima la existencia de una brecha de género que ponga de manifiesto diferencias por sexo en lo relativo a las presentaciones telemáticas del registro electrónico.



Los datos de 2023 muestran que, del total de 1.122.365 presentaciones electrónicas realizadas a través de VEAJA, casi el 56% fueron efectuadas por hombres, en contraste con el 44% de mujeres. Esta diferencia por sexo es más pronunciada en el caso de las presentaciones dirigidas a la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos (el 74% de las presentaciones fueron hechas por hombres); al Consejo de Transparencia y Protección de datos de Andalucía (el 81% hechas por hombres); o en la Consejería de Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda, donde el 59% de estas fueron hechas por hombres.

Por otra parte, el organismo de destino de las presentaciones realizadas (tanto presencial como electrónica) proporciona una medida aproximada de la demanda de la ciudadanía y de la forma de relacionarse con esta, tal como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Organismo	Presenciales		Telemáticas		Total	
	Valor absoluto	%	Valor absoluto	%	Valor absoluto	% por organismo
Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad	673.108	73,4	243.447	26,6	916.555	5,28
Servicio Andaluz de Salud	279.024	13,4	1.796.020	86,6	2.075.044	11,96
Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural	162.627	11,2	1.283.595	88,8	1.446.222	8,33
Consejería de Desarrollo Educativo y Formación Profesional	94.884	6,2	1.438.536	93,8	1.533.420	8,84
Consejería de Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul	88.344	5,4	1.539.771	94,6	1.628.115	9,38
Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo	77.733	13,0	520.218	87,0	597.951	3,45
Consejería de Salud y Consumo	75.309	45,5	90.166	54,5	165.475	0,95
Consejería de Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda	66.030	27,5	173.796	72,5	239.826	1,38
Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos	49.135	3,0	1.591.832	97,0	1.640.967	9,46
Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública	48.144	18,2	215.883	81,8	264.027	1,52
Servicio Andaluz de Empleo	36.526	35,1	67.626	64,9	104.152	0,60
Consejería de Turismo, Cultura y Deporte	30.048	15,8	160.005	84,2	190.053	1,10
Consejería de Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa	28.922	33,1	58.408	66,9	87.330	0,50
Agencia Tributaria de Andalucía	19.129	0,5	3.629.936	99,5	3.649.065	21,03
Otros	58.903	2,1	2.754.819	97,9	2.813.722	16,22
TOTAL	1.787.866	10,3	15.564.058	89,7	17.351.924	100,0

30. Presentaciones presenciales y electrónicas que han tenido entrada en el registro único por organismo de destino (orden descendente Presenciales). (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del registro único de la Junta de Andalucía-@ries 2023)

En definitiva, se destaca lo siguiente:

- Hay un elevado número de presentaciones presenciales, especialmente en el ámbito de servicios sociales.
- La distribución por organismo de destino no es homogénea, existiendo grandes diferencias entre ellos.
- Existen diferencias significativas en la forma de relacionarse con la Administración, según la provincia de residencia del solicitante.



2.3 Oficinas de Asistencia en Materia de Registros (OAMRs)

La Junta de Andalucía pone al servicio de la ciudadanía las **Oficinas de Asistencia en Materia de Registros** (OAMRs) para mejorar la atención ofrecida y facilitar la comunicación con la Administración. Estos centros se distribuyen entre las ocho capitales de provincia (a excepción de la situada en el municipio de Algeciras).

	Citas atendidas		OAMRs		Agentes	
	Número	Porcentaje	Número	Tasa de OAMRs (x 100 mil personas)	Número	Tasa de agentes (x 100 mil personas)
Almería	48.192	10,26	12	1,58	39	5,15
Cádiz	51.140	10,89	13	1,03	34	2,71
Córdoba	48.212	10,27	7	0,90	41	5,29
Granada	66.635	14,19	12	1,28	51	5,44
Huelva	43.405	9,24	12	2,24	39	7,28
Jaén	28.313	6,03	12	1,94	36	5,81
Málaga	69.046	14,70	8	0,45	39	2,21
Sevilla	114.601	24,41	27	1,37	101	5,14
Andalucía	469.544	100,00	103	1,20	380	4,41

31. Indicadores de las OAMRs. (Fuente: SGAP 2023)

El número de solicitudes atendidas por estos centros acumuló más de 469 mil en 2023. A nivel provincial, la distribución no es homogénea, Al igual que tampoco lo es el reparto de estos Centros sobre el territorio, como puede comprobarse en el mapa del siguiente epígrafe.

La tasa de OAMRs en Andalucía es de 1,2 oficinas por cada cien mil personas residentes. Este valor no se mantiene si se desciende a nivel provincial. Huelva presenta un valor que casi duplica la media de la comunidad, mientras que, en Málaga, este valor se reduce a la tercera parte.

Aunque el indicador anterior proporciona una medida de las OAMRs puestas al servicio de la ciudadanía, esta información se debe completar con los datos de los recursos humanos disponibles en las mismas. Una medida de aproximación es poner en relación el número de agentes disponibles en las OAMRs (por provincia), con la población residente¹⁶. Las provincias de Málaga y Cádiz, con valores de 2,21 y 2,71 agentes por cada cien mil personas, respectivamente, presentan los valores más bajos de este indicador. Frente a esto, Huelva, con un valor superior a siete es la provincia donde el indicador presenta el mejor resultado.

En las OAMRs el personal funcionario habilitado puede actuar por comparecencia, en nombre de la persona interesada, cuando ésta carezca de medios electrónicos para su identificación y firma y necesite hacer algún trámite que los requiera. El sistema de información AsistE permite esta actuación por parte del personal funcionario habilitado en las OAMRs, y comprende las áreas de Acceso a Carpeta Ciudadana, Apoderamientos y Notificación por comparecencia.

¹⁶ Puede ocurrir que, en provincias como Córdoba, presentando un valor bajo de oficinas por cada cien mil habitantes, se tenga una tasa de agentes superior a la media. Esto es debido a que se cuenta con edificios multifuncionales que aúnan varios órganos directivos.



En la siguiente tabla pueden verse las actuaciones por comparecencias realizadas en las distintas provincias.

	Número de Actuaciones por comparecencia				Porcentaje (vertical)			
	Acceso a Carpeta Ciudadana	Apoderamientos	Notificación por comparecencia	Total	Acceso a Carpeta Ciudadana	Apoderamientos	Notificación por comparecencia	Total
Almería	27	17	204	248	2,68	7,39	7,53	6,28
Cádiz	182	19	320	521	18,06	8,26	11,81	13,20
Córdoba	40	13	155	208	3,97	5,65	5,72	5,27
Granada	455	76	731	1.262	45,14	33,04	26,98	31,97
Huelva	68	38	203	309	6,75	16,52	7,49	7,83
Jaén	44	2	101	147	4,37	0,87	3,73	3,72
Málaga	81	25	450	556	8,04	10,87	16,61	14,09
Sevilla	111	40	545	696	11,01	17,39	20,12	17,63
Andalucía	1.008	230	2.709	3.947	100,00	100,00	100,00	100,00

32. Actuaciones por comparecencia en las OAMRs. (Fuente: Elaboración propia ASISTE 2023)

Los datos de uso de este servicio, recogidos en la tabla anterior, presentan una gran variabilidad entre provincias. De hecho, las provincias de Granada y Sevilla casi acumulan la mitad del uso que se hace de este servicio en toda Andalucía. Es más, en el área de Acceso a Carpeta Ciudadana, solo Granada suma el 45% del total de accesos a este servicio mediante personal funcionario habilitado.

La diferencia territorial descrita puede ser debida a su bajo conocimiento por parte de la ciudadanía.

En definitiva, se puede resaltar lo siguiente:

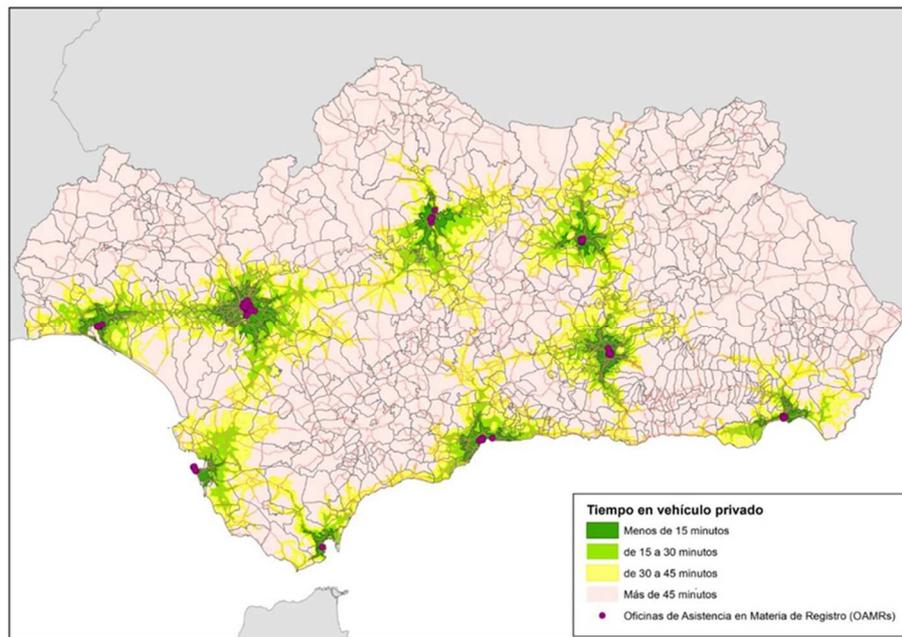
- No hay un reparto proporcional y equitativo de personal empleado público en función de la provincia y la población atendida, lo cual afecta a la atención presencial en las OAMR y a la agilidad de la gestión de los servicios que se prestan.
- La atención realizada por las OAMR no es igual en todas las provincias, así como el uso del personal funcionario Habilitado. Solo dos provincias, Sevilla y Granada, acumulan casi la mitad del total de Andalucía.
- Bajo conocimiento por parte de la ciudadanía del servicio que realiza el personal funcionario habilitado.

2.4 Red de asistencia presencial a la ciudadanía

La actual **red de asistencia presencial a la ciudadanía** está formada por las **OAMRs**, no obstante, existen otras sedes en las que se atiende a las personas usuarias con propósitos específicos, en las que es interesante analizar el área geográfica que abarcan. Para ello, en la cartografía que se presenta a continuación, los mapas de isócronas¹⁷ representan áreas de tiempos de acceso de la población en vehículo privado a estas sedes. Las áreas de tiempos de acceso están separadas por líneas imaginarias - isócronas - representativas de los rangos de tiempo determinados.

¹⁷ Una isócrona es una línea que une puntos que están a la misma distancia en tiempo de un lugar determinado.

En el mapa siguiente, se destaca el tiempo que la ciudadanía debe emplear en vehículo privado para acceder a la OAMRs más cercana a su lugar de residencia.



Intervalos de tiempo	OAMRs	
	Población Oficinas	% de Población
< 15	3.732.687	44,53 %
De 15 a 30	1.837.642	21,92 %
De 30 a 45	1.386.463	16,54 %
Más de 45	1.425.693	17,01 %
Total	8.382.484	100,00 %

33. Mapa de isócronas para las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada. (Fuente: IECA 2023)

Como se puede observar, existe una gran parte del territorio a más de 45 minutos de la oficina más cercana (zona rosada del mapa). Esto pone de manifiesto los problemas derivados de la concentración de los centros en las capitales de provincia.

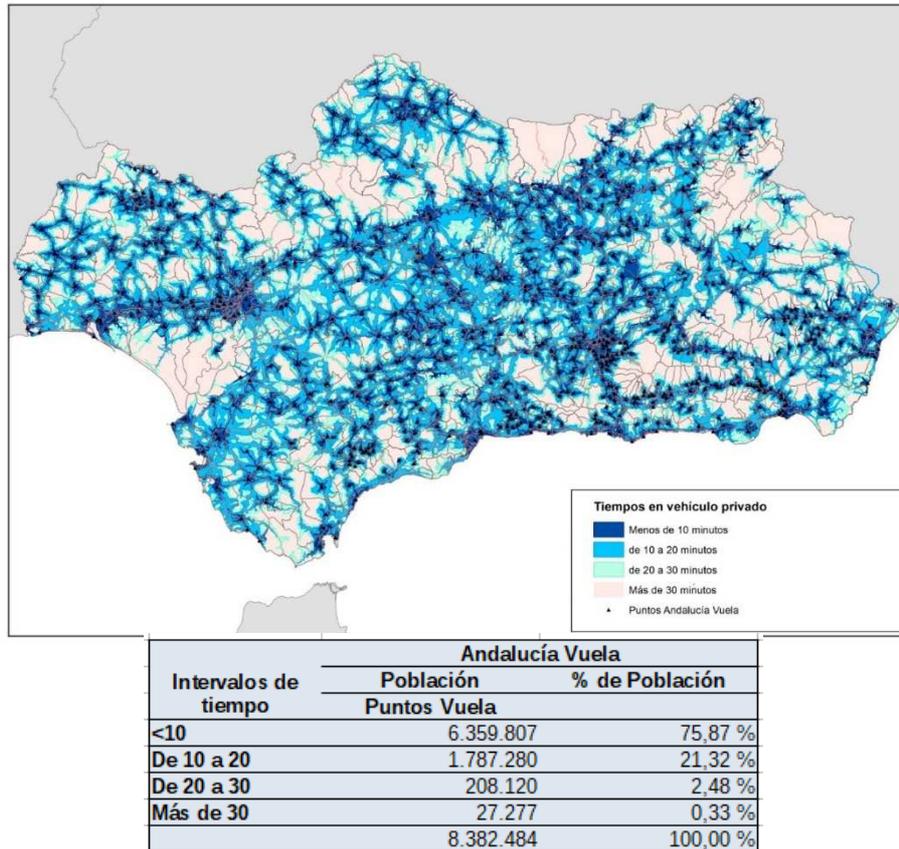
Con el análisis de los datos se concluye, por un lado, que 1 de cada 3 andaluces tienen la oficina más cercana a más de media hora en vehículo privado. Por contra, a causa de la alta densidad de población de los municipios capitales de provincia y sus coronas metropolitanas, casi el 45% de la población puede acceder en menos de quince minutos a la más cercana.

A los datos anteriores hay que añadir que el 7,8% de la población declara tener mucha dificultad en la movilidad o no puede moverse según la Encuesta de Condiciones de Vida elaborada por el INE¹⁸.

¹⁸ En la Encuesta de Condiciones de Vida que se realiza anualmente por el INE, y explota de manera detallada el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, IECA, se introdujo en 2022 un estudio específico que se denominó Módulo de 2022: Salud y calidad de vida.

Por otra parte, la red de **centros Puntos Vuela**¹⁹ cuenta con un total de 782 centros.

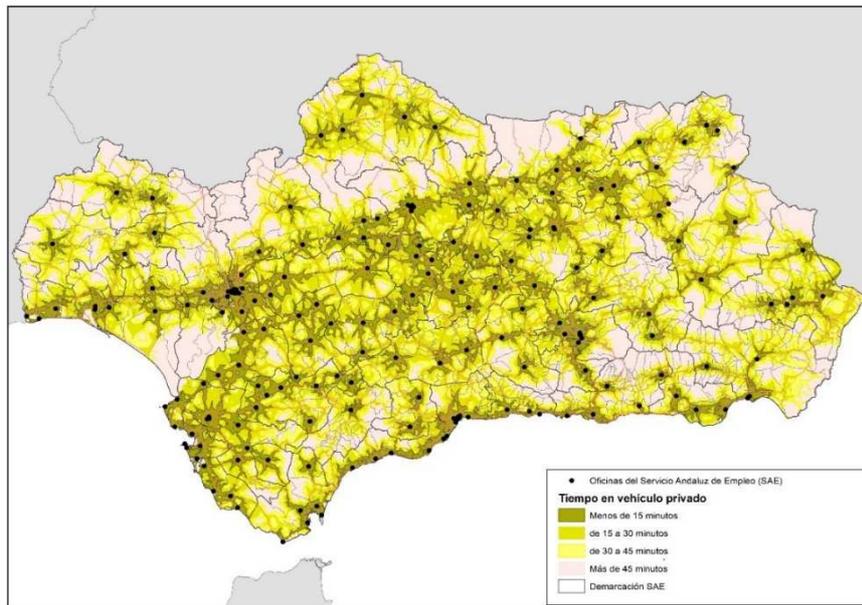
En Andalucía, 3 de cada 4 personas pueden acceder a uno de los Puntos Vuela en menos de diez minutos, si el trayecto lo realiza en vehículo privado y solo el 0,33% de la población residente en esta comunidad, (unas 27 mil personas), debe hacer un trayecto de más de media hora para llegar al centro más cercano.



34. Mapa de isócronas para los Puntos Vuela de la Junta de Andalucía con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)

¹⁹ Los puntos Vuela son espacios inteligentes atendidos por profesionales en los que la ciudadanía puede solicitar ayuda en la realización de sus trámites con la Administración, así como otros servicios de conexión wifi gratuita, teletrabajo, formación en tecnología, ayuda a la búsqueda de empleo, etc.

Por su parte, el **Servicio Andaluz de Empleo (SAE)**, tiene centros de atención en esta materia a lo largo de todo el territorio, distribuidos tal como puede observarse en el siguiente mapa.

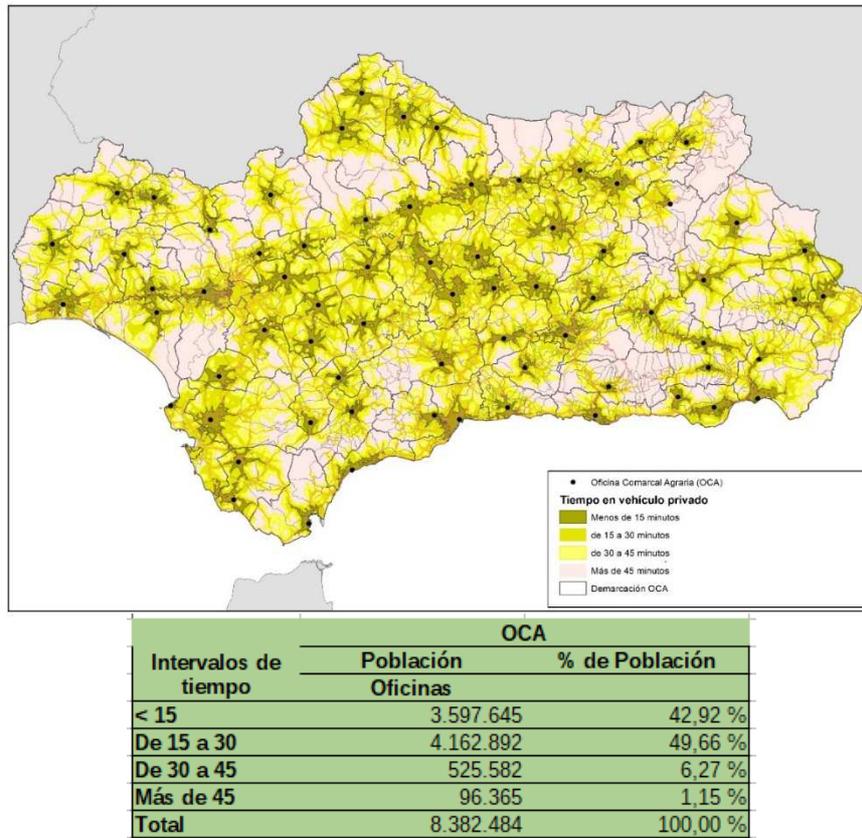


Intervalos de tiempo	SAE	
	Población Oficinas	% de Población
< 15	7.298.964	87,07 %
De 15 a 30	866.129	10,33 %
De 30 a 45	160.005	1,91 %
Más de 45	57.386	0,68 %
Total	8.382.484	100,00 %

35. Mapa de isócronas para las oficinas del SAE con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)

El análisis de los datos, que se derivan de este mapa, concluye que 9 de cada 10 personas residentes en Andalucía, pueden acceder a una oficina del SAE, en menos de 15 minutos si el desplazamiento se realiza en vehículo privado. En el otro extremo, se ve que sólo el 2,6% de la población andaluza, debe invertir un tiempo superior a 30 minutos para llegar a la oficina más cercana, si utiliza el mismo medio de transporte.

Asimismo, hay que indicar que la Consejería con competencias en materia de agricultura, pone a disposición de la ciudadanía las **Oficinas Comarcales Agrarias (OCAs)**, cuya distribución geográfica se muestra en el siguiente mapa de isócronas.



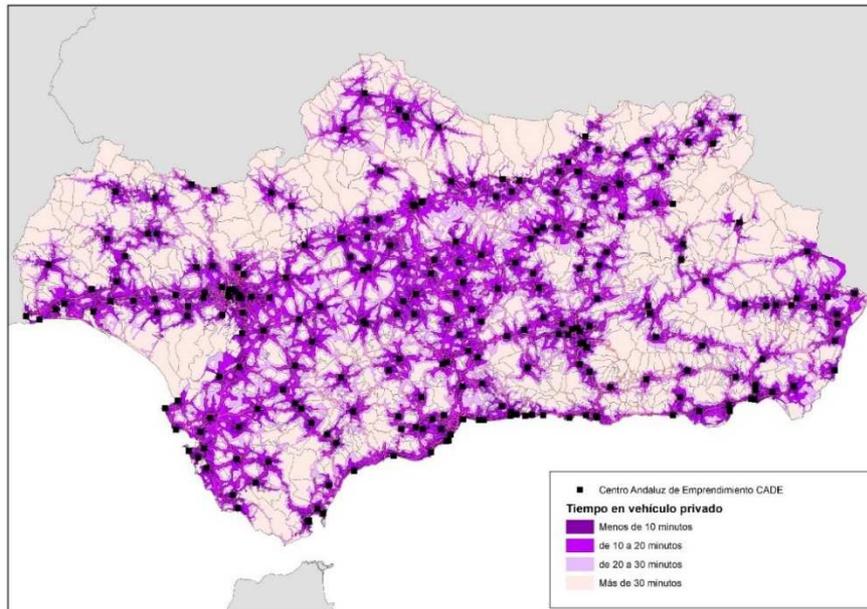
36. Mapa de isócronas para las OCA con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)

Hay un total de setenta Oficinas Agrarias en Andalucía puestas a disposición de la ciudadanía. En términos de población, la mitad, aproximadamente 4,2 millones de personas, debe recorrer un trayecto en vehículo privado que le llevará un tiempo estimado de quince minutos a media hora, si quiere llegar a la oficina más cercana desde su lugar de residencia. Este tiempo es superior a 30 minutos para 7 de cada 100 personas.

Por otro lado, hay que hacer referencia a la red formada por los **Centros Andaluces de Emprendimiento, CADEs**, en los que se presta apoyo permanente por parte de un cualificado equipo técnico de especialistas en creación y desarrollo de empresas, se distinguen dos tipos de centros dependiendo del tipo de atención que prestan: CADE y Puntos de Información CADE²⁰.

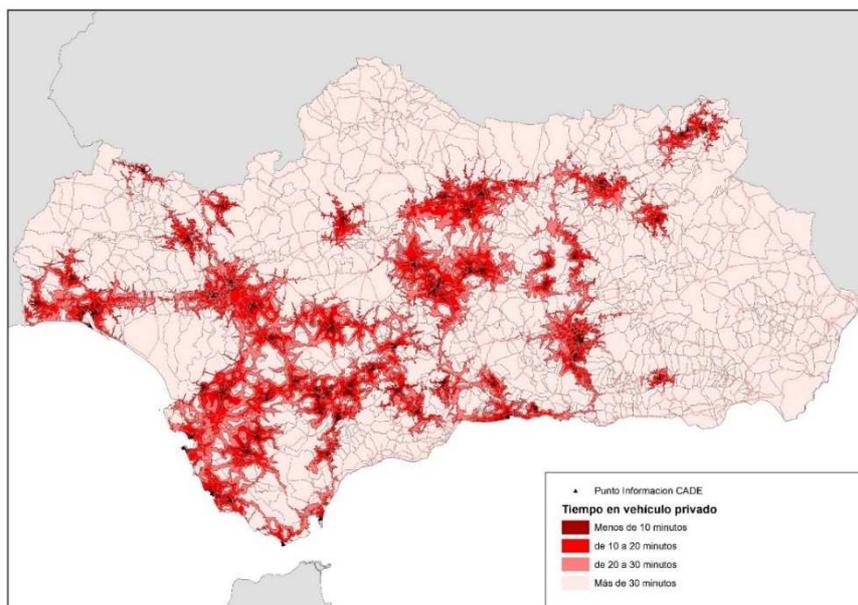
²⁰ Los Puntos CADEs proporcionan un servicio integral y especializado para emprendedores en todo el proceso de creación de empresas. Por otro lado, los Puntos de Información CADE prestan un menor número de servicios porque están enfocados principalmente en proporcionar información y orientación básica a los emprendedores, derivándolos a los CADE cuando es necesario un servicio más avanzado.

Para tener una visual completa de la cobertura que se presta según el tipo de centro, se han elaborado tres mapas: uno en el que se representan los CADEs, otro para los Puntos de Información y, por último, un mapa que representa la unión de los anteriores.



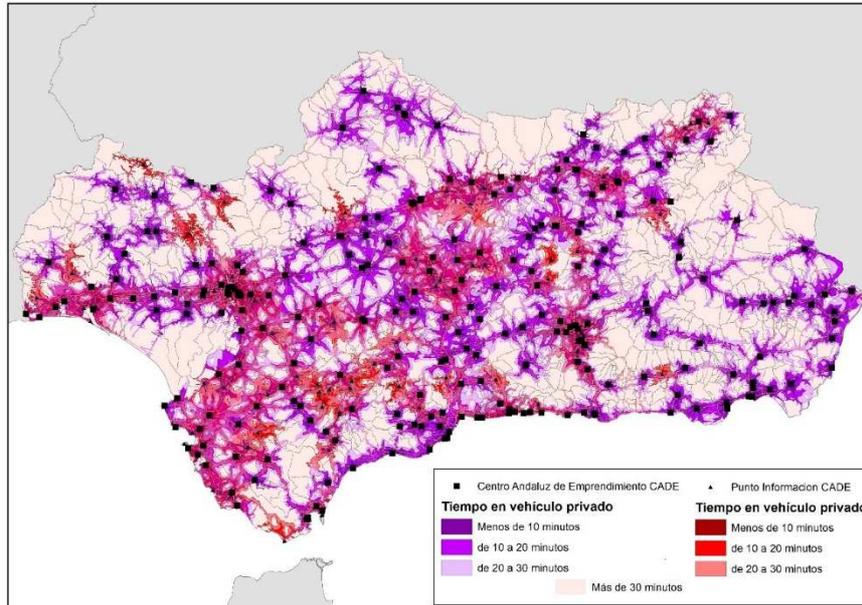
37. Mapa de isócronas para los CADEs con tiempos calculados en vehículo privado (Fuente: IECA 2023)

El acceso a los CADEs para más del 80% de la población residente en Andalucía, supone un desplazamiento en vehículo privado de menos de diez minutos. Solo el 1,2% deberán emplear más de 30 minutos para llegar al CADE más cercano (medido desde su lugar de residencia).



38. Mapa de isócronas para los Puntos de Información CADE con tiempos calculados en vehículo privado (Fuente: IECA 2023)

Los **Puntos de Información CADEs** ofrecen un número más reducido de servicios que los CADEs. Además de esto, no cubren el territorio geográfico en el que los centros no llegan.



CADE						
Intervalos de tiempo	CADE CAEMPREDIMIENTO			CADE PUNTO INFORMACION		
	Población Oficinas	% de Población		Intervalos de tiempo	Población Oficinas	% de Población
<10	6.766.945	80,73 %		<10	1.310.434	15,63 %
De 10 a 20	1.198.326	14,30 %		De 10 a 20	2.627.238	31,34 %
De 20 a 30	314.813	3,76 %		De 20 a 30	1.843.258	21,99 %
Más de 30	102.400	1,22 %		Más de 30	2.601.554	31,04 %
Total	8.382.484	100,00 %		Total	8.382.484	100,00 %

39. Mapa de isócronas para los CADEs y los Puntos de Información CADE con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)

En definitiva, las principales conclusiones serían las siguientes:

- Difícil acceso a las OAMRs de la población que reside fuera de las grandes ciudades andaluzas, con acceso superior a 45 minutos en vehículo privado. Esto repercute especialmente en personas con problemas de movilidad.
- La red de puntos Vuela presta un servicio que cubre prácticamente a la totalidad del territorio.
- El resto de los centros tipo SAE, OCA y CADE dan cobertura a prácticamente la totalidad del territorio, con acceso inferior a los 30 minutos en vehículo privado.



2.5 Plan de Telematización de procedimientos

En relación con el **Plan de Telematización de procedimientos de la Junta de Andalucía**²¹, en éste se identifican las diez características que sirven para medir su grado de telematización, bajo la perspectiva de la tramitación electrónica integral y de los procedimientos orientados a la ciudadanía y sus derechos. Con estas diez características se clasifican los procedimientos en cuatro grados de telematización, que van desde el Grado 1, telematización baja, hasta el Grado 4, telematización avanzada. En la siguiente tabla se enumeran las características que ha de cumplir un procedimiento para alcanzar cada uno de estos grados.

Características	Grado de Telematización							
	G1 Bajo		G2 Medio		G3 Alto		G4 Avanzado	
Solicitud de inicio telemática ¹	SI	N/A ^{2,3}	SI	N/A ²	SI	N/A ²	SI	N/A ²
Formulario normalizado			SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A
Integración con SCSP			SI	N/A	SI	N/A	SI	N/A
Consulta del estado de tramitación					SI	N/A	SI	N/A
Aportación de documentación					SI	N/A	SI	N/A
Notificación electrónica					SI	N/A	SI	N/A
Pago electrónico					SI	N/A	SI	N/A
Expediente y documento electrónico							SI	
Carpeta Ciudadana							SI	
Archivo electrónico							SI	

(1) No incluye la presentación electrónica general, PEG, ni a la plataforma electrónica de inicio de tramitación, PEIT.

(2) Cuando la solicitud de inicio del procedimiento es exclusivamente presencial.

(3) N/A: No aplica. El valor No aplica es transparente a la hora de consolidar el grado de telematización, es decir, no penaliza.

40. Tabla resumen de las características asociadas a cada uno de los grados de telematización. (Fuente: SGAP 2023)

A fecha 31 de diciembre de 2023, se contabilizaron en el Registro de Procedimientos y Servicios de la Junta de Andalucía, RPS, un total de 2.039 procedimientos a los que se debía aplicar el Plan de Telematización.

Según se muestra en la tabla que figura a continuación, el número de procedimientos con Grado 3 (grado de telematización alto), varía según la Consejería. En alguna de ellas se alcanzaba dicho Grado en uno de cada cuatro de los procedimientos de su competencia, mientras que en otras alcanzan este grado cuatro de cada 100 de sus procedimientos.

²¹ El Plan de Telematización de procedimientos de la Junta de Andalucía tiene como principal objetivo alcanzar la telematización integral de los procedimientos administrativos.



Orden	Consejería	Grado 1		Grado 2		Grado 3		Total
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	
1	Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo	109	60,2	24	13,3	48	26,5	181
2	Economía, Hacienda y Fondos Europeos	82	55,4	31	20,9	35	23,6	148
3	Turismo, Cultura y Deporte	152	69,4	21	9,6	46	21	219
4	Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural	245	71,8	28	8,2	68	19,9	341
5	Universidad, Investigación e Innovación	54	79,4	2	2,9	12	17,6	68
6	Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad	96	60,8	42	26,6	20	12,7	158
7	Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa	126	86,9	2	1,4	17	11,7	145
8	Industria, Energía y Minas	131	88,5	4	2,7	13	8,8	148
9	Fomento, Articulación del Territorio y Vivienda	70	72,2	19	19,6	8	8,2	97
10	Salud y Consumo	112	91,8	2	1,6	8	6,6	122
11	Sostenibilidad, Medio Ambiente y Economía Azul	164	89,1	10	5,4	10	5,4	184
12	Justicia, Administración Local y Función Pública	112	93,3	3	2,5	5	4,2	120
13	Desarrollo Educativo y Formación Profesional	83	76,9	21	19,4	4	3,7	108
Total		1.536	75,3	209	10,3	294	14,4	2.039

41. Procedimientos clasificados por grado de telematización y Consejería. (Fuente: SGAP 2023)

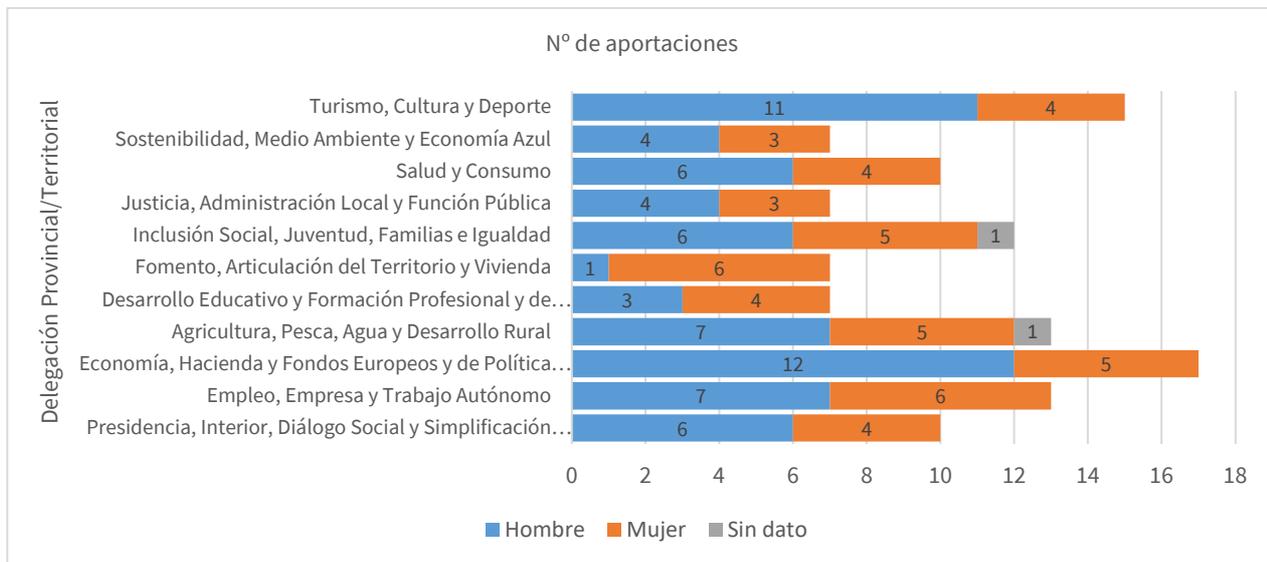
3. ESTUDIOS ESPECÍFICOS

A continuación, se describen brevemente otras actuaciones llevadas a cabo para la recopilación de información en la elaboración del presente diagnóstico.

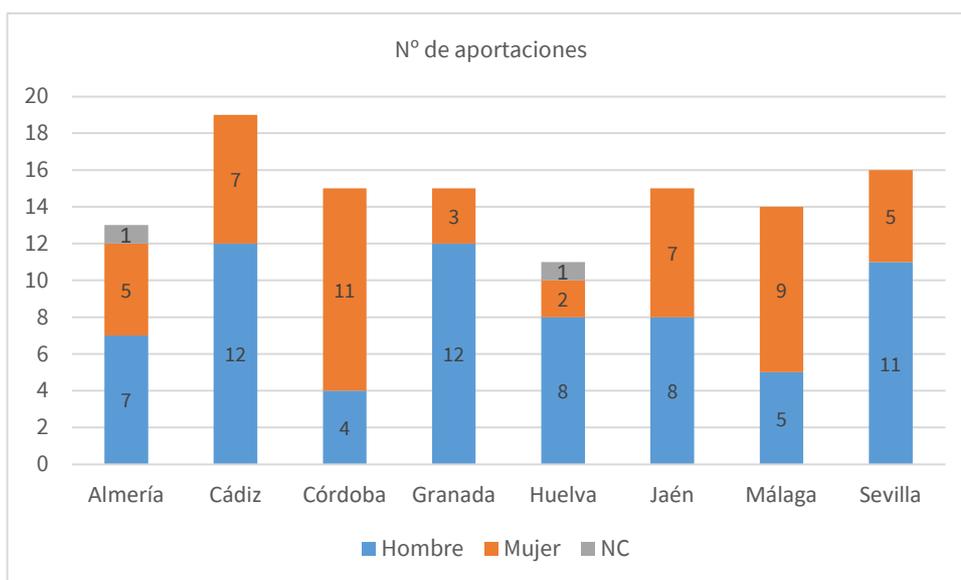
3.1 Encuesta al personal empleado público de las Delegaciones

La Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa realizó en 2023 un diagnóstico preliminar sobre la organización de la administración territorial de la Junta de Andalucía. En este proceso se remitieron cuestionarios a las 11 Delegaciones de las 8 provincias con la finalidad de detectar las dificultades de estos centros, así como necesidades y propuestas de mejora en materia de procedimientos administrativos, digitalización/TIC, coordinación, recursos humanos, y otras necesidades.

En total se recibieron **118 cuestionarios** con la siguiente distribución por Consejería y por provincia.



42. Número total de cuestionarios recibidos por Consejería. Fuente: Elaboración propia



43. Número total de cuestionarios recibidos por provincia. Fuente: Elaboración propia

Entre los problemas detectados se destacan los siguientes:

- Falta de una herramienta específica de comunicación con la ciudadanía.
- Ausencia de un sistema de cita previa unificado.
- Dificultad en el acceso telefónico por parte de la ciudadanía.
- Complejidad administrativa y burocrática con un exceso de documentación.
- Normativa no unificada.
- Dispersión de procedimientos y falta de normalización/homogeneización de criterios.



- Inexistencia, obsolescencia y/o falta de integración de aplicaciones informáticas y de gestión.
- Escasa coordinación de Servicios Centrales con las Delegaciones.
- Relación de puestos de trabajo desfasadas. Falta de adaptación a las necesidades de recursos humanos en las Delegaciones.
- Pérdida progresiva de efectivos y excesiva rigidez en los procedimientos de cobertura de plazas.
- Proceso continuado de vacantes producidas por un proceso de jubilación del 47% de la plantilla.
- Pérdida de conocimiento esencial y dificultades para su cobertura por falta de flexibilidad y eficacia de los procedimientos de provisión.
- Escaso número de puestos con niveles retributivos atractivos en las Delegaciones en comparación con otros centros directivos, sobre todo con los Servicios Centrales. Esto provoca que queden desiertas numerosas plazas en los concursos de méritos (en especial en Sevilla, al ubicarse los Servicios Centrales de las Consejerías en dicha provincia).
- Escasa participación de las Delegaciones en la organización de los recursos humanos y en la toma de decisiones.
- Necesidades de formación y motivación del personal, especialmente para aquellos puestos con relación directa con la ciudadanía.
- Falta de recursos presupuestarios e infraestructuras.

Asimismo, se resumen las principales necesidades y propuestas de mejora identificadas por el personal que ha participado en la cumplimentación de los cuestionarios, agrupadas en los ámbitos que se indican:

Procedimientos: El cuestionario de detección de necesidades en la administración territorial identifica las siguientes áreas clave para mejorar la eficiencia y coherencia en los procedimientos administrativos.

- La creación de protocolos comunes es esencial para estandarizar las actuaciones en todas las Delegaciones, evitando disparidades y promoviendo una gestión coherente. Un manual de procedimientos unificado facilitaría una administración más eficiente.
- La creación de un comité de revisión normativa garantizaría la actualización y coherencia en las normativas, evitando incertidumbres y falta de claridad.

Digitalización: En relación con la digitalización, se destaca:

- El desarrollo de una plataforma digital centralizada es crucial para consolidar y gestionar todos los procedimientos administrativos en un solo sistema, mejorando la coordinación y eficiencia. La base de datos centralizada es necesaria para integrar y acceder a la información relevante, facilitando la organización y toma de decisiones en la administración territorial. Además, un sistema de seguimiento de procedimientos permitirá monitorear el estado y progreso de los trámites, aumentando la transparencia y eficiencia. La automatización de procesos administrativos reducirá la carga administrativa y los tiempos de respuesta, simplificando y agilizando los procedimientos.
- Necesidad de fortalecer la promoción de la tramitación electrónica permitiría una gestión más ágil y accesible, mejorando la transparencia y eficiencia en la administración. En conjunto, abordar estas áreas mejoraría la coherencia, eficiencia y modernización en la administración periférica.

Recursos Humanos: En relación con la gestión de recursos humanos se identifica la necesidad de realizar un estudio profundo de las cargas de trabajo de cada una de las Secciones y Servicios de todas las unidades para adaptar las RPTs a las nuevas exigencias. Estas nuevas RPTs deberían ser más flexibles, pudiendo ser modificadas según las necesidades que se tengan en cada momento.



Coordinación: El análisis de la coordinación en la administración periférica resalta varias áreas críticas que afectan la eficacia y eficiencia en la organización territorial.

- Resulta esencial una mayor coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones para llevar a cabo un abordaje efectivo de problemáticas sistémicas, resolviendo así desafíos comunes y asegurando una gestión más coordinada en toda la administración.
- La implantación de canales de comunicación eficaces entre los diferentes niveles administrativos es fundamental. Sin una comunicación fluida entre Delegaciones, servicios centrales y servicios periféricos, se dificulta la transmisión de información y la colaboración, afectando la eficiencia en la toma de decisiones y en la gestión de asuntos administrativos.
- La definición de funciones es esencial para evitar la duplicidad de roles entre las distintas Delegaciones, facilitando una distribución eficiente de los recursos humanos, optimizando la capacidad del personal y mejorando la coordinación operativa.

En resumen, mejorar la coordinación, implantar canales de comunicación eficaces y consolidar funciones y medidas para reducir costes redundantes optimizaría la organización territorial y fortalecería la eficacia de la administración territorial.

Otras necesidades: Cabe destacar algunas necesidades detectadas por falta de recursos presupuestarios en Delegaciones, que afecta a su capacidad para llevar a cabo inversiones necesarias y gestionar acciones específicas. En particular:

- La falta de espacio y la obsolescencia de los edificios en varias Delegaciones dificultan el funcionamiento interno y la prestación de servicios a la ciudadanía. La falta de infraestructura adecuada no solo limita la capacidad operativa, sino que también afecta la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía.
- Los problemas de accesibilidad en algunas sedes complican el acceso de la ciudadanía y el funcionamiento eficiente de las Delegaciones.
- Asimismo, la dispersión de sedes en algunas Delegaciones, ubicadas en distintas y distantes ubicaciones, genera problemas de coordinación, comunicación y eficiencia. Esta dispersión puede dificultar la colaboración entre departamentos y aumentar los costes operativos, al tiempo que afecta la prestación de servicios. La distribución de sedes en ubicaciones distantes también afecta negativamente la gestión de trámites administrativos. La ciudadanía enfrenta dificultades tanto en el desplazamiento entre sedes como en la comprensión de las funciones y objetivos de cada una, debido a la falta de puntos de información unificados. Esta dispersión puede también elevar los costes operativos asociados con la gestión de múltiples ubicaciones.

En resumen, abordar la falta de recursos presupuestarios, la obsolescencia de los edificios, los problemas de accesibilidad, la dispersión de sedes y la distribución de estas en zonas distantes mejoraría significativamente la eficiencia, la coordinación y la calidad de los servicios en las Delegaciones.



3.2 Entrevistas con personal clave de la Administración de la Junta de Andalucía

Una segunda línea de trabajo ha consistido en la realización de entrevistas involucrando a personas clave de la Administración de la Junta de Andalucía, conocedores en detalle del contexto interno de la digitalización, la excelencia en la prestación de servicios y su organización territorial. Concretamente, se han realizado entrevistas con actores clave de la Administración y profesionales de la Administración expertos en 13 áreas relevantes, proporcionando información cualitativa valiosa que ha complementado y enriquecido los hallazgos obtenidos en la etapa anterior, permitiendo una comprensión más detallada y matizada de la situación actual.

ÁREA	ÁMBITO TERRITORIAL (SSCC/DD)	Género (H/M)
Energía	DD	M
Administración Pública	SSCC	H
Subdirección de Planificación y Estrategia	SSCC	M
Simplificación Administrativa	SSCC	M
TIC's y conocimiento tecnológico	SSCC	H
Administración territorial Almería	DD	M
Administración territorial Cádiz	DD	H
Administración territorial Córdoba	DD	H
Administración territorial Granada	DD	H
Administración territorial Huelva	DD	H
Administración territorial Jaén	DD	M
Administración territorial Málaga	DD	M
Administración territorial Sevilla	DD	H

SSCC: Servicios Centrales; DD: Delegaciones

H: Hombre; M: mujer

Las preguntas, dirigidas a directivos y expertos de la Administración, han proporcionado información esencial para diagnosticar la situación actual. A raíz de dicha información, se extraen las siguientes conclusiones, agrupadas por ámbitos:

- **Estado actual de madurez:** En cuanto al nivel de madurez de digitalización por estadios, se detectó que la mayoría de los procedimientos se encuentran en el primer estadio, donde aún predominan formularios genéricos en detrimento de formularios específicos.

Destaca la importancia de definir qué modelo de servicio público se debe tener, priorizando la atención a las necesidades de la ciudadanía y luego considerando los recursos tecnológicos necesarios para ello.

- **Objetivos:** Se plantea la necesidad de un enfoque orientado a la simplificación, donde se elimine lo que no aporta valor, se promueva la integración y cooperación entre las diferentes entidades administrativas. Se destaca la importancia del Plan de Andalucía Simplifica, como un hito en el camino hacia la simplificación administrativa.

Asimismo, durante las entrevistas, se destacó la importancia de los Puntos Vuela, para la identificación y mejora de puntos críticos en la operación y experiencia de las personas usuarias de los servicios públicos.

- **Actuaciones:** Se indicó la necesidad de llevar a cabo medidas de simplificación aplicando la innovadora metodología LEAN en la administración.



El enfoque propuesto consiste en optimizar la eficiencia, accesibilidad y satisfacción de las personas usuarias a través de la simplificación de procesos, la mejora de la interoperabilidad de datos y una comunicación más efectiva centrada en las necesidades de la ciudadanía.

- **Retos:** Se plantean los siguientes:
 - Identidad digital única como una prioridad, aunque se prioriza la digitalización de los procedimientos en base a las necesidades vitales de la ciudadanía. Aspectos esenciales a tener en cuenta en el cumplimiento de los objetivos establecidos para los planes estratégicos de la Junta de Andalucía en materia de innovación y digitalización, además de la capacitación en diversos ámbitos.
 - El uso del Certificado Digital se consideró una herramienta fundamental para mejorar la accesibilidad y la simplicidad de los procedimientos, puesto a disposición de las personas usuarias y realizando un acompañamiento durante su primera vez de uso ya que actualmente presenta complicaciones significativas, asociada a su complejidad y problemas de compatibilidad.

Es necesario resolver las dificultades asociadas con la actualización de cambios de domicilio y notificaciones, mejorando la interoperabilidad entre sistemas y simplificando los procedimientos administrativos para garantizar una experiencia fluida y eficiente para la ciudadanía.

- **Recursos:** En cuanto a las capacidades internas, se discutió la importancia de equilibrar los recursos de la Administración y asegurar que las prioridades se distribuyan adecuadamente para avanzar de manera homogénea. También se exploraron formas de potenciar el acompañamiento de la ciudadanía utilizando todos los recursos públicos disponibles y se destacó la necesidad de rediseñar procesos para acercarlos más a la ciudadanía.

3.3 Estudio de la percepción de la ciudadanía

A través de la Fundación Centro de Estudios Andaluces (CENTRA) se ha realizado a lo largo del primer semestre de 2024 un estudio de la percepción de la ciudadanía andaluza respecto de la utilización de los servicios públicos de la Junta de Andalucía. Los objetivos principales de este estudio han sido:

- Percepción general de las personas usuarias de los servicios.
- Identificar áreas y servicios principales.
- Comprender la experiencia de las personas usuarias antes, durante y después del trámite.
- Conocer los niveles de satisfacción.

En particular, se han realizado entrevistas con 4 profesionales de la Junta de Andalucía, 4.000 encuestas telefónicas a la ciudadanía, y se han organizado 8 grupos focales con las personas usuarias de servicios públicos (4 en zona rural y 4 en zona urbana).

Entrevistas

Con las entrevistas se pretende conocer la percepción de distintos profesionales que han estado implicados en el diseño de trámites y servicios o hayan liderado proyectos de éxito de transformación digital. Era clave para diseñar los cuestionarios destinados a las personas usuarias.



Como resultado de este trabajo, se han localizado las dificultades y los facilitadores que potencialmente frenan o impulsan el desarrollo de una estrategia para mejorar los trámites y servicios de la administración andaluza, diferenciándose los siguientes:

- Desorden en el ecosistema digital de la Junta por la heterogeneidad y descoordinación entre organismos: en la actualidad el ecosistema digital de la Junta es difícil de comprender por su complejidad. Esto provoca que sea difícil homogeneizar y crear consistencia común en los distintos procesos.
- Resistencias y dificultades en la gestión del cambio en dinámicas y profesionales: las cosas se llevan haciendo de cierta manera durante mucho tiempo y es difícil cambiarlas. En otras ocasiones son dinámicas propias de los profesionales que prefieren hacer las cosas a su manera sin adaptarse a la perspectiva de las personas usuarias.
- Necesidad de mayor formación y cultura digital dentro de la propia Junta de Andalucía.

Información de las encuestas telefónicas a la ciudadanía

Con las encuestas telefónicas el objetivo ha sido perfilar la población con métricas generalizables en las cuestiones identificadas en los grupos focales: dificultades, facilitadores, emociones, opinión general, nivel de satisfacción, etc.

El análisis de la información recopilada mediante los cuestionarios por CENTRA muestra que **la comunicación con la administración se realiza a través de internet, presencialmente y por teléfono, destacando la vía telemática por su rapidez y agilidad**. La ciudadanía valora la comodidad y confianza del trato directo en los trámites presenciales. Esta variedad de métodos permite a las personas usuarias elegir el que mejor se adapte a sus necesidades, mejorando la accesibilidad y eficiencia del servicio administrativo.

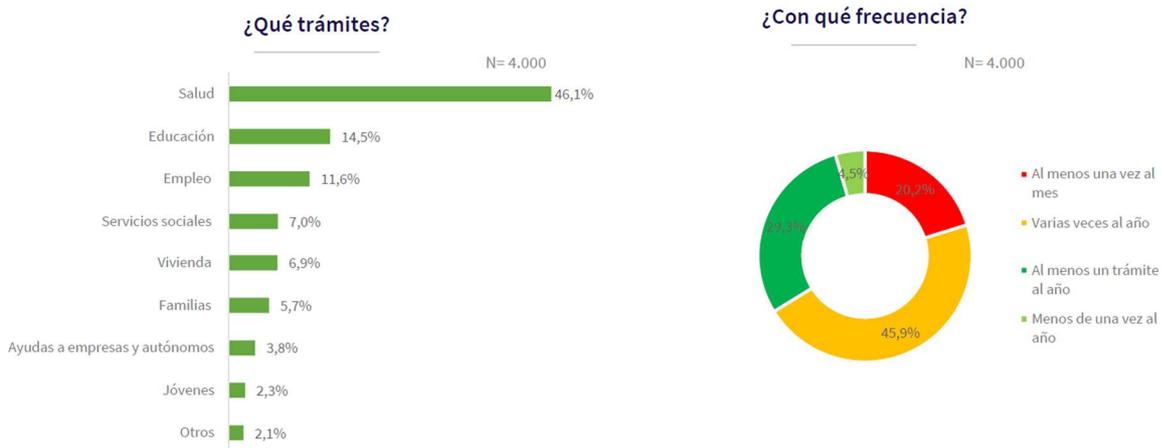
No obstante, **se identifican dificultades importantes en la búsqueda de información sobre los trámites**. La ciudadanía encuentra problemas como la falta de información precisa, asistencia insuficiente y fallos en las plataformas digitales. La dificultad para encontrar citas y entender la tramitación digital provoca que muchos abandonen el proceso, resaltando la necesidad de mejorar la accesibilidad, la asistencia y la estabilidad de las plataformas.



44. Tipología de comunicación de ciudadanía con AAPP. Fuente: CENTRA



Los trámites que la ciudadanía realiza con más frecuencia son los relacionados con la Salud, Educación y Empleo, siendo habitual que realicen trámites varias veces al año.



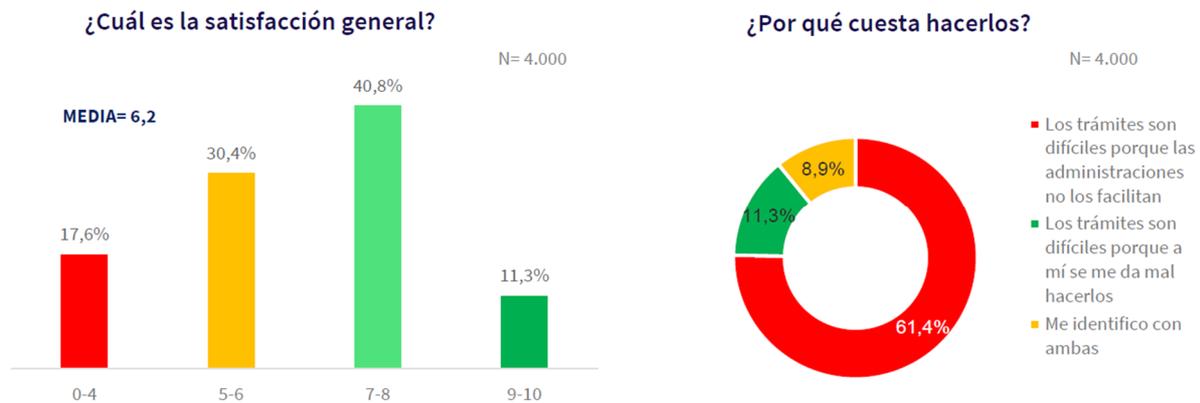
45. Porcentaje de comunicación por sector. Fuente: CENTRA

En cuanto a la distribución por género, en general las diferencias no son destacables, a excepción de las áreas de vivienda (las solicitudes son realizadas en mayor medida por hombres) y servicios sociales (mayor número de solicitudes realizadas por mujeres).

Área	Hombre	Mujer	Total
Educación	13,4%	15,5%	14,5%
Salud	45,7%	46,6%	46,1%
Servicios sociales	5,9%	8,0%	7,0%
Empleo	11,7%	11,4%	11,6%
Empresa y autónomos	4,2%	3,3%	3,8%
Vivienda	8,8%	5,2%	6,9%
Familias	5,2%	6,2%	5,7%
Jóvenes	2,2%	2,4%	2,3%
Otros	2,9%	1,3%	2,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

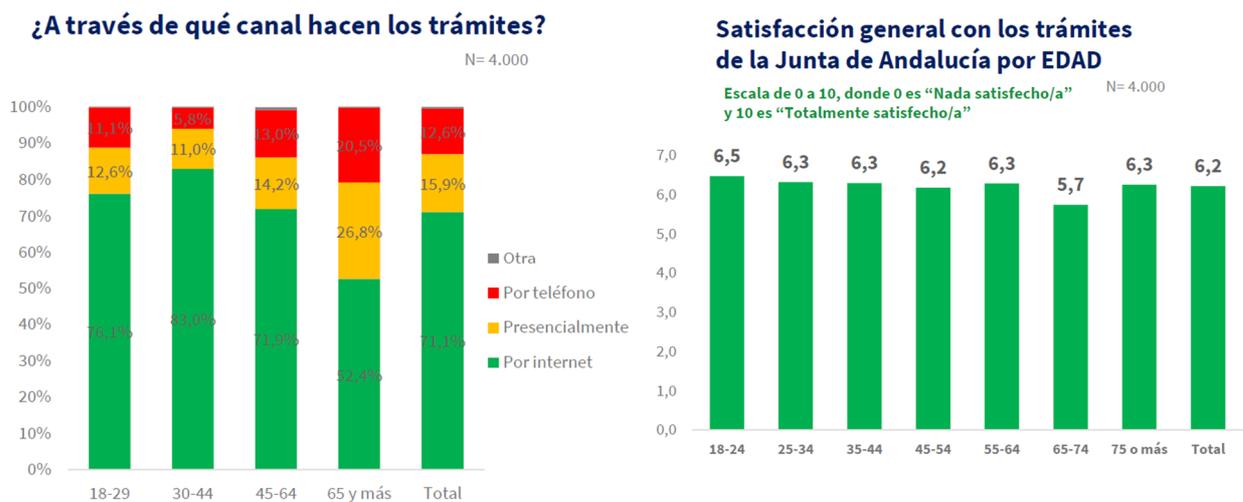
46. Trámites principales por género. Fuente: CENTRA

La satisfacción media con los trámites de la Junta de Andalucía alcanza el valor en base a la encuesta realizada por CENTRA del **6.2**, considerando que las administraciones no facilitan los trámites.



47. Grado de satisfacción de la ciudadanía. Fuente: CENTRA

Si se analiza a través de qué canal se realizan los trámites en función de la edad, se observa que independientemente de la edad de las personas usuarias, en Andalucía la mayoría de la población realiza los trámites preferentemente por internet. Además, en todas las edades hay una satisfacción media-baja con el diseño de los trámites:



48. Canales de comunicación y grado de satisfacción por edad. Fuente: CENTRA

La ciudadanía también **ha solicitado la inclusión de avisos sobre el estado de los trámites**. Implementar comunicaciones y recordatorios automáticos podría reducir la incertidumbre, mejorar la transparencia y facilitar una planificación más eficiente, aumentando la satisfacción con los servicios públicos.

El acceso a aplicaciones y servicios como la Carpeta Ciudadana, IPASEN y la AppSAE es desconocido para muchos. Para promover su uso, es necesario realizar campañas de difusión, talleres informativos y colaborar con instituciones educativas. Estas acciones asegurarán que la población aproveche estos recursos esenciales. Al igual que como ocurría con la realización de los trámites por áreas, el comportamiento de mujeres y hombres respecto a estos servicios son muy similares.



Conocimiento y uso de servicios de la Junta de Andalucía

	La conoce y la usa	La conoce, pero no la usa	No la conoce	No contesta	Total
Carpeta ciudadana	24,7%	20,2%	54,9%	0,2%	100,0%
Clic Salud	73,7%	10,0%	16,1%	0,2%	100,0%
IPASEN	37,8%	18,3%	43,5%	0,4%	100,0%
AppSAE (servicios de empleo)	27,6%	24,7%	47,4%	0,3%	100,0%
Servicio telefónico 012	10,1%	45,1%	44,6%	0,2%	100,0%
Guadalinfo/Centros Vuela	11,1%	34,3%	54,3%	0,4%	100,0%
Asistente personal en oficinas de registro	7,7%	15,1%	76,4%	0,8%	100,0%

	Hombre	Mujer	Total
1. Carpeta ciudadana	25,8%	23,6%	24,7%
2. Clic Salud	72,4%	74,8%	73,7%
3. IPASEN	35,9%	39,6%	37,8%
4. AppSAE (servicios de empleo)	26,2%	28,9%	27,6%
5. Servicio telefónico 012	9,3%	10,9%	10,1%
6. Guadalinfo/Centros Vuela	11,0%	11,1%	11,1%
7. Asistente personal en oficinas de registro	7,3%	8,0%	7,7%

49. Personas que usan y conocen algunos servicios de la Junta de Andalucía por género. Fuente: CENTRA

En resumen, para mejorar la satisfacción de la ciudadanía, es crucial abordar los problemas de comunicación y accesibilidad. **Optimizar las plataformas digitales, proporcionar mejor asistencia y asegurar una comunicación clara** sobre el estado de los trámites son pasos esenciales. También es vital fomentar el conocimiento de las herramientas disponibles para garantizar un acceso equitativo a los servicios ofrecidos por la administración.

Percepciones de las personas usuarias sobre los trámites y los servicios públicos de la Junta de Andalucía (grupos focales)

Los grupos focales permiten identificar con profundidad que aspectos son fundamentales para las personas usuarias cuando afrontan los trámites. Gracias a los grupos se puede entender cómo son las cuestiones que son importantes en cada una de las fases de los trámites y en el uso de los servicios.

Se diferencian tres ámbitos:

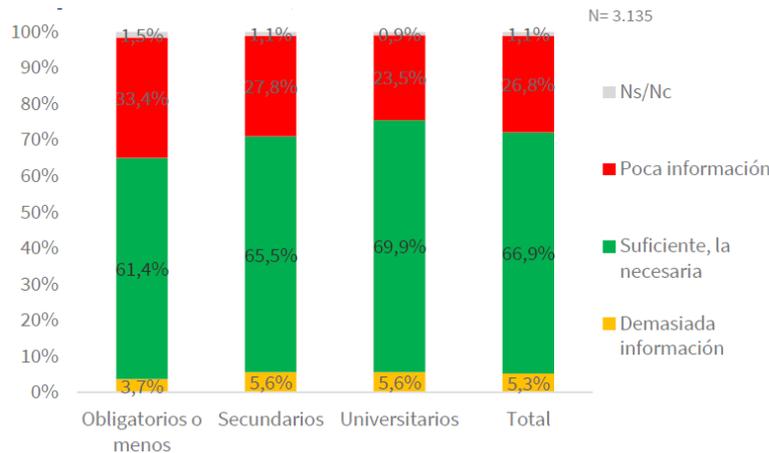
- Pretramitación: Fase de localización de las fuentes, a la solicitud de referencias o consejos, a la búsqueda de información clave para la tramitación.
- Tramitación: Fase específica de solicitud o gestión del trámite (completar formularios, subir documentación, etc.).
- Posttramitación: Lo que ocurre una vez finalizada la tramitación (resolución, alegaciones, subsanaciones, consultas...).

Las percepciones de las personas usuarias sobre los trámites y servicios públicos de la Junta de Andalucía muestran que la **experiencia de usuario es diversa y requiere mejoras**. Independientemente del canal utilizado (teléfono, online o físico), y del ámbito territorial (rural o urbano), existe una necesidad clara de homogeneizar y optimizar esta experiencia antes de implementar mejoras tácticas.



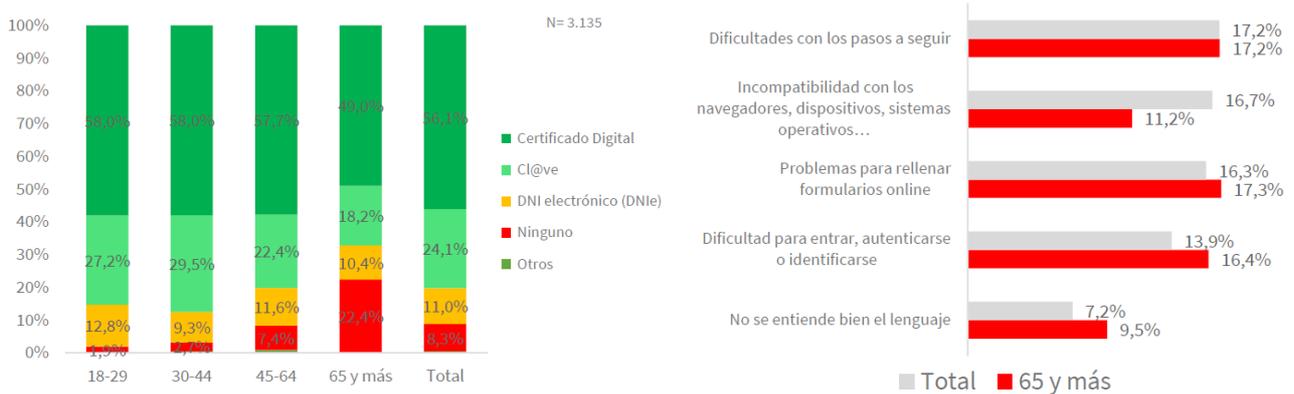
Es fundamental abordar tanto las expectativas tácticas, como hacer el sistema más intuitivo y eficaz, así como las estratégicas, enfocadas en un diseño universal e híbrido.

En la fase de **Pretramitación**, Más de dos tercios de los encuestados piensa que la información que se facilita para iniciar los trámites es la necesaria. Esta percepción es igual en todos los niveles educativos, si bien entre las personas con estudios obligatorios o menos, se considera en mayor grado que debería ofrecerse más información.



50. Percepción sobre información que se proporciona previa al trámite, en función del nivel educativo. Fuente: CENTRA

Para el proceso de **tramitación**, la mayoría de las personas encuestadas utilizan un sistema de certificación electrónica. El certificado digital se consolida como sistema preferido, con una penetración importante entre la población (el 56,1% que realiza trámites digitales afirma que accede de esta forma). No obstante, el 13,9% de personas que realizan los trámites digitalmente manifiestan dificultad para autenticarse. También, en muchas ocasiones, perciben que hay problemas de compatibilidades con sistemas operativos.



51. Sistema de identificación electrónica utilizado y dificultades en el momento de realizar los trámites, según edad. Fuente: CENTRA

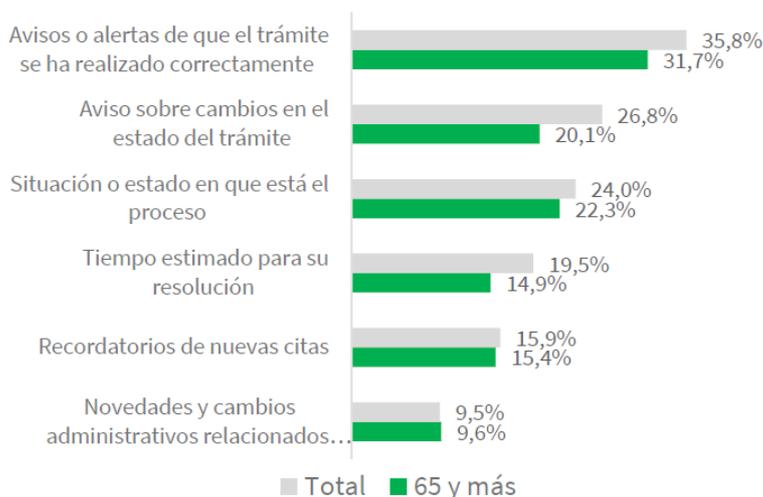
Entre las personas mayores la principal dificultad en la realización de los trámites digitales se presenta cuando tienen que rellenar formularios online, y en la dificultad para acceder e identificarse, es donde se identifican más diferencias entre los problemas de este grupo de edad respecto a la población en general, en la experiencia online.

En cuanto a la postramitación, el canal preferido para consultar el estado del trámite también es el digital, para todas las edades, y la presencialidad sigue como segundo canal con presencia mayor entre las personas mayores.



52. Canales preferidos para informarse sobre el estado de los trámites, según edad. Fuente: CENTRA

Por otra parte, esta fase **sigue generando incertidumbre en las personas usuarias**, lo que provoca malestar y falta de confianza al desconocer la evolución del trámite. A pesar de las recientes actualizaciones en las webs de la Junta, bien valoradas en cuanto a apariencia, la funcionalidad todavía presenta deficiencias que deben abordarse para mejorar la claridad y la confianza de la ciudadanía durante todo el proceso.



53. Preferencias de las personas usuarias para obtener información sobre el estado del trámite. Fuente: CENTRA



Las personas usuarias en la fase de postramitación priorizan que se confirme que el trámite se ha realizado correctamente. Asimismo, un 26,8% demanda la realización de avisos sobre cambios en el estado del trámite y un 24,0% desea obtener información sobre la situación o estado en el que se encuentra el proceso.

A continuación, se resumen las principales conclusiones de este estudio:

- Hay una evolución clara y transversal hacia lo digital en todos los perfiles, si bien se mantiene el presencial. El mantenimiento de los canales físicos es clave como elemento inclusivo y de sostenibilidad de los servicios. Casi el 30% de los encuestados prefieren el contacto directo presencialmente (15,9%) y por teléfono (12,6%)
- El nivel de satisfacción con los trámites es medio-bajo. El 11,1% de los encuestados afirma que los trámites son difíciles porque se les da mal hacerlos, frente al 61,4% que afirma que lo son porque la administración no los facilita.
- Las personas usuarias identifican dificultades en todo el itinerario (journey) de los trámites, pero también saben identificar lo que necesitan y lo que les facilita los trámites en cada fase. Así, en la fase de pre-trámite, el principal facilitador sería la posibilidad de contactar con alguien a través de teléfono o presencialmente, por encima de las ayudas automatizadas o los chats de consulta. Sin embargo, en la fase de post-trámite la principal demanda es que haya avisos y alertas digitales y automatizadas que permitan saber el estado del trámite.
- El uso de sistemas de certificación e identificación electrónico es mayoritario entre el perfil digital. El certificado digital se consolida como sistema preferido, con una penetración importante entre la población (el 56,1% que realiza trámites digitales afirma que accede de esta forma).
- Los datos muestran que claramente se puede diferenciar entre trámites transversales, que acompañan todo el ciclo de vida a las personas usuarias (por ejemplo, trámites de salud), y otro tipo de trámites más localizados y episódicos. Bajo esta perspectiva se pueden planificar la eficiencia y eficacia de los servicios atendiendo a la evolución demográfica, la evolución económica, las tendencias sociales, etc.
- Las personas usuarias detectan algunas áreas con peores niveles de eficacia y eficiencia (por ejemplo, vivienda y servicios sociales). En lado contrario, Salud y Educación, a pesar de ser los que más volumen de tramitación tienen, están situados en buenas percepciones de eficiencia y eficacia.
- Las personas usuarias han manifestado, especialmente en los grupos focales, que la digitalización permite una aproximación muy pragmática a la realización de trámites: genera experiencias más sencillas, más ágiles, más directas, más eficaces.

3.4 Encuesta a las personas dinamizadoras de los centros Vuela de la Junta de Andalucía

Los centros Vuela son espacios inteligentes atendidos por profesionales en los que la ciudadanía puede solicitar ayuda en la realización de sus trámites con la Administración, así como otros servicios de conexión wifi-gratuita, teletrabajo, formación en tecnología, ayuda en la búsqueda de empleo, etc. En la actualidad hay 782 centros de este tipo a lo largo del territorio.



En los meses de enero y febrero de 2024 se visitaron tres centros Vuela representativos: CAPI Tres Barrios en la zona de Amate de Sevilla, Centro Vuela del municipio de Gelves en Sevilla, y el de Zahara de la Sierra en la provincia de Cádiz. Como resultado de estas visitas, se detectaron una serie de dificultades comunes que permitieron confeccionar una encuesta dirigida a las personas dinamizadoras de los mismos. El cuestionario se envió a los 760 centros de la Junta de Andalucía, de los que se recibieron 488. Esto supone una tasa de respuesta del 64,2%.

Para el análisis de esta información hay que tener presente que (aproximadamente) 3 de cada 4 cuestionarios recibidos corresponden a centros para los que el entorno de actuación abarca un máximo de 5.000 habitantes.

El número diario de personas a las que se les presta servicio se estima en 14. Esto significa que, diariamente se presta servicio a casi 11.000 personas en todos los centros Vuela de la Junta de Andalucía. La atención es mayoritariamente presencial, 6 de cada 10 atenciones (58,4%), lo que significa que, en media, 8 personas visitan diariamente cada uno de estos 760 centros para hacer uso de alguno de los servicios que se ofrecen. La atención telefónica supone el 24,8% del total de atenciones.

Sobre el perfil de la persona solicitante se puede decir que son mayoritariamente mujeres (68,0%); de 65 o más años en el 48,2% del total de personas usuarias, y menores de edad en un porcentaje del 34,1%. Respecto a la nacionalidad, 3 de cada 10 (30,3%) de las personas usuarias tienen nacionalidad extranjera.

En cuanto al sistema de identificación más empleado por las personas usuarias para realizar los trámites con las Administraciones Públicas, el certificado digital es, con diferencia, el más usado.

Los resultados de la encuesta también muestran que la gran mayoría de estas personas, 8 de cada 10, solicita ayuda para la realización de trámites con la Administración. Con más detalle, más de 8 de cada 10 centros encuestados declaran que los servicios para los que se demanda mayor número de consultas son los relacionados con Empleo y Servicios Sociales.

A través de esta encuesta se ha detectado que las principales dificultades a las que se enfrentan las personas usuarias de estos centros cuando quieren realizar algún trámite con las administraciones públicas son (ordenadas de mayor a menor frecuencia):

1. Falta de atención personalizada y orientación por parte del personal de las administraciones.
2. Dificultad para entender el lenguaje administrativo en normativa, formularios, documentos, etc.
3. Desconocimiento de los documentos necesarios para completar los tramites.
4. Dificultades para usar los medios tecnológicos para la presentación/consulta de trámites.
5. Dificultad para encontrar información clara y accesible sobre los tramites.
6. Dificultad para encontrar los servicios/trámites que podrían ser de interés para las personas.
7. Dificultad para obtener la documentación que la Administración les solicita.
8. Problemas de accesibilidad y usabilidad de las sedes electrónicas.
9. Formularios excesivamente complejos.
10. Dificultad para obtener y/o usar certificado digital / cl@ve.
11. Barreras lingüísticas para aquellos que no hablan el idioma oficial.

Asimismo, estas personas manifiestan las siguientes necesidades (ordenadas de mayor a menor frecuencia):

1. Ayuda para presentar solicitudes por vía electrónica.
2. Ayuda para obtener el certificado digital/cl@ve.
3. Ayuda para pedir citas previas.
4. Ayuda para conseguir documentos que deben presentar en alguna Administración.



5. Ayuda para entender algún documento enviado por la Administración.
6. Imprimir copias en papel de documentos generados por la Administración.
7. Ayuda para presentar solicitudes por vía presencial.
8. Ayuda para entender la normativa.

Desde el punto de vista de las personas dinamizadoras, manifiestan que sus principales problemas son (ordenados según el grado de dificultad a la hora de prestar ayuda):

1. Dificultad para encontrar a las personas responsables de los trámites para solicitar información, consultar dudas, etc.
2. Dificultad para acceder a los canales de soporte para notificar incidencias y problemas con los trámites.
3. Dificultad para planificar la demanda de atención ciudadana al no conocer cuando dan comienzo los plazos (especialmente en convocatorias de alta volumetría).
4. Dificultades con la tecnología debido, por ejemplo, a la diversidad de sedes electrónicas en las diferentes administraciones y los diferentes requisitos, en ocasiones incompatibles entre ellas.
5. Dificultad para encontrar información clara y accesible sobre los trámites.
6. Dificultad para atender la demanda de personas que solicitan ayuda con los trámites.
7. Dificultad para entender el lenguaje administrativo en normativa, formularios, documentos, etc.

Adicionalmente a las conclusiones de la encuesta, en las visitas realizadas a los tres centros se pusieron de manifiesto los siguientes problemas:

- Barrera lingüística por el alto número de personas inmigrantes que acuden a determinados centros.
- Barrera en el lenguaje administrativo con personas de bajo nivel cultural sin (o con bajas) competencias de lectura y/o escritura.
- Dificultad para encontrar información sobre los procedimientos y servicios.
- Dificultad para encontrar la documentación solicitada para la realización de un trámite.
- Formularios complejos y problemas técnicos al rellenarlos.
- Ayudas dirigidas a colectivos concretos mal diseñadas.
- Los requisitos de las ayudas no siempre están claros y generan expectativas en personas que no cumplen los requisitos. En algún caso se les conceden y luego tienen que devolverlos.
- Problemas técnicos con las sedes electrónicas.
- Falta de atención personalizada y orientación por parte del personal de las Administraciones.
- Problemas para conseguir la cita previa.
- Problemas de accesibilidad para personas con discapacidad. Las herramientas de Administración Electrónica no están adaptadas para la diversidad funcional de este colectivo.
- Personas con menores a cargo que no pueden acceder a la documentación de estos.
- Problemas de colapso en la atención a la ciudadanía, especialmente cuando se abren plazos de convocatorias de alta demanda.
- Publicidad en los medios de procedimientos que ponen en marcha ayudas para la ciudadanía que aún no están iniciadas y, por tanto, colapsan los centros.
- Existen zonas rurales que no tienen centros de atención presencial y, por tanto, las personas afectadas se tienen que desplazar a otras localidades.
- Desconfianza hacia lo digital provocado por problemas en los distintos sistemas de identificación y firma.
- Falta de orientación y ayuda para las personas dinamizadoras de los centros y para la ciudadanía en general.



- Los/as dinamizadores/as tienen dificultad para acceder a los responsables de los servicios, canales de soporte y notificar incidencias

Como resultado destacan varias áreas clave para mejorar la interacción entre ciudadanía y administraciones, así como la eficiencia de los trámites administrativos que pueden tener un impacto significativo en la estrategia de organización territorial:

- Mayor homogeneización y mejorar la coordinación de los centros, aunque puede que se consiga cuando todos sean Puntos Vuela. Ahora mismo, por ejemplo, la forma de citar en cada centro no está centralizada, cada uno la gestiona con sus medios y a su forma.
- Mayor coordinación entre administraciones y, dentro de ellas, las distintas entidades afectadas (ayuntamientos, en especial con servicios sociales comunitarios, SAE, SEPE, Junta de Andalucía). Capilaridad entre administraciones.
- Adecuación del lenguaje administrativo al lenguaje de la ciudadanía.
- Guía básica de trámites administrativos y sus relaciones que les permita conocer plazos y sedes donde se tramitan, así como los requisitos básicos para solicitarla o no, y a qué prestaciones da derecho y de forma clara.
- Teléfono de ayuda general para los centros.

3.5 Proyecto ADN

El proyecto ADN, Autodiagnóstico de la Innovación, realizado en seis órganos directivos, es un servicio de análisis y asesoramiento del IAAP que ayuda a las personas responsables de Unidades Administrativas de la Junta de Andalucía a sacar el máximo partido a sus equipos con el fin de resolver los problemas a los que se enfrentan para prestar sus servicios, empleando para ello técnicas de innovación.

A partir de los datos recogidos, se han obtenido, entre otras, las siguientes conclusiones generales sobre las unidades analizadas:

- El diagnóstico revela que las personas empleadas públicas enfrentan dificultades técnicas para identificar y priorizar problemas desde la perspectiva de las necesidades ciudadanas. En lugar de ello, se centran en resolver barreras operativas de manera reactiva, lo que provoca que muchos problemas relevantes para la ciudadanía queden desatendidos. Además, la innovación es frecuentemente malinterpretada, asociándose a la implementación de novedades poco útiles en lugar de enfocarse en la resolución de problemas públicos de forma creativa y efectiva.
- Aunque se intenta abordar problemas con nuevas soluciones, las metodologías y habilidades de innovación no se aplican de manera coherente, lo que limita la efectividad de las iniciativas. Obstáculos como la burocracia, la necesidad de cambiar de puesto para promocionar, la falta de presupuesto específico para la innovación y la ausencia de incentivos para asumir riesgos hacen que embarcarse en proyectos innovadores sea percibido como una carga.
- A pesar de su deseo de mejorar los servicios, la falta de organización y procesos definidos, sumado a las urgencias del día a día, dificulta la implementación de mejoras coordinadas. Muchos no son conscientes de la necesidad de adquirir habilidades adicionales para resolver problemas de manera más estructurada, lo que hace que inicialmente perciban el autodiagnóstico como una carga de tiempo innecesaria.



- Sin embargo, tras participar en el proceso, la percepción cambia. El personal empleado público valora positivamente la experiencia, recomendándola y comprometiéndose a mejorar su enfoque hacia la innovación y el servicio público, lo que demuestra el impacto positivo de la herramienta de autodiagnóstico en la organización.

3.6 Proyecto piloto de simplificación y redefinición de procedimientos

A lo largo de los años 2023 y 2024, como parte de una actuación inspectora extraordinaria llevada a cabo por la Inspección General de Servicios (IGS) para descongestionar los nueve CVO de Andalucía (uno por cada provincia y otro en Algeciras), se ha realizado un proyecto de simplificación y redefinición de procedimientos. Esta iniciativa constituye un proyecto piloto de simplificación del que extraer conclusiones extrapolables a otros centros directivos y medidas de aplicación horizontal que se consideren casos de éxito.

Los CVO constituyen la estructura física y funcional de carácter público destinada a la valoración, orientación y asesoramiento de las personas con discapacidad²². Dependen orgánica y funcionalmente de las correspondientes Delegaciones Territoriales, Delegaciones Provinciales u otras estructuras de la Consejería competente en materia de inclusión social.

En el año 2023 recibieron por registro 112.660 solicitudes, de las cuales el 93,7% fueron presenciales y el 6,3% restante telemáticas.

CVO Provincia	Telemáticas		Presenciales		Total	Distribución provincial (%)
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje		
Almería	450	4,7	9.144	95,3	9.594	8,5
Cádiz	718	4,3	16.004	95,7	16.722	14,8
Algeciras	66	2,1	3.013	97,9	3.079	2,7
Córdoba	860	8,9	8.839	91,1	9.699	8,6
Granada	1.270	9,8	11.720	90,2	12.990	11,5
Huelva	356	4,0	8.445	96,0	8.801	7,8
Jaén	493	5,0	9.407	95,0	9.900	8,8
Málaga	1.663	7,9	19.385	92,1	21.048	18,7
Sevilla	1.258	6,0	19.569	94,0	20.827	18,5
Total	7.134	6,3	105.526	93,7	112.660	100,0

54. Solicitudes presentadas en los CVO por provincia y canal de presentación (telemático/presencial). (Fuente: Elaboración propia - SISS 2023)

Como se observa en la tabla anterior, los CVO de Málaga y Sevilla son los que más demanda tienen seguidos de Cádiz y Granada.

En estos centros se han detectado, entre otros, los siguientes problemas:

- Alta rotación de personal.
- Elevada edad media de los y las profesionales que prestan ahí sus servicios, con numerosas personas jubiladas parcialmente y con relevistas de sustitución poco formadas.

²² Los CVO son creados por la Ley 4/2017, de 25 de septiembre, de los Derechos y la Atención a las Personas con Discapacidad en Andalucía.



- Alto nivel de burocracia.
- Importante falta de capacitación digital.
- Bajo nivel de los puestos de trabajo incluida la dirección, lo que afecta a la carrera profesional y las retribuciones.
- Falta de soporte microinformático.
- Falta de homogeneidad de los procesos en función de las provincias.
- Sistema de información obsoleto.
- Cambios en la normativa que afecta a los baremos, la organización, al sistema de información. Falta de homogeneidad en la asignación de recursos.
- Necesidad de coordinación con los servicios sociales comunitarios.
- Alta demanda de atención presencial, falta de uso de las ventanillas electrónicas.
- Incremento importante en los plazos de resolución de las valoraciones ante el aumento de la población atendida.

3.7 Aportaciones realizadas por el Comité Técnico del Plan

Una vez presentado el diagnóstico preliminar sobre la situación de partida al Comité Técnico, se les realizó una encuesta con el objeto de detectar sus principales dificultades de gestión.

En líneas generales; todas las personas integrantes de este Comité coinciden en la relevancia de los siguientes problemas detectados:

1. Falta de coordinación, colaboración interna y homogeneidad en la prestación de los servicios públicos.
2. Inexistencia de estabilidad en determinadas estructuras administrativas, como las Delegaciones, lo que agrava las disfunciones en la prestación de los servicios y que dificulta saber a dónde dirigirse.
3. Soporte y asistencia inadecuados en la atención a la ciudadanía, la cual debe estar siempre en el centro de todas las actuaciones.
4. Trámites administrativos complejos y excesivamente rígidos que requieren de gran esfuerzo a las personas interesadas.
5. La falta de integración de la información custodiada por las Administraciones.
6. Escasa consideración de la brecha digital y la desigualdad e inseguridad que produce en las personas administradas.
7. Equipamiento e infraestructuras digitales insuficientes para soportar la actividad.

Asimismo, se resaltan algunas de las aportaciones realizadas por este órgano, y, en particular, las relativas a la administración territorial:

- Habría que profundizar más en cómo la Administración puede facilitar el acceso y uso de los servicios digitales para personas mayores, personas con discapacidades y aquellos otros grupos con bajos niveles de alfabetización digital. “*Inclusión Digital para Grupos Vulnerables*”.
- Se hace una profunda y verdadera apuesta por la **agilización de trámites**, integración de sistemas, aplicaciones y herramientas.



- Se considera necesaria la capacitación del personal en **competencias digitales**, así como su concienciación en una nueva filosofía de trabajo **proactiva** y hacia la ciudadanía.
- En la dimensión organización interna y personal de las Delegaciones, no sólo es importante la no adecuación de RPT e inadecuada distribución de la carga de trabajo, sino también la falta de un modelo estable en su diseño. Los cambios periódicos repercuten en un peor servicio a la ciudadanía.
- Asimismo, se plantea como proyecto la unificación de servicios comunes para toda la Junta de Andalucía, en particular en las Delegaciones.
- Se propone la culminación de la unificación de procesos: Formación de equipos de trabajo multidisciplinar para la definición de necesidades y configuración de procedimientos comunes.

Con relación a las Delegaciones, se considera que es importante la **adecuación de la RPT** conforme a las **cargas de trabajo**, así como un modelo estable en el diseño de las DDTT, ya que los cambios periódicos causan muchas disfunciones organizativas y también confusión a la ciudadanía, todo lo cual repercute en un peor servicio público.



ANEXO II: EVALUACIÓN EX-ANTE

Para constituir el grupo de personas expertas se seleccionó a personas de reconocido prestigio y solvencia en materia de administración territorial, intentando, en la medida de lo posible, que procedieran de diferentes ámbitos, tanto público como privado, a nivel local, nacional e internacional. Las conclusiones obtenidas con las dinámicas de trabajo realizadas se han incorporado al Plan Estratégico, con el objeto de enriquecer su contenido. A continuación, se enumeran las personas participantes:

- *Ana del Rocío Báez Fornieles*, arquitecta Diputación de Huelva.
- *Carles Ramió Matas*, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Pompeu Fabra.
- *Concepción Campos Acuña*, Secretaria de Administración Local (excedente) y Profesora Asociada Derecho Administrativo Universidad Rovira i Virgili.
- *Hermelinda López Bonilla*, Titulada Superior Subdirección de Gestión de Innovación y Salud Digital - Fondos “Next Generation EU” Servicio Canario de la Salud. Consejería de Sanidad.
- *Isabel Martínez Lozano*, Directora de Universidades y Promoción del Talento, Fundación ONCE
- *Manel Muntada Colell*, CumClavis, Consultor en gestión del conocimiento, desarrollo y cambio organizativo.
- *Manuel José Garrido Moreno*, Asesor Técnico Provincial Emergencias 112 Andalucía, Junta de Andalucía.
- *María del Carmen Cardoso Zea*, Consejera Técnica en la SG de Innovación Cultural y Museos, Consejería de Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía.
- *Matilde Castellanos Garijo*, Viceinterventora General de la Junta de Comunidades de Castilla la Mancha.
- *Pedro Romero Gómez*, Director General de Administración Local del Gobierno de Extremadura.
- *Rafael Periañez Cristóbal*, Profesor titular del Departamento de Administración de Empresa y Marketing de la Universidad de Sevilla.
- *Sofía Bosch Gómez*, Assistant Professor (Art + Design), College of Arts, Media and Design Affiliate faculty at the Burnes Center for Social Change Northeastern University.

Con el panel de expertos se realizaron dos dinámicas participativas:

- Cuestionario en línea realizado en enero de 2025 con una serie de preguntas relativas a la pertinencia, carencias, debilidades y amenazas detectadas en el Plan Estratégico.
- Grupo focal realizado a través de videoconferencia en 29 de enero de 2025 donde se debatieron una serie de cuestiones resultado de las conclusiones obtenidas tras el cuestionario en línea.

Las principales aportaciones realizadas por las personas expertas se han incorporado en el presente documento.



ANEXO III: INDICADORES DE CONTEXTO

ID.	EJES ESTRATÉGICOS	ID.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE IMPACTO/CONTEXTO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	VALOR DE REFERENCIA	META 2027	META 2030		
E1	Mejorar la calidad y eficiencia en las relaciones entre la ciudadanía y la administración territorial, asegurando que sus necesidades y expectativas sean atendidas de manera efectiva, ágil y accesible.	OE1	Aumentar la calidad percibida por la ciudadanía en general en torno a los servicios prestados por la administración territorial.	Grado de satisfacción de las personas usuarias sobre los servicios prestados por las Delegaciones	Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción a la ciudadanía a través de estudio con metodología equivalente a la utilizada en la fase de diagnóstico	6,2	Incrementar 0,3 puntos ¹	Incrementar 0,8 puntos ¹		
				Porcentaje de personas usuarias con grado de satisfacción inferior a 5	Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)		17,5%	Reducir 2,5 puntos porcentuales ¹	Reducir 7,5 puntos porcentuales ¹		
		OE2	Reducir la brecha de acceso a los servicios públicos en la administración territorial para colectivos vulnerables.	Porcentaje de personas usuarias identificadas como vulnerables que opina que relacionarse con la Junta de Andalucía cuesta muy poco trabajo	Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción a la ciudadanía a través de estudio con metodología equivalente a la utilizada en la fase de diagnóstico	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)		
				Porcentaje medio de uso de la administración electrónica en provincias	Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)			IECA	Valores medidos en diagnóstico	(*)	(*)
				Porcentaje de uso de la administración electrónica por personas de 65 años o mas	Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)			IECA	49,0%	Incrementar 5 puntos porcentuales ¹	Incrementar 10 puntos porcentuales ¹
		E2	Mejorar la gobernanza y gestión pública en la Administración, a través de la colaboración y coordinación entre diferentes provincias y entidades administrativas.	OE3	Incrementar la cooperación y el intercambio de experiencias en la administración territorial y con otras entidades y administraciones públicas, mediante la utilización de los mecanismos y espacios adecuados.	Número de iniciativas de cooperación sistematizadas	Número (desagregado por provincia)	Información a aportar por las Delegaciones	Valor inicial a medir	(*)	(*)
OE4	Incrementar la utilización de los mecanismos de comunicación y coordinación en la administración territorial para mejorar la interacción, el flujo de información, y el			Número de procesos en los que se ha implicado a las Delegaciones	Número	Información a aportar por las Delegaciones	Valor inicial a medir	(*)	(*)		
				Número de propuestas de las Delegaciones que han sido tenidas en cuenta en los documentos finales	Número	Información a aportar por las Delegaciones	Valor inicial a medir	(*)	(*)		

ID.	EJES ESTRATÉGICOS	ID.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE IMPACTO/CONTEXTO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE	VALOR DE REFERENCIA	META 2027	META 2030
			proceso de toma de decisiones.						
E3	Incrementar la eficiencia y flexibilización en la gestión de los recursos territoriales.	OE5	Mejorar la optimización de los procedimientos y procesos, adaptándolos a las necesidades de la ciudadanía, aumentando su digitalización y estandarización.	Grado de satisfacción de las personas usuarias sobre la adaptación de los procedimientos a sus necesidades	Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción a la ciudadanía	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)
				Grado de satisfacción de las personas empleadas públicas sobre la digitalización y estandarización implementadas	Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción al personal empleado público	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)
		OE6	Mejorar la dotación de recursos y espacios físicos y racionalizar las estructuras territoriales mediante la definición de soluciones eficaces y sostenibles.	Tasa de cobertura de RPT en la administración territorial	Porcentaje (desagregado por provincia)	SIRHUS	Medida inicial	(*)	(*)
				Grado de satisfacción del personal empleado público con los cambios realizados en estructura de puestos e instalaciones	Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción al personal empleado público	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)
E4	Aumentar la capacidad de adaptación de la Administración territorial, mediante la implantación de un proceso de gestión del cambio y de mecanismos de soporte adecuados al personal empleado público.	OE7	Mejorar el proceso de gestión del cambio en la administración territorial, mediante el desarrollo e implementación de una metodología y evaluando su impacto.	Nivel de compromiso del personal empleado público con los cambios implementados	Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción al personal empleado público	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)
				Grado de satisfacción de las personas empleadas públicas de las Delegaciones en relación con el proceso de gestión del cambio	Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia y sexo)	Encuesta de satisfacción al personal empleado público	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)
		OE8	Mejorar el bienestar en el entorno laboral proporcionando al personal de la administración territorial recursos y herramientas adecuados.	Grado de satisfacción de las personas empleadas públicas de las Delegaciones en relación con los mecanismos de soporte implantados	Índice cualitativo (0-10) (desagregado H/M)	Encuesta al personal empleado público	Encuesta inicial para determinar valor de referencia	(*)	(*)

¹ Respecto al valor de referencia.

(*) Se determinarán una vez se calculen los valores iniciales de referencia.



ANEXO IV: INDICADORES DE RESULTADO

LÍNEA	PROGRAMA	INDICADORES DE RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA
Línea 1. CIUDADANÍA	PG01. Mejora de la experiencia de las personas usuarias	<i>Porcentaje de personas que señalan como un problema no conocer el progreso de la tramitación de sus solicitudes</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)</i>
		<i>Porcentaje de personas atendidas a través de nuevos canales operativos</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)</i>
		<i>Porcentaje de personas con dificultad de acceso que completan sus trámites exitosamente</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)</i>
	PG02. Monitorización y seguimiento de servicios al ciudadano	<i>Porcentaje de medidas de mejora definidas e implementadas tras análisis de indicadores</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia)</i>
Línea 2. ECOSISTEMA	PG03. Colaboración interna	<i>Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de calidad definidos en los mecanismos de colaboración implantados</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia)</i>
	PG04. Colaboración con otras administraciones	<i>Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de calidad definidos en los mecanismos de colaboración implantados</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia)</i>
	PG05. Gestión del conocimiento	<i>Grado de satisfacción de las personas empleadas públicas sobre las herramientas de gestión del conocimiento implantadas</i>	<i>Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia)</i>
	PG06. Mecanismos y protocolos de coordinación	<i>Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de calidad definidos en los protocolos implantados</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia)</i>
	PG07. Mejora y optimización de la comunicación	<i>Grado de satisfacción de las personas empleadas públicas sobre las herramientas de comunicación implantadas</i>	<i>Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia)</i>
Línea 3. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL	PG08. Optimización, simplificación de procedimientos y adopción de mejores prácticas	<i>Porcentaje de cumplimiento de los objetivos esperados en el proceso de optimización/simplificación de los procedimientos</i>	<i>Porcentaje</i>
	PG09. Estandarización y homogeneización de procedimientos	<i>Percepción de las personas usuarias sobre la estandarización de criterios</i>	<i>Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia)</i>
		<i>Percepción de las personas empleadas públicas sobre la estandarización de criterios</i>	<i>Índice cualitativo (0-10) (desagregado por provincia)</i>
	PG10. Telematización de procedimientos	<i>Porcentaje de trámites disponibles online en la Administración de la Junta de Andalucía (Grado 3)</i>	<i>Porcentaje</i>
		<i>Porcentaje de uso de trámites digitales por parte de la ciudadanía</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)</i>
		<i>Porcentaje de expedientes electrónicos en las Delegaciones</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia)</i>
PG11. Competencias de la Administración Territorial	<i>Percepción sobre las mejoras conseguidas</i>	<i>Índice cualitativo (0-10)</i>	

LÍNEA	PROGRAMA	INDICADORES DE RESULTADO	UNIDAD DE MEDIDA
	PG12. Servicios comunes	<i>Percepción sobre las mejoras conseguidas</i>	<i>Índice cualitativo (0-10)</i>
	PG13. Recursos Humanos	<i>Porcentaje de puestos de trabajo adaptados a las necesidades de las Delegaciones</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia)</i>
	PG14. Espacios físicos	<i>Variación de costes operativos</i>	<i>Porcentaje de variación de costes operativos asociados a las sedes</i>
Línea 4. PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO	PG15. Estrategia de cambio	<i>Nivel de adaptación al cambio de las personas empleadas públicas a las nuevas formas de trabajo</i>	<i>Índice cualitativo (desagregado por sexo y provincia)</i>
	PG16. Acciones para la gestión del cambio	<i>Porcentaje de personas que participan en las iniciativas de gestión del cambio en la administración territorial</i>	<i>Porcentaje (desagregado por sexo y provincia)</i>
	PG17. Habilidades y competencias del personal	<i>Porcentaje de personal de las Delegaciones con acreditación de competencias</i>	<i>Porcentaje (desagregado por sexo y provincia)</i>
		<i>Porcentaje de personas que participan en las acciones formativas en la administración territorial</i>	<i>Porcentaje (desagregado por provincia y sexo)</i>
PG18. Mecanismos de soporte	<i>Porcentaje de personas que participan en las acciones formativas en la administración territorial</i>	<i>Porcentaje (desagregado por sexo y provincia)</i>	



ANEXO V: INDICADORES DE REALIZACIÓN

PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	INDICADORES DE REALIZACIÓN
PG01. Mejora de la experiencia de las personas usuarias	PG01.1	Desarrollo de canales de comunicación claros y accesibles para que los ciudadanos puedan realizar consultas y obtener información sobre el estado de sus trámites.	Número de trámites disponibles en Carpeta Ciudadana Número de páginas web con contenidos revisados
	PG01.2	Estudio de la posibilidad de desarrollo de Centros de Atención Integral (CAI) o de incrementar el catálogo de servicios prestados por OAMR: agrupación de centros que presten varios servicios administrativos en un solo lugar para reducir la necesidad de que los ciudadanos se desplacen entre distintas oficinas.	Informe sobre la situación inicial para incrementar el catálogo de servicios prestados por OAMR
	PG01.3	Revisión del modelo de redes de asistencia para asesoramiento personalizado sobre los servicios y trámites de la Junta de Andalucía, con especial atención en los colectivos vulnerables.	Número reuniones, encuentros con organismos responsables para revisión del modelo
	PG01.4	Implementación de un sistema para registro y empleo de historial de interacciones del administrado que proporcione un contexto que permita una atención más rápida y eficaz.	Análisis de las materias en las que se podría aplicar
	PG01.5	Elaboración de manuales y guías a efectos de facilitar a la ciudadanía la comprensión y el manejo de las herramientas y procedimientos. Desarrollo de acceso centralizado desde portal Junta de Andalucía.	Número de manuales/guías disponibles para la ciudadanía
	PG01.6	Definición de mecanismos que aseguren el empleo de un lenguaje claro y accesible para la ciudadanía en la administración territorial.	Número de mecanismos definidos
	PG01.7	Estudio de la creación de unidades móviles que lleven los servicios administrativos a comunidades remotas o de difícil acceso, garantizando que todos los ciudadanos tengan acceso a la administración territorial.	Informe sobre creación unidades móviles terminado
	PG01.8	Comunicaciones proactivas: desarrollo de sistemas que informen a los ciudadanos de manera proactiva sobre el estado de sus trámites, vencimientos y requisitos adicionales.	Número de trámites disponibles para ser avisados de forma proactiva
PG02. Monitorización y seguimiento de servicios al ciudadano	PG02.1	Definición e implementación de un sistema para la monitorización y evaluación que permita medir la eficacia y eficiencia de los servicios prestados, con encuestas de satisfacción y mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones de la ciudadanía y mejorar continuamente la calidad de los servicios, a fin de disponer de datos reales que permitan la adaptación de las Delegaciones a las necesidades de ésta.	Número de evaluaciones realizadas
PG03. Colaboración interna	PG03.1	Análisis de actuaciones colaborativas entre unidades y servicios de las Delegaciones.	Número de actuaciones en las que han colaborado
	PG03.2	Creación de grupos de trabajo multidisciplinares para identificar de manera colaborativa las necesidades a reforzar dentro de la administración territorial.	Número de grupos de trabajo

PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	INDICADORES DE REALIZACIÓN
	PG03.3	Desarrollo de instrumentos que permitan la colaboración entre el personal de las distintas Delegaciones.	Número de instrumentos usados para la colaboración
	PG03.4	Desarrollo de instrumentos para promocionar una cultura organizacional que valore y fomente la colaboración y el trabajo en equipo.	Número de instrumentos desarrollados para promocionar la cultura organizacional
PG04. Colaboración con otras administraciones	PG04.1	Análisis de los instrumentos de colaboración existentes en la actualidad y de las oportunidades de colaboración susceptibles de ser aprovechadas, tanto con entidades con las que ya existen instrumentos de colaboración como con las entidades en las que en la actualidad no existen esos instrumentos.	Número de instrumentos de colaboración nuevos
	PG04.2	Implantación de mecanismos de colaboración institucional entre distintas administraciones (estatal, autonómica, provincial y local), asegurando la homogenización de criterios para facilitar la gestión de trámites y la obtención de la información.	Número de mecanismos implantados
	PG04.3	Designación de representantes en diferentes áreas para asegurar una comunicación fluida entre las administraciones.	Número de representantes designados en las administraciones
PG05. Gestión del conocimiento	PG05.1	Diseño, desarrollo y puesta en marcha de un sistema de gestión del conocimiento para documentar y compartir las lecciones aprendidas de proyectos y experiencias anteriores, mejorando continuamente las prácticas administrativas en la administración territorial.	Sistema de gestión del conocimiento desarrollado
	PG05.2	Desarrollo de mecanismos para el traslado de conocimiento entre las distintas Delegaciones y provincias para agilizar los trámites a desarrollar, con información actualizada sobre procedimientos, normativas y recursos disponibles.	Número de mecanismos para traslado de conocimiento desarrollado Porcentaje de uso de herramientas por parte del personal empleado público
PG06. Mecanismos y protocolos de coordinación	PG06.1	Sistematización de la coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones y entre Delegaciones.	Número de actuaciones de coordinación sistematizadas entre Servicios Centrales y Delegaciones
	PG06.2	Definición e implantación de protocolos de coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones, que garanticen la participación de las Delegaciones en la toma de decisiones de los aspectos que les afecten.	Número de protocolos de coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones implementados
PG07. Mejora y optimización de la comunicación	PG07.1	Sistematización de la comunicación interna entre Servicios Centrales y Delegaciones y entre las propias Delegaciones.	Número de canales de comunicación formales definidos
	PG07.2	Definición de canales de comunicación formales que permitan el traslado de información y la comunicación continua entre las Delegaciones.	Número de canales de comunicación formales definidos
	PG07.3	Desarrollo de herramientas de comunicación en línea para facilitar el intercambio de datos e información y la coordinación de actividades, tanto entre Delegaciones como con respecto a los Servicios Centrales (Intranets, Wikis, y empleo de soluciones basadas en IA generativa), así como dotar de repositorios de documentación compartida (como normativa, instrucciones, circulares).	Número de repositorios de documentación compartida
PG08. Optimización, simplificación de procedimientos y	PG08.1	Identificación de los procesos y procedimientos clave en todas las Delegaciones Territoriales y documentarlos para su aplicación en todas las delegaciones de forma estandarizada.	Porcentaje de procedimientos revisados para su estandarización
	PG08.2	Benchmarking: Comparación de las prácticas internas con las mejores prácticas de otras organizaciones para identificar áreas de mejora y adoptar nuevas estrategias en las Delegaciones.	Porcentaje de procedimientos revisados para su optimización y simplificación

PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	INDICADORES DE REALIZACIÓN
adopción de mejores prácticas	PG08.3	Análisis y rediseño de los trámites y procedimientos administrativos clave para su optimización y simplificación, identificando redundancias y puntos de mejora.	
PG09. Estandarización y homogeneización de procedimientos	PG09.1	Adopción, implantación y seguimiento de un sistema que permita la identificación de cuestiones que originen interpretación dispar de la normativa que afecte a las Delegaciones.	Porcentaje de interpretación dispar identificada por el sistema
	PG09.2	Desarrollo e implementación de instrumentos que permitan la elaboración ágil de instrucciones/circulares que permitan minimizar las dudas de interpretación normativa y de procedimientos en las Delegaciones.	Número de instrumentos desarrollados para la elaboración ágil de instrucciones Porcentaje de procedimientos revisados
	PG09.3	Elaboración de manuales de procedimientos que describan detalladamente los pasos a seguir en cada proceso y establezcan criterios de calidad y tiempos de respuesta, garantizando así la estandarización de procesos entre las distintas provincias.	Número de manuales de procedimientos elaborados
PG10. Telematización de procedimientos	PG10.1	Diseño de necesidades de digitalización de los procedimientos utilizados en las Delegaciones, incluyendo su participación en grupos de trabajo, así como la modernización de sistemas administrativos y automatización de procesos, y la incorporación de tecnologías emergentes para dichas Delegaciones.	Número de procedimientos digitalizados, tras colaboración con Delegaciones que responden al diseño realizado de necesidades
	PG10.2	Definición e implementación de un programa para la unificación/homogeneización de herramientas por procedimientos entre las distintas Delegaciones.	Programa de homogeneización definido
	PG10.3	Establecimiento de estándares y protocolos de interoperabilidad de datos, para asegurar la integración de la información en toda la Junta de Andalucía (Servicios centrales y Delegaciones) y evitar así la solicitud de documentación recurrente a la ciudadanía.	Número de protocolos de interoperabilidad de datos establecidos que integren información en toda la Junta.
PG11. Competencias de la Administración Territorial	PG11.1	Análisis de las competencias delegadas y desconcentradas entre Servicios Centrales y Delegaciones.	Informe de análisis sobre competencias realizado
	PG11.2	Estudio de la posible reorganización de competencias de la administración territorial con objeto de mejorar el rendimiento, la eficiencia y la consecución de objetivos.	Estudio realizado
	PG11.3	Estudio de la afección de los cambios competenciales entre Consejerías sobre la administración territorial a efectos de garantizar la prestación de los servicios.	Estudio finalizado
PG12. Servicios comunes	PG12.1	Estudio y análisis de posible implantación de servicios comunes en cada provincia.	Número de análisis sobre servicios comunes implementados
	PG12.2	Definición de proyecto piloto.	Implantación de proyecto piloto servicios comunes en administración territorial
	PG12.3	Implantación, seguimiento y análisis de aplicabilidad. Adecuación normativa. En su caso ampliación a otras áreas.	Número de Servicios Comunes implementados.
PG13. Recursos Humanos	PG13.1	Definición y adopción de criterios para la flexibilización de los puestos de trabajo en las Delegaciones.	Número de criterios definidos
	PG13.2	Revisión, actualización y flexibilización de los puestos de trabajo en las Delegaciones.	Porcentaje de puestos de trabajo revisados/actualizados
	PG13.3	Estudio para la adecuación de los niveles de los puestos de trabajo de las Delegaciones, en base a las funciones y nivel de responsabilidad del puesto.	Número de estudios de adecuación realizados
	PG13.4	Implantación de un cuadro de mando para el análisis de cargas y determinación de cuellos de botella en todas las Delegaciones con objeto de optimizar los recursos, planificando la correcta dotación de personal para atender las demandas de trabajo.	Porcentaje de desarrollo e implantación del CMI, respecto de la planificación establecida

PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	INDICADORES DE REALIZACIÓN
			Número de evaluaciones de cargas de trabajo y necesidades estratégicas de recursos humanos realizados anualmente
	PG13.5	Análisis y mejora de las características de los puestos de trabajo en Delegaciones con alta rotación o dificultad en la cobertura.	Porcentaje de puestos de trabajo revisados en las Delegaciones
	PG13.6	Diseño de plan para la cobertura de puestos de trabajo en las Delegaciones, incluyendo: Cobertura de puestos de trabajo vacantes a causa de IT de larga duración, liberados sindicales o adscripciones funcionales en otros centros. Cobertura de puestos de trabajo a causa de próximas jubilaciones, dotando así a las Delegaciones del personal indispensable para realizar sus tareas y garantizando la continuidad de los servicios.	Plan de cobertura sobre puestos de trabajo vacantes por causas de jubilaciones y de IT de larga duración diseñado
	PG13.7	Diseño de medidas específicas de retención de talento, que haga frente a la movilidad del funcionamiento de las Delegaciones a puestos de los Servicios Centrales muchos más atractivos, tanto en términos económicos como de competencias.	Número de planes específicos diseñados
	PG13.8	Implantación de herramientas de análisis de datos a fin de gestionar de forma proactiva y predictiva y prever la demanda de servicios y asignar recursos de manera eficiente en las Delegaciones.	Número de herramientas de análisis implementadas
	PG13.9	Definición y creación de unidades administrativas temporales de apoyo a la gestión coordinada o masiva de procedimientos o servicios.	Número de unidades administrativas temporales creadas
	PG13.10	Desarrollo de un modelo de gestión por objetivos para los empleados públicos: evaluación de desempeño, modelos de incentivos, etc., que garantice la eficiencia y eficacia del personal dentro de las Delegaciones, y permitir así una mejor distribución de tareas y funciones.	Modelo de gestión finalizado
PG14. Espacios físicos	PG14.1	Análisis de los espacios físicos actuales para identificar áreas subutilizadas o mal distribuidas para su reorganización para maximizar la eficiencia, incluyendo la adopción de oficinas compartidas y estaciones de trabajo flexibles.	Número de auditorías realizadas
	PG14.2	Definición de medidas para la optimización de sedes, de cara a su unificación y mejora de las instalaciones.	Elaboración plan de sedes en la administración territorial
	PG14.3	Adecuación de los espacios de trabajo.	Número de espacios de trabajo que se han adecuado
PG15. Estrategia de cambio	PG15.1	Comunicación inicial del Plan Estratégico a todos los niveles de la Administración.	Número de jornadas realizadas
	PG15.2	Elaboración y desarrollo de un programa de gestión del cambio para la adaptación a la nueva forma de trabajo del personal empleado público de las Delegaciones. Para cada bloque de cambios, definición de una visión clara y objetivos específicos, comunicándolos de manera transparente a todos los niveles de la administración territorial.	Programa de gestión del cambio estructurado en bloques con su correspondiente visión finalizado
	PG15.3	Desarrollo e implementación de un plan de comunicación efectivo que informe regularmente sobre el progreso, los beneficios y las etapas del proceso de cambio en la administración territorial.	Número de Planes de comunicación realizados
PG16. Acciones para la gestión del cambio	PG16.1	Identificación de posibles resistencias al cambio en las Delegaciones y desarrollo de estrategias para abordarlas de manera proactiva.	Grado de resistencias detectadas y abordadas de manera proactiva
	PG16.2	Desarrollo de programas de mentoría y coaching en las Delegaciones para apoyar al personal empleado público durante la transición, ayudándolos a desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse al cambio.	Número de programas de mentoría desarrollado para las Delegaciones

PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	INDICADORES DE REALIZACIÓN
	PG16.3	<i>Mecanismos para implementación de cambios de manera gradual en las Delegaciones, comenzando con proyectos piloto para evaluar su impacto y realizar ajustes antes de una implementación a gran escala.</i>	<i>Número de iniciativas de gestión del cambio en la administración territorial</i>
PG17. Habilidades y competencias del personal	PG17.1	<i>Desarrollo de un sistema estructurado para evaluar las competencias actuales del personal de las Delegaciones e identificar áreas de mejora.</i>	<i>Sistema para evaluar competencias desarrollado</i>
	PG17.2	<i>Programas de reskilling y upskilling para mejorar las habilidades y conocimientos del personal empleado público, ayudando a desempeñar nuevos puestos de trabajo en las Delegaciones.</i>	<i>Número de programas de reskilling y upskilling diseñados</i>
	PG17.3	<i>Integración del uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la realidad virtual o el análisis de datos, en los programas de formación para mejorar la eficacia del aprendizaje y mantener actualizadas las competencias digitales del personal de las Delegaciones, promoviendo a su vez así la retención del talento.</i>	<i>Porcentaje de uso de nuevas tecnologías del personal de las Delegaciones</i>
	PG17.4	<i>Actualización del plan de formación integral para adaptarlo a las nuevas necesidades detectadas en las Delegaciones.</i>	<i>Plan de formación actualizado a las necesidades de las DD</i>
	PG17.5	<i>Definición de cursos y programas específicos para áreas de especialización relevantes para las Delegaciones, como, administración electrónica, gestión de políticas públicas, administración financiera, tecnología de la información, entre otros.</i>	<i>Número de cursos de especialización definidos</i>
	PG17.6	<i>Capacitación en habilidades interpersonales: Proveer formación en las Delegaciones en habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.</i>	<i>Número de cursos de formación en habilidades blandas implementados</i>
	PG17.7	<i>Desarrollo de mecanismos para evaluar el impacto de los programas de formación en el desempeño laboral del personal de las Delegaciones, y realizar ajustes según sea necesario para cada Delegación en específico.</i>	<i>Porcentaje de mecanismos implementados para evaluar</i>
PG18. Mecanismos de soporte	PG18.1	<i>Desarrollo de talleres y recursos para la resolución de conflictos y la mejora de la convivencia en el entorno laboral.</i>	<i>Número de acciones formativas celebradas</i>
	PG18.2	<i>Provisión de soporte para resolver problemas relacionados con nuevas tecnologías y procesos, así como apoyo emocional para ayudar al personal de las Delegaciones a adaptarse.</i>	<i>Planificación de actuaciones de soporte</i>



ANEXO VI: CRONOGRAMA

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030		
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	
Línea 1. CIUDADANÍA	PG01. Mejora de la experiencia de las personas usuarias	PG01.1	Desarrollo de canales de comunicación claros y accesibles para que los ciudadanos puedan realizar consultas y obtener información sobre el estado de sus trámites.												
		PG01.2	Estudio de la posibilidad de desarrollo de Centros de Atención Integral (CAI) o de incrementar el catálogo de servicios prestados por OAMR: agrupación de centros que presten varios servicios administrativos en un solo lugar para reducir la necesidad de que los ciudadanos se desplacen entre distintas oficinas.												
		PG01.3	Revisión del modelo de redes de asistencia para asesoramiento personalizado sobre los servicios y trámites de la Junta de Andalucía, con especial atención en los colectivos vulnerables.												
		PG01.4	Implementación de un sistema para registro y empleo de historial de interacciones del administrado que proporcione un contexto que permita una atención más rápida y eficaz.												
		PG01.5	Elaboración de manuales y guías a efectos de facilitar a la ciudadanía la comprensión y el manejo de las herramientas y procedimientos. Desarrollo de acceso centralizado desde portal Junta de Andalucía.												
		PG01.6	Definición de mecanismos que aseguren el empleo de un lenguaje claro y accesible para la ciudadanía en la administración territorial.												
		PG01.7	Estudio de la creación de unidades móviles que lleven los servicios administrativos a comunidades remotas o de difícil acceso, garantizando que todos los ciudadanos tengan acceso a la administración territorial.												
		PG01.8	Comunicaciones proactivas: desarrollo de sistemas que informen a los ciudadanos de manera proactiva sobre el estado de sus trámites, vencimientos y requisitos adicionales.												

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030		
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	
	PG02. Monitorización y seguimiento de servicios al ciudadano	PG02.1	<i>Definición e implementación de un sistema para la monitorización y evaluación que permita medir la eficacia y eficiencia de los servicios prestados, con encuestas de satisfacción y mecanismos de retroalimentación para recoger las opiniones de la ciudadanía y mejorar continuamente la calidad de los servicios, a fin de disponer de datos reales que permitan la adaptación de las Delegaciones a las necesidades de ésta.</i>												
Línea 2. ECOSISTEMA	PG03. Colaboración interna	PG03.1	<i>Análisis de actuaciones colaborativas entre unidades y servicios de las Delegaciones.</i>												
		PG03.2	<i>Creación de grupos de trabajo multidisciplinares para identificar de manera colaborativa las necesidades a reforzar dentro de la administración territorial.</i>												
		PG03.3	<i>Desarrollo de instrumentos que permitan la colaboración entre el personal de las distintas Delegaciones.</i>												
		PG03.4	<i>Desarrollo de instrumentos para promocionar una cultura organizacional que valore y fomente la colaboración y el trabajo en equipo.</i>												
	PG04. Colaboración con otras administraciones	PG04.1	<i>Análisis de los instrumentos de colaboración existentes en la actualidad y de las oportunidades de colaboración susceptibles de ser aprovechadas, tanto con entidades con las que ya existen instrumentos de colaboración como con las entidades en las que en la actualidad no existen esos instrumentos.</i>												
		PG04.2	<i>Implantación de mecanismos de colaboración institucional entre distintas administraciones (estatal, autonómica, provincial y local), asegurando la homogenización de criterios para facilitar la gestión de trámites y la obtención de la información.</i>												
		PG04.3	<i>Designación de representantes en diferentes áreas para asegurar una comunicación fluida entre las administraciones.</i>												
	PG05. Gestión del conocimiento	PG05.1	<i>Diseño, desarrollo y puesta en marcha de un sistema de gestión del conocimiento para documentar y compartir las lecciones aprendidas de proyectos y experiencias anteriores, mejorando continuamente las prácticas administrativas en la administración territorial.</i>												
		PG05.2	<i>Desarrollo de mecanismos para el traslado de conocimiento entre las distintas Delegaciones y provincias para agilizar los trámites a desarrollar, con información actualizada sobre procedimientos, normativas y recursos disponibles.</i>												

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030	
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S
	PG06. Mecanismos y protocolos de coordinación	PG06.1	<i>Sistematización de la coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones y entre Delegaciones.</i>											
		PG06.2	<i>Definición e implantación de protocolos de coordinación entre Servicios Centrales y Delegaciones, que garanticen la participación de las Delegaciones en la toma de decisiones de los aspectos que les afecten.</i>											
	PG07. Mejora y optimización de la comunicación	PG07.1	<i>Sistematización de la comunicación interna entre Servicios Centrales y Delegaciones y entre las propias Delegaciones.</i>											
		PG07.2	<i>Definición de canales de comunicación formales que permitan el traslado de información y la comunicación continua entre las Delegaciones.</i>											
		PG07.3	<i>Desarrollo de herramientas de comunicación en línea para facilitar el intercambio de datos e información y la coordinación de actividades, tanto entre Delegaciones como con respecto a los Servicios Centrales (Intranets, Wikis, y empleo de soluciones basadas en IA generativa), así como dotar de repositorios de documentación compartida (como normativa, instrucciones, circulares).</i>											
	Línea 3. ORGANIZACIÓN Y PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL	PG08. Optimización, simplificación de procedimientos y adopción de mejores prácticas	PG08.1	<i>Identificación de los procesos y procedimientos clave en todas las Delegaciones Territoriales y documentarlos para su aplicación en todas las delegaciones de forma estandarizada.</i>										
PG08.2			<i>Benchmarking: Comparación de las prácticas internas con las mejores prácticas de otras organizaciones para identificar áreas de mejora y adoptar nuevas estrategias en las Delegaciones.</i>											
PG08.3			<i>Análisis y rediseño de los trámites y procedimientos administrativos clave para su optimización y simplificación, identificando redundancias y puntos de mejora.</i>											
PG09. Estandarización y homogeneización de procedimientos		PG09.1	<i>Adopción, implantación y seguimiento de un sistema que permita la identificación de cuestiones que originen interpretación dispar de la normativa que afecte a las Delegaciones.</i>											
		PG09.2	<i>Desarrollo e implementación de instrumentos que permitan la elaboración ágil de instrucciones/circulares que permitan minimizar las dudas de interpretación normativa y de procedimientos en las Delegaciones.</i>											
		PG09.3	<i>Elaboración de manuales de procedimientos que describan detalladamente los pasos a seguir en cada proceso y establezcan criterios de calidad y tiempos de respuesta, garantizando así la estandarización de procesos entre las distintas provincias.</i>											

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030		
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	
	PG10. Telematización de procedimientos	PG10.1	<i>Diseño de necesidades de digitalización de los procedimientos utilizados en las Delegaciones, incluyendo su participación en grupos de trabajo, así como la modernización de sistemas administrativos y automatización de procesos, y la incorporación de tecnologías emergentes para dichas Delegaciones.</i>												
		PG10.2	<i>Definición e implementación de un programa para la unificación/homogeneización de herramientas por procedimientos entre las distintas Delegaciones.</i>												
		PG10.3	<i>Establecimiento de estándares y protocolos de interoperabilidad de datos, para asegurar la integración de la información en toda la Junta de Andalucía (Servicios centrales y Delegaciones) y evitar así la solicitud de documentación recurrente a la ciudadanía.</i>												
	PG11. Competencias de la Administración Territorial	PG11.1	<i>Análisis de las competencias delegadas y desconcentradas entre Servicios Centrales y Delegaciones.</i>												
		PG11.2	<i>Estudio de la posible reorganización de competencias de la administración territorial con objeto de mejorar el rendimiento, la eficiencia y la consecución de objetivos.</i>												
		PG11.3	<i>Estudio de la afección de los cambios competenciales entre Consejerías sobre la administración territorial a efectos de garantizar la prestación de los servicios.</i>												
	PG12. Servicios comunes	PG12.1	<i>Estudio y análisis de posible implantación de servicios comunes en cada provincia.</i>												
		PG12.2	<i>Definición de proyecto piloto.</i>												
		PG12.3	<i>Implantación, seguimiento y análisis de aplicabilidad. Adecuación normativa. En su caso ampliación a otras áreas.</i>												
	PG13. Recursos Humanos	PG13.1	<i>Definición y adopción de criterios para la flexibilización de los puestos de trabajo en las Delegaciones.</i>												
		PG13.2	<i>Revisión, actualización y flexibilización de los puestos de trabajo en las Delegaciones.</i>												
		PG13.3	<i>Estudio para la adecuación de los niveles de los puestos de trabajo de las Delegaciones, en base a las funciones y nivel de responsabilidad del puesto.</i>												

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030	
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S
		PG13.4	Implantación de un cuadro de mando para el análisis de cargas y determinación de cuellos de botella en todas las Delegaciones con objeto de optimizar los recursos, planificando la correcta dotación de personal para atender las demandas de trabajo.											
		PG13.5	Análisis y mejora de las características de los puestos de trabajo en Delegaciones con alta rotación o dificultad en la cobertura.											
		PG13.6	Diseño de plan para la cobertura de puestos de trabajo en las Delegaciones, incluyendo: - Cobertura de puestos de trabajo vacantes a causa de IT de larga duración, liberados sindicales o adscripciones funcionales en otros centros. - Cobertura de puestos de trabajo a causa de próximas jubilaciones, dotando así a las Delegaciones del personal indispensable para realizar sus tareas y garantizando la continuidad de los servicios.											
		PG13.7	Diseño de medidas específicas de retención de talento, que haga frente a la movilidad del funcionariado de las Delegaciones a puestos de los Servicios Centrales muchos más atractivos, tanto en términos económicos como de competencias.											
		PG13.8	Implantación de herramientas de análisis de datos a fin de gestionar de forma proactiva y predictiva y prever la demanda de servicios y asignar recursos de manera eficiente en las Delegaciones.											
		PG13.9	Definición y creación de unidades administrativas temporales de apoyo a la gestión coordinada o masiva de procedimientos o servicios.											
		PG13.10	Desarrollo de un modelo de gestión por objetivos para los empleados públicos: evaluación de desempeño, modelos de incentivos, etc., que garantice la eficiencia y eficacia del personal dentro de las Delegaciones, y permitir así una mejor distribución de tareas y funciones.											
	PG14. Espacios físicos	PG14.1	Análisis de los espacios físicos actuales para identificar áreas subutilizadas o mal distribuidas para su reorganización para maximizar la eficiencia, incluyendo la adopción de oficinas compartidas y estaciones de trabajo flexibles.											

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030		
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	
		PG14.2	Definición de medidas para la optimización de sedes, de cara a su unificación y mejora de las instalaciones.												
		PG14.3	Adecuación de los espacios de trabajo.												
Línea 4. PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO	PG15. Estrategia de cambio	PG15.1	Comunicación inicial del Plan Estratégico a todos los niveles de la Administración.												
		PG15.2	Elaboración y desarrollo de un programa de gestión del cambio para la adaptación a la nueva forma de trabajo del personal empleado público de las Delegaciones. Para cada bloque de cambios, definición de una visión clara y objetivos específicos, comunicándolos de manera transparente a todos los niveles de la administración territorial.												
		PG15.3	Desarrollo e implementación de un plan de comunicación efectivo que informe regularmente sobre el progreso, los beneficios y las etapas del proceso de cambio en la administración territorial.												
	PG16. Acciones para la gestión del cambio	PG16.1	Identificación de posibles resistencias al cambio en las Delegaciones y desarrollo de estrategias para abordarlas de manera proactiva.												
		PG16.2	Desarrollo de programas de mentoría y coaching en las Delegaciones para apoyar al personal empleado público durante la transición, ayudándolos a desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse al cambio.												
		PG16.3	Mecanismos para implementación de cambios de manera gradual en las Delegaciones, comenzando con proyectos piloto para evaluar su impacto y realizar ajustes antes de una implementación a gran escala.												
	PG17. Habilidades y competencias del personal	PG17.1	Desarrollo de un sistema estructurado para evaluar las competencias actuales del personal de las Delegaciones e identificar áreas de mejora.												
		PG17.2	Programas de reskilling y upskilling para mejorar las habilidades y conocimientos del personal empleado público, ayudando a desempeñar nuevos puestos de trabajo en las Delegaciones.												
		PG17.3	Integración del uso de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la realidad virtual o el análisis de datos, en los programas de formación para mejorar la eficacia del aprendizaje y mantener actualizadas las competencias digitales del personal de las Delegaciones, promoviendo a su vez así la retención del talento.												

LÍNEA	PROGRAMA	ID.	PROYECTOS	2025	2026		2027		2028		2029		2030	
				2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S	1-S	2-S
		PG17.4	Actualización del plan de formación integral para adaptarlo a las nuevas necesidades detectadas en las Delegaciones.											
		PG17.5	Definición de cursos y programas específicos para áreas de especialización relevantes para las Delegaciones, como, administración electrónica, gestión de políticas públicas, administración financiera, tecnología de la información, entre otros.											
		PG17.6	Capacitación en habilidades interpersonales: Proveer formación en las Delegaciones en habilidades blandas como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.											
		PG17.7	Desarrollo de mecanismos para evaluar el impacto de los programas de formación en el desempeño laboral del personal de las Delegaciones, y realizar ajustes según sea necesario para cada Delegación en específico.											
	PG18. Mecanismos de soporte	PG18.1	Desarrollo de talleres y recursos para la resolución de conflictos y la mejora de la convivencia en el entorno laboral.											
		PG18.2	Provisión de soporte para resolver problemas relacionados con nuevas tecnologías y procesos, así como apoyo emocional para ayudar al personal de las Delegaciones a adaptarse.											

DESCRIPCIÓN PROBLEMAS	
P1	Uso de lenguaje y terminología poco adaptada al público objetivo
P2	Información escasa o poco útil para las personas que se relacionan con la Junta de Andalucía
P3	Dispersión de la información o los procedimientos que obliga a las personas interesadas a conocer la estructura interna de la Junta de Andalucía
P4	Usabilidad, accesibilidad y experiencia de las personas usuarias poco cuidada, sobre todo en trámites digitales y sedes electrónicas
P5	Dificultad en el uso de mecanismos de identificación digital para trámites digitales
P6	Soporte y asistencia inadecuada a las personas usuarias de los servicios públicos (dificultad para atención, no homogeneidad)
P7	Ausencia de <i>feedback</i> o de información de seguimiento a los interesados sobre el estado de tramitación de sus expedientes
P8	Poca proactividad y falta de anticipación por parte de la administración en la celebración de los distintos trámites
P9	Trámites administrativos complejos y que requieren de gran esfuerzo a las personas interesadas
P10	Procedimientos obsoletos y poco adaptados a las necesidades actuales de la ciudadanía
P11	Ausencia de criterios comunes y estandarización de los procesos y procedimientos
P12	Dispersión de datos de la ciudadanía entre diferentes sedes y organismos
P13	Falta de sensibilización, información y formación en el uso de las TIC en las personas empleadas públicas
P14	Ausencia de formación especializada suficiente que permita desarrollar adecuadamente las competencias necesarias.
P15	Dificultad para la incorporación de personal público con el talento y las competencias necesarias hoy en día
P16	Excesiva rigidez en los procesos de gestión del personal empleado público
P17	Desajuste en la relación de puestos de trabajo (RPT) respecto a las necesidades territoriales
P18	Inadecuada distribución de la carga de trabajo en la administración territorial
P19	Inadecuada gestión de la salida de las personas empleadas públicas con motivo de su jubilación
P20	Falta de más herramientas para la motivación del personal.
P21	Resistencia al cambio por parte de las personas empleadas públicas
P22	Insuficiente coordinación y comunicación entre organismos que lleva a duplicidades e ineficiencias (consejerías, SSCC con DDTT...)
P23	Pocas oportunidades de participación de los centros territoriales en la toma de decisiones
P24	Dispersión de sedes de las delegaciones y deficiencias de las mismas
P25	Inexistencia, obsolescencia y falta de homogeneización y de integración de programas y aplicaciones de gestión
P26	Afección en la organización de los sistemas por los continuos cambios de competencias entre Consejerías
P27	Bajo nivel de digitalización de los servicios y procedimientos y los que están digitalizados no están optimizados
P28	Equipamiento e infraestructuras digitales insuficientes para soportar la actividad, especialmente en las delegaciones
P29	Inadecuada gestión de expectativas sobre la complejidad del proceso de transformación digital
P30	Bajo nivel de competencia digital en gran parte de las personas interesadas (brecha digital)

P31	Desconfianza en el uso de las TIC ante riesgos de fraude o de ser engañados por ciberdelincuentes
P32	Desconfianza en el uso y la protección de los datos que facilitan los ciudadanos para la celebración de los distintos trámites
P33	Dificultad para el intercambio de experiencias y la formulación de ideas o propuestas de mejoras
P34	Coordinación insuficiente de las iniciativas de mejora
N1	La ciudadanía requiere de acompañamiento a la hora de realizar trámites (presencial, telefónico, online)
N2	Herramientas de medición y análisis del rendimiento y resultados los distintos trámites y procedimientos
N3	Mecanismos de soporte adecuados para las personas empleadas públicas en materias clave para el desarrollo de su actividad
R1	Experiencia de relación de la ciudadanía con la administración intuitiva, sencilla, ágil, directa y eficaz
R2	Un diseño híbrido (phygital) de los servicios que tenga una relevante base digital complementada con una capa de servicio personal



ANEXO VIII: SINERGIA CON PROGRAMAS DE OTRAS ESTRATEGIAS

LÍNEA	PROGRAMAS PLAN ESTRATÉGICO	PROGRAMAS EAPI	PROGRAMAS EAAD	PROGRAMAS PERRHH
Línea 1. Ciudadanía	PG01. Mejora de la experiencia de las personas usuarias.	EAPI. 1.1 La Junta a tu lado EAPI. 1.2 La Junta para ti EAPI. 1.4 Tu sede electrónica más fácil EAPI. 3.1 Planificación transversal de servicios EAPI. 4.4 Herramientas que empoderan	EAAD. E1. OE1. LA: Herramientas de administración digital. EAAD. E1. OE2. LA: Atención omnicanal; Presencia digital. EAAD. E2. OE3. LA: Asistencia digital. EAAD. E2. OE4. LA: Mejora de la usabilidad.	-
	PG02. Monitorización y seguimiento de servicios a la ciudadanía	EAPI. 1.1 La Junta a tu lado EAPI. 3.1 Planificación transversal de servicios	EAAD. E3. OE7. LA: Fomento de la participación.	-
Línea 2. Ecosistema	PG03. Colaboración interna	EAPI. 4.1 Cultura innovadora EAPI. 4.4 Herramientas que empoderan	EAAD. E6. OE13. LA: Soporte al empleado público.	-
	PG04. Colaboración con otras administraciones	EAPI. 2.3 Colaboración interadministrativa.	EAAD. E4. OE8. LA: Cooperación para la administración digital.	-
	PG05. Gestión del conocimiento	EAPI. 3.3 Dirección de la innovación EAPI. 4.2 Desarrollo profesional	EAAD. E6. OE13. LA: Soporte al empleado público.	PERRHH P11. Capacitación y acompañamiento del personal empleado. En los proyectos 5 y 14 se incluye la Gestión del conocimiento.
	PG06. Mecanismos y protocolos de coordinación	-	-	-
	PG07. Mejora y optimización de la comunicación	EAPI. 4.4 Herramientas que empoderan	-	-
Línea 3. Organización y procesos en la administración territorial	PG08. Optimización, simplificación de procedimientos y adopción de mejores prácticas	EAPI. 3.1 Planificación transversal de servicios EAPI. 3.3 Dirección de la innovación	-	-
	PG09. Estandarización y homogeneización de procedimientos	EAPI. 3.3 Dirección de la innovación	-	-
	PG10. Telematización de procedimientos	EAPI. 1.4 Tu sede electrónica más fácil EAPI. 3.4 Transformación de procesos comunes EAPI. 3.6 Gestión electrónica de expedientes EAPI. 4.4 Herramientas que empoderan	EAAD. E1. OE1. LA: Herramientas de administración digital; Homogeneización de sistemas. EAAD. E5. OE10. LA: Administración digital basada en datos; Impulso de la Inteligencia Artificial.	-

LÍNEA	PROGRAMAS PLAN ESTRATÉGICO	PROGRAMAS EAPI	PROGRAMAS EAAD	PROGRAMAS PERRHH
	PG11. Competencias de la Administración Territorial	-	-	-
	PG12. Servicios comunes	-	EAAD. E1. OE1. LA. Herramientas de administración.	-
	PG13. Recursos Humanos	EAPI. 3.1 Planificación transversal de servicios EAPI. 3.3 Dirección de la innovación	-	PERRHH P04. Flexibilización de la estructura del puesto de trabajo y su organización PERRHH P05. Mejora de la estructura y de los puestos de trabajo de la organización territorial provincial
	PG14. Espacios físicos	-	-	-
Línea 4. Personas empleadas públicas	PG15. Estrategia de cambio	-	-	-
	PG16. Acciones para la gestión del cambio	-	-	-
	PG17. Habilidades y competencias del personal	EAPI. 4.1 Cultura innovadora EAPI. 4.2 Desarrollo profesional	EAAD.E5.OE10.LA. Impulso de la Inteligencia Artificial. EAAD.E6.OE12.LA. Capacitación del personal. EAAD.E6.OE13.LA. Soporte al empleado público.	PERRHH P11 Capacitación y acompañamiento del personal empleado público
	PG18. Mecanismos de soporte	-	EAAD.E5.OE10.LA. Administración digital basada en datos. EAAD.E6.OE13.LA. Soporte al empleado público.	-



ANEXO IX LISTADO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

- @ries:** Sistema de Información del Registro Electrónico Único de la Junta de Andalucía.
- AAPP:** Administraciones Públicas
- ADA:** Agencia Digital de Andalucía.
- ADN:** Autodiagnóstico de la Innovación.
- ASISTE:** Sistema de Información de ASISTENCIA presencial a la Ciudadanía.
- CADE:** Centros Andaluces de Emprendimiento.
- CEHYFE:** Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos
- CENTRA:** Fundación Pública Centro de Estudios Andaluces.
- CICETA:** Comisión Interdepartamental para las Estrategias de Transformación de Andalucía.
- CIS:** Centro de Investigaciones Sociológicas.
- CISJFI:** Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad.
- CVO:** Centros de Valoración y Orientación de personas con discapacidad de Andalucía.
- DGATSA:** Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa.
- EAAD:** Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030
- EAPI:** Estrategia de Administración Pública Innovadora 2023-2030.
- ERPE:** En Riesgo de Pobreza y/o Exclusión.
- IA:** Inteligencia Artificial
- IAAP:** Instituto Andaluz de Administración Pública.
- IECA:** Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
- IGS:** Inspección General de Servicios.
- INE:** Instituto Nacional de Estadística.@
- IPRHM:** Índice de Presencia Relativa de Hombres y Mujeres.
- OAMRs:** Oficinas de Asistencia en Materia de Registros.
- OCA:** Oficinas Comarcales Agrarias.
- OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- PERRHH:** Plan Estratégico de Recursos Humanos 2023-2030.
- RPT:** Relación de Puestos de Trabajo.
- SAE:** Servicio Andaluz de Empleo.
- SAS:** Servicio Andaluz de Salud.
- SGAP:** Secretaría General para la Administración Pública.



DGATSA: Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa.

SISS: Sistema Integrado de Servicios Sociales.

SIR: Sistema de Interconexión de Registros.

SIRhUS: Sistema de información de gestión integrada de los recursos humanos de la Junta de Andalucía



ANEXO X ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. Fines del Plan Estratégico sobre el Modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía	11
2. Alineación estratégica: iniciativas europeas, nacionales y autonómicas	13
4. Significado del IPRHM (Fuente: SGAP)	76
5. Marco temporal y población diana (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	76
6. Pirámide de la población compuesta, Andalucía 2024 y 2030 (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	77
7. Esperanza de vida proyectada, Andalucía y España 2024 y 2030 (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	78
8. Pirámide de población compuesta. Inmigraciones procedentes del extranjero, Andalucía y España 2024 (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE)	79
9. Porcentaje de población por provincia, año 2024. (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	79
10. Índice IPRHM 2024 por provincia. (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	80
11. Distribución de población por edad en las diferentes provincias (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	80
12. Proyección de población por provincia. (Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE)	81
13. Personas con discapacidad reconocida por los CVO por provincia y sexo. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del -Sistema Integrado de Servicios Sociales, SISS, diciembre 2022)	82
14. Porcentaje de la población con discapacidad en Andalucía y provincias. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del -Sistema Integrado de Servicios Sociales Diciembre 2022)	82
15. Porcentaje de población de 6 y más años con alguna discapacidad o limitación, Andalucía y España. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Encuesta de discapacidad, autonomía personal y situaciones de dependencia dirigida a hogares, 2020, INE)	83
16. Evolución de la Tasa ERPE (%) (Fuente: Encuesta de condiciones de vida – INE 2014-2023)	84
17. Servicios públicos a los que se destinan muy pocos recursos. Valoración de los encuestados en Andalucía (%) (Fuente: Estudio Opinión Pública y Política Fiscal (XL) – CIS 2023)	85
18. Servicios públicos a los que se destinan muy pocos recursos. Valoración por sexo de los encuestados en Andalucía (%) (Fuente: Estudio Opinión Pública y Política Fiscal (XL) – CIS 2023)	85
19. Porcentaje de uso de páginas web o apps de las AA. PP. por provincia andaluza. Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA(dic-2023)	87
20. Porcentaje de uso de la Administración electrónica por rangos de edad en Andalucía. Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA (dic-2023)	88
21. Relación entre el nivel de estudios terminados y el acceso a servicios prestados por las administraciones o servicios públicos. Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA (dic-2023)	88
22. Uso de TIC y comercio electrónico para interactuar con las AA. PP. por tamaño de las empresas andaluzas. Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas – IECA (2022-2023)	90
23. Escenario del Proyecto de Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2025 (Fuente: CEHYFE)	91



24. Datos socioeconómicos Nacionales y provincias Andalucía. Fuente: INE, 2024. ¹ Último periodo comparable para el ámbito geográfico seleccionado 2021	91
25. Personal empleado público por provincia y Servicio, Junta de Andalucía (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SIRhUS 2023)	93
26. Población de Andalucía por provincias y ratios de ciudadanía por personal empleado público (Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE y del SIRhUS 2023)	93
27. Representación gráfica del ratio por provincia de ciudadanía por personal empleado público. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE y del SIRhUS 2023	94
28. Distribución territorial del personal empleado público que trabaja en Delegaciones por rango de edad. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SIRHUS 2023.	94
29. Presentaciones presenciales con entrada en el registro único por provincia de origen. (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del registro único de la Junta de Andalucía @ries 2023)	95
30. Presentaciones presenciales y electrónicas que han tenido entrada en el registro único por organismo de destino (orden descendente Presenciales). (Fuente: Elaboración propia a partir de datos del registro único de la Junta de Andalucía-@ries 2023)	96
31. Indicadores de las OAMRs. (Fuente: SGAP 2023)	97
32. Actuaciones por comparecencia en las OAMRs. (Fuente: Elaboración propia ASISTE 2023)	98
33. Mapa de isócronas para las Oficinas de Asistencia en Materia de Registro con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada. (Fuente: IECA 2023)	99
34. Mapa de isócronas para los Puntos Vuela de la Junta de Andalucía con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)	100
35. Mapa de isócronas para las oficinas del SAE con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)	101
36. Mapa de isócronas para las OCA con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)	102
37. Mapa de isócronas para los CADEs con tiempos calculados en vehículo privado (Fuente: IECA 2023)	103
38. Mapa de isócronas para los Puntos de Información CADE con tiempos calculados en vehículo privado (Fuente: IECA 2023)	103
39. Mapa de isócronas para los CADEs y los Puntos de Información CADE con tiempos calculados en vehículo privado y tabla de datos de población representada (Fuente: IECA 2023)	104
40. Tabla resumen de las características asociadas a cada uno de los grados de telematización. (Fuente: SGAP 2023)	105
41. Procedimientos clasificados por grado de telematización y Consejería. (Fuente: SGAP 2023)	106
42. Número total de cuestionarios recibidos por Consejería. Fuente: Elaboración propia	107
43. Número total de cuestionarios recibidos por provincia. Fuente: Elaboración propia	107
44. Tipología de comunicación de ciudadanía con AAPP. Fuente: CENTRA	112
45. Porcentaje de comunicación por sector. Fuente: CENTRA	113
46. Trámites principales por género. Fuente: CENTRA	113
47. Grado de satisfacción de la ciudadanía. Fuente: CENTRA	114
48. Canales de comunicación y grado de satisfacción por edad. Fuente: CENTRA	114
49. Personas que usan y conocen algunos servicios de la Junta de Andalucía por género. Fuente: CENTRA	115
50. Percepción sobre información que se proporciona previa al trámite, en función del nivel educativo. Fuente: CENTRA	116
51. Sistema de identificación electrónica utilizado y dificultades en el momento de realizar los trámites, según edad. Fuente: CENTRA	116
52. Canales preferidos para informarse sobre el estado de los trámites, según edad. Fuente: CENTRA	117



53. *Preferencias de las personas usuarias para obtener información sobre el estado del trámite.* Fuente: CENTRA 117
54. *Solicitudes presentadas en los CVO por provincia y canal de presentación (telemático/presencial).* (Fuente: Elaboración propia - SISS 2023) _____ 122