

Estrategia para una Administración Pública Innovadora

Documento principal



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Estrategia para una Administración Pública Innovadora	9
2.	Marco jurídico y estratégico	15
3.	Metodología y sistema de gobernanza	18
3.1.	Metodología y gobernanza de la elaboración de la estrategia.....	18
3.2.	Metodología y gobernanza prevista para la ejecución de la estrategia.....	19
4.	Misión, visión y valores	24
5.	Análisis de contexto	26
6.	Diagnóstico	28
6.1.	Problemas, necesidades y retos	28
6.2.	Parte de la ciudadanía no consigue acceder de manera sencilla a los servicios a los que tiene derecho	29
6.3.	Los servicios públicos no resuelven satisfactoriamente todas las necesidades de la ciudadanía 31	
6.4.	La Administración no se adapta con agilidad a las necesidades de la ciudadanía	32
6.5.	Mantener los servicios en funcionamiento consume casi todos los recursos de los órganos directivos.....	33
6.6.	DAFO	35
7.	Objetivos	40
7.1.	Objetivos estratégicos.....	41
7.1.1.	Eliminar las barreras que dificultan recibir servicios, especialmente a mujeres y colectivos vulnerables.....	41
7.1.2.	Ajustar mejor los servicios a las necesidades específicas de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás 42	
7.1.3.	Acelerar la mejora de los servicios y procesos	42
7.1.4.	Conseguir que los órganos directivos tengan más tiempo para innovar	43
7.2.	Objetivos generales.....	43
7.2.1.	Conseguir que nadie se quede sin un servicio por no haberse enterado.....	43
7.2.2.	Incrementar el uso del canal electrónico por todas y todos de forma equitativa	45
7.2.3.	Garantizar que quien lo necesite sea atendido por una persona en un plazo razonable	46
7.2.4.	Mejorar la experiencia de las personas usuarias en su relación con la Administración	47
7.2.5.	Prestar los servicios que las personas más necesitan y a las personas que más los necesitan 49	
7.2.6.	Anticiparse a los problemas y desigualdades más importantes que tendrá Andalucía a partir de 2030	50



7.2.7.	Mejorar la efectividad de los servicios atendiendo a las diferencias de género y de los grupos vulnerables	51
7.2.8.	Eliminar los retrasos innecesarios en la prestación de los servicios	52
7.2.9.	Aumentar el interés del personal de todo género y nivel en contribuir a cambiar lo que no funciona bien	53
7.2.10.	Alinear mejor la actividad con los problemas prioritarios para las personas usuarias	54
7.2.11.	Conseguir que las iniciativas de mejora den resultados útiles lo antes posible	55
7.2.12.	Aprovechar las capacidades de nuestro ecosistema	57
7.2.13.	Sacar el máximo partido de la tecnología para optimizar las tareas	58
7.2.14.	Minimizar el tiempo dedicado a actividades que no aportan valor a la ciudadanía	59
7.2.15.	Incrementar la flexibilidad del personal para ajustar sus funciones según las necesidades 60	
7.2.16.	Optimizar los procesos que afectan a varios órganos directivos	61
8.	Líneas estratégicas	63
8.1.	Ciudadanía	64
8.2.	Ecosistema	65
8.3.	Organización	65
8.4.	Personas empleadas públicas	66
9.	Criterios de priorización	67
9.1.	Gestionar la Estrategia como un proyecto innovador	67
9.2.	Alinear con la estrategia las iniciativas que ya existen	68
9.3.	No demorar oportunidades ni cambios profundos	69
9.4.	Descentralizar	70
10.	Programas de actuación	71
10.1.	Línea estratégica: Ciudadanía	72
10.1.1.	Programa 1.1: La Junta a tu lado	72
10.1.2.	Programa 1.2: La Junta para ti	74
10.1.3.	Programa 1.3: Servicios personalizados	75
10.1.4.	Programa 1.4: Tu sede electrónica más fácil	76
10.2.	Línea estratégica: Ecosistema	77
10.2.1.	Programa 2.1: Co-creación de la estrategia	77
10.2.2.	Programa 2.2: Fomento de la innovación extendida	79
10.2.3.	Programa 2.3: Colaboración interadministrativa	80
10.2.4.	Programa 2.4: Compra pública de innovación	81
10.3.	Línea estratégica: Organización	82



10.3.1.	Programa 3.1: Planificación transversal de servicios.....	82
10.3.2.	Programa 3.2: Usamos los datos de forma segura.....	84
10.3.3.	Programa 3.3: Dirección de la innovación	85
10.3.4.	Programa 3.4: Transformación de procesos comunes	87
10.3.5.	Programa 3.5: Transformación de la dirección pública	89
10.3.6.	Programa 3.6: Gestión electrónica de expedientes.....	90
10.4.	Línea estratégica: Personas empleadas públicas	91
10.4.1.	Programa 4.1: Cultura innovadora.....	91
10.4.2.	Programa 4.2: Desarrollo profesional.....	92
10.4.3.	Programa 4.3: Nuevo talento público	93
10.4.4.	Programa 4.4: Herramientas que empoderan.....	94
11.	Seguimiento y Evaluación	97
11.1.	Periodicidad del Seguimiento y la Evaluación.....	97
11.2.	Metodología de recogida de información	98
11.3.	Sistema de Indicadores.....	100
11.4.	Publicidad del seguimiento y evaluación.....	101
Anexo I:	Indicadores	102
A-I.1	Indicadores de impacto	102
A-I.2	Indicadores de resultado asociados a los objetivos generales	102
A-I.3	Indicadores de resultado ligados a los programas	104
A-I.4	Indicadores de realización asociados a los proyectos y actuaciones	106
Anexo II:	Personas expertas participantes en la evaluación ex-ante.....	107



LISTADO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

@ries: Sistema de Información del Registro Electrónico Único de la Junta de Andalucía.

ADA: Agencia Digital de Andalucía.

ADN: Autodiagnóstico de la Innovación.

ANS: Acuerdo de Nivel de Servicio.

ASISTE: Sistema de Información de ASISTencia presencial a la Ciudadanía.

ATRIAN: Agencia Tributaria de Andalucía.

BPS: Base Poblacional de Salud, SAS.

CADE: Centros Andaluces de Emprendimiento.

CENTRA: Fundación Pública Centro de Estudios Andaluces.

CICETA: Comisión Interdepartamental para las Estrategias de Transformación de Andalucía.

CICRA: Comisión Interdepartamental de Coordinación y Racionalización Administrativa.

CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas.

CISJFI: Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad.

CPI: Compra Pública de Innovación.

CVO: Centros de Valoración y Orientación de personas con discapacidad de Andalucía.

DGATSA: Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa.

EAPI: Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2025-2030.

EPP: Evaluación de Políticas Públicas

ERPE: En Riesgo de Pobreza y/o Exclusión.

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.

KPI: Key Performance Indicator.

OAMR: Oficina de Asistencia en Materia de Registros.

OCA: Oficina Comarcal Agraria.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OKR: Objectives & Key Results

PERRHH: I Plan Estratégico de los Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030.

PIAG: I Plan de Igualdad de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2027.

RAT: Registro de Actividades de Tratamiento.

RPT: Relación de Puestos de Trabajo.

RPS: Registro de Procedimientos y Servicios.



Junta de Andalucía

Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública
Secretaría General para la Administración Pública
ESTRATEGIA PARA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INNOVADORA

SAE: Servicio Andaluz de Empleo.

SAS: Servicio Andaluz de Salud.

SCSP: Sustitución de Certificados en Soporte Papel.

SGAP: Secretaría General para la Administración Pública.

DGATSA: Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa.

SAC: Sistema Andaluz del Conocimiento.

SEPA: Sistema de Evaluación y Seguimiento de Programas y Planes en Andalucía.

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

Tu turno: Sistema de Información de cita previa.

VEAJA: Ventanilla Electrónica de la Administración de la Junta de Andalucía.

LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

1. Líneas estratégicas de la EAPI (Fuente: Elaboración propia)	13
2. Sistema de gobernanza de elaboración de la EAPI (Fuente: Elaboración propia)	18
3. Estructura matricial de grupos de trabajo (Fuente: Elaboración propia)	21
4. Gobernanza para la ejecución de la estrategia (Fuente: Elaboración propia)	23
5. Misión, Visión y Valores (Fuente: Elaboración propia)	24
6. Problemas centrales de la Estrategia para una Administración pública Innovadora (Fuente: Elaboración propia)	29
7. Árbol de problemas (Fuente: Elaboración propia)	29
8. DAFO (Fuente: Elaboración propia)	35
9. Árbol de objetivos estratégicos y generales (Fuente: Elaboración propia)	40
10. Coherencia problemas y objetivos (Fuente: Elaboración propia)	41
11. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG01 (Fuente: Elaboración propia)	44
12. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG02 (Fuente: Elaboración propia)	46
13. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG03 (Fuente: Elaboración propia)	47
14. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG04 (Fuente: Elaboración propia)	49
15. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG05 (Fuente: Elaboración propia)	50
16. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG06 (Fuente: Elaboración propia)	51
17. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG07 (Fuente: Elaboración propia)	52
18. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG08 (Fuente: Elaboración propia)	53
19. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG09 (Fuente: Elaboración propia)	54
20. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG10 (Fuente: Elaboración propia)	55
21. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG11 (Fuente: Elaboración propia)	57
22. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG12 (Fuente: Elaboración propia)	58
23. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG13 (Fuente: Elaboración propia)	59
24. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG14 (Fuente: Elaboración propia)	60
25. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG15 (Fuente: Elaboración propia)	61
26. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG16 (Fuente: Elaboración propia)	62
27. Matriz de contribución de programas y proyectos a objetivos generales (Fuente: Elaboración propia)	71
28. Sistema de indicadores de la Estrategia (Fuente: Elaboración propia)	100
29. Responsabilidad de la medición de indicadores (Fuente: Elaboración propia)	100
30. Indicadores de impacto asociados a los objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)	102
31. Indicadores de resultado asociados a los objetivos generales (Fuente: Elaboración propia)	104
32. Indicadores de resultado asociados a los programas y objetivos específicos (Fuente: Elaboración propia)	106



Resumen

Actualmente, la sociedad andaluza y la Junta de Andalucía se están enfrentando a cambios demográficos y tecnológicos en un nuevo contexto de interdependencia internacional y de transición eco-social.

De estos factores debe destacarse que los estudios demográficos muestran el mantenimiento del envejecimiento poblacional y tendencias de crecimiento claramente negativas, que se traducen en el descenso de la natalidad, el aumento de familias monoparentales, personas mayores no acompañadas y la despoblación de las zonas rurales. Estas cuestiones repercutirán en el diseño de los servicios públicos del futuro, que estarán basados en función de los momentos vitales de la ciudadanía y las empresas, sin dejar a nadie atrás, eliminando barreras para conseguir servicios de acceso universal. Es preciso adaptar la organización y los recursos que serán necesarios para satisfacer las demandas de esta nueva sociedad.

Por otro lado, los cambios tecnológicos están transformando la manera de diseñar y gestionar las políticas públicas. Estamos viviendo una transformación digital a todos los niveles, que requiere que la Administración sepa adaptarse a las crecientes demandas y expectativas de las personas usuarias digitales más experimentadas, especialmente los ciudadanos y las ciudadanas más jóvenes, y a la ciudadanía en general, con el objetivo de ofrecer una mejor respuesta a sus necesidades. Se impone dar un paso más allá de la Administración Digital implantando una Administración más cercana, más humana y más social, evitando las brechas socioeconómicas, digitales, por edad, y contemplando la diversidad. Una Administración Pública Innovadora más proactiva y eficiente, sostenible en el tiempo, respetuosa con el medio ambiente y alineada con otras estrategias andaluzas, nacionales e internacionales, que permitan una verdadera transformación e innovación del sector público andaluz.

Palabras clave: Innovación, Proactividad, Sin barreras, Simplificación, Diversidad, Inclusión, Igualdad.

Abstract

Currently, Andalusian society and the Regional Government of Andalusia are facing demographic and technological changes in a new context of international interdependence and eco-social transition.

Of these factors, it should be noted that demographic studies show the persistence of population ageing and clearly negative growth trends. These translate into a decrease in the birth rate, an increase in single-parent families, unaccompanied seniors, and the depopulation of rural areas. These issues will impact the design of future public services, which will be based on the vital moments of citizens and businesses, leaving no one behind and eliminating barriers to achieving universally accessible services. It is necessary to adapt the organization, and the resources required to meet the demands of this new society.

On the other hand, technological changes are transforming the way public policies are designed and managed. We are experiencing a digital transformation at all levels, which requires the Administration to adapt to the growing demands and expectations of the most experienced digital users, particularly the youngest citizens, and citizens in general. The goal is to offer a better response to their needs. It is imperative to go beyond Digital Administration by implementing a closer, more humane, and more social Administration, avoiding socioeconomic, digital, and age gaps, and contemplating diversity. An Innovative Public Administration should be more initiative-taking and efficient, sustainable over time, respectful of the environment, and aligned with other Andalusian, national and international strategies that allow a true transformation and innovation of the Andalusian public sector.

Keywords: Innovation, Proactivity, No barriers, Simplification, Diversity, Inclusion, Equality.

1. ESTRATEGIA PARA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INNOVADORA

Esta Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2025-2030, en adelante la Estrategia, cuyo acuerdo de formulación se aprobó el 14 de febrero de 2023¹ por Consejo de Gobierno, pretende ser un marco de trabajo que permita a cada órgano directivo de la Junta de Andalucía definir sus estrategias específicas de transformación con unos criterios comunes y homogéneos, así como impulsar y coordinar iniciativas horizontales de transformación que resuelvan los principales problemas comunes de la ciudadanía en su relación con la Junta de Andalucía y su personal empleado público. Ha sido desarrollada por la Secretaría General para la Administración Pública (SGAP) de la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, en colaboración con el resto de las Consejerías de la Junta de Andalucía.

¿Qué es una Administración Pública Innovadora?

Una Administración Pública Innovadora es aquella que implementa nuevas ideas, procesos y tecnologías para mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios que ofrece a la ciudadanía. Este enfoque busca posicionar a la Junta de Andalucía como un referente en innovación administrativa, mejorando la calidad de los servicios ofrecidos y optimizando el uso de los recursos públicos. Además, se adapta a las necesidades cambiantes de la sociedad y aprovecha las oportunidades que brinda la digitalización, la colaboración interinstitucional y la participación ciudadana. En este documento, se explorarán las características, beneficios y medidas para una Administración Pública Innovadora, así como los desafíos que enfrenta en su implementación.

Enfoque de sostenibilidad

La Estrategia se concibe con un enfoque de sostenibilidad, en el sentido de utilizar, reutilizar las estructuras ya existentes, proporcionando recursos normativos, metodológicos y herramientas de gestión que permitan esa transformación. Este proceso deberá ir acompañado de capacitación a la ciudadanía y a la organización y una adecuada gestión del cambio. Para ello, es necesaria la implicación de toda la organización, así como la colaboración y coordinación con otras administraciones y el tejido de soporte alrededor de la Junta de Andalucía.

¿A quién va dirigida?

Esta estrategia está dirigida a toda la población residente en Andalucía, a sus 8.628.026² de habitantes (49,2% hombres y 50,8% mujeres) que suponen aproximadamente el 18% de la población de España, en el marco temporal 2024 a 2030.

Enfoque centrado en las personas

La Estrategia pone a las personas en el centro de la toma de decisiones, para lo cual se basa en comprender profundamente las experiencias, expectativas y deseos de las personas para diseñar servicios o políticas públicas que satisfagan sus necesidades de manera efectiva y significativa. Se trata de crear soluciones alineadas con sus necesidades reales y sus momentos vitales, desde el nacimiento hasta el final de la vida, considerando su diversidad individual y familiar.

¹ Publicado en BOJA Número 34 - lunes, 20 de febrero de 2023: <https://juntadeandalucia.es/boja/2023/34/5>.

² Población residente en Andalucía a fecha 1 de enero de 2024, INE.



El objetivo es transformar la Administración Pública para que sea innovadora y proactiva, garantizando los derechos de la ciudadanía en igualdad de oportunidades, respetando su privacidad y ayudando a reducir las desigualdades sociales. Queremos una administración electrónica por defecto, pero sin dejar a nadie atrás, garantizando un acceso universal en igualdad de condiciones.

Para ello tiene un importante aliado: el avance tecnológico y enfrenta un importante desafío: adaptar la legislación existente para permitir un desarrollo acompasado de ambos mecanismos, tecnológico y jurídico.

Administración proactiva

Una administración proactiva se caracteriza por la planificación y anticipación de problemas y necesidades de la ciudadanía. Este enfoque permite reducir los tiempos de espera y utilizar los recursos públicos de manera más eficaz y eficiente, optimizando el presupuesto y aumentando la satisfacción ciudadana. Asimismo, la promoción de la colaboración entre diferentes organismos y entidades es fundamental para fortalecer la relación entre la administración y la ciudadanía, asegurando una respuesta integral y coordinada a las demandas sociales.

Beneficios para la ciudadanía, empresas y asociaciones

Con el aumento de la digitalización y la automatización de procesos y servicios la ciudadanía puede obtener información personalizada y registrarse en línea a través de cualquier dispositivo (teléfono móvil, Tablet u ordenador personal) sin necesidad de desplazarse a una oficina.

La información se ofrece a través de una plataforma centralizada y única, es fácil, accesible e intuitiva y adaptada a sus necesidades específicas eliminando la necesidad de que las personas tengan que navegar por diferentes portales o acudir físicamente a distintas oficinas.

Para aquellas personas que tengan brecha digital, la administración pone a su servicio una red de asistencia y acompañamiento que puede ayudar en la realización de los trámites e incluso actuar en su propio nombre o de las personas de su unidad familiar. Para ello se hace uso de los centros distribuidos por todo el territorio de los que dispone la Junta de Andalucía, así como a través del tejido asociativo al servicio de la ciudadanía. Los diferentes organismos públicos trabajan de manera coordinada sin duplicaciones ni burocracia.

La Administración programa citas, envía recordatorios a través del móvil, informa de manera proactiva de los servicios disponibles y valora la opinión de la ciudadanía a la hora de definir y mejorar los servicios. De esta manera, se mantiene una comunicación abierta y transparente generando confianza.

Los siguientes son ejemplos de una administración pública innovadora y proactiva:

- Imagina que acabas de tener un bebé. La administración te facilita el registro del nacimiento en línea, te informa sobre los beneficios disponibles para madres recientes y programa automáticamente las citas médicas necesarias para tu bebé, además te informa de las medidas de conciliación para ti y tu pareja o para familias monoparentales si eres madre soltera. Todo esto sin que tengas que desplazarte a una oficina.
- Si pierdes tu empleo, la administración te notifica automáticamente sobre los beneficios de desempleo disponibles, te ayuda a buscar trabajo a través del Sistema Andaluz de Empleo y te ofrece programas de capacitación para mejorar tus habilidades. Todo esto se hace de manera coordinada entre diferentes organismos, sin pedirte documentación y minimizando los desplazamientos.



- Si no estás familiarizado con la tecnología, puedes acudir a un centro de asistencia cercano a tu domicilio donde te ayudarán a realizar tus trámites en línea. Además, recibirás recordatorios a través del móvil sobre citas y servicios disponibles para ti y las personas ascendientes o descendientes a tu cargo, y podrás dar tu opinión para mejorar los servicios.
- Desde tu teléfono móvil puedes acceder a toda la información que la Junta de Andalucía tiene sobre ti, iniciar trámites en línea con los formularios pre rellenos para ahorrarte tiempo, no tienes que subir ninguna documentación que no hayas aportado ya pero si falta alguna podrás hacer una foto con el móvil y subirla de forma segura.
- Tendrás un servicio de atención en línea donde un asistente virtual puede ayudarte en tiempo real o bien un servicio de atención presencial o telefónica en la que personal empleado público podrá hacer los trámites por ti. Podrás identificarte y firmar con mecanismos sencillos, así como hacer seguimiento de tu solicitud y estar en todo momento informado del estado de tramitación y sus plazos.

De manera general fortalece la relación con las empresas y asociaciones de ciudadanos y ciudadanas, creando un entorno más colaborativo y dinámico, y, en particular:

- Para las empresas:
 - La digitalización y automatización de procesos administrativos reducen la burocracia y los tiempos de espera, permitiendo a las empresas operar de manera más eficiente.
 - La Junta de Andalucía ha implementado la compra pública de innovación, que no solo financia algunas medidas, sino que también impulsa a las empresas a desarrollar nuevos productos y servicios, haciéndolas más competitivas y generando nuevas oportunidades de negocio.
 - La administración ofrece asistencia y acompañamiento a aquellas empresas que enfrentan una brecha digital, ayudándolas a utilizar tecnologías y herramientas digitales para mejorar su funcionamiento.
- Para las asociaciones:
 - La administración mantiene una comunicación abierta y transparente con las asociaciones, generando confianza y facilitando la labor que prestan a las personas asociadas, permitiendo que puedan actuar en su nombre en los casos que la normativa permita.
 - Una administración innovadora fomenta la participación ciudadana, permitiendo a las asociaciones influir en la toma de decisiones y en la creación de políticas públicas que les afectan directamente.

Beneficios para el personal empleado público y la propia organización

Para el personal empleado público:

- Reduce la carga de trabajo en las oficinas físicas, ya que muchos trámites se resuelven digitalmente.
- Puede centrarse en casos más complejos que requieren atención personalizada.
- Mejora su satisfacción laboral al ofrecer un servicio más eficiente.
- Tiene acceso a la información de manera ágil y en un lenguaje sencillo con lo que se facilita la adquisición de competencias en diversos ámbitos, así como favorece la movilidad y la interacción con la ciudadanía.

Para la Administración:

- Aumenta la eficiencia al reducir los tiempos de procesamiento y los costes operativos.



- Mejora la transparencia y la confianza de la ciudadanía en los servicios públicos.
- Recopila datos valiosos para optimizar futuros servicios y políticas.
- La interoperabilidad del sistema permite compartir información con administraciones locales y nacionales, evitando duplicidades y mejorando la coordinación.

Diagnóstico participativo

Para hacer posible todo esto, se realizó un diagnóstico participativo a lo largo de 2024 en el que colaboraron todos los órganos directivos de la Junta de Andalucía, la ciudadanía, empresas, asociaciones, personas expertas y personal empleado público, mediante encuestas y grupos focales. Adicionalmente, se ha realizado un análisis de contexto que ha permitido alinear esta Estrategia con otras similares a nivel europeo y nacional, y en estrecha colaboración con la OCDE.

El resultado de este diagnóstico participativo ha permitido localizar los problemas de la ciudadanía para relacionarse 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. Para esto último, se han establecido sinergias con el I Plan de Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030³ (PERRHH) y el correspondiente I Plan de Igualdad de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030⁴ (PIAG), que se encuentran en ejecución.

Enfoque iterativo con medidas a corto y largo plazo

A partir de ahí se ha aplicado un enfoque iterativo, es decir, llegar a un resultado mediante aproximaciones sucesivas, o sea que, tras realizar una identificación inicial de los problemas o desafíos a abordar, se establecen un conjunto de Objetivos Estratégicos y metas a alcanzar junto con medidas para ello, con la previsión de que las medidas iniciadas proporcionen aprendizajes que permitan reenfocar la Estrategia. También se han definido proyectos o medidas innovadoras, que resuelven los problemas detectados con una visión multidisciplinar, involucrando a toda la organización y con un enfoque de sostenibilidad e integrando la perspectiva de género y la diversidad (en todas sus facetas⁵) como principios rectores de toda la Estrategia. Dado el amplio alcance y su complejidad, se han identificado dos grandes grupos de medidas:

- A aplicar en aquellas oportunidades de mejora temprana identificadas, así como en aquellas áreas con mayores necesidades de transformación y donde se pueden ir desarrollando proyectos a corto plazo.
- Otras medidas más a largo plazo en las cuales se definen líneas maestras y que se irán afinando y concretando conforme avance el marco temporal de la Estrategia.

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

³ El PERRHH puede consultarse en:

<https://juntadeandalucia.es/organismos/justiciaadministracionlocalyfuncionpublica/consejeria/transparencia/plani-ficacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/445855.html>

⁴ El PIAG puede consultarse en:

<https://juntadeandalucia.es/organismos/justiciaadministracionlocalyfuncionpublica/consejeria/transparencia/plani-ficacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/446026.html>

⁵ Diversidad en sentido amplio (funcional, por edad, nivel socioeducativo, género, etc.).



- Evaluaciones periódicas para cada medida, construyendo un sistema de seguimiento basado en indicadores que permitirán medir el impacto de estas.
- Priorización: se han priorizado las áreas clave que generan mayor impacto, garantizando que las acciones o iniciativas estén alineadas con los objetivos estratégicos definidos.
- 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.

Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas que sustentan esta Estrategia son:

- Ciudadanía
- Ecosistema⁶
- Organización
- Personas empleadas públicas



- **Ciudadanía:** Actuaciones directamente dirigidas a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía.



- **Ecosistema:** Involucrar a ciudadanía, universidades, empresas y otras Administraciones en los objetivos de esta Estrategia.



- **Organización:** Transformar la organización de la administración para mejorar la prestación de servicios.



- **Personas empleadas públicas:** Actuaciones dirigidas a las personas que prestan servicio en la Junta de Andalucía.

1. Líneas estratégicas de la EAPI (Fuente: Elaboración propia)

La línea **ciudadanía** es el eje central de toda la Estrategia y las actuaciones están directamente dirigidas a mejorar la prestación de servicios a la misma; la de **ecosistema** está centrada en involucrar a otros actores tales como universidades, empresas u otras administraciones en los objetivos de esta Estrategia; la línea de **organización** va orientada a transformar la organización de la administración para mejorar la prestación de servicios. Por último, en el ámbito de actuación de las **personas empleadas públicas**, las actuaciones irán dirigidas a las personas que prestan servicio en la Junta de Andalucía.

Innovación como eje de cambio

⁶ Un ecosistema es una red compuesta por órganos de la Junta de Andalucía, empresas, universidades, ciudadanía u otros actores interdependientes que participan en un entorno donde la colaboración maximiza el valor para todos los participantes.



La innovación como impulsor clave de cambio es fundamental de cara a una Estrategia para una Administración Pública Innovadora, se pretende crear un ecosistema de gestión de la innovación que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. En 2021, España se adhirió a la Declaración sobre Innovación en el sector público⁷ cuyo propósito es legitimar la innovación como centro y estrategia del funcionamiento de las instituciones públicas y del trabajo diario de personal empleado público. Dentro de este eje, se da especial importancia al proceso de compra pública de innovación como posible fuente de financiación de algunas medidas a aplicar, ofreciendo, además un efecto tractor relevante de la innovación en el territorio, promoviendo que las empresas consigan hacerse con nuevos productos y servicios que las harán más competitivas fortaleciendo así la economía territorial. El Instituto Andaluz de Administración Pública, en adelante IAAP, tiene un papel muy relevante ya que cuenta con un área de innovación⁸ que lleva varios años trabajando con éxito en esta materia.

Gestión del cambio

Con el objeto de reducir la resistencia al cambio que esta transformación puede originar y de cara a explicar claramente los beneficios y el impacto que esta Estrategia conlleva se va a realizar un plan de comunicación tanto interna, que involucre al personal empleado público, como externa de cara a la ciudadanía y otros actores relacionados con la misma. Un plan de comunicación no solo facilita la implantación, sino que también asegura que todos los miembros de la organización estén informados, comprometidos y alineados con los objetivos estratégicos y, a su vez, cómo se alinean estos con la misión y visión de la Junta de Andalucía.

Colaboración interadministrativa

Para finalizar esta introducción, se quiere poner en valor las sinergias establecidas en esta Estrategia con otras dos estrategias relacionadas:

- Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030⁹, 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.
- Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía¹⁰. Es de vital importancia construir medidas sostenibles y la Administración Territorial es el mejor mecanismo, dada su amplia cobertura al estar más cercana a la ciudadanía.

⁷ Puede consultarse en: <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/77ffd8fc-d334-4109-969c-5bb59a8756cd.pdf>

⁸ Área de Innovación del IAAP: <https://juntadeandalucia.es/organismos/iaap/areas/innovacion.html>

⁹ Acuerdo de 20 de septiembre de 2022, del Consejo de Gobierno <https://juntadeandalucia.es/boja/2022/184/1>

¹⁰ Acuerdo de 21 de febrero de 2023, del Consejo de Gobierno <https://juntadeandalucia.es/boja/2023/38/2>

2. MARCO JURÍDICO Y ESTRATÉGICO

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 2030¹¹. El ODS 10: Reducción de las desigualdades, tiene 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. Por tanto, es su objetivo fundamental la eliminación de barreras de acceso a los servicios públicos, con especial énfasis en estos colectivos. 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 de la Estrategia, garantizando así los diferentes impactos para hombres y mujeres, así como para las personas con discapacidad o colectivos vulnerables.

Además del anterior, el Objetivo de Desarrollo Sostenible al que contribuye esta Estrategia es el 16: Paz, justicia e instituciones sólidas. En concreto, con las 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.

En la primera etapa, se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de otras estrategias que pudieran impactar positivamente sobre esta. A continuación, se enumeran de forma escueta cada una de ellas.

- El I Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030, ya que numerosas medidas de transformación están relacionadas con el personal empleado público y la organización de la Junta de Andalucía.
- El Plan Estratégico para la Igualdad de Mujeres y Hombres en Andalucía, 2023-2028¹².
- El I Plan de Igualdad de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2027.
- Plan de Capacitación Digital de Andalucía 2022-2025¹³, con medidas destinadas a la ciudadanía andaluza para concienciar en capacidades digitales y contribuir a su desarrollo de manera general, para el empleo y en el sistema educativo.
- La Estrategia Andaluza de Ciberseguridad 2022-2025¹⁴, que busca salvaguardar a la ciudadanía, a las Administraciones Públicas y a las empresas en un entorno digital cada vez más complejo y globalizado, así como la Estrategia Andaluza de Inteligencia Artificial 2030¹⁵, enfocada en promover el uso de la inteligencia artificial en la Administración, tienen medidas específicas que van a contribuir al desarrollo de otras aquí planteadas.

¹¹ Agenda 2030: Objetivos de desarrollo sostenible: <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/index.htm>

¹² Puede consultarse en <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/240499.html>

¹³ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/386017.html>

¹⁴ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/369709.html>

¹⁵ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/427612.html>



- La Estrategia Andaluza de Desarrollo Sostenible 2030¹⁶, que representa un plan estratégico para guiar tanto las políticas públicas como las acciones del sector privado hacia un enfoque de desarrollo socioeconómico que abarque de manera integral la prosperidad económica, la inclusión social, la igualdad de género y la protección del medio ambiente.
- La Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía (ETEA), Horizonte 2027¹⁷, con el objetivo de avanzar hacia la convergencia con Europa en todos los ámbitos, especialmente en el social, en línea con la Política Europea de Cohesión y los objetivos y prioridades estratégicas de la Unión Europea para el periodo 2021-2027.
- La Estrategia de I+D+I de Andalucía (EIDIA), Horizonte 2027¹⁸, representa la apuesta decidida del Gobierno andaluz por la I+D+I como base del crecimiento económico en la región, un crecimiento competitivo, sostenible e integrador, sustentado firmemente en la ciencia y el conocimiento.
- La Estrategia para el Impulso y Consolidación de la Compra Pública de Innovación en la Administración Pública¹⁹ de la Junta de Andalucía, como posible fuente de financiación de aquellas medidas innovadoras que se plantean abordar con esta Estrategia, tal como se ha mencionado en la introducción.
- Estrategia frente al Desafío Demográfico en Andalucía²⁰: proporciona un enfoque integral que pueda suponer un equilibrio entre espacios rurales, provincias del interior, montaña y zonas costeras.
- El I Plan Estratégico de Protección de datos de la Junta de Andalucía 2025-2030 que establece en primer lugar medidas para alcanzar la excelencia en el cumplimiento de la normativa de protección de datos de la Junta de Andalucía y en segundo lugar establece medidas de carácter proactivo destinadas a garantizar la privacidad de la ciudadanía, así como la aplicación del principio de protección de datos desde el diseño y por defecto.

Asimismo, tal como se expone en la introducción, hay que hacer una mención especial a la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030, llevada a cabo por la Agencia Digital de Andalucía (ADA), que engloba todas las medidas relacionadas con la tecnología y el Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía de la Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa (DGATSA) de la Consejería de Presidencia, Interior, Diálogo Social y Simplificación Administrativa, que establecerá medidas específicas de transformación para las Delegaciones Territoriales y otros centros de trabajo distribuidos a lo largo de todo el territorio andaluz.

Por último, hay que destacar la importante transformación del sector público instrumental²¹ que se lleva abordando por parte del Gobierno Andaluz desde la pasada legislatura y que en esta se aprobará. Un plan

¹⁶ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/3427.html>

¹⁷ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/243591.html>

¹⁸ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/245429.html>

¹⁹ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/organismos/transparencia/planificacion-evaluacion-estadistica/planes/detalle/3619.html>

²⁰ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/boja/2023/84/5>

²¹ Con la finalidad de redimensionar y adecuar la naturaleza de las entidades del sector público andaluz a la realidad económico-financiera actual, en la disposición adicional trigésima de la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de



Junta de Andalucía

Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública

Secretaría General para la Administración Pública

ESTRATEGIA PARA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INNOVADORA

de reordenación de dicho sector puede suponer un impulso significativo a esta Estrategia, al aportar oportunidades de transformación, economía de escala y sostenibilidad que permitan implantar programas específicos de las distintas Consejerías de la Junta de Andalucía, en el marco de la planificación y dirección de éstas.

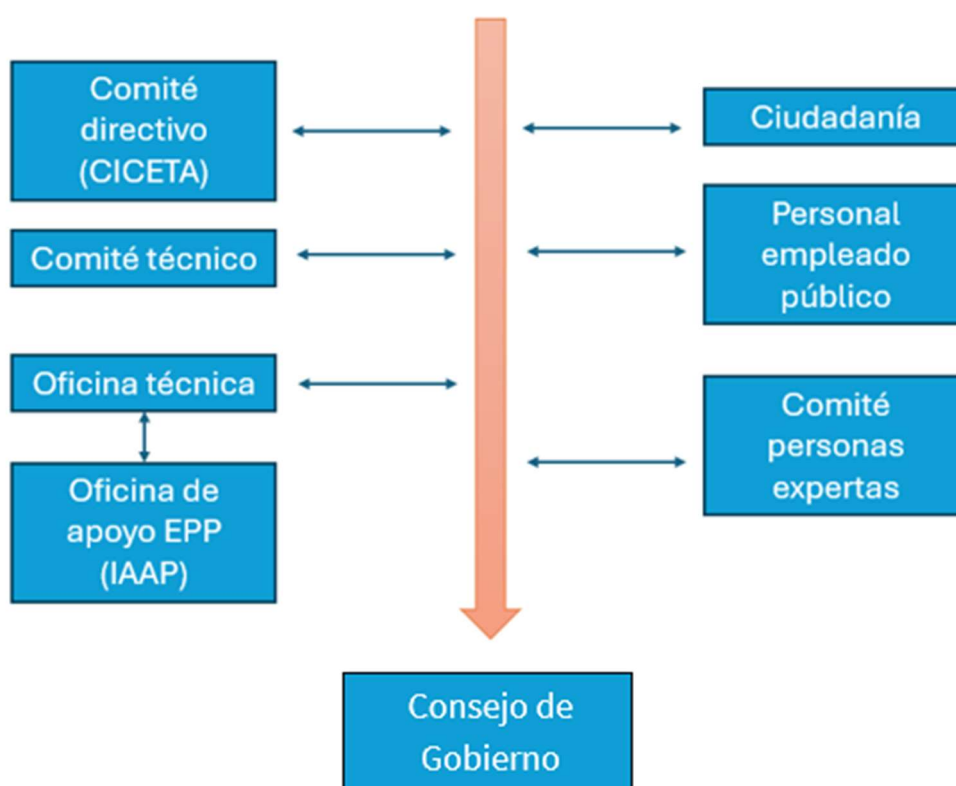
la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2019 se otorga al Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, la prerrogativa de aprobar un plan de reordenación del sector público instrumental, en el que se proceda a una disminución generalizada de las entidades existentes en el mismo y a la adecuación de las que se mantengan o reestructuren.

3. METODOLOGÍA Y SISTEMA DE GOBERNANZA

3.1. METODOLOGÍA Y GOBERNANZA DE LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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 todos los órganos directivos de la Junta de Andalucía, la ciudadanía, las personas empleadas públicas y empresas, mediante la realización de encuestas y grupos focales.

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



2. Sistema de gobernanza de elaboración de la EAPI (Fuente: Elaboración propia)

El modelo de gobernanza tiene en cuenta las reglas de representación que establece la normativa en materia de igualdad²² y está formado por los siguientes órganos:

- Esta Estrategia se aprobará por **Consejo de Gobierno** que será el responsable de su ejecución, así como de la consecución de sus objetivos.
- 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

²² 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.

en el art. 4 del Decreto 240/2023, de 26 de septiembre²³ (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 esta Estrategia.
- 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 la Estrategia, así como coordinar a todos los entes implicados en su estructura de gobernanza.
- El Servicio de **Evaluación de Políticas Públicas**, perteneciente al IAAP, ha participado en la realización de la evaluación ex ante.
- La ciudadanía, personas expertas y personal empleado público han participado en diversas fases de la elaboración a través de técnicas participativas diversas, cuyo detalle puede consultarse en el documento complementario de análisis de contexto a que se hace referencia en el apartado 5. Las conclusiones de esta participación se reflejan en el diagnóstico recogido en el apartado 6.

3.2. METODOLOGÍA Y GOBERNANZA PREVISTA PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia para una Administración Pública Innovadora es una estrategia transversal, de amplio espectro, que pretende transformar la Junta de Andalucía para que sea más innovadora, eficiente y cercana a la ciudadanía, centrada en las necesidades de la ciudadanía en cada etapa de la vida, eliminando las barreras de acceso y sin dejar a nadie atrás. Para ello debe aplicar enfoques de sostenibilidad, reutilización de estructuras existentes, capacitación y gestión del cambio.

Es importante recordar que innovar es crear valor público resolviendo problemas de formas novedosas. Por tanto, todas y cada una de las personas que trabajan en la Junta de Andalucía tienen la capacidad de innovar, y esta Estrategia busca fomentar que se haga uso de esa capacidad a todos los niveles, desde transformaciones de gran calado en la forma en que la administración diseña, comunica y presta sus servicios hasta pequeñas optimizaciones en el trabajo diario de una persona o un equipo.

Para ello, se han establecido programas y medidas muy diversos, de cuya ejecución serán responsables múltiples órganos de la Administración, incluyendo la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía, la Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa, el Instituto Andaluz de Administración Pública, la Dirección General de Fomento de la Innovación, el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía y la Secretaría General de Patrimonio Histórico y Documental. Además, muchos programas y proyectos tienen como personas destinatarias a todos los órganos directivos de la Junta de Andalucía o a todas las personas empleadas públicas de la Junta de Andalucía.

Coordinar a todos los actores implicados en la ejecución de la estrategia de manera que se logre un impacto relevante y eficaz sobre todos los niveles de la administración es un reto en sí mismo, y por tanto se

²³ Puede consultarse en: <https://juntadeandalucia.es/boja/2023/188/1>

considera necesario afrontarlo como un proyecto innovador. Para ello, se ha definido una estructura de gobernanza inicial, que se pretende poner en marcha de manera progresiva, realizando prototipos y pilotos que permitan validar el enfoque y optimizarlo.

En un modelo clásico de gobernanza se suele contar con una comisión de seguimiento que reporta al Consejo de Gobierno y que se apoya en uno o varios órganos, entre los cuales se encuentra normalmente una oficina técnica, que es quien recopila la información de seguimiento proporcionada por las personas u órganos responsables de programas y/o de proyectos. Este es el modelo seguido en la elaboración de la estrategia, cuyos pilares fundamentales se mantienen para la ejecución.

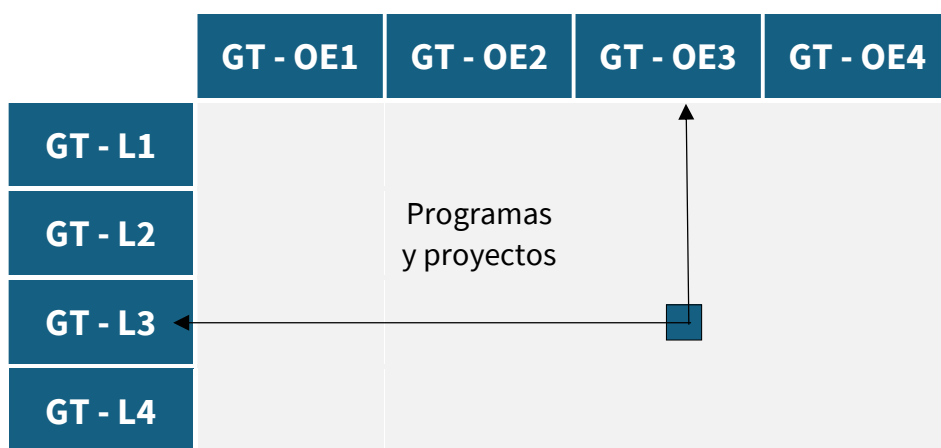
No obstante, en esta estrategia, dada su amplitud y complejidad, consideramos necesario reforzar esta estructura, repartiendo entre varios grupos de trabajo la responsabilidad de coordinar programas y proyectos y de obtener y hacer seguimiento de los indicadores asociados. La coordinación de programas y proyectos debe estar orientada, entre otras cuestiones, a aprovechar las relaciones y sinergias entre proyectos, a garantizar la consecución de los objetivos, a establecer prioridades para obtener los resultados clave en el momento oportuno y a refinar los objetivos y las formas de alcanzarlos conforme se vaya obteniendo una mayor comprensión de los problemas (teniendo en cuenta que la estrategia incluye múltiples proyectos destinados a mejorar la obtención de información).

Para ello, se ha optado por una estructura matricial de grupos de trabajo, con dos tipos de grupos:

- Grupos de trabajo responsables de objetivos. Inicialmente se ha optado por establecer cuatro, uno por objetivo estratégico, con las siguientes funciones:
 - Refinar la definición de los objetivos a partir de una comprensión profunda de los problemas.
 - Mejorar las soluciones identificadas.
 - Evaluar la consecución de los objetivos estratégicos y generales que le corresponden, y tomar medidas correctoras.
 - Proporcionar directrices a las personas y órganos responsables de programas y proyectos orientadas a mejorar la consecución del objetivo estratégico y de los 4 objetivos generales que le corresponden.
 - Obtener y/o recopilar los valores de los indicadores de impacto y de resultado asociados al objetivo estratégico y los 4 objetivos generales que le corresponden.
 - Proponer las actuaciones a realizar en la siguiente iteración de la estrategia, así como los cambios que considere necesario realizar en los objetivos que le corresponden y/o en programas y proyectos.
- Grupos de trabajo responsables de línea estratégica. Inicialmente se ha optado por establecer cuatro, uno por línea estratégica, con las siguientes funciones:
 - Coordinar las relaciones y sinergias entre proyectos.
 - Orientar a cada proyecto a proporcionar rápido los resultados críticos en cada momento
 - Asegurar que cada uno de los proyectos sigue la metodología de innovación.
 - Evaluar la consecución de los objetivos específicos de los programas de la línea estratégica que le corresponde.
 - Proporcionar directrices a las personas y órganos responsables de programas y proyectos orientadas a mejorar la consecución de los objetivos específicos de los programas, a garantizar la coordinación entre programas y proyectos, a utilizar las metodologías apropiadas y a establecer prioridades.

- Obtener y/o recopilar los valores de los indicadores de resultado ligados a los objetivos específicos de los programas de su línea estratégica, y de los indicadores de realización de los proyectos y actuaciones incluidos en esos programas.
- Proponer las actuaciones a realizar en la siguiente iteración de la estrategia, así como los cambios que considere necesario realizar en programas y proyectos y/o en sus objetivos específicos.

Esta estructura matricial garantiza que en la ejecución de cada proyecto se tenga en cuenta tanto su impacto sobre los objetivos estratégicos y generales de la estrategia, como el aprovechamiento de sinergias y la coordinación con otros proyectos. De este modo, cada responsable de programa y/o proyecto reportará al menos a dos grupos de trabajo: uno orientado al logro del objetivo estratégico principal al que contribuye el programa o proyecto, y otro orientado a la coordinación entre los programas y proyectos de la línea estratégica en la que se incardina el programa o proyecto.



3. Estructura matricial de grupos de trabajo (Fuente: Elaboración propia)

Cada grupo de trabajo estará formado por:

- Miembros internos:
 - Personas responsables de los proyectos incluidos en la estrategia.
 - Personas con capacidad para tomar decisiones y asignar recursos.
- Miembros externos:
 - Personas interesadas en los problemas (personas usuarias, asociaciones)
 - Personas con conocimiento experto y perspectivas novedosas (ej. Universidad)
 - Agentes con intereses confluyentes (ej. otras Administraciones Públicas)

Es importante garantizar la motivación de las personas que participen en estos grupos de trabajo, y su implicación con el logro de los objetivos de la estrategia. Pero la motivación por sí misma puede no ser suficiente, también es necesario facilitarles el camino y orientarlas. Por todo ello, se realizarán las siguientes actuaciones:

- La designación de los miembros de los grupos de trabajo se hará oficialmente, siendo nombrados por la Comisión Interdepartamental de Coordinación de las Estrategias de Transformación de la Administración de la Junta de Andalucía (CICETA).
- Se dará publicidad a la designación, de manera adecuada para que reciban crédito por su contribución a la Estrategia.
- La oficina técnica proporcionará apoyo tanto metodológico como operativo a los grupos de trabajo.



- Los grupos de trabajo tendrán flexibilidad para auto-organizarse, trabajando mediante gestión por objetivos.
- Los grupos de trabajo reportarán de manera directa al comité directivo y al comité técnico, sin perjuicio de que proporcionen información (tanto indicadores como propuestas) a la oficina técnica para su consolidación.

La puesta en marcha de los grupos de trabajo se realizará de manera progresiva, para validar y ajustar el modelo. Para ello, se hará un prototipo, seleccionando los miembros de los grupos que se establezcan como prioritarios (al menos un grupo de objetivo estratégico y un grupo de línea estratégica) y realizando una actividad de formación y trabajo colaborativo con la participación de dichos miembros. Con esta actividad se pondrá a prueba la capacidad de los grupos para aplicar la metodología de innovación, empatizar con los problemas de las personas usuarias, trabajar de forma colaborativa y obtener entregables adecuados a los fines de los grupos. Las conclusiones de esta actividad permitirán refinar el modelo y constituir el resto de los grupos con mayores garantías.

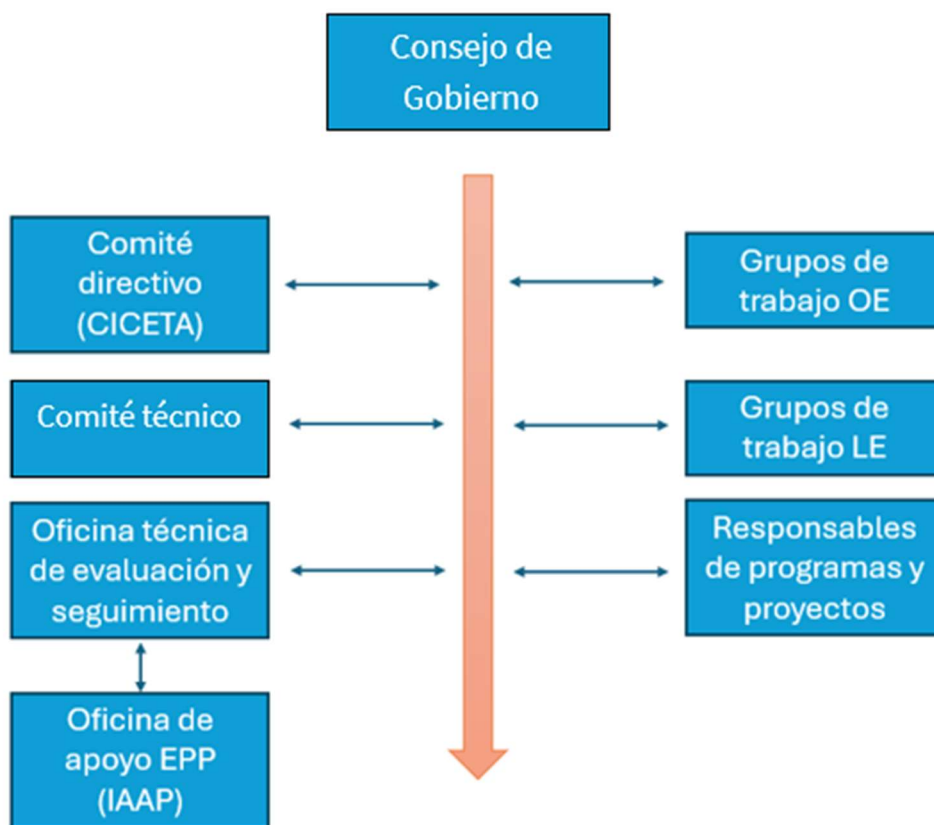
El modelo de gobernanza para la ejecución de la estrategia está constituido, por tanto, por los siguientes actores:

- El **Consejo de Gobierno**, como máximo órgano responsable.
- El **Comité Directivo**, que será la Comisión Interdepartamental de Coordinación de las Estrategias de Transformación de la Administración de la Junta de Andalucía (CICETA). Es el órgano responsable de marcar la dirección estratégica y la coordinación con las Estrategias relacionadas. En este órgano se tomarán las decisiones que impliquen modificaciones o reprogramaciones significativas en la Estrategia, en base a las propuestas de la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento. En concreto, sus funciones serán las siguientes:
 - Recibir y valorar la información de seguimiento y las propuestas de los grupos de trabajo responsables de objetivos estratégicos y responsables de líneas estratégicas.
 - Analizar y valorar las memorias anuales, así como de las evaluaciones intermedia y final.
 - Modificar y reprogramar, en caso necesario, los objetivos, programas y proyectos de la Estrategia, a partir de las propuestas elevadas por la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento.
 - Valorar y aprobar, si se estima oportuno, las propuestas realizadas por la Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento, así como determinar las actuaciones que deban adoptarse para evitar desviaciones de los objetivos perseguidos.
 - Impulsar la coordinación en la ejecución de la Estrategia con otros organismos públicos, así como con las empresas y asociaciones sectoriales.
- El **Comité Técnico**, constituido por las personas titulares de cada coordinación de Secretarías Generales Técnicas de las distintas Consejerías de la Junta de Andalucía, donde se tratarán aquellas cuestiones que sea necesario trasladar a las Consejerías y entidades instrumentales.
- La **Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento**, constituida por personal al servicio de la Secretaría General para la Administración Pública. Será la encargada de supervisar el correcto desarrollo de la Estrategia, 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 proyectos. En concreto, sus funciones serán 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.
 - Recopilar, tratar y analizar la información relativa al sistema de indicadores.
 - Mantener la interlocución operativa con los grupos de trabajo.
 - Elaborar memorias anuales de seguimiento de la Estrategia, así como de las evaluaciones intermedias y la evaluación final.
 - A partir de lo anterior, y dentro del proceso de mejora continua de la Estrategia, consolidación y/o elaboración de las propuestas de modificación de los programas y proyectos a desarrollar que se consideren necesarias.
 - Proponer las modificaciones o reprogramaciones que se estimen oportunas al Comité Directivo.
- Los cuatro **Grupos de Trabajo responsables de objetivos estratégicos**, con las funciones y composición descritas más arriba.
 - Los cuatro **Grupos de Trabajo responsables de líneas estratégicas**, con las funciones y composición descritas más arriba.
 - Las personas u órganos **responsables de programas y proyectos**.
 - La **Oficina de apoyo de Evaluación de Políticas Públicas**, perteneciente al IAAP, que colaborará en la realización de las evaluaciones intermedias y de la evaluación final.

Adicionalmente, por decisión del Comité Directivo, se podrán crear tantas estructuras organizativas como sean necesarias para garantizar la ejecución y correcto seguimiento de las medidas, a modo de Comités Técnicos o Subcomités Técnicos, en función de las diversas temáticas en las que se agrupan las distintas medidas de la Estrategia.





4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Una Administración pública innovadora es aquella que introduce con agilidad novedades en su funcionamiento y en los servicios que presta para resolver los problemas de las personas y así ser cada vez más valiosa para la sociedad creando valor público.



5. Misión, Visión y Valores (Fuente: Elaboración propia)

Misión

Mejorar el 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

Toda la ciudadanía y las empresas se sienten atendidas y acompañadas por la Administración a través de servicios públicos ágiles, cercanos, sostenibles y que se anticipan proactivamente a sus necesidades sin dejar a nadie atrás.

Valores

Los valores que rigen la Estrategia son los siguientes.

- 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 plena²⁴.

- 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.
- Alineación jurídica y tecnológica que facilite el avance y la transformación de la Administración.
- Especialización y cualificación del personal empleado público.
- Autonomía de la ciudadanía y del personal empleado público en la utilización de tecnologías digitales.
- Eliminación de barreras para no dejar a nadie atrás.
- 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.
- Proximidad, accesibilidad, humanidad: una Administración sin barreras, cercana a la ciudadanía y que entiende sus problemas y su diversidad.
- 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 permita medir el impacto de las mismas.
- Sostenibilidad y agilidad: una Administración que aplica medidas sostenibles, maximizando resultados, 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 esta Estrategia, 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.

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



5. ANÁLISIS DE CONTEXTO

Se ha llevado a cabo un análisis de contexto exhaustivo y detallado 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.

El análisis de contexto se ha desarrollado como un documento independiente, el cual se publicará anexo a este documento. En el mismo se 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 contexto incluye una amplia variedad de datos y estudios que abarcan diferentes aspectos relevantes para la Administración Pública. Entre estos se encuentran:

1. **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.
2. **Evolución de los hogares:** Se examinan las tendencias en la composición de los hogares andaluces, destacando el aumento de hogares unipersonales y parejas sin hijos, así como la disminución de hogares con descendencia. Este análisis permite anticipar cambios en la demanda de servicios públicos y ajustar las políticas en consecuencia.
3. **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.
4. **Población en riesgo de 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.
5. **Consumo digital de los hogares:** Se examina el acceso y uso de tecnologías digitales por parte de los hogares andaluces, identificando 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.
6. **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. Este análisis permite identificar oportunidades para fomentar la innovación y la competitividad empresarial.

7. **Sistemas de información corporativos y redes de asistencia:** Se presenta un estudio sobre los sistemas de información y las redes de asistencia de la Junta de Andalucía, evaluando su eficacia y eficiencia. Este apartado subraya la importancia de contar con infraestructuras tecnológicas robustas y accesibles para mejorar la gestión pública.
8. **Estudios específicos:** Se incluyen los resultados de encuestas y proyectos piloto realizados para evaluar la percepción y satisfacción de los ciudadanos y empleados públicos con los servicios de la Junta de Andalucía. Estos estudios proporcionan información valiosa para mejorar la calidad y la orientación de los servicios públicos.

El análisis de contexto también ha contado con las aportaciones de diversos comités técnicos y la colaboración con organismos internacionales como la OCDE. Estas contribuciones han enriquecido el diagnóstico y han permitido incorporar buenas prácticas y experiencias de otros contextos.

Para una comprensión más detallada y específica de los datos y conclusiones obtenidas, se recomienda consultar el documento completo del análisis de contexto, disponible en el portal de la Junta de Andalucía.

6. DIAGNÓSTICO

6.1. PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

Andalucía tiene 8.628.026 habitantes (48,2% hombres y 50,8% mujeres) que suponen aproximadamente el 18% de la población en España. El 34% de la población andaluza de 16 y más años no se siente feliz nunca, o en contadas ocasiones, este valor es casi tres puntos por encima en mujeres que en hombres. La mitad considera que existen grandes desigualdades en general, el 7,4% se siente excluida y el 37,5% está en situación de riesgo de pobreza o exclusión social (de nuevo, el valor es tres puntos por encima en mujeres que en hombres). La Administración pública tiene una responsabilidad significativa, a la hora de crear las condiciones que permitan a la ciudadanía vivir vidas plenas y satisfactorias, en condiciones de equidad e igualdad, estos datos evidencian que no se están dando las condiciones adecuadas y, por tanto, la ciudadanía no está consiguiendo de la Administración todo lo que necesita garantizando su privacidad.

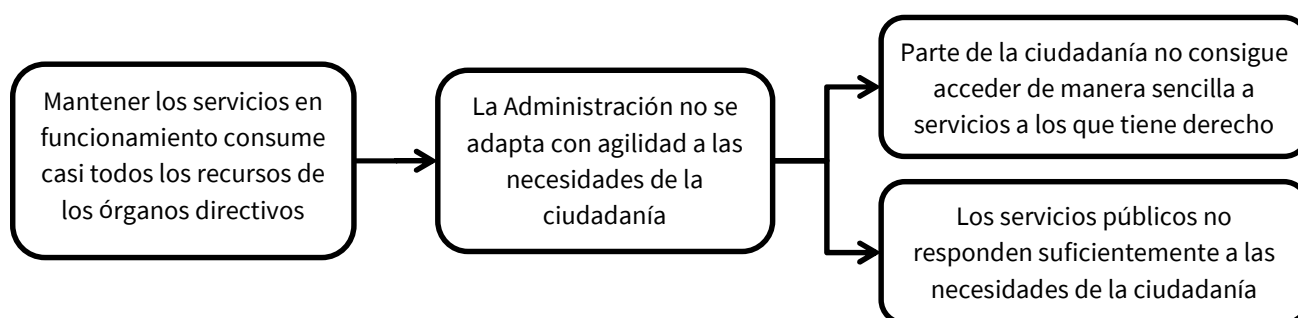
Esto es debido, en primer lugar, a que **parte de la ciudadanía no consigue acceder de manera sencilla a los servicios a los que tiene derecho**. Un 62% de las personas afirma que alguna vez no ha conseguido finalizar algún trámite con la Administración. Respecto al último trámite que intentaron, un 13% afirma no haber conseguido terminarlo (ambos indicadores un punto por encima en mujeres que en hombres), elevándose a un 23% en trámites relacionados con servicios sociales y un 18% tanto en vivienda, como en familias. El 61% de la población opina que cuesta hacer los trámites por culpa de la Administración. Se observan brechas importantes en el acceso a los servicios públicos y el 53% no está de acuerdo con la afirmación de que la administración electrónica favorece la igualdad en el acceso a los servicios públicos (este indicador está catorce puntos por encima en mujeres que en hombres).

En segundo lugar, **los servicios que se prestan no resuelven satisfactoriamente todas las necesidades de la ciudadanía**. El 60% de la población declara estar poco o nada satisfecha con el funcionamiento de los servicios públicos y el 69,2% tiene la percepción de que el cambio que se ha producido en las administraciones públicas, en los últimos cinco años, ha sido a peor en cuanto al tiempo de resolución de las gestiones que se realizan con la Administración.

Evidentemente, esta situación refleja una incapacidad de la Administración para mantenerse al día con las demandas de la ciudadanía, llevando a cabo las mejoras necesarias para prestar servicios útiles y de fácil acceso, es decir, **la Administración no se adapta con agilidad a las necesidades de la ciudadanía**. De hecho, las personas responsables de las iniciativas de mejora analizadas consideran que dichas iniciativas resuelven el problema sólo en un 60% de los casos y sólo en el 47% que lo hacen con rapidez. En esta línea, uno de los fines contenidos en el acuerdo de formulación de esta Estrategia es el dotar a la organización de nuevos enfoques más flexibles, promoviendo la innovación como medio de mejora de los servicios de la Administración.

La Junta de Andalucía presta una gran cantidad de servicios públicos para lo cual se estructura en órganos directivos. El diagnóstico ha revelado que **mantener los servicios en funcionamiento consume casi todos los recursos de los órganos directivos**, dejando poco margen para innovar, aunque evidentemente mayores recursos permitirían prestar mejores servicios, un análisis profundo permite detectar ineficiencias que, de evitarse, permitirían dedicar más recursos a la mejora de los servicios públicos.

Estos problemas centrales se pueden representar en el siguiente diagrama:



6. Problemas centrales de la Estrategia para una Administración pública Innovadora (Fuente: Elaboración propia)

En los epígrafes siguientes se analizan las cuatro causas principales de cada uno de ellos. En resumen, los problemas, necesidades y retos identificados en el diagnóstico se han condensado en los cuatro problemas concretos que más influyen en cada uno de los problemas centrales:

Árbol de problemas	
A. Parte de la ciudadanía no consigue acceder de manera sencilla a servicios a los que tiene derecho.	
P01	La ciudadanía no conoce servicios a los que tiene derecho y cómo solicitarlos.
P02	Muchas personas no consiguen usar el canal electrónico.
P03	La atención personal no resulta ágil y rápida.
P04	A veces las personas no saben responder a lo que la Administración les pide.
B. Los servicios públicos no resuelven satisfactoriamente todas las necesidades de la ciudadanía.	
P05	Algunos problemas de la ciudadanía no tienen una respuesta completa y eficaz de la Administración.
P06	Los problemas que emergen como resultado de cambios sociales y de población tardan en resolverse.
P07	Algunos servicios no responden bien a los problemas que pretenden resolver.
P08	Las personas interesadas tienen que esperar demasiado para recibir algunos servicios.
C. La Administración no se adapta con agilidad a las necesidades de la ciudadanía.	
P09	Cambiar las cosas supone a las personas empleadas más problemas y pocos incentivos.
P10	Las iniciativas de mejora se enfocan demasiado en problemas de funcionamiento interno.
P11	Los resultados de las iniciativas dependen mucho de la experiencia de las personas que las realizan.
P12	Los problemas se abordan sólo desde la visión del órgano directivo responsable.
D. Mantener los servicios en funcionamiento consume casi todos los recursos de los órganos directivos.	
P13	Hay actividades que se realizan de forma ineficiente.
P14	Los procesos contienen demasiadas actividades que no aportan valor directo a la ciudadanía.
P15	Los recursos no se asignan de forma óptima según las necesidades.
P16	Los procesos en los que participan varios organismos sufren dificultades tecnológicas y de coordinación.

7. Árbol de problemas (Fuente: Elaboración propia)

6.2. PARTE DE LA CIUDADANÍA NO CONSIGUE ACCEDER DE MANERA SENCILLA A LOS SERVICIOS A LOS QUE TIENE DERECHO

En primer lugar, se ha observado que **la ciudadanía no conoce servicios a los que tiene derecho y cómo solicitarlos**. Por ejemplo, menos de la mitad de las personas encuestadas conocen Carpeta ciudadana o el Servicio 012.

La causa principal de este problema es la dificultad para encontrar información precisa (el 57% de los andaluces afirma tener dificultad al relacionarse electrónicamente con la Administración debido a la



dificultad para encontrar información precisa y es la causa principal para el 25% de la población), y para el 11% no saber a qué web o aplicación dirigirse.

Uno de los principales problemas identificados en los centros Vuela es la dificultad para encontrar los servicios y trámites que podrían ser de interés para las personas, lo que indica necesidad de proactividad en la oferta de servicios personalizados a la ciudadanía, tal como han sugerido las personas dinamizadoras en estos centros y es tendencia en las estrategias de transformación sobre administración electrónica tanto a nivel europeo como nacional²⁵.

El análisis de uso de los trámites aconseja diferenciar el tratamiento de los servicios que acompañan a las personas durante toda su vida (por ejemplo, servicios de salud), de los episódicos, que conciernen a determinados momentos vitales (por ejemplo, servicios a la juventud).

Aunque el 90% de los trámites se realizan electrónicamente, la mitad de la población prefiere hacerlo de manera presencial debido a la confianza en la atención en persona.

El canal presencial sigue siendo relevante en ciertos ámbitos. Aunque casi el 90% de las entradas en el Registro de la Junta de Andalucía se realizan electrónicamente, en 2023 se recibieron 1,8 millones de presentaciones presenciales principalmente en el ámbito de los servicios sociales.

Existe una brecha en el uso de los canales electrónicos para relacionarse con la Administración. El 8,1% de los hogares andaluces (unos 269 mil) no se pueden permitir disponer de un ordenador personal. El 40,9% de las personas pertenecientes a hogares con menos ingresos no dispone de identificador digital (frente al 10,6% en el caso de mayores ingresos). Del 72% de la población que ha usado Internet en los últimos tres meses, el 92% con mayor nivel de ingresos ha realizado un trámite electrónico con la Junta de Andalucía en los últimos 12 meses, frente a solo el 68,1% de las personas de menores ingresos.

Las dificultades se acrecientan entre las personas de mayor edad y son, con porcentajes de incidencia parecidos, dificultades con los pasos a seguir (señalada como una de las dos dificultades más importantes por el 17% de las personas), incompatibilidad con navegadores o sistemas operativos (17%), problemas con formularios online (16%) y dificultad para autenticarse (14%). Las principales necesidades manifestadas en este sentido son avisos o alertas de que el trámite se ha realizado correctamente (26%), avisos sobre cambios en el estado del trámite (19%), poder consultar la situación del proceso (17%) y tener un tiempo estimado para su resolución (14%). Sólo el 14,4% de los 2.039 procedimientos y servicios permiten la aportación electrónica de la documentación, la consulta electrónica del estado de tramitación y el pago electrónico (si procede). Ninguno permite la consulta electrónica del expediente, y hay diferencias importantes en función de la Consejería competente.

En cuanto a los canales presencial y telefónico, **la atención personal no resulta ágil y rápida**, ya que la mitad de la población encuestada prefiere realizar los trámites online y de ella, el 68% lo prefiere porque es más ágil y rápido.

El canal presencial sigue siendo importante, especialmente en algunos ámbitos. Casi 9 de cada 10 entradas en el Registro de la Junta de Andalucía se realizan electrónicamente. Aun así, durante 2023 se han recibido 1,8 millones de presentaciones presenciales. El uso del canal presencial depende mucho de la provincia (entre 0,33 y 0,12 fluctúan las presentaciones presenciales por habitante en función de la provincia) y del

²⁵ Plan de acción sobre administración electrónica de la Comisión Europea: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/es/policies/egovernment-action-plan>



organismo de destino (entre el 73% y el 0,5% de las presentaciones). Los organismos que reciben el mayor número de presentaciones presenciales son los que tienen carácter más asistencial (las Consejerías con competencia en materia de servicios sociales y salud y el Servicio Andaluz de Empleo).

La distancia a las OAMR es uno de los factores más relevantes, dado que un 34% de la población tarda más de media hora en llegar en coche a la OAMR más cercana a su domicilio, situación que se agrava teniendo en cuenta que el 7,8% de la población declara tener mucha dificultad en la movilidad, o no puede moverse. Solo el 45% tardaría menos de 15 minutos en coche.

Respecto al canal telefónico, las encuestas revelan como problemas significativos el tiempo de espera sin recibir atención (en muchas ocasiones no se atiende el teléfono) y la atención poco eficaz (no dan soluciones). En cualquier caso, sólo el 12,6% de las personas consultadas, han utilizado este canal, según el estudio realizado a través de CENTRA.

Además, **a veces las personas no saben cómo responder a lo que la Administración les pide**. El Comité Técnico considera que los trámites administrativos son complejos, excesivamente rígidos y requieren de gran esfuerzo a las personas interesadas. Esta percepción coincide con la de la ciudadanía, que en un 25,8% opina que su último trámite fue difícil o muy difícil, un 42% reclama un teléfono de ayuda y en un 25% apoyo presencial.

Este problema ocurre tanto presencialmente como a través del canal electrónico, pero en este último caso tiene especial relevancia ya que el 23% de la ciudadanía tiene dificultades para relacionarse electrónicamente con la Administración, porque no entiende el lenguaje y el 64% considera que la administración electrónica genera más pasos y trámites que recaen en la ciudadanía.

6.3. LOS SERVICIOS PÚBLICOS NO RESUELVEN SATISFACTORIAMENTE TODAS LAS NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA

Algunos problemas de la ciudadanía no tienen una respuesta completa y eficaz de la Administración. La tasa de riesgo de pobreza y exclusión en Andalucía ha descendido en la última década, de 44,1% en 2014 a 37,5% en 2023. En la comparativa con España, aunque se va recortando la distancia, los valores siguen siendo más elevados. Este es un hecho que depende de muchos factores, pero evidencia que la Administración tiene aún mucho que hacer para paliar estas desigualdades. Asimismo, el 57% de la población considera que se destinan pocos recursos para ayudar a personas dependientes.

Los servicios que utiliza la ciudadanía dependen del sexo de la persona solicitante (siendo más utilizados los servicios educativos o sanitarios por parte de las mujeres y otros, como pasar la ITV o pagar impuestos por parte de los hombres). Este sesgo de género tiene impacto en la adecuación de los servicios prestados a las necesidades. Por ejemplo, se ha detectado que, aunque la discapacidad percibida es mayor entre mujeres, la discapacidad reconocida oficialmente es mayor entre hombres.

Además, **los problemas que emergen como resultado de cambios sociales y de población tardan en resolverse** porque la Administración no se anticipa y tarda en reaccionar. Por ejemplo, el número de personas con discapacidad va subiendo ligeramente año a año y se está observando colapso en los Servicios de Valoración y Orientación de personas con discapacidad de manera general, pero en especial en las provincias de Sevilla, Málaga y Cádiz.



La situación es preocupante, además, porque el análisis realizado muestra que en los próximos años se esperan cambios que van a dar lugar a nuevas necesidades, que deberán ser atendidas por el sector público, como por ejemplo el aumento de grupos de edad en las personas mayores (en los cuales el sexo femenino es mayoritario por la mayor esperanza de vida), la disminución de la natalidad y el aumento de la edad media de la mujer para ser madre, el incremento del número de hogares unipersonales (especialmente entre mujeres de mayor edad) y de las parejas sin hijos, las personas procedentes de otros países (ligeramente superior para el sexo masculino) lo que supondrá un rejuvenecimiento de la población y la emigración a otros territorios de España (se estima en torno a unas 126 mil personas en 2030) y al extranjero (alrededor de 68 mil personas en 2030). Estas tendencias poblacionales deben ser tenidas en cuenta con antelación por la Administración pública de cara a planificar y dimensionar adecuadamente los servicios.

Por otra parte, **algunos servicios no responden bien a los problemas que pretenden resolver**. En esta línea, el Comité Técnico detecta la necesidad de medir el desempeño de los servicios que se prestan y el cumplimiento de los objetivos de dichos servicios, no solo los de los trámites y procedimientos que se usan para ello.

Por último, **las personas interesadas tienen que esperar demasiado para recibir algunos servicios**. Como ejemplo significativo, hay que mencionar que el porcentaje de población andaluza que accede al servicio de atención primaria en el ámbito sanitario, en menos de 48 horas, desde la solicitud de la cita, se ha reducido con respecto al año anterior, pasando del 18% en 2022 al 13% en 2023, si bien ocurre lo mismo a nivel nacional los porcentajes son mejores que en Andalucía (27% en 2022 y 21% en 2023). El propio acuerdo de formulación de esta Estrategia ya anticipa este problema, incluyendo entre sus fines la eliminación de áreas de congestión y la reducción de plazos.

6.4. LA ADMINISTRACIÓN NO SE ADAPTA CON AGILIDAD A LAS NECESIDADES DE LA CIUDADANÍA

Los datos recogidos indican que las iniciativas de mejora de los procesos, los servicios o la comunicación tienen que enfrentarse a un conjunto de dificultades que derivan fundamentalmente de la burocracia, la falta de presupuesto específico para innovar y la falta de transparencia interna.

En consecuencia, para las personas empleadas lo más sencillo es mantener el funcionamiento actual, aunque no sea satisfactorio. Las siguientes aportaciones realizadas a esta Estrategia en relación con la Compra Pública de Innovación (CPI) ilustran muy bien esta situación: “Los proyectos de CPI pueden no resultar exitosos, lo cual constituye un desincentivo para los gestores que debe ser compensado con una voluntad política” y “los retrasos de los plazos de ejecución complican mucho la financiación pues estos proyectos, al estar mayoritariamente financiados con fondos FEDER, están sujetos a marcos temporales muy estrictos”.

Como identifica el Comité Técnico, en la Administración Pública se otorga un reconocimiento muy escaso a la innovación. Esto se evidencia por los indicadores de motivación por innovar de las personas empleadas, que son bajos para los factores extrínsecos ligados a recompensas (59%) u obligación (34%).

Por tanto, la tendencia a mantener el statu quo, se convierte en un elemento cultural de la organización, como refleja el escaso acuerdo de las personas empleadas con las afirmaciones que miden la propensión a la innovación (7%) y la actitud ante el riesgo (1%).



Como resultado de todo lo anterior, podemos concluir que **cambiar las cosas supone a las personas empleadas más problemas y pocos incentivos.**

A pesar de ello, la alta motivación intrínseca de las personas empleadas (77%), la percepción elevada de la necesidad de mejorar (69% de acuerdo con afirmaciones que muestran la inconformidad con la situación actual) y la alta conciencia por parte de los órganos directivos de su responsabilidad en este sentido (68% de conformidad) hacen que se emprendan iniciativas de mejora.

No obstante, los órganos directivos no consiguen dedicar tanta atención como les gustaría a organizar la mejora de sus servicios, como demuestra la baja autopercepción de la sistematización de la gestión de la innovación (un 39% de procesos sistematizados), especialmente la gestión del portfolio (sólo un 4%), que incluye la priorización de los problemas para seleccionar los más importantes.

Además, los órganos directivos a menudo no consiguen formular correctamente los problemas poniendo en el centro las necesidades de la ciudadanía. Entre las causas identificadas para ello destacan la falta de capacitación del personal en innovación (que a su vez deriva de poca conciencia de la utilidad de estas habilidades y de escasez de determinados perfiles profesionales), que se ha detectado por el Comité Técnico, por las aportaciones relacionadas con Compra Pública Innovadora y del proyecto ADN Autodiagnóstico.

Como resultado, **las iniciativas de mejora se enfocan demasiado en problemas de funcionamiento interno** que dificultan el trabajo dentro de los órganos directivos. Solo el 52% de las iniciativas tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los servicios o la satisfacción de la ciudadanía. Además, los procesos para identificar estas necesidades son mejorables. Solo un 34% de las personas responsables de iniciativas de mejora responden que dichas iniciativas están alineadas con una estrategia.

La gestión de las iniciativas de mejora no se realiza aplicando suficientemente metodologías de gestión de proyectos innovadores. La autopercepción de aplicación de buenas prácticas es del 33%, siendo especialmente baja en las fases en las que más información se recoge sobre las necesidades y la efectividad de las soluciones (26% de buenas prácticas de la fase de empatía y 17% de la fase de escalado).

Estas buenas prácticas son necesarias, ya que los órganos directivos frecuentemente emprenden proyectos que suponen soluciones nuevas para ellos (70%), que afectan mucho su forma de trabajar (69%) o que les resultan complicadas (49%). Al no aplicarse buenas prácticas en materia de innovación, **los resultados de las iniciativas dependen mucho de la experiencia de las personas que las realizan.**

Otra cuestión adicional es que no se aprovecha suficientemente lo que pueden aportar las personas usuarias, otros órganos directivos (particularmente los centros territoriales), empresas, sociedad civil y sus asociaciones, otras personas empleadas públicas o la Universidad (la autopercepción de la colaboración con estos actores es del 14%). Por tanto, **los problemas se abordan sólo desde la visión del órgano directivo responsable.** Esto se manifiesta, por ejemplo, en la predominancia de la visión jurídica sobre los problemas identificada por el Comité Técnico.

6.5. MANTENER LOS SERVICIOS EN FUNCIONAMIENTO CONSUME CASI TODOS LOS RECURSOS DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS

El 66% de las personas empleadas públicas considera que el exceso de trabajo urgente les impide dedicar tiempo a mejorar, el 75% que siempre parece haber urgencia para todo. En general, existe una percepción



de sobrecarga de trabajo que se manifiesta en una demanda de más recursos. Los equipos directivos de las Consejerías analizadas señalan la falta de recursos humanos como la principal barrera para innovar y es, con diferencia, el problema más mencionado espontáneamente por las personas empleadas públicas ante la pregunta de cuáles son los principales problemas de su unidad, con respuestas²⁶ como “Falta de personal para desempeñar las tareas necesarias”, “Falta de recursos humanos que permita poder destinar tiempo a mejorar”, etc.

Sin embargo, los datos indican que existe margen para utilizar mejor los recursos existentes. Por una parte, **hay actividades que se realizan de forma ineficiente**. Por ejemplo, el 40% del personal considera que las tareas rutinarias ocupan todo su tiempo de trabajo, por lo que habría un margen de automatización e informatización significativo para su realización. Además, las personas empleadas públicas ponen frecuentemente de manifiesto que los cambios en los equipos humanos conllevan que se pierda conocimiento.

Por otra parte, **los procesos contienen demasiadas actividades que no aportan valor directo a la ciudadanía**. La Inspección General de Servicios ha constatado este problema, en una minuciosa revisión de cómo se lleva a cabo el procedimiento de reconocimiento del grado de discapacidad en tres centros piloto (de Granada, Huelva y Sevilla) con la metodología Lean²⁷. Algunos ejemplos detectados de tareas que no aportan valor, pueden ser las idas y venidas al archivo, notificaciones innecesarias, repetición de tareas, motivado por el excesivo tiempo que transcurre entre una fase y la siguiente, etc. Los procesos, en general, podrían gestionarse más formalmente, como demuestra el hecho de que ninguna de las unidades analizadas respondió a las preguntas sobre los procesos que realizan y los servicios que prestan, a partir de un mapa de procesos o una carta de servicios.

Además, **los recursos no se asignan de forma óptima según las necesidades**. Por ejemplo, el número de agentes por cada cien mil personas en las Oficinas de Asistencia en Materia de Registros varía entre 2,21 y 7,28 según la provincia. Del mismo modo, la Delegación Territorial analizada (en el proyecto ADN) identificó como uno de sus problemas que la asignación de medios personales entre Delegaciones que prestan los mismos servicios, pero tienen volúmenes de tramitación muy diferentes, no está bien ajustada.

Este problema se agrava por los movimientos de personal, en los que no se garantiza que las personas que se incorporan tengan o adquieran rápidamente los conocimientos de las que abandonan los puestos (por ejemplo “Las Delegaciones Territoriales no pueden garantizar una continuidad en la atención dado que la plantilla es inestable en el tiempo y sin formación.”).

Por último, **los procesos en los que participan varios organismos sufren dificultades tecnológicas y de coordinación**.

Para la realización de muchos procesos es necesaria la participación de diferentes unidades orgánicas, tanto de la Junta de Andalucía, como de otras Administraciones públicas e incluso de otras entidades colaboradoras, como Colegios Profesionales. Sin embargo, muchos sistemas de información no resuelven con suficiente agilidad estos escenarios, por lo que las interacciones se complican, se vuelven más costosas, lentas, propensas a error y generan confusión que, a su vez, produce más trabajo administrativo (por

²⁶ En adelante, los fragmentos entrecomillados indican respuestas recogidas en los procesos de diagnóstico realizados en diferentes órganos directivos.

²⁷ La metodología Lean es un enfoque de gestión centrado en eliminar el desperdicio y actividades que no generan valor, para optimizar la eficiencia en los procesos.



ejemplo “Estamos confundiendo y haciendo perder el tiempo a la ciudadanía porque en los formularios les decimos que no tiene que aportar documentos y al final se los exigimos.”).

Por otra parte, la mayor parte de los trámites y servicios se prestan de forma distribuida en todas las provincias a través de las Delegaciones Territoriales. Sin embargo, la Delegación Territorial y las dos Direcciones Generales que han participado en el diagnóstico a través del proyecto ADN, identifican que se trabaja en silos, lo que conlleva que en unas Delegaciones se realicen procesos de forma más eficiente que en otras, así como la existencia de criterios no uniformes.

Esto se atribuye a la falta de mecanismos de comunicación (por ejemplo “Las Delegaciones Territoriales [...] no cuentan con información suficiente debido a la inexistencia o deficiencia de comunicación, lo que motiva un servicio deficitario y duplicidad en los procedimientos por la falta de protocolos para el intercambio de información”), a carencias en los sistemas de información (por ejemplo “la Delegación Territorial tarda más tiempo en tramitar y resolver los procedimientos y en adoptar decisiones al no tener un sistema de información adecuado y completo”) y al reparto competencial (por ejemplo “dispersión competencial y tecnológica motivada por una falta de visión integral y celo competencial que provoca indeterminación, caos, falta de eficiencia”). Todo lo cual se traduce en falta de capilaridad en la organización con respecto a la información, dado que ésta no fluye adecuadamente.

6.6. DAFO

A la hora de abordar una planificación estratégica es oportuno identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que condicionan la búsqueda de soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico.





Debilidades

La Administración de la Junta de Andalucía es una organización compleja que, para funcionar eficientemente, se estructura en órganos directivos que atienden necesidades públicas en ámbitos competenciales concretos con **muchas formas distintas de trabajar**. Cada órgano directivo se enfrenta a **problemas específicos** en la prestación de los servicios de los que es responsable. Estos problemas específicos sólo pueden ser diagnosticados correctamente y abordados con eficacia desde el conocimiento, la experiencia y los datos de cada órgano directivo, de las personas a las que presta servicio y del resto de agentes de su ecosistema.

Por tanto, los problemas específicos no pueden ser objeto directo de esta Estrategia, si bien podrán verse afectados por las actuaciones transversales que se realicen. Esta Estrategia, por el contrario, se circunscribe a los problemas generales que impactan en la prestación de servicios del conjunto de órganos directivos de la Junta de Andalucía. No obstante, al hacerlo debe tenerse en cuenta la existencia de diferencias en el grado de desarrollo económico y social de los territorios que forman parte de Andalucía, por lo que debe prestar especial atención a ampliar lo máximo posible la cobertura geográfica de sus actuaciones, tanto en lo relativo a la prestación de servicios presenciales como a la capacitación a la ciudadanía.

No obstante, y en último término, para que los problemas generales identificados en esta Estrategia se resuelvan, es necesario que cada uno de los órganos directivos que prestan servicios públicos aborde los problemas específicos a los que se enfrenta en su ámbito de actuación. Por tanto, esta Estrategia debe incluir medidas para ayudar e impulsar el hecho de que cada órgano aumente su capacidad para innovar y resuelva sus problemas específicos. Además, debe incluir medidas horizontales destinadas a eliminar todas aquellas barreras comunes que les están dificultando innovar.

Para todo ello, será necesario realizar transformaciones que deberán vencer la lógica **resistencia al cambio** en una organización tan grande y con tanta inercia como la Junta de Andalucía. Además, la propia **burocracia** de la Administración dificultará algunos cambios. Por tanto, deberá prestarse especial atención a minimizar la resistencia al cambio a través de una buena comunicación y la implantación progresiva de las medidas, y buscar soluciones creativas que permitan sortear las dificultades burocráticas.

Por otra parte, 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

Aunque se ha hecho un importante esfuerzo para elaborar un diagnóstico adecuado de la situación actual, el alcance de esta Estrategia es tan amplio, que podemos tener la seguridad de que durante su ejecución se producirán cambios en el contexto. que harán necesario replantearse parcialmente los objetivos y las actuaciones a realizar. Ante esta **incertidumbre**, y teniendo en cuenta que esta Estrategia es en sí misma un **proyecto innovador**, se debe adoptar un enfoque que tenga en cuenta la necesidad de adaptarse de manera ágil y eficaz a los cambios, manteniendo la capacidad tractora de disponer de una visión a largo plazo y un conjunto de programas y medidas claramente definido.

En cuanto a la relación de la Administración con la ciudadanía, esta Estrategia debe tener en cuenta que hay un porcentaje significativo de ésta que **desconfía** de la Administración y de su capacidad para dar



solución a sus problemas de manera eficiente. Por ello, 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.

La prestación de servicios públicos y su mejora continua requiere disponer de una financiación adecuada, estable y predecible. En este ámbito se detectan riesgos tanto en la financiación propia, que puede verse afectada por la situación actual de **incertidumbre económica global**, como en la **financiación externa**, que en la actualidad está siendo ampliamente utilizada para la realización de proyectos de transformación y cuya continuidad a largo plazo no está garantizada.

Fortalezas

Para resolver los problemas identificados son necesarias medidas tecnológicas, normativas, organizativas, de formación, etc., sobre una organización compleja y distribuida en el territorio como es la Junta de Andalucía, tiene por tanto, una importante **capacidad institucional**.

El acceso de la ciudadanía a los servicios públicos se garantiza a través de los sistemas de atención y relación con la ciudadanía. La Junta de Andalucía ha centralizado las competencias de atención a la ciudadanía en la Consejería con competencias en materia de Administración Pública²⁸ y las competencias digitales en la Agencia Digital de Andalucía, lo cual permite que muchos problemas relacionados con el acceso a los servicios públicos puedan abordarse con carácter general.

Asimismo, para conseguir que los servicios públicos respondan eficazmente a las necesidades de la ciudadanía, la Junta de Andalucía también ha centralizado las competencias que permiten asegurar que su estructura general y su organización territorial son adecuadas (en las Consejerías con competencias en materia de Administración Pública y Presidencia respectivamente) y que los servicios que se prestan sean cada vez mejores, haciendo para ello el mejor uso de la tecnología.

Esta Estrategia debe coordinar las actuaciones de todos estos órganos con competencias horizontales, para maximizar su efectividad de cara a conseguir un conjunto de objetivos bien definidos.

Por otra parte, hay que indicar que la Administración de la Junta de Andalucía dispone de un **personal empleado público**, altamente cualificado y especializado en diversas áreas, con mucha experiencia en la ejecución de programas y proyectos similares a los que se plantean en esta Estrategia, lo que será un factor clave en su desarrollo y en el logro de los objetivos.

La Junta de Andalucía ya viene ejecutando estrategias y proyectos alineados con los problemas detectados en esta Estrategia, lo cual debe servir como elemento de coordinación y guía de las actuaciones que están en marcha o que ya están previstas aprovechando las **sinergias**.

Esta Estrategia se ha elaborado siguiendo la metodología de evaluación de políticas públicas, con el objetivo de que sea adecuada a las demandas y necesidades ciudadanas, se encuentre apoyada en las evidencias científicas, sea realista en sus objetivos, pero retadora, sea eficaz a la hora de conseguir beneficios sociales, y eficiente en cuanto a los costes incurridos, incluidos los sociales y medioambientales.

²⁸ A fecha de agosto de 2024 es la Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública, en concreto en la SGAP.



Y todo ello, desde la perspectiva de una actuación y consumo de recursos sostenibles por parte de la Administración y de la propia sociedad. Su evaluación se realizará a través de la Oficina Técnica de **Evaluación de Políticas Públicas**, dependiente del Instituto Andaluz de Administración Pública, y de un grupo de personas evaluadoras que colabora con esta Oficina.

La Administración de la Junta de Andalucía ha desarrollado a lo largo de los años múltiples **redes territoriales de oficinas**, cuya cobertura geográfica conjunta resulta amplísima. Entre estas oficinas se encuentran las Oficinas de Asistencia en Materia de Registros, los Puntos Vuela, las oficinas del Servicio Andaluz de Empleo, las Oficinas Comarcales Agrarias y los Centros Andaluces de Emprendimiento. La utilización cohesionada de esta red de oficinas permitiría acercar enormemente la Administración a la ciudadanía, especialmente en las zonas más alejadas de los grandes núcleos urbanos.

Oportunidades

La mayoría de las Administraciones Públicas están inmersas en procesos de impulso de la **innovación** pública, transformación digital, etc., con objetivos similares, lo que permite reutilizar resultados y aprender de las experiencias de otros.

Muestra de ello es la reciente convocatoria por la OCDE de la incubadora de innovación Gov2Gov para intercambiar experiencias entre Administraciones Públicas, al que se han presentado más de 70 proyectos de 25 países distintos. La Junta de Andalucía participa a través del desafío: Prevenir la exclusión burocrática en la transformación digital²⁹.

Asimismo, existe un clima favorable a la **colaboración entre Administraciones**, impulsado por la interoperabilidad (SCSP, SIR, Cl@ve) y por la compartición de plataformas y software. Existen múltiples foros en los que las personas empleadas públicas comparten experiencias. En este ámbito, esta Estrategia puede aprovechar la existencia de Convenios con las Administraciones Locales de Andalucía, para aumentar la capilaridad territorial de las oficinas de atención presencial. Además, debe hacer un esfuerzo por difundir las experiencias positivas y negativas que se produzcan en su ejecución e incorporar buenas prácticas que hayan dado resultado en otras Administraciones Públicas.

La **colaboración público-privada** representa otra gran fuente de posibilidades, impulsando la innovación para el logro de soluciones, que ni el sector público, ni el sector privado, pueden alcanzar de manera independiente, a la vez que fomenta el desarrollo económico de Andalucía.

La sociedad se está modernizando de manera acelerada gracias al impulso de la **tecnología** y la digitalización. Gracias a ello, medidas que hace unos años podrían ser consideradas futuristas y tener una mala acogida, hoy en día son perfectamente viables e incluso demandadas por la ciudadanía, dado que ya está habituada a verlas en el sector privado y que, en ocasiones, permiten resolver en poco tiempo problemas que hasta ahora eran muy complejos. Esta Estrategia pretende hacer avanzar la Administración, no solo digitalizándola, sino también transformándola desde dentro, transfiriendo al ámbito público las mejores iniciativas desarrolladas en el sector privado, siempre desde la vocación del servicio público y

²⁹ OCDE Gov2Gov Incubator: <https://oecd-opsi.org/blog/gov2gov-solution/>. Se puede consultar el desafío en: <https://oecd-opsi.org/blog/gov2gov-challenge-spain/>



desde el máximo respeto a los derechos de la ciudadanía, incluyendo la seguridad y la protección de datos personales.

Los cambios planteados en esta Estrategia son necesarios para transformar la Administración, incluso es probable que gracias a ellos se puedan reducir algunos de los costes recurrentes que actualmente tiene que soportar la Junta de Andalucía, permitiendo la prestación de más y mejores servicios. No obstante, para realizar estos cambios será necesario realizar inversiones cuyo retorno no siempre se verá a corto plazo, sino a medio y largo plazo.

La Administración de la Junta de Andalucía, por otro lado, tiene una amplia experiencia en la gestión y aprovechamiento de la financiación europea, lo que permitirá su utilización, con el fin de reforzar la financiación propia en la ejecución de esas inversiones.

7. OBJETIVOS

A través de la presente Estrategia, se pretende revertir la situación actual, consiguiendo que la ciudadanía andaluza esté cada vez más satisfecha con la contribución de la Junta de Andalucía a su bienestar.

De acuerdo con la metodología de elaboración de planes estratégicos, los objetivos se definen trasponiendo en positivo los problemas. Esta trasposición es, además, un proceso de priorización en el que se reinterpreta el problema y **se centra el objetivo en los aspectos que se consideran más relevantes y a la vez alcanzables en el plazo de la Estrategia**. Por tanto, la definición de los objetivos constituye una decisión clave respecto a la estrategia que se seguirá para abordar los problemas que son objeto de esta Estrategia.

Como resultado, los cuatro problemas centrales se han traspuesto en los siguientes Objetivos Estratégicos:

1. Eliminar las barreras que dificultan recibir servicios, especialmente a mujeres y colectivos vulnerables.
2. Ajustar mejor los servicios a las necesidades específicas de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás.
3. Acelerar la mejora de los servicios y procesos.
4. Conseguir que los órganos directivos tengan más tiempo para innovar.

Estos objetivos constituyen el núcleo que articula la Estrategia, pero resultan demasiado amplios. Para alcanzar estos Objetivos Estratégicos es imprescindible abordar las causas de los problemas correspondientes, las cuales se identificaron en el diagnóstico y se recogen en el árbol de problemas. Trasponiendo dicho árbol de problemas se obtiene el árbol de objetivos.

Árbol de objetivos	
OE1. Eliminar las barreras que dificultan recibir servicios, especialmente a mujeres y colectivos vulnerables.	
OG01	Conseguir que nadie se quede sin un servicio por no haberse enterado.
OG02	Incrementar el uso del canal electrónico por todas y todos de forma equitativa.
OG03	Garantizar que quien lo necesite sea atendido por una persona en un plazo razonable.
OG04	Mejorar la experiencia de las personas usuarias en su relación con la Administración.
OE2. Ajustar mejor los servicios a las necesidades específicas de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás.	
OG05	Prestar los servicios que las personas más necesitan y a las personas que más los necesitan.
OG06	Anticiparse a los problemas y desigualdades más importantes que tendrá Andalucía a partir de 2030.
OG07	Mejorar la efectividad de los servicios atendiendo a las diferencias de género y de los grupos vulnerables.
OG08	Eliminar los retrasos innecesarios en la prestación de los servicios.
OE3. Acelerar la mejora de los servicios y procesos.	
OG09	Aumentar el interés del personal de todo género y nivel en contribuir a cambiar lo que no funciona bien.
OG10	Alinear mejor la actividad con los problemas prioritarios para las personas usuarias.
OG11	Conseguir que las iniciativas de mejora den resultados útiles lo antes posible.
OG12	Aprovechar las capacidades de nuestro ecosistema.
OE4. Conseguir que los órganos directivos tengan más tiempo para innovar.	
OG13	Sacar el máximo partido de la tecnología para optimizar las tareas.
OG14	Minimizar el tiempo dedicado a actividades que no aportan valor a la ciudadanía.
OG15	Incrementar la flexibilidad del personal para ajustar sus funciones según las necesidades.
OG16	Optimizar los procesos que afectan a varios órganos directivos.

9. Árbol de objetivos estratégicos y generales (Fuente: Elaboración propia)

Es de vital importancia que exista coherencia entre problemas y objetivos, existe una correspondencia entre ambos tal como puede apreciarse en la siguiente tabla.

Árbol de problemas		Árbol de objetivos	
A. Parte de la ciudadanía no consigue acceder de manera sencilla a servicios a los que tiene derecho.		OE1. Eliminar las barreras que dificultan recibir servicios, especialmente a mujeres y colectivos vulnerables.	
P01	La ciudadanía no conoce servicios a los que tiene derecho y cómo solicitarlos.	OG01	Conseguir que nadie se quede sin un servicio por no haberse enterado.
P02	Muchas personas no consiguen usar el canal electrónico.	OG02	Incrementar el uso del canal electrónico por todas y todos de forma equitativa.
P03	La atención personal no resulta ágil y rápida.	OG03	Garantizar que quien lo necesite sea atendido por una persona en un plazo razonable.
P04	A veces las personas no saben responder a lo que la Administración les pide.	OG04	Mejorar la experiencia de las personas usuarias en su relación con la Administración.
B. Los servicios públicos no resuelven satisfactoriamente todas las necesidades de la ciudadanía.		OE2. Ajustar mejor los servicios a las necesidades específicas de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás.	
P05	Algunos problemas de la ciudadanía no tienen una respuesta completa y eficaz de la Administración.	OG05	Prestar los servicios que las personas más necesitan y a las personas que más los necesitan.
P06	Los problemas que emergen como resultado de cambios sociales y de población tardan en resolverse.	OG06	Anticiparse a los problemas y desigualdades más importantes que tendrá Andalucía a partir de 2030.
P07	Algunos servicios no responden bien a los problemas que pretenden resolver.	OG07	Mejorar la efectividad de los servicios atendiendo a las diferencias de género y de los grupos vulnerables.
P08	Las personas interesadas tienen que esperar demasiado para recibir algunos servicios.	OG08	Eliminar los retrasos innecesarios en la prestación de los servicios.
C. La Administración no se adapta con agilidad a las necesidades de la ciudadanía.		OE3. Acelerar la mejora de los servicios y procesos.	
P09	Cambiar las cosas supone a las personas empleadas más problemas y pocos incentivos.	OG09	Aumentar el interés del personal de todo género y nivel en contribuir a cambiar lo que no funciona bien.
P10	Las iniciativas de mejora se enfocan demasiado en problemas de funcionamiento interno.	OG10	Alinear mejor la actividad con los problemas prioritarios para las personas usuarias.
P11	Los resultados de las iniciativas dependen mucho de la intuición de las personas que las realizan.	OG11	Conseguir que las iniciativas de mejora den resultados útiles lo antes posible.
P12	Los problemas se abordan sólo desde la visión del órgano directivo responsable.	OG12	Aprovechar las capacidades de nuestro ecosistema.
D. Mantener los servicios en funcionamiento consume casi todos los recursos de los órganos directivos.		OE4. Conseguir que los órganos directivos tengan más tiempo para innovar.	
P13	Hay actividades que se realizan de forma ineficiente.	OG13	Sacar el máximo partido de la tecnología para optimizar las tareas.
P14	Los procesos contienen demasiadas actividades que no aportan valor directo a la ciudadanía.	OG14	Minimizar el tiempo dedicado a actividades que no aportan valor a la ciudadanía.
P15	Los recursos no se asignan de forma óptima según las necesidades.	OG15	Incrementar la flexibilidad del personal para ajustar sus funciones según las necesidades.
P16	Los procesos en los que participan varios organismos sufren dificultades tecnológicas y de coordinación.	OG16	Optimizar los procesos que afectan a varios órganos directivos.

10. Coherencia problemas y objetivos (Fuente: Elaboración propia)

7.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En los siguientes epígrafes se expone el razonamiento que ha llevado a la definición de cada uno de los objetivos estratégicos. La justificación de los objetivos generales se realiza en el epígrafe específico 7.2.

7.1.1. Eliminar las barreras que dificultan recibir servicios, especialmente a mujeres y colectivos vulnerables

El problema A identificado en el diagnóstico consiste en 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.

Por tanto, este Objetivo Estratégico se puede medir a través de los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de la población andaluza que considera que la administración electrónica no favorece la igualdad en el acceso a los servicios públicos según sexo.
2. Porcentaje de personas que afirma no haber conseguido terminar algún trámite durante el último año por sexo.

7.1.2. Ajustar mejor los servicios a las necesidades específicas de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás

El problema B identificado en el diagnóstico es que los servicios públicos no resuelven satisfactoriamente todas las necesidades de la ciudadanía.

Para abordarlo, se pone el foco en el componente de satisfacción, es decir, de percepción subjetiva de las personas que reciben los servicios. Este tipo de formulación recoge bien la idea de que la Administración debe mirar su actividad siempre desde la perspectiva de la ciudadanía.

Asimismo, teniendo en cuenta que se ha detectado que algunas personas no reciben los servicios que necesitan (y por tanto no pueden estar satisfechas con ellos), en la redacción del objetivo se ha tenido en cuenta la correspondencia entre servicios y necesidades. Además, dado que el diagnóstico ha puesto de manifiesto importantes desigualdades, se ha destacado en su redacción el “no dejar a nadie atrás”.

Por tanto, este Objetivo Estratégico se puede medir a través de los siguientes indicadores:

1. Grado de satisfacción de la población con los servicios públicos según sexo.
2. Porcentaje de población que considera que la Junta de Andalucía no se adapta a las necesidades del colectivo al que pertenecen desagregado por sexo.

7.1.3. Acelerar la mejora de los servicios y procesos

El problema C es que la Administración no se adapta con agilidad a las necesidades de la ciudadanía.

Para abordarlo, se puede priorizar las necesidades más urgentes, las que pueden resolverse con mayor rapidez, las que afectan a más personas, etc. También, se pueden priorizar soluciones más completas, más seguras, menos costosas, más sencillas, más viables, etc.

Entre ambas opciones, se ha decidido poner el foco en proporcionar soluciones lo más rápido posible, es decir, conseguir beneficios para la ciudadanía pronto, aprovechar las oportunidades coyunturales, etc. Se estima que, teniendo en cuenta la velocidad a la que evoluciona la tecnología y la inercia del funcionamiento de la Administración, es la alternativa que conseguirá mayor impacto, tiene menor riesgo y generará más iniciativas viables.

Por tanto, este Objetivo Estratégico se puede medir a través de los siguientes indicadores:

1. Número de implantaciones de mejoras en cada procedimiento por órgano directivo y año.
2. Grado medio de consecución de los objetivos de los planes estratégicos en curso.

7.1.4. Conseguir que los órganos directivos tengan más tiempo para innovar

El problema D es que mantener los servicios en funcionamiento consume casi todos los recursos de los órganos directivos.

Para abordarlo, se podrían aumentar los recursos u optimizar su utilización. La coyuntura tecnológica ofrece muchas oportunidades de automatización y el diagnóstico ha revelado que los procesos pueden optimizarse, por lo que se ha optado por esta vía.

En la redacción de este Objetivo Estratégico se ha decidido destacar que el propósito de este trabajo de automatización y optimización es utilizar los recursos que se liberan para innovar, no reducirlos.

Por tanto, este Objetivo Estratégico se puede medir a través de los siguientes indicadores:

1. Porcentaje medio de tiempo que las personas empleadas estiman que dedican a iniciativas de mejora desagregado por sexo.
2. Percepción del personal empleado de la carga de trabajo rutinario y urgente por sexo.

7.2. OBJETIVOS GENERALES

El análisis de los Objetivos Estratégicos y el árbol de problemas llevó a la identificación de dieciséis Objetivos Generales (OG). Los Objetivos Generales responden a cada uno de los problemas que el diagnóstico ha identificado como causas principales de los problemas centrales. Por tanto, son el foco principal en el que se centran las actuaciones que desarrollan la Estrategia para, en último término, conseguir los Objetivos Estratégicos.

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

Por tanto, a continuación, para cada uno de los Objetivos Generales, se analiza cómo se traspone el problema correspondiente, qué es necesario para conseguir el objetivo, cómo puede medirse su consecución, qué programas contribuyen a ello y cómo contribuye cada programa.

7.2.1. Conseguir que nadie se quede sin un servicio por no haberse enterado

Este Objetivo General responde al problema de que la ciudadanía no conoce servicios a los que tiene derecho y cómo solicitarlos. En el diagnóstico se han identificado varias causas, incluyendo que algunas personas desconocen los servicios disponibles y cómo solicitarlos, que no les llega información sobre la apertura de convocatorias y que el abanico de servicios disponibles es muy amplio y les cuesta localizar los que les interesan.

En lugar de optar por definir el objetivo dando prioridad a resolver alguna de estas causas concretas, para redactar el enunciado del objetivo general se ha considerado más adecuado un enfoque orientado a resultado, es decir, a garantizar que los servicios se presten a todas las personas que tienen derecho a ellos.

La práctica habitual en la Administración para cada servicio que ofrece es publicar la normativa que determina quién tiene derecho a recibirlo, poner a disposición de la ciudadanía un trámite mediante el cual las personas interesadas pueden solicitar el servicio, analizar las solicitudes para determinar cuáles recibirán el servicio y prestarlo.

Algunos de estos servicios tienen necesariamente que ser solicitados por las personas, puesto que tienen que aportar información que la Administración necesita para determinar si tienen derecho al servicio o para prestarlo. En otros casos, los servicios pueden ser de interés, o no, para las personas que tienen derecho a ellos, por lo que la Administración necesita que las personas interesadas expresen su voluntad de recibirlos.

Para que nadie se quede sin recibir estos servicios, es necesario guiar eficazmente al formulario de solicitud a todas las personas que tienen derecho a ellos. Cuando la Administración ya dispone de información para determinar quiénes tienen derecho, la forma más eficaz para ello es avisar proactivamente a estas personas.

Por otra parte, para determinados servicios (por ejemplo, una prestación económica) la Administración puede tener certeza de que, salvo contadas excepciones, todas las personas que tienen derecho desean recibirlos. En estos casos, si la Administración ya dispone de todos los datos necesarios, la forma más eficaz para que nadie se quede sin un servicio sería prestarlos proactivamente.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Guiar eficazmente a todas las personas al formulario de solicitud, medido como la tasa de solicitudes respecto a población objetivo por sexo.
2. Avisar o prestar servicios proactivamente a quien sabemos que tiene derecho, medido como el porcentaje de prestaciones de servicio que comienzan proactivamente.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ciudadanía	La Junta a tu lado	Facilitar que cualquier persona que lo necesite pueda obtener apoyo de su entorno o del tercer sector para realizar trámites administrativos por medios electrónicos.
	La Junta para ti	Garantizar que la información sobre trámites y servicios sea clara, accesible y completa. Garantizar la atención a las personas que no hablan español. Capacitar a la ciudadanía para relacionarse con la Administración eficaz y electrónicamente.
	Servicios personalizados	Mejorar la atención a la ciudadanía identificando de manera proactiva a quienes tienen derecho a servicios, simplificando trámites.
Ecosistema	Co-creación de la Estrategia	Entender los problemas actuales y futuros desde la perspectiva de las personas que los sufren.
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan.
	Usamos los datos de forma segura	Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía.

11. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG01 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.2. Incrementar el uso del canal electrónico por todas y todos de forma equitativa

Este Objetivo General responde al problema de que muchas personas no consiguen usar el canal electrónico. A este problema contribuyen diversas causas, que se pueden resumir en:

- El desconocimiento de algunas personas usuarias, que nuevamente representa un factor relevante por la falta de capacidades digitales suficientes, el desconocimiento de los servicios y plataformas digitales de la Junta de Andalucía, la desconfianza ante riesgos TIC que no tienen claro cómo controlar y la inseguridad sobre su capacidad de presentar correctamente.
- La indisponibilidad de medios de identificación y firma electrónica, en algunas personas.
- Las limitaciones de las plataformas tecnológicas utilizadas por la Junta de Andalucía, respecto a las cuales la ciudadanía manifiesta que tienen problemas de accesibilidad, que a veces no funcionan desde el móvil o desde navegadores antiguos o poco habituales, y que en ocasiones se producen errores tecnológicos que dificultan o impiden la presentación.

En la redacción del objetivo se ha optado por reflejar que todas estas dificultades estarán resueltas si como resultado el canal electrónico se utiliza más. Además, dado que estas dificultades son más acuciantes en determinados colectivos vulnerables, se ha destacado que el uso del canal electrónico debe incrementarse en todos los colectivos, no solo en aquellos que tienen mayores competencias digitales, pueden permitirse diferentes dispositivos, etc. Igualmente, es necesario tener en cuenta la interseccionalidad de estas situaciones con el género.

Para lograr este Objetivo, es fundamental identificar y abordar las barreras que impiden a las personas utilizar el canal electrónico de manera efectiva. Fruto de las dificultades que muchos colectivos han sufrido hasta el momento, existe una predisposición negativa a usar el canal electrónico, lo que limita su adopción. Por ello, es necesario no solo mejorar la accesibilidad y la usabilidad del sistema, sino también proporcionar información clara y recursos de apoyo que faciliten su uso.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Reducir las reticencias a usar el canal electrónico, medido como el porcentaje de población que inicia la presentación de alguna solicitud por Internet por sexo.
2. Aumentar la eficacia del canal electrónico, medido como el porcentaje de clics en el inicio de un trámite que finalizan en la presentación de una solicitud.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes objetivos específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ciudadanía	La Junta a tu lado	Facilitar que cualquier persona que lo necesite pueda obtener apoyo de su entorno o del tercer sector para realizar trámites administrativos por medios electrónicos.
	La Junta para ti	Eliminar las barreras que impiden el acceso equitativo a los servicios públicos. Capacitar a la ciudadanía para relacionarse con la Administración eficaz y electrónicamente.
	Servicios personalizados	Mejorar la atención a la ciudadanía identificando de manera proactiva a quienes tienen derecho a servicios, simplificando trámites.



Línea	Programa	Objetivo Específico
		Reducir la carga administrativa sobre la ciudadanía no pidiendo información que ya tiene la Administración.
	Tu sede electrónica más fácil	Mejorar la experiencia de la ciudadanía con la sede electrónica, haciendo que sea más accesible, intuitiva y eficiente, incluso desde dispositivos móviles. Evitar que las personas deban acudir presencialmente a las oficinas por falta de conocimiento o dispositivo para identificarse electrónicamente.
Ecosistema	Co-creación de la Estrategia	Entender los problemas actuales y futuros desde la perspectiva de las personas que los sufren.
Organización	Usamos los datos de forma segura	Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.
	Gestión electrónica de expedientes	Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos.

12. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG02 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.3. Garantizar que quien lo necesite sea atendido por una persona en un plazo razonable

Este Objetivo General responde a que la atención personal, tanto presencial como telefónica, no resulta ágil y rápida. A este problema contribuyen diversas causas, que se pueden resumir en:

- No todas las personas tienen un punto de atención cercano al que poder dirigirse, lo que les obliga a hacer desplazamientos largos para ser atendidas.
- En algunos momentos puntuales, sobre todo cuando se abre una convocatoria masiva o cuando está a punto de finalizar algún plazo, se produce saturación de las oficinas y puede ser complicado obtener cita previa.
- El trato varía significativamente en función de la persona que atiende.
- En ocasiones la ciudadanía necesita un acompañamiento completo durante su proceso y la oficina o la persona que le atiende no puede darle ese acompañamiento.

Para avanzar en la resolución de este problema se ha considerado conveniente poner el foco en la demora, es decir, en el tiempo de espera hasta ser atendido o hasta la fecha y hora de la cita, y en la atención personalizada. Además, dado que se considera que la atención electrónica tiene muchas ventajas, tanto para la ciudadanía como para la Administración, se ha optado por resaltar que esta atención presencial, personal y sin demora debe focalizarse a las personas que la necesiten.

En todo servicio de atención al público, es fundamental equilibrar la prontitud en la respuesta con su efectividad. Atender rápidamente a una persona, pero ofrecerle una solución incompleta, así como pedirle que regrese con más documentación, genera insatisfacción. De igual manera, aunque se resuelva el problema por completo, si el tiempo de espera es excesivo, tampoco se está brindando un servicio de calidad. Un buen servicio debe integrar ambos aspectos: rapidez y resolución eficiente.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:



1. Atender pronto, medido como el porcentaje de población que opina que el tiempo que ha tardado en ser atendido presencial o telefónicamente no le ha causado ningún perjuicio por sexo.
2. Atender con efectividad, medido como el porcentaje de casos que se resuelven en la primera llamada o visita.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ciudadanía	La Junta a tu lado	Acercar las oficinas de la Administración a la ciudadanía, aumentando la capilaridad en la atención presencial.
	La Junta para ti	Eliminar las barreras que impiden el acceso equitativo a los servicios públicos.
	Tu sede electrónica más fácil	Evitar que las personas deban acudir presencialmente a las oficinas por falta de conocimiento o dispositivo para identificarse electrónicamente.
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora.
		Reducir la demora que se produce en momentos puntuales y en ámbitos puntuales mediante la optimización y reasignación de recursos.
	Gestión electrónica de expedientes	Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad.

13. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG03 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.4. Mejorar la experiencia de las personas usuarias en su relación con la Administración

Este Objetivo General responde a que a veces las personas no saben responder a lo que la Administración les pide. A este problema, que ocurre tanto en la atención personal como por el canal electrónico, contribuyen diversas causas que se pueden resumir en:

- La complejidad del procedimiento administrativo, en general, y de los trámites en particular. Al respecto, la ciudadanía se queja de que los trámites están sujetos a requisitos complejos, que los formularios no se entienden, que se les pide que aporten mucha documentación, y que el lenguaje administrativo es complejo.
- El desconocimiento de la ciudadanía sobre el funcionamiento de la Administración, que se manifiesta en la falta de capacidades administrativas suficientes en algunas personas, en la dificultad para comprender el lenguaje utilizado por la Administración, o la necesidad de leer mucha documentación para relacionarse con la Administración.
- Las aplicaciones informáticas de relación con la ciudadanía resultan difíciles de usar, pues responden principalmente a la lógica de la Administración que necesita disponer de información de la persona solicitante para realizar los trámites.

Todas estas causas ponen de manifiesto el gran salto que hay entre el enfoque de la Administración y el de la ciudadanía ante una misma situación. En este ámbito, aunque sea interesante realizar actuaciones que aumenten el conocimiento de la ciudadanía sobre la Administración, consideramos que el foco debe estar en simplificar y facilitar la realización de trámites y la obtención de servicios, mejorando la experiencia de

las personas usuarias hasta el punto de que la ciudadanía pueda realizar sus gestiones sin necesitar ayuda externa y reduciendo mucho la necesidad de documentación o material de apoyo.

La experiencia de las personas usuarias se ve afectada principalmente por dos factores: el esfuerzo percibido y la incertidumbre en los procesos administrativos. Muchas personas sienten que interactuar con la Administración requiere un esfuerzo considerable debido a la complejidad de los procedimientos, lo que puede desincentivar su participación. Además, el problema se agrava porque las personas reciben poca información sobre el estado de sus solicitudes y cómo progresa su tramitación, de forma que se acrecientan las dudas de las personas sobre si han presentado correctamente sus solicitudes, lo que les genera ansiedad.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Minimizar el esfuerzo necesario para presentar solicitudes, medido como el porcentaje de población que opina que relacionarse con la Junta de Andalucía cuesta muy poco trabajo por sexo.
2. Reducir la incertidumbre de las personas que presentan solicitudes, medido como el porcentaje de personas que señalan como un problema no conocer el progreso de la tramitación de sus solicitudes por sexo.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ciudadanía	La Junta a tu lado	Acercar las oficinas de la Administración a la ciudadanía, aumentando la capilaridad en la atención presencial.
		Garantizar que las consultas y dudas de la ciudadanía sean resueltas de manera rápida y correcta en el primer contacto.
	La Junta para ti	Garantizar que la información sobre trámites y servicios sea clara, accesible y completa.
	Servicios personalizados	Mejorar la atención a la ciudadanía identificando de manera proactiva a quienes tienen derecho a servicios, simplificando trámites.
		Reducir la carga administrativa sobre la ciudadanía no pidiendo información que ya tiene la Administración.
	Tu sede electrónica más fácil	Mejorar la experiencia de la ciudadanía con la sede electrónica, haciendo que sea más accesible, intuitiva y eficiente, incluso desde dispositivos móviles.
Evitar que las personas deban acudir presencialmente a las oficinas por falta de conocimiento o dispositivo para identificarse electrónicamente.		
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora.
		Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan.
		Facilitar la ejecución de proyectos que necesiten utilizar datos de múltiples fuentes mediante interoperabilidad.
	Usamos los datos de forma segura	Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.

Línea	Programa	Objetivo Específico
	Gestión electrónica de expedientes	Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos.
Personas empleadas públicas	Desarrollo profesional	Aumentar la implicación de las personas empleadas en proyectos que mejoren los servicios y el funcionamiento.
		Aumentar las competencias para innovar de las personas empleadas públicas.

14. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG04 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.5. Prestar los servicios que las personas más necesitan y a las personas que más los necesitan

Este Objetivo General responde a que algunos problemas de la ciudadanía no tienen una respuesta completa y eficaz de la Administración.

Es fundamental prestar servicios que atiendan las necesidades más importantes, ya que una parte significativa de la población siente que no se están cubriendo adecuadamente sus expectativas. Además, es crucial enfocar los recursos en las personas con más necesidades, dado que mucho/as usuario/as consideran que las Administraciones públicas no dedican suficientes esfuerzos para ayudar a los grupos más vulnerables.

Ambos aspectos pueden resumirse en prestar los servicios que las personas más necesitan, por lo que se ha adoptado esta formulación para el objetivo.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Prestar servicios para atender las necesidades más importantes, medido como el porcentaje de población que considera que la Junta de Andalucía no satisface sus necesidades básicas desagregado por sexo.
2. Prestar servicios para atender a las personas con más necesidades, medido como el porcentaje de población que considera que las Administraciones públicas dedican muy pocos recursos para ayudar a las personas más vulnerables desagregado por sexo.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Fomento de la innovación extendida	Conseguir que nuestro ecosistema inicie proyectos complementarios a los gestionados en el marco de la Estrategia, pero alineados con sus objetivos.
	Colaboración interadministrativa	Intercambiar conocimiento entre personal de la Junta de Andalucía y personal de otras Administraciones públicas que se enfrenta a los mismos problemas que la EAPI pretende resolver.
	Compra pública de innovación	Construir junto con nuestro ecosistema soluciones que no existen en el mercado a problemas actuales y futuros que no sabemos cómo resolver.
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora.
		Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan.

Línea	Programa	Objetivo Específico
Personas empleadas públicas	Cultura innovadora	Hacer llegar a los órganos directivos competentes propuestas innovadoras útiles y bien formuladas de las personas empleadas que prestan los servicios.

15. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG05 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.6. Anticiparse a los problemas y desigualdades más importantes que tendrá Andalucía a partir de 2030

Este Objetivo general responde a que los problemas que emergen como resultado de cambios sociales y de población tardan en resolverse. Particularmente, el diagnóstico de esta Estrategia ha identificado un riesgo de incremento de las desigualdades.

La Estrategia tiene un horizonte temporal de 2030, que es suficientemente amplio para poner en marcha medidas con efectos concretos y reales en todos los ámbitos de la Estrategia. No obstante, en una estrategia de innovación es importante equilibrar las actuaciones a corto plazo con una mirada anticipatoria a largo plazo.

El diagnóstico ha identificado ejemplos de tendencias poblacionales que permiten predecir problemas complejos a un plazo mayor del horizonte de la Estrategia. Por tanto, se ha decidido orientar el objetivo a anticiparse a dichos problemas.

Para abordar esta situación, es esencial conocer los problemas futuros a través de iniciativas de investigación, lo que permitirá identificar tendencias y anticipar desafíos antes de que se conviertan en crisis. Asimismo, iniciar proyectos de innovación anticipatoria es crucial, ya que permite desarrollar soluciones creativas y efectivas que respondan proactivamente a estas necesidades.

Por tanto, este objetivo general se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Conocer los problemas futuros, medido como el número de iniciativas de investigación de problemas futuros.
2. Iniciar proyectos de innovación anticipatoria, medido como el porcentaje de iniciativas innovadoras identificadas que responden principalmente a problemas futuros.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Fomento de la innovación extendida	Conseguir que nuestro ecosistema inicie proyectos complementarios a los gestionados en el marco de la Estrategia, pero alineados con sus objetivos.
	Colaboración interadministrativa	Intercambiar conocimiento entre personal de la Junta de Andalucía y personal de otras Administraciones públicas que se enfrenta a los mismos problemas que la EAPI pretende resolver.
	Compra pública de innovación	Construir junto con nuestro ecosistema soluciones que no existen en el mercado a problemas actuales y futuros que no sabemos cómo resolver.

Línea	Programa	Objetivo Específico
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan.
	Dirección de la innovación	Asegurar que hay una proporción adecuada de proyectos de innovación anticipatoria.

16. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG06 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.7. Mejorar la efectividad de los servicios atendiendo a las diferencias de género y de los grupos vulnerables

Este Objetivo General atiende a que algunos servicios no responden bien a los problemas que pretenden resolver. Por tanto, es imposible que sean efectivos.

Para mejorar esta efectividad, es fundamental ajustar los servicios a las necesidades reales de las personas usuarias, asegurando que cada persona sienta que su demanda ha sido atendida de manera adecuada. Estas necesidades están fuertemente influenciadas por las diferencias de género y las situaciones de vulnerabilidad.

Además, es esencial prestar los servicios correctamente, cumpliendo con los indicadores de calidad establecidos en las cartas de servicios, como el tiempo de respuesta y la tasa de errores.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Ajustar los servicios a las necesidades, medido como el grado de satisfacción de las personas con que su necesidad ha sido resuelta tras la prestación del servicio por sexo.
2. Prestar los servicios correctamente, medido como el porcentaje de incumplimiento de los indicadores de calidad recogidos en las cartas de servicios (tiempo de respuesta, tasa de errores, etc.).

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Compra pública de innovación	Construir junto con nuestro ecosistema soluciones que no existen en el mercado a problemas actuales y futuros que no sabemos cómo resolver.
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora.
		Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan.
		Reducir la demora que se produce en momentos puntuales y en ámbitos puntuales mediante la optimización y reasignación de recursos.
	Gestión electrónica de expedientes	Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad.
	Desarrollo profesional	Aumentar la implicación de las personas empleadas en proyectos que mejoren los servicios y el funcionamiento.

Línea	Programa	Objetivo Específico
Personas empleadas públicas		Aumentar las competencias para innovar de las personas empleadas públicas.

17. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG07 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.8. Eliminar los retrasos innecesarios en la prestación de los servicios

Este Objetivo General responde al problema de que las personas interesadas tienen que esperar demasiado para recibir algunos servicios.

Los tiempos de espera para recibir servicios públicos generan insatisfacción y afectan la percepción de la Administración. Parte de este tiempo es necesario para realizar las actividades, proporcionar garantías respecto a la tramitación (por ejemplo, plazos de publicidad de contratos) y su margen de optimización es limitado.

No obstante, también hay retrasos motivados por colas provocadas por la acumulación de tareas, así como por actividades que no aportan ningún valor o que sólo tienen valor para la propia gestión por parte de la Administración, pero no para la persona usuaria. El margen de mejora en estos ámbitos es muy grande, por lo que este objetivo se ha formulado en términos de eliminar estos retrasos innecesarios.

Para abordar esta situación, es fundamental eliminar las actividades que no añaden valor y optimizar los procesos mediante la mejora continua, garantizando así una mayor eficiencia en la prestación de servicios. Como resultado, deben alcanzarse plazos que se ajusten a las necesidades de la ciudadanía.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Eliminar actividades que no aportan valor a las personas usuarias, medido como la variación en el tiempo medio de resolución de expedientes.
2. Alcanzar plazos de prestación de servicios adecuados a las necesidades de la ciudadanía, medido como el porcentaje de población que considera que ha tenido que esperar demasiado para recibir de la Junta de Andalucía un servicio que necesitaba desagregado por sexo.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora.
		Reducir la demora que se produce en momentos puntuales y en ámbitos puntuales mediante la optimización y reasignación de recursos.
		Facilitar la ejecución de proyectos que necesiten utilizar datos de múltiples fuentes mediante interoperabilidad.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.

Línea	Programa	Objetivo Específico
	Gestión electrónica de expedientes	Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos.
		Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad.
		Automatizar y agilizar las tareas que más horas acumuladas de trabajo consumen.

18. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG08 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.9. Aumentar el interés del personal de todo género y nivel en contribuir a cambiar lo que no funciona bien

Este Objetivo General responde al problema de que cambiar las cosas supone a las personas empleadas más problemas y pocos incentivos.

Para conseguir el Objetivo Estratégico de acelerar la mejora de los servicios y procesos es necesario implicar a todo el personal. La implicación generalizada de hombres y mujeres empleadas públicas facilita la incorporación de la perspectiva de género a las actuaciones. La participación de todos los niveles jerárquicos contribuye a que las actuaciones incorporen tanto la visión de quienes están en contacto más directo con la prestación de servicios y como de quienes tiene una perspectiva más general y organizativa.

Se puede atacar el problema centrándose en reducir las complicaciones a las que se enfrentan las iniciativas innovadoras y/o introduciendo incentivos o penalizaciones a las personas empleadas. Se ha decidido enfocar el objetivo en la implicación del personal, ya que se estima que la reciente aprobación de la Ley de Función Pública de Andalucía crea una ventana de oportunidad que puede aprovecharse como palanca para producir cambios culturales y se estima que indirectamente esto hará que disminuyan las complicaciones que suponen las iniciativas innovadoras. Además, el diagnóstico ha determinado que la motivación extrínseca del personal hacia la innovación, tanto por obligación como por recompensa, es baja.

Actualmente, las personas empleadas se enfrentan a obstáculos que pueden desincentivarlos a participar en procesos de innovación, lo que limita la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar. Estas barreras están relacionadas con las personas, los equipos, el ecosistema y los aspectos organizativos y normativos generales de la Administración.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Aumentar la motivación extrínseca por innovar de las personas empleadas públicas, medido como la percepción de la motivación extrínseca para la participación en actividades innovadoras desagregada por sexo.
2. Reducir las barreras que perciben las personas empleadas públicas cuando participan en iniciativas innovadoras, medido a través de la escala de percepción de las barreras a la innovación desagregada por sexo.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:



Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Colaboración interadministrativa	Intercambiar conocimiento entre personal de la Junta de Andalucía y personal de otras Administraciones públicas que se enfrenta a los mismos problemas que la EAPI pretende resolver.
Organización	Dirección de la innovación	Generalizar la participación del personal en la propuesta de objetivos e iniciativas.
		Conseguir que los órganos directivos sean conscientes de la importancia de establecer sistemas de innovación capaces de priorizar proyectos que resuelvan problemas reales de la ciudadanía.
	Transformación de la dirección pública	Identificar y subsanar carencias en la aplicación de buenas prácticas de innovación.
	Gestión electrónica de expedientes	Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad.
Personas empleadas públicas	Cultura innovadora	Hacer llegar a los órganos directivos competentes propuestas innovadoras útiles y bien formuladas de las personas empleadas que prestan los servicios.
		Aumentar la interacción entre personas empleadas de distintos órganos directivos interesadas por que la Administración innove.
	Desarrollo profesional	Aumentar la implicación de las personas empleadas en proyectos que mejoren los servicios y el funcionamiento.
	Nuevo talento público	Seleccionar a personas que incorporen a la Administración mejores formas de trabajar.

19. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG09 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.10. Alinear mejor la actividad con los problemas prioritarios para las personas usuarias

Este Objetivo General responde al problema de que las iniciativas de mejora se enfocan demasiado en problemas de funcionamiento interno. Los datos recogidos apuntan a que la razón principal es que los órganos directivos no consiguen identificar correctamente las necesidades de la ciudadanía, mientras que les resulta sencillo describir sus propias necesidades.

Para que los esfuerzos se centren en los problemas más importantes de la ciudadanía es necesario que se exploren metódicamente todos los tipos de problemas, se formulen en términos de su efecto sobre las personas y se prioricen adecuadamente. Las causas identificadas en el diagnóstico apuntan a que faltan habilidades para realizar estos procesos correctamente. El problema podría trasponerse poniendo el foco en cualquiera de estos aspectos.

Dado que entre el personal público existe una clara motivación hacia resolver los problemas de la ciudadanía y la falta de alineación de las iniciativas con éstos se debe fundamentalmente a deficiencias en la identificación y formulación, se ha considerado que ésta es la formulación del objetivo que combina mejor ser concreto y accionable con contribuir eficazmente a que los problemas de la ciudadanía se resuelvan

Muchos órganos directivos prestan servicios a otros órganos de la Administración, de forma que su efecto en los problemas de la ciudadanía es indirecto. Para facilitar que el objetivo sea aplicable directamente a ellos, en su formulación se ha sustituido ciudadanía por personas usuarias de cada órgano directivo.

Para alinear la actividad con los problemas prioritarios para las personas usuarias, es fundamental, en primer lugar, identificar y comprender en detalle cuáles son esos problemas en cada momento y en cada área de actuación. Esto implica llevar a cabo investigaciones y análisis que permitan captar la voz de la ciudadanía, así como evaluar el impacto de los servicios actuales sobre sus necesidades y expectativas. Solo así se puede tener una visión clara y actualizada de los desafíos que realmente importan. Los problemas de las personas usuarias son cambiantes, así que no es suficiente con hacer una identificación genérica. Para conseguir atenderlos con celeridad, es necesario revisarlos continuamente.

Una vez identificados estos problemas prioritarios, es esencial organizar la actividad de la organización, de manera que se enfoque específicamente en abordarlos. Esto requiere estructurar iniciativas bien definidas que tengan objetivos concretos alineados con los problemas identificados. Estas iniciativas deben ser medibles y realistas, permitiendo que se establezcan indicadores claros para evaluar su eficacia.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Tener identificados los problemas prioritarios, medido como el porcentaje de órganos directivos que mantienen un inventario, actualizado anualmente, de los principales problemas de sus personas usuarias por sexo.
2. Alinear la actividad con los problemas identificados, medido como el porcentaje de órganos directivos que tienen un inventario, actualizado trimestralmente, de iniciativas de mejora en marcha con objetivos definidos.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Compra pública de innovación	Construir junto con nuestro ecosistema soluciones que no existen en el mercado a problemas actuales y futuros que no sabemos cómo resolver.
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora. Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan.
	Dirección de la innovación	Tener identificadas y vinculadas a objetivos las iniciativas innovadoras de los órganos directivos.
Personas empleadas públicas	Cultura innovadora	Hacer llegar a los órganos directivos competentes propuestas innovadoras útiles y bien formuladas de las personas empleadas que prestan los servicios.
	Nuevo talento público	Incorporar la mayor cantidad posible de personal que posea las competencias necesarias para innovar.

20. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG10 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.11. Conseguir que las iniciativas de mejora den resultados útiles lo antes posible

Este Objetivo General responde a que los resultados de las iniciativas dependen mucho de la experiencia de las personas que las realizan.

La razón principal identificada es el desconocimiento de las metodologías de innovación, que permiten tanto tomar decisiones ágiles basadas en datos como articular la participación eficaz. El bajo conocimiento de las metodologías de innovación entre el personal se explica en parte porque en general no se asocia

innovar a resolver problemas públicos, por lo que estas metodologías se perciben erróneamente como poco conectadas con las obligaciones públicas.

Por tanto, el objetivo se podría formular en términos de conseguir que las iniciativas apliquen más buenas prácticas. No obstante, se ha preferido centrarse en los beneficios que se obtendría de aplicarlas, y concretamente destacar la importancia de obtener resultados lo antes posible, ya que esto no solo permite comenzar a generar beneficios de manera temprana, sino que también facilita la creación de una dinámica iterativa. En este ciclo, los efectos de las mejoras se analizan rápidamente, lo que permite aprender qué funciona y qué no, y así ajustar continuamente los servicios para hacerlos más eficaces.

Sin embargo, producir resultados de forma rápida no es suficiente si estos no tienen la calidad necesaria para ser útiles. Es fundamental equilibrar ambos aspectos, asegurando que las iniciativas no solo se implementen rápidamente, sino que también ofrezcan mejoras significativas y sostenibles para las personas usuarias. Equilibrar la velocidad y la utilidad es clave para maximizar el impacto de las iniciativas de mejora.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Producir resultados útiles, medido como el porcentaje de iniciativas que demuestran mejoras para sus personas usuarias por sexo.
2. Producir resultados rápido, medido como el número de iniciativas de mejora implantadas por órgano directivo al año.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Co-creación de la estrategia	Sacar el máximo partido a lo que pueden aportar a los proyectos de la Estrategia todos los agentes.
Organización	Planificación transversal de servicios	Facilitar la ejecución de proyectos que necesiten utilizar datos de múltiples fuentes mediante interoperabilidad.
	Usamos los datos de forma segura	Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía.
		Facilitar a los órganos directivos el cumplimiento de la normativa de protección de datos personales y la compartición de datos con otras administraciones.
	Dirección de la innovación	Conseguir que los órganos directivos sean conscientes de la importancia de establecer sistemas de innovación capaces de priorizar proyectos que resuelvan problemas reales de la ciudadanía.
		Acelerar la innovación proporcionando apoyo para innovar a los órganos directivos.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.
		Evitar que cada órgano directivo tenga que gestionar y optimizar sus procesos de notificación y conservación a largo plazo.
	Transformación de la dirección pública	Identificar y subsanar carencias en la aplicación de buenas prácticas de innovación.
		Asegurar que las políticas públicas responden en el menor plazo posible a problemas correctamente diagnosticados.

Línea	Programa	Objetivo Específico
Personas empleadas públicas	Desarrollo profesional	Aumentar las competencias para innovar de las personas empleadas públicas.
	Nuevo talento público	Incorporar la mayor cantidad posible de personal que posea las competencias necesarias para innovar.
	Herramientas que empoderan	Dotar al personal de herramientas informáticas versátiles que les proporcionen autonomía para mejorar su trabajo.

21. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG11 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.12. Aprovechar las capacidades de nuestro ecosistema

Este Objetivo General responde a que los problemas se abordan sólo desde la visión del órgano directivo responsable, ya que se colabora poco con otros agentes. Tener una visión más amplia permite analizar mejor los problemas, encontrar mejores soluciones, reducir el esfuerzo necesario aprovechando sinergias, etc.

Para optimizar la resolución de problemas, es esencial aprovechar las capacidades de otras instituciones públicas, empresas, universidades y organizaciones de la sociedad civil, que pueden aportar conocimientos y recursos complementarios. Por tanto, se ha decidido enfocar el objetivo en aprovechar lo que pueden aportar.

Esto significa, por una parte, que la colaboración con otros agentes sea una práctica habitual en las iniciativas innovadoras que se emprenden y, por otra, que la colaboración sea lo más intensa posible, abarcando todas las fases de desarrollo de los proyectos, de forma que se aprovechen al máximo las oportunidades.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Generalizar la colaboración, medido como el porcentaje de iniciativas en las que colaboran otros agentes.
2. Alcanzar un alto grado de colaboración, medido como el porcentaje de iniciativas de colaboración en las que la colaboración ha aportado valor.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Ecosistema	Co-creación de la estrategia	Sacar el máximo partido a lo que pueden aportar a los proyectos de la Estrategia todos los agentes.
	Fomento de la innovación extendida	Conseguir que nuestro ecosistema inicie proyectos complementarios a los gestionados en el marco de la Estrategia, pero alineados con sus objetivos.
	Colaboración interadministrativa	Intercambiar conocimiento entre personal de la Junta de Andalucía y personal de otras Administraciones públicas que se enfrenta a los mismos problemas que la EAPI pretende resolver.
	Compra pública de innovación	Construir junto con nuestro ecosistema soluciones que no existen en el mercado a problemas actuales y futuros que no sabemos cómo resolver.
Organización	Planificación transversal de servicios	Facilitar la ejecución de proyectos que necesiten utilizar datos de múltiples fuentes mediante interoperabilidad.



Línea	Programa	Objetivo Específico
	Dirección de la innovación	Acelerar la innovación proporcionando apoyo para innovar a los órganos directivos.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.
		Evitar que cada órgano directivo tenga que gestionar y optimizar sus procesos de notificación y conservación a largo plazo.
	Transformación de la dirección pública	Identificar y subsanar carencias en la aplicación de buenas prácticas de innovación.
	Gestión electrónica de expedientes	Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos.
		Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad.
Personas empleadas públicas	Cultura innovadora	Aumentar la interacción entre personas empleadas de distintos órganos directivos interesadas por que la Administración innove.

22. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG12 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.13. Sacar el máximo partido de la tecnología para optimizar las tareas

Este Objetivo General responde a que hay actividades que se realizan de forma ineficiente.

Muchas tareas se realizan de forma ineficiente debido a la falta de aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles, lo que provoca una mayor carga de trabajo manual y repetitivo para las personas empleadas. Para optimizar estas actividades, es esencial incorporar soluciones tecnológicas que automaticen tareas rutinarias y permitan que el personal se concentre en labores de mayor valor añadido. La tecnología adecuada no solo mejora la productividad, sino que también reduce el margen de error y acelera los procesos. De esta manera, se puede aumentar la eficiencia de las personas empleadas y minimizar el tiempo dedicado a tareas repetitivas que podrían ser automatizadas, permitiendo un uso más inteligente y efectivo de los recursos humanos.

Muchas de las tareas, que actualmente se realizan de manera manual, pueden ser completamente automatizadas, permitiendo que el ordenador las ejecute sin intervención humana, lo que reduce significativamente la carga de trabajo y los tiempos de procesamiento. Sin embargo, hay otras tareas que, debido a su complejidad o necesidad de toma de decisiones, no pueden ser automatizadas en su totalidad. Al combinar la automatización completa donde es posible y la asistencia tecnológica para mejorar la eficiencia humana, se puede sacar el máximo partido de la tecnología y optimizar las tareas de manera más integral.

La tecnología sigue evolucionando a gran velocidad y cada vez ofrece más oportunidades de mejora de la productividad. De esta forma, lo más adecuado resulta formular el objetivo en términos de aprovechar estas oportunidades tecnológicas.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:



1. Aumentar la eficiencia de las personas empleadas públicas, medido como la percepción de las personas empleadas públicas del grado de mejora que podrían alcanzar en su productividad si dispusieran de herramientas informáticas más adecuadas desagregado por sexo.
2. Minimizar el trabajo repetitivo que se realiza manualmente, medido como el porcentaje de tiempo que las personas empleadas públicas estiman que dedican a tareas que podría realizar un ordenador de forma autónoma desagregado por sexo.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo específico
Ecosistema	Co-creación de la estrategia	Dar a los problemas soluciones originales y pertinentes.
Organización	Planificación transversal de servicios	Facilitar la ejecución de proyectos que necesiten utilizar datos de múltiples fuentes mediante interoperabilidad.
	Usamos los datos de forma segura	Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía.
		Facilitar a los órganos directivos el cumplimiento de la normativa de protección de datos personales y la compartición de datos con otras administraciones.
	Dirección de la innovación	Acelerar la innovación proporcionando apoyo para innovar a los órganos directivos.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.
		Evitar que cada órgano directivo tenga que gestionar y optimizar sus procesos de notificación y conservación a largo plazo.
	Gestión electrónica de expedientes	Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos.
		Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad.
		Automatizar y agilizar las tareas que más horas acumuladas de trabajo consumen.
Personas empleadas públicas	Desarrollo profesional	Aumentar la implicación de las personas empleadas en proyectos que mejoren los servicios y el funcionamiento.
		Aumentar las competencias para innovar de las personas empleadas públicas.
	Nuevo talento público	Seleccionar a personas que incorporen a la Administración mejores formas de trabajar.

23. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG13 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.14. Minimizar el tiempo dedicado a actividades que no aportan valor a la ciudadanía

Este Objetivo General responde al problema de que los procesos contienen demasiadas actividades que no aportan valor directo a la ciudadanía.



Los procesos actuales incluyen demasiadas actividades que, si bien son necesarias desde el punto de vista interno de la organización, no aportan valor directo a la ciudadanía. Esto genera ineficiencias y un uso inadecuado del tiempo que podría dedicarse a tareas más relevantes para el servicio público. Para minimizar estas actividades, es crucial identificar y eliminar aquellas que no aportan valor, centrándose en que el personal dedique su tiempo a actividades que realmente beneficien a la ciudadanía.

Al mejorar los procesos y reducir el tiempo dedicado a tareas innecesarias, se puede ahorrar un tiempo significativo, tanto a nivel individual de cada proceso, como en el conjunto. Este problema es conocido y se aborda en metodologías de gestión de procesos, por lo que el objetivo se ha formulado de manera directa.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Mejorar los procesos que intentamos optimizar, medido como la media del porcentaje de ahorro de tiempo en los procesos optimizados.
2. Conseguir un ahorro de tiempo significativo, medido como el tiempo total ahorrado en el conjunto de procesos de optimización realizados.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Organización	Planificación transversal de servicios	Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora.
	Usamos los datos de forma segura	Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía.
		Facilitar a los órganos directivos el cumplimiento de la normativa de protección de datos personales y la compartición de datos con otras administraciones.
	Dirección de la innovación	Acelerar la innovación proporcionando apoyo para innovar a los órganos directivos.
	Transformación de procesos comunes	Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas.
		Evitar que cada órgano directivo tenga que gestionar y optimizar sus procesos de notificación y conservación a largo plazo.
	Gestión electrónica de expedientes	Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos.
		Automatizar y agilizar las tareas que más horas acumuladas de trabajo consumen.
Personas empleadas públicas	Herramientas que empoderan	Dotar al personal de herramientas informáticas versátiles que les proporcionen autonomía para mejorar su trabajo.

24. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG14 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.15. Incrementar la flexibilidad del personal para ajustar sus funciones según las necesidades

Este Objetivo General responde a que los recursos no se asignan de forma óptima según las necesidades. La falta de flexibilidad en la asignación de personal provoca que los recursos no se utilicen de manera

óptima para cubrir las necesidades cambiantes de la organización. El diagnóstico se ha centrado en los recursos humanos, por lo que este objetivo concreta su alcance en este ámbito.

La asignación de recursos humanos a los diferentes órganos directivos en la Administración es un problema complejo que incluye la creación de las plazas, su dotación económica, su cobertura por personas cualificadas a través de los procesos de provisión de puestos de trabajo y la adaptación de las personas empleadas que los ocupan a las funciones que deben realizar. Por tanto, la mera creación de plazas no es suficiente para que los órganos directivos dispongan de personal.

Para optimizar esta asignación, el personal debe estar no solo dispuesto a cambiar sus funciones, sino también capacitado para asumir con eficacia las tareas del nuevo puesto o tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas responsabilidades. Al aumentar esta capacidad de adaptación, la organización podrá responder de manera más ágil a las fluctuaciones en la demanda de servicios y asegurar que las funciones críticas estén siempre cubiertas, mejorando así la asignación de recursos y la efectividad operativa.

En consecuencia, para formular el objetivo se ha estimado que elemento crítico para resolver el problema de la adecuación de los recursos a las necesidades es la flexibilidad del personal empleado público para asumir nuevas funciones. Los aspectos burocráticos de la creación y dotación de plazas son comparativamente simples.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Disposición del personal a cambiar sus funciones actuales por las que más necesita la organización en ese momento, medido como la percepción de las personas empleadas públicas de su predisposición a desempeñar tareas distintas por sexo.
2. Capacidad para asumir funciones de los puestos que necesitan personal, medido como el tiempo medio desde que una persona empleada pública se incorpora a un nuevo puesto hasta que realiza sus nuevas funciones con autonomía y eficiencia por sexo.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Organización	Planificación transversal de servicios	Reducir la demora que se produce en momentos puntuales y en ámbitos puntuales mediante la optimización y reasignación de recursos.
Personas empleadas públicas	Nuevo talento público	Seleccionar a personas que incorporen a la Administración mejores formas de trabajar.
	Herramientas que empoderan	Dotar al personal de herramientas informáticas versátiles que les proporcionen autonomía para mejorar su trabajo.
		Aumentar la eficacia de la colaboración entre personal de diferentes departamentos.

25. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG15 (Fuente: Elaboración propia)

7.2.16. Optimizar los procesos que afectan a varios órganos directivos

Este Objetivo General responde al problema de que los procesos en los que participan varios organismos sufren dificultades tecnológicas y de coordinación.

Estas dificultades surgen principalmente por la falta de alineación entre los objetivos de los diferentes organismos, por la ineficiencia en la comunicación y el intercambio de información y por la distribución de responsabilidades, es decir, por el trabajo en silos.

La necesidad de complementar la visión parcial de cada uno de los departamentos sobre las actividades a realizar con un enfoque completo de la prestación de los servicios desde la perspectiva de las personas usuarias es un clásico de las metodologías de gestión de procesos, las cuales proporcionan herramientas para lograrlo. Por tanto, se ha decidido formular el objetivo en términos de optimización de procesos.

El problema del trabajo en silos también afecta a los procesos que se repiten en varios órganos directivos (por ejemplo, procesos de gestión económica, prevención de riesgos laborales...). En ellos, frecuentemente, cada órgano directivo adopta soluciones propias, con el consiguiente desperdicio de esfuerzos. Por tanto, el objetivo especifica que deben optimizarse los procesos que afectan a varios órganos directivos, es decir, tanto aquellos en los que participan varios organismos como aquellos que son comunes a varios organismos.

Para optimizar estos procesos, es esencial que todas las partes involucradas acuerden claramente los objetivos e indicadores de cada proceso, lo que permitirá un enfoque más cohesionado y eficiente. Además, mejorar los mecanismos de traspaso de información entre organismos es clave para reducir los tiempos de espera y evitar duplicidades o errores. Con una mayor coordinación y mejor tecnología de apoyo, se puede aumentar la eficiencia de estos procesos interdepartamentales y lograr una prestación más efectiva de los servicios públicos.

Por tanto, este Objetivo General se puede desglosar en los siguientes resultados clave medibles:

1. Optimizar la comunicación y el traspaso de información entre las partes, medido como el número de proyectos en los que se han acordado objetivos e indicadores entre varias partes involucradas de diferentes órganos directivos.
2. Optimizar los procesos que se repiten en varios órganos directivos, medido como el número de iniciativas que homogeneizan procesos que afectan a varios órganos directivos, con visión transversal.

Todo ello puede conseguirse a través de los siguientes programas con sus correspondientes Objetivos Específicos:

Línea	Programa	Objetivo Específico
Organización	Planificación transversal de servicios	Reducir la demora que se produce en momentos puntuales y en ámbitos puntuales mediante la optimización y reasignación de recursos.
Personas empleadas públicas	Nuevo talento público	Seleccionar a personas que incorporen a la Administración mejores formas de trabajar.
	Herramientas que empoderan	Dotar al personal de herramientas informáticas versátiles que les proporcionen autonomía para mejorar su trabajo.
		Aumentar la eficacia de la colaboración entre personal de diferentes departamentos.

26. Programas y Objetivos Específicos que contribuyen al OG16 (Fuente: Elaboración propia)

8. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para conseguir los Objetivos Generales recogidos en el árbol de objetivos es necesario identificar qué soluciones son idóneas y qué proyectos se deben realizar. Dado el alcance tan amplio de esta Estrategia, el número de proyectos posible es muy grande. Por tanto, en primer lugar, es necesario determinar un conjunto de directrices que guíen la identificación de los posibles proyectos a realizar.

El propósito de la definición de líneas estratégicas es **asegurar que se prevén actuaciones en todos los ámbitos necesarios para alcanzar los Objetivos**. Los objetivos establecidos para esta Estrategia tienen un alcance muy amplio y diverso, ya que para producir innovación en la prestación de los servicios es necesario también actuar sobre el funcionamiento de la propia Administración pública.

Por tanto, en primer lugar, la Estrategia debe incluir proyectos dirigidos de forma directa a mejorar la prestación de servicios a la **ciudadanía**. Por ejemplo, un proyecto de mejora de la web de la Junta de Andalucía tiene un efecto directo en conseguir que nadie se quede sin un servicio por falta de información (OG01).

Además, en segundo lugar, debe actuar en el funcionamiento de la propia Administración. Como se analizó en el planteamiento estratégico, la Junta de Andalucía es una **organización** compleja, formada por muchos órganos directivos que prestan servicios verticales y algunos órganos directivos horizontales que trabajan para que el conjunto de la Junta de Andalucía funcione eficientemente.

Por tanto, la Estrategia debe incluir proyectos que mejoren la forma en la que los órganos directivos resuelven los problemas en sus respectivos ámbitos de actuación, por ejemplo, proyectos de consultoría que contribuyan a aplicar más buenas prácticas de innovación (OG11), y también proyectos que incidan sobre la mejora de las condiciones organizativas que determinan la capacidad de los órganos directivos para prestar sus servicios, por ejemplo, de mejora de la protección de datos personales, que permitan prestar servicios proactivamente sin comprometer la privacidad de las personas y así mejorar la efectividad de los servicios públicos (OG07).

Por otra parte, el planteamiento estratégico derivado del análisis DAFO determina, además, la conveniencia de prever actuaciones que afecten directamente a la ciudadanía, a otros agentes del ecosistema e, internamente, a las personas que trabajan para la Junta de Andalucía.

Los proyectos destinados a implicar a nuestro **ecosistema** (ciudadanía, universidades, empresas y otras Administraciones públicas), por ejemplo, a través de laboratorios de innovación, están directamente relacionados con el Objetivo OG12 (Aprovechar las capacidades de nuestro ecosistema), pero también son esenciales para todos los derivados de los Objetivos Estratégicos OE01 (Eliminar las barreras que dificultan a la ciudadanía recibir servicios) y OE02 (Ajustar mejor los servicios a las necesidades de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás).

Por último, el papel de las **personas empleadas públicas** como elemento esencial para conseguir todos los objetivos de la Estrategia, debe fomentarse mediante actuaciones específicas, que permitan aprovechar todo su potencial, por ejemplo, proyectos que canalicen las propuestas de mejora de los servicios que realicen las personas empleadas, dado que trabajan más en contacto con las personas usuarias (OG09).

Por todo ello, en resumen, desde el punto de vista externo, podemos clasificar las actuaciones entre aquellas que se dirigen directamente a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía y aquellas cuyo objeto es la implicación de otros agentes del ecosistema en la consecución de los objetivos y, desde el punto



de vista interno, en actuaciones que afectan a la organización y a las personas empleadas públicas. Es decir, los proyectos de esta Estrategia se estructuran en torno a las siguientes líneas estratégicas en función del ámbito de actuación de las medidas que pueden abordarse:

1. **Ciudadanía:** Actuaciones directamente dirigidas a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía o a personas jurídicas.
2. **Ecosistema:** Actuaciones dirigidas a involucrar a ciudadanía, universidades, empresas y otras Administraciones públicas en los objetivos de esta Estrategia.
3. **Organización:** Actuaciones dirigidas a transformar la organización de la administración para mejorar la prestación de servicios.
4. **Personas empleadas públicas:** Actuaciones dirigidas a las personas que prestan servicio en la Junta de Andalucía.

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, lo cual va a permitir 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.**

8.1. CIUDADANÍA

Las actuaciones directamente dirigidas a mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía y personas jurídicas se pueden clasificar en función del canal de relación (presencial, telefónico y web) y en función de si la interacción es unidireccional (de la Administración hacia la ciudadanía) o bidireccional.

Por otra parte, el análisis de los Objetivos Generales relacionados con el primer objetivo estratégico ha puesto de manifiesto que resulta especialmente importante en este momento avanzar en el aprovechamiento de los datos de los que dispone la Administración para prestar proactivamente servicios a la ciudadanía y para personalizar la relación con ésta.

Como resultado de todo ello, dentro de esta línea estratégica se identifican los siguientes programas:

1. **La Junta a tu lado:** Acercar la administración a la ciudadanía, proporcionando acceso de manera cómoda, cercana y ágil a los puntos de contacto de la administración, teniendo en cuenta tanto la atención presencial como la atención a distancia por los canales electrónicos y telefónico.
2. **La Junta para ti:** Facilitar a la ciudadanía el uso de los servicios de la administración, garantizando que las personas sepan cómo utilizarlos y no encuentren barreras en el acceso a los mismos.
3. **Servicios personalizados:** Dar un trato personalizado a la ciudadanía, utilizando la información que la administración ya tiene sobre cada persona para darle los servicios que necesita cuando lo necesita, de manera proactiva siempre que sea posible, y eliminando la necesidad de que las personas aporten información que la administración ya conoce.
4. **Tu sede electrónica más fácil:** Mejorar los servicios electrónicos a la ciudadanía vía web o aplicaciones móviles.

8.2. ECOSISTEMA

Las actuaciones dirigidas a involucrar a ciudadanía, universidades, empresas y otras Administraciones públicas en los objetivos de esta Estrategia, se pueden clasificar en función del instrumento de colaboración más adecuado para cada agente.

Esta colaboración se puede producir tanto en el propio desarrollo de esta Estrategia, como instrumento de coordinación de las actuaciones, como en las iniciativas que se impulsen en cada uno de los órganos directivos.

Como resultado de todo ello, dentro de esta línea estratégica se identifican los siguientes programas:

1. **Co-creación de la Estrategia:** Promover la colaboración entre ciudadanía, universidades, empresas, instituciones y directivos para identificar retos y co-crear proyectos innovadores que refuercen la Estrategia, alineando soluciones con las necesidades reales y aprovechando la diversidad de perspectivas.
2. **Fomento de la innovación extendida:** Proporcionar datos, espacios e incentivos al ecosistema de la Junta de Andalucía que les permitan contribuir a los objetivos de la EAPI.
3. **Colaboración interadministrativa:** Impulsar y coordinar la colaboración entre los órganos directivos y otras Administraciones públicas, promoviendo el intercambio entre profesionales y garantizando el seguimiento de acuerdos y proyectos conjuntos.
4. **Compra pública de innovación:** Fomentar el uso eficiente del mecanismo de compra pública innovadora por parte de los órganos directivos.

8.3. ORGANIZACIÓN

Las actuaciones dirigidas a transformar la organización de la administración para mejorar la prestación de servicios se pueden clasificar en función de los tipos de instrumentos de coordinación que existen en la Junta de Andalucía.

Como resultado de todo ello, dentro de esta línea estratégica se identifican los siguientes programas:

1. **Planificación transversal de servicios:** Coordinar el conjunto de servicios que se prestan, complementando la visión sectorial que tiene cada uno de los órganos directivos.
2. **Usamos los datos de forma segura:** Poner en marcha y coordinar las medidas de protección de datos personales que permitan sacarles todo el partido sin comprometer la privacidad y la seguridad.
3. **Dirección de la innovación:** Ayudar a los órganos directivos a organizar los esfuerzos que dedican a mejorar los servicios que prestan y su propio funcionamiento utilizando metodologías de innovación.
4. **Transformación de procesos comunes:** Impulsar un sistema unificado que optimice los procesos administrativos, con especial atención a la tramitación electrónica de expedientes que afecten a distintas consejerías, la gestión centralizada de notificaciones (tanto digitales como físicas) y la conservación a largo plazo de expedientes.
5. **Transformación de la dirección pública:** Poner a disposición de los órganos directivos las herramientas informáticas y el asesoramiento (automatizados y personal) para que puedan elaborar planes estratégicos de calidad y evaluables. Así mismo, se fomentará la mejora de servicios a través de la vigilancia e inspección.



6. **Gestión electrónica de expedientes:** Impulsa la digitalización, automatización y supervisión eficiente de los procedimientos y servicios de la Junta de Andalucía.

8.4. PERSONAS EMPLEADAS PÚBLICAS

Las actuaciones dirigidas a las personas que prestan servicio en la Junta de Andalucía se pueden clasificar en función de las principales áreas de gestión de recursos humanos en la Administración pública (selección, provisión, capacitación, evaluación del desempeño, etc.), a lo cual se añade la participación de las personas empleadas en el impulso de la innovación pública.

Como resultado de todo ello, dentro de esta línea estratégica se identifican los siguientes programas:

1. **Cultura innovadora:** Poner en contacto a las personas empleadas interesadas en innovar, facilitar que trabajen en grupo, alentar que realicen propuestas innovadoras y canalizarlas eficazmente a los órganos directivos competentes.
2. **Desarrollo profesional:** Dar formación y acreditar las competencias de las personas empleadas públicas.
3. **Nuevo talento público:** Mejorar las ofertas de empleo público y los procedimientos de selección orientándolos a las competencias que necesita la Administración para innovar.
4. **Herramientas que empoderan:** Implantar herramientas informáticas versátiles, que se utilizan en muchas actividades diferentes y hacen que el trabajo de las personas empleadas sea mucho más eficaz y eficiente.

9. CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

Como se ha argumentado anteriormente, dado el alcance tan amplio de esta Estrategia, el número de proyectos posible es muy grande. Por tanto, es necesario determinar un conjunto de directrices que guíen la decisión de cuáles acometer.

Como resultado del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), el diseño de las medidas destinadas a alcanzar los Objetivos Generales, definidos en esta Estrategia, debe basarse en los siguientes principios que determinan qué tipo de proyectos se incluyen:

1. **Gestionar la Estrategia como un proyecto innovador:** Iniciar proyectos que permitan aprender sobre los problemas y colaborar con otros actores, postergando a sucesivas iteraciones la ideación de soluciones que no estén claras.
2. **Alinear con la Estrategia las iniciativas que ya existen:** Las iniciativas que ya están en marcha y los proyectos previstos en otras estrategias no se detallan en ésta, pero se especifica qué objetivo de resultado concreto deben alcanzar para contribuir a ella.
3. **No demorar oportunidades ni cambios profundos:** Iniciar en la primera iteración los proyectos que consiguen beneficios pronto y los que requieren mucha gestión del cambio.
4. **Descentralizar:** Abordar los problemas verticales desde los órganos directivos competentes, centrando la Estrategia en las competencias horizontales.

9.1. GESTIONAR LA ESTRATEGIA COMO UN PROYECTO INNOVADOR

Entendemos que la Estrategia para una Administración Pública Innovadora debe ser en sí misma innovadora, porque tiene todos los elementos de novedad que indican que debe gestionarse como un proyecto innovador. Esto es así porque se enfoca en crear valor público, (que la ciudadanía vea sus problemas resueltos en mayor medida por los servicios que presta la Administración) resolviendo de formas novedosas los problemas en el acceso y la prestación de los servicios.

La solución a estos problemas será necesariamente novedosa, pues implica transformar la prestación de servicios, el acceso de la ciudadanía a los mismos, la forma en la que los órganos directivos trabajan para resolver los problemas públicos y la forma en la que se distribuyen los recursos de la Administración. Además, los problemas a resolver en esta Estrategia son muy complejos ya que sus raíces se hunden en el funcionamiento de la Administración Pública y afectan a cuestiones tecnológicas, organizativas y de recursos humanos.

Una de las fortalezas identificadas en el análisis DAFO es la experiencia en evaluación de políticas públicas. Las estrategias se basan en un trabajo concienzudo de diagnóstico, planificación a medio o largo plazo y evaluación que maximiza la relevancia (asegurar que los recursos se dedican a los problemas que importan), efectividad (conseguir que se resuelvan los problemas identificados) y eficiencia (maximizar la coherencia entre las medidas a las que se dedican los recursos y los resultados que pretenden conseguir).



Para conseguir una estrategia pública evaluable, tal como se ha mencionado con anterioridad, se ha seguido la metodología de evaluación de políticas públicas³⁰ que proporciona el Instituto Andaluz de Administración Pública y se someterá a una evaluación ex ante con el objetivo de evaluar su diseño, así como otros factores tales como pertinencia, coherencia, oportunidad, contexto, recursos, etc.

No obstante, dado su carácter innovador, esta planificación, a varios años, debe compatibilizarse con la necesidad de entender problemas complejos, aprender qué medidas funcionan y cuáles no, construir progresivamente relaciones de colaboración con los agentes implicados (órganos directivos, otras Administraciones, Universidad, empresas y ciudadanía) para comenzar a obtener resultados cuanto antes.

La mejor forma de conseguirlo es combinar una planificación general, que aporte coherencia e impulso al conjunto, con un enfoque iterativo, es decir, llegar a un resultado mediante aproximaciones sucesivas. Por tanto, solo se detallan los proyectos que se emprenderán a corto plazo, ya que a medida que se avance en la ejecución de la Estrategia se dispondrá de más información para definir mejor las futuras.

Además, todas las medidas que se emprendan deben gestionarse como iniciativas innovadoras, profundizando sobre los problemas, experimentando, evaluando para extraer aprendizajes, etc.

Todo ello lleva a definir y priorizar proyectos que contribuyan a:

1. Investigar en profundidad problemas y seleccionar las mejores soluciones.
2. Aprovechar las oportunidades de colaboración público-público y público-privada y el potencial de los recursos humanos de la Junta de Andalucía

Como resultado, el diagnóstico inicial se irá complementando con los aprendizajes de las medidas que se pongan en marcha. Se prevé que esto provoque que algunos problemas, objetivos e indicadores se redefinan en sucesivas revisiones de la Estrategia. Como resultado, se espera alinear mejor las actuaciones con los problemas.

9.2. ALINEAR CON LA ESTRATEGIA LAS INICIATIVAS QUE YA EXISTEN

Una de las fortalezas identificadas es la existencia de proyectos en marcha en otras estrategias, relacionados con los problemas que esta Estrategia pretende resolver.

Algunas de estas iniciativas se enmarcan en la mejora continua de los servicios que presta la Junta de Andalucía y que se realizan de forma cotidiana. Al identificarse como fortaleza la centralización de las competencias en estos dos ámbitos, es conveniente tener en cuenta las actuaciones de todos estos órganos horizontales.

Además, otras muchas se enmarcan, detallan y coordinan en otros planes estratégicos de la Junta de Andalucía. Particularmente, pueden encontrarse sinergias con:

1. Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030: Del análisis DAFO se deriva la importancia de la tecnología como fuente de oportunidades de resolución de problemas y de colaboración con otras Administraciones. Además, la mayoría de los problemas

³⁰ Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP: <https://juntadeandalucia.es/organismos/iaap/areas/evaluacion-politicas-publicas/servicios-epp.html>

- identificados en el diagnóstico tienen un componente tecnológico en su causa (por ejemplo, el P02) o en su solución (por ejemplo, el P13).
2. Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía: La organización territorial es clave para la atención directa a la ciudadanía (problema A) y la prestación de servicios (problema B). Es imprescindible para que la Administración se adapte con agilidad a las necesidades de la ciudadanía (problema C) y se ve afectada de manera especial por los problemas que causan una falta de tiempo para innovar (problema D).
 3. Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Administración General de la Junta de Andalucía 2023-2030: El papel de las personas empleadas públicas es esencial para que la Administración se adapte con agilidad a las necesidades de la ciudadanía (problema C), a través de su implicación en iniciativas innovadoras (P12) y la forma en la que se definen (P11) y realizan (P10). Del mismo modo, deben ser capaces de adaptarse para que la Administración se adapte con más flexibilidad a las necesidades (P15) y son imprescindibles para que las actividades se realicen de forma eficiente (P13).

Por tanto, se establece como prioridad de esta Estrategia sacar el máximo partido a todos estos esfuerzos. Para ello, es necesario identificar qué proyectos existentes tienen potencial para contribuir a los objetivos de esta Estrategia. Aunque cada uno de estos proyectos ya se gestiona en su ámbito o en la estrategia correspondiente, que define sus objetivos e indicadores, resulta conveniente especificar la forma en la que contribuyen a los Objetivos Generales de esta Estrategia; es decir:

- Se identifican las medidas que ya están en marcha o previstas en otras estrategias que puedan tener efecto sobre los objetivos de ésta.
- Se especifica, a través de un objetivo de resultado, cómo puede contribuir cada uno de estos proyectos a los objetivos de la Estrategia.

9.3. NO DEMORAR OPORTUNIDADES NI CAMBIOS PROFUNDOS

Uno de los principios de la innovación es aprovechar las oportunidades. En el análisis DAFO se ha detectado como oportunidad que las tecnologías emergentes permiten iniciar a corto plazo proyectos que antes eran mucho más complejos. Del mismo modo, pueden identificarse otros proyectos capaces de producir beneficios a corto plazo con un esfuerzo relativamente pequeño.

Por otra parte, entre las debilidades identificadas se encuentran la resistencia al cambio y la burocracia. Para alcanzar muchos de los objetivos de esta Estrategia será necesario introducir transformaciones de calado que pueden verse especialmente afectadas por estas dificultades. Para superarlas, es necesario comunicar e implantar los cambios gradualmente, lo que requiere tiempo. Aunque la Estrategia se gestione de forma innovadora y sea por tanto iterativa, en la medida en que las actuaciones que requieren más gestión del cambio puedan preverse desde el inicio de la ejecución de la Estrategia, éstas tendrán más probabilidades de éxito.

Por tanto, se adopta como criterio de priorización:

1. Oportunidades de mejora temprana.
2. Medidas que requieren anticipación porque tienen plazos de preparación largos o requieren mucha gestión del cambio.
3. Áreas con mayores necesidades de transformación.

9.4. DESCENTRALIZAR

Entre las debilidades identificadas, el análisis DAFO concluye que los problemas específicos deben ser abordados desde el centro directivo competente. La Junta de Andalucía está organizada en más de un centenar de órganos directivos, por lo que las actuaciones específicas correspondientes no pueden preverse y coordinarse en el marco de esta Estrategia.

Sin embargo, la Estrategia sí debe prever lo siguiente:

- Actuaciones directamente dirigidas a resolver problemas generales que impactan en la prestación de servicios del conjunto de órganos directivos.
- Actuaciones dirigidas a crear mejores condiciones para que los órganos directivos puedan prestar los servicios de los que son responsables.
- Actuaciones cuyo principal foco es el apoyo directo a la actividad de los órganos directivos.



10. PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

El análisis realizado en el epígrafe 8 describe cómo se conseguirá cada Objetivo General a través de contribuciones relevantes de varios programas de actuación. El análisis de los programas de actuación consolida esta información, evidenciando que **todos los programas son necesarios, ya que contienen contribuciones relevantes a varios Objetivos Generales**, como puede observarse en la siguiente tabla:

	Objetivos Generales															
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
Línea 1: Ciudadanía																
La Junta a tu lado	X	X	X	X												
La Junta para ti	X	X	X	X												
Servicios personalizados	X	X		X												
Tu sede electrónica más fácil		X	X	X												
Línea 2: Ecosistema																
Co-creación de la Estrategia	X	X		X		X	X		X		X	X	X			
Fomento de la innovación extendida					X	X						X				
Colaboración interadministrativa					X	X			X			X				X
Compra pública de innovación					X	X	X			X		X				
Línea 3: Organización																
Planificación transversal de servicios	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
Usamos los datos de forma segura	X	X		X									X	X		X
Dirección de la innovación						X			X	X	X	X	X	X		X
Transformación de procesos comunes		X		X				X			X	X	X	X		X
Transformación de la dirección pública										X	X	X				
Gestión electrónica de expedientes		X	X	X			X	X	X			X	X	X		X
Línea 4: personas empleadas públicas																
Cultura innovadora					X				X	X		X				X
Desarrollo profesional				X			X		X		X		X			
Nuevo talento público									X	X	X		X		X	
Herramientas que empoderan											X			X	X	X

27. Matriz de contribución de programas y proyectos a objetivos generales (Fuente: Elaboración propia).

El conjunto de Objetivos Específicos de cada programa es una descripción clara de la utilidad de dicho programa para la Estrategia y facilita la identificación, priorización y coordinación de los proyectos que lo componen.

Uno de los principios estratégicos en los que se ha decidido basar esta Estrategia es gestionarla de forma innovadora. De este principio se deriva que el conjunto de proyectos que desarrolla cada uno de los programas no está cerrado, sino que será revisado a medida que se itera por las fases de la metodología de innovación. Por ejemplo, algunos proyectos proporcionarán datos que permitirán comprender mejor los problemas desde el punto de vista de las personas usuarias, lo cual permitirá encontrar soluciones novedosas que, con la información actual, no es posible plantear.



Sin perjuicio de que el desarrollo de cada programa determinará los proyectos que finalmente se realicen, es necesario identificar qué proyectos forman parte de cada programa desde su inicio. Para ello, debemos tener en cuenta los criterios de priorización, que permiten **evaluar la oportunidad de comenzar los proyectos en este momento**.

Por tanto, para cada programa se detallan los proyectos que cumplen cualquiera de las condiciones anteriores.

10.1. LÍNEA ESTRATÉGICA: CIUDADANÍA

10.1.1. Programa 1.1: La Junta a tu lado

La Junta a tu lado consiste en acercar la administración a la ciudadanía, proporcionando acceso de manera cómoda, cercana y ágil a los puntos de contacto de la administración, teniendo en cuenta tanto la atención presencial como la atención a distancia por los canales electrónicos y telefónico.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG01, OG02, OG03 y OG04 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS1.1.1. Acercar las oficinas de la Administración a la ciudadanía, aumentando la capilaridad en la atención presencial (contribuye a OG03 y OG04).
2. OS1.1.2. Garantizar que las consultas y dudas de la ciudadanía sean resueltas de manera rápida y correcta en el primer contacto (contribuye a OG04).
3. OS1.1.3. Facilitar que cualquier persona que lo necesite pueda obtener apoyo de su entorno o del tercer sector para realizar trámites administrativos por medios electrónicos (contribuye a OG01 y OG02).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS1.1.1. Porcentaje de la población que tiene que desplazarse más de 15 minutos para acceder a una oficina de la Administración.
2. IS1.1.2a. Porcentaje de casos que se resuelven en la primera llamada o visita.
3. IS1.1.2b. Grado de satisfacción de la ciudadanía con la atención prestada en los puntos de contacto de la administración.
4. IS1.1.3. Incremento relativo del número de trámites realizados mediante representación.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

1.1.1. Red de oficinas

Consolidar y optimizar una red integral de oficinas y servicios de atención a la ciudadanía, garantizando una cobertura territorial equitativa y una prestación de servicios eficiente y accesible. Incluye la identificación y mapeo de centros existentes, la creación de un catálogo de servicios estandarizados, la implantación de nuevas oficinas y la integración de entidades locales y privadas en la red. Además, se implementarán servicios innovadores como atención a domicilio, oficinas móviles y mejoras en el sistema de cita previa, con el fin de atender a poblaciones dispersas, personas con movilidad reducida y situaciones de emergencia. El proyecto también contempla la evaluación continua del funcionamiento de la red mediante indicadores desagregados y la actualización normativa para garantizar la capilaridad y calidad en la atención presencial.

Temporalización: 2025-2030

1.1.2. Ciudadanía habilitada

Garantizar que las personas que tienen dificultades para relacionarse de forma directa con la administración o no pueden hacerlo (con especial atención a personas mayores, personas en riesgo de exclusión social y menores) puedan ser representadas de manera sencilla, segura, eficiente y respaldada jurídicamente, tanto para realizar trámites como para obtener información y consultar sus datos. Para ello, se llevará a cabo un estudio integral que combine análisis jurídicos y tecnológicos, con el fin de identificar las barreras actuales y proponer soluciones que aumenten la seguridad jurídica y faciliten el acceso a los servicios públicos. El proyecto busca fortalecer los mecanismos de apoyo para personas con dificultades de acceso, permitiendo que terceros (familiares, tutores o representantes) puedan actuar en su nombre sin comprometer la protección de sus derechos.

Temporalización: 2025-2027

1.1.3. Atención omnicanal integrada

Ofrecer una experiencia de atención a la ciudadanía coherente, eficiente y de alta calidad a través de la integración y optimización de todos los canales de atención (presencial, telefónico, electrónico y virtual). Se consolidarán los servicios de atención telefónica en un centro integrado, se homogeneizarán los procedimientos de atención en todos los canales y se habilitará al Servicio 012 para realizar trámites y consultar datos por teléfono. Además, se desarrollará un portal web que permita a la ciudadanía gestionar solicitudes, consultar estados de trámites y suscribirse a avisos. El proyecto también incluye la implantación de asistentes virtuales basados en inteligencia artificial, la gestión del conocimiento transversal y un plan de formación específico para el personal, con el fin de garantizar respuestas rápidas y correctas en el primer contacto y una experiencia integrada en todos los canales.

Temporalización: 2024-2028

1.1.4. Conecta con Andalucía

Proporcionar acceso wifi gratuito a la ciudadanía en las sedes de la Administración de la Junta de Andalucía.

Temporalización: 2024-2025

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde funcionalmente a la Secretaría General para la Administración Pública y tecnológicamente a la Agencia Digital de Andalucía. Asimismo, se requerirá la colaboración estrecha de los órganos responsables de todas aquellas oficinas que se integren en la red de oficinas.

Este programa está dirigido a toda la población andaluza, especialmente a aquellas personas que tienen más dificultades para relacionarse con la administración a través del canal electrónico. Las personas beneficiarias coinciden, en este programa, con las personas destinatarias.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos presupuestarios y humanos que la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía y el resto de órganos afectados tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.1.2. Programa 1.2: La Junta para ti

Mediante este programa se pretende facilitar a la ciudadanía el uso de los servicios de la administración, garantizando que las personas sepan cómo utilizarlos y no encuentren barreras en el acceso a los mismos.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG01, OG02, OG03 y OG04 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS1.2.1. Garantizar que la información sobre trámites y servicios sea clara, accesible y completa (contribuye a OG01 y OG04).
2. OS1.2.2. Eliminar las barreras que impiden el acceso equitativo a los servicios públicos (contribuye a OG02 y OG03).
3. OS1.2.3. Garantizar la atención a las personas que no hablan español (contribuye a OG01).
4. OS1.2.4. Capacitar a la ciudadanía para relacionarse con la Administración eficaz y electrónicamente (contribuye a OG01 y OG02).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS1.2.1. Número de trámites y servicios publicados en la web que han sido revisados y cuentan con información actualizada y adaptada a formatos de lectura fácil y lenguaje claro.
2. IS1.2.2. Porcentaje de la ciudadanía que afirma tener problemas al utilizar un sitio web o aplicación de las administraciones o servicios públicos según características demográficas y socioeconómicas.
3. IS1.2.3. Número de atenciones que se realizan en idiomas distintos del español.
4. IS1.2.4. Número de acciones formativas dirigidas a la ciudadanía donde el objetivo sea mejorar la relación con la Administración.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

1.2.1. Mejorar la información online y el acceso a trámites

Mejorar la información disponible en línea y facilitar el acceso a los trámites administrativos, asegurando que la ciudadanía pueda comprender fácilmente los procedimientos y servicios de la Administración. Para ello, se adoptarán estrategias de lenguaje claro, materiales de apoyo accesibles y recursos interactivos como simuladores. Además, se fortalecerá la difusión de servicios poco conocidos, se optimizará la estructura de la web institucional y se ofrecerá información clara sobre la protección de datos personales. Se pondrá un enfoque especial en colectivos vulnerables y en personas con responsabilidades de cuidado, garantizando que puedan realizar gestiones sin barreras innecesarias.

Temporalización: 2025-2028

1.2.2. Eliminación de barreras

Detectar y eliminar barreras en el acceso de la ciudadanía a la administración, con una visión holística de las dificultades que tienen las personas de todo tipo para hacer uso de la administración, diseñando soluciones inclusivas. Para ello se prestará especial atención a las oportunidades perdidas por colectivos vulnerables, considerando la interseccionalidad de género con otras desigualdades. A partir del diagnóstico de las barreras existentes, se implementarán medidas razonables y proporcionadas para reducir las brechas detectadas. Además, se impulsará la creación de servicios adaptados a las necesidades actuales y futuras de los colectivos vulnerables, asegurando una Administración más accesible e inclusiva.

Temporalización: 2025-2030

1.2.3. Atención multi-idioma

Implantar servicios de traducción en tiempo real para permitir la atención en idiomas distintos del español tanto en oficinas presenciales como en el teléfono 012.

Temporalización: 2028-2029

1.2.4. Creciendo en digital

Temporalización: 2025-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública, si bien el proyecto "Creciendo en digital" será responsabilidad de la Agencia Digital de Andalucía, entidad de la que también se requerirá la colaboración estrecha para todo lo relativo a los sistemas de información utilizados en el resto de los proyectos.

Este programa está dirigido a toda la población andaluza, especialmente a aquellas personas y colectivos que se encuentran con barreras de cualquier tipo en el acceso a los servicios públicos. Las personas beneficiarias coinciden, en este programa, con las personas destinatarias.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos presupuestarios y humanos que la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía y el resto de órganos afectados tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.1.3. Programa 1.3: Servicios personalizados

La Junta de Andalucía quiere dar un trato personalizado a la ciudadanía, utilizando la información que la administración ya tiene sobre cada persona para darle los servicios que necesita cuando lo necesita, de manera proactiva siempre que sea posible, y eliminando la necesidad de que las personas aporten información que la administración ya conoce.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG01, OG02 y OG04 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS1.3.1. Mejorar la atención a la ciudadanía identificando de manera proactiva a quienes tienen derecho a servicios, simplificando trámites (contribuye a OG01, OG02 y OG04).
2. OS1.3.2. Reducir la carga administrativa sobre la ciudadanía no pidiendo información que ya tiene la Administración (contribuye a OG02 y OG04).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS1.3.1. Porcentaje de prestaciones de servicio que comienzan proactivamente.
2. IS1.3.2. Número medio de campos autorrellenados en los formularios de solicitud dirigidos a la ciudadanía.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

1.3.1. Gestión de datos de la ciudadanía

Crear un mecanismo eficiente de gestión de datos de la ciudadanía, incluyendo sus datos de contacto, su situación, necesidades e intereses, y los servicios proactivos y avisos personalizados que desea recibir, todo ello con pleno cumplimiento de la normativa de protección de datos personales.

Temporalización: 2025-2028

1.3.2. Dímelo una vez

Optimizar las plataformas electrónicas de solicitud para reducir la carga administrativa sobre la ciudadanía. Se implementará el rellenado automático de datos en los formularios, aprovechando la información ya disponible en la Administración, evitando que las personas usuarias tengan que proporcionar repetidamente los mismos datos. Con esta mejora, se agilizarán los trámites, se reducirá el tiempo necesario para completar solicitudes y se mejorará la experiencia digital de la ciudadanía.

Temporalización: 2026-2029

1.3.3. Lo hacemos por ti

Transformar los servicios administrativos para que sean más proactivos y accesibles, reduciendo la necesidad de que la ciudadanía solicite explícitamente aquellos beneficios a los que tiene derecho. Se analizarán los procedimientos susceptibles de automatización y personalización, priorizando la transformación de los más relevantes. Se implementará una escala de grados de proactividad en el Registro de Procedimientos y Servicios (RPS) y se desarrollarán avisos personalizados integrados en la Carpeta Ciudadana. Además, se actualizará la normativa para garantizar la seguridad jurídica en la prestación de estos servicios automatizados y proactivos.

Temporalización: 2025-2030

Este programa tiene una componente tecnológica especialmente relevante, si bien para su ejecución resulta asimismo imprescindible una gran implicación funcional por parte de todos los órganos de la Junta de Andalucía que proporcionan servicios a la ciudadanía. Por ello, la responsabilidad de este programa estará compartida entre la Agencia Digital de Andalucía, como órgano tecnológico, y la Secretaría General para la Administración Pública, como órgano coordinador de todos los órganos con responsabilidad funcional en los proyectos a realizar.

Este programa está dirigido a toda la población andaluza. Las personas beneficiarias coinciden, en este programa, con las personas destinatarias.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos presupuestarios y humanos que la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía y el resto de órganos afectados tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.1.4. Programa 1.4: Tu sede electrónica más fácil

Este programa consiste en mejorar los servicios electrónicos a la ciudadanía vía web o aplicaciones móviles.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG02, OG03 y OG04 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS1.4.1. Mejorar la experiencia de la ciudadanía con la sede electrónica, haciendo que sea más accesible, intuitiva y eficiente, incluso desde dispositivos móviles (contribuye a OG02 y OG04).
2. OS1.4.2. Evitar que las personas deban acudir presencialmente a las oficinas por falta de conocimiento o dispositivo para identificarse electrónicamente (contribuye a OG02, OG03 y OG04).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS1.4.1a. Grado de satisfacción de la ciudadanía con la sede electrónica de la Junta de Andalucía.
2. IS1.4.1b. Porcentaje de trámites realizados desde el móvil.
3. IS1.4.2. Porcentaje de población que dispone de algún tipo de identificador electrónico y lo utiliza.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

1.4.1. Mejorar la sede electrónica

Hacer que la sede electrónica sea más accesible, intuitiva y eficiente para la ciudadanía. Se implementarán sistemas de ayuda contextual, como chatbots y navegación guiada, para facilitar el uso de los servicios digitales. Además, se rediseñarán las plataformas asegurando una experiencia homogénea en distintos servicios y dispositivos, especialmente en móviles, y garantizando su compatibilidad con trámites que involucran a varios organismos. También se ampliará la información disponible sobre el estado de tramitación de los expedientes en la Carpeta Ciudadana, proporcionando mayor transparencia y reduciendo la incertidumbre de las personas usuarias.

Temporalización: 2026-2029

1.4.2. Simplificación de los mecanismos de identificación y firma

Simplificar los mecanismos de identificación y firma digital, garantizando su accesibilidad, seguridad y cumplimiento normativo. Se evaluarán e implementarán soluciones más intuitivas, como el uso de tokens enviados a dispositivos móviles y métodos biométricos, priorizando la inclusión de colectivos vulnerables. Además, se trabajará en la adecuación del marco normativo para permitir el uso de estos nuevos sistemas, alineándolos con las tendencias europeas en identidad digital.

Temporalización: 2026-2029

Este programa tiene una componente tecnológica especialmente relevante, si bien para su ejecución resulta asimismo imprescindible la implicación funcional de la Secretaría General para la Administración Pública. Por ello, la responsabilidad de este programa estará compartida entre la Agencia Digital de Andalucía, como órgano tecnológico, y la Secretaría General para la Administración Pública, como responsable funcional.

Este programa está dirigido a toda la población andaluza. Las personas beneficiarias coinciden, en este programa, con las personas destinatarias.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos presupuestarios y humanos que la Secretaría General para la Administración Pública y la Agencia Digital de Andalucía tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.2. LÍNEA ESTRATÉGICA: ECOSISTEMA

10.2.1. Programa 2.1: Co-creación de la estrategia

Con este programa se promueve la colaboración entre ciudadanía, universidades, empresas, instituciones y directivos para identificar retos y co-crear proyectos innovadores que refuercen la Estrategia, alineando soluciones con las necesidades reales y aprovechando la diversidad de perspectivas.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG01, OG02, OG04, OG06, OG07, OG09, OG11, OG12 y OG13 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS2.1.1. Entender los problemas actuales y futuros desde la perspectiva de las personas que los sufren (contribuye a OG1, OG2, OG4 y OG6).
2. OS2.1.2. Sacar el máximo partido a lo que pueden aportar a los proyectos de la Estrategia todos los agentes (contribuye a OG9, OG11 y OG12).
3. OS2.1.3. Dar a los problemas soluciones originales y pertinentes (contribuye a OG7 y OG13).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS2.1.1. Número de revelaciones sobre los problemas de la ciudadanía fundamentadas en datos.
2. IS2.1.2. Número de personas implicadas en proyectos de la EAPI.
3. IS2.1.3. Media del grado de novedad de las soluciones empleadas en los proyectos de la EAPI, medida por juicio de valor.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

2.1.1. Escucha Andalucía

Recopilar información relevante para el seguimiento de la EAPI con el objetivo de evaluar la percepción, expectativas, necesidades y situación actual de la ciudadanía respecto a los problemas, objetivos y líneas de la estrategia. Para lograrlo, se explorará la viabilidad de integrar instrumentos de medición en encuestas y estadísticas oficiales, así como desarrollar investigaciones específicas que profundicen en el análisis de las causas y naturaleza de los problemas identificados.

Temporalización: 2025-2030

2.1.2. Participa Andalucía

Organizar grupos de trabajo y talleres participativos con todas las partes implicadas o afectadas por los objetivos y líneas de la EAPI, tanto internas como externas a la Junta de Andalucía, que analicen la situación y los avances, identifiquen posibles vías de mejora, faciliten la coordinación de todas las partes implicadas y contribuyan al seguimiento y la ejecución de la estrategia.

Temporalización: 2025-2030

2.1.3. Comunica EAPI

Elaborar materiales divulgativos y realizar acciones de comunicación, sobre la estrategia, sus objetivos, los proyectos que se realizan, los avances que se consiguen, las buenas prácticas susceptibles de replicarse y los resultados de las evaluaciones, tanto hacia la sociedad andaluza como hacia las personas empleadas públicas.

Temporalización: 2025-2030

2.1.5. Impulso y seguimiento de la EAPI

Coordinar la ejecución de las líneas, programas y proyectos contenidos en la estrategia, prestar apoyo metodológico, realizar las evaluaciones, el seguimiento de la consecución de los objetivos a través de indicadores y, como resultado, iterar la estrategia para que se adapte en todo momento a los avances que se vayan consiguiendo y las circunstancias cambiantes.

Temporalización: 2025-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Coordinación para la Transformación e Innovación de la Administración Pública y Protección de datos, integrada en la Secretaría General para la Administración Pública.

Este programa está dirigido a todas las personas que participan en la ejecución y seguimiento de la Estrategia. Beneficiará, de manera indirecta, a toda la población andaluza y a toda la administración de la Junta de Andalucía, en la medida en que las actuaciones realizadas en el marco de la estrategia proporcionen mejoras en los servicios públicos y en el funcionamiento de la Junta de Andalucía.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos presupuestarios y humanos que la Secretaría General para la Administración Pública tiene asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.2.2. Programa 2.2: Fomento de la innovación extendida

Proporcionar datos, espacios e incentivos al ecosistema de la Junta de Andalucía que les permitan contribuir a los objetivos de la EAPI.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG05, OG06 y OG12 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS2.2.1. Conseguir que nuestro ecosistema inicie proyectos complementarios a los gestionados en el marco de la Estrategia, pero alineados con sus objetivos (contribuye a OG05, OG06 y OG12).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

2. IS2.2.1. Número de proyectos iniciados por el ecosistema que producen un entregable que las unidades administrativas correspondientes consideran útil.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

2.2.1. Laboratorio de diseño e innovación social

Crear un espacio colaborativo y promover eventos participativos donde se reúnan ciudadanía, organizaciones, empresas y personal de la Junta de Andalucía y de otras Administraciones públicas para explorar problemas sociales complejos, proponer soluciones innovadoras, co-crear servicios digitales participativamente, evaluar situaciones y proyectos, aplicando metodologías innovadoras y de diseño de servicios.

Temporalización: 2025-2030

2.2.2. Datos abiertos

Aumentar y mejorar los datos publicados por la Junta de Andalucía en formatos abiertos reutilizables por la ciudadanía, asociaciones, universidades y el tejido empresarial para informarse de forma transparente sobre la actividad de la Administración, generar conocimiento, usarlos de forma privada y proveer servicios que generen valor público.

Temporalización: 2025-2030

2.2.3. Premios de innovación

Facilitar que los proyectos innovadores que se realizan o en los que participa la Junta de Andalucía se documenten, divulguen y reciban reconocimiento que facilite su reutilización y conocimiento por parte de la ciudadanía andaluza e incentive a las personas que los impulsan.

Temporalización: 2026-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración el Instituto Andaluz de Administración Pública. No obstante, en el proyecto de datos abiertos la responsabilidad será de la Agencia Digital de Andalucía.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y el Instituto Andaluz de Administración Pública tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.2.3. Programa 2.3: Colaboración interadministrativa

Este programa tiene como finalidad impulsar y coordinar la colaboración entre los órganos directivos y otras Administraciones públicas, promoviendo el intercambio entre profesionales y garantizando el seguimiento de acuerdos y proyectos conjuntos.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG05, OG06, OG09, OG12 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

3. OS2.3.1. Intercambiar conocimiento entre personal de la Junta de Andalucía y personal de otras Administraciones públicas que se enfrenta a los mismos problemas que la EAPI pretende resolver (contribuye a los objetivos OG05, OG06, OG09, OG12 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

4. IS2.3.1. Número de proyectos o grupos de trabajo activos con otras Administraciones públicas relacionados con los objetivos de la EAPI.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

2.3.1. Foro andaluz de colaboración

Crear y participar en espacios de diálogo (grupos de trabajo, congresos, comunidades de práctica, foros online, etc.) con otras Administraciones públicas andaluzas, nacionales e internacionales en los que se analicen las necesidades desde los puntos de vista de todas las partes, y emerjan oportunidades de colaboración.

Temporalización: 2027-2030

2.3.2. Nuevos instrumentos de colaboración

Facilitar el aprovechamiento de las oportunidades e instrumentos de colaboración e intercambio de buenas prácticas existentes entre Administraciones públicas (por ejemplo, el Technical Support Instrument de la comisión europea) y crear oportunidades de colaboración con otras Administraciones.

Temporalización: 2025-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.2.4. Programa 2.4: Compra pública de innovación

Con este programa se busca fomentar el uso eficiente del mecanismo de compra pública innovadora por parte de los órganos directivos.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG05, OG06, OG07, OG10 y OG12 y tiene los siguientes objetivos específicos:

5. OS2.4.1. Construir junto con nuestro ecosistema soluciones que no existen en el mercado a problemas actuales y futuros que no sabemos cómo resolver (contribuye a OG05, OG06, OG07, OG10 y OG12).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

6. IS2.4.1. Número de proyectos de compra pública innovadora adjudicados.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

2.4.1. Coordinación de las iniciativas de CPI

Crear mecanismos de coordinación de iniciativas, gestión del conocimiento y comunidades de prácticas entre personas empleadas que estén trabajando en proyectos de CPI, que permitan intercambiar experiencias, resolver problemáticas comunes, compartir información, ayudarse mutuamente, aprovechar sinergias entre iniciativas en marcha y crear y divulgar buenas prácticas.

Temporalización: 2025-2030

2.4.2. Diagnóstico de necesidades de CPI

Identificar las barreras que dificultan un mayor uso de la compra pública innovadora, analizar las oportunidades de utilización de este mecanismo para impulsar los objetivos y proyectos de la estrategia y explorar soluciones, todo ello colaborativamente con empresas, universidades y personas empleadas de la Junta de Andalucía.

Temporalización: 2025-2030

2.4.3. Impulso del ecosistema de CPI

Facilitar la participación de las personas empleadas en redes y foros de CPI, o promoverlos si es necesario, para incorporar conocimiento externo e identificar problemas futuros o problemas enquistados en los que la CPI podría suponer una vía de solución idónea.

Temporalización: 2025-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Dirección General de Fomento de la Innovación.

Este programa está dirigido a todos aquellos órganos de la administración de la Junta de Andalucía con potencial de utilizar la compra pública innovadora para desarrollar mejor sus funciones y competencias. Las personas beneficiarias de este programa son aquellas que se vean beneficiadas por los implantes o mejoras mediante compra pública innovadora, potencialmente toda la ciudadanía andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Dirección General de Fomento de la Innovación tiene asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.3. LÍNEA ESTRATÉGICA: ORGANIZACIÓN

10.3.1. Programa 3.1: Planificación transversal de servicios

Este programa consiste en coordinar el conjunto de servicios que se prestan, complementando la visión sectorial que tiene cada uno de los órganos directivos.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG01, OG03, OG04, OG05, OG06, OG07, OG08, OG10, OG11, OG12, OG13, OG15 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

7. OS3.1.1. Disponer de datos de uso y calidad de los servicios que permitan priorizar los esfuerzos de mejora (contribuye a OG03, OG04, OG05, OG07, OG08, OG10 y OG14).
8. OS3.1.2. Disponer de información sobre la ciudadanía que facilite la prestación de servicios a los colectivos que más los necesitan (contribuye a OG01, OG04, OG05, OG06, OG07 y OG10).
9. OS3.1.3. Reducir la demora que se produce en momentos puntuales y en ámbitos puntuales mediante la optimización y reasignación de recursos (contribuye a OG03, OG07, OG08 y OG15).
10. OS3.1.4. Facilitar la ejecución de proyectos que necesiten utilizar datos de múltiples fuentes mediante interoperabilidad (contribuye a OG04, OG08, OG11, OG12, OG13 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS3.1.1. Incremento en el número de iniciativas de mejora realizadas basadas en datos.
2. IS3.1.2. Número de servicios que hace uso del índice de vulnerabilidad.
3. IS3.1.3. Porcentaje de reducción de la demora promedio.
4. IS3.1.4. Número de consultas realizadas a las fuentes de datos interoperables creadas con apoyo de este programa.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

3.1.1. Cuadro de mando integral de atención a la ciudadanía y prestación de servicios

Publicar información estadística agregada e integrada de todos los servicios y canales de atención a la ciudadanía, incluyendo indicadores clave como la satisfacción ciudadana, los tiempos de espera y otros datos relevantes desglosados por género. Para ello, se deben incorporar en las plataformas digitales de interacción (presentación de solicitudes, consulta de estado, notificaciones, etc.) funcionalidades que permitan recoger encuestas de satisfacción automáticas tras finalizar trámites orientadas a valorar y mejorar la calidad del servicio. Para ampliar la información anterior, se propone realizar periódicamente una encuesta equivalente a la del diagnóstico inicial con el objetivo de evaluar la percepción ciudadana sobre los trámites y servicios de la Junta de Andalucía. También es fundamental disponer de información sobre los trámites, procedimientos y servicios (uso, volumen de presentaciones por canal, tiempos de espera, etc.) para lo que se desarrollará un cuadro de mando integral, garantizando una visión transversal.

Temporalización: 2024-2026

3.1.2. Índice de vulnerabilidad

Diseñar un conjunto de indicadores de vulnerabilidad que permita identificar colectivos vulnerables de Andalucía a partir de sus características, estudiando tanto la localización como las necesidades específicas, para facilitar la realización de proyectos de mejora orientados específicamente a esos colectivos. En este proyecto se prestará especial atención a la interseccionalidad de género con otras desigualdades, en línea con los objetivos del plan estratégico para la igualdad de mujeres y hombres en Andalucía 2022-2028.

Temporalización: 2025-2028

3.1.3. Adecuación permanente de los recursos a las necesidades

Analizar las brechas críticas entre necesidades y oferta a partir de indicadores clave de demanda, satisfacción ciudadana y tiempos de respuesta, tanto en los centros de atención como en el RPS. Para fortalecer esta base analítica, es prioritario ampliar las capacidades del RPS mediante la incorporación sistemática (por parte de los órganos directivos) de datos estratégicos como público objetivo, KPIs e iniciativas de mejora. En paralelo, se requiere optimizar la distribución operativa mediante: la calendarización inteligente de convocatorias masivas (subvenciones, ayudas, escolarización) para equilibrar la carga administrativa anual; y el reajuste dinámico de recursos humanos, trasladando personal desde áreas con excedentes de capacidad hacia aquellas oficinas y servicios con mayor presión asistencial. Esta redistribución se sustentará en un análisis pormenorizado de cargas laborales que contraste demanda real con medios disponibles, aplicable tanto a Servicios Centrales como Delegaciones Territoriales, cubriendo tanto procesos ciudadanos como operaciones internas. Finalmente, se desarrollaría un diagnóstico de actividades transversales que priorice aquellas optimizaciones con mayor potencial de ahorro acumulado.

Temporalización: 2026-2030

3.1.4. Análisis de necesidades funcionales de interoperabilidad

Estudio de necesidades de interoperabilidad (conjuntos de datos que deben ser interoperables), tanto en la Junta de Andalucía como con las entidades locales (teniendo en cuenta la plataforma de tramitación electrónica local de Andalucía gestionada por la Agencia Digital de Andalucía), con foco en la administración proactiva, y priorización de necesidades en la medida en que los conjuntos de datos sean necesarios para el resto de proyectos.

Temporalización: 2025-2027

3.1.5. Flexibilización de la estructura de puestos de trabajo y su organización

Adecuar la RPT en las Delegaciones Territoriales y otros centros provinciales, ajustándola a sus necesidades reales, las cargas laborales efectivas y los avances tecnológicos actuales. Para garantizar la eficiencia, se mejorarán o flexibilizarán las condiciones de los puestos de difícil cobertura por su ubicación geográfica (Programa 05 del PERRH), asegurando así su operatividad. En paralelo, se desarrollará un catálogo reducido de puestos tipo, alineado con un nuevo esquema organizativo que integre competencias profesionales, demandas tecnológicas y nuevas exigencias operativas. Este catálogo priorizará la definición clara de habilidades requeridas y características adaptativas para cada puesto. Adicionalmente, se establecerán estructuras provisionales de puestos que permitan reforzar temporalmente centros directivos según proyectos o necesidades específicas, fomentando la movilidad estratégica de personal, el intercambio de conocimiento y la optimización de sinergias entre áreas (Programa 04 del PERRH).

Temporalización: 2026-2028

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública, si bien se requerirá la colaboración estrecha de la Agencia Digital de Andalucía para todo lo relativo a cuadros de mando y mejoras del RPS, así como del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía y de la Agencia Digital de Andalucía para lo relativo al índice de vulnerabilidad.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará, de manera indirecta, a toda la población andaluza y a toda la administración de la Junta de Andalucía, en la medida en que la planificación transversal de los servicios mejore la prestación de los mismos.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía, el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía y el resto de órganos afectados tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.3.2. Programa 3.2: Usamos los datos de forma segura

Este programa consiste en poner en marcha y coordinar las medidas de protección de datos personales que permitan sacarles todo el partido sin comprometer la privacidad y la seguridad.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG01, OG02, OG04, OG11, OG13, OG14 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS3.2.1. Facilitar la prestación de servicios personalizados y proactivos con consentimiento de la ciudadanía (contribuye a OG01, OG02, OG04, OG11, OG13 y OG14).
2. OS3.2.2. Facilitar a los órganos directivos el cumplimiento de la normativa de protección de datos personales y la compartición de datos con otras administraciones (contribuye a OG11, OG13, OG14 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS3.2.1. Número de servicios personalizados y proactivos implantados que hacen uso de la gestión integrada de consentimientos y conformidades.
2. IS3.2.2. Mejora de la percepción de los órganos directivos sobre la facilidad de cumplir la normativa de protección de datos personales en la realización de su trabajo.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

3.2.1. Gestión integrada de consentimientos y conformidades

Adoptar plataformas automatizadas para la gestión de los consentimientos de la ciudadanía en el tratamiento de sus datos. A través de una herramienta en línea, la ciudadanía podrá visualizar y administrar sus autorizaciones, permitiéndoles revocar consentimientos previos, actualizar sus preferencias de comunicación y definir cómo la Junta y sus departamentos pueden utilizar su información personal para prestarle servicios proactivos y/o personalizados.

Temporalización: 2025-2028

3.2.2. Compartir datos entre administraciones con seguridad

Analizar las actuaciones a realizar con relación a la protección de datos personales para mejorar los servicios a la ciudadanía compartiendo datos entre administraciones, en la medida en que sea idóneo, necesario y proporcional.

Temporalización: 2026-2028

3.2.3. Transformación del registro de actividades de tratamiento

Dotar a la Junta de Andalucía de una solución más potente y eficiente que la actual herramienta para la gestión del RAT. En la actualidad, presenta limitaciones en la administración de información ampliada, como encargos de tratamiento, sistemas de información o brechas de seguridad, además de no facilitar la gestión de riesgos. Asimismo, muchas actividades de tratamiento, como la gestión de eventos, la captura de imágenes, la vigilancia de edificios o el control horario, son comunes a la mayoría de organismos. Este proyecto busca homogeneizar la gestión y publicación en el RAT, optimizando así los procesos administrativos.

Temporalización: 2025-2028

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública, si bien se requerirá la colaboración estrecha de la Agencia Digital de Andalucía.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía, así como a la ciudadanía. Beneficiará a toda la población andaluza y a toda la administración de la Junta de Andalucía.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y la Agencia Digital de Andalucía tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.3.3. Programa 3.3: Dirección de la innovación

Mediante este programa se pretende ayudar a los órganos directivos a organizar los esfuerzos que dedican a mejorar los servicios que prestan y su propio funcionamiento utilizando metodologías de innovación.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG06, OG09, OG10, OG11, OG12, OG13, OG14 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS3.3.1. Asegurar que hay una proporción adecuada de proyectos de innovación anticipatoria (contribuye a OG06).
2. OS3.3.2. Generalizar la participación del personal en la propuesta de objetivos e iniciativas (contribuye a OG09, e indirectamente al resto de objetivos).
3. OS3.3.3. Tener identificadas y vinculadas a objetivos las iniciativas innovadoras de los órganos directivos (contribuye a OG10, e indirectamente al resto de objetivos).



4. OS3.3.4. Conseguir que los órganos directivos sean conscientes de la importancia de establecer sistemas de innovación capaces de priorizar proyectos que resuelvan problemas reales de la ciudadanía (contribuye a OG09 y OG11, e indirectamente al resto de objetivos).
5. OS3.3.5. Acelerar la innovación proporcionando apoyo para innovar a los órganos directivos (contribuye a OG11, OG12, OG13, OG14 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS3.3.1. Porcentaje de proyectos de innovación identificados como de innovación anticipatoria.
2. IS3.3.2. Porcentaje del personal que ha realizado al menos una propuesta de objetivos y/o iniciativas en el último año.
3. IS3.3.3. Número de iniciativas innovadoras identificadas y vinculadas a objetivos, por órgano directivo.
4. IS3.3.4. Número de órganos directivos que tienen en marcha sistemas de innovación capaces de priorizar proyectos que resuelvan problemas reales de la ciudadanía.
5. IS3.3.5. Número de órganos directivos que han hecho uso en el último año de alguna de las medidas de apoyo que se han puesto a su disposición.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

3.3.1. ADN autodiagnóstico

Guiar a los órganos directivos que componen la Junta de Andalucía en un proceso de diagnóstico de su capacidad de innovación actual, de identificación de las acciones a realizar en su ámbito para incrementarla y de implicación de todo su personal, proporcionando un cuadro de mando y recopilando información que permita identificar áreas de mejora a nivel corporativo y contribuya a la evaluación de la EAPI.

Temporalización: 2025-2030

3.3.2. Unidades de impulso y apoyo a la innovación y al gobierno del dato

Crear una oficina técnica y unidades distribuidas en órganos directivos que ayuden a los equipos y unidades administrativas a emprender proyectos de mejora, aplicar metodologías de innovación y técnicas de participación, rediseñar servicios y procesos, implantar sistemas de gestión (de la innovación, de procesos, por objetivos...), y recoger, procesar y analizar datos.

Temporalización: 2025-2030

3.3.3. Cuadro de mando de la innovación

Se diseñará e implantará un proceso de recogida y evaluación de datos y un cuadro de mando que recopile y agregue información clave sobre la innovación en la Junta de Andalucía y el desarrollo de proyectos de innovación, incluyendo la medición de los indicadores de la EAPI. Además, se llevarán a cabo encuestas periódicas al personal para conocer su percepción sobre la innovación dentro de la organización y orientar futuras mejoras.

Temporalización: 2025-2028

3.3.4. Instrumentos de apoyo a la innovación y mejora de la gestión

Elaborar metodologías, normativas, materiales y herramientas de apoyo relacionadas con la gestión de la innovación, la realización de proyectos innovadores, la evaluación de políticas públicas, el diseño de servicios, la gestión de procesos y la gestión por objetivos. Relacionado con el proyecto P08 del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Temporalización: 2025-2030

3.3.5. Creación de espacios de experimentación seguros

Permitir que los órganos directivos impulsen proyectos que, de forma controlada, superen barreras normativas que limitan la innovación, al estilo del modelo del Entorno Normativo Español sobre Inteligencia Artificial y la Ley 7/2020. Además, se analizará la viabilidad de establecer entornos seguros que faciliten el acceso controlado a datos personales para equipos que trabajan en iniciativas de mejora, evaluando los cambios necesarios en los registros de actividades de tratamiento, los análisis de riesgos y las evaluaciones de impacto en protección de datos.

Temporalización: 2027-2030

3.3.6. Búsqueda de fuentes de financiación para los programas priorizados que lo requieran

Localizar fuentes de financiación para acelerar la ejecución de los programas y proyectos prioritarios, aumentando el ritmo de ejecución sobre el que se tendría manteniendo el presupuesto actual de los órganos implicados en su ejecución. Entre estas fuentes de financiación se encuentra la financiación europea, los fondos destinados a la compra pública innovadora, y la posibilidad de solicitar partidas adicionales de autofinanciación.

Temporalización: 2026-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración con el Instituto Andaluz de Administración Pública, si bien se requerirá la colaboración estrecha de la Agencia Digital de Andalucía.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y la Agencia Digital de Andalucía tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.3.4. Programa 3.4: Transformación de procesos comunes

Este programa pretende impulsar un sistema unificado que optimice los procesos administrativos, con especial atención a la tramitación electrónica de expedientes que afecten a distintas consejerías, la gestión centralizada de notificaciones (tanto digitales como físicas) y la conservación a largo plazo de expedientes.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG02, OG04, OG08, OG11, OG12, OG13, OG14 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS3.4.1. Simplificar la tramitación acelerando la telematización de procedimientos administrativos que afecten a varias Consejerías y evitando retrasos por transferencia de expedientes entre unidades administrativas (contribuye a OG02, OG04, OG08, OG11, OG12, OG13, OG14 y OG16).
2. OS3.4.2. Evitar que cada órgano directivo tenga que gestionar y optimizar sus procesos de notificación y conservación a largo plazo (contribuye a OG11, OG12, OG13, OG14 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS3.4.1. Número de procedimientos administrativos telematizados en cuyo flujo intervienen órganos de varias consejerías.

2. IS3.4.2a. Porcentaje de notificaciones en papel enviadas utilizando un mecanismo centralizado integrado con el sistema de notificaciones.
3. IS3.4.2b. Porcentaje de expedientes electrónicos cuyo archivo y custodia a largo plazo se realiza de forma centralizada e integrada con el archivo de expedientes en papel.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

3.4.1. Tramitador de procedimientos horizontales

Extender los sistemas de tramitación electrónica de la Junta de Andalucía para facilitar la tramitación de procedimientos horizontales, es decir, de procedimientos que afectan a múltiples centros directivos de diversas consejerías, como los recursos administrativos, los expedientes de responsabilidad patrimonial o los de ejercicio de derechos de protección de datos, entre otros.

Temporalización: 2025-2028

3.4.2. Integración de notificaciones electrónicas y en papel

Implantar un mecanismo centralizado de envío de notificaciones en papel (centro de ensobrado o similar), integrado con el sistema de notificaciones, de modo que los órganos directivos que tengan que notificar lo hagan siempre a través del sistema de notificaciones, y sea dicho sistema quien envíe la notificación a través de la sede electrónica de notificaciones o mediante correo postal, según corresponda.

Temporalización: 2026-2029

3.4.3. Archivo electrónico

Implantar un sistema de archivo de los expedientes electrónicos, incluyendo la custodia a largo plazo de los expedientes.

Temporalización: 2027-2030

Este programa tiene una componente tecnológica especialmente relevante, si bien para su ejecución resulta asimismo imprescindible una gran implicación funcional por parte de los órganos de la Junta de Andalucía responsables de procedimientos horizontales y de notificaciones y archivo electrónico. Por ello, la responsabilidad de este programa estará compartida entre la Agencia Digital de Andalucía, como órgano tecnológico, la SG de Patrimonio Histórico y Documental como responsable funcional de archivo y la Secretaría General para la Administración Pública, como responsable funcional de notificaciones y algunos procedimientos horizontales, y coordinador del resto de responsables funcionales de procedimientos horizontales.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía y el resto de órganos implicados tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.3.5. Programa 3.5: Transformación de la dirección pública

Este programa consiste en poner a disposición de los órganos directivos las herramientas informáticas y el asesoramiento (automatizados y personal) para que puedan elaborar planes estratégicos de calidad y evaluables. Así mismo, se fomentará la mejora de servicios a través de la vigilancia e inspección.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG10, OG11 y OG12 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS3.5.1. Identificar y subsanar carencias en la aplicación de buenas prácticas de innovación (contribuye a OG09, OG11 y OG12).
2. OS3.5.2. Asegurar que las políticas públicas responden en el menor plazo posible a problemas correctamente diagnosticados (contribuye a todos los objetivos generales, con especial atención a OG11).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS3.5.1. Número de iniciativas de mejora ligadas a la innovación ejecutadas como resultado de actuaciones inspectoras.
2. IS3.5.2. Porcentaje de políticas públicas en las que al menos un 70% de sus indicadores se alcanzan en el plazo previsto.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

3.5.1. Mejora de servicios a través de la vigilancia e inspección

Utilizar las acciones inspectoras para impulsar proyectos clave de aplicación de metodologías a la mejora de los servicios y los procesos, asesorando y asistiendo a los órganos directivos inspeccionados y facilitando la coordinación con otros agentes necesarios para desbloquear cambios complejos.

Temporalización: 2025-2030

3.5.2. Evaluación de políticas públicas

Poner en marcha la aplicación informática SEPA para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas de la Junta de Andalucía, acompañada de acciones de difusión, sensibilización y formación para el personal empleado público. Además, SEPA contará con cuadros de mando adaptados a las necesidades del personal político, gestores y ciudadanía. Asimismo, el IAAP ofrecerá asesoramiento personalizado para fortalecer la evaluación de políticas públicas y mejorar la toma de decisiones.

Temporalización: 2025-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración con el Instituto Andaluz de Administración Pública.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y el Instituto Andaluz de Administración Pública tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.3.6. Programa 3.6: Gestión electrónica de expedientes

Este programa impulsa la digitalización, automatización y supervisión eficiente de los procedimientos y servicios de la Junta de Andalucía.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG02, OG03, OG04, OG07, OG08, OG09, OG12, OG13, OG14 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS3.6.1. Aumentar el grado de telematización de los procedimientos administrativos (contribuye a OG02, OG04, OG08, OG12, OG13 y OG14).
2. OS3.6.2. Fomentar que los órganos directivos controlen sus procesos, dotándoles de indicadores que les faciliten realizar acciones correctivas y controlar la capacidad (contribuye a OG03, OG07, OG08, OG09, OG12 y OG13).
3. OS3.6.3. Automatizar y agilizar las tareas que más horas acumuladas de trabajo consumen (contribuye a OG08, OG13 y OG14).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS3.6.1. Número de procedimientos por grado de telematización.
2. IS3.6.2. Percepción de los órganos directivos de que disponen de los indicadores que necesitan para controlar sus procesos.
3. IS3.6.3. Número de procedimientos administrativos automatizados.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

3.6.1. Tu expediente al día

Impulsar a los órganos directivos a incrementar el grado de telematización actual de los procedimientos de los que son competentes. Además, promover que los nuevos procedimientos cumplan las características de telematización necesarias para alcanzar un grado de telematización alto (grado 3 o 4).

Temporalización: 2025-2030

3.6.2. Cuadro de mando de sistemas sectoriales

Diseñar e implantar un cuadro de mando que recoja y agregue la información relevante sobre la tramitación de expedientes en los sistemas sectoriales, de modo que sea útil para que los órganos directivos realicen seguimiento del estado de sus expedientes y puedan tomar decisiones orientadas a mejorar y/o a agilizar su tramitación.

Temporalización: 2026-2029

3.6.3. Automatización de procesos

Extender el uso de sistemas de automatización de procesos mediante robots a aquellas tareas y procedimientos en los que el uso de robots ayuda a agilizar la tramitación de expedientes de manera eficiente.

Temporalización: 2025-2030

Este programa tiene una componente tecnológica especialmente relevante, si bien para su ejecución resulta asimismo imprescindible una gran implicación funcional por parte de todos los órganos de la Junta de Andalucía que tramitan expedientes administrativos. Por ello, la responsabilidad de este programa estará compartida entre la Agencia Digital de Andalucía, como órgano tecnológico, y la Secretaría General para la Administración Pública, como órgano coordinador de todos los órganos con responsabilidad funcional en los proyectos a realizar.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública, la Agencia Digital de Andalucía y el resto de los órganos implicados tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.4. LÍNEA ESTRATÉGICA: PERSONAS EMPLEADAS PÚBLICAS

10.4.1. Programa 4.1: Cultura innovadora

Este programa consiste en poner en contacto a las personas empleadas interesadas en innovar, facilitar que trabajen en grupo, alentar que realicen propuestas innovadoras y canalizarlas eficazmente a los órganos directivos competentes.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG05, OG09, OG10, OG12 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS4.1.1. Hacer llegar a los órganos directivos competentes propuestas innovadoras útiles y bien formuladas de las personas empleadas que prestan los servicios (contribuye a OG05, OG09 y OG10).
2. OS4.1.2. Aumentar la interacción entre personas empleadas de distintos órganos directivos interesadas por que la Administración innove (contribuye a OG09, OG12 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS4.1.1. Número de órganos directivos que adoptan propuestas surgidas de abajo a arriba en las que participan personas de otras unidades administrativas.
2. IS4.1.2. Número de personas empleadas que participan con personal de otros órganos directivos en actividades relacionadas con la innovación.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

4.1.1. InnovAnda

Facilitar que las personas empleadas públicas se autoorganicen en red de forma transversal a la estructura orgánica para impulsar la innovación de abajo a arriba.

Temporalización: 2025-2030

4.1.2. Comunidades de práctica

Formar equipos de trabajo transversales de personas que voluntariamente crean entornos colectivos donde es posible producir conocimientos y aprendizajes útiles para responder a problemas y desafíos comunes relacionados con sus intereses y contextos laborales, a partir de la interacción organizada y autogestionada por sus miembros.

Temporalización: 2026-2030

4.1.3. InnovaTe

Implantar un proceso en el que se ayude a las personas empleadas que lo deseen a explorar oportunidades para mejorar los servicios que prestan y las funciones que realicen, a analizar el valor público que podrían producir y a formularlas en forma de propuestas concretas de mejora que estén en disposición de ser valoradas por los órganos directivos competentes.

Temporalización: 2026-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración con el Instituto Andaluz de Administración Pública.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y el Instituto Andaluz de Administración Pública tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.4.2. Programa 4.2: Desarrollo profesional

Este programa consiste en dar formación y acreditar las competencias de las personas empleadas públicas.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG04, OG07, OG09, OG11 y OG13 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS4.2.1. Aumentar la implicación de las personas empleadas en proyectos que mejoren los servicios y el funcionamiento (contribuye a OG04, OG07, OG09 y OG13).
2. OS4.2.2. Aumentar las competencias para innovar de las personas empleadas públicas (contribuye a OG04, OG07, OG11 y OG13).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS4.2.1. Número de personas empleadas que acreditan haber participado en proyectos innovadores en el último año multiplicado por el porcentaje de aplicación de metodologías de innovación a dichos proyectos.
2. IS4.2.2. Número de acreditaciones emitidas de competencias relacionadas con la innovación en la relación con la ciudadanía, los servicios y los procesos.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

4.2.1. Innovar cuenta

Desarrollar e implantar mecanismos para evaluar la gestión de la innovación que realizan los órganos directivos, los proyectos innovadores que se finalizan y la participación en ellos de las personas empleadas públicas, y para que los resultados de la evaluación se tengan en cuenta en la carrera profesional horizontal, la provisión de puestos de trabajo, la promoción interna, la selección y evaluación del personal directivo público y la evaluación del desempeño. Relacionado con los proyectos P02, P06, P07, P09, P12 del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Temporalización: 2026-2030

4.2.2. Transformación de la formación

Redefinir el enfoque de la capacitación para dar un peso significativo a actividades formativas con aplicación práctica relacionadas con las metodologías y competencias para innovar, las oportunidades de transformación digital, el uso eficiente de las aplicaciones informáticas, la atención a la ciudadanía, la gestión de procesos y el uso de datos en la Administración. Relacionado con el proyecto P11 del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Temporalización: 2025-2028

4.2.3. Acreditación de competencias para innovar

Destacar las competencias para innovar. Relacionado con el proyecto P10 del Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Temporalización: 2026-2029

4.2.4. Gestión del conocimiento

El proyecto Gestión del Conocimiento busca preservar y optimizar el uso del conocimiento dentro de la Administración Pública, asegurando que la información clave sobre procesos y operativas se documente y transfiera de manera eficiente. A través de la elaboración de mapas de conocimiento crítico y la implementación de mecanismos de transferencia estructurada, se facilita la continuidad operativa, se reducen los tiempos de adaptación del personal en nuevos puestos y se mejora la productividad de las unidades.

Temporalización: 2027-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración con el Instituto Andaluz de Administración Pública.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y el Instituto Andaluz de Administración Pública tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.4.3. Programa 4.3: Nuevo talento público

Con este programa se pretende mejorar las ofertas de empleo público y los procedimientos de selección orientándolos a las competencias que necesita la Administración para innovar.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG09, OG10, OG11, OG13 y OG15 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS4.3.1. Incorporar la mayor cantidad posible de personal que posea las competencias necesarias para innovar (contribuye a OG10 y OG11).
2. OS4.3.2. Seleccionar a personas que incorporen a la Administración mejores formas de trabajar (contribuye a OG09, OG13 y OG15).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS4.3.1. Puntuación media de las personas seleccionadas en las pruebas selectivas que miden competencias para innovar.
2. IS4.3.2. Proporción de personas empleadas que promueven proyectos innovadores en sus dos primeros años de servicio.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

4.3.1. Innovación en la selección de personal

Este proyecto busca modernizar los procesos de selección en la Administración Pública para atraer talento innovador y asegurar que los perfiles incorporados respondan a las necesidades futuras. Se identifican los perfiles clave para la innovación, ajustando la planificación de ofertas de empleo y las relaciones de puestos de trabajo (RPT). Además, se mejoran los sistemas selectivos para hacerlos más predictivos de la capacidad de innovación y adaptación, evitando procesos que desincentiven la participación de talento valioso. También se forma a los tribunales de selección en la evaluación de competencias para innovar, garantizando que los procesos incorporen a profesionales con habilidades estratégicas para la transformación del sector público.

Temporalización: 2025-2028

4.3.2. Selección de personal innovador

Este proyecto busca atraer y preparar a profesionales con capacidad para impulsar la transformación de la Administración Pública. Para ello, se difunden las oportunidades de innovación que ofrece el sector público, se incorporan competencias para innovar en el sistema de acreditación directiva y se incluyen contenidos sobre innovación tanto en los cursos de acceso como en los temarios de las pruebas selectivas. Este enfoque garantiza que las personas que ingresan o promocionan dentro de la Administración cuenten con las habilidades y la mentalidad necesarias para contribuir activamente a la modernización y mejora de los servicios públicos.

Temporalización: 2025-2030

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Secretaría General para la Administración Pública en colaboración con el Instituto Andaluz de Administración Pública.

Este programa va dirigido a todos los órganos de la administración de la Junta de Andalucía. Beneficiará a toda la administración de la Junta de Andalucía y, de forma indirecta, a toda la población andaluza.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos que la Secretaría General para la Administración Pública y el Instituto Andaluz de Administración Pública tienen asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

10.4.4. Programa 4.4: Herramientas que empoderan

Este programa consiste en implantar herramientas informáticas versátiles, que se utilizan en muchas actividades diferentes y hacen que el trabajo de las personas empleadas sea mucho más eficaz y eficiente.

Este programa contribuye a los objetivos estratégicos OG11, OG14, OG15 y OG16 y tiene los siguientes objetivos específicos:

1. OS4.4.1. Dotar al personal de herramientas informáticas versátiles que les proporcionen autonomía para mejorar su trabajo (contribuye a OG11, OG14 y OG15).

2. OS4.4.2. Aumentar la eficacia de la colaboración entre personal de diferentes departamentos (contribuye a OG15 y OG16).

Se han definido los siguientes indicadores de resultado:

1. IS4.4.1. Número de proyectos innovadores que se basan en aprovechar herramientas informáticas de propósito general.
2. IS4.4.2. Número de espacios de colaboración online activos en los que participan personas de distintos órganos directivos.

Este programa se desarrolla a través de los siguientes proyectos:

4.4.1. Inteligencia artificial para el personal

Este proyecto impulsa la integración de la inteligencia artificial (IA) en la Administración Pública para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. A través del estudio de viabilidad de la IA de propósito general, se identifican perfiles y escenarios clave en los que la tecnología puede optimizar el trabajo del personal empleado público. Además, se moderniza el Servicio 012 mediante la incorporación de IA, permitiendo respuestas más precisas y personalizadas. Se establecen recomendaciones de uso que garantizan una implementación ética y efectiva de estas tecnologías, potenciando la capacidad de la Administración para ofrecer servicios más ágiles y adaptados a la ciudadanía.

Temporalización: 2025-2028

4.4.2. Herramientas colaborativas para el personal

Este proyecto busca optimizar y estandarizar las herramientas digitales de colaboración utilizadas por el personal empleado público, asegurando un ecosistema homogéneo que facilite la interoperabilidad, el trabajo en equipo y la comunicación eficiente. Se revisan y reorganizan las plataformas existentes para mejorar su accesibilidad y compatibilidad, permitiendo una colaboración más fluida tanto dentro de la Administración como con agentes externos. Además, se fomenta el uso de wikis corporativas en los centros directivos para documentar y preservar el conocimiento institucional, asegurando su disponibilidad para las futuras incorporaciones.

Temporalización: 2027-2030

4.4.3. Analizar las necesidades de herramientas informáticas especializadas para personas específicas

En la Junta de Andalucía hay puestos que requieren la utilización de herramientas informáticas especializadas, como pueden ser sistemas de diseño gráfico, de gestión cartográfica, de analítica de datos, etc. En este proyecto se pretende analizar las necesidades de este tipo de herramientas que solo requieren ser utilizadas por personas específicas, a fin de garantizar que cada persona pueda realizar su trabajo de manera óptima.

Temporalización: 2026-2030

4.4.4. Intranet corporativa

Consolidar las actuales intranets de Consejerías, entidades instrumentales y órganos directivos, así como la extranet de sistemas corporativos, en una única intranet común a todo el personal de la Junta de Andalucía. Esta intranet deberá estar segmentada por perfiles de personas usuarias, en función de la sede administrativa en la que trabajen y de los órganos directivos de los que dependan orgánica y funcionalmente, si bien también deberá incorporar contenidos comunes a todas las sedes y todos los órganos directivos.

Temporalización: 2026-2029



Junta de Andalucía

Consejería de Justicia, Administración Local y Función Pública

Secretaría General para la Administración Pública

ESTRATEGIA PARA UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INNOVADORA

La responsabilidad de la dirección y supervisión de este programa corresponde a la Agencia Digital de Andalucía.

Este programa va dirigido a todas las personas empleadas públicas de la administración de la Junta de Andalucía. Las personas beneficiarias coinciden, en este programa, con las personas destinatarias.

Este programa será autofinanciado y se realizará principalmente con los recursos presupuestarios y humanos que la Agencia Digital de Andalucía tiene asignados. Si durante su ejecución se detectaran necesidades que no puedan ser cubiertas con dicho presupuesto, se solicitaría el crédito correspondiente y/o se buscarían las fuentes apropiadas de financiación externa, incluyendo la financiación europea.

11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación de la Estrategia se apoya en la estructura de gobernanza expuesta en el apartado 3.2 y es coherente con el modelo de gobernanza empleado para la redacción de la estrategia, manteniendo los mecanismos de colaboración con aquellos agentes cuyo compromiso y participación es necesario para garantizar su adecuado cumplimiento, reforzándolo con la creación de grupos de trabajo orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la coordinación de programas y proyectos.

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. Asimismo, tal como se expone a lo largo de la misma, habrá medidas cuyo sistema de seguimiento se establecerá de origen y otras cuyo sistema de indicadores de seguimiento se irá construyendo conforme se vayan ejecutando otras medidas relacionadas.

Mediante este seguimiento y evaluación se podrá comprobar el desarrollo de los programas y proyectos previstos, 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.

Con las finalidades indicadas, 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.

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 la Estrategia. Esta información será compartida, en aras de garantizar la transparencia y promover la participación.

11.1. PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación de la Estrategia abarca todo su ciclo de vida, desde su elaboración hasta su finalización pasando por su ejecución, incluyendo los siguientes informes y evaluaciones:

- **Evaluación ex ante.** La presente Estrategia se somete a una evaluación ex ante, con la colaboración del IAAP. Esta evaluación conlleva, principalmente, la realización de 4 actividades:
 - Análisis de coherencia.
 - Análisis de evaluabilidad.
 - Evaluación por personas expertas. En el anexo II se incluye la relación de personas expertas que han participado en la evaluación.
 - Información pública proactiva.
- **Iteraciones anuales.** Al inicio de cada año se realizará una iteración, en la que se establecerán las actuaciones concretas a realizar durante el año en el marco de los programas y proyectos de la Estrategia. En cada iteración se podrán realizar las siguientes actividades:

- 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.
 - Evaluar los recursos financieros que se han aplicado y la eficiencia para alcanzar los objetivos, y determinar las posibilidades de financiación futura.
 - 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 año 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.
- **Informes de seguimiento anual.** Al finalizar cada año se elaborará un informe de seguimiento referido al año transcurrido, en el que se presentará de forma clara y concisa el grado de avance en los programas y proyectos, 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 de la Estrategia y sus logros parciales. Tras la revisión de los informes de seguimiento anuales, y previo acuerdo del Comité Directivo, podrán derivarse modificaciones, que deberán quedar debidamente formalizadas en el informe de la siguiente iteración.

- **Evaluación final.** Referida al periodo completo de ejecución de la Estrategia hasta el ejercicio 2030; en esta evaluación 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. Asimismo, se realizará un análisis de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales y sus causas. Esta evaluación actualizará los resultados obtenidos en las iteraciones intermedias, siendo su propósito obtener conclusiones para formular la siguiente Estrategia. Se requerirá disponer de los datos necesarios para establecer los valores finales de los indicadores.

11.2. METODOLOGÍA DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La metodología de recogida de información para el seguimiento y evaluación de la Estrategia se ha diseñado para garantizar la disponibilidad de datos fiables y actualizados, facilitando la toma de decisiones basada en evidencias. Se estructura en torno a técnicas sistemáticas de recopilación y análisis, responsabilidades claramente definidas y recursos humanos y materiales adecuados.

Técnicas y sistemas de recogida de información



Para la recopilación de los indicadores de seguimiento y evaluación de la Estrategia, se utilizarán diversas técnicas, según la naturaleza de los datos:

- **Extracción automatizada de datos:** Se desarrollará un cuadro de mandos digital, que permitirá la captura y tratamiento automatizado de información proveniente de los sistemas corporativos de la Junta de Andalucía.
- **Encuestas y cuestionarios:** Dirigidos a personas empleadas públicas, responsables de programas y proyectos, así como a la ciudadanía y otros grupos de interés, para obtener información cualitativa y cuantitativa sobre la percepción y el impacto de la Estrategia.
- **Entrevistas y grupos focales:** Se realizarán reuniones periódicas con agentes clave para recoger información detallada sobre la ejecución de las iniciativas y sus efectos.
- **Revisión documental:** Análisis de informes de gestión, memorias técnicas y otra documentación relevante.
- **Plataformas de participación ciudadana:** Se habilitarán canales digitales para la recepción de comentarios y sugerencias por parte de la ciudadanía y otros actores.

Cada responsable de la recogida de datos seleccionará aquellas de estas técnicas que resulten más apropiadas para los datos que tiene que recoger.

Responsabilidades en la recogida de información

En la recogida de información participarán los siguientes órganos:

- **Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento:** Responsable del diseño e implementación de los sistemas de recogida de datos, así como de la consolidación y análisis de la información.
- **Grupos de Trabajo responsables de objetivos estratégicos y de líneas estratégicas:** Obtienen y recopilan los valores de los indicadores de impacto, resultado y realización relacionados con sus ámbitos de acción.
- **Personas y órganos responsables de programas y proyectos:** Recogen y reportan información específica sobre la ejecución de las iniciativas y los avances alcanzados.

Recursos humanos y materiales

La Oficina Técnica de Evaluación y Seguimiento estará conformada por un equipo mixto de personal propio de la Secretaría General para la Administración Pública y personal externo de apoyo. Deberá contar con perfiles especializados en gestión de datos, análisis de políticas públicas y evaluación de impacto.

Para el desarrollo de sus funciones, contará con los siguientes medios materiales:

- Plataforma digital de gestión de indicadores, que permitirá la recopilación y análisis de datos de manera estructurada. En la medida de lo posible se utilizará el Sistema de Evaluación y Seguimiento de Programas y Planes en Andalucía, SEPA, complementándolo con aquellos otros sistemas que se considere necesario.
- Software de análisis y visualización de datos, para la elaboración de informes y cuadros de mando.
- Infraestructura TIC, incluyendo acceso a bases de datos corporativas y herramientas colaborativas para la gestión del conocimiento.

Esta metodología garantizará un seguimiento eficaz de la Estrategia, permitiendo ajustes y mejoras continuas en su implementación.

11.3. SISTEMA DE INDICADORES

Constituyen la principal fuente de información en el seguimiento y evaluación de la EAPI, estos indicadores se estructuran en tres niveles:

- **Indicadores de contexto / impacto**, asociados a los **objetivos estratégicos**. Para cada objetivo estratégico se han establecido dos indicadores de impacto, lo que hace un total de 8 indicadores.
- **Indicadores de resultado** asociados a los **objetivos generales**. Para cada objetivo general se han establecido dos indicadores de resultado, lo que hace un total de 32 indicadores.
- **Indicadores de resultado** asociados a los **objetivos específicos**, y por tanto ligados a los programas. Para cada objetivo específico se han establecido uno o dos indicadores de resultado.
- **Indicadores de realización**, asociados a la ejecución de los **proyectos y actuaciones**. Cada proyecto y actuación tienen un indicador de realización.

Los indicadores que se han podido recopilar en el análisis de la situación inicial sirven como línea base. No obstante, en la elaboración de la Estrategia se ha visto necesario definir indicadores que hasta ahora no se han medido, por lo que su diseño y medición se realizará en el marco del programa 2.1 (Co-creación de la estrategia). Para esos indicadores se establecerá la línea base en la primera medición de los mismos, y a partir de esa línea base se determinarán las metas a alcanzar.

Todos aquellos indicadores que hacen referencia a personas están debidamente desagregados por sexo o, para indicadores nuevos, se desagregarán por sexo desde su primera medición.



28. Sistema de indicadores de la Estrategia (Fuente: Elaboración propia)

La medición de los indicadores será responsabilidad de las siguientes personas u órganos:

Tipo de indicador	Responsable de medición
Indicador de contexto / impacto	Grupo de trabajo responsable del objetivo estratégico al que pertenece el indicador
Indicador de resultado asociado a objetivo general	Grupo de trabajo responsable del objetivo estratégico al que pertenece el objetivo general
Indicador de resultado asociado a objetivo específico	Grupo de trabajo responsable de la línea estratégica a la que pertenece el programa que tiene ese objetivo específico
Indicador de realización	Responsable del proyecto o actuación, si bien lo reporta a través del grupo de trabajo responsable de la línea estratégica a la que pertenece ese proyecto o actuación.

29. Responsabilidad de la medición de indicadores (Fuente: Elaboración propia)

Las fuentes para la elaboración de estos indicadores son variadas y de diversa naturaleza: Estadísticas oficiales realizadas y/o difundidas por el IECA; Encuestas específicas que aporten información faltante o complementen la ya existente; los propios sistemas de información de la Junta de Andalucía, etc.



En el Anexo I se detallan los indicadores que se utilizarán en el seguimiento de esta estrategia.

11.4. PUBLICIDAD DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Con el objeto de dotar de transparencia a todas las actuaciones se creará una página web específica, en el portal de la Junta de Andalucía, destinada a informar a la ciudadanía y otros entes implicados, de los avances y estado de ejecución de la Estrategia.

En esta página se publicará:

- La Estrategia y sus documentos anexos
- Las iteraciones anuales
- Los informes de seguimiento anual
- La evaluación final
- Otra información complementaria que facilite la interpretación y divulgación del avance de la estrategia, como pueden ser infografías y cuadros resumen.

ANEXO I: INDICADORES

A-I.1 INDICADORES DE IMPACTO

La siguiente tabla recoge los **indicadores de impacto** asociados a cada uno de los **objetivos estratégicos** identificados en la Estrategia.

Objetivos estratégicos	Indicadores de impacto
Eliminar las barreras que dificultan a la ciudadanía recibir servicios.	Porcentaje de la población andaluza que considera que la administración electrónica no favorece la igualdad en el acceso a los servicios públicos según sexo.
	Porcentaje de personas que afirma no haber conseguido terminar algún trámite durante el último año por sexo.
Ajustar mejor los servicios a las necesidades de la ciudadanía sin dejar a nadie atrás.	Grado de satisfacción de la población con los servicios públicos desagregado según sexo.
	Porcentaje de población que considera que la Junta de Andalucía no se adapta a las necesidades del colectivo al que pertenecen desagregado por sexo.
Acelerar la mejora de los servicios y procesos.	Número de implantaciones de mejoras en cada procedimiento por órgano directivo y año.
	Grado medio de consecución de los objetivos de los planes estratégicos en curso.
Conseguir que los órganos directivos tengan más tiempo para innovar.	Porcentaje medio de tiempo que las personas empleadas públicas estiman que dedican a iniciativas de mejora desagregado por sexo.
	Percepción del personal empleado público de la carga de trabajo rutinario y urgente por sexo.

30. Indicadores de impacto asociados a los objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)

A-I.2 INDICADORES DE RESULTADO ASOCIADOS A LOS OBJETIVOS GENERALES

Los **indicadores de resultado** asociados a cada uno de los **objetivos generales** de la Estrategia se enumeran en la siguiente tabla:

Objetivos generales	Indicadores de resultado
Conseguir que nadie se quede sin un servicio por no haberse enterado.	Tasa de solicitudes respecto a población objetivo, desagregada por sexo.
	Porcentaje de prestaciones de servicio que comienzan proactivamente.
Incrementar el uso del canal electrónico por todos los colectivos.	Porcentaje de población que inicia la presentación de alguna solicitud por Internet por sexo.
	Porcentaje de clics en el inicio de un trámite que finalizan en la presentación de una solicitud.
Garantizar que quien lo necesite sea atendido por una persona en un plazo razonable.	Porcentaje de población que opina que el tiempo que ha tardado en ser atendido presencial o telefónicamente no le ha causado ningún perjuicio por sexo.



Objetivos generales	Indicadores de resultado
	Porcentaje de casos que se resuelven en la primera llamada o visita.
Mejorar la experiencia de las personas usuarias en su relación con la Administración.	Porcentaje de población que opina que relacionarse con la Junta de Andalucía cuesta muy poco trabajo por sexo.
	Porcentaje de personas que señalan como un problema no conocer el progreso de la tramitación de sus solicitudes por sexo.
Prestar los servicios que las personas más necesitan.	Porcentaje de población que considera que la Junta de Andalucía no satisface sus necesidades básicas desagregado por sexo.
	Porcentaje de población que considera que las Administraciones públicas dedican muy pocos recursos para ayudar a las personas más vulnerables desagregado por sexo.
Anticiparse a los problemas más importantes que tendrá Andalucía a partir de 2030.	Número de iniciativas de investigación de problemas futuros.
	Porcentaje de iniciativas innovadoras identificadas que responden principalmente a problemas futuros.
Mejorar la efectividad de los servicios públicos.	Grado de satisfacción de las personas con que su necesidad ha sido resuelta tras la prestación del servicio por sexo.
	Porcentaje de incumplimiento de los indicadores de calidad recogidos en las cartas de servicios (tiempo de respuesta, tasa de errores, etc.).
Eliminar los retrasos innecesarios en la prestación de los servicios.	Variación en el tiempo medio de resolución de expedientes.
	Porcentaje de población que considera que ha tenido que esperar demasiado para recibir de la Junta de Andalucía un servicio que necesitaba desagregado por sexo.
Aumentar el interés del personal en contribuir a cambiar lo que no funciona bien.	Percepción de la motivación extrínseca para la participación en actividades innovadoras desagregada por sexo.
	Escala de percepción de las barreras a la innovación desagregada por sexo.
Alinear mejor la actividad con los problemas prioritarios para las personas usuarias.	Porcentaje de órganos directivos que mantienen un inventario, actualizado anualmente, de los principales problemas de sus personas usuarias por sexo.
	Porcentaje de órganos directivos que tienen un inventario, actualizado trimestralmente, de iniciativas de mejora en marcha con objetivos definidos.
Conseguir que las iniciativas de mejora den resultados útiles lo antes posible.	Porcentaje de iniciativas que demuestran mejoras para sus personas usuarias por sexo.
	Número de iniciativas de mejora implantadas por órgano directivo al año.
Aprovechar las capacidades de nuestro ecosistema.	Porcentaje de iniciativas en las que colaboran otros agentes.
	Porcentaje de iniciativas de colaboración en las que la colaboración ha aportado valor.
Sacar el máximo partido de la tecnología para optimizar las tareas.	Percepción de las personas empleadas públicas del grado de mejora que podrían alcanzar en su productividad si dispusieran de herramientas informáticas más adecuadas desagregada por sexo.



Objetivos generales	Indicadores de resultado
	Porcentaje de tiempo que las personas empleadas públicas estiman que dedican a tareas que podría realizar un ordenador de forma autónoma desagregado por sexo.
Minimizar el tiempo dedicado a actividades que no aportan valor a la ciudadanía.	Media del porcentaje de ahorro de tiempo en los procesos optimizados.
	Tiempo total ahorrado en el conjunto de procesos de optimización realizados.
Incrementar la flexibilidad del personal para ajustar sus funciones según las necesidades.	Percepción de las personas empleadas públicas de su predisposición a desempeñar tareas distintas por sexo.
	Tiempo medio desde que una persona empleada pública se incorpora a un nuevo puesto hasta que realiza sus nuevas funciones con autonomía y eficiencia por sexo.
Optimizar los procesos que afectan a varios órganos directivos.	Número de proyectos en los que se han acordado objetivos e indicadores entre varias partes involucradas de diferentes órganos directivos.
	Número de iniciativas que homogeneizan procesos que afectan a varios órganos directivos, con visión transversal.

31. Indicadores de resultado asociados a los objetivos generales (Fuente: Elaboración propia)

A-I.3 INDICADORES DE RESULTADO LIGADOS A LOS PROGRAMAS

Los **indicadores de resultado** asociados a cada uno de los **objetivos específicos**, y por tanto ligados a los **programas** de la Estrategia se enumeran en la siguiente tabla:

Programa	Indicadores de resultado
La Junta a tu lado	Porcentaje de la población que tiene que desplazarse más de 15 minutos para acceder a una oficina de la Administración.
	Porcentaje de casos que se resuelven en la primera llamada o visita.
	Grado de satisfacción de la ciudadanía con la atención prestada en los puntos de contacto de la administración.
	Incremento relativo del número de trámites realizados mediante representación.
La Junta para ti	Número de trámites y servicios publicados en la web que han sido revisados y cuentan con información actualizada y adaptada a formatos de lectura fácil y lenguaje claro.
	Porcentaje de la ciudadanía que afirma tener problemas al utilizar un sitio web o aplicación de las administraciones o servicios públicos según características demográficas y socioeconómicas.
	Número de atenciones que se realizan en idiomas distintos del español.
	Número de acciones formativas dirigidas a la ciudadanía donde el objetivo sea mejorar la relación con la Administración.
Servicios personalizados	Porcentaje de prestaciones de servicio que comienzan proactivamente.

Programa	Indicadores de resultado
	Número medio de campos autorrellenados en los formularios de solicitud dirigidos a la ciudadanía.
Tu sede electrónica más fácil	Grado de satisfacción de la ciudadanía con la sede electrónica de la Junta de Andalucía.
	Porcentaje de trámites realizados desde el móvil.
	Porcentaje de población que dispone de algún tipo de identificador electrónico y lo utiliza.
Co-creación de la estrategia	Número de revelaciones sobre los problemas de la ciudadanía fundamentadas en datos.
	Número de personas implicadas en proyectos de la EAPI.
	Media del grado de novedad de las soluciones empleadas en los proyectos de la EAPI, medida por juicio de valor.
Fomento de la innovación extendida	Número de proyectos iniciados por el ecosistema que producen un entregable que las unidades administrativas correspondientes consideran útil.
Colaboración interadministrativa	Número de proyectos o grupos de trabajo activos con otras Administraciones públicas relacionados con los objetivos de la EAPI.
Compra pública de innovación	Número de proyectos de compra pública innovadora adjudicados.
Planificación transversal de servicios	Incremento en el número de iniciativas de mejora realizadas basadas en datos.
	Número de servicios que hace uso del índice de vulnerabilidad.
	Porcentaje de reducción de la demora promedio.
	Número de consultas realizadas a las fuentes de datos interoperables creadas con apoyo de este programa.
Usamos los datos de forma segura	Número de servicios personalizados y proactivos implantados que hacen uso de la gestión integrada de consentimientos y conformidades.
	Mejora de la percepción de los órganos directivos sobre la facilidad de cumplir la normativa de protección de datos personales en la realización de su trabajo.
Dirección de la innovación	Porcentaje de proyectos de innovación identificados como de innovación anticipatoria.
	Porcentaje del personal que ha realizado al menos una propuesta de objetivos y/o iniciativas en el último año.
	Número de iniciativas innovadoras identificadas y vinculadas a objetivos, por órgano directivo.
	Número de órganos directivos que tienen en marcha sistemas de innovación capaces de priorizar proyectos que resuelvan problemas reales de la ciudadanía.
	Número de órganos directivos que han hecho uso en el último año de alguna de las medidas de apoyo que se han puesto a su disposición.
Transformación de procesos comunes	Número de procedimientos administrativos telematizados en cuyo flujo intervienen órganos de varias consejerías.

Programa	Indicadores de resultado
	Porcentaje de notificaciones en papel enviadas utilizando un mecanismo centralizado integrado con el sistema de notificaciones.
	Porcentaje de expedientes electrónicos cuyo archivo y custodia a largo plazo se realiza de forma centralizada e integrada con el archivo de expedientes en papel.
Transformación de la dirección pública	Número de iniciativas de mejora ligadas a la innovación ejecutadas como resultado de actuaciones inspectoras.
	Porcentaje de políticas públicas en las que al menos un 70% de sus indicadores se alcanzan en el plazo previsto.
Gestión electrónica de expedientes	Número de procedimientos por grado de telematización.
	Percepción de los órganos directivos de que disponen de los indicadores que necesitan para controlar sus procesos.
	Número de procedimientos administrativos automatizados.
Cultura innovadora	Número de órganos directivos que adoptan propuestas surgidas de abajo a arriba en las que participan personas de otras unidades administrativas.
	Número de personas empleadas que participan con personal de otros órganos directivos en actividades relacionadas con la innovación.
Desarrollo profesional	Número de personas empleadas que acreditan haber participado en proyectos innovadores en el último año multiplicado por el porcentaje de aplicación de metodologías de innovación a dichos proyectos.
	Número de acreditaciones emitidas de competencias relacionadas con la innovación en la relación con la ciudadanía, los servicios y los procesos.
Nuevo talento público	Puntuación media de las personas seleccionadas en las pruebas selectivas que miden competencias para innovar.
	Proporción de personas empleadas que promueven proyectos innovadores en sus dos primeros años de servicio.
Herramientas que empoderan	Número de proyectos innovadores que se basan en aprovechar herramientas informáticas de propósito general.
	Número de espacios de colaboración online activos en los que participan personas de distintos órganos directivos.

32. Indicadores de resultado asociados a los programas y objetivos específicos (Fuente: Elaboración propia)

A-I.4 INDICADORES DE REALIZACIÓN ASOCIADOS A LOS PROYECTOS Y ACTUACIONES

Para todos los proyectos y actuaciones se establece el mismo objetivo de realización: “Grado de ejecución”. Este indicador se mide en porcentaje, y refleja la valoración subjetiva que realiza el responsable de proyecto respecto al avance del proyecto o actuación.



ANEXO II: PERSONAS EXPERTAS PARTICIPANTES EN LA EVALUACIÓN EX-ANTE

La Junta de Andalucía agradece el esfuerzo y compromiso mostrado por las siguientes personas, que colaboraron altruistamente en la evaluación ex-ante de la Estrategia, formando parte del grupo focal que se constituyó para evaluar el borrador de Estrategia y realizar aportaciones para su mejora:

- Ignacio García Saura. Gerente de la Asociación para el desarrollo rural de Andalucía (ARA).
- Laia Sánchez Casals. Responsable del programa Col·laboratori de Cítilab y profesora asociada en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB).
- Beatriz Belmonte. Consultora de diseño para políticas públicas (NTT Data).
- Borja Adsuara Varela. Profesor de Derecho de las Nuevas Tecnologías. Universidad Complutense de Madrid.
- Borja Colón De Carvajal Fibla. Jefe de Servicio de Innovación. Diputación de Castellón.
- Natalia Villaman. Investigadora y académica en políticas sostenibles. Aalto University – Finlandia.
- José María Sánchez Bursón. Consejero Técnico. Agencia Digital Andalucía.
- Leonor Torres Moreno. Presidenta de ASTIC.