



Cofinanciado por  
la Unión Europea



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

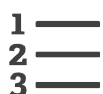


Fondos  
Europeos



# Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030

Diciembre 2025



# Índice de contenidos

<b>1</b>	<b>Mirando al futuro</b> .....	<b>3</b>
	<b>1.1</b> Hacia una administración 100% digital .....	4
	<b>1.2</b> La administración digital objetivo .....	7
<b>2</b>	<b>Gobernanza para la formulación de la estrategia</b> .....	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>Misión, visión y valores</b> .....	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Análisis de la situación actual</b> .....	<b>18</b>
	<b>4.1</b> Marco estratégico y normativo .....	20
	<b>4.2</b> Análisis de indicadores de contexto .....	25
	<b>4.3</b> Estudios específicos .....	31
<b>5</b>	<b>Diagnóstico</b> .....	<b>39</b>
	<b>5.1</b> DAFO .....	40
	<b>5.2</b> Identificación de problemas, necesidades y retos .....	41
<b>6</b>	<b>Planificación estratégica</b> .....	<b>44</b>
	<b>6.1</b> Eje 1: Experiencia digital mejorada .....	48
	<b>6.2</b> Eje 2: Administración digital para toda la ciudadanía .....	53
	<b>6.3</b> Eje 3: Herramientas digitales centradas en las personas .....	56
	<b>6.4</b> Eje 4: Derechos Digitales .....	57
	<b>6.5</b> Eje 5: Administración Digital Innovadora .....	60
	<b>6.6</b> Eje 6: Gestión del cambio digital .....	63
<b>7</b>	<b>Recursos económicos</b> .....	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Sistema de Seguimiento y Evaluación</b> .....	<b>67</b>
<b>9</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>75</b>



# Mirando al futuro

# 01

## Mirando al futuro

### 1.1 Hacia una administración 100% digital

Vivimos en una era marcada por la globalización y la transformación digital, donde las tecnologías emergentes están reconfigurando de manera profunda nuestra vida cotidiana y la forma en que las sociedades se organizan a nivel global. La revolución tecnológica de las últimas décadas ha generado cambios sin precedentes, alterando las reglas del juego en los ámbitos económico, social y político, y redefiniendo nuestra manera de comprender y relacionarnos con el mundo.

En este contexto de rápida digitalización, las expectativas ciudadanas han evolucionado de forma radical. Gracias al empoderamiento que ofrecen las nuevas tecnologías, **la ciudadanía** no solo espera, sino que **exige servicios públicos personalizados, seguros, disponibles en cualquier momento y lugar, capaces de adaptarse a sus estilos de vida, a sus momentos vitales y anticiparse a sus necesidades.**

**La administración pública se encuentra en un momento decisivo**, donde debe no sólo responder a estas demandas, sino también liderar la transformación. Su reto principal es garantizar el bienestar social, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno digital para ofrecer servicios accesibles, inclusivos y centrados en las personas, que les permita adelantarse a las necesidades de la ciudadanía, creando un entorno gobernando por la transparencia y la protección de datos. Este desafío implica no sólo modernizar estructuras, sino adoptar una visión estratégica que integre innovación, tecnología y un compromiso inquebrantable con la mejora continua de la calidad de vida de las personas.

Este **proceso de transformación** se encuentra en plena evolución, avanzando **desde un modelo tradicional de administración electrónica**, caracterizado por un enfoque reactivo y centrado en las necesidades internas de la administración, donde la tecnología predominaba sobre las demandas de la ciudadanía y los servicios públicos carecían de personalización, **hacia un modelo avanzado centrado en las personas.** Este nuevo enfoque aprovecha las tecnologías digitales más avanzadas para transformar profundamente la experiencia ciudadana, ofreciendo servicios públicos digitales proactivos, personalizados, accesibles y sostenibles.

# 01

## Mirando al futuro

La **Estrategia Andaluza de Administración Digital Centrada en las personas 2030 surge para asumir este gran desafío**, con el compromiso no sólo de alcanzar una **digitalización plena en 2030**, sino **de transformar por completo el modelo de relación entre la Administración y la ciudadanía**. Los objetivos trazados en esta estrategia son propósitos que vienen a romper los paradigmas establecidos, proponiendo la evolución de una administración que resuelva trámites, y que además anticipe necesidades, proteja derechos digitales y fomente la sostenibilidad y la innovación.

Para ello, se articula una propuesta de valor basada en los fines establecidos en el acuerdo de formulación de la presente estrategia:

- 1. Garantizar que todos los trámites administrativos** que realicen ciudadanía y empresas, así como las gestiones internas que realice la Administración en dichos trámites, **se puedan realizar por medios electrónicos** bajo el principio de buena administración, con especial énfasis en proporcionar una experiencia de uso excelente para las personas con independencia de los medios utilizados.
- 2. Abstracter a la ciudadanía tanto de la complejidad interna propia de la Administración Pública andaluza como de la complejidad tecnológica**, garantizando la accesibilidad, la usabilidad y la inclusión, unificando y homogeneizando los sistemas electrónicos de la Administración de la Junta de Andalucía, así como integrando sistemas de auto-ayuda en la cumplimentación de formularios y realización de trámites, y posibilitando la consulta electrónica sobre el estado de tramitación de su expediente.
- 3. Conseguir una Administración Pública digital que sea personalizada, proactiva, útil, simplificada, interoperable, fácil de usar, ágil y segura**, que se anticipe a las necesidades de la ciudadanía y que le proporcione la información sin necesidad de solicitarla, gracias, entre otras, a la aplicación de tecnologías como la automatización y minería de procesos, el Big Data o la inteligencia artificial.
- 4. Proporcionar a los andaluces una identidad digital única** que les permitirá hacer uso de los servicios digitales de manera sencilla y segura. Esta identidad será compatible con el concepto de identidad digital auto soberana basada en el uso de carteras digitales (e-Wallets) que promueve la Unión Europea y alineada con el futuro reglamento europeo eIDAS 2.0.
- 5. Conseguir reducir los plazos de tramitación de los procedimientos** mediante el desarrollo de nuevas soluciones digitales que incorporen, como principio básico, la automatización de procesos para agilizar los trámites y aumentar la eficacia y la eficiencia y ofrecer servicios personalizados y proactivos para evitar la aportación de datos en poder de la Administración reduciendo las cargas administrativas de la ciudadanía.

# 01

## Mirando al futuro

6. **Mejorar los canales de atención a la ciudadanía tendiendo a un modelo de atención omnicanal** que permita resolver las necesidades de aquella de manera óptima y adecuada al canal preferido por cada persona, así como recoger información de la experiencia de las personas en el uso de los servicios digitales que impulse la mejora de estos.
7. **Garantizar los derechos digitales de la ciudadanía** en su relación con la Administración de la Junta de Andalucía, especialmente en lo referente al tratamiento de datos y al uso de la inteligencia artificial.
8. **Impulsar el cambio cultural interno** necesario para facilitar la transición a una administración digital centrada en las personas.
9. **Contribuir al desarrollo económico de nuestra Comunidad Autónoma** mediante la agilización administrativa y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y metas establecidas en la Agenda 2030.
10. **Contribuir al desarrollo de la administración digital en Andalucía, España y Europa**, aportando tanto soluciones digitales como talento especializado y cualificado.
11. **Alinear esta estrategia con las ya existentes y las que se elaborarán próximamente:** Estrategia Andaluza de Inteligencia Artificial, Estrategia Andaluza de Ciberseguridad, Plan de Capacitación Digital de Andalucía, Estrategia Cloud de Andalucía 2030, Estrategia de Emprendimiento Digital y transformación digital de la pyme, Estrategia Andaluza para la Creación Audiovisual y de Contenidos Digitales y I Plan de Impulso de las Infraestructuras Digitales en Andalucía.
12. **Impulsar las medidas y soluciones digitales que posibiliten el gobierno del dato y la publicación de datos abiertos** en poder de la Administración, de acuerdo con los principios de transparencia, publicidad activa y gobierno abierto.

**El reto es inmenso y desafiante**, pero las oportunidades lo son aún más: **diseñar un modelo de administración pública** que no sea solo funcional, sino **inspirador, capaz de marcar un antes y un después en la forma en que ciudadanía y empresas interactúan con la administración andaluza**. Todo ello buscando la **máxima eficiencia en el funcionamiento interno** de la administración gracias a las **tecnologías digitales más avanzadas que permitan una gestión y despliegue de servicios públicos de forma ágil, sencilla y 100% digital**. Es el momento de liderar, innovar y garantizar que nadie quede al margen de la revolución digital en la que estamos inmersos.

# 01

## Mirando al futuro

### 1.2 La administración digital objetivo

**La administración digital ha transformado la manera en que interactuamos con los servicios públicos**, facilitando tareas cotidianas que antes resultaban complejas y lentas. A través de los servicios digitales, valores como la proactividad, la personalización, el dato único y facilitar la información sólo una vez, la accesibilidad, la transparencia y la interoperabilidad son esenciales para hacer la interacción más ágil y eficiente. Estos principios no son solo teorías abstractas, sino que se aplican directamente a situaciones cotidianas con las que todos nos enfrentamos, como se refleja en los siguientes ejemplos:

- Cuando recibimos una comunicación automática de la Administración recordándonos la fecha de vencimiento de un trámite importante, estamos experimentando la **proactividad**.
- La **personalización** se refleja cuando, al realizar un trámite en línea, el sistema adapta los campos a nuestras circunstancias específicas, evitando la necesidad de ingresar información innecesaria.
- Gracias al **dato único** y presentar la información sólo una vez, evitamos tener que presentar múltiples veces la misma información en diferentes formularios.
- La **accesibilidad** se pone de manifiesto cuando cualquier persona, sin importar sus habilidades digitales o sus discapacidades, puede acceder al servicio desde un dispositivo móvil o un ordenador, garantizándose la igualdad y la no discriminación en el acceso.
- La **transparencia** se ve cuando se rinden cuentas con la ciudadanía, compartiendo con ella un resultado de servicios digitales o de datos en poder de la Administración.
- La **interoperabilidad** se refleja cuando las diferentes administraciones comparten de forma eficiente la información, eliminando duplicidades y facilitando procesos.

Estos casos de uso muestran cómo **los valores fundamentales de la administración digital pueden mejorar nuestra vida y la relación con la Administración**. Con la puesta en marcha de la **Estrategia Andaluza de Administración Digital Centrada en las personas 2030**, aspiramos a **transformar la experiencia de la ciudadanía con los servicios públicos**, llevando a cabo un cambio profundo en cómo se gestionan y ofrecen los servicios. A continuación, **se presentan casos de uso** que ilustran situaciones cotidianas en las que los valores fundamentales de la estrategia se materializan de manera tangible. Estos son ejemplos de los resultados a los que aspiramos alcanzar con la implementación de esta estrategia, mejorando la calidad de vida de la ciudadanía y optimizando la relación con la Administración.

# 01

## Mirando al futuro

### Caso de uso: la historia de un padre y una hija

Juan es un padre andaluz que trabaja y su hija, María, se ha puesto enferma. Juan está acostumbrado a usar el móvil para todo, y por eso usa la aplicación de la Junta de Andalucía para solicitar cita previa en su Centro de Salud.

De forma inmediata y transparente, una vez cerrada la cita, el sistema genera automáticamente un justificante electrónico que reciben en la secretaría del colegio de María, quedando registrada al instante en el listado de ausencias que el personal docente emplea a diario para llevar el control del alumnado. Del mismo modo, este justificante llega a la Carpeta Ciudadana de Juan y podrá acceder al mismo cuando así lo necesite.

Un día antes de la cita, Juan recibe en su móvil el correspondiente recordatorio que incluye los detalles de la cita, la localización del Centro de Salud, información sobre el transporte público y datos sobre la disponibilidad de aparcamientos cercanos, gracias a un servicio desarrollado por una PYME andaluza que utiliza los datos que publica la propia Administración en el Portal de Datos Abiertos para ofrecer un servicio de valor añadido para la ciudadanía.

El día de la cita, Juan y María emplean el transporte público de su localidad sin esperas y pagando el billete con su teléfono móvil, beneficiándose del descuento de familia numerosa. Esto ha sido posible gracias a la solución de transporte inteligente disponible en el transporte público.

La doctora dispone de todo el historial de María y el de sus ascendientes, conoce con antelación el motivo de la consulta y, tras las pruebas pertinentes, la resuelve con toda agilidad. Las recetas prescritas pasan al sistema para que en la propia farmacia puedan entregarle los medicamentos correspondientes sin que Juan deba hacer nada. Toda la información generada en el proceso es almacenada en el sistema de forma segura, de modo que pueda ser utilizada, entre otros, para ofrecer de ahora en adelante un mejor servicio a María. Juan sabe que la Junta de Andalucía guarda y protege adecuadamente toda su información y la de su familia y por ese motivo, usa sin miedo los servicios digitales de su Administración.

Al finalizar la cita, Juan recibe en su móvil un breve cuestionario de valoración de la calidad del servicio, el cual una vez cumplimentado, será analizado convenientemente para mejorar en el futuro aquellas cuestiones que sean necesarias.

# 01

## Mirando al futuro

### Caso de uso: participación ciudadana

Marta es una estudiante universitaria activa en redes sociales y comprometida con su entorno social más cercano. Se mantiene al tanto de las actividades y servicios que ofrece la Junta de Andalucía a través del portal y participa, cuando lo considera oportuno, a través de los medios digitales. Hoy es un día importante para ella, pues se dirige a colaborar con la Unidad de Transformación de servicios digitales de la Junta de Andalucía, donde tendrá la oportunidad de participar como ciudadana en la definición de un nuevo servicio relacionado con el emprendimiento y la creación de nuevas empresas en nuestra comunidad. Ha sido precisamente a través de las redes sociales como se ha informado sobre esta actividad y como ha conocido a las personas que van a sentarse hoy a exponer su visión.

Marta no solamente aportará su punto de vista, sino que ha hecho un primer análisis de la situación actual, gracias al tratamiento de los datos que, en relación con la materia de trabajo, se ha podido descargar del Portal de Datos Abiertos de la Junta de Andalucía. Además, aprovechando la conversación que en redes sociales se ha mantenido sobre la materia desde los perfiles de la Administración Andaluza, ha podido extraer con una sencilla herramienta de análisis, las principales opiniones que otros ciudadanos y ciudadanas han vertido en estos medios.

Una vez allí, en un grupo de trabajo multidisciplinar formado por personas trabajadoras de la Administración, ciudadanía y representantes de asociaciones y empresas, tras aplicar metodologías ágiles de trabajo, se han extraído importantes conclusiones que serán de gran utilidad para poder darle la forma adecuada al nuevo servicio digital.

Unos días más tarde, Marta recibe un paquete de documentación electrónica, que contiene un primer diseño de lo que será el servicio. Tras compartirlo con varios compañeros de clase y debatir sobre el mismo empleando herramientas de trabajo colaborativo, devuelve el documento con su propuesta de modificaciones y mejoras. Tras un par de iteraciones más, Marta recibe finalmente un correo electrónico en el que se le invita a que participe de una primera prueba como posible usuaria del servicio. Desde su móvil y cómodamente, Marta completa el proceso sin problemas y emite un par de comentarios relacionados con la usabilidad que son implementados en los días posteriores.

Desde que se puso en marcha este servicio, Marta recibe periódicamente información de uso y aprovechamiento, así como resultados globales de la encuesta de satisfacción que cada persona usuaria debe cumplimentar cuando lo usa. El nombre de Marta aparece publicado junto con el del resto de personas que han colaborado en la puesta en marcha de este servicio y cuyo compromiso ha permitido obtener unas cotas de uso y valoración que de otro modo no hubiera sido posible.

# 01

## Mirando al futuro

### Caso de uso: información de la ciudadanía y proactividad

Miguel acaba de recibir una alerta en su teléfono móvil a través de la app de la Carpeta Ciudadana de la Junta de Andalucía, que le indica que es el momento de que su camión frigorífico pase la ITV. El mensaje contiene toda la información técnica que Miguel necesita conocer y un recordatorio de la documentación que tiene que aportar. Además, le propone varias estaciones ubicadas cerca de su domicilio, así como varias fechas para que pueda pasar la revisión antes de que finalice el plazo correspondiente. Desde la propia aplicación, Miguel indica con un simple click, la fecha y estación para pasar la revisión. Toda la información relacionada con el trámite queda automáticamente almacenada en la Carpeta Ciudadana de Miguel, a la cual puede acceder fácilmente a través de la propia aplicación.

Pasados unos días, recibe una nueva notificación en la misma aplicación móvil, que le indica que acaban de confirmar en su hospital de referencia la fecha de unas pruebas médicas que había solicitado su médico de cabecera. Además, recibe una advertencia de que esta cita entra en conflicto con otra que ya tiene fijada, concretamente la que había concertado para la ITV. Miguel estima que la prueba médica es una prioridad y contacta a través del 012 con el centro único de atención que la Junta de Andalucía tiene a disposición de la ciudadanía y en menos de 2 minutos, ha podido cambiar su cita en la ITV y ha resuelto unas dudas que tenía en relación a la cita médica. Toda la documentación actualizada de ambos trámites ha sido enviada de nuevo a su carpeta ciudadana.

En plena estación de ITV en la fecha y hora indicadas, tras haber recibido el día de antes el correspondiente recordatorio, Miguel se encuentra que no todo va según lo esperado. Por tratarse de un vehículo especial, debe aportar cierta documentación de la que no fue advertido y que probablemente le obligará a volver otro día. De ahí que, al recibir la notificación con el cuestionario de satisfacción sobre el trámite en la aplicación de la Junta en su móvil, indique expresamente que está muy descontento con el servicio recibido, explicando brevemente la circunstancia que ha originado su insatisfacción.

Por tratarse de una mala valoración, se envía directamente copia de la misma al Centro Directivo responsable del servicio. El problema es analizado y efectivamente se constata que la propuesta de Miguel es una mejora significativa para el proceso y es implementada con la máxima diligencia. Además, el usuario que la ha puesto de manifiesto recibe un mensaje en el que asumiendo el error se le piden disculpas, se le informa de las medidas adoptadas y se le agradece su aportación, gracias a la cual, otras personas usuarias no tendrán que pasar por lo mismo que ha pasado él.

# 01

## Mirando al futuro

**Este modelo objetivo** no sólo se refleja en la relación con la ciudadanía. También **propiciará cambios internos de gran calado en el funcionamiento diario de la Administración**, aportando **agilidad, eficiencia y sencillez gracias a la aplicación de soluciones digitales corporativas y estandarizadas**. Como muestra de ello, se detalla una situación cotidiana y muy frecuente a la que se enfrenta el personal empleado público.

### Caso de uso: teletramitación de subvenciones

Enrique es un Jefe de Servicio de la Consejería de Agricultura de la Junta Andaluza, y lidera junto a su equipo, Rocío, Luis y Ana, la implementación y puesta en marcha del procedimiento de subvención "Agro Innovación 2030", diseñado para fomentar la adopción de tecnologías digitales avanzadas como la inteligencia artificial en explotaciones agrícolas y ganaderas para mejorar la competitividad de ambos sectores a nivel global.

Hace sólo unos años, la tarea de digitalización de este procedimiento hubiese supuesto un importante esfuerzo para Enrique y su equipo, pero gracias al nuevo modelo interno de administración digital desarrollado por la Agencia Digital de Andalucía, la gestión y el despliegue de procedimientos administrativos se ha convertido en una tarea muy ágil, sencilla y 100% digital.

Con el entusiasmo del reto, Enrique y su equipo se ponen manos a la obra. Lo primero es diseñar el formulario que servirá de base para el procedimiento. Rocío, experta en herramientas ofimáticas, lidera esta tarea utilizando las aplicaciones habituales del equipo. Una vez listo, Enrique accede a un portal interno de la Junta de Andalucía que centraliza la gestión de procedimientos administrativos.

Desde allí, todo fluye con sorprendente sencillez. Enrique da de alta el nuevo procedimiento seleccionando la opción de subvenciones y sube el formulario diseñado previamente. Ahora solo consiste en preguntar al interesado algunos datos, tanta casilla ya quedó atrás, y que el resultado de los datos que aporta más los que ya tenía el sistema de la ciudadanía sea presentado firmando electrónicamente. El sistema, en cuestión de segundos, analiza los datos proporcionados, genera el formulario en la ventanilla electrónica de la Junta de Andalucía y lo integra en el tramitador electrónico. Además, aprovechando el nodo de interoperabilidad, no se va a pedir a los solicitantes que presenten documentación que ya está en poder de la administración, al estar los sistemas interconectados y poder compartir la información. Por fin no se piden tantos documentos, sino que se accede a los datos.

# 01

## Mirando al futuro

Con solo un par de clics, el procedimiento queda publicado en el Portal de la Junta de Andalucía. A partir de estos momentos, las explotaciones agrícolas y ganaderas de toda Andalucía pueden acceder a la subvención "Agro Innovación 2030", presentar sus solicitudes y comenzar a aprovechar esta oportunidad única para digitalizarse y posicionarse a la vanguardia del sector agroalimentario.

Pensando en la fase de revisión y resolución, Enrique utilizará los servicios disponibles de automatización inteligente, que también se muestran como un catálogo, para poder aprovechar tecnologías avanzadas. De esta manera su equipo ya deja de hacer tareas repetitivas y puedan centrarse en actividades de mayor valor añadido.

Cuando se abre el plazo para presentar solicitudes, los sistemas responden con flexibilidad a los picos de demanda, garantizando un servicio fluido incluso en momentos de alta actividad. Una vez finalizado el plazo, el equipo utiliza las herramientas de automatización para revisar rápidamente las solicitudes y asignar los incentivos con una eficiencia sin precedentes.

Al cierre del proceso, Enrique reflexiona sobre los resultados. Con la ayuda de datos recopilados a través de encuestas a personas usuarias del sistema y los servicios de gemelos digitales\* de procesos, identifica áreas de mejora para futuros procedimientos. Aunque siempre hay margen para perfeccionar, Enrique y su equipo están satisfechos con el impacto logrado. El modelo digital ha demostrado ser un aliado clave para modernizar la gestión pública, permitiendo que las ayudas lleguen a quienes más las necesitan de forma rápida y efectiva.

Este nuevo enfoque no solo transforma el trabajo diario de equipos como el de Enrique, sino que también empodera a ciudadanía y empresas al ofrecerles un acceso ágil y transparente a los servicios públicos. "Agro Innovación 2030" es un ejemplo claro de cómo la tecnología puede ser una palanca de cambio para una administración pública más cercana y eficiente.

\*Un gemelo digital es una réplica virtual dinámica y precisa de un proceso, con tecnologías como IA y Machine Learning, permitiendo simular, analizar y predecir su comportamiento, optimizar su rendimiento y tomar decisiones sin intervenir directamente.



# Gobernanza para la formulación de la estrategia

02

## Gobernanza para la formulación de la estrategia

El modelo de gobernanza a la hora de llevar a cabo la formulación de la estrategia es fundamental, ya que crea un marco de colaboración y establece los mecanismos de interacción entre los diversos agentes que intervienen en su desarrollo.

En el proceso de formulación de esta estrategia se ha seguido lo establecido por Acuerdo de 20 de septiembre de 2022 de Consejo de Gobierno, por el que **se aprobó la formulación de la *Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030***. Además, ha tenido una gran relevancia la elaboración de forma paralela de otras dos estrategias de transformación de la Junta de Andalucía: **la *Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030*** (aprobada su formulación por acuerdo del Consejo de Gobierno de 14 de febrero de 2023) y la formulación del **Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía** (aprobada su formulación por acuerdo del Consejo de Gobierno de 21 de febrero de 2023).

**La conjunción de la formulación de estas tres estrategias: *Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030; Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030 y el Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía*, estrechamente interrelacionadas entre sí y a las que se les denomina conjuntamente TRIPLAN, facilitan, promueven y engloban la transformación digital y la modernización de la administración pública de la Junta de Andalucía en su totalidad.**

De esta manera, para la elaboración coordinada de estas tres estrategias, se han creado mecanismos de coordinación y gobernanza comunes. Muestra de ello es la creación de la Comisión Interdepartamental de coordinación de las estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía (CICETA) mediante el Decreto 240/2023, de 26 de septiembre. Así, la gobernanza para la formulación ha sido compartida por las tres estrategias de transformación de la Junta de Andalucía.

En este sentido, la formulación de la presente estrategia ha sido generada bajo el siguiente **modelo de gobernanza** y sus correspondientes actores:

### Consejo de Gobierno

Aprueba la Estrategia propuesta por el Comité Director y determina los responsables del desarrollo y ejecución de la Estrategia.

02

## Gobernanza para la formulación de la estrategia

### **Comité Director** (Comisión Interdepartamental de coordinación de las estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía - **CICETA**)

Órgano colegiado de coordinación de las estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía, con la composición prevista en el art. 4 del Decreto 240/2023, de 26 de septiembre, por el que se crea, que incluye representantes de las Consejerías competentes en materia de digitalización, administración pública y administración territorial, y de la Agencia Digital de Andalucía. Sus funciones son informar de los documentos que se someten a su consideración durante el procedimiento de redacción de la Estrategia, gestionar la participación del resto de agentes y elevar la propuesta de la Estrategia al Consejo de Gobierno.

### **Comité Técnico (Coordinadores/as de Secretaría General Técnica)**

Este comité permite aportar datos e información de contexto, consensuar enfoques en la fase de diagnóstico, y participar activamente en el diseño y definición de las medidas o proyectos en los que se articularán las estrategias. Está formado por representantes de la Secretaría General Técnica (SGT) de las diferentes Consejerías.

### **Oficina Técnica**

Constituida por personal de la Agencia Digital de Andalucía, de la Secretaría General para la Administración Pública, de la Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa, de Sandetel y de apoyo externo, sus funciones son diseñar el marco metodológico de formulación de la Estrategia y redactar los documentos incorporando las aportaciones generadas por el resto de los agentes participantes en la gobernanza.

### **Sociedad Civil**

Participa en el diagnóstico inicial aportando su perspectiva (tanto la ciudadanía, como el personal empleado público) a través de técnicas participativas diversas, y en el trámite de audiencia e información pública realizando alegaciones y aportaciones al borrador de la Estrategia.



# Misión, visión y valores

# 03

## Misión, Visión y Valores

En el contexto actual de constante evolución tecnológica, resulta crucial tener claro dónde queremos estar, cuál es nuestro propósito y a través de qué valores nos vamos a apoyar. Por este motivo, debemos definir desde un inicio cuál es la **misión, visión y valores de la Estrategia de Administración Digital centrada en las personas**. A continuación, se detallan la misión, la visión y valores que guían esta estrategia:

### Misión

**Prestar servicios de administración digital avanzados** para que sea el instrumento que las personas utilizan para relacionarse con la administración siendo más **útil, eficiente y sostenible** gracias a la adopción de la tecnología adecuada.

### Visión

Ser una **administración digital basada en los intereses y necesidades de la ciudadanía**, siendo proactiva, abierta, participativa y a la vanguardia en la adopción de tecnologías que faciliten la vida de las personas.

### Valores

#### Empatía y proximidad

Priorizar la experiencia de la ciudadanía, ofreciendo servicios públicos cercanos y accesibles.

#### Innovación continua

Fomentar la adopción de nuevas tecnologías y métodos para mejorar la administración, racionalizando recursos y servicios.

#### Inclusión y accesibilidad universal

Servicios, infraestructuras y sistemas accesibles de forma universal para todas las personas, eliminando obstáculos y barreras

#### Transparencia y confianza

Promover la rendición de cuentas, la ciberseguridad y la apertura con la ciudadanía.

#### Co-creación y participación

Involucrar a la ciudadanía en el diseño y mejora de los servicios públicos.

#### Transformación digital ética

Proteger la privacidad y el uso responsable de datos y tecnologías.



# Análisis de la situación actual

# 04

## Análisis de la situación actual

Para poder alcanzar la misión y visión establecida y formular la estrategia, es fundamental conocer el punto de partida y así confrontarla con la meta fijada. Para ello, se realiza el presente análisis de la situación, que proporciona una **visión clara y objetiva de la situación actual**, destacando las áreas en las se ha progresado significativamente y aquellas que requieren mayor atención y recursos. El análisis está conformado por:

### 1 > Marco estratégico y normativo

Análisis de la **información disponible respecto a normativa de aplicación y otras estrategias relacionadas con la administración digital**, tanto a nivel europeo, como estatal y autonómico.

### 2 > Análisis de indicadores de contexto

Estudio cuantitativo de los principales **indicadores y estadísticas del ámbito de la administración digital**, principalmente de fuentes estadísticas oficiales.

### 3 > Estudios específicos

**Realización de entrevistas y cuestionarios** para involucrar a los agentes implicados en la administración digital (beneficiarios de los servicios públicos digitales, personal de la Administración Pública y personas expertas de la Administración que conocen en detalle el contexto interno de la digitalización). Aporta una visión más cualitativa de la situación actual desde su percepción, ayudando a la identificación de problemas, barreras y necesidades.

Este enfoque metodológico, basado en la consulta de múltiples fuentes de información, garantiza la fiabilidad y la validez de los datos obtenidos en el análisis de situación actual, proporcionando una base sólida para la formulación de una estrategia efectiva y alineada con las necesidades de la ciudadanía y con los objetivos de la Administración de la Junta de Andalucía.

04

## Análisis de la situación actual

### 4.1. Marco estratégico y normativo



Son múltiples las estrategias y normativas a nivel europeo, nacional y autonómico que se están llevando a cabo para lograr una transformación digital que facilite y permita a la administración pública mirar hacia un futuro digital sostenible que se base en servicios digitales centrados en las personas. Por ello, resulta crucial poseer una visión del contexto estratégico y normativo en el que se desarrollará la estrategia. A continuación, se enumeran las iniciativas europeas, nacionales y autonómicas más relevantes, detallando las más significativas y que impactan de forma más directa en la presente estrategia:

#### Acciones Europeas



**02/2020 – Estrategia Europea de Datos**

**03/2021 – Presentación de la **Década Digital 2030** por la Comisión Europea.**

**06/2021 – Cartera de Identidad Digital Europea**

**06/2022 – Reglamento de Gobernanza de Datos**

**12/2022 - Declaración Europea sobre los **Derechos y Principios Digitales para la Década Digital****

**03/2024 – Reglamento sobre la Europa Interoperable**

**06/2024 - Reglamento de Inteligencia Artificial**

La iniciativa **Brújula Digital 2030 de la Comisión Europea** marca una hoja de ruta clara hacia una transformación digital centrada en las personas, donde la administración pública juega un papel fundamental. Esta estrategia promueve una administración pública completamente digital, capaz de ofrecer el **100% de sus servicios clave en línea para 2030**.

Asimismo, la iniciativa considera la participación activa de la ciudadanía en el diseño y uso de los servicios digitales, permitiendo así alinear la prestación de servicios públicos con las necesidades y expectativas de las personas usuarias, transformando la relación entre la ciudadanía y la Administración y ofreciendo servicios más proactivos, personalizados y accesibles. También pone énfasis en el uso de tecnologías digitales como clave para optimizar la gestión de los recursos y mejorar la eficiencia en el sector público para una administración sostenible.

## 04

# Análisis de la situación actual

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

En este sentido, hay que tener en cuenta el **Reglamento sobre la Europa Interoperable**, que pretende mejorar la interoperabilidad de los servicios públicos transfronterizos, permitiendo un intercambio fluido de información y reduciendo las cargas administrativas para las personas usuarias.

Por tanto, la alineación estratégica de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas y la iniciativa europea Brújula Digital 2030 es complementaria, pues ambas promueven una transformación digital inclusiva y equitativa, que coloca a la ciudadanía en el centro de todas las iniciativas tecnológicas.



### Acciones Nacionales

- 12/2020** – Aprobación del **Plan para la conectividad y las infraestructuras digitales de la sociedad, la economía y los territorios**
- 01/2021** - Aprobación del **Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025**
- 03/2021** - **Real Decreto 203/2021**, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de actuación y funcionamiento del sector público por medios electrónicos
- 07/2021** – Publicación de la **Carta de Derechos digitales**
- 07/2022** - Aprobación de la **Agenda España Digital 2026: Proyectos Estratégicos para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE)** y **Redes Territoriales de Especialización Tecnológica (RETECH)**

España Digital 2026 establece una hoja de ruta para la transformación digital del país en todos sus ámbitos. Destaca el Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025, que se enfoca en mejorar la accesibilidad de los servicios públicos para ciudadanía y empresas, y en aumentar la eficiencia de la administración pública mediante la digitalización de procesos clave. Así mismo, la Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (IA) contempla la incorporación de IA en los servicios públicos, para mejorar la eficiencia y personalización en la atención a la ciudadanía.

04

## Análisis de la situación actual

Finalmente, **la Carta de Derechos Digitales establece un marco de referencia** para garantizar que el uso de tecnologías digitales respete los derechos fundamentales de las personas, asegurando la privacidad, protección de datos y seguridad en sus interacciones con la Administración. Esto fomenta la confianza, el uso y la participación, elementos base de la presente Estrategia.

### Acciones Autonómicas

**12/2020 – Creación de la Agencia Digital de Andalucía (ADA).**

**09/2022 – Aprobación de la formulación de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2023-2030.**

**10/2022 – Aprobación de la Estrategia Andaluza de Ciberseguridad 2022-2025.**

**12/2022 – Aprobación del Plan de Capacitación Digital de Andalucía 2022-2025.**

**02/2023 – Aprobación de la formulación de la Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030.**

**02/2023 – Aprobación de la formulación del Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía.**

**06/2023 – Aprobación de la Estrategia Andaluza de Inteligencia Artificial 2030**

**10/2023 – Aprobación de la Estrategia Andaluza para la Creación Audiovisual y de Contenidos Digitales.**

**11/2023 – Inauguración del Centro de Ciberseguridad de Andalucía en Málaga.**

**02/2024 – Decreto-ley 3/2024, de 6 de febrero, por el que se adoptan medidas de simplificación y racionalización administrativa para la mejora de las relaciones de los ciudadanos con la Administración de la Junta de Andalucía y el impulso de la actividad económica en Andalucía.**

**10/2024 – Inicio de la tramitación del anteproyecto de Ley Andalucía Digital.**

**12/2024 – Aprobación de la I Estrategia Andaluza de Emprendimiento Digital y Transformación Digital de la Pyme 2030.**

**04/2025 – Aprobación de la I Estrategia Cloud de Andalucía 2030.**

**09/2025 – Aprobación del Plan plurianual de actuación 2025-2030 de la Agencia Digital de Andalucía.**

**11/2025 – Inauguración del Centro de Inteligencia Artificial de Andalucía en Granada.**

# 04

## Análisis de la situación actual

La Administración Pública de Andalucía ha llevado a cabo varias iniciativas para su transformación digital, tanto en la gestión interna como en los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Estas acciones han logrado importantes avances en la interacción digital con la ciudadanía, así como contribuciones al desarrollo económico y social en la región, gracias a la digitalización.



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



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



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



El **Decreto-ley 3/2024**, de 6 de febrero, por el que se adoptan medidas de **simplificación y racionalización administrativa** para la mejora de las relaciones de los ciudadanos con la Administración de la Junta de Andalucía y el impulso de la actividad económica en Andalucía, **impulsa la tramitación electrónica de los procedimientos** mediante el uso generalizado de las declaraciones responsables, el empleo de plataformas de supresión de soporte papel, la transmisión de datos y la reutilización de la información. Así mismo, potencia la implantación de soluciones corporativas para la tramitación electrónica de los procedimientos y la atención a la ciudadanía, así como la comprobación automatizada de información para la gestión de trámites.

04

## Análisis de la situación actual



El **anteproyecto de la Ley Andalucía Digital (LADI)** pretende establecer un marco jurídico unitario que aborde los desafíos y retos a los que se enfrentan la ciudadanía, empresas y administración en un entorno cada vez más complejo y digitalizado, mediante una **norma que resulte estratégica con el objetivo de impulsar, fomentar y desarrollar un ecosistema digital en Andalucía** que la sitúe a la vanguardia nacional e internacional tanto en el sector público como privado.

La ley se marca **tres objetivos**: facilitar la **digitalización plena de la sociedad andaluza**, detectar y **eliminar las barreras e impedimentos administrativos** y **paliar las posibles carencias que puedan tener las normativas básicas desde el punto de vista de la transformación digital**. En cuanto al ámbito de aplicación, debido a la transversalidad de las temáticas abordadas en la norma, conviene destacar que pretende actuar respecto a la propia Junta de Andalucía como a las Entidades Locales, universidades y corporaciones de derecho público, así como a la ciudadanía en sus relaciones con el sector público andaluz.

Por tanto, el anteproyecto de Ley Andalucía Digital **regulará, en una única ley, el desarrollo de las competencias de la Junta de Andalucía en relación con la digitalización**, entendida como un proceso continuo de transformación de la ciudadanía y de los sectores público y privado por los avances tecnológicos que representa la sociedad de la información y el conocimiento.

En conjunto, **estas iniciativas representan la apuesta clara de la Junta de Andalucía por la transformación digital, y son elementos clave para el desarrollo de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030**. Además, aseguran que la transformación digital en Andalucía no solo sea tecnológica, sino también inclusiva y equitativa. La tecnología se utiliza para mejorar la accesibilidad, seguridad, personalización y sostenibilidad de los servicios públicos, empoderando a la ciudadanía y asegurando que todos puedan beneficiarse de la transformación digital de manera igualitaria y segura.

# 04

## Análisis de la situación actual

### 4.2. Análisis de indicadores de contexto



Otro elemento de análisis importante para determinar la situación actual ha sido el estudio de **indicadores clave de estadísticas oficiales relacionados con el ámbito de la administración digital**. Para ello, se han considerado principalmente datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA).

En primer lugar, con el objeto de crear una estrategia centrada en la ciudadanía, es fundamental analizar la población andaluza. En este sentido, según datos del INE a 1 de enero de 2025, **en su conjunto, Andalucía alberga el 17,7% de la población española** y se caracteriza por una paridad de género casi completa, con una ligera mayoría femenina. Además, si se analiza la pirámide de población de Andalucía para el año 2024, se concluye que la población actual está envejecida, por el peso de los grupos de edad más avanzada, que se prevé aumenten hasta 2030.

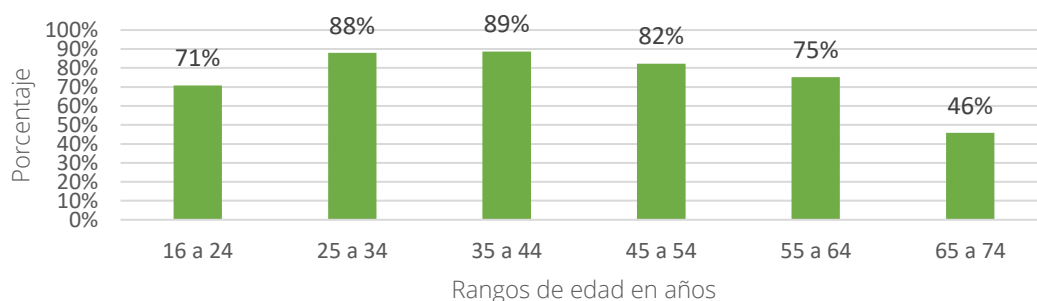
Este rango de edad impacta en el nivel de adopción de tecnologías digitales, siendo **clave adaptar las políticas de transformación digital a las realidades específicas de cada tramo de edad**, asegurando que la digitalización sea equitativa y accesible para toda la población andaluza. Asimismo, continuando con el análisis, es interesante conocer el **uso que realiza la población de medios digitales o de la administración electrónica**.

Para ello, tal como se ha puesto de manifiesto anteriormente, hay que tener en cuenta la **brecha digital y la penetración de los medios digitales** en función de rangos de edad, evitando así obtener conclusiones erróneas respecto a la adopción de la administración digital por parte de la ciudadanía.

04

## Análisis de la situación actual

De forma general, el **77% de personas de 16 a 74 años usaron alguna página web o app de administraciones públicas en los últimos 12 meses**, con un ligero mayor uso de las mujeres si se analiza por género: un 78,9% de las mujeres y un 74,4% de los hombres hacen uso de estas plataformas. En el siguiente gráfico se muestra el **porcentaje de uso de la administración electrónica por rangos de edad en Andalucía**:



Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía - IECA (dic-2024). Contacto o interacción con las administraciones o servicios públicos, a través de un sitio web o apps proporcionadas por estas entidades por motivos particulares en los últimos 12 meses según características demográficas y socioeconómicas por tipo de contacto. Personas de 16 a 74 años

Los datos anteriores revelan una **disminución significativa en la adopción de la administración electrónica por parte de los colectivos de mayor edad**. Concretamente, a partir de los 65 años, solo el 46% de la población hace uso de medios electrónicos para relacionarse con la administración, en contraste con el resto de los tramos de edad, que mantienen tasas de uso superiores al 70%. Este dato, evidencia una brecha digital generacional que requiere atención mediante la implementación de políticas de inclusión, formación y asistencia adaptadas a las personas mayores.

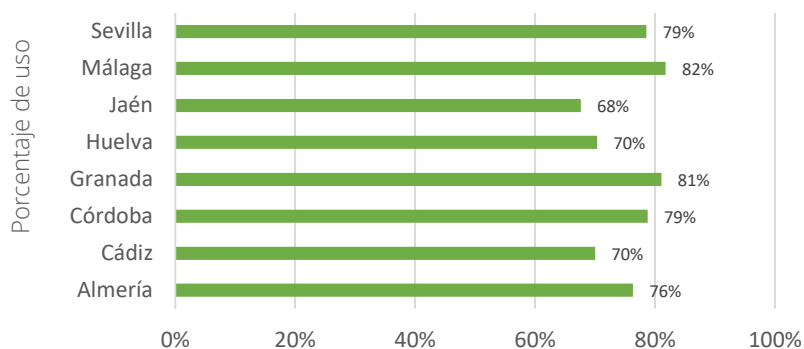
Además, según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía (IECA, diciembre 2024), las principales acciones realizadas por la ciudadanía en la administración electrónica incluyen **la concertación de citas o reservas** (con mayor uso de las mujeres), **la interacción relacionada con el acceso a información personal** (con mayor uso de los hombres) **y el acceso a esa información almacenada**. Sin embargo, a pesar del progreso en la digitalización de los servicios públicos, un número considerable de personas aún no los utilizan. Así, **el 36,8% de quienes no solicitaron documentos oficiales en el último año**, a pesar de necesitarlo, señalaron **que la causa principal fue la falta de habilidades o conocimientos**, y el **20,2% por preocuparle la seguridad de sus datos**.

04

## Análisis de la situación actual

Por otro lado, un elemento clave de la prestación de servicios públicos digitales es el **uso de páginas webs o apps de las Administraciones públicas para relacionarse con la ciudadanía por provincia**.

**Porcentaje de uso de páginas web o apps de las Administraciones Públicas por provincia andaluza**



Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA (dic-2024). Contacto o interacción con las administraciones o servicios públicos, a través de un sitio web o apps proporcionadas por estas entidades por motivos particulares en los últimos 12 meses según características demográficas y socioeconómicas por tipo de contacto. Personas de 16 a 74 años

A nivel provincial, se observan ciertas variaciones en la adopción de estas tecnologías. Este análisis subraya la importancia de continuar desarrollando medidas que promuevan la inclusión digital y el acceso equitativo a los servicios electrónicos en toda la geografía andaluza.

Si se analizan los datos del **uso de la administración electrónica en función del tamaño del municipio por número de habitantes**, se observan diferencias entre las capitales de provincia y municipios de más de 100.000 habitantes, en los que el 83% usa páginas web o apps de administraciones públicas, y los que son de menor tamaño, cuyo porcentaje de uso está entre el 72% y el 75%. Esto revela que es necesario seguir impulsando políticas de digitalización en municipios de menor tamaño, para romper la brecha digital existente en el ámbito de la administración digital.

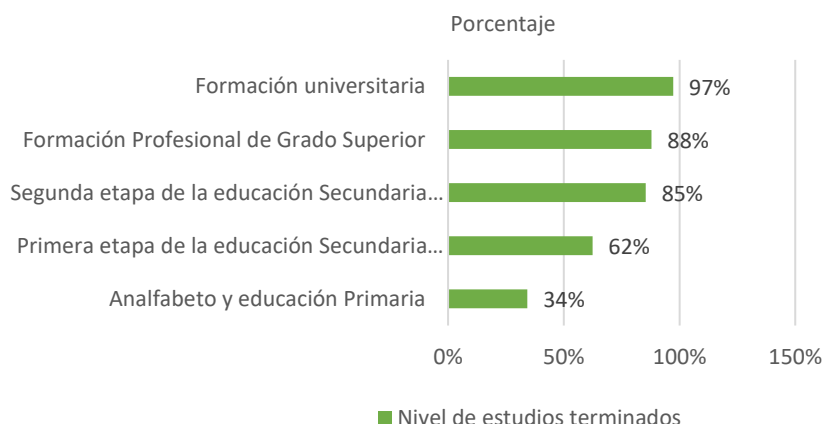
04

## Análisis de la situación actual

Por otro lado, según datos de la Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía IECA a diciembre de 2023, se ha detectado un **uso limitado de los sistemas de identificación digital**, con solo un **54,9% de los usuarios empleando alguna forma de identificación electrónica** para acceder a servicios en línea (de entidades bancarias, de la administración, etc.), y el **50,9% accediendo específicamente a servicios prestados por las administraciones públicas**. Estos datos de uso, en los que existe paridad de género (54,5% de hombres frente al 55,3% de mujeres), subrayan la necesidad de seguir impulsando la identidad digital. Además, dicha encuesta detalla las razones principales por las que la ciudadanía no utiliza la identificación electrónica. Entre ellas, destaca el hecho de que **una parte significativa de la población no posee ningún tipo de identificación electrónica (32%)**, siendo mayor este porcentaje en las mujeres (38% frente al 27% de los hombres). Otro grupo relevante es el de personas que, a pesar de contar con identificación electrónica, no ha tenido la necesidad de acceder a ningún servicio que requiera su uso (25% en total, siendo 6 puntos mayor en los hombres, con el 28%), lo que sugiere que la oferta de servicios digitales aún no cubre todas las necesidades de la ciudadanía. Finalmente, se identifica un grupo que no tiene conocimiento de la existencia de la identificación electrónica (22%, de forma homogénea entre hombres y mujeres), lo que refleja la necesidad de una mayor difusión e información sobre estas herramientas para aumentar su adopción.

Otra variable de análisis relacionada con el uso de los servicios públicos digitales a tener en cuenta es la relación con el nivel de estudios de la persona usuaria.

### Relación entre el nivel de estudios terminados y el acceso a servicios prestados por las administraciones o servicios públicos



Fuente: Encuesta sobre equipamiento y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares de Andalucía – IECA (dic-2024). Contacto o interacción con las administraciones o servicios públicos, a través de un sitio web o apps proporcionadas por estas entidades por motivos particulares en los últimos 12 meses según características demográficas y socioeconómicas por tipo de contacto. Personas de 16 a 74 años

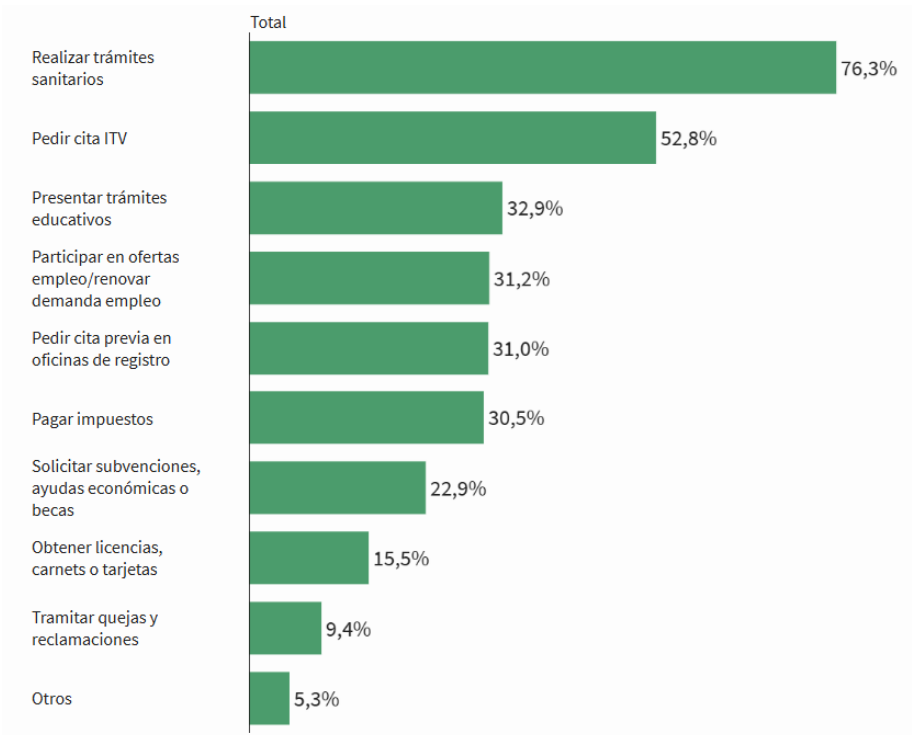
04

## Análisis de la situación actual

Los datos revelan una **correlación clara entre el nivel de estudios y el acceso a los servicios prestados por las administraciones públicas**. Las personas con mayor nivel educativo tienden a utilizar más estos servicios, lo que **refuerza la idea de que el acceso a la educación está vinculado a una mayor capacidad para adoptar herramientas digitales**.

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

Analizando la “Encuesta social 2024. Consumo digital. Hábitos de la población andaluza” se puede analizar los tipos de trámites realizados por medios digitales del total que han realizado trámites en los últimos 12 meses, destacando los trámites sanitarios y pedir cita de la ITV.



Fuente: Encuesta de Consumo Digital de la Población Andaluza, IECA (2024).

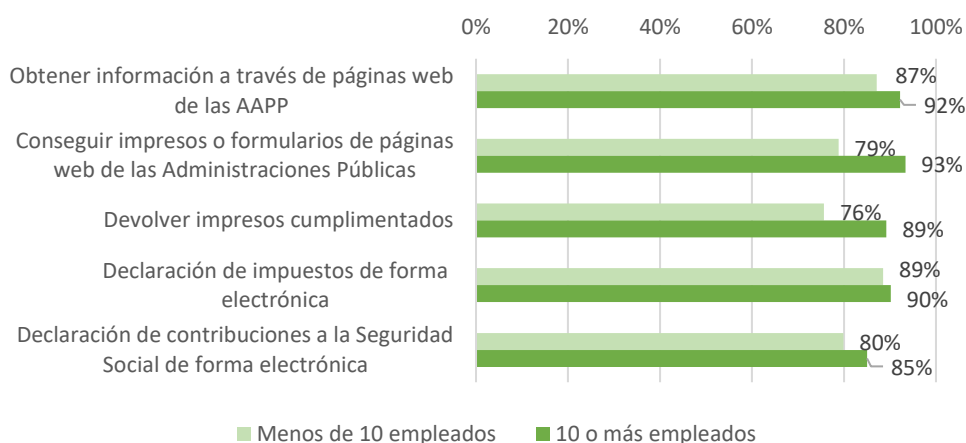
04

## Análisis de la situación actual

Por otro lado, **respecto a las personas jurídicas, es necesario analizar también cómo es su relación con la Administración Pública** y si realiza las gestiones necesarias a través de medios electrónicos en cumplimiento de la ley 39/2015, de 1 de octubre.

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

**Porcentaje de empresas que usan internet para interactuar con la AAPP por usos**



Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas. IECA (dic-2023)  
Porcentaje sobre el total de empresas que utilizan internet para interactuar con la Administración Pública

Se puede concluir, por tanto, que **existe un margen significativo de mejora en el uso de los servicios públicos de la Junta de Andalucía, que sin duda se verá impulsada por el desarrollo de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030.**

# 04

## Análisis de la situación actual

### 4.3. Estudios específicos



En esta tercera etapa del análisis de la situación actual, se ha querido contar con la **participación de personas directamente implicadas en la estrategia**, bien por ser **beneficiarias** de la misma, bien por ser **personal empleado público relacionado con la administración digital**, bien por ser **personas expertas** en la materia. Esta participación ha sido representativa de todos los colectivos y paritaria en género en los grupos focales y encuestas. Además, es necesario resaltar que **estos estudios específicos se han llevado a cabo de forma conjunta para las tres estrategias de transformación de la Administración de la Junta de Andalucía**: Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030; Estrategia para una Administración Pública Innovadora 2023-2030 y el Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial en la Administración de la Junta de Andalucía. En este sentido, se detalla a continuación la metodología participativa seguida para la realización de cada uno de estos cuestionarios, directamente relacionada con el ámbito de la presente estrategia:

- 1** > **Percepciones de personas usuarias sobre trámites y servicios públicos de la Junta de Andalucía:** 5 entrevistas con profesionales de la Junta de Andalucía, 4000 encuestas telefónicas a la ciudadanía y 8 grupos focales (4 en zona rural y 4 en zona urbana) con personas usuarias.
- 2** > **Encuesta Puntos Vuela:** 3 visitas a los centros de Amate, Gelves y Zahara de la Sierra y 760 cuestionarios a Agentes de Innovación Local de centros Vuela.
- 3** > **Entrevistas:** 20 entrevistas con actores clave y personal de la Administración experto en los ámbitos de las estrategias de transformación de la Junta de Andalucía.
- 4** > **Cuestionarios de detección de necesidades en la Administración Territorial:** 118 formularios cumplimentados de las 11 Delegaciones Territoriales existentes en las ocho provincias.

# 04

## Análisis de la situación actual

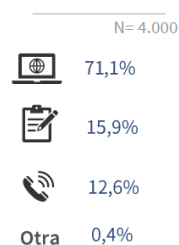
### Percepciones de personas usuarias sobre trámites y servicios públicos de la Junta de Andalucía

La Fundación Centro de Estudios Andaluces (CENTRA) realizó a lo largo del primer semestre de 2024 un estudio de la percepción de la ciudadanía andaluza respecto de la utilización de los servicios públicos de la Junta de Andalucía, a través de cuestionarios, entrevistas y grupos focales.

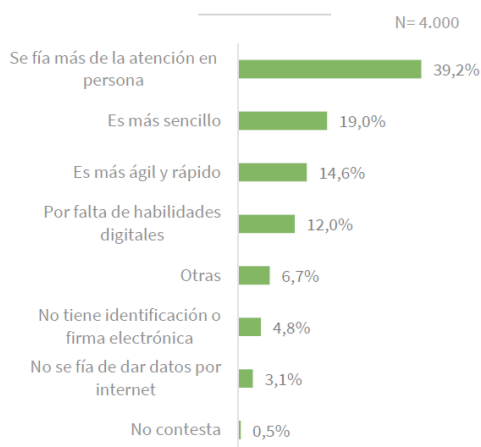
El análisis de los cuestionarios muestra que **la comunicación con la administración se realiza a través de internet, presencialmente y por teléfono, destacando la vía telemática por su rapidez y agilidad**. La ciudadanía valora la comodidad y confianza del trato directo en los trámites presenciales.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

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

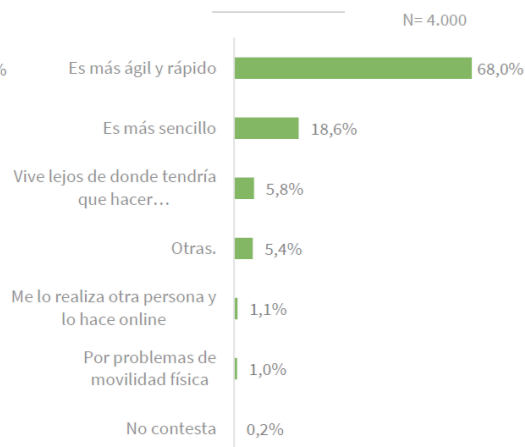
#### ¿Cómo los hacen?



#### Motivo principal para hacerlo presencial



#### Motivo principal para hacerlo online

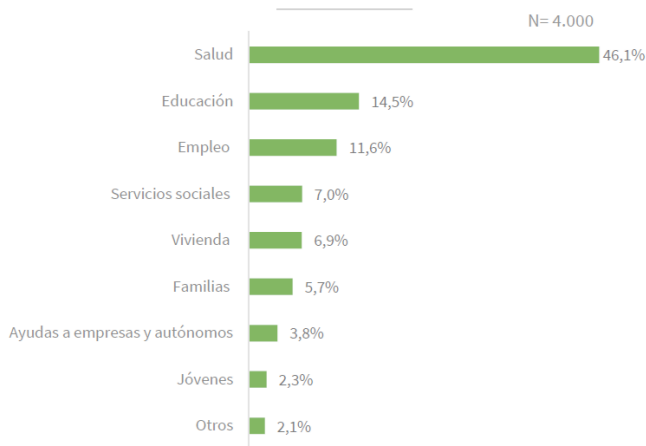


# 04

## Análisis de la situación actual

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

¿Qué trámites?

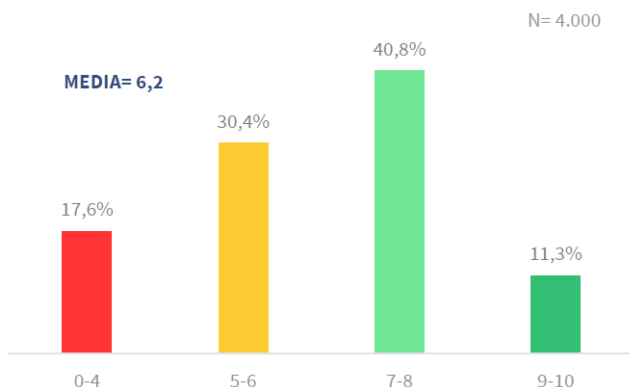


¿Con qué frecuencia?

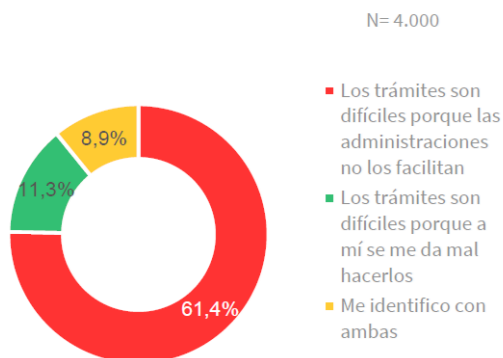


La satisfacción media con los trámites de la Junta de Andalucía alcanza el valor de 6,2 puntos sobre 10, en base a la encuesta realizada por CENTRA, considerando que las administraciones no facilitan los trámites.

¿Cuál es la satisfacción general?



¿Por qué cuesta hacerlos?



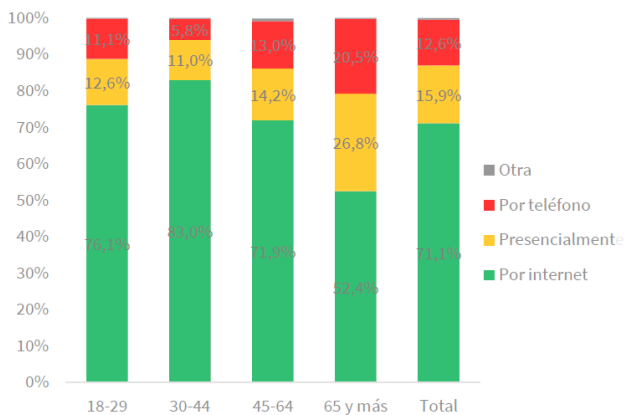
04

## Análisis de la situación actual

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

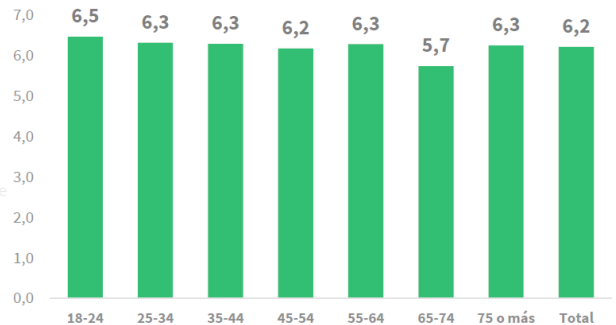
### ¿A través de qué canal hacen los trámites?

N= 4.000



### Satisfacción general con los trámites de la Junta de Andalucía por EDAD

Escala de 0 a 10, donde 0 es "Nada satisfecho/a" y 10 es "Totalmente satisfecho/a" N= 4.000



La ciudadanía también ha solicitado la inclusión de **avisos sobre el estado de los trámites**. Implementar notificaciones y recordatorios automáticos podría reducir la incertidumbre, mejorar la transparencia y facilitar una planificación más eficiente, aumentando la satisfacción con los servicios públicos. En resumen, para mejorar la satisfacción de la ciudadanía, es crucial abordar los problemas de comunicación y accesibilidad. **Optimizar las plataformas digitales, proporcionar mejor asistencia, asegurar una comunicación clara** sobre el estado de los trámites y mejorar la difusión de las herramientas disponibles son pasos esenciales.

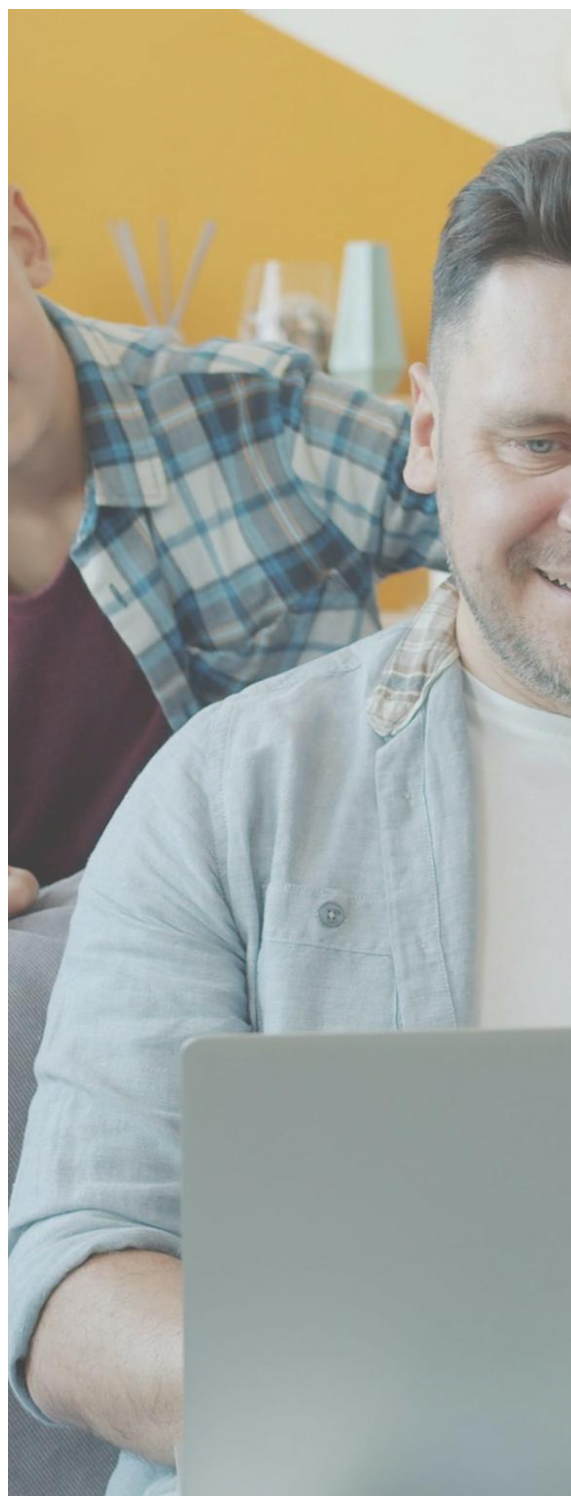


## 04

# Análisis de la situación actual

Por otro lado, a través de los grupos focales realizados, se ha podido conocer las percepciones de la ciudadanía andaluza respecto de los servicios públicos de la Junta de Andalucía, pero con una metodología diferente que ha permitido profundizar en algunos aspectos de interés.

- Las percepciones de las personas usuarias sobre los trámites y servicios públicos de la Junta de Andalucía muestran que la **experiencia de usuario es diversa y requiere mejoras**. Independientemente del canal utilizado (teléfono, online o físico), y del ámbito territorial (rural o urbano), existe una necesidad clara de homogeneizar y optimizar esta experiencia. Es fundamental hacer el sistema más intuitivo y eficaz.
- Uno de los principales problemas se encuentra en la **fase intermedia de los trámites digitales**. Aunque la pretramitación (localizar el trámite a realizar y su información asociada en términos de normativa, documentación, requisitos, etc.) también presenta dificultades, desmotivando a muchas personas usuarias que pueden llegar a decantarse por otros canales para la realización del trámite,
- La fase **postramitación (una vez realizada la solicitud del trámite) sigue generando incertidumbre en las personas usuarias**, lo que provoca malestar y falta de confianza al desconocer la evolución del trámite. A pesar de las recientes actualizaciones en las webs de la Junta, bien valoradas en cuanto a apariencia, todavía se debe mejorar la claridad y dar más confianza a la ciudadanía durante todo el proceso.
- Finalmente, la **Carpeta Ciudadana, aunque conceptualmente bien recibida, es poco conocida**. Es necesario incrementar su visibilidad y su función, optimizando la experiencia digital de las personas usuarias.



## 04

# Análisis de la situación actual

## Encuestas Puntos Vuela

Se realizaron una serie de entrevistas y encuestas a los Agentes de Innovación local de los Puntos Vuela, las personas que los dinamizan y atienden a la ciudadanía. En dichas encuestas, destacan varias áreas clave para mejorar la interacción entre ciudadanía y administraciones por canales digitales, así como la eficiencia de los trámites administrativos.

- **Facilitar la comunicación y el soporte** entre las personas dinamizadoras de los centros y las administraciones responsables de los trámites es crucial, con un canal directo para resolver dudas, incidencias o consultas.
- Es importante **mejorar la atención presencial y las citas previas** de las administraciones públicas. Se demanda que se amplíe el número de citas, que se reduzcan los tiempos de espera, que se atienda de forma personalizada y que se explique de forma sencilla el trámite. Así mismo, **integrar también con el canal telefónico** y mejorar su atención es importante para atender a la ciudadanía.
- Sería recomendable **mejorar la coordinación entre las distintas administraciones**, de forma que **se compartan los datos** entre las mismas, **se evite pedir documentación** que ya se ha presentado o que se puede obtener de otras fuentes, se **mejore la interoperabilidad** entre las sedes electrónicas y se agrupen los trámites en una única plataforma o portal.
- Se propone que se **simplifique el lenguaje, la documentación, los formularios y los requisitos de los trámites**, tratando además de que **los trámites y las plataformas digitales sean más accesibles**, y que **se facilite de forma general la interacción de la ciudadanía con las sedes electrónicas**. Además, se encuentran **dificultades para encontrar la información** y la documentación necesaria en los medios digitales.
- **Mejorar la formación y la información de la ciudadanía y los dinamizadores sobre los trámites con las administraciones** se considera fundamental, proponiendo realizar talleres, cursos, guías, infografías o videotutoriales que expliquen cómo acceder y realizar los trámites.

## 04

# Análisis de la situación actual

## Entrevistas

Se realizaron **20 entrevistas con personas clave** de la Junta de Andalucía con el objetivo de obtener información cualitativa para la formulación de las tres estrategias, optimizando así el proceso de recopilación de datos. Las preguntas, dirigidas a personal directivo y experto clave de la Administración, proporcionaron información esencial para diagnosticar la situación actual.

- En cuanto al nivel de madurez de digitalización por estadios, se detectó que la mayoría de los procedimientos se encuentran en el primer estadio, donde aún predominan formularios genéricos en detrimento de formularios específicos.
- Se destacó la importancia de definir qué modelo de servicio público se debe tener, priorizando la atención a las necesidades de la ciudadanía y luego considerando los recursos tecnológicos necesarios para ello.
- Se propuso centrar los esfuerzos en optimizar la eficiencia, accesibilidad y satisfacción del usuario a través de la simplificación de procesos, la mejora de la interoperabilidad de datos y una comunicación más efectiva centrada en las necesidades de la ciudadanía.
- Asimismo, se destacó la importancia de los Puntos Vuela (760 centros ubicados en municipios menores de 20.000 para impulsar la transformación digital de las zonas rurales) para la identificación y mejora de puntos críticos en la operación y experiencia del usuario de los servicios públicos.
- Se resaltó la necesidad de la identidad digital única y se priorizó la digitalización de los procedimientos en base a las necesidades vitales de la ciudadanía. El uso del Certificado Digital se consideró una herramienta fundamental para mejorar la accesibilidad y la simplicidad de los procedimientos, puesto a disposición de la persona usuaria y realizando un acompañamiento durante su uso.



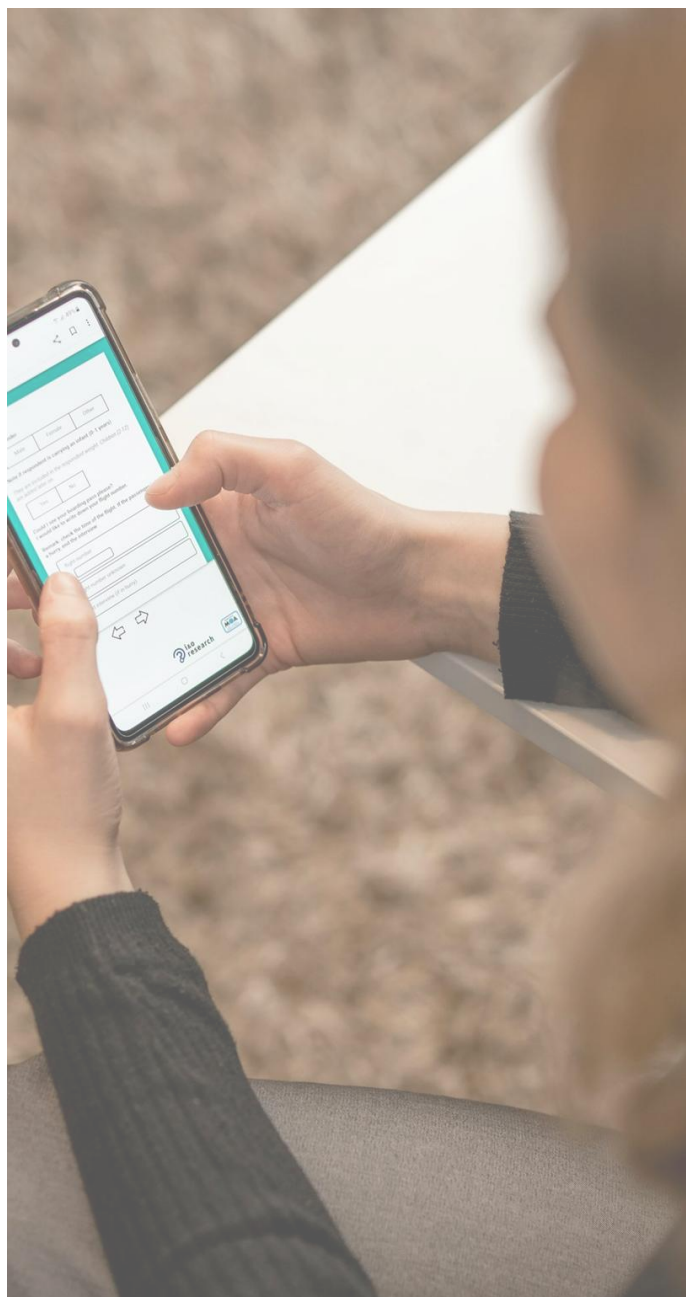
## 04

# Análisis de la situación actual

## Cuestionarios de detección de necesidades en la Administración Territorial

La anterior Dirección General de Administración Territorial y Simplificación Administrativa se dirigió a las Delegaciones Territoriales remitiendo un total de 118 cuestionarios de detección de necesidades en la Administración Territorial, de las cuales se han extraído las siguientes conclusiones:

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





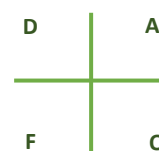
# Diagnóstico

# 05

## Diagnóstico

El análisis de la situación actual reflejada en el anterior apartado ha contado con la participación de la ciudadanía, personas expertas, personal empleado público y el comité técnico. El DAFO y el PNR presentado en este diagnóstico es fruto de las conclusiones obtenidas en ese proceso participativo y del análisis global realizado, priorizándose por la oficina técnica en función de las aportaciones recibidas.

### 5.1. DAFO



Se presentan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la situación actual de la Junta de Andalucía con relación a la Administración Digital centrada en las personas:

#### DEBILIDADES

- Complejidad de los trámites y del lenguaje administrativo
- Falta de consideración de la persona usuaria en el diseño de servicios públicos
- Falta de homogeneización de plataformas, tecnologías y estándares
- Disparidad en el nivel de telematización de servicios públicos
- Falta de interoperabilidad de datos
- Falta de capacitación del personal empleado público en el ámbito digital
- Cultura organizativa y resistencia al cambio

#### AMENAZAS

- Experiencia de usuario insatisfactoria de la ciudadanía
- Aumento de las ciberamenazas y sofisticación de los ataques
- Brecha digital y desconfianza de la ciudadanía en los trámites digitales
- Riesgo de obsolescencia debido a la rápida evolución tecnológica
- Incertidumbre respecto a financiación europea para los próximos años
- Pirámide de edad poblacional con mayor peso previsto de personas usuarias de mayor edad
- Regulación compleja que dificulta la simplificación y automatización

#### FORTALEZAS

- Madurez de sistemas corporativos y plataformas de administración digital
- Liderazgo institucional
- Alineación de estrategias para la transformación (TRIPLAN)
- Personal empleado público TIC especializado y comprometido
- Red de Puntos Vuela que dinamiza la digitalización de los territorios
- Iniciativas de simplificación administrativa en curso
- Plan Plurianual de Actuación 2025-2030 de ADA; incluye un eje de administración digital avanzada
- Plan de Capacitación Digital de Andalucía
- Centro de Ciberseguridad de Andalucía
- Centro de Inteligencia Artificial de Andalucía

#### OPORTUNIDADES

- Ley Andalucía Digital
- Colaboración público-privada con agentes del ámbito digital
- Disponibilidad de soluciones tecnológicas innovadoras y disruptivas en el mercado para la agilización de trámites
- Apuesta de las administraciones en todos los niveles por la transformación digital
- Normativas de derechos digitales y protección de los datos
- Buena conectividad de la región que propicia la implementación de soluciones digitales avanzadas

# 05

## Diagnóstico

### 5.2 Identificación de problemas, necesidades y retos



Como **etapa final del diagnóstico de situación actual** necesario para la formulación de la estrategia, **se han identificado las problemáticas, necesidades y retos que se deben solventar con este plan estratégico**, agrupado por ámbitos:

## PROBLEMAS

### Dimensiones

### Problemáticas



Experiencia de usuario/a

- **P1: Uso de lenguaje y terminología poco adaptada al público objetivo**, lo que dificulta la comprensión de la información y los procedimientos.
- **P2: Información escasa o poco útil para las personas que se relacionan con la Junta de Andalucía**, siendo insuficiente o poco útil, impidiendo que la ciudadanía pueda tomar decisiones informadas y completar los trámites digitales de manera eficiente.
- **P3: Dispersión de la información de los procedimientos que obliga a las personas interesadas a conocer la estructura interna de la Junta de Andalucía**, dificultando que puedan llegar a la información y completar los trámites.
- **P4: Usabilidad, accesibilidad y experiencia de usuario con dificultades para la ciudadanía, sobre todo en trámites digitales y sedes electrónicas**, pudiendo suponer mayores dificultades para las personas usuarias.
- **P5: Dificultad en el uso de mecanismos de identificación digital para trámites digitales**: por ser en ocasiones complicados y difíciles de usar para la ciudadanía, especialmente si no están familiarizados con las tecnologías digitales.



Atención a la ciudadanía

- **P6: Soporte y asistencia inadecuada a las personas usuarias de los servicios públicos**: no resulta sencillo recibir atención y que sea homogénea en todos los canales, incluyendo el digital.
- **P7: Ausencia de feedback o de información de seguimiento a las personas interesadas sobre el estado de tramitación de sus expedientes**, generando desconfianza en la ciudadanía.
- **P8: Poca proactividad y falta de anticipación por parte de la administración en la celebración de los distintos trámites**: La administración pública muestra una actitud reactiva en lugar de proactiva en la gestión y celebración de trámites.

# 05

## Diagnóstico



### Trámites y procedimientos

- **P9: Trámites administrativos complejos y que requieren de gran esfuerzo a las personas interesadas:** se perciben como engorrosos, demandando un gran esfuerzo por parte de la ciudadanía.
- **P10: Procedimientos obsoletos y poco adaptados a las necesidades actuales de la ciudadanía,** están desactualizados y no responden a las necesidades y expectativas actuales de la ciudadanía.
- **P11: Dispersión de datos de la ciudadanía entre diferentes sedes y organismos,** dificultando la gestión tanto al interesado como al tramitador para la gestión y resolución efectiva del trámite.



### Personal y organización interna

- **P12: Falta de sensibilización, información y formación en el uso de las TIC en el personal empleado público,** lo que limita el aprovechamiento total de los medios digitales.
- **P13: Resistencia al cambio de una parte del personal empleado público,** siendo una barrera para la implementación de soluciones digitales.
- **P14: Insuficiente coordinación y comunicación entre organismos que lleva a duplicidades e ineficiencias,** por falta de coordinación y comunicación efectiva.



### Herramientas y servicios digitales

- **P15: Inexistencia, obsolescencia y falta de homogeneización y de integración de programas y aplicaciones de gestión,** limitando la eficiencia operativa de la administración.
- **P16: Los cambios de competencias entre Consejerías afectan a la organización de los sistemas,** generando problemas operativos.
- **P17: Bajo nivel de digitalización de los servicios y procedimientos y los que están digitalizados no están optimizados,** siendo crucial para ser más eficiente.
- **P18: Inadecuada gestión de expectativas sobre la complejidad del proceso de transformación digital,** existiendo percepción de dificultad y de elevado tiempo requerido para el proceso de implantación de servicios digitales.



### Barreras de acceso

- **P19: Bajo nivel de competencia digital en gran parte de las personas interesadas (brecha digital):** la falta de habilidades digitales impide que la ciudadanía pueda aprovechar plenamente los servicios electrónicos disponibles.
- **P20: Desconfianza en el uso de las TIC ante riesgos de fraude o de ser engañados por ciberdelincuentes,** lo que reduce el uso de servicios digitales.
- **P21: Desconfianza en el uso y la protección de los datos que facilita la ciudadanía para la celebración de los distintos trámites,** lo que puede llevar a que prefieran servicios públicos presenciales frente a los digitales.



### Innovación

- **P22: Insuficiente aprovechamiento del potencial de nuestro ecosistema para la innovación** (universidades, centros de investigación, empresas y otras entidades).

# 05

## Diagnóstico

### NECESIDADES



**Atención a la ciudadanía**

**N1: La ciudadanía requiere de acompañamiento a la hora de realizar trámites (presencial, telefónico y online)**

Necesita apoyo efectivo durante el proceso de realización de trámites en cada una de las etapas, desde la orientación inicial hasta la resolución de problemas específicos.



**Trámites y procedimientos**

**N2: Herramientas de medición y análisis del rendimiento y resultados de los distintos trámites y procedimientos**

Para medir y analizar la satisfacción, rendimiento y resultados de los trámites y procedimientos administrativos realizados por medios digitales.



**Personal y org. interna**

**N3: Mecanismos de soporte adecuados para el personal público en materias clave de ámbito digital para el desarrollo de su actividad**

Requieren mecanismos de soporte efectivos que les proporcionen orientación clara y recursos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente.

### RETOS



**Experiencia de usuario/a**

**R1: Experiencia de relación de la ciudadanía con la administración intuitiva, sencilla, ágil, directa y eficaz**

Transformar la interacción con la administración pública en una experiencia que sea proactiva por parte de la administración, sencilla y eficaz.

**R2: Disponer de mecanismos, espacios y herramientas de participación de la ciudadanía reales y efectivas, desde el diseño de los servicios**

Garantizar la participación real y efectiva de la ciudadanía en la planificación y diseño de los servicios públicos para que se adapte mejor a sus necesidades.



**Atención a la ciudadanía**

**R3: Un diseño de los servicios que tenga una relevante base digital complementada con una capa de servicio personal**

Este modelo permite a la ciudadanía acceder a servicios públicos de forma digital, con la opción de recibir apoyo humano cuando sea necesario.



# Planificación estratégica



# 06

## Planificación Estratégica

A continuación, se define la hoja de ruta de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030, para la cual se han diseñado los ejes sobre los que pivotará la misma, permitiendo así alcanzar los objetivos definidos, dando respuesta a los problemas, necesidades y retos detectados. Todo ello con el fin último de alcanzar la misión y visión establecidas.

Cada uno de estos ejes se compone de una o varias líneas de actuación, para las cuales se han diseñado una serie de medidas específicas. A través de estos elementos, se busca orientar la transformación digital de la administración pública andaluza, asegurando que **la ciudadanía se sitúe en el centro de todas las actuaciones**. Esto permitirá mejorar la eficiencia de los servicios públicos, fomentar una interacción más ágil, proactiva y accesible.

### Herramientas digitales centradas en las personas

Facilitar las herramientas digitales necesarias para la prestación de servicios públicos digitales y la relación digital con la ciudadanía

01



### Experiencia digital mejorada

Optimizar la interacción con los servicios digitales para mejorar la experiencia de usuario y la accesibilidad

02



### Administración digital para toda la ciudadanía

Impulsar la participación ciudadana y reducir la brecha digital para que la administración digital sea de toda la ciudadanía

03



### Derechos digitales

Promover una administración digital donde primen los derechos digitales de la ciudadanía en su relación con la Administración

04



### Administración digital innovadora

Impulsar el uso de tecnologías disruptivas e incorporar la innovación en el ámbito digital de la Administración

05



### Gestión del cambio digital

Liderar una gestión del cambio digital mediante la sensibilización interna y la capacitación digital del personal empleado público, asegurando una transición eficaz hacia una administración más moderna y eficiente.

06



# 06

## Planificación Estratégica

A continuación, se presentan los **objetivos estratégicos asociados a cada uno de los ejes estratégicos**, surgidos en base al análisis y diagnóstico realizado y en todo momento alineados con los fines definidos en el acuerdo de formulación de la Estrategia. Cada objetivo está alineado con las **prioridades establecidas para impulsar la transformación digital de la administración pública**, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Estos objetivos buscan abordar de manera integral los retos identificados, fomentar la innovación, optimizar los procesos internos y garantizar una interacción más ágil y efectiva entre la administración y la ciudadanía.



### 1. Herramientas digitales centradas en las personas

- Proveer las **herramientas digitales** necesarias para la prestación de los servicios públicos
- Proveer las **herramientas digitales** necesarias para la relación con la ciudadanía



### 2. Experiencia digital mejorada

- Proporcionar servicios digitales accesibles universales
- Mejorar la **experiencia de usuario** de los servicios digitales de la administración
- Implantar soluciones para la **identificación y autenticación de las personas** que se relacionan con la administración



### 3. Administración digital para toda la ciudadanía

- Promover la adquisición de **competencias digitales en la ciudadanía** enfocadas en el uso de la administración digital
- Proveer **espacios digitales** para la participación ciudadana



### 4. Derechos digitales

- Aumentar la **interoperabilidad y el intercambio de datos** entre sistemas y plataformas electrónicas
- Incorporar la **ciberseguridad y la protección de datos personales** como un elemento clave en todo el ciclo de vida de los servicios públicos digitales



### 5. Administración digital innovadora

- Mejorar la **eficacia y eficiencia** en la prestación de los servicios públicos a través de tecnologías habilitadoras
- Promover la **adopción de innovación** que acelere la transformación digital



### 6. Gestión del cambio digital

- Contribuir a la **mejora de la competencia digital** del personal empleado público
- Mejorar los **mecanismos de información, sensibilización y soporte** al personal empleado público que presta servicios digitales

06

## Planificación Estratégica

Tras la definición de objetivos estratégicos, se exponen las **líneas de actuación y medidas concretas asociadas a cada uno de los objetivos estratégicos**. Estas acciones están diseñadas para traducir los objetivos en resultados tangibles, garantizando su implementación efectiva. Cada medida responde a la necesidad de modernizar los procesos, mejorar la eficiencia operativa y facilitar la adopción de nuevas tecnologías, siempre con un enfoque en las personas

EJE 1: HERRAMIENTAS DIGITALES CENTRADAS EN LAS PERSONAS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
OE1. Proveer las herramientas digitales necesarias para la prestación de los servicios públicos	Herramientas de administración digital Homogeneización de sistemas
OE2. Proveer las herramientas digitales necesarias para la relación con la ciudadanía	Atención omnicanal Presencia digital
EJE 2: EXPERIENCIA DIGITAL MEJORADA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
OE3. Proporcionar servicios digitales accesibles universales	Impulso de la accesibilidad universal Asistencia digital
OE4. Mejorar la experiencia de usuario de los servicios digitales de la administración	Mejora de la usabilidad Diseño de servicios digitales Servicios proactivos
OE5. Implantar soluciones para la identificación y autenticación de las personas que se relacionan con la administración	Identidad digital
EJE 3: ADMINISTRACIÓN DIGITAL PARA TODA LA CIUDADANÍA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
OE6. Promover la adquisición de competencias digitales en la ciudadanía enfocadas en el uso de la administración digital	Apoyo a colectivos vulnerables Competencias digitales
OE7. Proveer espacios digitales para la participación ciudadana	Fomento de la participación
EJE 4: DERECHOS DIGITALES	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
OE8. Aumentar la interoperabilidad y el intercambio de datos entre sistemas y plataformas electrónicas	Impulso de la interoperabilidad Cooperación para la administración digital Impulso de los datos abiertos Fomento de la transparencia
OE9. Incorporar la ciberseguridad y la protección de datos personales como un elemento clave en todo el ciclo de vida de los servicios públicos digitales	Ciberseguridad y datos personales
EJE 5: ADMINISTRACIÓN DIGITAL INNOVADORA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
OE10. Mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos a través de tecnologías habilitadoras	Analítica del Dato Impulso de la Inteligencia Artificial
OE11. Promover la adopción de innovación que acelere la transformación digital	Ecosistema innovador para la administración digital
EJE 6: GESTIÓN DEL CAMBIO DIGITAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN
OE12. Contribuir a la mejora de la competencia digital del personal empleado público	Capacitación del personal
OE13. Mejorar los mecanismos de información, sensibilización y soporte al personal empleado público que presta servicios digitales	Soporte al personal empleado público

06

## Planificación Estratégica



### EJE 1: HERRAMIENTAS DIGITALES CENTRADAS EN LAS PERSONAS

#### Objetivo Estratégico 1: Proveer las herramientas digitales necesarias para la prestación de los servicios públicos

Dotar a la administración pública andaluza de tecnologías y plataformas que faciliten la entrega eficiente y accesible de servicios a la ciudadanía a través de sistemas de gestión, aplicaciones móviles, portales web y otras soluciones digitales que mejoren la interacción y la satisfacción de las personas usuarias.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Herramientas de administración digital</b>	Desarrollar e implementar tecnologías y plataformas digitales que mejoren tanto la gestión interna de las administraciones públicas como su interacción con la ciudadanía	Evolucionar y consolidar las herramientas de Administración Digital horizontales existentes para mejorar su automatización, explotación de información y usabilidad para la ciudadanía
		Desarrollar tramitadores genéricos de subvenciones, autorizaciones y sanciones para gestionar digitalmente un gran porcentaje de los procedimientos administrativos de este tipo de la Junta de Andalucía
		Crear tramitadores específicos para procedimientos administrativos complejos de especial relevancia o impacto en la ciudadanía
		Rediseñar funcionalmente las plataformas de presentación de solicitudes y de tramitación para que se puedan utilizar en trámites horizontales y/o en cuya tramitación tienen que intervenir varios organismos distintos
		Evolucionar las plataformas electrónicas de confección y presentación de solicitudes para que se cumplimenten automáticamente todos los datos posibles
		Implantar un sistema de archivo de los expedientes electrónicos, incluyendo la custodia a largo plazo de los expedientes.
		Impulsar aplicaciones intuitivas y funcionales que permitan a la ciudadanía acceder a todos sus trámites y servicios de la administración de forma unificada, como Carpeta Ciudadana
		Crear una Carpeta Ciudadana Empresas y Autónomos

06

## Planificación Estratégica



### EJE 1: HERRAMIENTAS DIGITALES CENTRADAS EN LAS PERSONAS

#### Objetivo Estratégico 1: Proveer las herramientas digitales necesarias para la prestación de los servicios públicos

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Herramientas de administración digital</b>	Desarrollar e implementar tecnologías y plataformas digitales que mejoren tanto la gestión interna de las administraciones públicas como su interacción con la ciudadanía	Incrementar los procedimientos en los que se podrán presentar telemáticamente las solicitudes a través de la ventanilla digital de la Junta de Andalucía (VEAJA) y su posterior tramitación digital
		Rediseñar el modelo tecnológico y de servicios de administración electrónica para acelerar la telematización de procedimientos, permitiendo que los centros directivos puedan diseñar la telematización de sus procedimientos administrativos de forma ágil y sencilla agregando elementos
		Extender el uso de Bandeja a toda la Junta de Andalucía para eliminar el papel en la Administración
		Integrar notificaciones electrónicas y en papel, implantando un mecanismo centralizado de envío de notificaciones en papel (servicio de impresión y ensobrado) integrado con el sistema de notificaciones electrónicas, de forma que sea transparente para los centros directivos el medio de envío
<b>Homogeneización de sistemas</b>	Estandarizar y unificar las arquitecturas y herramientas de administración digital en todos los ámbitos competenciales de la Junta de Andalucía, de forma que las áreas operen de manera consistente y se facilite la interacción de la ciudadanía	Incrementar la adopción de herramientas estandarizadas y mejoradas de administración digital comunes para todos los procedimientos de la Junta de Andalucía
		Estandarizar las arquitecturas de referencia para soluciones de administración digital, que permita la integración y homogenización de sistemas, facilitando la reutilización de componentes y escalabilidad de soluciones
		Impulsar la convergencia y la consolidación sectorial de los sistemas de información y arquitecturas para homogeneizar la prestación de servicios digitales de la Junta de Andalucía en todos sus ámbitos competenciales
		Potenciar la transformación digital de los sistemas de información sectoriales mediante proyectos tractores y de innovación

06

## Planificación Estratégica



### EJE 1: HERRAMIENTAS DIGITALES CENTRADAS EN LAS PERSONAS

#### Objetivo Estratégico 2: Proveer las herramientas digitales necesarias para la relación con la ciudadanía

Disponer de las herramientas necesarias para garantizar una adecuada relación con la ciudadanía por canales digitales, que se integre con todos los mecanismos de atención para otorgar una atención omnicanal eficiente y proporcione los medios digitales de información de los servicios de la administración necesarios.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Atención omnicanal</b>	Impulsar un enfoque omnicanal para la prestación de servicios de relación con la ciudadanía que genere caminos interrelacionados, mediante la implementación de nuevos canales, la potenciación de los ya existentes y un modelo de gobierno y organización que garanticen el alineamiento de todas las partes implicadas.	Prestar servicios de atención a la ciudadanía en diferentes canales de forma consistente y con una plataforma tecnológica integral que lo sustente
		Prestar atención telefónica integrada mediante el servicio 012, teléfono de atención a la ciudadanía que integra múltiples centros de atención a personas usuarias de la Junta de Andalucía
		Prestar asistencia a agentes 012 mediante inteligencia artificial, de forma que se modernice el servicio 012, optimizando y transformando las plataformas tecnológicas que le dan soporte
		Desarrollar un Plan de formación específico para el personal del servicio 012
		Habilitar al Servicio 012 para realizar y consultar datos de trámites, de forma que la persona llamante pueda realizar trámites y consultar el estado de tramitación por teléfono
		Crear el canal web del servicio 012, incorporando un servicio web que permita consultar las solicitudes realizadas, crear nuevas solicitudes, suscribirse a avisos, y el acceso a otros servicios personalizados previa autenticación de la persona usuaria
		Establecer de forma transversal en la Junta de Andalucía un sistema de reserva de cita previa para la atención presencial a la ciudadanía (Tu turno)

06

## Planificación Estratégica



### EJE 1: HERRAMIENTAS DIGITALES CENTRADAS EN LAS PERSONAS

#### Objetivo Estratégico 2: Proveer las herramientas digitales necesarias para la relación con la ciudadanía

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Atención omnicanal</b>	Impulsar un enfoque omnicanal para la prestación de servicios de relación con la ciudadanía que genere caminos interrelacionados, mediante la implementación de nuevos canales, la potenciación de los ya existentes y un modelo de gobierno y organización que garanticen el alineamiento de todas las partes implicadas.	Extender el uso del Asistente Virtual conversacional de Inteligencia Artificial para atender consultas por escrito vía web, app móvil y por teléfono y prestar servicios más avanzados
		Implantar nuevos sistemas de información para la relación con la ciudadanía (CRM) para coordinar y gestionar la interacción de la ciudadanía con la Administración Pública y gestionar el conocimiento asociado a esa relación
		Crear una base de datos corporativa de personas usuarias de servicios públicos que permita gestionar el conocimiento sobre la ciudadanía en su relación con la administración, 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.
<b>Presencia digital</b>	Desarrollar e implantar un modelo coherente y sostenible de presencia de la Junta de Andalucía en los espacios digitales, mejorando la calidad de la información y el servicio público a través de Internet y aumentando el grado de satisfacción de la ciudadanía	Ordenar los espacios digitales de la Junta de Andalucía, racionalizando la presencia digital de la Administración en torno a un modelo objetivo global que contemple todos los espacios digitales a través de los que la administración se relaciona con la ciudadanía (sitios web, apps y aplicaciones nativas, app stores, redes sociales y otras plataformas de terceros, quioscos digitales...).
		Integrar en el Portal de la Junta de Andalucía los puntos de acceso electrónico de todos los organismos de la administración.

06

## Planificación Estratégica



### EJE 1: HERRAMIENTAS DIGITALES CENTRADAS EN LAS PERSONAS

Objetivo Estratégico 2: **Proveer las herramientas digitales necesarias para la relación con la ciudadanía**

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Presencia digital</b>	Desarrollar e implantar un modelo coherente y sostenible de presencia de la Junta de Andalucía en los espacios digitales, mejorando la calidad de la información y el servicio público a través de Internet y aumentando el grado de satisfacción de la ciudadanía	Promover una experiencia digital unificada en todos los espacios digitales de la Administración, extendiendo el uso del sistema de diseño de la Junta de Andalucía y garantizando que se aplica de forma consistente a través de la evaluación continua, la capacitación y la gobernanza del sistema, para garantizar que responde a las necesidades actuales y futuras de la Administración y la ciudadanía.
		Mejorar la encontrabilidad y descubribilidad de los trámites y servicios digitales en el Portal de la Junta de Andalucía, analizando de forma experimental los cauces de acceso actuales e identificando patrones de uso, casos de éxito y puntos de dolor; y a partir de la información extraída, revisar el papel y la integración entre el portal, las páginas de las Consejerías y organismos, la sede electrónica y el catálogo de procedimientos y servicios.



06

## Planificación Estratégica



### EJE 2: EXPERIENCIA DIGITAL MEJORADA

#### Objetivo Estratégico 3: Proporcionar servicios digitales accesibles universales

Impulsar la accesibilidad universal de los servicios públicos digitales mediante la eliminación de barreras tecnológicas y la implementación de soluciones inclusivas que faciliten, asistan y acompañen a la ciudadanía en el uso de plataformas digitales; todo ello respetando, facilitando y cubriendo el derecho y decisión de la ciudadanía que opte por el uso de medios no digitales en su relación con la Administración.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Impulso de la accesibilidad universal</b>	Garantizar que los servicios públicos digitales sean accesibles para toda la ciudadanía, independientemente de sus capacidades.	Realizar estudios de usabilidad y pruebas de usuario para identificar y abordar barreras de accesibilidad en los servicios digitales existentes
		Revisar y mejorar la accesibilidad de webs y aplicaciones móviles
		Proporcionar acceso wifi gratuito a la ciudadanía en las sedes de la Administración de la Junta de Andalucía (WiFi Andalucía Vuela)
<b>Asistencia digital</b>	Implementar medidas y herramientas diseñadas para facilitar el acceso y uso de los servicios, productos y entornos de manera efectiva y equitativa	Garantizar servicios de soporte remoto y asistencia en línea para personas usuarias que requieran ayuda adicional en el uso de plataformas digitales
		Ofrecer herramientas de asistencia que ofrezcan acompañamiento digital a la ciudadanía, como chatbots y centros de atención ciudadana, para brindar apoyo a las personas usuarias en la realización de trámites y la resolución de consultas
		Incorporar sistemas de ayuda contextual (chatbots, navegación dirigida, ...) a las plataformas electrónicas de presentación de solicitudes
		Crear una red de asistencia para la realización de trámites digitales, de la que formará parte los Puntos Vuela, reforzando su coordinación con las administraciones prestadoras de los servicios

06

## Planificación Estratégica



### EJE 2: EXPERIENCIA DIGITAL MEJORADA

#### Objetivo Estratégico 4: Mejorar la experiencia de usuario de los servicios digitales de la administración

Diseñar y crear servicios más intuitivos, útiles, eficientes y sencillos para toda la ciudadanía, mediante el desarrollo de interfaces fáciles de usar, que respondan a las necesidades reales de la ciudadanía y que sean proactivos para anticiparse a sus necesidades

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Mejora de la usabilidad</b>	Crear experiencias de usuario positivas para que puedan interactuar con facilidad con un producto o servicio, especialmente en términos de eficiencia, efectividad y satisfacción.	Mejorar la usabilidad, claridad y orientación ciudadana de los servicios digitales de la administración (informativos o transaccionales), promoviendo un marco de evaluación claro que permita evaluar la experiencia de uso de los servicios de forma objetiva, desde distintos enfoques, y que analice los servicios de forma integral (incluyendo desde los cauces de acceso y contenidos que dirigen al servicio hasta las herramientas).
		Realizar campañas accesibles de sensibilización y difusión de herramientas de administración digital para la ciudadanía
		Mejorar la información sobre la relación electrónica con la Administración, creando páginas con infografías, enlaces a descargas, manuales, acceso a servicios de ayuda y otros recursos, resaltando las garantías que le ofrece la tramitación electrónica.
<b>Diseño de servicios digitales</b>	Mejorar la interacción y la experiencia del usuario con el servicio, haciéndola más eficiente y satisfactoria, mediante la comprensión profunda de las necesidades y comportamientos de las personas usuarias desde el inicio del diseño de los servicios.	Crear una Unidad de Transformación de servicios digitales para ayudar a evolucionar los servicios digitales de la Junta de Andalucía, para mejorarlos y ofrecer a la ciudadanía una mejor experiencia de uso, y para diseñar nuevos servicios digitales inclusivos desde el origen, teniendo en cuenta a la ciudadanía desde el principio, con laboratorios de participación ciudadana
		Implementar servicios de gemelos digitales de procesos para la optimización de servicios digitales
		Desarrollar capacidades analíticas avanzadas para anticipar las necesidades y preferencias de la ciudadanía

# 06

## Planificación Estratégica



### EJE 2: EXPERIENCIA DIGITAL MEJORADA

#### Objetivo Estratégico 4: Mejorar la experiencia de usuario de los servicios digitales de la administración

<b>Servicios proactivos</b>	Promover la prestación de servicios públicos basados en hechos vitales, adelantándose a las necesidades de la ciudadanía.	Transformar la atención ciudadana a través de la provisión de servicios basados en hechos vitales
		Impulsar la provisión de servicios proactivos adaptados a las necesidades y perfilados de la ciudadanía
		Implementar sistemas que informen a la ciudadanía de manera proactiva con avisos personalizados sobre el estado de sus trámites, vencimientos y requisitos adicionales

#### Objetivo Estratégico 5: Implantar soluciones para la identificación y autenticación de las personas que se relacionan con la administración

Facilitar la identificación en medios digitales de la ciudadanía, para que no sea un obstáculo de acceso y uso de los servicios digitales

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Identidad digital</b>	Implantar soluciones para la identificación y autenticación de las personas que se relacionan con la administración, estableciendo sistemas seguros y eficientes que verifiquen la identidad de las personas usuarias.	Implementar la Cartera de Identidad Digital Andaluza que permita la identificación digital individual y única para los andaluces y un fácil acceso a cualquier administración y servicio público desde los dispositivos móviles
		Fomentar el uso y gestión de los certificados electrónicos en sus diferentes tipologías.
		Facilitar sistemas de autenticación basados en tokens que se envían al móvil, tipo clave pin o iPasen.

06

## Planificación Estratégica



### EJE 3: ADMINISTRACIÓN DIGITAL PARA TODA LA CIUDADANÍA

#### Objetivo Estratégico 6: Promover la adquisición de competencias digitales en la ciudadanía enfocadas en el uso de la administración digital

Asegurar que todas las personas, independientemente de su edad, ubicación o situación socioeconómica, tengan acceso a la tecnología y las habilidades necesarias para poder hacer uso de los servicios digitales de administración digital puestos a su disposición.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Apoyo a colectivos vulnerables</b>	Diseñar e implementar programas específicos que aborden las necesidades y desafíos únicos de estos grupos, contribuyendo a que hagan un mayor uso de la administración digital.	Desarrollar programas de formación digital específicos para personas adultas o en riesgo de exclusión con foco en la administración digital
		Establecer alianzas con instituciones para la formación digital a colectivos vulnerables en el ámbito de la administración digital
<b>Competencias digitales</b>	Desarrollar y fortalecer las habilidades digitales de la ciudadanía orientadas hacia el uso de la administración digital.	Crear una plataforma en línea con recursos educativos interactivos y tutoriales de servicios de administración digital
		Sensibilizar y capacitar a la ciudadanía con foco en Administración digital en Centros Vuela

#### Objetivo Estratégico 7: Proveer espacios digitales para la participación ciudadana

Proveer espacios digitales para la participación ciudadana a través de la creación de mecanismos donde la ciudadanía pueda interactuar, expresar sus opiniones, y colaborar en lo relativo al diseño y funcionamiento de los servicios públicos digitales, facilitando la comunicación directa entre la administración y la ciudadanía.

Línea de Actuación		Medidas
<b>Fomento de la participación</b>	Fomentar la implicación activa de la ciudadanía en el ámbito de los servicios digitales	Realizar periódicamente un estudio de la percepción de la ciudadanía sobre los trámites y servicios digitales de la Junta de Andalucía
		Establecer mecanismos para recabar la valoración de la ciudadanía tras el uso de servicios digitales para su mejora, implantando herramientas para la medición de la experiencia de usuario

06

# Planificación Estratégica



## EJE 4: DERECHOS DIGITALES

### Objetivo Estratégico 8: Aumentar la interoperabilidad y el intercambio de datos entre sistemas y plataformas electrónicas

Impulsar la interoperabilidad y el intercambio de datos entre sistemas y plataformas electrónicas compartiendo la información de manera efectiva y segura, facilitando la colaboración entre distintas entidades, mejorando la eficiencia operativa y permitiendo una prestación de servicios más integrada y coherente.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Impulso de la interoperabilidad</b>	Aumentar la capacidad de diferentes sistemas y plataformas tecnológicas para comunicarse y compartir información de manera efectiva y segura	Crear el Marco de Interoperabilidad de Andalucía para garantizar la interacción e integración tecnológica, semántica y organizativa de los procesos en todo el sector público andaluz
		Poner en marcha un Nodo de Interoperabilidad operado por la Agencia Digital de Andalucía, para lo cual prestará servicios de interconexión a través de la plataforma de intermediación de datos de la Junta de Andalucía
		Publicar el Catálogo de servicios de interoperabilidad que incluirá todos los servicios de consulta de datos y documentos accesibles a través de la plataforma de intermediación de datos.
		Poner en marcha una Oficina Técnica de Interoperabilidad corporativa para ofrecer servicios de desarrollo y capacidad tecnológica de interoperabilidad desde una plataforma corporativa unificada.
		Facilitar la gestión del Dato Único a través del Nodo de Interoperabilidad que ofrezca un catálogo de servicios de datos maestros y datos únicos a este fin.
<b>Cooperación para la administración digital</b>	Fomentar la colaboración y el trabajo conjunto entre diferentes entidades, para alcanzar objetivos comunes de administración digital	Fomentar la colaboración interinstitucional y la compartición de recursos tecnológicos para reducir la duplicación de esfuerzos y costos
		Impulsar la evolución de la Administración Digital en las Entidades Locales, facilitándoles una nueva plataforma de tramitación electrónica local de Andalucía

06

## Planificación Estratégica



### EJE 4: DERECHOS DIGITALES

#### Objetivo Estratégico 8: Aumentar la interoperabilidad y el intercambio de datos entre sistemas y plataformas electrónicas

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Impulso de los datos abiertos</b>	Impulsar la apertura de datos generados por la Administración, facilitando su disponibilidad de manera libre y accesible, a través de su publicación en formato estándar y abiertos para que se puedan utilizar, reutilizar y redistribuir	Establecer estándares de calidad y formatos interoperables para la publicación de datos abiertos en el portal de datos abiertos de la Junta de Andalucía, garantizando su accesibilidad y reutilización
		Implementar un plan de apertura de datos y un modelo de relación con empresas y otras entidades, que mejore la forma en que se publican y reutilizan los datos
<b>Fomento de la transparencia</b>	Apoyar la transparencia de la actuación de la Administración, facilitando la publicidad activa y el derecho de acceso a la información pública de la ciudadanía	Promover la cultura de transparencia activa en todas las entidades, fomentando la divulgación proactiva de información.
		Incrementar la transparencia sobre la actuación de la Administración a través del análisis y visualización de fuentes de datos de la Junta de Andalucía, promoviendo el conocimiento sobre la actuación de la Administración y la confianza de la ciudadanía en torno a la gestión realizada
		Mejorar la visualización de la información objeto de transparencia mediante el uso de visualizaciones gráficas, infografías y el empleo de lenguaje claro que garantice la comprensibilidad de la información puesta a disposición de la ciudadanía
		Facilitar la solicitud de información y datos, la trazabilidad de las peticiones y su puesta a disposición en formatos abiertos
		Crear el Catálogo de algoritmos y sistemas de inteligencia artificial (Ley Andalucía Digital) como instrumento de salvaguarda de los derechos y garantías de la ciudadanía y de publicidad activa de la Administración de la Junta de Andalucía como responsable del despliegue o proveedor de sistemas de inteligencia artificial

06

## Planificación Estratégica



### EJE 4: DERECHOS DIGITALES

#### Objetivo Estratégico 9: Incorporar la ciberseguridad y la protección de datos personales como un elemento clave en todo el ciclo de vida de los servicios públicos digitales

Garantizar la seguridad de los servicios digitales de administración electrónica como elemento clave para la protección de la información de la ciudadanía.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Ciberseguridad en los servicios digitales</b>	Proteger los sistemas, redes y datos contra ciberataques y amenazas digitales, para garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información de los servicios de administración digital y garantizar los derechos de la ciudadanía en la protección de sus datos personales	Fortalecer las medidas de ciberseguridad y protección de datos en los servicios digitales para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información
		Adoptar una plataforma que permita gestionar automáticamente los consentimientos de la ciudadanía para el tratamiento de sus datos, incluyendo herramienta en línea para que la ciudadanía pueda ver y gestionar sus consentimientos relacionados con el uso de sus datos
		Implantar una herramienta informática para la gestión automatizada del RAT (Registro de Actividades de Tratamiento) y del riesgo
		Crear un tramitador de solicitudes de datos personales, sistema en línea para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión, portabilidad, y oposición a través de un formulario sencillo y accesible

06

## Planificación Estratégica



### EJE 5: ADMINISTRACIÓN DIGITAL INNOVADORA

#### Objetivo Estratégico 10: Mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos a través de tecnologías habilitadoras

Implementar herramientas y soluciones tecnológicas avanzadas y disruptivas que optimicen los procesos administrativos y de servicio, facilitando la interacción con la ciudadanía. Esto se logrará mediante el análisis de grandes volúmenes de información, la automatización de tareas rutinarias y la personalización de los servicios.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Administración digital basada en datos</b>	Recopilar, transformar y analizar grandes volúmenes de datos, a través del uso de técnicas avanzadas y herramientas de análisis para identificar patrones, tendencias y relaciones en los datos que faciliten y eficiente la toma de decisiones.	Promover una cultura de toma de decisiones basadas en datos a través de la puesta en marcha de una oficina del dato que ofrezca servicio de asesoramiento y dotación de herramientas de inteligencia de negocio y analítica avanzada de datos
		Desarrollar proyectos de inteligencia de negocio para la construcción de cuadros de mando para sistemas de información de carácter transversal o cuyas fuentes de datos pertenecen a diferentes Organismos
		Definir y poner en marcha un modelo corporativo de gobierno del dato de la Junta de Andalucía
		Implantar cuadros de mando para los sistemas sectoriales, 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.

06

## Planificación Estratégica



### EJE 5: ADMINISTRACIÓN DIGITAL INNOVADORA

#### Objetivo Estratégico 10: Mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos a través de tecnologías habilitadoras

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<p><b>Impulso de la Inteligencia Artificial</b></p>	<p>Desarrollar e implementar tecnologías de Inteligencia Artificial para mejorar la eficiencia y efectividad de los servicios públicos, a través del uso de algoritmos avanzados y sistemas de aprendizaje automático para automatizar tareas, personalizar servicios y optimizar la toma de decisiones</p>	<p>Potenciar el uso de la Inteligencia artificial para la automatización de gestiones y trámites, la implementación de tecnologías como la robotización de procesos y el tratamiento inteligente de documentos para optimizar trámites administrativos</p>
		<p>Crear una unidad especializada en el procesamiento inteligente de documentos, para robotizar tareas repetitivas que requieren información contenida en ficheros.</p>
		<p>Extender el uso de las guías y/o manuales con directrices y buenas prácticas para la automatización de subvenciones</p>
		<p>Fomentar el descubrimiento de casos de uso, tanto a nivel directivo como a nivel de personal empleado público que sean capaces de detectar proyectos que para los que la automatización pueda suponer un valor añadido.</p>
		<p>Proporcionar tecnologías de inteligencia artificial de propósito general al personal empleado público, con guías y recomendaciones de uso responsable.</p>
		<p>Realizar proyectos piloto de implantación de tecnologías disruptivas para la prestación de servicios públicos</p>

06

## Planificación Estratégica



### EJE 5 ADMINISTRACIÓN DIGITAL INNOVADORA

#### Objetivo Estratégico 11: Promover la adopción de innovación que acelere la transformación digital

Impulsar el uso de prácticas innovadoras para acelerar la transformación digital, fomentando la relación con el ecosistema innovador para mejorar los servicios públicos digitales.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<p><b>Ecosistema innovador para la administración digital</b></p>	<p>Crear y fomentar un entorno colaborativo donde diversos actores interactúen para promover la innovación, facilitando el intercambio de conocimientos, recursos y tecnologías, con el objetivo de resolver problemas de la ciudadanía en el ámbito de la administración digital</p>	<p>Organizar eventos de networking y encuentros empresariales para facilitar la interacción y el intercambio de conocimientos entre los diferentes actores del ecosistema de innovación</p>
		<p>Fomentar ecosistemas de innovación que permitan analizar y adquirir soluciones tecnológicas emergentes a través de la co-creación y la experimentación</p>
		<p>Establecer colaboraciones con universidades, centros de investigación y empresas tecnológicas para identificar áreas de oportunidad y desarrollar proyectos de investigación aplicada</p>
		<p>Poner en marcha una Oficina de Innovación Digital como unidad dedicada a la creación de un ecosistema de innovación (GovTech Hub) que permita analizar y adquirir soluciones tecnológicas innovadoras, con un laboratorio de innovación pública, en ámbitos como la computación cuántica entre otros</p>

# 06

## Planificación Estratégica



### EJE 6: GESTIÓN DEL CAMBIO DIGITAL

#### Objetivo Estratégico 12: Contribuir a la mejora de la competencia digital del personal empleado público

Impulsar programas que desarrollen y fortalezcan las habilidades tecnológicas del personal empleado público, a través de la formación continua, proporcionando acceso a recursos educativos y fomentando el uso de herramientas digitales en el trabajo diario.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Capacitación del personal</b>	Desarrollar y fortalecer las habilidades y conocimientos digitales del personal empleado público a través de programas de formación continua	Impulsar programas y herramientas que permitan analizar las competencias digitales del personal de la Junta de Andalucía
		Fomentar programas de capacitación específicos para personal empleado público en competencias digitales, adaptados a sus roles y responsabilidades, que les informen sobre las nuevas capacidades de la tecnología existente y les permita identificar oportunidades de transformación digital para aplicarlas a su trabajo



06

## Planificación Estratégica



### EJE 6: GESTIÓN DEL CAMBIO DIGITAL

#### Objetivo Estratégico 13: Mejorar los mecanismos de información, sensibilización y soporte al personal empleado público que presta servicios digitales

Desarrollar y optimizar las herramientas y recursos necesarios, proporcionando acceso a información actualizada, ofreciendo programas de sensibilización sobre la importancia de los servicios digitales y estableciendo sistemas de soporte técnico y formativo.

Línea de Actuación	Descripción	Medidas
<b>Soporte al personal empleado público</b>	Proporcionar al personal los recursos y la asistencia necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva en el ámbito digital	Establecer un sistema de tutoría y apoyo continuo para personal empleado público con necesidades formativas adicionales en el uso de herramientas digitales
		Crear la Red de Servicios Electrónicos de la Administración de la Junta de Andalucía, sistema colaborativo de gestión compartida del conocimiento para facilitar el despliegue de la Administración digital, así como la reutilización y acceso a la información pública relacionada directamente con la misma.
		Revisar las herramientas actuales de colaboración con las que cuenta el personal, reorganizarlas y reestructurarlas para que todo el personal disponga de un conjunto homogéneo de herramientas que facilite la interoperabilidad y colaboración a todos los niveles.
		Dotar al personal empleado público con las herramientas necesarias para desarrollar eficientemente su trabajo adaptado a sus necesidades específicas, adaptando el puesto de trabajo digital a su perfil
		Realizar campañas de sensibilización y difusión de herramientas de administración digital para el personal empleado público para mejorar la prestación de servicios digitales y contribuir al cambio cultural



# Recursos económicos

07

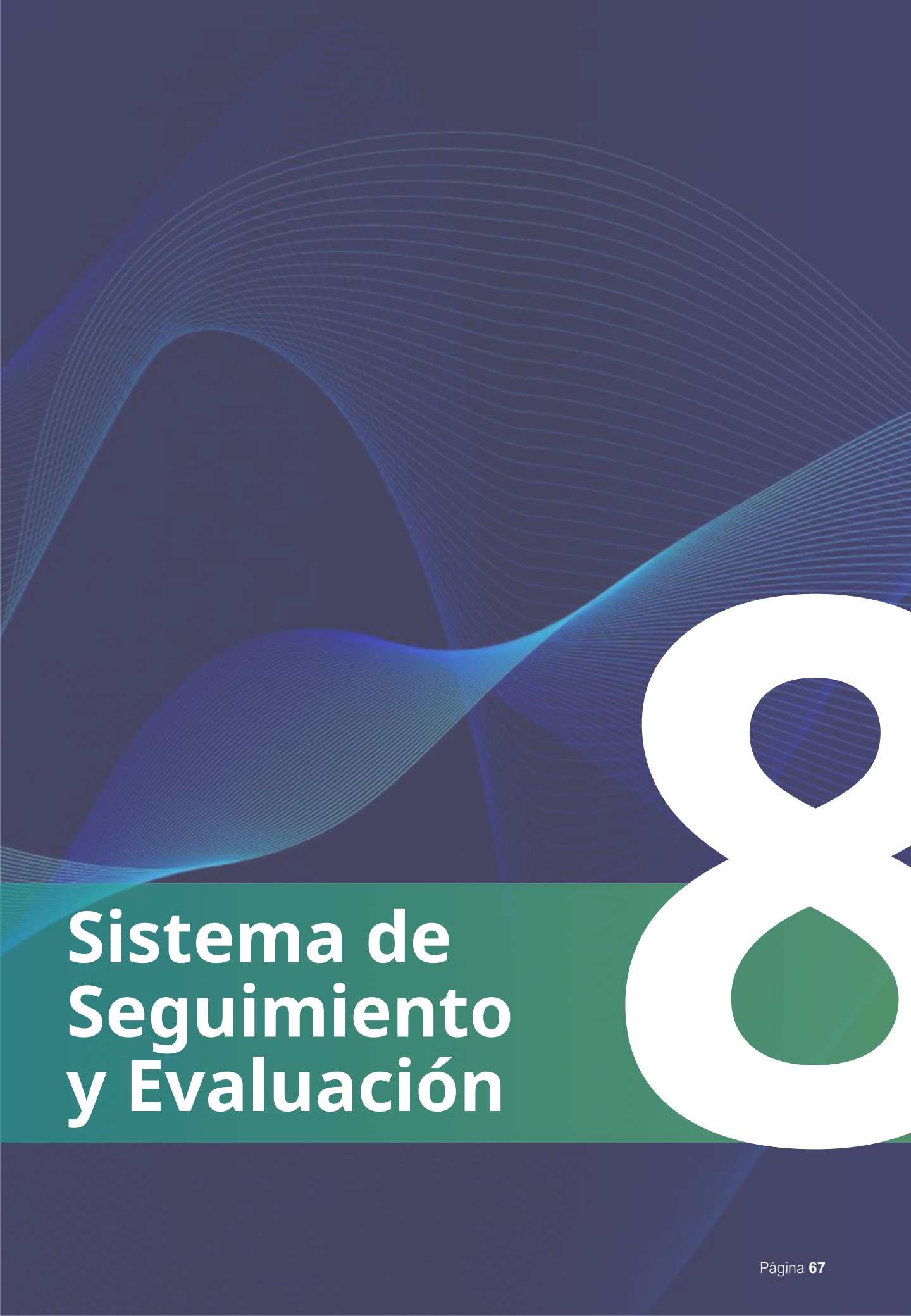
## Recursos económicos

Es importante destacar que el contenido económico-financiero de esta estrategia, debido a su carácter eminentemente estratégico, constituye una mera estimación. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, marcado por una elevada incertidumbre fiscal y económica, lo que impide prever con un grado razonable de certeza los recursos presupuestarios disponibles a medio y largo plazo.

Esta incertidumbre responde a diversos factores, entre los que destacan: la evolución de los conflictos en Ucrania y Oriente Próximo y su impacto en los mercados de materias primas energéticas en la UE; la política monetaria de los principales bancos centrales y su influencia en los mercados y en el gasto no financiero derivado del pago de intereses; la implementación de la reforma de las reglas fiscales; la gestión de los fondos Next Generation; y, por último, la indeterminación del impacto de otras variables fiscales relacionadas con el Sistema de Financiación de las Comunidades Autónomas. En cualquier caso, serán las sucesivas leyes de presupuestos las que determinarán los recursos efectivamente disponibles en cada momento durante la vigencia de la Estrategia. De otro lado, la puesta en marcha y ejecución de las medidas podrá verse afectada por los cambios y adaptación a las circunstancias de cada momento, según lo que se disponga en los sucesivos planes anuales de actuación de la Agencia Digital de Andalucía hasta 2030.

A partir de este escenario económico global, se presenta a continuación el presupuesto desagregado por anualidad y en función de los ejes que integran la Estrategia Andaluza de Administración Digital Centrada en las personas 2030:

EJE ESTRATÉGICO	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL
EJE 1: Herramientas digitales centradas en las personas	6.619.739€	11.936.713€	9.305.148€	11.156.542€	11.156.542€	11.156.542€	<b>61.331.227 €</b>
EJE 2: Experiencia digital mejorada	249.801€	450.442€	351.138€	421.002€	421.002€	421.002€	<b>2.314.386 €</b>
EJE 3: Administración digital para todos	624.504€	1.126.105€	877.844€	1.052.504€	1.052.504€	1.052.504€	<b>5.785.965 €</b>
EJE 4: Derechos digitales	624.504€	1.126.105€	877.844€	1.052.504€	1.052.504€	1.052.504€	<b>5.785.965 €</b>
EJE 5: Administración digital innovadora	2.373.114€	4.279.199€	3.335.808€	3.999.515€	3.999.515€	3.999.515€	<b>21.986.666 €</b>
EJE 6: Gestión del cambio digital	1.998.412€	3.603.536€	2.809.101€	3.368.013€	3.368.013€	3.368.013€	<b>18.515.087 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12.490.074 €</b>	<b>22.522.100 €</b>	<b>17.556.884 €</b>	<b>21.050.080 €</b>	<b>21.050.080 €</b>	<b>21.050.080 €</b>	<b>115.719.297 €</b>



# Sistema de Seguimiento y Evaluación

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

Con el fin de velar por la consecución de los objetivos de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030 de la Junta de Andalucía, es necesario establecer una serie de acciones de seguimiento que se deberán llevar a cabo de tal manera que se garantice la ejecución óptima de las medidas establecidas en la estrategia.

En este sentido, resulta necesario establecer una doble visión de **gobernanza**, diferente a la seguida en el proceso de elaboración, que sea responsable **de la ejecución y seguimiento de la Estrategia**:

- **Estratégica:** es el ámbito más elevado dentro de la estrategia, guiada por las decisiones a nivel político y visiones al más alto nivel. Para garantizar esta visión, el órgano responsable monitorizará los ejes y objetivos estratégicos, así como tomará decisiones clave y establecerá las prioridades estratégicas.
- **Técnica:** para asegurar la correcta adopción de cada una de las líneas de actuación a nivel operativo, así como velar por la implementación de las medidas, se desarrollará de manera detallada la planificación y asignación de recursos que permiten, a través de los indicadores, medir la consecución de los objetivos específicos.

### Capa Estratégica

#### Definición

La capa estratégica debe velar por la correcta implementación a nivel estratégico e institucional de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas 2030.

#### Composición

Dirección ADA

#### Funciones

- Supervisión global del cumplimiento de la Estrategia Andaluza de Administración Digital centrada en las personas
- Promoción de la estrategia y aseguramiento de que esté alineada con el resto de las estrategias de la Junta de Andalucía
- Seguimiento de los objetivos estratégicos
- Toma de decisiones estratégicas

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

### Capa Técnica

#### Definición

Se dedica a gestionar y coordinar el desarrollo de las líneas de actuación, sus medidas y sus objetivos específicos definidos

#### Composición

##### Oficina Técnica

#### Funciones

- Velar por la correcta coordinación en el desarrollo de las líneas de actuación y sus medidas.
- Seguimiento de los objetivos específicos.
- Definición y monitorización de indicadores de resultados
- Toma de decisiones tácticas
- Gestión de riesgos y resolución de problemas

El Seguimiento y Evaluación de la Estrategia se realizará durante toda su ejecución hasta la finalización de la misma, Cada año se elaborará un **informe de seguimiento anual**, en el que se presentará de forma clara y concisa el grado de avance en las medidas, así como la evolución de los indicadores correspondientes. Se identificarán los problemas surgidos, identificando las causas que los provocan, sus consecuencias y proponiendo soluciones para resolverlos.

En caso de que sea necesario, los órganos de seguimiento podrán proponer medidas correctoras y modificaciones, de cara a mejorar la consecución de los objetivos previstos.

Al concluir la estrategia, se elaborará un Informe de evaluación final, detallando el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, los resultados alcanzados y las lecciones aprendidas.

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

Para la implementación de esta evaluación, se ha establecido un conjunto de **indicadores** alineados con los distintos niveles de actuación: estratégico (indicadores de impacto), táctico (indicadores de resultado) y operativo (indicadores de ejecución). Estos indicadores se agruparán de conformidad con los ejes estratégicos establecidos en el Plan, y podrán ir ampliándose durante la vigencia de la Estrategia. Siempre que sea posible y en función de la disponibilidad de la información, los indicadores utilizados para el seguimiento se desagregarán por género y otras variables de interés, con el fin de incorporar una perspectiva más inclusiva y facilitar un análisis más detallado. Así mismo, se priorizará el uso de fuentes estadísticas oficiales que cuenten con datos regionalizados y de publicación periódica, para que los indicadores resulten homogéneos, comparables y estables a lo largo del periodo de vigencia de la Estrategia, especialmente para los indicadores de impacto.

Una de las primeras tareas de seguimiento de la oficina Técnica para garantizar una medición homogénea a lo largo de la vigencia de la Estrategia será la definición para cada indicador de los siguientes parámetros: código, denominación, tipo de indicador, definición, procedimiento de cálculo, unidad de medida, periodicidad, gestor de la información y fuente de información.

### Indicadores de impacto

Indicador	Fuente	Valor
<b>Utilización de alguna página web o apps de las AA.PP</b> (Uso de productos TIC por las personas de 16 a 74 años. Administración Electrónica)	IECA	76,64% (2024)
<b>Realización de alguna interacción relacionada con la obtención de documentos</b> (Uso de productos TIC por las personas de 16 a 74 años. Administración Electrónica)	IECA	41,51% (2024)
<b>Han utilizado algún tipo de identificación electrónica para acceder a servicios online</b> (Uso de productos TIC por las personas de 16 a 74 años. Administración Electrónica)	IECA	54,90% (2023)
<b>Razones para no solicitar una documentación oficial o reclamación a través de un sitio web o una aplicación de las administraciones o servicios públicos</b> , por motivos particulares, en los últimos 12 meses, teniendo la necesidad de hacerlo según razones declaradas: <b>Por falta de habilidades o conocimientos</b> (Uso de productos TIC por las personas de 16 a 74 años. Administración Electrónica)	IECA	36,78% (2024)
<b>Razones para no solicitar una documentación oficial o reclamación a través de un sitio web o una aplicación de las administraciones o servicios públicos</b> , por motivos particulares, en los últimos 12 meses, teniendo la necesidad de hacerlo según razones declaradas: <b>Por estar preocupado por la protección y seguridad de los datos personales</b> (Uso de productos TIC por las personas de 16 a 74 años. Administración Electrónica)	IECA / INE	20,2% (2024)
<b>La satisfacción media con los trámites de la Junta de Andalucía</b>	CENTRA	6,2 (2024)

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

### Indicadores de resultados

Indicador	Eje	Línea Act.
Número de accesos desde dispositivos móviles en Carpeta Ciudadana	Eje 1	Herramientas de administración digital
Porcentaje de registros telemáticos frente a presenciales	Eje 1	
Número de presentaciones en Ventanilla Electrónica de la Junta de Andalucía	Eje 1	
Porcentaje de trámites disponibles online en la Administración de la Junta de Andalucía	Eje 1	Homogeneización de sistemas
Interacciones de la ciudadanía a través del canal digital: Suma de todas las interacciones mantenidas con la ciudadanía por los canales digitales (portal de la Junta, 012, sistema de gestión de citas, mensajería y asistente virtual)	Eje 1	Atención omnicanal
Valoración de los contenidos del Portal: Porcentaje de usuarios al que le ha resultado útil el contenido del Portal de la Junta	Eje 1	Presencia digital
Valoración Portal Junta de Andalucía: Puntuación media de accesibilidad obtenida en las revisiones hechas en el periodo	Eje 2	Impulso de la accesibilidad universal
Peticiones atendidas por la red de asistencia para la realización de trámites digitales	Eje 2	Asistencia digital
Número de asistencias en oficinas de registro para trámites telemáticos	Eje 2	
Valoración media de experiencia de usuario (Portal, webs orgánicas y portales específicos)	Eje 2	Mejora de la usabilidad
Número de servicios mejorados tras el análisis de la Unidad de Transformación de servicios digitales	Eje 2	Diseño de servicios digitales
Número de servicios digitales proactivos	Eje 2	Servicios proactivos
Solicitudes presentadas con el sistema cl@ve	Eje 2	Identidad digital
Número de participantes en acciones desarrolladas para promover la adquisición de competencias digitales en colectivos vulnerables enfocadas en el uso de la administración digital	Eje 3	Apoyo a colectivos vulnerables
Número de participantes en acciones de sensibilización y capacitación para la ciudadanía de administración digital	Eje 3	Competencias digitales
Número de participantes en acciones para promover la participación desarrolladas	Eje 3	Fomento de la participación

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

### Indicadores de resultados

Indicador	Eje	Línea Act.
Consultas de datos y documentos a través de la Plataforma de Intermediación de datos de la Junta de Andalucía	Eje 4	Impulso de la interoperabilidad
Personas usuarias registradas en ayuntamientos en la plataforma de tramitación electrónica local de Andalucía	Eje 4	Cooperación para la administración digital
Conjuntos de datos catalogados y publicados en el portal de datos abiertos	Eje 4	Impulso de los datos abiertos
Peticiones de acceso a información atendidas por el sistema de transparencia	Eje 4	Fomento de la transparencia
Incidentes atendidos por el SOC (Centro de Operaciones de Seguridad)	Eje 4	Ciberseguridad en los servicios digitales
Proyectos de analítica de datos finalizados	Eje 5	Administración digital basada en datos
Expedientes tramitados con automatización	Eje 5	Impulso de la Inteligencia Artificial
Número de horas recuperadas por la automatización	Eje 5	Impulso de la Inteligencia Artificial
Número de iniciativas innovadoras implementadas	Eje 5	Ecosistema innovador para la administración digital
Personas empleadas públicas que participan en acciones de capacitación digital	Eje 6	Capacitación del personal
Personas empleadas públicas beneficiarias de acciones de soporte	Eje 6	Soporte al empleado público

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

### Indicadores de ejecución

Indicador	Eje
Procedimientos disponibles en Carpeta Ciudadana	Eje 1
Entradas telemáticas en el Registro Electrónico de la Administración	Eje 1
Trámites puestos a disposición de la ciudadanía en Ventanilla Electrónica de la Junta de Andalucía	Eje 1
Peticiones enviadas a Portafirmas desde las aplicaciones	Eje 1
Comunicaciones electrónicas remitidas en Bandeja	Eje 1
Notificaciones electrónicas puestas a disposición de ciudadanía y empresas	Eje 1
Número de remisiones de expedientes electrónicos a los juzgados por parte de la Junta de Andalucía	Eje 1
Número de elementos estandarizados en el desarrollo de software	Eje 1
Líneas de atención especializada integradas en el Servicio 012	Eje 1
Número de asistentes virtuales implantados	Eje 1
Número de organismos integrados en Tu Turno	Eje 1
Páginas visitadas del portal de la Junta de Andalucía	Eje 1
Revisiones de accesibilidad realizadas	Eje 2
Herramientas de asistencia y soporte en línea activas para la realización de trámites digitales	Eje 2
Acciones de difusión de herramientas y servicios de administración digital realizadas	Eje 2
Número de evaluaciones de experiencia de usuario realizadas	Eje 2
Número de servicios analizados por la Unidad de Transformación de servicios digitales	Eje 2
Número de mejoras de proactividad identificadas	Eje 2
Certificados electrónicos de persona física vigentes en Andalucía	Eje 2

08

## Sistema de Seguimiento y Evaluación

### Indicadores de ejecución

Indicador	Eje
Número de acciones desarrolladas para promover la adquisición de competencias digitales en colectivos vulnerables enfocadas en el uso de la administración digital	Eje 3
Número de acciones de sensibilización y capacitación para la ciudadanía de administración digital	Eje 3
Número de acciones para promover la participación desarrollada	Eje 3
Número de Sistemas que se integran en la plataforma de interoperabilidad de la Junta de Andalucía	Eje 4
Número de acciones de cooperación realizadas	Eje 4
Número de datasets que se pueden consultar mediante APIs propias	Eje 4
Peticiones de acceso a información atendidas por el sistema de transparencia	Eje 4
Actuaciones de formación y divulgación sobre ciberseguridad	Eje 4
Proyectos de analítica de datos en curso	Eje 5
Casos de uso de IA implementados para la mejora de la administración electrónica o la analítica de datos	Eje 5
Horas de robot ejecutadas	Eje 5
Número de unidades administrativas transformadas con el sistema PLANTA	Eje 5
Acciones de capacitación desarrolladas	Eje 6
Número de acciones de soporte y sensibilización realizadas	Eje 6





# Anexos

## ANEXO 1: RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y DIAGNÓSTICO

A continuación, se analiza la relación existente entre los objetivos estratégicos definidos y los Problemas, Necesidades y Retos identificados en el diagnóstico, para garantizar que todos ellos estén cubiertos con la planificación estratégica establecida.

Eje	Objetivo estratégico	PNR	
Eje 1	OE1	Proveer las herramientas digitales necesarias para la prestación de los servicios públicos	P4, P15, P16, P17, R3
	OE2	Proveer las herramientas digitales necesarias para la relación con la ciudadanía	P1, P2, P3, P4, P6, P11, R1, R3
Eje 2	OE3	Proporcionar servicios digitales accesibles universales	P4, P6, P9, N1, R3
	OE4	Mejorar la experiencia de usuario de los servicios digitales de la administración	P2, P4, P7, P8, R1, R2, R3
	OE5	Implantar soluciones para la identificación y autenticación de las personas que se relacionan con la administración	P5
Eje 3	OE6	Promover la adquisición de competencias digitales en la ciudadanía enfocadas en el uso de la administración digital	P19
	OE7	Proveer espacios digitales para la participación ciudadana	P10, R1, R2
Eje 4	OE8	Aumentar la interoperabilidad y el intercambio de datos entre sistemas y plataformas electrónicas	P11, P14, P15
	OE9	Incorporar la ciberseguridad y la protección de datos personales como un elemento clave en todo el ciclo de vida de los servicios públicos digitales	P20, P21
Eje 5	OE10	Mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos a través de tecnologías habilitadoras	P11, P15, P17, N2
	OE11	Promover la adopción de innovación que acelere la transformación digital	P15, P17, P22
Eje 6	OE12	Contribuir a la mejora de la competencia digital del personal empleado público	P12, P13
	OE13	Mejorar los mecanismos de información, sensibilización y soporte al empleado público que presta servicios digitales	P12, P13, P18, N3

09

## Anexos

Cód	Descripción
P1	Uso de lenguaje y terminología poco adaptada al público objetivo
P2	Información escasa o poco útil para las personas que se relacionan con la Junta de Andalucía
P3	Dispersión de la información o los procedimientos que obliga a las personas interesadas a conocer la estructura interna de la Junta de Andalucía
P4	Usabilidad, accesibilidad y experiencia de usuario poco cuidada, sobre todo en trámites digitales y sedes electrónicas
P5	Dificultad en el uso de mecanismos de identificación digital para trámites digitales
P6	Soporte y asistencia inadecuada a las personas usuarias de los servicios públicos
P7	Ausencia de feedback o de información de seguimiento a los interesados sobre el estado de tramitación de sus expedientes
P8	Poca proactividad y falta de anticipación por parte de la administración en la celebración de los distintos trámites
P9	Trámites administrativos complejos y que requieren de gran esfuerzo a las personas interesadas
P10	Procedimientos obsoletos y poco adaptados a las necesidades actuales de la ciudadanía
P11	Dispersión de datos de la ciudadanía entre diferentes sedes y organismos
P12	Falta de más sensibilización, información y formación en el uso de las TIC en el personal empleado público
P13	Resistencia al cambio de una parte del personal empleado público
P14	Insuficiente coordinación y comunicación entre organismos que lleva a duplicidades e ineficiencias
P15	Inexistencia, obsolescencia y falta de homogeneización y de integración de programas y aplicaciones de gestión
P16	Los cambios de competencias entre Consejerías afectan a la organización de los sistemas
P17	Bajo nivel de digitalización de los servicios y procedimientos y los que están digitalizados no están optimizados
P18	Inadecuada gestión de expectativas sobre la complejidad del proceso de transformación digital
P19	Bajo nivel de competencia digital en gran parte de las personas interesadas (brecha digital)
P20	Desconfianza en el uso de las TIC ante riesgos de fraude o de ser engañados por ciberdelincuentes
P21	Desconfianza en el uso y la protección de los datos que facilita la ciudadanía para la celebración de los distintos trámites
P22	Insuficiente aprovechamiento del potencial de nuestro ecosistema para la innovación
N1	La ciudadanía requiere de acompañamiento a la hora de realizar trámites (presencial, telefónico, online)
N2	Herramientas de medición y análisis del rendimiento y resultados los distintos trámites y procedimientos
N3	Mecanismos de soporte adecuados para los empleados públicos en materias clave para el desarrollo de su actividad
R1	Experiencia de relación de la ciudadanía con la administración intuitiva, sencilla, ágil, directa y eficaz
R2	Disponer de mecanismos, espacios y herramientas de participación de la ciudadanía reales y efectivas, desde el diseño de los servicios
R3	Un diseño de los servicios que tenga una relevante base digital complementada con una capa de servicio personal

## ANEXO 2: RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS E INDICADORES

A continuación, se analiza la relación existente entre los objetivos estratégicos definidos y los indicadores de impacto, para garantizar que todos los objetivos puedan medirse con los mecanismos de seguimiento establecidos en el Sistema de Seguimiento y evaluación.

Objetivo estratégico		Indicador de impacto					
		I1	I2	I3	I4	I5	I6
<b>OE1</b>	Proveer las herramientas digitales necesarias para la prestación de los servicios públicos	X	X				X
<b>OE2</b>	Proveer las herramientas digitales necesarias para la relación con la ciudadanía	X					X
<b>OE3</b>	Proporcionar servicios digitales accesibles universales	X			X		X
<b>OE4</b>	Mejorar la experiencia de usuario de los servicios digitales de la administración	X	X				X
<b>OE5</b>	Implantar soluciones para la identificación y autenticación de las personas que se relacionan con la administración			X			
<b>OE6</b>	Promover la adquisición de competencias digitales en la ciudadanía enfocadas en el uso de la administración digital				X		
<b>OE7</b>	Proveer espacios digitales para la participación ciudadana						X
<b>OE8</b>	Aumentar la interoperabilidad y el intercambio de datos entre sistemas y plataformas electrónicas						X
<b>OE9</b>	Incorporar la ciberseguridad y la protección de datos personales como un elemento clave en todo el ciclo de vida de los servicios públicos digitales					X	
<b>OE10</b>	Mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos a través de tecnologías habilitadoras	X				X	X
<b>OE11</b>	Promover la adopción de innovación que acelere la transformación digital						X
<b>OE12</b>	Contribuir a la mejora de la competencia digital del personal empleado público						X
<b>OE13</b>	Mejorar los mecanismos de información, sensibilización y soporte al empleado público que presta servicios digitales						X

Indicador de impacto	
<b>I1</b>	Utilización de alguna página web o apps de las AA.PP
<b>I2</b>	Realización de alguna interacción relacionada con la obtención de documento
<b>I3</b>	Han utilizado algún tipo de identificación electrónica para acceder a servicios online
<b>I4</b>	Razones para no solicitar una documentación oficial o reclamación a través de un sitio web o una aplicación de las administraciones o servicios públicos: Por falta de habilidades o conocimientos
<b>I5</b>	Razones para no solicitar una documentación oficial o reclamación a través de un sitio web o una aplicación de las administraciones o servicios públicos: Por estar preocupado por la protección y seguridad de los datos personales
<b>I6</b>	La satisfacción media con los trámites de la Junta de Andalucía



Cofinanciado por  
la Unión Europea



GOBIERNO  
DE ESPAÑA



Fondos  
Europeos



Junta de Andalucía



Agencia Digital  
de Andalucía