



1. CUESTIONES Y ACTUACIONES DESTACABLES EN 2023

El balance de actividad de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno durante el año 2023 se resume, en sus principales parámetros, en las páginas siguientes. Como en ejercicios precedentes, las actuaciones se han encaminado a apuntalar los proyectos en curso y promover nuevas mejoras, con el fin último de prestar un servicio cercano y de calidad a la ciudadanía.

1.1. SITUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las 19 Delegaciones del Gobierno constituyen una organización compleja, integrada por 44 Subdelegaciones del Gobierno que constituyen una organización fundamental en el ámbito del Gobierno y de la Administración General del Estado en la provincia correspondiente y 7 Direcciones Insulares, actuando de manera similar en el ámbito de la isla correspondiente bajo la dependencia de la Delegación del Gobierno en el caso de las Islas Baleares o de la Subdelegación del Gobierno en Las Palmas o en Santa Cruz de Tenerife en el ámbito de las Islas Canarias.

Una de las características fundamentales de la organización territorial es precisamente la alta movilidad de su personal derivada de las propias características de la asignación nacional de destinos a través de las Ofertas de empleo público (en adelante OEP) y que genera fluctuaciones muy altas de su personal que impiden una planificación estable o duradera de los servicios.

En 2023, a través de diferentes actuaciones por parte de la Dirección General de la AGE en el Territorio se ha impulsado la obtención de refuerzos para las Delegaciones del Gobierno tanto con funcionario/as/as de nuevo ingreso a través de las OEP ejecutadas, fundamentalmente la OEP de 2020, como mediante la incorporación de interinos por vacante ligados a la siguiente OEP en desarrollo (en este caso la OEP acumulada 2021-2022). En concreto destacan los siguientes datos:

- Incorporación de 425 interinos/as por vacante, 400 de ellos pertenecientes a cuerpos generales (grupos C1 y C2) y 25 de cuerpos específicos (médicos/as, veterinarios/as, farmacéuticos/as e ingenieros/as agrónomos/as).
- Incorporación de 200 funcionario/as/as de nuevo ingreso derivados de la ejecución de diferentes OEP, en concreto las del Cuerpo de Gestión de la OEP 2019 y las de la OEP de 2020 de cuerpos específicos como el de ingenieros agrónomos, nacional veterinarios, farmacéuticos titulares, médicos titulares y la escala de Gestión de Organismos Autónomos, Especialidad de Sanidad y Consumo.

A pesar de que específicamente para 2023 se consiguió la incorporación neta de 625 funcionario/as/as de refuerzo a través de las modalidades estructurales indicadas en los párrafos anteriores (interinos por vacante y



ofertas de empleo público), el número de funcionarios/as existente en las Delegaciones del Gobierno a 31 de diciembre fue inferior al número existente a 31 de diciembre de 2022, en concreto pasando de 5.418 a 5.244, por lo tanto con una pérdida de 174 funcionarios/as en el cómputo global anual.

Durante el año 2023 el número de empleados/as públicos/as que se jubilaron fue de 296, de los cuales 213 eran funcionarios/as. Por lo tanto, el dato de jubilaciones no justifica la importante pérdida de personal funcionario, sino que el motivo fundamental está en la altísima movilidad de su personal, lo que sin duda será necesario corregir con medidas de retención y atracción del talento y sobre todo con medidas relacionadas con la territorialización de las Ofertas de Empleo Público.

1.2. LA ADMINISTRACIÓN CERCA DE TI

El servicio *La Administración cerca de ti* se presentó el 2 de noviembre de 2022, a través de un acto institucional celebrado en Jadraque (Guadalajara), con la presencia de la entonces Ministra de Política Territorial y de los Delegados/as y Delegadas del Gobierno, así como autoridades locales y autonómicas. Este servicio consiste en la realización de sesiones informativas presenciales en municipios para informar a la ciudadanía sobre los servicios digitales y la Administración electrónica. Empleados/as públicos/as de las Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares son los encargados/as de realizar estas intervenciones, además de tramitar in situ los procedimientos solicitados por la ciudadanía o, en su caso, recabar los datos necesarios para su tramitación posterior.

Concebido como una medida para el impulso de cohesión territorial y la transformación digital, dentro de este servicio se ofrece también la expedición de credenciales de identificación y firma electrónica de la AGE (Certificado FNMT o Cl@ve).

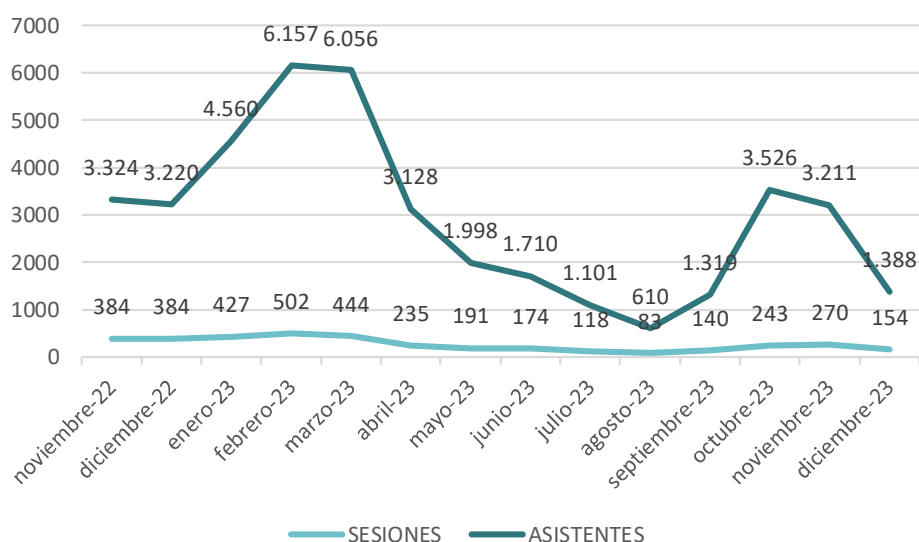
Dentro de una primera fase se fijó el objetivo de realizar las sesiones informativas en los municipios con población comprendida entre los 500 y los 8.000 habitantes. Se trata de un total de 3.226 localidades, en las que residen casi 7,5 millones de habitantes. Para impulsar la difusión y organización de las jornadas contando con la participación de las entidades locales, el 17 de noviembre la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y el Ministerio de Política Territorial suscribieron un acuerdo de colaboración que sirve de marco para el desarrollo del Plan y al que se han ido adhiriendo paulatinamente todos los ayuntamientos interesados.

La evolución del servicio ha propiciado modificaciones en el régimen de funcionamiento para adaptarlo a las necesidades o demandas más frecuentes, por ello, en 2023 se amplió el objetivo a las localidades de menos de 500 habitantes y se incorpora el modelo de adhesión de los ayuntamientos interesados. Además, se contemplaron situaciones especiales para el incremento de las productividades y se flexibilizó la prestación del servicio en los meses de verano.

Durante los meses de 2023, los empleados públicos de las Delegaciones, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares llevaron a cabo 2.981 sesiones en municipios, con un total de 34.764 personas asistentes. Añadidos a los datos de la fase inicial del 2022, a 31 de diciembre de 2023, suman un total de 3.795 sesiones y 41.308 personas asistentes. En el siguiente gráfico se muestran los datos de las sesiones celebradas por meses y los asistentes a las mismas:



Sesiones y asistentes por meses

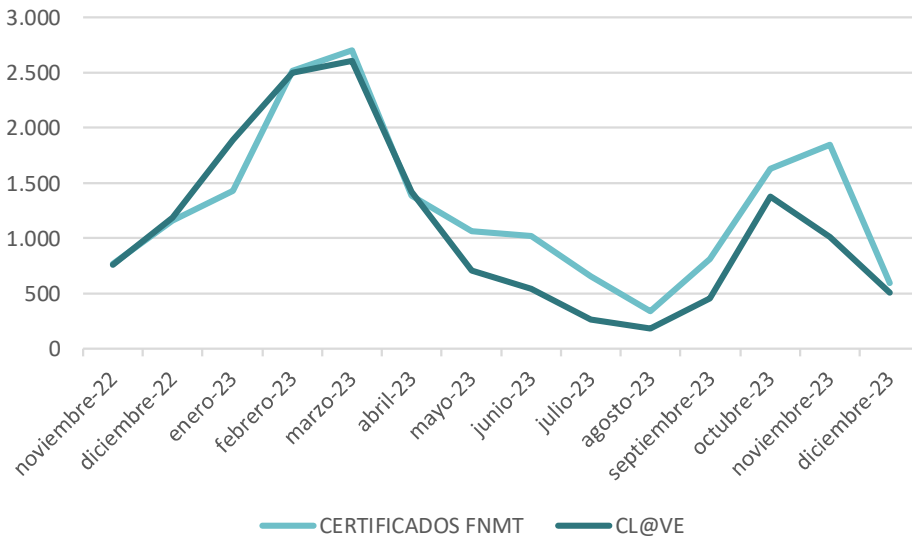


La naturaleza de las sesiones varía en función del territorio y de las propias características de cada municipio y de la organización de las jornadas. En la mayoría de los casos, el público demanda información sobre los trámites más recurrentes dentro del perfil de cada colectivo: prestaciones de Seguridad Social, información y gestiones con la Dirección General de Tráfico, gestiones con IMSERSO o Catastro, servicios disponibles en las sedes electrónicas de los diferentes organismos y departamentos ministeriales, en materia de Extranjería o Justicia, homologación y convalidación de estudios, entre otros. Además, se les suministra información de carácter más transversal sobre el manejo y posibilidades de la carpeta ciudadana del Punto de Acceso General (PAG) de la AGE, la Dirección Electrónica Habilitada Única (DEHú), o el Registro Electrónico Común. Por ello, organismos de la AGE, como son el Servicio Público de Empleo Estatal, el Instituto Nacional de Seguridad Social, la Tesorería General de la Seguridad social y la Dirección General de Tráfico, se incorporan al servicio desde febrero del 2023 articulados en variadas formas de coordinación y colaboración.

En relación con las soluciones de identificación y firma electrónica, aparte de la información sobre su funcionamiento y la resolución de dudas, en el año 2023 se gestionaron en el marco de este plan un total de [15.995 certificados electrónicos de la FNMT](#) y [13.476 credenciales de Cl@ve Permanente](#).



Certificados FNMT y Cl@ve emitidos por meses



Asimismo, en 2023 se iniciaron las gestiones para mejorar tanto la prestación del servicio La Administración cerca de ti como su imagen corporativa en varias líneas de actuación:

- Adquisición de vehículos comerciales ligeros, que facilite el desplazamiento de un mayor número de personal como material informático o informativo.
- Contratación de un servicio de creatividad, diseño, realización y producción de las diferentes piezas y elementos creativos que se utilizarán en la campaña de publicidad divulgativa del servicio sobre la Administración cerca de ti

1.3. MODELO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

El Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por la Administración General del Estado (AGE) en el Territorio “40 medidas para una AGE en el Territorio al servicio de los ciudadanos/as”, aprobado el 30 de diciembre de 2020 por la, entonces, Ministra de Política Territorial y Función Pública, respondía al compromiso del Gobierno con el territorio para mejorar el servicio que se presta a la ciudadanía y reforzar la imagen de la Administración General del Estado. El Plan, cuya vigencia se ha extendido durante el periodo 2021-2023, consta de 40 medidas en torno a cinco ejes de actuación:



- Eje 1. Coordinación.
- Eje 2. Recursos humanos y organizativos.
- Eje 3. Digitalización.
- Eje 4. Imagen.
- Eje 5. Planes específicos.

Dentro del desarrollo y racionalización de los recursos humanos el Eje 2 prevé como una de sus medidas el «Análisis para la implantación de sistemas de gestión por objetivos y su vinculación con complementos de productividad por objetivos». Producto de ese planteamiento se diseñó en 2022 por parte de la Dirección General de la AGE en el Territorio un sistema de Dirección por Objetivos (DPO) que involucraba tanto a las unidades dependientes de ese centro directivo como a Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.

Siguiendo las indicaciones de la DGAGET, la Inspección de Servicios de la AGE en el Territorio asumió en 2022 el impulso y coordinación para el establecimiento de un sistema de dirección por objetivos. Mediante Resolución del Director General de la AGE en el Territorio de 9 de mayo de 2022, se aprobaron los objetivos para el segundo semestre de 2022 que afectaban tanto a los servicios centrales como a las Delegaciones, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Así, tras un proceso de diseño participativo, en el segundo semestre de 2022 comenzó a aplicarse el modelo de dirección por objetivos, que se desplegaba en cinco objetivos estratégicos y 18 objetivos operativos:

EJE PLAN	CÓDIGO	DEFINICIÓN
Eje 1	OE 1	Unidad de acción con el conjunto de los departamentos ministeriales en el diseño e implantación de políticas públicas en el territorio
Eje 2	OE 2	Implantación de la dirección por objetivos para la gestión eficiente de recursos y servicios
Eje 2	OE 3	Diseño de planes de recursos humanos y nuevos modelos de gestión adaptados a la transformación digital
Eje 3	OE 4	Impulso a la digitalización de los servicios compatible con una Administración cercana al ciudadano
Eje 4	OE 5	Orientación hacia una Administración sostenible, innovadora y transparente

Este impulso por parte de la Inspección de Servicios de la AGE en el Territorio continuó en 2023, tras la renovación del modelo, con la definición y despliegue de unos nuevos objetivos operativos para ese ejercicio. Mediante Resolución del Director General de la AGE en el Territorio de 15 de marzo de 2023, se aprobaron los objetivos para el año 2023, que afectaban a las Delegaciones, Subdelegaciones del gobierno y Direcciones insulares, a las que fueron difundidos, así como a todas las unidades gestoras dependientes de la Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio, para su conocimiento y aplicación desde el 1 de mayo de 2023.

En este segundo ejercicio de implantación del sistema de DPO se pretende seguir avanzando en el cambio de cultura de toda la organización y orientar la gestión a la consecución de resultados a través de un modelo de trabajo sustentado en el conocimiento y en el análisis de los datos. Una fórmula de trabajo coordinada que



contribuye a una mejor planificación, que consolida canales de comunicación fluidos y que anticipa los obstáculos asociados a la gestión.

Los objetivos operativos puestos en práctica buscan mejorar la eficiencia de áreas de trabajo concretas (por ejemplo, en la grabación de expedientes de extranjería, o en el intercambio electrónico de documentación con otras administraciones públicas), o fomentar cambios estructurales (como el inicio de ciclos de mejora continua en las unidades de la AGE en el territorio o la implantación de itinerarios formativos específicos).

En el marco de las actuaciones anteriores, y de conformidad con la asignación realizada por el Director General de la AGE en el Territorio, la Inspección de Servicios de la AGE en el Territorio ha realizado las tareas de recepción y de compilación de la información del cumplimiento de los objetivos operativos de toda la AGET durante 2023, así como la difusión de los resultados obtenidos a las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

1.4. PRINCIPALES MEDIDAS RELACIONADAS CON LAS OFICINAS DE EXTRANJERÍA

a) Plan de choque de refuerzo del personal de las Oficinas de Extranjería.

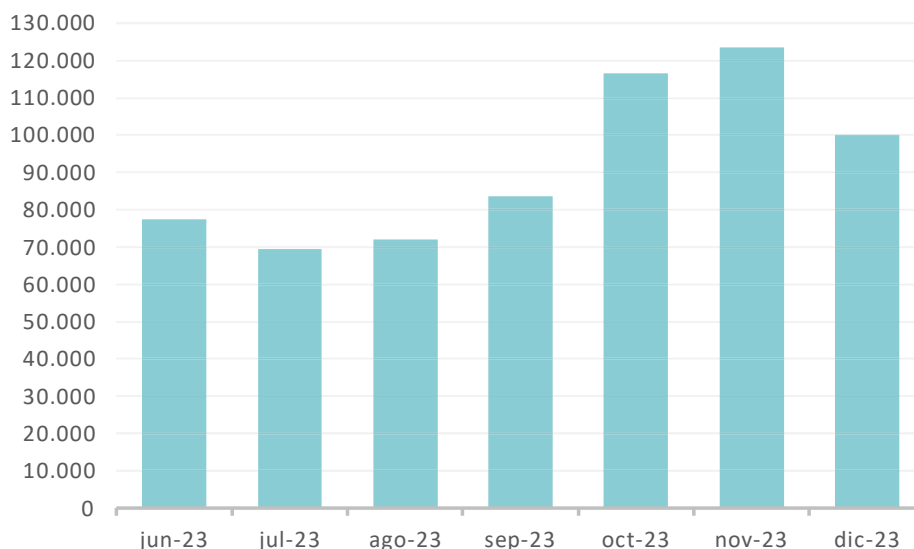
Enmarcado dentro del Eje II del Plan Estratégico integral para la mejora de los servicios prestados por la AGE en el Territorio (“mejora y racionalización de los recursos humanos y organizativos”), por parte de la Dirección General de la AGE en el Territorio se puso en marcha en el verano 2023 un Plan de Choque que incluyó la incorporación extraordinaria de 355 funcionarios/as/ interinos/as, autorizada por el Ministerio de Hacienda y Función Pública de conformidad con el artículo 10.1.a) y 10.4 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

La totalidad de estas plazas, pertenecientes al Cuerpo General Administrativo de la Administración del Estado y al Cuerpo General Auxiliar de la Administración del Estado, se incluirán en la convocatoria que se publique derivada de las ofertas de empleo público acumuladas para el año 2021, aprobada por Real Decreto 636/2021, de 27 de julio, y para el año 2022, aprobada por Real Decreto 407/2022, de 24 de mayo.

La incorporación de estas 355 personas funcionarias tuvo un considerable impacto en el número de resoluciones emitidas por parte de las Oficinas de Extranjería a partir del mes de septiembre, incrementando desde un promedio de 70.000-80.000 resoluciones mensuales hasta un promedio superior a 100.000 resoluciones mensuales en el último trimestre del año, llegando a superar las 123.000 en el mes de noviembre, tal y como se desprende del siguiente gráfico:



Evolución resoluciones emitidas



b) Plan de Choque para la reducción del número de expedientes pendientes de resolver:

A la vista del incremento del número de solicitudes recibidas en las Oficinas de Extranjería respecto a los años anteriores, superando el millón de solicitudes anual, la mayor cifra desde el año 2011, como continuación del plan de choque de refuerzo del personal anteriormente mencionado y con el objetivo final de mejorar el servicio a la ciudadanía y agilizar la respuesta a las diferentes solicitudes presentadas ante dichas Oficinas, en el mes de diciembre de 2023 la Dirección General de la AGE en el Territorio puso en marcha un plan de choque extraordinario destinando 400.000 euros adicionales de productividad para la resolución de 57.143 solicitudes en trámite por parte de las 52 Oficinas de Extranjería. Esta cifra equivaldría a reducir en 5 puntos el número de expedientes pendientes de resolver.

c) Automatización y homogeneización de la tramitación de autorizaciones:

En el mes de diciembre de 2022 por parte de la Dirección General de la AGE en el Territorio se puso en marcha un grupo de trabajo juntamente con la Secretaría General de la Administración Digital y las Oficinas de Extranjería en A Coruña, Alicante, Barcelona, Bizkaia, Illes Balears, Madrid y Málaga, con el propósito de avanzar en la homogeneización y automatización de la tramitación de las autorizaciones competencia de las Oficinas de Extranjería, permitiendo mejorar la eficacia de las mismas.

Fruto del trabajo de este grupo durante el año 2023, se implementó el primer modelo de escrito de emisión automática, en concreto en la comunicación a la que hace referencia el artículo 21.4 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, en la que se informa a las personas solicitantes del plazo máximo establecido para la resolución de los procedimientos y para la notificación de los actos que les pongan término, los efectos que pueda producir el silencio administrativo, así como la fecha en que la solicitud ha sido recibida por la Oficina de Extranjería.



d) Mejoras en la atención a la ciudadanía:

Además del nuevo escrito de comunicación automática a las personas solicitantes de autorización, durante el año 2023 también se han implementado otras medidas de mejora en la información y atención a la ciudadanía ofrecida por las Oficinas de Extranjería.

Por una parte, durante el primer trimestre de 2023, se implementó una nueva funcionalidad en el buzón electrónico de consultas de extranjería que se puso en marcha en diciembre de 2021, se trata de **una nueva función de respuestas automáticas** que permite, por un lado, que las personas que consultan electrónicamente con las Oficina de Extranjería reciban de manera inmediata la respuesta para las cuestiones más básicas que plantean y, por otra parte, permite al personal de las dichas oficinas poder centrarse en resolver más ágilmente las consultas más complejas que se planteen.

Respecto, al mencionado buzón electrónico, cabe destacar además el considerable incremento de consultas recibidas durante el año 2023 en relación con el año 2022. Si durante el año 2022 el buzón recibió un total de 359.421 consultas (promedio mensual de 29.951), **durante el año 2023** se recibieron un total de 519.943 consultas (promedio mensual de 43.328), **un incremento del 45%**, lo que acredita la utilidad de esta nueva vía de comunicación con la ciudadanía.

Por otra parte, durante el año 2023 se implementó también el envío automático de un correo electrónico a las personas solicitantes de autorizaciones informándoles de su número de expediente una vez grabada su solicitud, de manera que puedan consultar inmediatamente el estado de tramitación.

e) Incremento de las relaciones electrónicas entre la ciudadanía y las Oficinas de Extranjería:

A raíz de la paulatina incorporación de los distintos tipos de autorizaciones en materia de extranjería a la **Sede Electrónica (Plataforma Mercurio)**, en **2023** la presentación de solicitudes electrónicas ha continuado ascendiendo, y continúa siendo la principal vía de acceso. Durante este ejercicio, **710.155 expedientes** se han presentado por ese canal, lo que supone el 60 % del total de 1.178.811 solicitudes.

1.5. ENERGÍAS RENOVABLES

La implantación del **Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC)** en 2021 supuso un impulso decisivo a las instalaciones de producción de energía eléctrica a partir de energías renovables, y 2023 ha experimentado el despliegue definitivo de esta materia. Dado que la tramitación de los expedientes de energía renovables se lleva a cabo por las Áreas funcionales y Dependencias de Industria y Energía de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, y ante la carencia de una estructura suficiente de personal en las citadas Áreas funcionales y Dependencias, a lo largo de 2023 se realizaron sucesivos encargos concatenados con TRAGSATEC suscritos por la Secretaría General de Coordinación Territorial, por valor de más de 5 millones de euros.



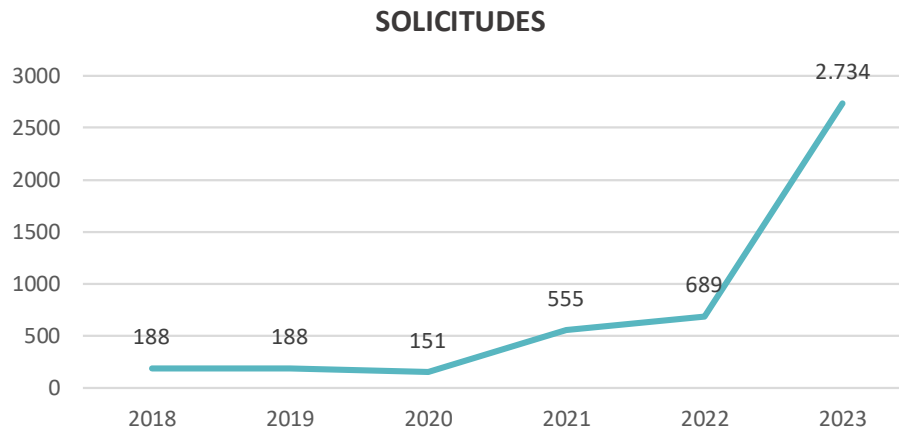
- 1- Encargo con duración 8-9-2022 hasta 8-3-2023.
 - Presupuesto de ejecución Material (PEM): 1.752.568,87 €, con cargo exclusivo al Presupuesto de Gastos del MPT.
 - Extensión del apoyo en la tramitación: se contemplaba hasta el inicio de la fase de expropiaciones, incluyendo hasta la Declaración de Utilidad Pública (DUP).
 - AAFF a las que se apoya: Castilla La Mancha (incl. Toledo, Guadalajara y Albacete), Castilla-León, Aragón (con apoyo a Navarra y Cataluña), Com. Valenciana (con apoyo a Murcia, Castellón y Alicante) y Madrid (con apoyo tanto a Extremadura como a cualquier Área que pueda precisarlo).
- 2- Encargo con duración 8-3-2023 hasta 7-9-2023:
 - Presupuesto de ejecución Material (PEM): 1.728.738,89 €, financiados con cargo exclusivo al Presupuesto de Gastos del MPT.
 - Como novedad, se incluye el apoyo en las Autorizaciones para Líneas de Alta Tensión (LAT) y/o modificación de subestaciones eléctricas y un capítulo de apoyo a trabajos de campo en expropiaciones. Además, Navarra tiene su propio Grupo de apoyo que opera desde Pamplona.
- 3- Encargo con duración 8-9-2023 hasta 30-11-2023:
 - Presupuesto de ejecución Material (PEM): 841.391,37 €, financiados con cargo exclusivo al Presupuesto de Gastos del MPT.
 - Como novedad, desde Navarra se presta apoyo a Álava y Guipúzcoa.
- 4- Encargo con duración 1-12-2023 hasta 7-3-2024:
 - Presupuesto de ejecución Material (PEM): 988.388,06 €, financiados con cargo exclusivo al Presupuesto de Gastos del MPT.

PRESUPUESTO DE EJECUCIÓN desglosado por AAFF

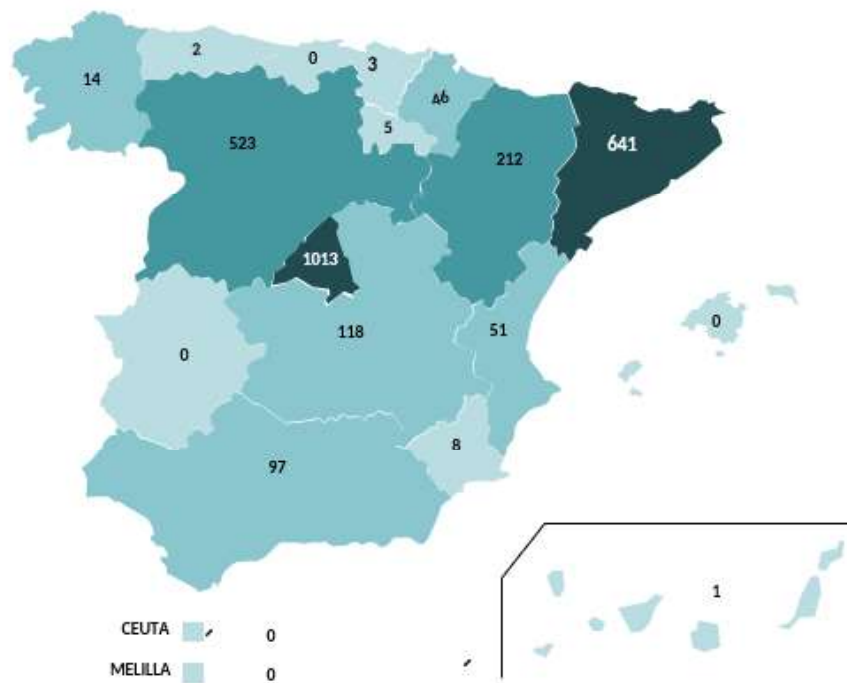
Como muestran los siguientes gráficos, el total de solicitudes de nuevas instalaciones de energía eléctrica tramitadas se ha visto multiplicado en los últimos años. En 2023, la Delegación del Gobierno que más solicitudes recibió fue Madrid, seguida de Cataluña, Castilla y León y Aragón.



Evolución del número de solicitudes de instalaciones de energía eléctrica (2018-2023)



Distribución del número de solicitudes de nuevas instalaciones en 2023



NOTA: los proyectos se han asignado atendiendo a la comunidad autónoma donde se produce la evacuación de la energía a la red, con independencia de la localización de la planta de producción, por lo que el mapa no representa necesariamente la carga de trabajo de las áreas y dependencias en aquellos casos en los que la evacuación se produce en una comunidad autónoma distinta a la de la localización de la planta de producción.



1.6. MODELO DE CALIDAD PARA INCREMENTAR LA MEJORA CONTINUA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL TERRITORIO

En 2021, la Dirección General de Gobernanza Pública diseñó una sencilla herramienta para evaluar la calidad en las organizaciones: el test *Cyklos*. En la prueba piloto participaron las Delegaciones del Gobierno en Galicia, Cataluña, Cantabria y la Subdelegación del Gobierno en Granada.

El resultado de la prueba piloto fue presentado, en coordinación con la Inspección General de Servicios de la Dirección General de Gobernanza Pública en la VII Conferencia Estatal de Calidad en los servicios públicos, por la Inspección de Servicios de la Administración General del Estado en el Territorio y la Secretaría General de la Subdelegación del Gobierno en Granada.

El test *Cyklos* fue aprobado por Resolución de 11 de diciembre de 2021, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por el que se fijan directrices metodológicas, para la aplicación y desarrollo de los programas del Marco General para la mejora de la calidad en la AGE (BOE de 24 de diciembre).

La medida 2.9 del Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por la Administración General del Estado en el Territorio se refiere a la implantación de un modelo de calidad para la mejora continua en la prestación de servicios de las Delegaciones del Gobierno.

Este test constituye una herramienta para conocer, de manera rápida y sencilla, la situación de las organizaciones y unidades administrativas desde la perspectiva de la calidad y la mejora continua, que quiere responder así a las dificultades que determinados órganos o unidades administrativas con limitada autonomía de gestión, han tenido para implantar el programa de autoevaluación de la calidad de las organizaciones conforme a los modelos de excelencia (EFQM, CAF, EVAM), por lo que se consideró adecuado su impulso en la Administración General del Estado en el Territorio en el año 2022.

Como consecuencia, 51 delegaciones y subdelegaciones del gobierno realizaron la autoevaluación a través del test *Cyklos* durante 2022, que dio como resultados la identificación de diferentes áreas de mejora y la planificación de diversos proyectos de mejora a implementar por cada unidad.

El 15 de marzo de 2023 el Director General de la Administración General del Estado en el Territorio aprobó los objetivos para el año 2023, recogándose, como uno de los objetivos operativos de la implantación de la dirección por objetivos para la gestión eficiente de recursos y servicios (Objetivo estratégico 2), el OO 2.3 “Mantener el ciclo de mejora continua en las unidades de la AGE en el Territorio”.

En línea con las metas del mencionado Objetivo operativo 2.3, la actuación de la ISAGET durante 2023 se centró en las siguientes actividades:

- Seguimiento del estado de ejecución de cada uno de los proyectos de mejora planificados tras la autoevaluación *Cyklos* realizada en 2022.
- Recepción y análisis de los documentos de planificación de los proyectos de mejora para 2023 relacionados con las áreas prioritarias marcadas por la Dirección General de la AGE en el Territorio, y seguimiento del estado de ejecución de los proyectos una vez finalizado el año.