

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGE EN EL TERRITORIO 2024-2027



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y MEMORIA DEMOCRÁTICA

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado
<https://cpage.mpr.gob.es>

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGE EN EL TERRITORIO 2024-2027
Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática
Secretaría de Estado de Política Territorial
Secretaría General de Coordinación Territorial
Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio

NIPO: 127-24-029-1 (formato papel)
NIPO: 127-24-030-4 (formato electrónico)
Depósito legal: M-16479-2024



PRESENTACIÓN

Como Ministro de Política Territorial y Memoria Democrática me complace presentar el Plan Estratégico de la Administración General del Estado en el Territorio para los próximos años. Sin duda alguna, un instrumento fundamental para la cohesión y equidad territorial así como para la correcta prestación del servicio a la ciudadanía desde una perspectiva de territorios.

Con este Plan buscamos construir desde las Delegaciones del Gobierno una Administración más cercana a las personas, más accesible, más eficiente, más visible y reconocible y más sostenible; una Administración comprometida con la ciudadanía a la que debe ofrecer un servicio de calidad en todos y en cada uno de los puntos de nuestro vasto y rico territorio, asumiendo con profesionalidad las demandas del presente y construyendo una administración preparada para los retos del futuro.

Las Administraciones nos enfrentamos a realidades muy complejas, cambiantes en el tiempo y en el espacio porque así lo hacen las necesidades de las personas; y es precisamente en este entorno donde la planificación estratégica resulta esencial para, partiendo del análisis del “dónde estamos”, trabajar con la visión del hacia “dónde queremos ir”.

Estamos ante un Plan riguroso desde el punto de vista metodológico, basado en el conocimiento y en la experiencia, sujeto a procesos de seguimiento y evaluación que permiten su actualización y abierto a la participación, tanto en lo que ha sido su diseño como en lo que será su ejecución en los próximos años.

En su contenido es ambicioso, a la vez que realista. Priorizamos las actuaciones dirigidas directamente a las personas como sujetos de derechos y usuarios y usuarias de nuestros servicios públicos, pero también como parte de una organización que, buscando la excelencia en el servicio público, les quiere hacer partícipes de sus objetivos.

Con este Plan reafirmamos nuestro compromiso con garantizar el acceso a servicios de calidad en todo el territorio, atendiendo a su vez las singularidades lingüísticas y geográficas e incorporando nuevas formas de gestión que nos permitan ser más eficientes.

Tenemos un camino por recorrer y lo hacemos con la confianza de que las más de 200 actuaciones que recoge nos va a permitir alcanzar los objetivos que nos hemos planteado para hacer frente a los muchos retos que tenemos por delante.

Agradezco la participación de todas las personas que han contribuido a que este Plan vea hoy la luz y el trabajo de las que en los próximos años van a contribuir a su desarrollo.

Ángel Víctor Torres Pérez

Ministro de Política Territorial y Memoria Democrática

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	6
LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	7
1 INTRODUCCIÓN	9
2 MARCO JURÍDICO Y ORGANIZATIVO	13
2.1 La Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio	15
2.2 Las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares	17
3 MARCO ESTRATÉGICO	21
3.1 El Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por la AGE en el Territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos”	24
3.2 Primeras experiencias en Dirección por Objetivos	28
3.3 Planes estratégicos y autoevaluación en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.....	29
3.4 Alineación con otros planes estratégicos estatales.....	31
4 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	35
4.1 Fases del proceso de elaboración	37
4.2 Sistema de gobernanza.....	41
4.3 Principios orientadores.....	46
5 SITUACIÓN ACTUAL	49
5.1 Recursos humanos y económicos.....	51
5.2 Datos de actividad y líneas de actuación	54
6 PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS	59
6.1 Matriz DAFO de análisis de la AGE en el Territorio	61
6.2 Problemas, necesidades y retos a atender en el Plan	62
7 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	63
8 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	67
9 PROGRAMAS DE ACTUACIONES.....	81
10 PLANES DE ACCIÓN ANUALES	85
11 SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PUBLICACIÓN	89
ANEXO I. FICHAS DE PROGRAMAS DE ACTUACIONES	93
ANEXO II. PLAN DE ACCIÓN 2024.....	217
1 INTRODUCCIÓN	219
2 ACTUACIONES POR EJES Y PROGRAMAS.....	221
3 FICHAS DE ACTUACIONES DE 2024	228



ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

1. Ejes estratégicos.....	12
2. Organigrama de la DGAGET.....	15
3. Estructura de las Delegaciones del Gobierno	18
4. Objetivos de la DPO	28
5. Ejes de los planes estratégicos de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno	29
6. Resultados en la autoevaluación de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.....	30
7. Fases de la elaboración del Plan Estratégico	37
8. Proceso para la definición de ejes, objetivos estratégicos y programas.....	38
9. Distribución de los programas por unidades responsables.....	43
10. Esquema de participación y reparto de responsabilidades del Plan Estratégico	45
11. Ocupación de los puestos de trabajo en la AGET (a 31/12/2023)	51
12. Evolución de los recursos humanos de las Delegaciones del Gobierno 2006-2023	51
13. Distribución territorial de los recursos humanos de la AGET	52
14. Distribución de los recursos humanos por áreas de actividad.....	53
15. Solicitudes de autorización de extranjería.....	54
16. Satisfacción de la ciudadanía con el servicio presencial de las OIAR	57
17. Matriz DAFO de análisis de la AGET	61
18. Problemas, necesidades y retos.....	62
19. Ejes, Objetivos estratégicos, programas y actuaciones.....	69
20. Relación entre los objetivos estratégicos y los retos.....	72
21. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 1.....	73
22. Programas de actuaciones del Eje 1.....	74
23. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 2.....	75
24. Programas de actuaciones del Eje 2.....	76
25. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 3.....	77
26. Programas de actuaciones del Eje 3.....	77
27. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 4.....	78
28. Programas de actuaciones del Eje 4.....	79
29. Distribución de las actuaciones por año.....	87
30. Número de actuaciones de 2024 por ejes.....	219
31. Número de programas de 2024 por objetivo estratégico y unidad responsable del programa.....	220
32. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 1.....	221
33. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 2.....	224
34. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 3.....	226
35. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 4.....	227



LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AAPP: Administraciones Públicas

ACEX: Aplicación Central de Extranjería

AEAT: Agencia Estatal de Administración Tributaria del Ministerio de Hacienda

AEMPS: Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios del Ministerio de Sanidad

AGE: Administración General del Estado

AGET: Administración General del Estado en el Territorio

CAF: Marco Común de Evaluación

CCAA: Comunidades Autónomas

CECO: Centro de Comunicación de Emergencias

CERMI: Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad

CICAPE: Comisión Interministerial de coordinación de la Administración periférica del Estado

CMI: Cuadro de Mando Integral

CRETA: Aplicación de Consultas, Registros y Estadísticas de Trámites Administrativos

EELL: Entidades Locales

EFQM: Modelo de calidad de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

ENAC: Entidad Nacional de Acreditación

EVAM: Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora

DDGG: Delegaciones del Gobierno (DG, en singular)

DDII: Direcciones Insulares (DI, en singular)

DGAGET: Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

DGFP: Dirección General de la Función Pública del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

DGGP: Dirección General de Gobernanza Pública del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

DGM: Dirección General de Migraciones del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

DPO: Dirección por Objetivos

FNMT: Fábrica Nacional de Moneda y Timbre del Ministerio de Economía, Comercio y Empresa

INAP: Instituto Nacional de Administración Pública, del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

INSS: Instituto Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

ISAGET: Inspección de Servicios de la Administración General del Estado en el Territorio del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

ISDEFE: Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España S.A., S.M.E., M.P.

MISSM: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones

MITERD: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico

MPTMD: Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

MTDFP: Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

MTES: Ministerio de Trabajo y Economía Social

MUFACE: Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado, del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

OE: Objetivo estratégico

OEP: Oferta de Empleo Público

OEX: Oficina de Extranjería

OIAR: Oficina de Información, Asistencia y Registro

PCF: Puestos de Control Fronterizo

PNT: Procedimiento Normalizado de Trabajo

PRTR: Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

RPT: Relación de Puestos de Trabajo

RRHH: Recursos humanos

RRSS: Redes sociales

SEFP: Secretaría de Estado de Función Pública del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Trabajo y Economía Social

SGAD: Secretaría General de Administración Digital del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública

SGAFPAGET: Subdirección General de Administración Financiera y Patrimonio de la Administración General del Estado en el Territorio del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

SGCAGET: Subdirección General de Coordinación de la Administración General del Estado en el Territorio del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

SGRHAGET: Subdirección General de Recursos Humanos de la Administración General del Estado en el Territorio del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

SGRIAGET: Subdirección General de Relaciones Institucionales de la Administración General del Estado en el Territorio del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática

SIAGE: Sistema de Integridad de la Administración General del Estado

SIM: Sistema Integral de Mensajería de la SGAD

SMS: Servicio de Mensajes Cortos

SSGG: Subdelegaciones del Gobierno (SG, en singular)

TI: Tecnologías de la Información

TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

TREBEP: 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

INTRODUCCIÓN

1



La planificación es una herramienta de gestión clave para una organización que quiera trabajar y avanzar de una manera ordenada en el corto, el medio y el largo plazo. En las Administraciones Públicas, la planificación estratégica supone una reflexión necesaria en la que conjugar sus compromisos y prioridades para con la ciudadanía y la disponibilidad de recursos públicos. Todo ello, con una visión a largo plazo que permita gestionar el cambio para mejorar la gestión eficiente de esos recursos y maximizar la calidad del servicio.

La Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio inició en 2020 esa labor reflexiva de definición de las líneas estratégicas y las actuaciones a medio y largo plazo con el fin de orientar la gestión ordinaria y lo hizo con un primer acercamiento a la planificación estratégica a través del *Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por la AGE en el Territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos”*. Ese primer ejercicio de planificación se completó posteriormente con las primeras experiencias de Dirección por Objetivos, que se han llevado a cabo desde 2022.

A partir del aprendizaje obtenido y con la voluntad de consolidar una línea de mejora continua, se ha diseñado una nueva planificación para los próximos 4 años, que pretende impulsar en el medio plazo una transformación marcada por una **vocación clara de servicio a la ciudadanía**, entendiendo que las Delegaciones del Gobierno han de consolidarse como la representación de la AGE en el territorio, y como una puerta siempre abierta al ciudadano en cualquier punto del territorio nacional.

Desde esa perspectiva, se ha diseñado el Plan Estratégico de la AGE en el Territorio 2024-2027, en adelante Plan Estratégico, cuyo **primer eje** se centra en la **accesibilidad de la ciudadanía a la Administración**, garantizando la atención presencial y aprovechando las posibilidades que permite actualmente la tecnología para ofrecer una atención multi-canal y para ahorrar tiempo y esfuerzos gracias a la digitalización de la gestión. Se trata, en definitiva, de abordar el reto de combinar avances tecnológicos e inclusión y cercanía para implantar una Administración más humana que evite brechas digitales, socioeconómicas o por edad.

Este primer eje es el más importante en la estrategia de la organización y concentra, por ello, cerca del 50% de los pro-

gramas y de las actuaciones que conforman el Plan. Entre los objetivos que persigue destacan tanto la accesibilidad de los servicios, con nuevos modelos de prestación, como la apuesta por la calidad y la atención singular a la prestación del servicio a la ciudadanía en determinados territorios con características geográficas y lingüísticas propias.

El **segundo eje** aborda otro reto también clave en la Administración General del Estado (AGE) en el territorio, como es la **ordenación de los recursos humanos orientada hacia la gestión eficiente** de los servicios públicos en el territorio. Si en su origen las Delegaciones del Gobierno requerían contar con una estructura territorial que permitiera la atención y gestión presencial de los procedimientos, en la actualidad la Administración digital ha abierto la puerta a nuevos modelos flexibles de gestión que permiten aumentar la eficiencia para enfocar así sus recursos hacia la atención a la ciudadanía.

Este segundo eje se centra en el diseño de una nueva estructura, con unos perfiles profesionales adecuados a esa nueva estructura y la implantación de una Dirección por Objetivos con plena transparencia en los resultados a alcanzar y las retribuciones vinculadas a esos logros. Desde el reconocimiento a las casi 6.000 empleadas y empleados públicos de la AGE en el Territorio como el gran valor con el que cuenta la organización para cumplir su compromiso con la ciudadanía, con el Plan Estratégico la organización quiere poner en valor el empleo público en el territorio, con unas condiciones de trabajo que favorezcan la necesaria atracción de talento y la satisfacción de las personas en el desempeño de su trabajo.

El **tercer eje** aborda la **visibilidad de la AGE en el territorio**, desde el refuerzo de la imagen institucional de las Delegaciones del Gobierno mediante el liderazgo en la coordinación de la AGE en el territorio, y también mediante la propia imagen física y web, incluyendo el compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

Por último, el **cuarto eje** engloba las actuaciones relacionadas con la **sostenibilidad**, uno de los grandes retos a nivel nacional e internacional, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030. La gestión de los recursos comprometida con el entorno, la eficiencia energética o la apuesta por una Administración sin papel se constituyen así en grandes programas de este eje.



1. Ejes estratégicos

En el proceso de elaboración se han aplicado los principios metodológicos de la planificación estratégica, definiendo la **misión, visión y valores** de la organización, y apostando por la **participación** en la elaboración y/o ejecución del Plan de todos los agentes implicados.

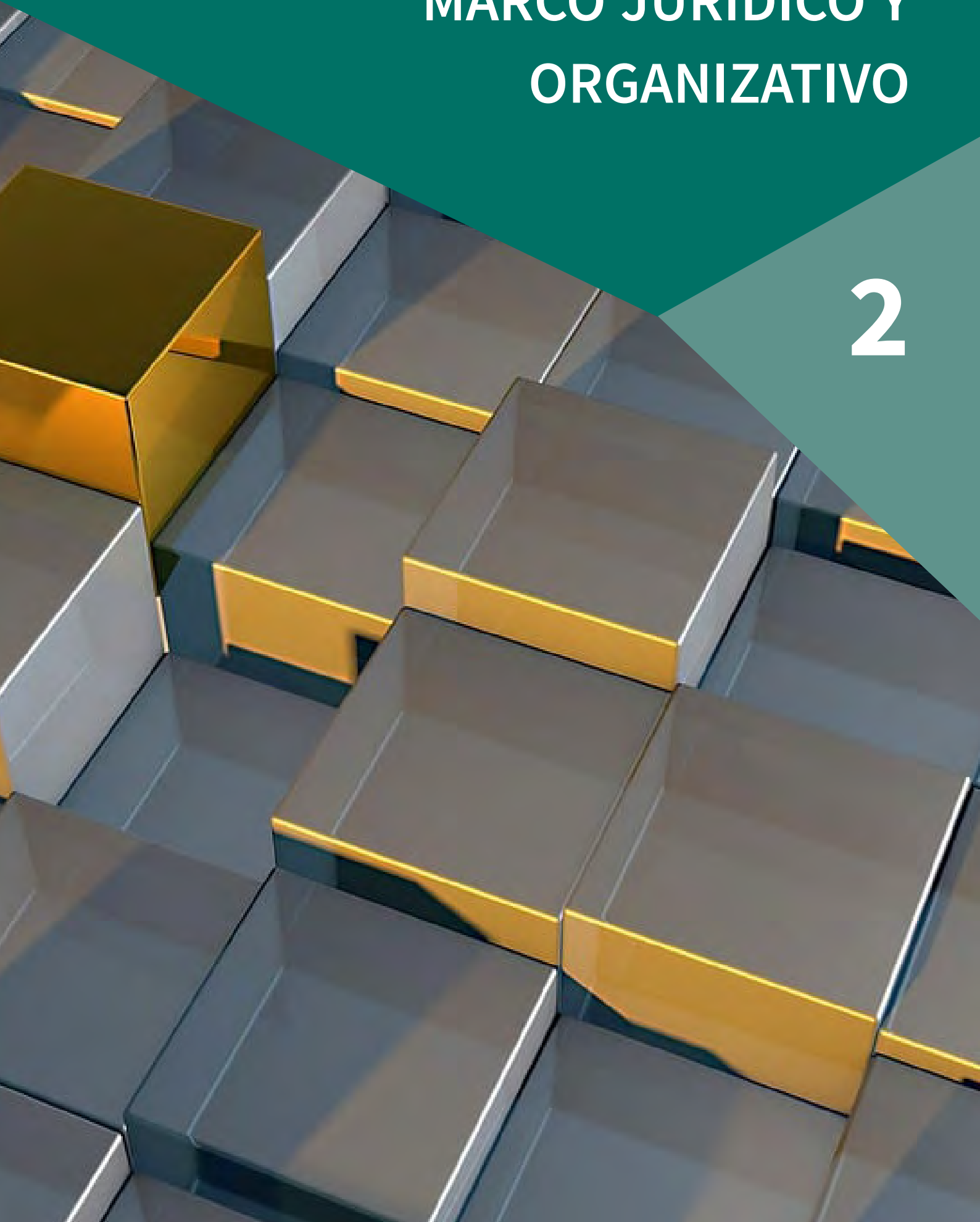
Se ha realizado un **análisis de la situación** de la Dirección General de la AGE en el Territorio y de las Delegaciones del Gobierno para definir así sus debilidades y fortalezas internas, y sus amenazas y oportunidades externas, con el fin de identificar los **retos** que se afrontarán en el Plan. Ese análisis ha derivado en la formulación de **4 ejes** prioritarios sobre los que actuar en los próximos 4 años, **15 objetivos estratégicos** que definen hacia dónde se quiere avanzar y **41 programas de actuaciones** con los que se pretende lograrlo y que suponen la herramienta esencial del Plan Estratégico.

En el plano operativo, se ha previsto la canalización de los esfuerzos a través de **planes de acción anuales**, vinculados a su vez con los **planes anuales de objetivos operativos** derivados del sistema de Dirección por Objetivos (DPO).

Se ha establecido, por último, un **sistema de seguimiento, evaluación y publicación** de resultados, con la definición de indicadores de resultado e impacto para los programas y de indicadores de proceso o realización para las actuaciones, y previendo desde el inicio la periodicidad y publicación del seguimiento. Se apuesta así por instaurar en la organización la cultura de planificación y dirección por objetivos, y consolidar una relación de cercanía y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

MARCO JURÍDICO Y ORGANIZATIVO

2



2

MARCO JURÍDICO Y ORGANIZATIVO

2.1

La Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio

La organización y funciones de la Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio están establecidas en el **Real Decreto 273/2024, de 19 de marzo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática**. Este Real Decreto atribuye a la **Secretaría de Estado de Política Territorial** la función de “impulso, dirección y gestión de la política del Gobierno en lo referente a la organización y actividad del Estado, y a la Administración General del Estado en el territorio”.

De la Secretaría de Estado depende la **Secretaría General de Coordinación Territorial**, entre cuyas funciones se encuentran “la coordinación de la política territorial de los diferentes departamentos ministeriales que se lleve a efecto a través de las Delegaciones del Gobierno” (artículo 3.1.a) y “la coordinación de la actividad de la Administración General del Estado en el territorio y la asistencia a la misma, así

como la gestión de los recursos de las Delegaciones del Gobierno, en el ámbito de competencias del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática” (artículo 3.1.b).

Para llevar a cabo esas funciones, depende de la Secretaría General la **Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio** (en adelante, DGAGET), regulada en el artículo 6 del mencionado Real Decreto.

La DGAGET dispone de una Relación de Puestos de Trabajo (RPT) de **164 puestos** de personal funcionario (160) y laboral (4), si bien el número de puestos cubiertos de forma efectiva a 10/04/2024 es de **107 (35% de puestos vacantes)**. La distribución por sexos refleja una plantilla con 70 mujeres (65%) y 37 hombres (35%)¹.

De acuerdo con el RD 273/2024, de 19 de marzo, la DGAGET está integrada por las siguientes unidades:



2. Organigrama de la DGAGET

(1) Según los datos del último Boletín Estadístico del Personal al Servicio de las Administraciones Públicas (julio 2023) publicado por el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, el personal de la Administración del Estado presenta una composición equilibrada por sexos (49,8% hombres y 50,4% mujeres), mientras que el personal del conjunto de Administraciones Públicas refleja una mayor presencia de mujeres (59%) que de hombres (41%).

➤ **Subdirección General de Relaciones Institucionales de la Administración General del Estado en el Territorio (SGRIAGET)**, a la que le corresponden las funciones recogidas en el artículo 6.1.a), b) y c):

- El impulso de la cooperación de las Delegaciones del Gobierno con las Comunidades Autónomas y Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla y con los Entes Locales, con el fin de promover y garantizar la agilidad y eficacia de las actuaciones de la AGE en relación con dichas administraciones públicas.
- El fomento de las relaciones de colaboración institucional con los departamentos ministeriales para canalizar la difusión de las políticas públicas a través de las Delegaciones del Gobierno y lograr la unidad de acción de la AGE en el territorio.
- El seguimiento, análisis y propuestas de mejora en el marco del sistema de Dirección por Objetivos para las Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Para el ejercicio de sus funciones, esta unidad cuenta con **7 puestos** en su RPT, de los que a 10/04/2024 tiene cubiertos 3 (**57% de puestos vacantes**).

➤ **Subdirección General de Coordinación de la Administración General del Estado en el Territorio (SGCAGET)**, a la que le corresponden las funciones establecidas en el artículo 6.1.d) y e):

- La coordinación, mejora y seguimiento de los servicios prestados por las Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares a la ciudadanía, así como la coordinación con los ministerios funcionales correspondientes de los servicios integrados en las mismas.
- La elaboración del informe sobre el funcionamiento de los servicios públicos estatales en el ámbito autonómico, previsto en el artículo 73.1.b) de la Ley 40/2015, de 1 de octubre.

Esta unidad consta de **19 puestos** de trabajo, de los que a 10/04/2024 tiene cubiertos 10 (**47% de puestos vacantes**).

➤ **Subdirección General de Recursos Humanos de la Administración General del Estado en el Territorio (SGRHAGET)**, que ejerce las funciones establecidas en el artículo 6.1.g):

- En relación con el personal de las Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones del Gobierno y Direccio-

nes Insulares, la organización y gestión de la política de recursos humanos, la elaboración y tramitación de las relaciones de puestos de trabajo y sus modificaciones y de la oferta de empleo público, la tramitación y abono de la nómina, la gestión de los procesos selectivos y de provisión para la cobertura de puestos de trabajo, la gestión de la formación y de la acción social, así como la coordinación con los servicios de prevención de riesgos laborales y la representación de la Administración en los órganos paritarios con representación sindical de los trabajadores que se constituyan, en esos ámbitos.

Para la gestión del personal de la AGE en el Territorio esta Subdirección dispone de **56 puestos** de trabajo, de los que a 10/04/2024 tiene cubiertos 43 (**23% de puestos vacantes**).

➤ **Subdirección General de Administración Financiera y Patrimonio de la Administración General del Estado en el Territorio (SGAFPAGET)**, que tiene encomendadas las funciones establecidas en el artículo 6.1.h) e i):

- La gestión económica y financiera de ingresos y gastos de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y de las Direcciones Insulares, así como la contratación pública en las mismas.
- La gestión, conservación e inventario de los bienes inmuebles de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y de las Direcciones Insulares, la elaboración y supervisión de los proyectos de obras de construcción, reforma, reparación de edificios, así como la elaboración y actualización del inventario de bienes muebles, vehículos y su adquisición.

Estas funciones se ejercen con una RPT de **62 puestos**, de los que a 10/04/2024 están cubiertos 40 (**35% de puestos vacantes**).

➤ **La Inspección de Servicios de la Administración General del Estado en el Territorio (ISAGET)**, a la que le corresponden las funciones recogidas en el artículo 6.1.j):

- La ejecución de los planes y programas de inspección de los servicios y la evaluación del funcionamiento de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y de las Direcciones Insulares.

Esta unidad ejerce igualmente aquellas funciones asignadas en el Real Decreto 799/2005, de 1 de julio, por el que se regulan las inspecciones generales de servicios de los departamentos ministeriales.

Para el ejercicio de estas funciones cuenta con **17 puestos** de trabajo, de los que a 10/04/2024 estaban cubiertos 9 (**47% de puestos vacantes**).

➤ **La División de Tecnologías de la Información de la Administración General del Estado en el Territorio**, a la que le corresponde el ejercicio de las funciones establecidas en el artículo 6.1.f):

- La planificación de actuaciones, asistencia, coordinación y desarrollo de soluciones para atender las necesidades en el ámbito de las tecnologías de la información de la Dirección General, de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y de las Direcciones Insulares, en colaboración con la Secretaría General de Administración Digital del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, respecto de los servicios prestados por esta.

La creación de esta unidad es una novedad incorporada por el Real Decreto 273/2024, de 19 de marzo, con el fin de dar respuesta a la necesidad de contar con

un servicio de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) propio que atienda de manera específica a las necesidades de las Delegaciones del Gobierno. Por lo tanto, en el momento de elaboración de este Plan Estratégico, la responsabilidad sobre el ámbito tecnológico se encuentra en un período de transición, a la espera de la creación y dotación efectiva de recursos para dicha unidad. Hasta entonces, la coordinación de las necesidades TIC se sigue ejerciendo por la SGCAGET.

Para poder ejercer sus funciones, la Dirección General ha de mantener una **colaboración permanente con los departamentos ministeriales** cuyos servicios territoriales se encuentran integrados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, pues son estos los que establecen las instrucciones técnicas y criterios operativos para el funcionamiento de esos servicios integrados, **y también con la Secretaría General de Administración Digital** del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

2.2

Las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares

Las Delegaciones del Gobierno están reguladas en la **Constitución Española**, que en el artículo 154 señala que: “Un Delegado nombrado por el Gobierno dirigirá la Administración del Estado en el territorio de la Comunidad Autónoma y la coordinará, cuando proceda, con la administración propia de la Comunidad”.

El desarrollo de esta figura responde, actualmente, a lo establecido en la **Ley 40/2015**, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, que configura, en el Capítulo III del Título I, la **organización territorial de la AGE**, estableciendo que, para el mejor cumplimiento de sus fines, se organizarán en **servicios integrados y no integrados** en las Delegaciones del Gobierno.

Los servicios territoriales integrados dependerán del Delegado/a o Subdelegado/a del Gobierno, a través de la Secretaría General, y, en tanto ejercen las funciones territoriales de multitud de departamentos ministeriales, actuarán de acuerdo con las instrucciones técnicas y criterios operativos establecidos por dichos ministerios, mientras que la adscripción orgánica se atribuye al actual Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática. Se configura así una estructura con una **doble dependencia, orgánica y funcional, que caracteriza el funcionamiento de la AGE en el Territorio**.

La AGE en el Territorio se organiza en:

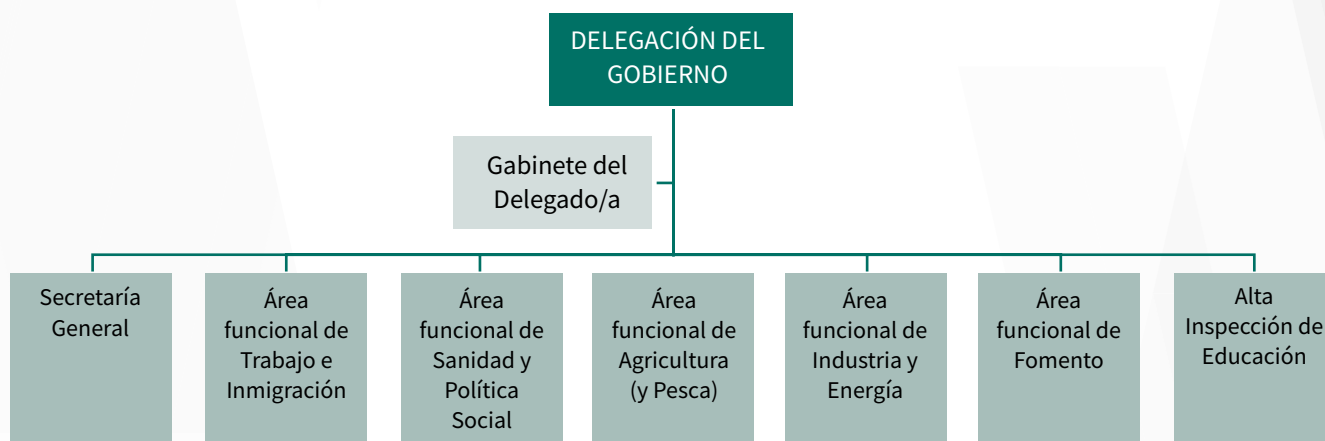
- **19 Delegaciones del Gobierno**, correspondientes a cada una de las 17 Comunidades Autónomas (7 de ellas uniprovinciales) y las 2 Ciudades con estatuto de autonomía.
- **44 Subdelegaciones del Gobierno** en las provincias de las Comunidades Autónomas pluriprovinciales y en la Comunidad de Madrid, en virtud del Real Decreto 466/2003, de 25 de abril, por el que se crea la Subdelegación del Gobierno en Madrid. En ellas existe un Subdelegado/a del Gobierno, bajo la inmediata dependencia del Delegado del Gobierno.
- **7 Direcciones Insulares** en las islas no capitalinas. En ellas existe un Director/a Insular que ejerce, en el ámbito insular, las competencias atribuidas a los Subdelegados del Gobierno, y que depende jerárquicamente del titular de la Delegación del Gobierno en el caso de Illes Balears y de la Subdelegación del Gobierno correspondiente, en el caso de Canarias.

Los Delegados y Delegadas del Gobierno ejercen la dirección y la supervisión de todos los servicios de la AGE y sus organismos públicos situados en su territorio.

A 31 de diciembre de 2023, las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno y Direcciones Insulares cuentan con 5.889 efectivos en puestos estructurales, de los cuales 5.174 son personal funcionario (87,86%) y 715 son personal laboral (12,14%). El detalle de la distribución de los recursos huma-

nos de la AGE en el Territorio se analiza en el apartado 5.1. del Plan.

Las Delegaciones del Gobierno presentan la siguiente estructura, con una gran variabilidad en función del territorio:



3. Estructura de las Delegaciones del Gobierno

En esa estructura se diferencian dos grandes tipologías de unidades, la Secretaría General y las Áreas funcionales:

➤ **Secretarías Generales:** El artículo 76.1 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, establece que en las Delegaciones del Gobierno existirá un órgano para **la gestión de los servicios comunes**, incluyendo los de los servicios integrados. Actualmente existen 59 Secretarías Generales, responsables de un conjunto muy diverso de servicios, aunque, con carácter general, pueden identificarse dos áreas principales de actividad, una para la gestión de los servicios comunes y otra para los servicios relativos al ejercicio de los derechos y libertades ciudadanas. En este sentido, cabe destacar los siguientes servicios:

- Las **Oficinas de Información, Asistencia y Registro**.
- Las unidades de **Protección Civil**.
- Las secretarías de los **Jurados Provinciales de Expropiación Forzosa**.
- Las Unidades de Coordinación contra la **Violencia sobre la Mujer** y Unidades contra la Violencia sobre la Mujer.
- Las unidades de **derechos ciudadanos**, procedimientos sancionadores, procesos electorales y autorizaciones administrativas.

- La gestión de los **servicios comunes** de personal, prevención de riesgos laborales, gestión económica y resolución de recursos, y competencias que inciden en la relación con las Comunidades Autónomas y Entidades Locales como el control de sus actos y disposiciones.

➤ **Áreas funcionales y Dependencias provinciales:** Gestionan la mayoría de los servicios integrados. De conformidad con lo establecido en el **Real Decreto 1330/1997**, de 1 de agosto, de integración de servicios periféricos y de estructura de las Delegaciones del Gobierno y en el **Real Decreto 942/2010**, de 23 de julio, de reestructuración de diversas Áreas funcionales integradas en las Delegaciones del Gobierno, existen las siguientes Áreas funcionales:

- **Área de Fomento**.
- **Área de Alta Inspección de Educación**.
- **Área de Industria y Energía**.
- **Área de Agricultura**, que se denomina de Agricultura y Pesca en las Delegaciones de Gobierno con territorio litoral.
- **Área de Sanidad y Política Social**.
- **Área de Trabajo e Inmigración**.

La distribución de estas Áreas funcionales no es homogénea en todo el territorio, de modo que determinadas Áreas solo tienen presencia en la Delegación del Gobierno (Área de Fomento en todas las Delegaciones del Gobierno y Alta Inspección de Educación, en todas excepto en Ceuta y Melilla) y otras disponen también de Dependencias provinciales en determinados territorios que, en ocasiones, prestan servicio también a otros territorios. El Área de Trabajo e Inmigración es la única que cuenta con Dependencias provinciales y Oficinas de Extranjería en todo el territorio, salvo en las Direcciones Insulares.

El análisis de estas diferencias permite identificar que, al margen de la gran heterogeneidad existente con carácter general, hay varias circunstancias derivadas del territorio en el que se encuentra esa Delegación del Gobierno que propician singularidades específicas en sus competencias y estructuras:

➤ Las **competencias específicas de las Delegaciones del Gobierno en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla**, derivadas de las competencias no transferidas a las Ciudades Autónomas (y sí transferidas al resto de Comunidades Autónomas) y de su propia situación geográfica. Es el caso de las competencias de trabajo, sanidad, educación, asociaciones, autorizaciones de bienes inmuebles, ayudas al transporte de mercancías o costas, entre otras.

➤ La **estructura y competencias ejercidas por las Delegaciones del Gobierno en Illes Balears y Canarias, derivadas de su insularidad**: La peculiaridad de contar con un territorio repartido en varias islas ha generado un tercer nivel organizativo, las Direcciones Insulares, no existente en el resto del territorio, una Administración territorial adicional (Consells y Cabildos) con la que interrelacionarse, y la ausencia de determinados organismos estatales en las islas no capitalinas. A su vez, esa condición insular ha generado una competencia sobre ayudas al transporte de mercancías, no existente en el ámbito peninsular.

➤ La **atención a la ciudadanía en lenguas cooficiales en los territorios con esta singularidad**: Por último, siendo la atención a la ciudadanía una función prioritaria de las Delegaciones del Gobierno, es necesario tener en cuenta la singularidad que presentan determinados territorios en los que se reconoce el derecho a la atención en las lenguas cooficiales de esa Comunidad Autónoma.

MARCO ESTRATÉGICO

3



La AGE en el Territorio se ha incorporado de manera reciente a la planificación estratégica, con experiencias de planificación llevadas a cabo en los últimos años tanto por la Dirección General como por un grupo de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno. El porqué de este impulso a la planificación estratégica se encuentra en múltiples factores, que van desde la propia normativa y sus referencias a la planificación como uno de los principios que han de regir la actuación de las organizaciones públicas, hasta la apuesta por los modelos de gestión de calidad y el impulso de la autoevaluación como proceso de mejora continua en la AGE en el Territorio.

Entre las normas que regulan la actuación de la Administración Pública destaca la **Ley 40/2015, de 1 de octubre**, de Régimen Jurídico del Sector Público que incorpora como un principio de actuación del sector público la “**planificación** y dirección por objetivos y control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas” en el artículo 3.1.g).

Sin embargo, más recientemente, el **Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre**, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, ha establecido ya la **actuación de la Administración del Estado conforme a planes de actuación o instrumentos de planificación estratégica** equivalentes en los artículos 105 a 107, considerando la planificación estratégica como uno de los

cuatro elementos fundamentales sobre los que debe pivotar la reforma de la función pública para la Administración del siglo XXI. En este sentido se prevén planes de ámbito general y planes específicos de departamentos ministeriales u organismos públicos.

Por otro lado, esta misma norma aborda la evaluación del desempeño de las empleadas y empleados públicos, estableciendo que habrá de partir de la planificación estratégica y que contribuirá necesariamente a la consecución de los objetivos estratégicos de cada unidad. De hecho, el artículo 118.2 regula los criterios orientadores de la evaluación del desempeño, siendo el primero la planificación, al establecer que “**la evaluación del desempeño quedará integrada en el marco de la planificación estratégica** del departamento ministerial u organismo público, alineando los objetivos de la organización con los del trabajo del personal”. A este respecto es especialmente relevante el artículo 120.1, toda vez que indica que para que un modelo de evaluación del desempeño produzca efectos **será preciso que en ese departamento ministerial u organismo se implemente, con carácter previo y de forma efectiva, su instrumento de planificación estratégica**.

De este modo, la legislación en materia de organización de la Administración General del Estado está orientando ya la dirección y gestión de las unidades hacia la planificación estratégica y la fijación de objetivos. Y en esa línea se ha avanzado en la Dirección General de la AGE en el Territorio en los últimos años.

3.1

El Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por la AGE en el Territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos”

En 2020 se elaboró el primer plan estratégico para la AGE en el Territorio, aprobado el 30 de diciembre de ese año por la Ministra de Política Territorial y Función Pública. Este plan se estructuraba en torno a **5 ejes y 40 medidas** con el obje-

tivo de mejorar la calidad de los servicios prestados por la AGE a la ciudadanía en el conjunto del territorio y fortalecer su presencia y visibilidad:

Eje I. Coordinación

- **4 medidas** de mejora de la comunicación entre Delegaciones del Gobierno y departamentos ministeriales y de los sistemas de información para la toma de decisiones.

Eje II. Mejora y racionalización de los recursos humanos y organizativos

- **10 medidas** para mejorar la dotación de personal, promover modelos organizativos innovadores e implantar la gestión de objetivos y la mejora continua de la calidad de los servicios.

Eje III. Digitalización de los servicios prestados por la AGE en el Territorio

- **5 medidas** para impulsar la transformación digital que permita mejorar los servicios prestados y su adaptación a las necesidades de la ciudadanía.

Eje IV. Refuerzo de la imagen de la AGE en el Territorio

- **8 medidas** para mejorar la accesibilidad y visibilidad de la AGE en el Territorio, tanto en los espacios en los que atiende a la ciudadanía como en la web.

Eje V. Planes específicos

- **13 medidas**, de las cuales 4 corresponden al Plan de mejora de los servicios de inspección en frontera, otras 4 corresponden al Plan de mejora de las Oficinas de Extranjería, y las 5 restantes se centran en las unidades de sanciones de seguridad ciudadana, laboratorios de análisis de drogas, Centros de Vacunación Internacional y unidades contra la violencia sobre la mujer.

Este plan supuso un esfuerzo de la organización para dotarse de un documento estructurado en el que contemplar los grandes proyectos y las medidas en las que se iba a trabajar, con asignación de responsabilidades y periodos de ejecución. En este primer ejercicio de planificación estratégica en la Dirección General de la AGE en el Territorio no se llegó a contemplar un sistema de indicadores que pudiera permitir una cuantificación del grado de cumplimiento del plan, más allá de la identificación de las actuaciones realizadas y sin realizar.

Finalizado el periodo, entre las medidas de mayor calado el resultado es el siguiente:

- En el **Eje I** destaca la **consolidación de canales de comunicación** entre las Delegaciones del Gobierno y los

distintos departamentos ministeriales y la puesta en marcha del proceso que llevará a la implementación de un **Cuadro de Mando Integral**, actuaciones ambas que se consideran estratégicas para la organización y continuarán por tanto en el periodo 2024-2027.

- En el **Eje II** destaca el **refuerzo de las plantillas** tanto con medidas temporales como mediante Oferta de Empleo Público, así como la implantación de los primeros proyectos de **modelos organizativos innovadores**, con la deslocalización de la gestión para la redistribución de cargas de trabajo (extranjería, sanidad exterior) y la unificación de la gestión (Centro de Comunicación de Emergencias) y las primeras experiencias de **Dirección por Objetivos**. Todos estos proyectos continuarán también a partir de 2024.

- En el **Eje III** ha tenido una gran trascendencia la adhesión al convenio con el **Centro de Impresión y Ensobrado** de la AEAT para los servicios de extranjería y sanciones, y la implantación de una aplicación (PERICLES) para el servicio de asistencia jurídica gratuita, así como la habilitación en la sede electrónica del servicio de comunicación de manifestaciones y reuniones.
 - El **Eje IV** es el que ha tenido un menor grado de avance, pues, aunque se han llevado a cabo mejoras en accesibilidad, eficiencia o disponibilidad de información, no se han culminado grandes proyectos como la mejora de los espacios de atención a la ciudadanía, la creación de un espacio de Gobierno abierto en la web o el refuerzo de la imagen “AGE en el Territorio”. Es por ello que, en el periodo 2024-2027, las actuaciones relacionadas con la imagen se van a considerar estratégicas para la organización.
 - En el **Eje V** destacan las actuaciones derivadas del **Plan de mejora de las Oficinas de Extranjería**, que incluía la deslocalización de trámites para la redistribución de cargas de trabajo, el buzón electrónico de consultas o la disponibilidad continua de información para la toma de decisiones; y las medidas recogidas en el **Plan de mejora de los servicios de inspección en frontera**, también con modelos organizativos más eficientes (polivalencia, deslocalización) y seguimiento continuo de los indicadores de gestión.
- De este modo, en el **balance de la ejecución de las medidas** se refleja un alto grado de medidas completadas total o parcialmente, siendo escasas las medidas que no han llegado a ser iniciadas, tal y como se puede apreciar en el siguiente resumen:

Eje I. Coordinación

Se han consolidado canales de comunicación tanto entre servicios centrales y territoriales como en el seno de cada territorio, facilitando la comunicación e información entre los diferentes actores:

- ✓ Se ha implantado la elaboración de **informes trimestrales** por parte de las Delegaciones del Gobierno sobre asuntos de actualidad en sus territorios.
- ✓ Se ha institucionalizado la celebración de **jornadas de trabajo** entre los titulares de las Secretarías Generales de las Delegaciones del Gobierno y de las Subdirecciones Generales de la DGAGET y la celebración de reuniones de coordinación en cada territorio.
- ✓ Se ha avanzado en la implantación de un **Cuadro de Mando Integral**, esencial para el seguimiento de la gestión, mediante el encargo a ISDEFE de la definición de los indicadores básicos (entregado en 2023), de los requisitos funcionales y el diseño preliminar (a partir de 2024).
- ✗ Si bien no se ha llevado a cabo la convocatoria de la CICAPE, sí se modificó su normativa al objeto de adaptarla a las funciones y órganos del departamento que ostenta la coordinación territorial, así como para establecer una coordinación directa con los órganos colegiados de asistencia al Delegado/a del Gobierno.

Eje II. Mejora y racionalización de los recursos humanos y organizativos

Se ha avanzado en el refuerzo de las plantillas y la organización de la estructura, con el fin de optimizar los recursos, así como en la implantación de una cultura de dirección por objetivos, nuevos modelos organizativos y la promoción de la mejora continua en la calidad:

- ✓ Se ha conseguido actuar tanto en **sistemas temporales de refuerzo** como en incorporación de personal empleado público a través de la **Oferta de Empleo Público**, previo análisis por áreas de actividad y de sus necesidades a partir de la evaluación de las cargas de trabajo y la evolución de los efectivos.
- ✓ Se ha acometido una **reorganización del personal en áreas y subáreas**, tras el análisis de la estructura y la propuesta de mejoras, y se han llevado a cabo **planes específicos** de mejora de la estructura para las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.
- ✓ Se han puesto en marcha las **primeras experiencias de Dirección por Objetivos** en 2022 y 2023, todavía sin vinculación a la percepción de retribuciones, y se ha creado en el seno de la DGAGET una unidad de Dirección por Objetivos.
- ✓ Se ha avanzado en nuevos modelos organizativos para facilitar la racionalización de la gestión mediante proyectos de **deslocalización** en las Oficinas de Extranjería, **polivalencia** y controles documentales deslocalizados en los Puestos de Control Fronterizo y **unificación** de los gabinetes telegráficos.
- ✓ Se ha implantado el **Test Cyklos** como instrumento de autoevaluación en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, promoviendo proyectos de mejora a partir de los resultados obtenidos, y se han mejorado y ampliado las **encuestas de satisfacción** de la ciudadanía con los servicios prestados.
- ✗ No se han logrado avances en la posibilidad de compartir servicios con organismos no integrados.

Eje III. Digitalización de los servicios prestados por la AGE en el Territorio

Se ha avanzado en el uso de aplicaciones y en la puesta a disposición a la ciudadanía de servicios en la sede electrónica y de información y compromisos sobre su uso:

- ✓ Se ha implantado en la sede electrónica el servicio de comunicación de **reuniones y manifestaciones**, y se ha desarrollado la aplicación **PERICLES** para el servicio de asistencia jurídica gratuita (3.1).
- ✓ Se ha formalizado la adhesión al convenio del servicio del **Centro de Impresión y Ensobrado de la AEAT a través de Notific@** y conexión con las aplicaciones de Sanciones y Extranjería, reduciendo así la elevada carga de trabajo que suponían las notificaciones en estas unidades.
- ✓ Se han implantado las **Cartas de Servicios Electrónicos** en todas las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.
- ✗ No se ha conseguido implantar una herramienta informática para la gestión del gasto en material.

Eje IV. Refuerzo de la imagen de la AGE en el Territorio

Se ha avanzado en la accesibilidad y eficiencia energética de las instalaciones y en el acercamiento de la Administración digital a la ciudadanía, sin llegar a culminar las mejoras en los espacios de atención a la ciudadanía y en la web:

- ✓ Se ha avanzado parcialmente en la mejora de las instalaciones hacia la **accesibilidad** universal.
- ✓ Se ha impulsado la adquisición de vehículos híbridos y la instalación de puntos de recarga eléctrica, así como medidas de ahorro de agua y de **eficiencia** en los sistemas de iluminación.
- ✗ No se ha culminado la mejora del **espacio físico** de los servicios de atención a la ciudadanía y el refuerzo de la **imagen** “AGE en el Territorio”.
- ✗ No se ha conseguido consolidar la difusión a la ciudadanía del **patrimonio** histórico y artístico de la AGET.
- ✗ No se ha culminado la creación de un espacio sobre **Gobierno abierto** en la web, aunque sí se ha mejorado la información disponible y los canales de participación, y se ha rediseñado el Informe sobre el funcionamiento de los servicios de la AGET.

Eje V. Planes específicos

Se han conseguido importantes mejoras a través de los planes específicos en las Oficinas de Extranjería y en los Puestos de Control Fronterizo, así como en las unidades de sanciones, laboratorios de análisis de drogas y Centros de Vacunación Internacional, pero no se ha conseguido avanzar en la incorporación de nuevos indicadores a CRETA:

- ✓ **Plan de Mejora de los servicios de inspección en frontera:** Se ha impulsado la polivalencia y la deslocalización de controles documentales de sanidad exterior, se ha creado un grupo de trabajo interterritorial, se ha llevado a cabo un análisis y seguimiento continuo de la actividad, con informes y consultorías, y se ha avanzado en la definición y revisión de indicadores, si bien no se han incorporado a CRETA a la espera de nuevos desarrollos y la migración al Data Lake de la AGE.
- ✓ **Plan de Mejora de las Oficinas de Extranjería:** Se ha diseñado un sistema de medición de las cargas de trabajo que ha servido de base para implantar el proyecto de **redistribución de cargas de trabajo** entre oficinas; se ha creado un **buzón electrónico de consultas** ciudadanas, se ha creado un **acceso para representantes** en sede electrónica y se han llevado a cabo **consultorías** sobre oficinas, además de un análisis continuo de la evolución de los indicadores de gestión para la toma de decisiones con las que atender las necesidades cambiantes de las oficinas.
- ✓ **Centros de Vacunación Internacional:** Se han elaborado instrucciones y se ha llevado a cabo un seguimiento anual de la actividad estival, además de informes sobre la actividad derivada de la pandemia.
- ✓ **Unidades de sanciones:** Se ha diseñado un sistema de evaluación de las cargas de trabajo que permitió realizar un informe sobre la eficiencia de las unidades con propuestas de mejora.
- ✓ **Laboratorios de análisis de drogas:** Se ha continuado con el proceso para implantar un sistema de calidad de cara a su acreditación, emitiendo unas **instrucciones** sobre las condiciones de los equipos de los laboratorios, **formando** al menos a un técnico de cada laboratorio en implantación de la calidad, incorporando a cuatro laboratorios a la **tutorización-consultoría** que está recibiendo desde 2021 el laboratorio de Valencia a cargo de una empresa externa, y realizando una consultoría sobre el servicio de farmacia de Málaga.
- ✗ No se ha conseguido **disponer de nuevos indicadores** de los servicios de inspección en frontera, ni de extranjería, ni de violencia de género, por cuestiones técnicas derivadas de la migración al Data Lake.
- ✗ No se ha creado un servicio de **atención telefónica y chat box centralizado** en extranjería, aunque sí un buzón electrónico de consultas, con respuestas automatizadas, gestionado por cada oficina.
- ✗ No se ha conseguido la **unificación del informe analítico** para la emisión de resultados por todos los laboratorios.

3.2

Primeras experiencias en Dirección por Objetivos

Dentro del Eje II del Plan Estratégico Integral, una de las líneas de trabajo que se puso en marcha a partir de 2022 ha sido la implantación de un **sistema de gestión por objetivos**, una apuesta que para la AGE en el Territorio presenta una especial complejidad, pues a la responsabilidad orgánica se suma la necesaria coordinación con los departamentos ministeriales de los que dependen funcionalmente los servicios integrados. Tras un proceso participativo en el que las Delegaciones del Gobierno tuvieron oportunidad de realizar sus aportaciones en materia de objetivos operativos, la Dirección General aprobó la primera experiencia de Dirección por Objetivos para el **segundo semestre de 2022**. Para el siguiente ejercicio, se inició un nuevo proceso de fijación de objetivos que, tras un nuevo trabajo de participación con las Delegaciones del Gobierno, finalizó con la aprobación de la Dirección por Objetivos para el periodo **mayo-diciembre 2023**.

Se trata de una **nueva forma de trabajo** basada en la planificación, la comunicación y la información, que permite a su

vez anticipar obstáculos para que puedan ser superados con decisiones basadas en la información de un futuro cuadro de mando integral. Del mismo modo, los objetivos ahondan en la línea de la innovación en la organización y gestión de los recursos humanos para hacer frente a unas necesidades que no son uniformes ni constantes, por lo que se requiere una atención específica ante singularidades y entornos cambiantes.

Y sobre todo, supone una **apuesta por un cambio de cultura** de toda la organización, para seguir orientando la gestión de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares a la consecución de resultados y, una vez consolidado el sistema, avanzar hacia el abono de un complemento de productividad vinculado al logro de los resultados obtenidos.

Esta experiencia de Dirección por Objetivos se articuló mediante la definición de **5 objetivos estratégicos** correspondientes a los 4 ejes del Plan Estratégico Integral:

Eje plan	OBJETIVO ESTRATÉGICO		N.º OBJETIVOS OPERATIVOS	
			2022	2023
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	3	1
Eje 2	OE 2	Implantación de la Dirección por Objetivos para la gestión eficiente de recursos y servicios	4	3
Eje 2	OE 3	Diseño de planes de recursos humanos y nuevos modelos de gestión adaptados a la transformación digital	3	2
Eje 3	OE 4	Impulso a la digitalización de los servicios compatible con una Administración cercana al ciudadano	5	4
Eje 4	OE 5	Orientación hacia una Administración sostenible, innovadora y transparente	3	2

4. Objetivos de la DPO

Como se observa, tanto los 18 objetivos en 2022 como los 12 objetivos de 2023 se concentraban en los ejes 2 y 3 del Plan Estratégico Integral, relativos a las mejoras organizativas y de recursos humanos y a la digitalización de servicios, si bien hay que señalar que muchos de esos objetivos operativos incidían, a su vez, sobre actuaciones recogidas en los planes específicos recogidos en el Eje 5.

Esta primera experiencia de Dirección por Objetivos ha permitido a la organización no solo establecer prioridades en la

gestión mediante su reflejo como objetivos, sino también identificar aspectos que es preciso mejorar de cara al avance en la planificación y retribución vinculada a objetivos. Entre los aspectos más destacados sobresalen la **falta de fuentes de datos estructuradas y solventes** que aporten la información necesaria para fijar y seguir el cumplimiento de objetivos, o la ausencia de una estructura en la Dirección General que asumiera de manera formal el seguimiento de objetivos. Ambas situaciones se han abordado, la primera mediante el encargo del diseño de un Cuadro de Mando

Integral a un medio propio, y la segunda a través de la creación en 2023 de una unidad de Dirección por Objetivos.

En paralelo, también hay aspectos positivos que destacar, como el **inicio del cambio de cultura y la mejora de la coordinación** entre servicios centrales y territoriales para el logro de los objetivos de la organización, y la propia mejora derivada de la fijación de objetivos en determinados ámbitos tales como las autorizaciones de extranjería, el intercambio electrónico interno o la incorporación generalizada de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno a la autoevaluación.

En 2024 se han prorrogado algunos de los objetivos de 2023 hasta la definición del nuevo marco estratégico para los próximos 4 años.

3.3

Planes estratégicos y autoevaluación en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno

Además de estas experiencias en el conjunto del territorio, un pequeño grupo de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno han iniciado ya la implantación de una planificación estratégica en su organización mediante la aprobación de planes estratégicos propios. En esta labor destaca la amplia trayectoria en planificación de la **Subdelegación del Gobierno en Bizkaia, que aprobó su primer plan estratégico en 2011**, vinculado en gran medida a la apuesta de esa Subdelegación por la autoevaluación siguiendo el modelo EFQM, que le permitió ser pionera en la obtención del certificado de excelencia EFQM.

A partir de la experiencia de esta Subdelegación del Gobierno, han surgido nuevas iniciativas planificadoras que, nuevamente, han estado vinculadas en gran medida a la autoevaluación de la organización. Entre 2021 y 2022 la AGE en el Territorio fue la primera organización en la que se implantó el **Test Cyklos**, una herramienta de autoevaluación elaborada por la Dirección General de Gobernanza Pública (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública) con el fin de facilitar, mediante un test de autodiagnóstico, el conocimiento rápido y sencillo de la situación de una organización desde la perspectiva de la calidad y la mejora continua.

La aplicación del Test Cyklos permitió identificar carencias en la gestión y poder así iniciar acciones de mejora de todo tipo, incluidas también acciones relativas a la planificación. A partir de la autoevaluación, o en paralelo a ella, se han elaborado y aprobado los **planes estratégicos de la Delegación del Gobierno en Galicia/Subdelegación del Gobierno en A Coruña 2021-2023, de la Delegación del Gobierno en Cataluña 2022-2023 y de la Delegación del Gobierno en Ceuta 2023-2026**.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN BIZKAIA 2021-2023	1. SUBDELEGACIÓN ABIERTA Y TRANSPARENTE
	2. SUBDELEGACIÓN INNOVADORA
	3. SUBDELEGACIÓN DIGITAL
	4. SUBDELEGACIÓN SOSTENIBLE
PLAN ESTRATÉGICO DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN GALICIA/ SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN A CORUÑA 2021-2023	1. CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
	2. POTENCIACIÓN DE LAS CAPACIDADES Y CUALIDADES DE LAS PERSONAS
	3. UTILIZACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS MATERIALES, ORGANIZATIVOS Y AMBIENTALES
	4. MEJORA DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN
	5. MODERNIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN
	6. MEJORA DE LOS PROCESOS ESPECIALIZADOS
PLAN ESTRATÉGICO DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN CATALUÑA 2022-2023	1. MEJORA Y DINAMIZACIÓN DE LOS RRHH Y ORGANIZATIVOS
	2. DIGITALIZACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA DELEGACIÓN
	3. REFUERZO DE LA IMAGEN DE LA DELEGACIÓN
	4. EXCELENCIA EN LA GESTIÓN
PLAN ESTRATÉGICO DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN CEUTA 2023-2026	1. MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO
	2. MEJORA ORGANIZATIVA Y DE LOS RECURSOS HUMANOS
	3. MEJORA DE LAS INFRAESTRUCTURAS, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD
	4. MEJORA DE LA DIGITALIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA

5. Ejes de los planes estratégicos de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno

Aunque con diferentes estructuras y configuraciones, los planes de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno comparten total o parcialmente los ejes del Plan Estratégico Integral y concentran sus actuaciones sobre unos mismos ámbitos, con similar o diferente denominación.

Se podría concluir, por tanto, que, para las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno que han aprobado planes estratégicos, las líneas prioritarias de actuaciones se concentrarían en los siguientes ámbitos:

- **Calidad** en la gestión y en el servicio a la **ciudadanía**.
- **Digitalización** de servicios.
- Mejoras organizativas y de **recursos humanos**.
- Refuerzo de la **imagen**.
- **Transparencia** y comunicación.
- **Eficiencia y sostenibilidad**.

El Test de Calidad Cyklos

Como ya se ha indicado, entre 2021 y 2022 se llevó a cabo un ejercicio generalizado de autoevaluación en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno mediante la aplicación del Test de Calidad Cyklos como modelo simplificado para el diagnóstico rápido de la gestión de las organizaciones públicas desde una perspectiva de calidad.

Este Test está diseñado sobre la base del **Ciclo PDCA** (del inglés Plan-Do-Check-Act, referente a planificar, desplegar o desarrollar, controlar y revisar), de forma que el cuestionario se organiza en cuatro ejes correspondientes a dichas fases del ciclo, complementados, en cada fase, con un análisis de los tres elementos o dimensiones básicas en las que centrar la evaluación de la gestión organizacional: los **procesos**, las **personas** y los **resultados**.



El ejercicio de esta autoevaluación se incluyó como objetivo en la Dirección por Objetivos de 2022, y a partir del resultado de la autoevaluación se incluyeron también objetivos relacionados con la puesta en marcha de proyectos de mejora en las áreas de mejora identificadas en el test.

De los resultados obtenidos por las 52 Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno se concluye que las **10 áreas de mejora identificadas mayoritariamente** por las unidades en su autoevaluación con el Test de Calidad Cyklos fueron las siguientes:

Áreas de mejora identificadas con más frecuencia en el Test de Calidad Cyklos	N.º de unidades
1. Canales de participación y canales de comunicación externa (laboratorios con grupos de interés, encuestas, entrevistas, redes sociales, etc.)	52
2. Mapas de procesos , con identificación de los procesos clave y asignándoles indicadores de seguimiento (o actualización del existente)	47
3. Encuestas de clima laboral / satisfacción de la plantilla (planificación, análisis de resultados y puesta en marcha de mejoras)	44
4. Dirección por Objetivos y seguimiento del cumplimiento de los objetivos	38
5. Planificación formal de las actividades (planes estratégicos, con misión, visión y valores, DAFO, planes operativos)	37
6. Planes de acción y mejora basados en los resultados	37
7. Comunicación interna (intranet, sistematización de reuniones, coordinación entre unidades, etc.)	36
8. Reconocimiento del personal vinculado a objetivos, por trabajo individual o en equipo	36
9. Plan integral de gestión de personas (manuales de acogida, diseño de puestos según las necesidades de la organización, propuestas de modificación de RPT)	32
10. Cuadro de mando para el seguimiento y mejora de los indicadores clave	25

6. Resultados en la autoevaluación de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno

3.4

Alineación con otros planes estratégicos estatales

En la AGE en el Territorio se produce una situación particular derivada de la propia estructura de las Delegaciones del Gobierno, que cuentan con unos **servicios integrados** que, aunque orgánicamente pertenecen a la Delegación del Gobierno y, por tanto, son gestionados por la Dirección General de la AGE en el Territorio, ejercen a su vez competencias que se encuentran enmarcadas en **planes sectoriales de los departamentos ministeriales competentes funcionalmente**. De este modo, además de la planificación estratégica que se pueda llevar a cabo desde la DGAGET, las Delegaciones del Gobierno están sometidas en su actuación a un amplio conjunto de planes sectoriales que obedecen a retos, problemas y necesidades de ámbitos muy heterogéneos.

El Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

Al igual que el resto de la Administración General del Estado, el gran instrumento que orienta la actuación de la AGE en el Territorio por estar vinculado, a su vez, a la financiación de los fondos Next Generation EU, es el **Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia** (en adelante, PRTR), aprobado mediante el Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y como estrategia para reparar los daños provocados por la crisis del COVID 19.

El PRTR se articula en cuatro ejes transversales de transformación, que se corresponden con la **transición ecológica**, la **transformación digital**, la **cohesión social y territorial** y la **igualdad de género**, y diez políticas palanca que recogen 30 componentes. Dentro de la política palanca IV “Una Administración para el siglo XXI” se encuentra el **componente 11 “Modernización de las Administraciones Públicas”** a través del cual se afronta la reforma y modernización de la Administración Pública a partir de cuatro ejes de impacto transversal:

- **Digitalización de la Administración y sus procesos**, mediante las nuevas tecnologías y la simplificación de procedimientos.
- **Reducción de la temporalidad en el empleo público** y mejora de su **formación**.

- **Transición energética de la Administración** a través de la rehabilitación de sus edificios y la utilización de energías renovables.
- **Modernización de la gestión pública**, asegurando un nuevo modelo de gobernanza más estratégico y con un seguimiento que permita una mejor **rendición de cuentas**.

Por su parte, entre los **objetivos estratégicos del Componente 11 “Modernización de las Administraciones Públicas”** destacan tres por su incidencia directa o indirecta sobre la AGE en el Territorio y que han de estar muy presentes en el proceso de planificación estratégica:

1. **Digitalización de la Administración y procesos**, que incluye de forma directa actuaciones dirigidas a la **Administración territorial del Estado**: Se persigue la **automatización de la gestión y la digitalización** para liberar a los recursos humanos de tareas de bajo valor añadido, de forma que puedan dedicar ese tiempo a actividades de mayor valor añadido, desarrollar mejores políticas y prestar un **mejor servicio a la ciudadanía**.
2. **Plan de transición energética de la AGE: Mejorar la eficiencia energética y el uso de los recursos, compromiso con las energías renovables y movilidad sostenible**.
3. **Modernización de las Administraciones Públicas: Mejora de la gestión administrativa y financiera, reformas normativas en empleo público, relaciones interadministrativas, contratación pública**.

Por último, en relación con la AGE en el Territorio, este componente 11 incluye un gran proyecto de **reforma para la modernización y digitalización de la Administración** (C11.R1) y una línea de **inversión para la modernización de la AGE y orientación al ciudadano** (C11.I1), proyectos tractores de digitalización de la AGE que incluyen la sanidad, las migraciones y las políticas de inclusión, y proyectos en Interior y Agricultura, entre otros (C11.I2), y el **Plan de Transición Energética de la AGE** (C11.I4). En definitiva, el PRTR supone una estrategia coordinada para impulsar inversiones y reformas en los ámbitos prioritarios para el conjunto de la Administración del Estado durante el periodo 2021-2026.

La Agenda 2030

Otro gran instrumento que ha de orientar la actuación de todas las unidades de la AGE es la **Agenda 2030** para el Desarrollo Sostenible, que supone un compromiso de los Estados miembros de las Naciones Unidas para alcanzar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que abarcan la esfera económica, social y ambiental. A partir de ese contexto internacional, en España se aprobó en 2021 la **Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030** que identifica 8 retos país:

- Reto País 1. Acabar con la pobreza y la desigualdad.
- Reto País 2. Hacer frente a la emergencia climática y ambiental.
- Reto País 3. Cerrar la brecha de la desigualdad de género y poner fin a la discriminación.
- Reto País 4. Superar las ineficiencias de un sistema económico excesivamente concentrado y dependiente.
- Reto País 5. Poner fin a la precariedad laboral.
- Reto País 6. Revertir la crisis de los servicios públicos.
- Reto País 7. Poner fin a la injusticia global y a las amenazas a los derechos humanos, a los principios democráticos y a la sostenibilidad del planeta.
- Reto País 8. Revitalizar nuestro medio rural y afrontar el reto demográfico.

Se trata, por tanto, de actuaciones con las que se pretende mejorar en aspectos como la **desigualdad**, la **cohesión**, la prestación de **servicios públicos**, el **reto demográfico**, la **protección del medio ambiente** o la rendición de cuentas, ámbitos en los que la AGE en el Territorio puede contribuir a avanzar en el logro de las mejoras perseguidas.

Planes sectoriales

Por último, son muchos los planes de diferentes departamentos ministeriales en los que se fijan las líneas estratégicas de la AGE y que orientan, por tanto, la actuación de la AGE en el Territorio.

El **Plan de Recuperación 130 Medidas frente el Reto Demográfico** cuenta con 130 medidas y más de 200 actuaciones, ordenadas en 10 ejes de acción orientados hacia un amplio conjunto de objetivos para avanzar en la igualdad de oportunidades y la vertebración territorial. Para ello, este plan promueve la diversificación económica de las zonas

más desfavorecidas, el impulso de la innovación, la plena conectividad digital, el reforzamiento de los vínculos rurales y urbanos, la puesta en valor del territorio y de sus posibilidades endógenas de crecimiento, la adecuada prestación de los servicios básicos, o la incorporación de la perspectiva demográfica en el proceso de toma de decisiones del Gobierno.

La DGAGET participa en el Eje 7. Refuerzo de los servicios públicos e impulso de la descentralización, mediante la medida 7.22. Mejora de los servicios prestados por la AGE en el territorio. El Plan Estratégico Integral, a través del cual se desarrolla esta medida, persigue diferentes objetivos con impacto en el reto demográfico. Entre esos objetivos destacan los siguientes: cambiar la tendencia de pérdida de efectivos en las Delegaciones del Gobierno, garantizar la calidad de los servicios que prestan las Delegaciones en igualdad de condiciones para la ciudadanía en el conjunto del territorio, poner en marcha nuevos modelos organizativos que consoliden los servicios y mejoren la calidad de los servicios, así como avanzar en materia de Administración electrónica, y mejorar la visibilidad de las Delegaciones y su papel cohesionador en el territorio.

A su vez, se incluye también, de forma específica, **La Administración cerca de ti** como programa que ofrece un servicio de proximidad que busca reducir la brecha digital y garantizar la igualdad de oportunidades entre todos los territorios, en especial atendiendo a una parte de la ciudadanía en riesgo de exclusión al residir en núcleos pequeños de población.

El **IV Plan de Gobierno Abierto 2020-2024** se estructura en cinco pilares básicos relativos a transparencia, colaboración, participación ciudadana, rendición de cuentas y formación. Continuando con esa línea, el proceso abierto para la aprobación del próximo **V Plan de Gobierno Abierto 2025-2028** propone diez compromisos:

1. Participación ciudadana: Impulsar, fortalecer y mejorar la calidad de la participación en la gestión pública, permitiendo a toda la ciudadanía involucrarse en la toma de decisiones públicas.
2. Transparencia y acceso a la información: Mejorar la eficacia de los marcos legales de acceso a la información pública.
3. Integridad y rendición de cuentas: Afianzar los mecanismos de integridad de las instituciones públicas y fomentar la confianza de la ciudadanía.
4. Espacio cívico: Fortalecer los entornos y espacios para propiciar la acción de la sociedad civil.

5. Administración abierta: Asegurar una atención de calidad para toda la ciudadanía.
6. Gobernanza digital: Fortalecer la transparencia y la supervisión pública de la Inteligencia Artificial y los marcos de protección de datos.
7. Apertura fiscal: Impulsar la supervisión pública en todo el ciclo presupuestario y de gasto bajo los principios del Gobierno Abierto.
8. Derecho a la información veraz: Desarrollar o reforzar marcos jurídicos que protejan la calidad y veracidad de la información.
9. Promoción del Gobierno Abierto: Reforzar los valores del Gobierno Abierto en los ámbitos nacional e internacional.
10. Estado Abierto: Promover los valores de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana e integridad en todas las Administraciones e instituciones públicas.

Otros planes con gran incidencia y con los que este Plan Estratégico ha de alinearse son el **Plan de Digitalización de las Administraciones Públicas 2021-2025**, y el **Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030**, planes que identifican retos, objetivos y líneas de actuaciones que han de configurar la planificación estratégica de la AGE en el Territorio para el periodo 2024-2027.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

4



Sobre la base de los antecedentes existentes en planificación estratégica y, especialmente, en el diseño de un sistema de Dirección por Objetivos, la DGAGET inicia en enero de 2024 la elaboración del Plan Estratégico de la AGE en el Territorio para el periodo 2024-2027 estableciendo un proceso por fases, **siguiendo los principios metodológicos de la plani-**

ficación estratégica. En ese proceso, destacan, entre otros hitos, el haber abordado la reflexión sobre la misión, visión y valores de la AGE en el Territorio, el establecimiento de un completo sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de los resultados e impacto del Plan, y la publicación de esos resultados.



7. Fases de la elaboración del Plan Estratégico

1) ACTUACIONES INICIALES: PLAN DE TRABAJO Y DEFINICIÓN DE RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN

En la primera toma de decisiones, el Comité de Dirección de la DGAGET acuerda encomendar a la **Inspección de Servicios de la AGE en el Territorio** la labor de coordinación e impulso de la elaboración del Plan Estratégico. De este modo, las primeras actuaciones llevadas a cabo por la Inspección de Servicios son la definición de un **plan de trabajo** con todas las actuaciones y decisiones que acometer para la elaboración del plan y la **propuesta de estructura del plan**.

A continuación, se asignan el resto de **responsabilidades** en el proceso de elaboración del plan.

2) DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Se definen la **misión, visión y valores** de la organización, como elementos clave que reflejan su esencia y a partir de los cuales se orienta el análisis para identificar las prioridades estratégicas de la organización (cómo ejercer la misión avanzando hacia la visión cumpliendo con los valores). Para esa reflexión y definición se tienen presentes las formulaciones de estos elementos recogidas en los planes estratégicos ya existentes de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.

3) ANÁLISIS PREVIO: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

Antes de iniciar la definición de la estrategia, se lleva a cabo una fase previa de análisis y diagnóstico, mediante la revisión del marco jurídico, organizativo y estratégico existente, el estudio del entorno y la organización y la obtención de datos sobre la situación. Todo ello con el fin de obtener una imagen lo más ajustada posible de la realidad que permita identificar los problemas, necesidades y retos a los que dar respuesta en el Plan.

Entre los elementos más relevantes de este análisis previo destaca, en el ámbito jurídico y organizativo, la reflexión sobre la estructura y el particular reparto competencial en la AGE en el Territorio, derivado de la **doble dependencia orgánica y funcional** de los servicios integrados de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno. También es significativa la novedad incluida por el **Real Decreto 273/2024, de 19 de marzo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática**, que incorpora una nueva unidad en la DGAGET para el ejercicio de las competencias tecnológicas. Este análisis permite identificar tanto problemas, necesidades y retos que abordar, como programas a desarrollar y responsables para su ejecución.

El análisis del **entorno estratégico** aporta conclusiones significativas de las experiencias en planificación estratégica en la Dirección General, con el **Plan Estratégico Integral** para la mejora de los servicios prestados por la AGE en el Territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos” y los primeros planes de **Dirección por Ob-**

jetivos (DPO) de 2022 y 2023, que conllevaron ya ese primer ejercicio reflexivo sobre los retos a abordar y las metas a alcanzar.

A su vez, también se utiliza la información de planes estratégicos ya existentes tanto en el ámbito de la AGE en el Territorio como en otros ámbitos estatales, todos ellos fuertemente interrelacionados con la acción de la DGAGET. Es el caso de los **planes estratégicos territoriales** de las Delegaciones del Gobierno en Cataluña, Galicia y Ceuta, y en la Subdelegación del Gobierno en Bizkaia.

Todo este análisis es esencial para el diseño del Plan, pues aporta tanto el **aprendizaje** sobre el proceso de elaboración y el establecimiento de sistemas de seguimiento ya utilizados en la DPO (Equipo de Coordinación, confección de fichas, indicadores, ponderaciones), como la identificación de ámbitos de actuación del Plan Estratégico Integral a los que dar continuidad, y nuevas actuaciones tras su identificación en otros planes estratégicos territoriales y estatales.

Por último, se analiza la situación actual de la organización, esto es, sus recursos humanos y económicos, y sus datos de actividad, centrando el análisis en los servicios prestados hacia la ciudadanía y en las principales líneas de actuación desarrolladas.

Todo este análisis se refleja en una **matriz DAFO** en la que se identifican las amenazas y oportunidades que ofrece el contexto externo y las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización, lo que permite identificar los problemas, retos y necesidades a los que hacer frente y ordenar esa respuesta en torno a unas líneas o ejes estratégicos que canalicen la acción de la organización. En total, esos **problemas, retos y necesidades se recogen en 10 formulaciones** que reflejan los grandes retos de la AGE en el Territorio.



4) DEFINICIÓN DE EJES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PROGRAMAS DE ACTUACIONES

A partir de la misión y visión, interpretadas desde los valores de la organización, y teniendo en cuenta el diagnóstico realizado y los problemas, retos y necesidades identificados, se inicia la reflexión sobre cuáles han de ser los ejes estratégicos de la actuación de la DGAGET y qué objetivos deben perseguir.

De este modo, se establecen **4 grandes ejes estratégicos** como ámbitos de actuación prioritarios. Esos ejes identifican como focos de la acción de la AGE en el Territorio para el periodo 2024-2027 la atención a la **ciudadanía**, la organización eficiente de los **recursos humanos**, la **visibilidad** de la institución y la **sostenibilidad**.

Para esos 4 ejes estratégicos o grandes áreas de actuación prioritarias se formulan a continuación los objetivos estratégicos a alcanzar, esto es, qué se quiere alcanzar en cada uno de esos ámbitos a lo largo del periodo. Se identifican **15 objetivos estratégicos**, con una clara tendencia hacia **objetivos centrados en las personas** (ciudadanía y recursos humanos), pues los ejes correspondientes a estos ámbitos concentran 10 de los 15 objetivos estratégicos definidos.

Esta labor de dirección estratégica, es decir, la fijación de ejes y objetivos estratégicos, la realiza el **Comité de Dirección** de la DGAGET, que ya en ese primer momento comparte la estrategia establecida con las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno que cuentan con planes estratégicos y, por tanto, han llevado a cabo ya esa labor reflexiva sobre su organización.

El camino que se ha de seguir para alcanzar los objetivos estratégicos se establece a partir de los **programas de actuaciones**, que constituyen la base a partir de la cual se desarrolla el Plan, pues recogen de forma clara y exhaustiva todos los elementos necesarios para su ejecución.

La experiencia en la confección de fichas de objetivos para el sistema de Dirección por Objetivos sirve de bagaje previo para el diseño de las fichas de programas de actuaciones, que se concretan en **41 programas de actuaciones**. Estas fichas requieren la definición de las unidades responsables y otros actores involucrados, la justificación y la situación de partida, el resultado perseguido, los indicadores de resultado y de impacto para medir los logros del programa, y el desglose de actuaciones necesarias para su cumplimiento, con sus responsables, periodo e indicador de proceso o rea-

lización, y la ponderación de cada actuación respecto del conjunto del programa.

Para la propuesta y elaboración de los programas de actuaciones el Comité de Dirección decide contar con la participación de aquellas Delegaciones del Gobierno que, por sus **singularidades territoriales**, presentan situaciones que pudieran quedar desatendidas en el resto de programas, marcados por su carácter general. De esa colaboración surgen 5 programas y varias actuaciones más que se incorporan a programas ya previstos.

5) DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS OPERATIVOS

Tras la fijación de los programas de actuaciones, se procede a decidir cómo se van a ejecutar las actuaciones. Para ello, se define un doble sistema anual de planificación mediante planes de acción y planes de objetivos operativos, alineados entre sí.

El diseño y elaboración del **primer plan de acción anual**, correspondiente al ejercicio 2024, se inicia una vez definidos los programas de actuaciones del Plan Estratégico, para la aprobación simultánea de ambos, ya que han de iniciar su aplicación al mismo tiempo.

6) ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Desde el inicio del proceso de elaboración del Plan, se tiene muy presente la necesidad de incorporar un sistema completo de seguimiento que permita a la organización controlar el grado de avance en la consecución de los logros buscados. Para ello se establece:

- Un **sistema de indicadores de resultado e impacto** para los programas de actuaciones, evaluando así el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos que esos programas contribuyen a alcanzar. Ese sistema de indicadores se completa con los **indicadores de proceso o realización** para cada una de las actuaciones incluidas en los programas, y el establecimiento de metas en el corto plazo (anuales) para dichas actuaciones. Además, se determinan las actuaciones prioritarias mediante un sistema de ponderaciones. Toda esta información se recopila mediante la inclusión de los correspondientes apartados en las fichas de los programas de actuaciones.

- La elaboración de **informes de seguimiento** de carácter anual sobre los planes de acción anuales y el Plan Estratégico, y de seguimiento y evaluación final para este último.
- La implementación de un **Cuadro de Mando Integral** como herramienta tecnológica de seguimiento de los principales indicadores de gestión de la organización.
- La **publicación** de los informes de seguimiento y evaluación en el Portal web departamental y en el Portal de la Transparencia.

7) PARTICIPACIÓN, REDACCIÓN FINAL, APROBACIÓN Y DIFUSIÓN

Una vez diseñados los principales elementos configuradores del Plan, se procede a dar participación al conjunto de actores que, de uno u otro modo, van a ser ejecutores de las actuaciones del Plan. Esa participación se canaliza de forma diversa:

- **Participación de las Delegaciones del Gobierno:** En el marco de las jornadas periódicas que se mantienen con los Secretarios y Secretarías Generales de las Delegaciones del Gobierno se les dan a conocer los elementos configuradores del Plan. Previamente, como ya se ha señalado, se da participación a algunas de estas Delegaciones del Gobierno por su experiencia en planificación estratégica o bien en calidad de actores expertos en las singularidades de sus territorios. Finalmente, una vez redactado el borrador del Plan, **se difunde a todas las Delegaciones del Gobierno** para que puedan compartir sugerencias.

Fruto de ese proceso participativo se reciben aportaciones fundamentalmente sobre elementos del análisis y diagnóstico, tales como las amenazas y debilidades de la organización (matriz DAFO), el alcance y cobertura del servicio de **La Administración cerca de ti** (programa 1.1) y búsqueda de **alternativas organizativas** para la atención presencial a la ciudadanía en todo el territorio (programa 1.5).

En materia de recursos humanos, se hace hincapié en la necesidad de contar con una **estructura de recursos humanos estable** (programa 6.1), y la apuesta por la formación y el conocimiento de la **planificación estratégica** en toda la organización (programa 9.1). También se realizan propuestas en materia de **visibilidad institucional** (Eje 3), a partir de la experiencia de otras Ad-

ministraciones con red territorial, y sobre **autonomía presupuestaria** (programa 14.4).

- **Participación del personal empleado público y organizaciones sindicales:** Se **publica en la intranet el borrador del Plan** para informar y recoger sugerencias por parte del personal empleado público de la AGE en el Territorio.

Las aportaciones recibidas se refieren mayoritariamente al ámbito de los recursos humanos, recogido en el Eje 2. Así, se aborda la **carrera profesional, la promoción interna y la movilidad**, además de la **formación** y la actualización de las **relaciones de puestos de trabajo**, todo ello incluido en el programa 6.1. Este programa recoge, igualmente, la mejora y homogeneización de las estructuras y la **coordinación entre ministerios** ante la complejidad organizativa derivada del reparto competencial en la AGE en el Territorio, apuntadas también en las propuestas. Y en el programa 10.1 se desarrolla la búsqueda de una **Oferta de Empleo Público territorializada**, en línea con las propuestas recibidas.

En materia de recursos humanos se incide también en una **gestión por objetivos** transparente y en el reparto del **complemento de productividad ligado al cumplimiento** de éstos, actuaciones que se prevén en los programas 9.2 y 9.3.

Igualmente, en las aportaciones se aborda la **mejora de la comunicación interna y otras condiciones de trabajo**, que se encuentran en consonancia con las actuaciones derivadas de los programas 6.1 y 8.1.

Por último, se consideran otras aportaciones más específicas en materia de **retribuciones y polivalencia** en determinados puestos de trabajo que serán objeto de análisis para la incorporación, en su caso, al plan estratégico de recursos humanos previsto en el programa 6.1 o a través de los planes de acción que anualmente se aprueben en desarrollo de este Plan.

Más allá de los temas ligados al empleo público en la AGE en el Territorio las empleadas y empleados públicos realizan aportaciones sobre la **eliminación del papel** en la tramitación, recogida en el programa 15.2; la **visibilidad institucional mediante formatos normalizados**, recogida en general en el Eje 3, así como en el programa 12.2; la **coordinación interna y con los departamentos ministeriales** para ofrecer un buen servicio en la atención a la ciudadanía, en línea con uno de los valores de este plan (la coordinación y colaboración) que apuesta por el trabajo conjunto como fórmula para alcanzar

los mejores resultados en las políticas públicas, y en línea con el Reto 7 del Plan.

Por último, en las aportaciones se aborda la **ciberseguridad** y la **extensión del servicio La Administración cerca de ti**, que serán objeto de análisis para la incorporación a través de los planes de acción que anualmente se aprueben en desarrollo de este Plan.

Además del proceso de participación abierto, se contará con la participación de las organizaciones sindicales en aquellas materias del Plan que deban ser objeto de negociación en el ámbito respectivo y a través de los órganos y sistemas específicos establecidos, de acuerdo con lo señalado en el capítulo IV del Título III sobre los Derechos y deberes y código de conducta del personal empleado público (artículos 31 a 46) del Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.

Una vez finalizado el proceso participativo, se cierra la redacción final del documento para su **aprobación por el titular del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática**, como máximo responsable de la política territorial del Gobierno. Se prevé también la traducción del resumen ejecutivo del Plan a las lenguas cooficiales.

Finalmente, se determina que la difusión del plan incluya, además de las acciones de comunicación que se puedan considerar convenientes por los responsables de la comunicación ministerial, la **publicación del Plan en el Portal web departamental y en el Portal de la Transparencia**.

4.2

Sistema de gobernanza

Para el diseño, redacción y seguimiento de este Plan Estratégico se establece un esquema de responsabilidades basado en la colaboración entre los diferentes actores participantes, habida cuenta de la particular estructura que presenta la AGE en el Territorio. De este modo, además de la responsabilidad del **Comité de Dirección** como órgano máximo de dirección en el ámbito de la Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio, se crea un **Equipo de Coordinación** para la elaboración del Plan y se encarga el impulso inicial del diseño y metodología del Plan a la Inspección de Servicios de la AGE en el Territorio.

De este modo, se organiza la gestión del Plan atendiendo a la siguiente participación y reparto de responsabilidades:

COMITÉ DE DIRECCIÓN

- Es el órgano responsable de marcar la dirección estratégica del Plan.
- Está integrado por el titular de la Dirección General y todas las personas que ostentan la titularidad de cada una de las unidades que forman la estructura de la Dirección General de la AGE en el Territorio.
- Sus funciones son:
 - Designar a las personas integrantes del Equipo de Coordinación.
 - Marcar las prioridades y líneas estratégicas que han de conformar el Plan.
 - Validar los objetivos estratégicos del Plan.
 - Validar los programas de actuaciones en los que se articulará el Plan.
 - Decidir sobre la participación de otros actores en la elaboración del Plan.
 - Aprobar formalmente la propuesta del Plan Estratégico, previa a su aprobación por el titular del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática.
 - Aprobar los planes anuales de acción y las actualizaciones del Plan Estratégico, en caso necesario.
 - Fijar las responsabilidades y procedimientos para el seguimiento y actualización del Plan.
 - Decidir sobre la difusión y publicación del Plan.

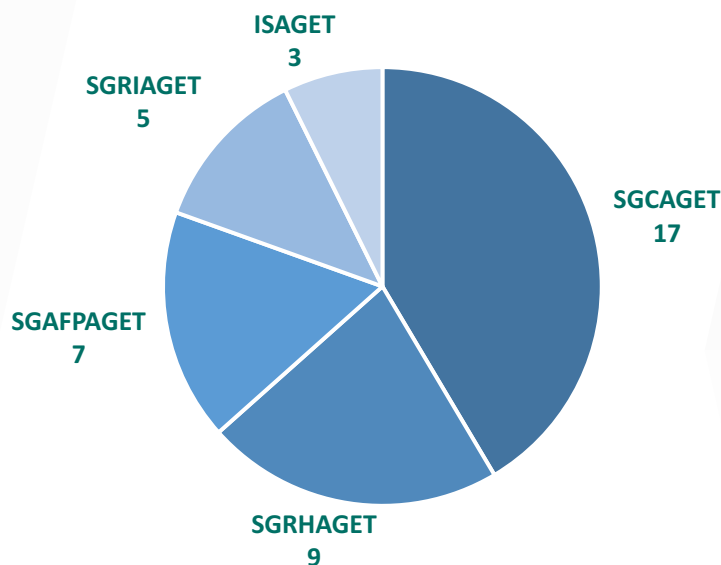


EQUIPO DE COORDINACIÓN DEL PLAN

- Es el encargado de la redacción y seguimiento del Plan.
- Por decisión del Comité de Dirección, está constituido por las personas titulares de las Subdirecciones Generales Adjuntas de la Dirección General de la AGE en el Territorio y una persona funcionaria de la Inspección de Servicios al haber sido designada esta unidad como impulsora del Equipo de Coordinación para la redacción del Plan.
- Sus funciones son:
 - Aportar los datos e información de contexto para la elaboración del diagnóstico y la identificación de los problemas, retos y necesidades a abordar en el Plan.
 - Confeccionar las fichas de los programas de actuaciones, identificando los plazos y los indicadores para evaluar su cumplimiento.
 - Coordinar las actuaciones en programas de responsabilidad compartida entre dos o más Subdirecciones Generales o en programas propuestos por las Delegaciones del Gobierno.
 - Confeccionar las fichas de los planes de acción anuales, identificando las actuaciones, plazos, indicadores y metas a alcanzar.

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE ACTUACIONES

- La responsabilidad de cada programa de actuaciones corresponde a una de las cinco unidades de la DGAGET, aunque las decisiones sobre el Plan se abordan de forma colegiada en el seno del Comité de Dirección y del Equipo de Coordinación. Por lo tanto, no se establece una responsabilidad sobre los ejes y objetivos estratégicos, sino que dicha responsabilidad se asigna en el ámbito de los programas que contribuyen a alcanzar dichos objetivos estratégicos.
- La responsabilidad sobre un programa implica el diseño y elaboración del programa de actuaciones y la realización del seguimiento de los diferentes indicadores y actuaciones de ese programa.



9. Distribución de los programas por unidades responsables

UNIDAD RESPONSABLE DE LA ACTUACIÓN

- Las actuaciones que componen cada programa cuentan con una amplia variedad de actores responsables, ya que en un programa pueden incluirse, y de hecho es la práctica habitual, actuaciones cuya responsabilidad es compartida con otros actores o, incluso, es responsabilidad directa de estos.
- El reparto competencial de la AGE en el Territorio provoca, además, que entre los actores responsables de actuaciones destaquen las **Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno del Gobierno y Direcciones Insulares**, y aparezcan también de forma frecuente **otros departamentos ministeriales competentes funcional o tecnológicamente**. Esto último genera una situación desaconsejada desde el punto de vista metodológico en la planificación estratégica, es decir, la dependencia de agentes externos para poder alcanzar el resultado perseguido, pero inevitable en el caso de la AGE en el Territorio.

DELEGACIONES Y SUBDELEGACIONES DEL GOBIERNO Y DIRECCIONES INSULARES

Al ser las **Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares** parte actora y receptora de las actuaciones que han de componer el Plan Estratégico, se decide su participación e información para asegurar la representación tanto general como particular en función de determinadas singularidades.

La participación de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares se articula atendiendo a diferentes momentos y necesidades del proceso de elaboración:

- **Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno en calidad de expertos por su experiencia en planificación estratégica:** Se mantiene comunicación con las Secretarías Generales de las Delegaciones del Gobierno en Cataluña, Galicia y Ceuta, y con la Subdelegación del Gobierno en Bizkaia a lo largo del proceso de elaboración del Plan. Estos cuatro territorios cuentan con planes estratégicos propios aprobados y su bagaje sirve de base para este Plan.
- **Delegaciones del Gobierno en territorios con singularidades derivadas de su condición no peninsular:** Dadas las particularidades en el servicio a la ciudadanía en las Delegaciones del Gobierno en Illes Balears y Canarias, y en Ceuta y Melilla, se cuenta con su participación en la propuesta de actuaciones para atender a esas especificidades no existentes en el resto de territorios.
- **Delegaciones del Gobierno en territorios con lenguas cooficiales:** Por último, también se cuenta con la participación de las Delegaciones del Gobierno en territorios con lenguas cooficiales, para atender a necesidades que requirieran de programas específicos no aplicables al resto del territorio.
- **Jornadas de presentación de los elementos configuradores del Plan a todas las Delegaciones del Gobierno:** Los días 24 y 25 de abril de 2024 se reúne a todos los Secretarios y Secretarías Generales de las Delegaciones del Gobierno, con el fin, entre otros, de dar a conocer las líneas configuradoras del Plan y escuchar sus propuestas.
- **Difusión del borrador del Plan a las Delegaciones del Gobierno:** Una vez confeccionado el borrador del Plan, se difunde a las Delegaciones del Gobierno para que puedan expresar sus consideraciones.

PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO Y ORGANIZACIONES SINDICALES

- Con el fin de conocer la percepción del personal de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares como receptores y/o ejecutores de las actuaciones recogidas en el Plan, se decide la **publicación en la intranet de las líneas configuradoras del Plan Estratégico**, con el fin de recabar sugerencias de mejora.
- Además, se contará con la participación de las organizaciones sindicales en aquellas materias del Plan que deban ser objeto de negociación en el ámbito respectivo y a través de los órganos y sistemas específicos establecidos, de acuerdo con lo señalado en el capítulo IV del Título III sobre los Derechos y deberes y código de conducta de los empleados públicos (artículos 31 a 46) del Texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre.



10. Esquema de participación y reparto de responsabilidades del Plan Estratégico

4.3

Principios orientadores

Tanto en el proceso de elaboración como en el sistema de gobernanza del Plan se mantienen, con carácter transversal, unos pilares o principios orientadores propios de la responsabilidad social que inspiran la multitud de decisiones que se han de abordar a lo largo de un proceso de planificación estratégica. Esos grandes pilares que prevalecen transver-

salmente en el Plan son la perspectiva de la **igualdad**, la **inclusión** y la **rendición de cuentas**. Estos tres principios, que orientan tanto el proceso como el contenido del Plan se complementan con la concepción de la **tecnología como instrumento facilitador** para la Administración y la ciudadanía en el despliegue de las acciones.

IGUALDAD DE GÉNERO**➤ PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL DIAGNÓSTICO**

El Plan incorpora de manera transversal la perspectiva de género en el análisis sobre el **personal empleado público** por sexo de forma desagregada, como base para el análisis aplicado y la detección de necesidades específicas.

También en el estudio de la situación se utilizan informes en los que se incluye el análisis de género, ya sea abordando el perfil de las **personas usuarias de los servicios**, participantes en las encuestas de satisfacción o solicitantes de información pública al amparo de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, entre otros ámbitos de estudio.

➤ PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LAS ACTUACIONES

La perspectiva de género está presente en todas las actuaciones del Plan relativas a la **gestión de los recursos humanos**, que incluyen desde estudios, medidas de conciliación, de atracción y retención del talento, de formación o de promoción profesional, hasta la propia planificación de los recursos humanos. No se proponen programas o actuaciones específicas en materia de igualdad en el empleo público, pues todos los programas relativos a recursos humanos mantienen ese principio como orientación general para su formulación.

Del mismo modo, en todos aquellos programas de actuaciones que implican la prestación de un **servicio a la ciudadanía** se aborda la dimensión de género.

➤ PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA DOTACIÓN PRESUPUESTARIA

El programa 921P Administración General del Estado en el Territorio incluye la dotación presupuestaria a las Unidades de Coordinación contra la Violencia sobre la Mujer integradas en las Delegaciones del Gobierno. La mejora y refuerzo de estas unidades están incluidos en el Plan Estratégico para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres 2022-2025.

➤ REPRESENTACIÓN IGUALITARIA EN LA GOBERNANZA DEL PLAN

La presencia de mujeres y hombres en el Comité de Dirección refleja un reparto equilibrado (50%), en línea con el principio de representación equilibrada incorporado por la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. En el Equipo de Coordinación también se refleja una representación equilibrada de mujeres (50%) y hombres (50%).

➤ LENGUAJE EN IGUALDAD

En la redacción del Plan, desde el Equipo de Coordinación se prioriza el uso de terminología no sexista preferentemente con formas que no varían en género, desdoblando en caso necesario, o alternando el orden entre géneros, con el fin de evitar sesgos o estereotipos de género.

INCLUSIÓN Y PARTICIPACIÓN

➤ INCLUSIÓN DE TODAS LAS PERSONAS

El Plan promueve una política inclusiva, especialmente en el servicio a la ciudadanía, eliminando barreras que puedan suponer dificultades de acceso derivadas de la condición rural, la edad, el origen, el idioma, discapacidad o la brecha digital, entre otros aspectos susceptibles de generar exclusión a los usuarios de los servicios. En este caso, sí se incluyen programas específicos, e incluso objetivos estratégicos, para abordar estas acciones inclusivas tanto en el servicio de atención presencial como por medios telefónicos y electrónicos.

➤ PARTICIPACIÓN INTERNA

Se apuesta por dar participación en la elaboración del Plan tanto a las Delegaciones del Gobierno como al personal empleado público de la AGE en el Territorio, mediante una consulta para conocer sus sugerencias y propuestas de mejora con carácter previo a su aprobación.

Del mismo modo, se tiene muy presente la utilización de instrumentos de comunicación interna a través de los cuales contribuir a la mejora de la organización. Así, se prevén acciones de encuestas de satisfacción dirigidas al personal de la organización, con el fin de promover mejoras identificadas por las propias personas afectadas. E igualmente se incluye la puesta en marcha de cauces de comunicación proactivos por parte del personal para trasladar sugerencias y propuestas.

➤ PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La elaboración del Plan parte de un análisis en el que la opinión de la ciudadanía a través de encuestas y de la formulación de quejas y sugerencias juega un papel esencial. Esas mismas herramientas se van a mantener a lo largo de todo el periodo del Plan, como instrumentos que permiten conocer la valoración del servicio y hacia dónde caminar para ofrecer una mayor satisfacción a la ciudadanía.

En línea con la participación de la sociedad civil en la gestión pública, se prevé la participación de colectivos como el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) para la mejora de la atención desde la accesibilidad universal para todas las personas. También se prevé la participación de organizaciones sindicales y colectivos en otras medidas de mejora relacionadas con la prestación de servicios.

RENDICIÓN DE CUENTAS

➤ HACIA LA CIUDADANÍA

El Plan se elabora desde la premisa de la transparencia hacia la ciudadanía. Se trata de un valor que ha de regir la actuación de la organización y que se encuentra transversalmente a lo largo de todo el Plan. Así, se apuesta por la comunicación a la ciudadanía y a los principales actores afectados desde el primer momento en el que se inicia su elaboración y se hacen públicas² sus líneas principales, y se incorpora a su vez la transparencia como objetivo estratégico y programa de actuaciones.

El compromiso de rendición de cuentas que preside este Plan se hace presente también en la decisión de mantener un proceso continuo de publicación tanto del Plan como de los resultados, de acuerdo con las fases de seguimiento establecidas.

➤ HACIA LA ORGANIZACIÓN

También se apuesta, hacia dentro, por una adecuada transparencia y rendición de cuentas, de forma que el capital humano de la organización se sienta conocedor de la información necesaria sobre la Administración en la que trabaja, lo que ha de aportar con su trabajo y las condiciones en las que se va a producir ese desempeño.

TECNOLOGÍA COMO INSTRUMENTO FACILITADOR

La digitalización se entiende en este Plan como un instrumento facilitador para la organización, de forma que no es un fin en sí mismo, sino un medio habilitador. Entre otras funciones, va a permitir optimizar la gestión de lo público, apoyando al personal empleado público para generar valor de una manera más eficiente, abriendo nuevos cauces en la relación con la ciudadanía, o aportando herramientas para la toma de decisiones.

Por ello, la tecnología se hace omnipresente en todos los aspectos de este Plan, reflejando el momento de transición digital que vive la Administración y la sociedad en su conjunto, y eso se observa desde la atención a la ciudadanía mediante servicios electrónicos, la puesta en marcha de modelos innovadores de organización que requieren de la tecnología para su despliegue, la dotación de sistemas de información interna, la gestión sostenible de recursos o la mejora de la información a disposición de la ciudadanía. Se trata de una palanca de transformación que se aprovecha desde la aplicación de la estrategia plasmada en el Plan.

(2) https://mpt.gob.es/dam/es/portal/prensa/notas_de_prensa/notas/2023/12/20231227_DDGG_CCAA.pdf
https://mpt.gob.es/dam/es/portal/prensa/notas_de_prensa/notas/2024/03/20240306_CICAPE.pdf

SITUACIÓN ACTUAL

5



5

SITUACIÓN ACTUAL

5.1

Recursos humanos y económicos

A 31 de diciembre de 2023 la Relación de Puestos de Trabajo de la Administración General del Estado en el Territorio cuenta con un total de 8.037 puestos, divididos en 6.939 puestos de funcionario de carrera y 1.098 de personal laboral.

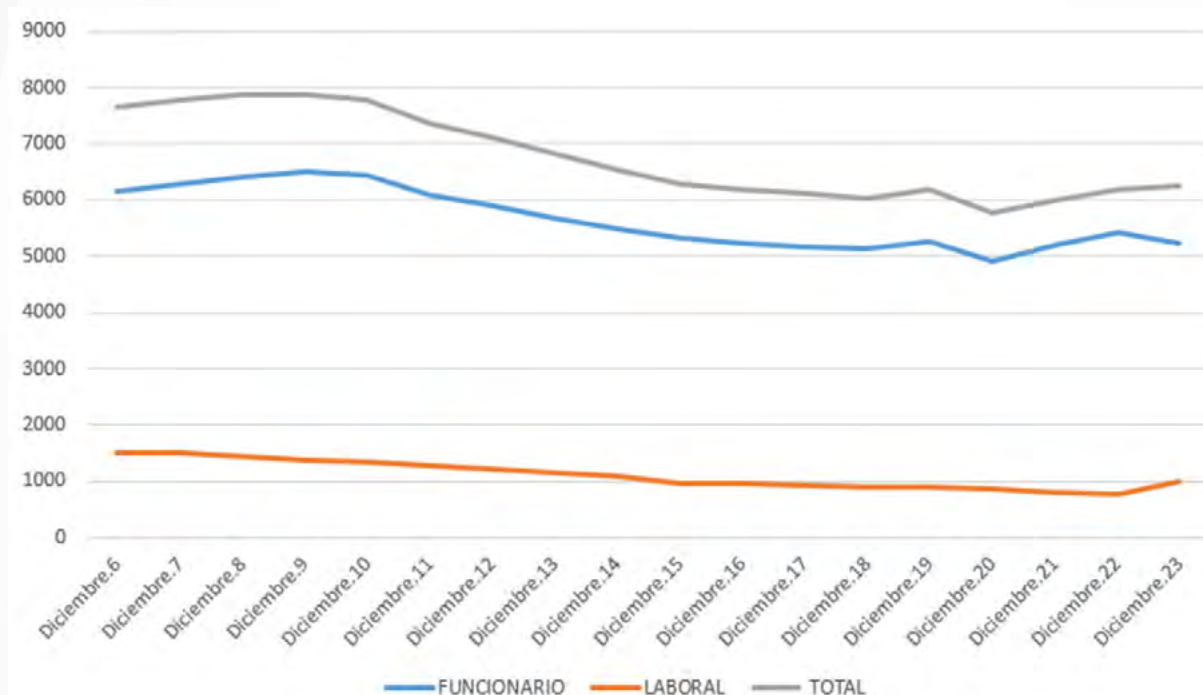
De los puestos estructurales de los que dispone la organización, el total de puestos ocupados en las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno y Direcciones Insulares es de **5.889 efectivos**, de los cuales 5.174 son personal funcionario (87,86%) y 715 son personal laboral (12,14%). La **edad media de todo el colectivo es de 52 años**, y el reparto por sexos refleja una composición de 55% mujeres y 45% hombres.

	Funcionario	Laboral	Total
Total	6.939	1.098	8.037
Ocupado	5.174	715	5.889
Vacante	1.765	383	2.148
% de vacantes	25,44%	34,88%	26,72%

El porcentaje de puestos vacantes a nivel nacional es del 26,72%, si bien hay territorios en los que esa ratio es muy superior y se sitúa más cerca del 40%, como ocurre en Girona y Lleida, Madrid, Navarra, o el País Vasco.

Es preciso destacar aquí que la evolución de las dotaciones de personal en los servicios territoriales de la AGE ha venido marcada en los últimos años por una tendencia decreciente, aunque a partir de 2021 se ha revertido esta tendencia e incluso se ha conseguido un pequeño incremento de plantillas. En el siguiente cuadro se refleja la progresión de las plantillas desde el año 2010, donde se aprecia el importante descenso sufrido en la última década (**un 20% menos de efectivos en diciembre de 2023 respecto de enero de 2010**).

11. Ocupación de los puestos de trabajo en la AGET
(a 31/12/2023)



12. Evolución de los recursos humanos de las Delegaciones del Gobierno 2006-2023

El dato evidencia un aumento de 11 efectivos respecto a 2022, pero las causas fundamentales del aumento están relacionadas con las 234 personas contratadas con motivo del Programa de Primera Experiencia Profesional en las Administraciones Públicas (PEX), destacando la disminución del personal funcionario de las Delegaciones del Gobierno respecto a 2022 en 174 efectivos, a pesar de haber puesto en marcha en 2023 dos planes de refuerzo en las Oficinas de Extranjería y en las Oficinas de Información con 405 nuevos funcionarios interinos por vacante.

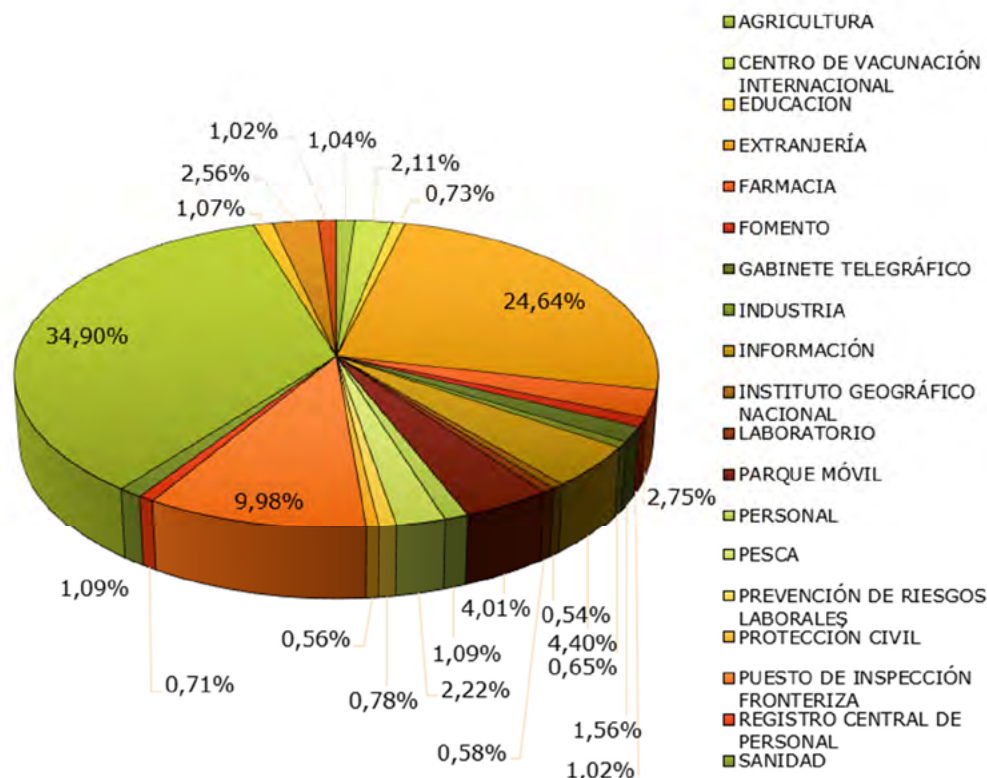
Las causas fundamentales de ese descenso en el número de efectivos residen no solo en el aumento del número de jubilaciones, sino sobre todo en el gran número de traslados hacia otros organismos de la AGE.

Por lo que se refiere a la ratio de personal destinado en las Delegaciones del Gobierno, por cada 10.000 habitantes, se observa que las Ciudades Autónomas de Melilla y Ceuta cuentan con una ratio más elevada, de 10,9 y 11,61 efectivos por cada 10.000 habitantes respectivamente, mientras que la ratio menor corresponde a Madrid, con 0,53 efectivos dependientes de la Delegación del Gobierno por cada 10.000 habitantes. La ratio media sobre el total nacional se sitúa en 1,2 efectivos por cada 10.000 habitantes.

Atendiendo a las áreas de actividad de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, un 34,90% del personal está adscrito a Secretaría General, a la que le sigue Extranjería (24,64%) y los Puestos de Control Fronterizo (PCF) (9,98%).

Comunidad Autónoma	Efectivos	%	Hab. (INE 2021)	Ratio 10.000h
ANDALUCÍA	1.065	18,08%	8.472.407	1,26
ARAGÓN	268	4,55%	1.326.261	2,02
CANARIAS	390	6,62%	2.172.944	1,79
CANTABRIA	113	1,92%	584.507	1,93
CASTILLA-LA MANCHA	291	4,94%	2.049.562	1,42
CASTILLA Y LEÓN	566	9,61%	2.383.139	2,38
CATALUÑA	577	9,80%	7.763.362	0,74
CIUDAD DE CEUTA	97	1,65%	83.517	11,61
CIUDAD DE MELILLA	94	1,60%	86.261	10,90
COMUNIDAD VALENCIANA	593	10,07%	5.058.138	1,17
EXTREMADURA	143	2,43%	1.059.501	1,35
GALICIA	473	8,03%	2.695.645	1,75
ILLES BALEARS	138	2,34%	1.173.008	1,18
LA RIOJA	72	1,22%	319.796	2,25
MADRID	356	6,05%	6.751.251	0,53
NAVARRA	65	1,10%	661.537	0,98
PAÍS VASCO	264	4,48%	2.213.993	1,19
PRINCIPADO DE ASTURIAS	113	1,92%	1.011.792	1,12
REGIÓN DE MURCIA	211	3,58%	1.518.486	1,39
Total	5.889	100,00%	47.385.107	1,24

13. Distribución territorial de los recursos humanos de la AGET



14. Distribución de los recursos humanos por áreas de actividad

En cuanto a los recursos económicos, la dotación presupuestaria inicial en el ejercicio **2023**, en el **Capítulo 1 “Gastos de personal”**, ascendió a 230.209.290,00 euros. El presupuesto final fue de 245.504.394,31 euros. La ejecución ascendió a 240.843.901,84 euros, lo que representa un 98,10% de ejecución.

En cuanto al **Capítulo 2 “Gastos corrientes en bienes y servicios”**, la cantidad inicialmente presupuestada en el ejercicio 2023 era de 36.562.300,00 euros. Este Capítulo se vio modificado en el ejercicio 2023 hasta alcanzar un importe final de 39.804.462,51 euros. La ejecución en dicho ejercicio ascendió a 34.920.238,08 euros, habiéndose ejecutado el 87,73%.

Para los **“Gastos Financieros” (Capítulo 3) correspondientes a intereses de demora en la determinación del justiprecio por los Jurados Provinciales de Expropiación Forzosa**, se incluyeron créditos iniciales en el ejercicio 2023 por un importe de 2.763.200,00 euros. Este Capítulo no se vio incrementado a lo largo del ejercicio, siendo el importe final de 2.763.200,00 euros. La ejecución en dicho ejercicio ascendió a 988.496,55 euros, habiéndose ejecutado el 35,77%.

El presupuesto de **“Transferencias Corrientes” (Capítulo 4)**, asciende en el ejercicio 2023 a 29.130,00 euros. Dicho crédito se vio incrementado hasta 30.788,80 euros. La ejecución en dicho ejercicio ascendió a 30.788,80 euros, lo que supone una ejecución del 100%.

El presupuesto inicial de **“Inversiones reales” (Capítulo 6)**, ascendió en el ejercicio 2023 a 15.995.750,00 euros. La dotación final fue de 16.957.554,31 euros. La ejecución en dicho ejercicio ascendió a 11.138.490,04 euros, habiéndose ejecutado el 65,68%.

El capítulo 8 “Activos financieros” dispuso de un crédito inicial en 2023 de 305.130,00 euros. El crédito final en el ejercicio 2023 en este capítulo ascendió a 365.130,00 euros, siendo la ejecución de 241.500,67 euros, con un porcentaje de ejecución del 66,14%.

Para 2024, se mantiene un escenario de prórroga presupuestaria, dado que no se ha llegado a enviar a las Cortes Generales para su votación el proyecto de ley de Presupuestos Generales del Estado para este ejercicio. Ello implica que, durante todo 2024 y al menos hasta el 1 de enero de 2025, se dispondrá de los mismos recursos que los reflejados como dotación presupuestaria inicial para 2023.

5.2

Datos de actividad y líneas de actuación

Aunque la actividad de la AGE en el Territorio presenta una gran heterogeneidad de ámbitos de actuación, se destacan a continuación los principales datos y actuaciones relativos a su funcionamiento:

Extranjería

Durante 2023 se presentaron ante las Oficinas de Extranjería de las Delegaciones del Gobierno un total de 1.172.632 solicitudes de autorización (datos grabados a 03/02/2024), un

crecimiento del 17% respecto a 2022, un 35% respecto al año 2021 y un 67% respecto a 2018. En 2023 se han resuelto 1.128.864 expedientes en materia de extranjería, lo que supone un incremento en la emisión de resoluciones del 12% respecto a las 1.005.467 que se resolvieron en 2022. Gracias a la incorporación progresiva de los distintos tipos de autorizaciones en materia de extranjería a la Sede Electrónica (Plataforma Mercurio), en 2023 la presentación de solicitudes electrónicas siguió creciendo progresivamente, alcanzando los 705.404 expedientes presentados por esta vía, más del 60% del total.



15. Solicitudes de autorización de extranjería

En este ámbito se han implementado medidas innovadoras para mejorar la gestión:

a) Deslocalización de la gestión: Aunque se inició un proyecto piloto en 2020, en 2022 se implantó un sistema de apoyo entre oficinas para la redistribución de cargas de trabajo, con 10 oficinas cediendo 19 funcionarios que prestaron servicio temporalmente en las 7 oficinas con mayor carga de trabajo por empleado.

b) Homogeneización y automatización de procesos: Se está trabajando con la Secretaría General de Administración Digital (SGAD) y siete Oficinas de Extranjería para avanzar en la homogeneización y automatización de escritos y procesos, habiendo puesto en marcha en 2023 el primer escrito de emisión automatizada en la aplicación de extranjería ACEX, que permite que las personas usuarias reciban una comuni-

cación informándoles de su número de expediente, plazo de resolución y sentido del silencio administrativo, así como de la vía para conocer del estado de su expediente.

c) Plan de choque de refuerzo del personal: Tras la incorporación en el verano del año 2022 de 255 funcionarios/as interinos/as en un total de 35 OEX durante un periodo de 9 meses, en el año 2023 se gestionó la incorporación extraordinaria de 355 personas funcionarias interinas destinadas a un total de 47 OEX, que permanecerán en sus puestos de trabajo hasta su sustitución por personal funcionario de carrera de nuevo ingreso de las Ofertas de Empleo Público 2021 y 2022 cuyo proceso selectivo está finalizando en abril de 2024.

Asimismo, de cara a la reducción de plazos de resolución de las solicitudes, dentro del Plan de Choque 2023 se ha desti-

nado una partida de **400.000 euros de productividad extraordinaria** para la resolución extraordinaria de **57.143 expedientes en las 52 Oficinas de Extranjería**.

d) Implantación del buzón de consultas, como medio electrónico de información de las Oficinas de Extranjería, incorporando en 2023 la nueva funcionalidad de las respuestas automáticas que permite a la ciudadanía recibir una respuesta automática a las preguntas más frecuentes que realiza, descargando al mismo tiempo de carga de trabajo a las Oficinas de Extranjería, por lo que pueden responder de forma más ágil las consultas más complejas. En 2023 el buzón recibió un total de **520.659 consultas**, frente a las 26.646 del año 2022.

Información y atención al ciudadano y asistencia en materia de registro

Las Oficinas de Información, Asistencia y Registro prestan los servicios de información presencial, escrita, electrónica y telefónica, con más de 2,9 millones de consultas atendidas en 2023; recepción, registro y remisión de documentación dirigida a cualquier Administración Pública, con casi 4,3 millones de documentos registrados; emisión de soluciones de identificación y firma electrónica, con más de 299.000 certificados FNMT y Cl@ve gestionados; y otros trámites menos frecuentes como la gestión de apoderamientos, con más de 3.000 inscripciones de apoderamientos en 2023.

En 2022 se puso en marcha un nuevo servicio, **La Administración cerca de ti**, en el que el personal de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro se desplaza a municipios de menos de 8.000 habitantes con el fin de mejorar la cohesión territorial y favorecer la incorporación a la Administración electrónica en este tipo de poblaciones. En el año 2023 la actividad de este servicio se ha mantenido, registrando un total de 2.891 sesiones, a las que han asistido 34.764 personas, y se han emitido 15.995 certificados digitales y 13.476 Cl@ve. En el año 2024 continúan las actuaciones de este servicio.

Durante 2023 se llevó a cabo un Plan de Refuerzo en estas Oficinas que, tras obtener las correspondientes autorizaciones de la Dirección General de Función Pública, supuso la incorporación de 46 personas funcionarias de los subgrupos C1 y C2, y otras 4 del subgrupo C1 con perfil informático. El objetivo de este Plan fue complementar los servicios de dichas Oficinas, especialmente en sus tareas relacionadas con el desarrollo del servicio de La Administración cerca de ti.

Energías renovables

Partiendo del impulso del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima a las instalaciones de producción de energía eléctrica a partir de energías renovables, el Real Decreto-ley 23/2020, de 23 de junio, por el que se aprueban medidas en materia de energía y en otros ámbitos para la reactivación económica, estableció unos plazos máximos (hitos) a los promotores de proyectos de energías renovables cuyo incumplimiento acarrea la pérdida del derecho de construcción y de las garantías depositadas. Ante el gran número de proyectos presentados, el Ministerio de Política Territorial como competente orgánico y el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico como competente funcional decidieron realizar un encargo a TRAGSA, SA y su filial TRAGSATEC, SA en aplicación del art. 86 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, y conforme a lo dispuesto en los apartados 2 y 4.1 de la Disposición Adicional 24ª de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.

Desde el primer encargo suscrito (mayo 2021), los encargos han tenido continuidad en el tiempo, cubriendo las necesidades surgidas a medida que se iban acometiendo nuevos hitos. El actual encargo recoge el apoyo técnico-jurídico-administrativo de TRAGSATEC a las Delegaciones del Gobierno distribuidas por equipos: Castilla-La Mancha, Castilla y León, Aragón, Madrid, Galicia, Comunidad Valenciana, Navarra y Cataluña, si bien desde algunas se presta apoyo a otros territorios. El apoyo en los expedientes incluye: Autorización Administrativa previa (AAP), de construcción (AAC), Declaración de Utilidad Pública (DUP) y apoyo durante el procedimiento expropiatorio.

Centro de Comunicación de Emergencias de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno

Este proyecto tiene como objetivo disponer de un único Centro de Comunicación de Emergencias (CECO) que dispense un servicio básico y homogéneo para toda España, atendiendo eventos cualificados (urgencias, emergencias, accidentes o incidentes) en horario 365x24.

La aplicación CECO permite la gestión de los avisos mediante:

- El registro de las comunicaciones de forma centralizada.
- La consulta del estado de la comunicación y de sus tareas asociadas.

- La automatización de tareas mediante el envío de SMS y envío de correos, principalmente.

Su concepción simplifica, guía y facilita la gestión de las comunicaciones garantizando la necesaria trazabilidad.

El 22 de diciembre de 2022, se presentó el primer embrión de la aplicación y en los meses de marzo y abril de 2023 se realizaron pruebas del módulo de lanzamiento de comunicaciones con la colaboración del personal del Gabinete Telegráfico de la Delegación del Gobierno en Aragón. En febrero de 2024 se ha abierto el módulo de Edición CECO a todos los territorios para que los editores designados puedan actualizar la información referente a Protocolos de actuación, Remitentes o Destinatarios.

En abril de 2024 se ha puesto en producción una primera versión de la Aplicación CECO (módulo de gestión) en las Delegaciones de Aragón, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, Cantabria y País Vasco. En paralelo, se trabaja en la mejora de la versión actual de CECO Gestión para añadir la funcionalidad de reenvío automático de correos desde los buzones CECO al generar una nueva comunicación.

Para los 47.385.107 habitantes, se estima un total de 20.079 de eventos gestionados al mes por el CECO y un total de 240.945 eventos anuales.

Actuaciones en el ámbito sanitario

Control sanitario de mercancías en frontera

En 2023 se ha aprobado un plan de deslocalización del Puesto de Control Fronterizo (PCF) de Algeciras en periodos de aumento notable de actividad con los PCF de Cádiz y Sevilla, reduciéndose considerablemente la mercancía acumulada. En este sentido también se ha trabajado junto al PCF y a la Autoridad Portuaria en el desarrollo de una aplicación local para mejorar la gestión de los expedientes.

Se ha trabajado con los organismos funcionales para la definición de indicadores de actividad y de calidad adecuados al trabajo desempeñado en los PCF en los ámbitos de sanidad exterior, sanidad animal y productos farmacéuticos.

Vacunaciones a viajeros internacionales y alertas sanitarias

Se ha trabajado con el organismo funcional para la definición de unos indicadores de actividad y de calidad que definan de forma adecuada la carga de trabajo de los servicios médicos que atienden los Centros de Vacunación Internacional

y gestionan las alertas sanitarias, con actuaciones específicas en caso de ser necesarias.

Gestión del control de drogas

Con el objetivo de avanzar en la implantación de un sistema de calidad en los laboratorios de drogas de las Áreas y Dependencias de Sanidad y Política Social, en 2023 cuatro laboratorios empezaron a recibir una tutorización personalizada para la validación de un método de rutina, sumándose así al laboratorio de Valencia, que lleva recibiendo esta tutorización desde 2021.

Análisis de la percepción ciudadana y de la solicitud de información pública

Quejas y sugerencias

En línea con los principales ámbitos de actuación reseñados, el análisis de las **quejas y sugerencias** recibidas por parte de las personas usuarias de los servicios refleja una fuerte **concentración en la actividad de extranjería**, que en 2023 generó el 79,48% del total de quejas presentadas (1.340 sobre un total de 1.686). El 20% de quejas restante se reparte entre el resto de unidades, con cifras únicamente significativas en el caso de los Centros de Vacunación Internacional (92) y las Oficinas de Información, Asistencia y Registro (81).

Los motivos más frecuentes de queja por parte de las personas usuarias de los servicios de las Delegaciones del Gobierno son los relacionados con el servicio prestado, bien por los **plazos excesivos de tramitación o por errores en la prestación del servicio**, siendo escasas las quejas sobre la atención a la ciudadanía, ya sea relativas al personal, el horario o las instalaciones.

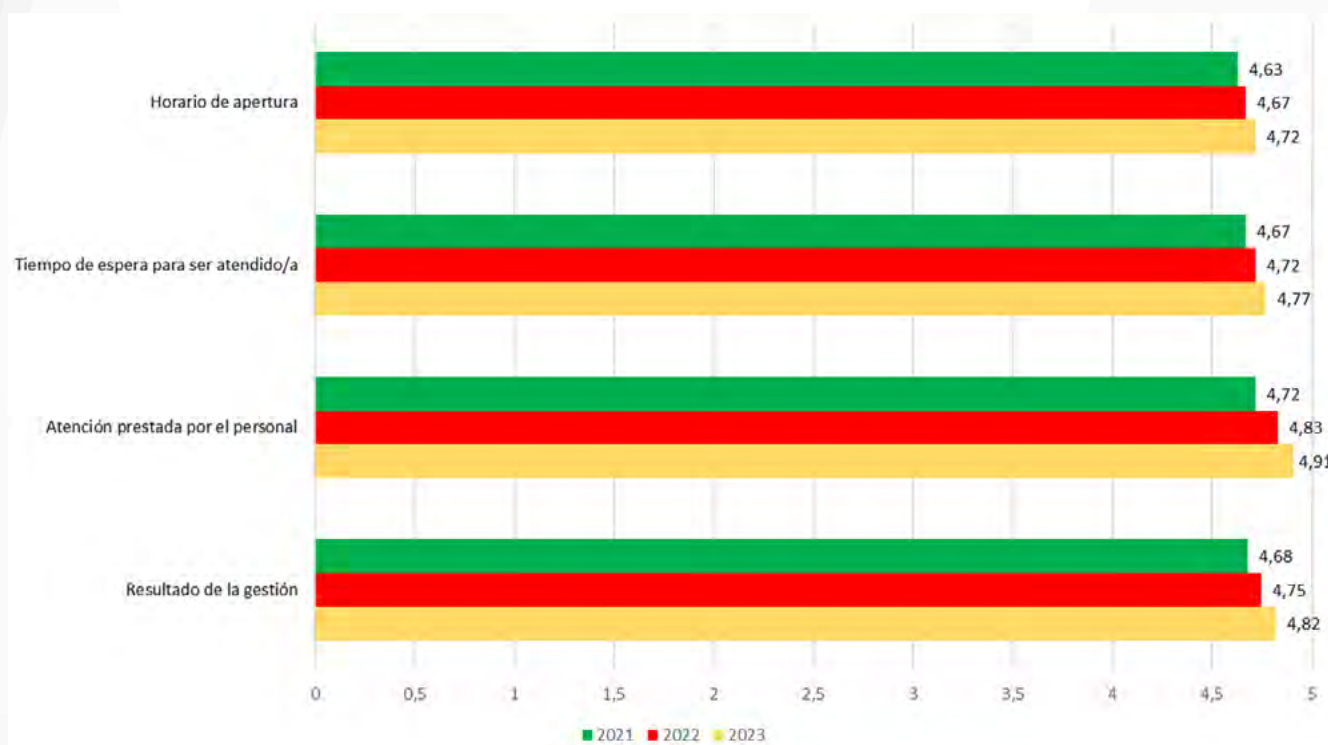
Por otra parte, destaca el hecho de que, del total de quejas recibidas, el porcentaje de las referidas a servicios prestados por medios no electrónicos presenta un descenso continuo, situándose en un 33,33% en 2023 (frente al 77,3% que suponían en 2018), lo que evidencia el auge de los servicios prestados por medios electrónicos cuyas quejas suponen ya 2 de cada 3 presentadas. En cualquier caso, tanto en servicios electrónicos como no electrónicos las quejas comparten los tiempos de tramitación excesivos como principal causa de insatisfacción.

Encuestas de satisfacción

En cuanto a la información reflejada por la ciudadanía en la **Encuesta de satisfacción de las personas usuarias del ser-**

vicio presencial en las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, en 2023 la valoración de todas las dimensiones objeto de análisis superó el 4,7 sobre 5 en el cómputo nacional, evidenciando así una alta satisfacción con el servicio recibido. La atención prestada por el personal fue la dimensión mejor valorada (4,91 sobre 5), seguida de la valoración

del resultado de la gestión (4,82 sobre 5), el tiempo de espera en ser atendido (4,77) y, en último lugar, el horario de apertura (4,72). La valoración al alza en esta encuesta anual refleja la fortaleza de las Delegaciones del Gobierno en este servicio presencial a la ciudadanía.



16. Satisfacción de la ciudadanía con el servicio presencial de las OIAR

Solicitudes de acceso a la información pública

Por último, el análisis de la **información pública solicitada por la ciudadanía al amparo de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre**, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno refleja un elevado interés sobre determinadas materias competencia de la AGE en el Territorio. Así, la Dirección General de la AGE en el Territorio se ha venido consolidando como una unidad con una elevada demanda de información, con más de un centenar de solicitudes anuales en ejercicio del derecho de acceso a la información pública, situándose por encima del volumen gestionado en 2023 por cinco departamentos ministeriales. De las 124 solicitudes resueltas en 2023, el 78,23% se resolvieron concediendo la información.

Por materias, el 41,94% de las solicitudes se referían al ámbito de **recursos humanos**, mientras que el 16,13% de las solicitudes eran relativas a temas de **extranjería**, y ya con menor frecuencia, solicitudes sobre manifestaciones y concentraciones, bienes inmuebles, gastos y contratación, actuaciones de legalidad en Entidades Locales, o infracciones y sanciones, entre muchos otros ámbitos. Esta heterogeneidad de materias objeto de solicitud de información pública refleja, a su vez, la amplia variedad de ámbitos de actuación a los que atiende la DGAGET.

PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

6



La situación reflejada en los apartados anteriores evidencia una estructura y actividad de la AGE en el Territorio y unos condicionantes que han de valorarse y atenderse en la elaboración de este Plan Estratégico. Los más relevantes se han

recogido en la siguiente **matriz DAFO** en la que se sintetizan tanto las debilidades y fortalezas que presenta la AGE en el Territorio, como las amenazas y oportunidades procedentes del ámbito externo.

DEBILIDADES

- Doble dependencia funcional y orgánica.
- Ausencia de un plan de ordenación de recursos humanos, coordinado con los ministerios funcionales.
- Precariedad endémica de los recursos humanos existentes.
- Prestación desigual del servicio a la ciudadanía en función del territorio.
- Gestión de sectores clave especialmente tensionados que requieren un abordaje especial.
- Alto impacto de la carga de trabajo experimentada en los últimos años sobre las Áreas funcionales que prestan servicios respecto de políticas clave: **energía, migraciones y control sanitario en frontera.**
- Coordinación y comunicación insuficiente en el territorio.
- Sin unidad tecnológica propia.
- Herramientas decisorias insuficientes.
- Cultura de planificación no consolidada.
- Imagen de la AGE en el Territorio no unificada.

AMENAZAS

- Procesos selectivos no territorializados.
- Creación de unidades específicas en los departamentos funcionales de servicios integrados en las Delegaciones del Gobierno.
- Iniciativas de otros ámbitos de la AGE para articular distintos modelos de **atención a la ciudadanía.**

FORTALEZAS

- Personal multidisciplinar y comprometido.
- Estructura arraigada en todo el territorio nacional.
- Relevancia institucional reconocida por Ley de las Delegaciones del Gobierno.
- Identificación temprana de necesidades y solvencia ante situaciones de crisis.

OPORTUNIDADES

- Apuesta decidida por la **atención a la ciudadanía en toda la AGE.**
- Prioridad en la **cohesión social y territorial.**
- Avances tecnológicos como palanca hacia nuevos enfoques organizativos.
- Avance hacia la **planificación estratégica** establecida por Ley.
- Papel relevante del Delegado/a del Gobierno en la **evaluación de las políticas públicas.**
- Impulso global hacia una **gestión pública sostenible.**

6.2

Problemas, necesidades y retos a atender en el Plan

A partir del análisis reflejado en la matriz DAFO, el Plan Estratégico de la AGE en el Territorio 2024-2027 va a responder a los **problemas y necesidades identificados en las debi-**

lidades y amenazas, con los siguientes **retos planteados para aprovechar las fortalezas y oportunidades:**

La **ciudadanía** tiene dificultad en el acceso a un servicio de calidad de manera igual en todo el territorio, en todos los servicios y para todas las personas.

Reto 1



Los **recursos humanos** disponibles y el modelo organizativo existente dificultan la prestación de un servicio a la ciudadanía con la calidad deseada en todo el territorio.

Reto 2



Los **avances tecnológicos** en digitalización y automatización permiten aumentar la eficiencia y acceder a los servicios públicos de manera electrónica en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Reto 3



La **planificación**, la dirección por objetivos y la disponibilidad de sistemas de información para la gestión no están consolidados en la cultura organizativa.

Reto 4



Las Delegaciones del Gobierno necesitan reforzar su **visibilidad** como institución que ejerce la representación del Estado en el territorio, tanto hacia la ciudadanía como hacia las administraciones.

Reto 5



La ciudadanía demanda una nueva relación con la Administración basada en la **transparencia** y la rendición de cuentas sobre sus actuaciones.

Reto 6



En la actividad de la AGE en el Territorio intervienen una multiplicidad de departamentos ministeriales con objetivos y prioridades propias que exigen una estrecha **coordinación** para garantizar el buen servicio a la ciudadanía.

Reto 7



El consumo de recursos en la AGE en el Territorio tiene un impacto en el medio ambiente que debe reducirse al mínimo posible para contribuir a la **sostenibilidad** del planeta.

Reto 8



La disponibilidad limitada de recursos (humanos, económicos, tecnológicos y materiales) hace necesaria una **gestión interna eficiente** para conseguir el mayor rendimiento posible.

Reto 9



Existen territorios que requieren una atención específica ante el impacto de las **singularidades lingüísticas y geográficas** en la prestación de servicios.

Reto 10



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

7



MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para poder definir cuál ha de ser la estrategia de una organización y establecer así sus prioridades y los instrumentos de actuación, es necesario, en primer lugar, abordar la meta o misión de la organización, la visión estratégica y los valores como marco de referencia que ha de tenerse siempre presente en el proceso de elaboración del plan.

De acuerdo con la metodología de planificación estratégica, la **misión** refleja el propósito o fin de la organización, el

ámbito de actuación y las personas destinatarias de su acción. La **visión** describe la imagen futura, es decir, una aspiración que incluye, por lo general, tanto los cambios deseados en el ámbito sobre el que se actúa como en la propia Administración. Los **valores**, por último, orientan la actuación ante las diferentes tomas de decisiones que se han de abordar, describiendo así una posición de la organización ante determinadas situaciones.

MISIÓN

- Prestar un servicio a la ciudadanía cercano y de calidad en todo el territorio a través de las Delegaciones del Gobierno, haciendo visible la presencia y la representación del Estado y promoviendo la coordinación entre Administraciones desde la gestión eficiente de los recursos.

VISIÓN

- Ser una Administración accesible y cercana, eficiente, transparente e innovadora, garantizando la cohesión territorial, la igualdad en el acceso a los servicios de las Delegaciones del Gobierno y la unidad de acción en las políticas del Gobierno.

VALORES

➤ Cercanía y accesibilidad

En su dedicación al servicio público, la AGE en el Territorio quiere ser una Administración cercana a la ciudadanía, con una escucha activa de sus necesidades gracias a su presencia en todo el territorio nacional. Trabaja para ser una Administración plenamente accesible por todos los canales y para todas las personas, consolidando una imagen de marca basada en el servicio a la ciudadanía.

➤ Eficiencia y calidad

La AGE en el Territorio persigue en sus actuaciones una óptima utilización de los recursos que permita prestar el mejor servicio a la ciudadanía de la manera más diligente para la organización, buscando la mejora continua en la gestión pública y la máxima calidad en su relación con la ciudadanía.

➤ Sostenibilidad

Desde un punto de vista medioambiental, la AGE en el Territorio apuesta por una gestión sostenible de los recursos para promover impactos positivos sobre el entorno, contribuyendo a la preservación del medio ambiente y del patrimonio. A su vez, se quiere atender al reto demográfico mediante la equidad y la cohesión en todo el territorio.

➤ Coordinación y colaboración

En sus actuaciones, la AGE en el Territorio mantiene una relación permanente con otros organismos estatales y territoriales en la que apuesta por el trabajo conjunto como fórmula para alcanzar los mejores resultados de las políticas públicas, visibilizando la presencia y la representación del Estado en todo el territorio.

➤ Transparencia

La AGE en el Territorio quiere ofrecer a la ciudadanía un acceso sencillo a la información, promoviendo la publicidad activa y la reutilización de la información pública, y aplicando diligentemente el derecho a la información pública. Además, el compromiso con la transparencia se extiende también a la rendición de cuentas hacia la ciudadanía, para asegurar así la integridad y ejemplaridad en sus actuaciones.

EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8



EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La estrategia de la Dirección General de la AGE en el Territorio recogida en este Plan se organiza en torno a **ejes estratégicos** que identifican los ámbitos de actuación que se consideran prioritarios para la organización. Sobre esos ejes se fijan unos **objetivos estratégicos** que responden a los problemas, necesidades y retos detectados en el diagnóstico. El logro de esos objetivos se va a perseguir mediante el conjunto de herramientas recogidas en los **programas de actuaciones**:



19. Ejes, Objetivos estratégicos, programas y actuaciones

Los ejes estratégicos identificados por el Comité de Dirección como áreas prioritarias de la actuación de la AGE en el Territorio para los próximos 4 años hacen referencia a la ciudadanía, los recursos humanos, la visibilidad de la institución y la sostenibilidad:

- 
EJE 1
 Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía
- 
EJE 2
 Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos
- 
EJE 3
 Visibilidad institucional reconocible y homogénea
- 
EJE 4
 Compromiso con la sostenibilidad

**EJE 1****Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía**

- Es el eje prioritario y de mayor relevancia para la organización, lo cual queda reflejado en el esfuerzo previsto a través de sus programas de actuaciones.
- La **ciudadanía** es el centro de la acción de la organización en este eje, reforzando la **calidad** del servicio prestado y la **cercanía y accesibilidad** por todos los canales existentes y **para todas las personas**, desde una perspectiva que tiene también presente las **diferentes situaciones en cada territorio**.

**EJE 2****Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos**

- Junto a la ciudadanía, el **personal empleado público** que forma parte de la AGE en el Territorio es la otra gran prioridad en la acción de este Plan, pues los recursos humanos son el principal capital con el que cuenta la organización para ofrecer el servicio deseado a la ciudadanía.
- Este eje persigue la **planificación y gestión** de los recursos humanos de la manera más eficaz y eficiente en coordinación con los ministerios funcionales, aplicando **nuevos modelos** organizativos, mejorando su **capacitación y condiciones de trabajo** para favorecer la retención del talento, e incorporando herramientas de **planificación** y toma de decisiones que permitan avanzar hacia la dirección por objetivos.

**EJE 3****Visibilidad institucional reconocible y homogénea**

- Hacer visible la presencia y representación del Estado y promover la coordinación entre Administraciones forma parte de la misión de la AGE en el Territorio, con la transparencia como aspiración en su visión y valores.
- Este eje persigue afianzar la **visibilidad de la institución**, reforzando la imagen de las Delegaciones del Gobierno mediante su **liderazgo** en la coordinación de la AGE en el territorio y también mediante la propia **imagen física y web**, incluyendo la apuesta por la **transparencia y la rendición de cuentas** hacia la ciudadanía.

**EJE 4****Compromiso con la sostenibilidad**

- Siendo consciente del impacto de las actuaciones de la Administración sobre el **medio ambiente**, la AGE en el Territorio persigue con este eje adecuar su gestión al principio de **sostenibilidad** que promueve en sus valores.
- Este eje apuesta por la **eficiencia energética** y la **optimización del uso de los recursos** para reducir su consumo y minimizar así el impacto sobre el entorno. Entre esos objetivos destaca también el avance hacia unas oficinas libres de papel.

En esos 4 ejes prioritarios para la estrategia de la organización se han definido 15 objetivos estratégicos que alcanzar a lo largo del periodo 2024-2027:

OE 1

ACCESIBILIDAD EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL

OE 2

NUEVO MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL ACCESIBLE Y EFICIENTE

OE 3

DIGITALIZACIÓN DE LA GESTIÓN PARA LA MEJORA HACIA LA CIUDADANÍA

OE 4

SERVICIOS DE CALIDAD A LA CIUDADANÍA EN TODO EL TERRITORIO

OE 5

TRATAMIENTO ESPECÍFICO DE LAS SINGULARIDADES EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LOS TERRITORIOS NO PENINSULARES (CEUTA Y MELILLA, ILLES BALEARS Y CANARIAS) Y CON LENGUAS COOFICIALES

OE 6

DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMÚN PARA LA ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN COLABORACIÓN CON LOS MINISTERIOS FUNCIONALES

OE 7

DISEÑO DE NUEVAS ESTRUCTURAS PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS INTEGRADOS

OE 8

IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, ADECUADA A LAS NUEVAS ESTRUCTURAS

OE 9

CONSOLIDACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LA PLANIFICACIÓN Y LA RETRIBUCIÓN VINCULADA A OBJETIVOS

OE 10

ATENCIÓN ESPECÍFICA A LAS SINGULARIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE SERVICIOS EN LOS TERRITORIOS NO PENINSULARES (CEUTA Y MELILLA, ILLES BALEARS Y CANARIAS)

OE 11

UNIDAD DE ACCIÓN DE LA AGE EN EL TERRITORIO

OE 12

IMAGEN INSTITUCIONAL ÚNICA Y RECONOCIBLE

OE 13

TRANSPARENCIA Y GOBIERNO ABIERTO

OE 14

USO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS DE LA AGE EN EL TERRITORIO

OE 15

UNA ADMINISTRACIÓN SIN PAPEL

	EJE 1					EJE 2					EJE 3			EJE 4	
	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE	OE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RETO 1															
La ciudadanía tiene dificultad en el acceso a un servicio de calidad de manera igual en todo el territorio, en todos los servicios y para todas las personas.	✓	✓	✓	✓	✓										
RETO 2															
Los recursos humanos disponibles y el modelo organizativo existente dificultan la prestación de un servicio a la ciudadanía con la calidad deseada en todo el territorio.	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					
RETO 3															
Los avances tecnológicos en digitalización y automatización permiten aumentar la eficiencia interna y acceder a los servicios públicos de manera electrónica en cualquier momento y desde cualquier lugar.		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓
RETO 4															
La planificación, la dirección por objetivos y la disponibilidad de sistemas de información para la gestión no están consolidados en la cultura organizativa .					✓	✓		✓	✓						
RETO 5															
Las Delegaciones del Gobierno necesitan reforzar su visibilidad como institución que ejerce la representación del Estado en el territorio, tanto hacia la ciudadanía como hacia las administraciones.	✓								✓		✓	✓	✓		
RETO 6															
La ciudadanía demanda una nueva relación con la Administración basada en la transparencia y la rendición de cuentas sobre sus actuaciones.									✓					✓	
RETO 7															
En la actividad de la AGET intervienen una multiplicidad de Departamentos ministeriales con objetivos y prioridades propias que exigen una estrecha coordinación para garantizar el buen servicio a la ciudadanía.	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓				
RETO 8															
El consumo de recursos en la AGET tiene un impacto en el medio ambiente que debe reducirse al mínimo posible para contribuir a la sostenibilidad del planeta.				✓										✓	✓
RETO 9															
La disponibilidad limitada de recursos (humanos, económicos, tecnológicos y materiales) hace necesaria una gestión interna eficiente para conseguir el mayor rendimiento posible.			✓	✓				✓		✓				✓	✓
RETO 10															
Existen territorios que requieren una atención específica ante el impacto de las singularidades lingüísticas y geográficas en la prestación de servicios.	✓				✓					✓					

**EJE 1****Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía**

21. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 1

OE 1. Accesibilidad en la atención presencial

La AGE en el Territorio tiene como gran fortaleza la **cercanía física a la ciudadanía** y por ello el Objetivo Estratégico 1 persigue **afianzar la atención presencial a todas las personas en cualquier territorio**. Este objetivo se canaliza a través de 5 programas que buscan llevar la Administración al ámbito rural (1.1)³, garantizar la atención a los colectivos con más dificultad de acceso (1.2), asegurar espacios inclusivos que cumplen con la accesibilidad universal (1.3), y hacer más sencillo el acceso a cualquier servicio de la AGE en el territorio mediante fórmulas integradas en un único centro (1.4 y 1.5).

OE 2. Nuevo modelo de atención multicanal accesible y eficiente

Aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología, la AGE en el Territorio tiene como Objetivo Estratégico 2 **facilitar a la ciudadanía la comunicación con la Administración a través de los canales no presenciales** como el canal telefónico y *chatbox* (2.1 y 2.2) y la información continua sobre sus gestiones a través de SMS (2.3).

OE 3. Digitalización de la gestión para la mejora hacia la ciudadanía

Esas mismas oportunidades tecnológicas se utilizan en el Objetivo Estratégico 3 para **mejorar el servicio ofre-**

cido a la ciudadanía mediante procedimientos electrónicos en el ámbito de extranjería (3.1) y de las energías renovables (3.2).

OE 4. Servicios de calidad a la ciudadanía en todo el territorio

Junto a la cercanía y accesibilidad, la AGE en el Territorio persigue también la calidad en su relación con la ciudadanía. El Objetivo Estratégico 4 pretende **mejorar la calidad de los servicios prestados** en colaboración con los ministerios funcionales (4.1), promoviendo el análisis interno y la difusión de buenas prácticas (4.2) e implantando sistemas de calidad acreditada (4.4), así como analizando la percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados (4.3).

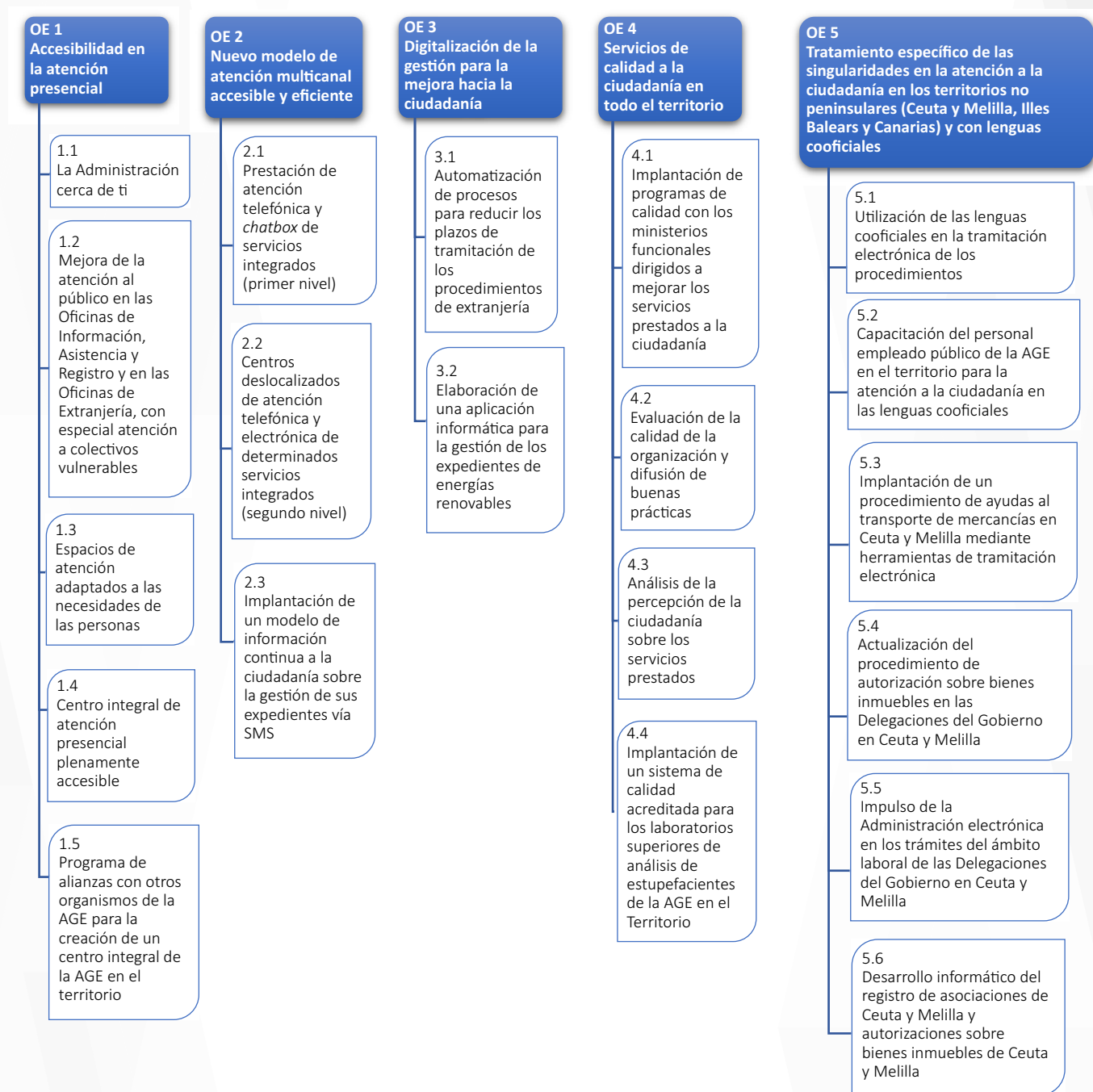
OE 5. Tratamiento específico de las singularidades en la atención a la ciudadanía en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias) y con lenguas cooficiales

El Objetivo Estratégico 5 persigue **mejorar la atención a la ciudadanía abordando las particularidades** que presentan algunos territorios por múltiples circunstancias, desde la atención en lenguas cooficiales (5.1 y 5.2) a la existencia de servicios únicamente prestados en determinados territorios, como en Ceuta y Melilla (5.3 a 5.6). Este objetivo estratégico recoge aquellas situaciones específicas de dichos territorios no abordadas por el resto de objetivos estratégicos establecidos para el conjunto de la organización. La singularidad en la atención

(3) Se incluyen entre paréntesis las referencias a los programas de actuaciones correspondientes.

a la ciudadanía en Illes Balears y Canarias también se recoge con el desarrollo prioritario de los centros integrales (1.4 y 1.5) en las Direcciones Insulares.

Los **20 programas** que contribuyen a alcanzar los 5 objetivos estratégicos del Eje 1 son los siguientes:



22. Programas de actuaciones del Eje 1

**EJE 2****Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos**

23. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 2

OE 6. Definición de una estrategia común para la ordenación de los recursos humanos, en colaboración con los ministerios funcionales

El Objetivo Estratégico 6 persigue dar respuesta a una necesidad específica de la AGE en el Territorio, derivada de la gestión de una multiplicidad de áreas de actividad que requiere de la **coordinación con los ministerios funcionales afectados para establecer una organización eficiente de los recursos humanos necesarios**. Por ello, este objetivo estratégico se estructura en torno a un programa (6.1) dirigido a la planificación y ordenación de la actividad profesional y la provisión de los recursos humanos de la AGE en el Territorio.

OE 7. Diseño de nuevas estructuras para la gestión eficiente de los servicios integrados

Para adaptarse a la evolución del empleo público y sus diferencias por territorios, y aprovechar las oportunidades que ofrece la Administración electrónica, la AGE en el Territorio persigue con el Objetivo Estratégico 7 **avanzar en la implantación de nuevos modelos organizativos que permitan ofrecer un mejor servicio gracias a una mayor eficiencia de sus recursos**. Dos programas canalizan las actuaciones para alcanzar este objetivo: uno dirigido a la deslocalización de la tramitación interna de procedimientos (7.1) y otro para mejorar la eficiencia en la gestión económica y de personal (7.2).

OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuada a las nuevas estructuras

La gestión de los recursos humanos presenta una especial dificultad en la AGE en el Territorio, al tener que conjugar la distribución territorial y la especialidad de las funciones que desempeña su personal. Por ello, el Objetivo Estratégico 8 persigue **mejorar la dotación y capacitación de los efectivos y disponer, a su vez, de las herramientas adecuadas para la toma de decisiones**. Para alcanzar este objetivo estratégico, se prevén dos programas de actuaciones que buscan la estabilidad de sus plantillas poniendo en valor la satisfacción del personal y promoviendo la incorporación de efectivos (8.1), y la implantación de un sistema de información de recursos humanos (8.2).

OE 9. Consolidación de la gestión basada en la planificación y la retribución vinculada a objetivos

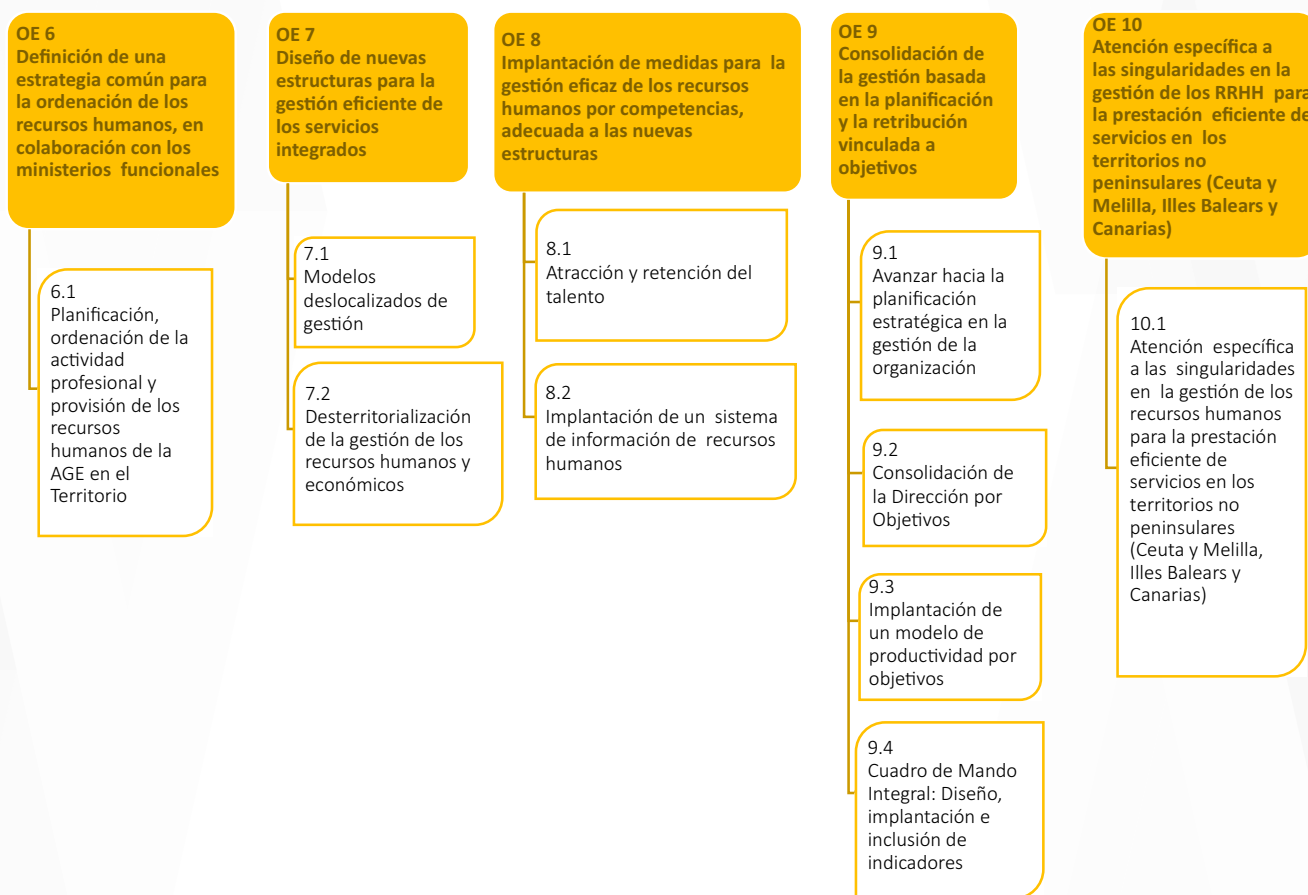
El Objetivo Estratégico 9 persigue un cambio de cultura en la organización para **avanzar hacia la planificación y la gestión a partir de objetivos cuyo logro esté ligado a la percepción de complementos retributivos**. Para ello se requiere instaurar un sistema integral que incluya la planificación estratégica (9.1), la Dirección por Objetivos (9.2) y su vinculación a retribuciones (9.3), así como la dotación de las herramientas tecnológicas que aporten la información necesaria para un buen funcionamiento del sistema (9.4).

OE 10. Atención específica a las singularidades en la gestión de los recursos humanos para la prestación eficiente de servicios en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias)

Por último, en el Eje 2 se ha contemplado también la especial casuística que la gestión de recursos humanos presenta en los territorios no peninsulares y que hace necesarias medidas específicas. El Objetivo Estratégico

co 10 persigue **desarrollar acciones *ad hoc* con el fin de asegurar la prestación del servicio a la ciudadanía en esos territorios** en condiciones de igualdad respecto al resto del ámbito estatal. Para ello, se formula un programa con actuaciones específicas para promover la cobertura de puestos de atención a la ciudadanía y la implantación de nuevos modelos organizativos (10.1).

Los **10 programas** que contribuyen a alcanzar los 5 objetivos estratégicos del Eje 2 son los siguientes:



24. Programas de actuaciones del Eje 2

EJE 3

Visibilidad institucional reconocible y homogénea



25. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 3

OE 11. Unidad de acción de la AGE en el territorio

La función de coordinación que ejercen las Delegaciones del Gobierno ha de permitir su liderazgo en la representación de la AGE en el territorio. Por ello, el Objetivo Estratégico 11 busca **facilitar la coordinación de los distintos organismos de la AGE en el territorio**, a través de un programa para reactivar y consolidar la Comisión interministerial de coordinación de la Administración periférica del Estado (11.1).

OE 12. Imagen institucional única y reconocible

El Objetivo Estratégico 12 se centra en **reforzar la visibilidad e identificación de la AGE en el Territorio** en todas sus vertientes. Para ello se impulsan dos programas que persiguen la unificación de la imagen de los

espacios de atención de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares (12.1) y la reorientación del portal web de Delegaciones del Gobierno hacia el acceso a los servicios desde una imagen reconocible (12.2).

OE 13. Transparencia y Gobierno abierto

En línea con la política pública de Gobierno abierto impulsada en el conjunto de la Administración del Estado, el Objetivo Estratégico 13 persigue **establecer una relación con la ciudadanía basada en la confianza gracias a un mejor conocimiento de la AGE en Territorio**. Para ello, se incluye un programa que apuesta por ampliar la información pública a disposición de la ciudadanía, hacerla partícipe de sus actuaciones en sus sedes y dar a conocer el patrimonio de las Delegaciones del Gobierno (13.1), y un segundo programa enfocado a la comunicación a través de las redes sociales (13.2).

OE 11

Unidad de acción de la AGE en el territorio

- 11.1
- Refuerzo de la función coordinadora de las Delegaciones del Gobierno con el resto de organismos de la AGE

OE 12

Imagen institucional única y reconocible

- 12.1
- Unificación de la imagen de los espacios de atención de la AGE en el Territorio
- 12.2
- Consolidación de la imagen web de la AGE en el Territorio

OE 13

Transparencia y Gobierno abierto

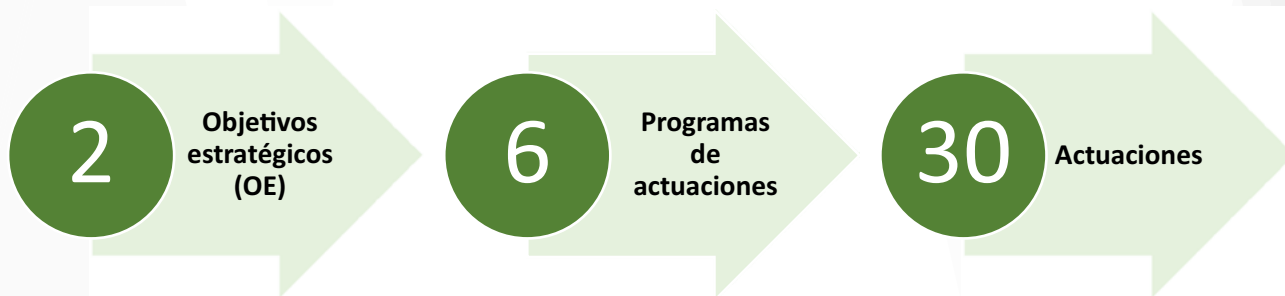
- 13.1
- Consolidación de una Administración transparente y abierta a la ciudadanía
- 13.2
- Refuerzo de las redes sociales como medio de información a la ciudadanía

26. Programas de actuaciones del Eje 3



EJE 4

Compromiso con la sostenibilidad



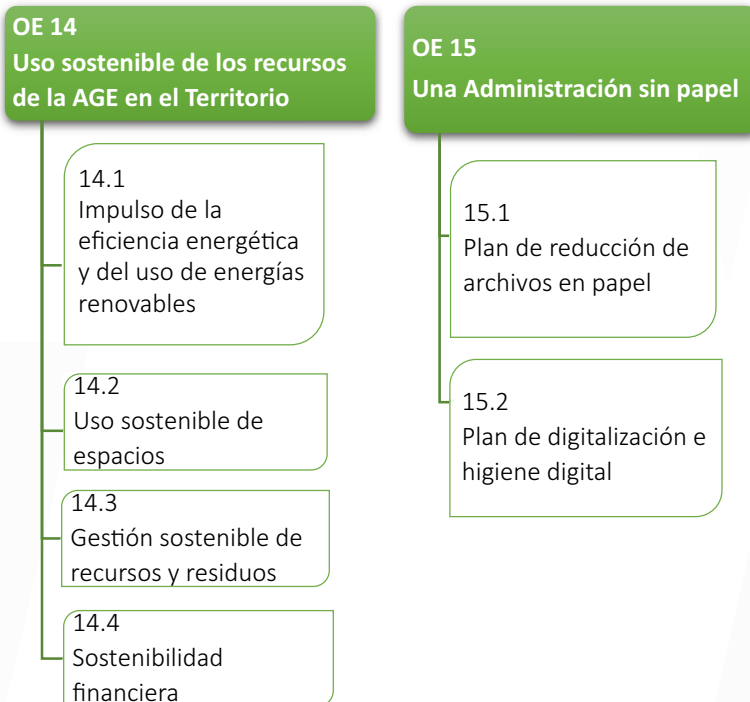
27. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones del Eje 4

OE 14. Uso sostenible de los recursos de la AGE en el Territorio

La consolidación de una **gestión respetuosa con el medio ambiente** es la apuesta principal del Objetivo Estratégico 14. Para alcanzarlo, se cuenta con cuatro programas de actuaciones destinados a mejorar la eficiencia energética y el uso de energías renovables (14.1), optimizar el uso de los espacios de trabajo (14.2), y avanzar hacia el uso sostenible de recursos mediante la reducción del consumo de agua y papel, la promoción de la economía circular en los recursos tecnológicos mediante donaciones a colectivos, y la gestión selectiva de residuos y reciclaje (14.3). También se incluye un programa de sostenibilidad financiera para conseguir el mejor uso de los recursos económicos disponibles para el conjunto de la AGE en el Territorio (14.4).

OE 15. Una Administración sin papel

Aprovechando la oportunidad brindada por los avances tecnológicos, el Objetivo Estratégico 15, con el que se cierra el Plan, persigue **consolidar las oficinas sin papel**. Para ello se prevé dos programas con la intención de avanzar en la eliminación de archivos en papel (15.1) e implantar una cultura de digitalización e higiene digital que facilite la ordenación de los documentos contenidos en las unidades de red y otros sistemas de almacenaje electrónico (15.2).



28. Programas de actuaciones del Eje 4

PROGRAMAS DE ACTUACIONES

9



Para la confección de los 41 programas de actuaciones que componen este Plan se elabora un modelo de ficha de programa con el fin de definir, desde el primer momento de su diseño, todos aquellos elementos que van a incidir en la aplicación del programa.

Elementos de las fichas de los programas de actuaciones:

RESPONSABLES Y PARTICIPANTES

- **Unidad responsable del programa:** Es la unidad a la que se le asigna la responsabilidad del programa en conjunto, de forma que se encarga de la elaboración inicial de la ficha y se encargará también del seguimiento de su evolución. Todos los programas han sido asignados a una unidad de la DGAGET.
- **Otras unidades involucradas:** Son las unidades de la DGAGET que, sin ser responsables del programa, sí van a tener participación en alguna actuación del programa. Se incluyen también, en su caso, las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones insulares.
- **Otros actores involucrados:** Son las unidades del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática, de otros departamentos ministeriales y otras Administraciones Públicas con intervención en el programa. Se incluyen también otras tipologías de actores, tales como organizaciones sindicales o asociaciones.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

- **Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa:** Además de responder a uno o varios de los 10 retos que persigue el Plan en su conjunto, se identifica la situación concreta a la que va a dar respuesta este programa, bien por necesidades derivadas de la **legislación**, de las características de la **población y el territorio**, del **personal empleado público**, del **servicio prestado**, o de la propia **organización**, entre otras posibles motivaciones.
- **Datos sobre la situación de partida:** Para poder establecer las actuaciones a realizar y, sobre todo, para poder determinar la meta que se quiere alcanzar con el programa, es fundamental realizar un análisis de la situación de partida que aporte la línea base sobre la que medir el grado de cumplimiento. En la elaboración de las 41 fichas se ha identificado una **realidad muy heterogénea respecto a la disponibilidad de información** para cada uno de esos programas, lo que ha derivado en una formulación de resultados e indicadores más concreta o genérica en función de la información disponible.

Esta circunstancia ha generado que, **en muchos de los programas, la primera actuación sea la elaboración de un análisis sobre la situación de partida**, al haber detectado, a la hora de confeccionar la ficha del programa, la falta de información suficiente.

- **En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa o posibles alternativas:** Se identifican aquellas circunstancias no controlables por la organización y que, por tanto, pueden poner en riesgo el logro del resultado perseguido. La más frecuente obedece a la existencia de ámbitos de actuación en los que la competencia funcional o tecnológica es ejercida por otros departamentos ministeriales. Se indican, en caso de existir, alternativas para asegurar el programa.

RESULTADO PERSEGUIDO E INDICADORES DEL PROGRAMA⁴

- **Mejora/meta/resultado perseguido:** Es el apartado que define qué se quiere lograr desarrollando este programa y va a estar relacionado con el reto, problema o necesidad al que responde. Las características del resultado perseguido generan diferentes formulaciones en este apartado: si se busca mejorar un servicio ya existente se puede determinar el ámbito de mejora, en tanto que si se busca implantar un nuevo servicio el resultado perseguido será conseguir esa implantación.
- **Indicadores de resultado:** Miden si el logro perseguido por el programa se ha alcanzado y va a estar condicionado, por tanto, por el tipo de resultado a alcanzar. Así, si se persigue mejorar un servicio ya existente será habitualmente más sencillo establecer un indicador cuantitativo a partir de los datos de desempeño iniciales, en tanto que si lo que se busca es implantar un nuevo servicio, lo más habitual será que el indicador mida si la implantación se ha llevado a cabo (en ocasiones, también se podrá formular en términos de porcentaje de implantación).
- **Indicadores de impacto:** Evalúan qué efectos ha tenido el programa sobre el ámbito interno o externo de la organización. Para conocer ese impacto se utilizan indicadores sobre la evolución del servicio prestado o del colectivo atendido, y es también frecuente el uso de indicadores de impacto relativos a la percepción de la ciudadanía o del personal empleado público a través de encuestas de satisfacción.

ACTUACIONES E INDICADORES DE PROCESO O REALIZACIÓN

- **Actuaciones para su consecución:** Se detallan las acciones necesarias para poder llegar a alcanzar el resultado perseguido en el programa. Dichas actuaciones pueden ser **anuales, plurianuales o permanentes** a lo largo de todo el periodo del Plan.
- Para cada una de ellas se incluye la **denominación, unidad responsable y otros actores involucrados y año/s de ejecución**. Se detalla además el **% ponderado** de cada actuación, reflejando así la importancia relativa de una actuación respecto del conjunto del programa, en función de su dificultad, coste o trascendencia, entre otros criterios de ponderación.
- **Indicadores de proceso o realización:** Cada actuación cuenta con un indicador que permitirá evaluar su cumplimiento a lo largo de su desarrollo (indicadores de proceso) y a la finalización del periodo de ejecución de dicha actuación (indicadores de realización).

En el Anexo I de este documento se incluyen las 41 fichas de programas de actuaciones, ordenadas por ejes y objetivos estratégicos.

(4) En la “Guía para la implantación de una gestión por objetivos: Estructuración por procesos, desarrollo de proyectos y programas y DPO” del Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública (marzo 2024) se utiliza la siguiente terminología:

- **Objetivo específico:** Son los que se formulan para precisar los objetivos generales (también denominados estratégicos o políticos), cuya consecución se ha de lograr mediante el desarrollo de los correspondientes programas o proyectos. Equivale a la terminología “mejora/meta/resultado perseguido” utilizada en este Plan.
- **Indicadores de resultado (outputs):** Se utilizan para evaluar los logros obtenidos en el desarrollo de los programas o proyectos y su grado de adecuación a sus objetivos específicos. Miden directamente el grado en que se han conseguido los resultados esperados, normalmente a la fecha de finalización del proyecto o programa.
- **Indicadores de impacto (outcomes):** Permiten evaluar los efectos o cambios que se hayan producido en la realidad (o en los ámbitos funcionales y sociales afectados) sobre la que opera la organización como consecuencia de los objetivos logrados en el desarrollo de sus procesos, proyectos y programas.

PLANES DE ACCIÓN ANUALES

10



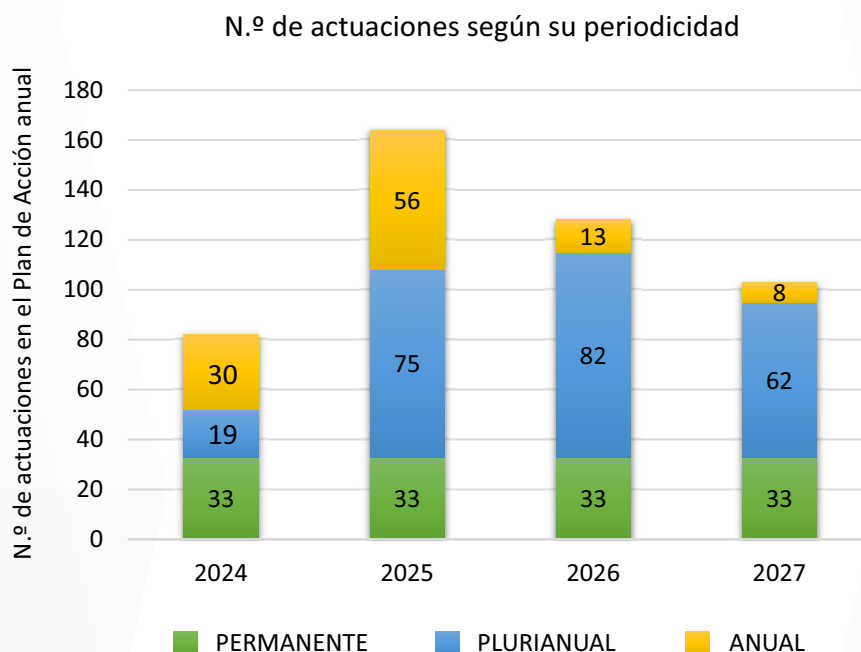
Para el despliegue del Plan Estratégico a lo largo de todo su periodo (2024-2027) se requiere de **instrumentos operativos** que canalicen en el corto plazo los esfuerzos de todas las partes implicadas y ayuden a la ejecución ordenada de las acciones necesarias para alcanzar los grandes logros en el largo plazo.

Los **planes de acción anuales** constituyen el **instrumento operativo principal del Plan Estratégico** para su despliegue durante cada uno de los ejercicios del periodo. Su confección se realiza a partir del detalle de las actuaciones recogidas en las fichas de los 41 programas de actuaciones para cada uno de los años del Plan.

Estos planes de acción concretan las actuaciones a realizar en cada programa durante el año correspondiente, las unidades responsables y actores involucrados, y establecen el resultado que se deberá haber alcanzado cuando finalice el ejercicio anual (o antes, en el caso de actuaciones que

así lo establezcan) para considerar dicha actuación completada.

De acuerdo con el cronograma establecido en los programas de actuaciones de este Plan Estratégico, a lo largo de todo el periodo se incluyen **33 actuaciones de carácter permanente**, es decir, acciones que se realizan en cada ejercicio y van a formar parte, por tanto, de todos los Planes de Acción anuales. Se incluyen, también, acciones de carácter **plurianual (93)**, que se inician en un ejercicio, pero finalizan en anualidades posteriores, y acciones **anuales (107)**, cuyo desarrollo se produce íntegramente dentro de un único Plan de Acción anual. Estas acciones anuales se concentran mayoritariamente en los dos primeros ejercicios, con 30 actuaciones anuales en 2024 y 56 en 2025. En total, el ejercicio al que corresponden **un mayor número de actuaciones es el Plan de Acción 2025, con 164 actuaciones**, seguido del Plan de Acción 2026 con 128, el Plan de 2027 con 103 actuaciones y el Plan 2024 con 82.



29. Distribución de las actuaciones por año

La elaboración del **primer Plan de Acción anual**, correspondiente al ejercicio 2024, se realiza a partir de la definición de los programas de actuaciones del Plan Estratégico, con el fin de alcanzar la aprobación simultánea de ambos, ya que su aplicación debe iniciarse al mismo tiempo.

En consonancia con lo anterior, el Plan de Acción 2024 se aprueba e incluye en el mismo documento del Plan Estratégico como Anexo II.

Los planes de acción anuales se complementan con los **planes de objetivos operativos anuales**, que continúan la tra-

yectoria iniciada en Dirección por Objetivos desde 2022, y suponen el establecimiento de objetivos operativos cuyo cumplimiento corresponde a las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, dentro de la competencia orgánica que la DGAGET ejerce sobre estas.

Estos planes de objetivos, a partir de 2025, se prevé que estén ligados a la percepción de incentivos retributivos y contribuirán al alcance de los objetivos estratégicos definidos en este Plan Estratégico.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PUBLICACIÓN

11



SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y PUBLICACIÓN

Desde el inicio del proceso de elaboración del Plan Estratégico, teniendo presente las experiencias previas, se identificó la necesidad de disponer de un sistema completo de seguimiento que permita controlar el grado de avance en la consecución de los logros buscados, pues solo así la organización va a tener capacidad de intervenir ante posibles desvíos y reconducir la situación hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para ello se ha configurado un sistema de seguimiento y evaluación con los siguientes elementos:

Indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan

- **Indicadores de resultado e impacto de los programas de actuaciones:** Considerando que los programas de actuaciones son el medio para el logro de los objetivos perseguidos, el resultado e impacto alcanzado con los programas permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos sobre los que inciden.

Los indicadores de resultado permiten valorar si el resultado perseguido por el programa se ha alcanzado, en tanto que los indicadores de impacto evalúan los efectos que ese resultado ha tenido en la organización y en el entorno. En total, se ha diseñado un completo sistema con **casi un centenar de indicadores de resultado y otros tantos de impacto**, que alternan indicadores **cuantitativos**, siempre que es posible una cuantificación del resultado, e indicadores **cualitativos**, para aquellos de una naturaleza no susceptible de traducir a un número.

- **Indicadores de proceso o realización de las actuaciones:** Estos indicadores permiten valorar si se ha completado cada una de las actuaciones definidas para poner en marcha los programas y alcanzar el resultado perseguido. Por ello, cada actuación cuenta con un indicador de proceso o realización.
- **Resultado a alcanzar:** Para cada actuación **en el Plan de Acción** se fija una **meta anual** a alcanzar, de manera que en el corto plazo (anualidades) se pueda evaluar si

se ha cumplido con el logro requerido en esa actuación para poder llegar a cumplir con el programa en su conjunto.

Este parámetro es especialmente necesario en aquellas actuaciones que, por sus características, tienen una duración plurianual, de modo que el establecimiento de hitos intermedios es esencial para poder establecer un avance adecuado y evaluar si ese progreso se está alcanzando.

- **Ponderación de las actuaciones:** Puesto que no todas las actuaciones son igual de complejas, ni tienen la misma duración, coste o trascendencia para la organización, se ha llevado a cabo una ponderación de las actuaciones que componen cada uno de los programas para reflejar esta circunstancia.

Informes de seguimiento y evaluación del Plan

- **Informes anuales de seguimiento:** Para mantener un seguimiento continuo del progreso del Plan Estratégico, se prevé la elaboración de informes periódicos de seguimiento del avance de las actuaciones incluidas en cada Plan de Acción anual. Esto permitirá dos seguimientos, de cuyo resultado se obtendrán dos parámetros de control:
 - El seguimiento del cumplimiento de las **actuaciones incluidas en el Plan de Acción anual** permitirá obtener el **porcentaje de ejecución alcanzado sobre el Plan de Acción anual**.
 - La aplicación de los datos de cumplimiento de esas actuaciones anuales permitirá, a su vez, establecer un **porcentaje de ejecución respecto del Plan Estratégico**, no solo atendiendo al número de actuaciones finalizadas, iniciadas y pendientes, sino también aplicando a esas categorías la ponderación establecida para cada una de ellas.

Estos informes se realizarán una vez finalizado el ejercicio objeto de análisis. Cada unidad será responsable del seguimiento de sus programas de actuaciones y corresponderá a la SGRIAGET canalizar ese seguimiento y el

borar los informes. El Comité de Dirección será el encargado de validar el informe de seguimiento y **acometer, en su caso, la toma de decisiones** necesaria a la vista de los resultados reflejados de cara a posibles **actualizaciones a través de adendas** al Plan.

- **Informe final de seguimiento y evaluación del Plan:** Sin perjuicio de la competencia asignada en el artículo 6.2 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno a las inspecciones generales de servicios para la evaluación del cumplimiento de los planes y programas, a la finalización del periodo 2024-2027 se llevará a cabo el informe final en el que se realizará el seguimiento del Plan en conjunto y del desempeño obtenido en los indicadores de resultado e impacto establecidos.

Ese informe será determinante para iniciar un nuevo proceso de planificación estratégica en línea con la necesaria política de mejora continua en la Administración.

Fuentes de información: el Cuadro de Mando Integral

El Plan Estratégico prevé, en su programa 9.4, la implantación de un Cuadro de Mando Integral que dotará a la organización de una herramienta tecnológica esencial para el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos. Se trata de un proyecto iniciado en 2022 que se constituirá en un instrumento fundamental para la consolidación de la planificación estratégica en la Dirección General, pues se prevé que pueda aportar de forma automática **información cuantitativa** sobre indicadores de actuación a partir de las aplicaciones de gestión utilizadas. En tanto el Cuadro de Mando Integral no esté implantado, esa información cuantitativa será suministrada por las unidades responsables de cada actuación.

Además de esa información automatizada, para el seguimiento de los indicadores será necesario que las **unidades responsables de cada actuación aporten otro tipo de información cuantitativa y cualitativa**, en función del tipo de indicador. Esa información cualitativa obedecerá, en unos casos, a **indicadores observables** por la unidad (por ejemplo, el indicador de existencia de la aplicación informática cuya implementación era el resultado perseguido), y en otros casos requerirá de la realización de una **acción para obtener la información sobre dichos indicadores** por parte de la unidad encargada (por ejemplo, un informe de análisis inicial, una encuesta, un informe de evaluación, etc.).

Publicación y difusión del seguimiento

Al igual que el Plan Estratégico y los planes de acción anuales, los informes anuales de seguimiento **se publicarán en el portal web departamental y en el Portal de la Transparencia**, para implantar la dinámica de rendición de cuentas hacia la ciudadanía impulsada en el artículo 6.2 de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

ANEXO I

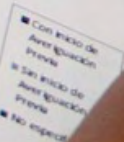
FICHAS DE PROGRAMAS DE ACTUACIONES

• La ENVIPE 2013 permite conocer que entre los motivos que llevan a la población víctima de un delito a no denunciar, están las circunstancias atribuidas a la autoridad, como considerar la denuncia como una pérdida de tiempo y la desconfianza en la autoridad, con 61.9%.



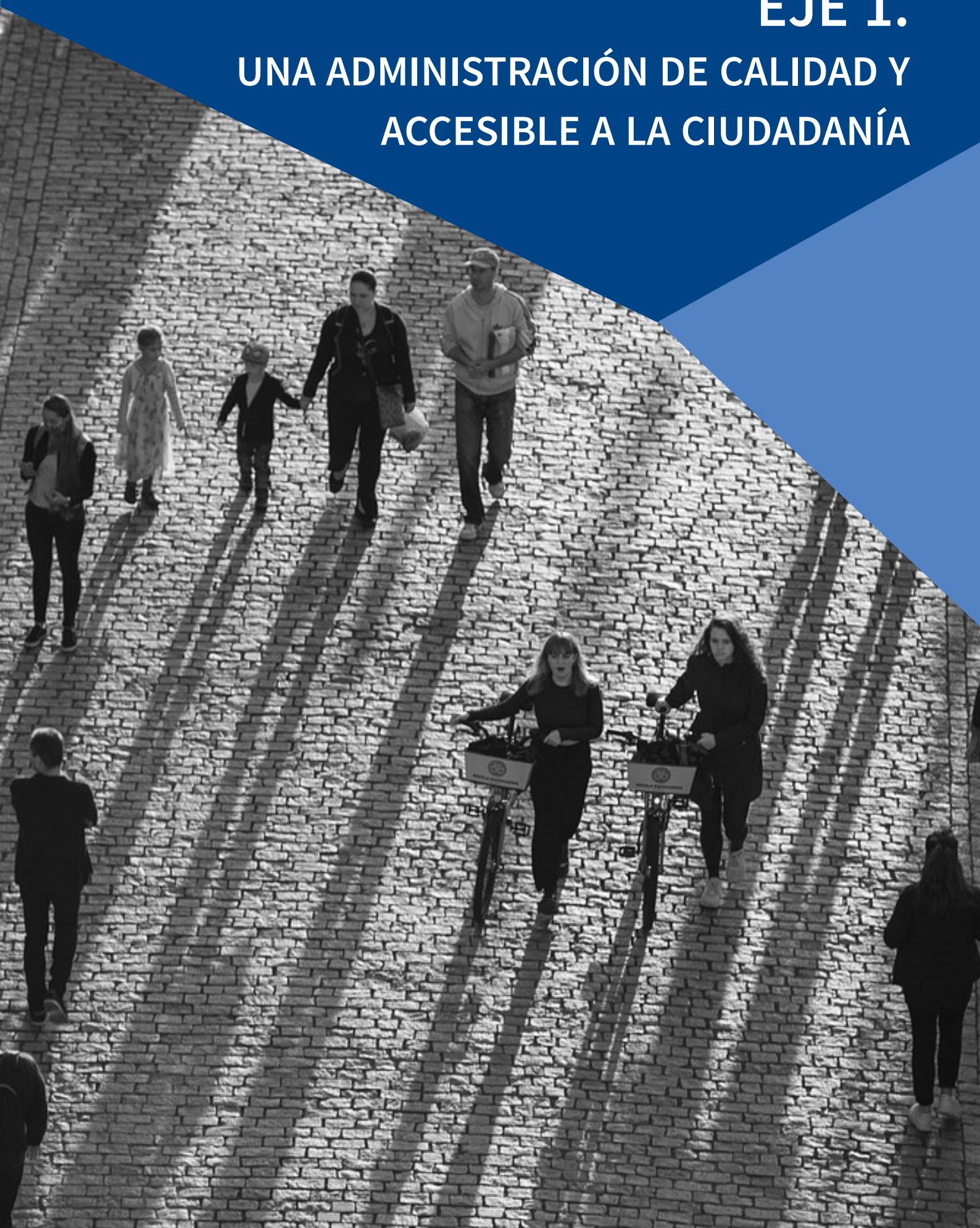
Causas atribuidas a la autoridad	2010	2011
Otras Causas	61.2	61.2
No especificado	36.3	35.9
Otro resultado	2.6	0.8

• Del total de las denuncias refiere que en el 53.2% en el 2011, esta cifra fue...



EJE 1.

UNA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD Y ACCESIBLE A LA CIUDADANÍA



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

ACCESIBILIDAD EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

1.1

La Administración cerca de ti

1.2

Mejora de la atención al público en las Oficinas de Información, Asistencia y Registro y en las Oficinas de Extranjería, con especial atención a colectivos vulnerables

1.3

Espacios de atención adaptados a las necesidades de las personas

1.4

Centro integral de atención presencial plenamente accesible

1.5

Programa de alianzas con otros organismos de la AGE para la creación de un centro integral de la AGE en el territorio

**PROGRAMA 1.1. LA ADMINISTRACIÓN CERCA DE TI**

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, ISAGET, SGRIAGET.

Otros actores involucrados: Gabinete de la Secretaría de Estado de Política Territorial, organismos de servicios no integrados de la AGE, Entidades Locales, asociaciones.

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

Este servicio pretende contribuir a reducir la brecha digital y fomentar la cohesión territorial, para ofrecer una atención cercana y personalizada a los habitantes de entornos mayoritariamente rurales, poniendo el acento en la difusión y extensión de la Administración electrónica, y dando a conocer los servicios desplegados por Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares en todo el territorio y por los servicios territoriales de otros organismos y entidades de la AGE.

2. Datos sobre la situación de partida.

En noviembre de 2022 se puso en marcha el servicio La Administración cerca de ti. Se trata de un programa que persigue acercar a la ciudadanía que vive en localidades de menos de 8.000 habitantes la posibilidad de tramitar sin salir de su pueblo, su certificado electrónico o sistema Cl@ve. Hasta el 31 de diciembre de 2023, se han realizado más de 3.700 sesiones, con la asistencia de más de 41.000 personas, y se han expedido más de 33.000 credenciales de identificación electrónica, con 568 adhesiones de ayuntamientos formalizadas.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Se han encontrado dificultades para la adhesión de muchos ayuntamientos y para aumentar la participación de la ciudadanía. Además, para dar continuidad al programa es fundamental contar con personal suficiente.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Ampliar el público destinatario de La Administración cerca de ti mediante el incremento del número de ayuntamientos adheridos.
2. Consolidar el servicio y aumentar la participación de la ciudadanía en las sesiones que se realizan.

Indicadores de resultado

1. N.º de Ayuntamientos adheridos.
2. N.º de sesiones anuales realizadas.
3. N.º de asistentes anuales a las sesiones.

Indicadores de impacto

- 1. N.º de municipios visitados
- 2. N.º de certificados Cl@ve y FNMT gestionados.
- 3. Valoración del servicio por las personas usuarias en las encuestas de satisfacción.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Realización de un cronograma de visitas	10%	DDGG/SSGG/DDII		2024	2025	2026	2027
2. Elaboración de un informe sobre la evolución del programa e informe final	10%	SGCAGET		2024	2025	2026	2027
3. Jornada de intercambio de buenas prácticas sobre La Administración cerca de ti	10%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	2027
4. Elaboración de una encuesta de satisfacción a las personas usuarias del servicio	Actuación correspondiente al programa 4.3						
5. Jornadas dirigidas a ayuntamientos para fomentar la adhesión	10%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	
6. Promoción de alianzas con otros organismos de la AGE	45%	SGCAGET SGRIAGET		2024	2025	2026	
7. Difusión de información del servicio en el portal web del MPTMD y en redes sociales de DDGG/SSGG/DDII	15%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII	Gabinete de Secretaría de Estado de Política Territorial	2024	2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado el cronograma mensual de visitas
- 2. Informe sobre la evolución del programa e informe final, elaborados
- 3. Jornada de intercambio de buenas prácticas sobre La Administración cerca de ti, celebrada
- 4. Véase el indicador en el programa 4.3
- 5. % de DDGG/SSGG/DDII que han celebrado jornadas dirigidas a ayuntamientos para fomentar la adhesión a La Administración cerca de ti
- 6. N.º de organismos de la AGE con los que se han promovido alianzas para su participación
- 7. % de DDGG/SSGG/DDII cuyos cronogramas se han publicado mensualmente en el portal web del MPTMD y en sus redes sociales



PROGRAMA 1.2. MEJORA DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LAS OFICINAS DE INFORMACIÓN, ASISTENCIA Y REGISTRO Y EN LAS OFICINAS DE EXTRANJERÍA, CON ESPECIAL ATENCIÓN A COLECTIVOS VULNERABLES

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGRHAGET, ISAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de Migraciones (MISSM), Dirección General de Gobernanza Pública (MTDFP), Entidades Locales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Si bien la digitalización de los servicios ha permitido avanzar en accesibilidad y agilización de los procedimientos, sigue siendo necesaria una comunicación presencial entre la ciudadanía y el personal empleado público que visibilice el valor humano de la Administración, ofreciendo una relación de persona a persona, ya que hay ciertos grupos de la población que aún tienen dificultad en el uso de medios digitales para la realización de trámites con la Administración o simplemente para la obtención de información. Este programa, persigue por lo tanto conseguir de una forma general, una mejora en la calidad de la prestación del servicio de forma presencial, y en particular sobre los grupos vulnerables (migrantes sin permiso de residencia, migrantes retornados, mujeres víctimas de violencia de género, mayores de 65 años y personas con discapacidad).

2. Datos sobre la situación de partida.

La DGAGET cuenta con Oficinas de Información, Asistencia y Registro, así como con Oficinas de Extranjería en todo el territorio. En estas oficinas se presta una atención presencial, lo que hace que sean el objeto de la aplicación de este programa.

La presencia de estas oficinas en todas las provincias es una fortaleza de la DGAGET, que cuenta a su vez con una debilidad derivada de la diferente accesibilidad existente en la atención a la ciudadanía en función de los servicios (OJAR y OEX) y en función del territorio. Por ello, este programa pretende avanzar en homogeneizar la atención para mejorar la accesibilidad presencial en ambos servicios y en todos los territorios, con especial preferencia a las personas y colectivos que tienen más dificultades para acceder a los trámites de la Administración por medios digitales.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Las principales dificultades se encuentran tanto en la identificación de los colectivos vulnerables para comunicarles los beneficios del programa, como en las limitaciones de recursos humanos a la hora de atender a todas las personas pertenecientes a esos colectivos vulnerables que requieran asistencia presencial.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Mejorar y homogeneizar la atención al público en las Oficinas de Información, Asistencia y Registro y en las Oficinas de Extranjería de todo el territorio.
2. Facilitar y priorizar la atención presencial a colectivos identificados como vulnerables.

Indicadores de resultado

- 1. Grado de homogeneización alcanzado en el servicio de atención presencial (según informe final, respecto de la situación de partida).
- 2. Incremento del número de personas atendidas del colectivo vulnerable.

Indicadores de impacto

- 1. N.º de personas atendidas sin cita previa en OIAR y OEX.
- 2. Valoración del servicio por las personas usuarias en las encuestas de satisfacción.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio de atención presencial	10%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024	2025		
2. Redacción de un manual para una atención que facilite la comprensión a la ciudadanía, con especial hincapié en los colectivos vulnerables	25%	SGCAGET	DGGP		2025		
3. Adopción de medidas para conseguir la habilitación a otros funcionarios para la realización de trámites en nombre del ciudadano	15%	SGCAGET	DGGP EELL	2024	2025	2026	
4. Curso de formación al personal funcionario que atiende al público	10%	SGRHAGET			2025	2026	
5. Implantación en oficinas piloto y valoración del impacto	30%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
6. Elaboración de una encuesta de satisfacción a las personas usuarias del servicio	Actuación correspondiente al programa 4.3						
7. Elaboración de un informe final de evaluación del impacto de las medidas aplicadas	10%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII				2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Informe sobre la situación de partida del servicio de atención presencial, elaborado.
- 2. Manual para una atención que facilite la comprensión a la ciudadanía, con especial hincapié en los colectivos vulnerables, elaborado.
- 3. N.º de reuniones, encuentros y documentos firmados con los organismos responsables encaminados a conseguir la habilitación de funcionarios.
- 4. N.º de asistentes a cursos de formación para personal funcionario que atiende al público.
- 5. Informe sobre el impacto de la implantación en oficinas piloto, elaborado.
- 6. Véase el indicador en el programa 4.3.
- 7. Informe final de evaluación del impacto de las medidas aplicadas, elaborado.



PROGRAMA 1.3. ESPACIOS DE ATENCIÓN ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, ISAGET.

Otros actores involucrados: Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Se hace necesario avanzar en accesibilidad universal, término que implica no solo la faceta de la movilidad, sino también la de adaptar las instalaciones a todo tipo de discapacidades y diferentes habilidades. Según la definición del Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, se entiende por accesibilidad universal: “la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos, instrumentos, herramientas y dispositivos para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible.

En la accesibilidad universal está incluida la accesibilidad cognitiva para permitir la fácil comprensión, la comunicación e interacción a todas las personas. La accesibilidad cognitiva se despliega y hace efectiva a través de la lectura fácil, sistemas alternativos y aumentativos de comunicación, pictogramas y otros medios humanos y tecnológicos disponibles para tal fin. Presupone la estrategia de ‘diseño universal o diseño para todas las personas’, y se entiende sin perjuicio de los ajustes razonables que deban adoptarse”.

2. Datos sobre la situación de partida.

No se ha llevado a cabo ningún estudio que abarque todos los aspectos de la accesibilidad universal. Sí se han programado y llevado a cabo actuaciones puntuales en el campo de la movilidad y la eliminación de barreras arquitectónicas.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Una primera dificultad se encuentra en la existencia de edificios históricos o con distintos grados de protección arquitectónica en los que las diferentes normativas aplicables introducen una complejidad añadida a la hora de planificar las actuaciones hacia la accesibilidad universal.

Mejora/meta/resultado perseguido

Avanzar hacia la accesibilidad universal en los espacios de atención a la ciudadanía de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Indicadores de resultado

1. N.º de DDGG/SSGG/DDII que han mejorado su accesibilidad universal (resultado en la evaluación final respecto del estudio inicial).
2. % de ejecución de las actuaciones de mejora de la accesibilidad universal planificadas.

Indicadores de impacto

1. N.º de quejas y sugerencias sobre accesibilidad universal de los espacios de la AGET.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración, consensuada con el CERMI, de un cuestionario para el estudio de la accesibilidad universal de los espacios de la AGET	20%	SGAFPAGET	CERMI	2024			
2. Elaboración de un estudio sobre la accesibilidad universal de cada DG/SG/DI	10%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
3. Elaboración de una propuesta priorizada de actuaciones de mejora en cada DG/SG/DI	10%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025		
4. Planificación de actuaciones de mejora de la accesibilidad universal, previa consulta con el CERMI	10%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII	CERMI		2025		
5. Ejecución de las actuaciones de mejora planificadas, respetando el manual de imagen de la AGET (programa 12.1)	40%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027
6. Evaluación sobre el avance en accesibilidad universal en cada DG/SG/DI	10%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII					2027
7. Seguimiento de las quejas y sugerencias sobre accesibilidad a los espacios de la AGE en el Territorio	(Actuación correspondiente al programa 4.3)						

Indicadores de proceso o realización

1. Cuestionario para el estudio de la accesibilidad universal de los espacios de la AGET, consensuado con el CERMI y elaborado.

2. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un estudio sobre la accesibilidad universal.

3. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una propuesta priorizada de actuaciones de mejora.

4. Planificación de actuaciones de mejora de la accesibilidad universal, previa consulta con el CERMI, elaborada.

5. % de ejecución de las actuaciones de mejora planificadas, respetando el manual de imagen de la AGET (programa 12.1).

6. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un Informe final de evaluación sobre el avance en accesibilidad universal.

7. Véase el indicador en el programa 4.3.



PROGRAMA 1.4. CENTRO INTEGRAL DE ATENCIÓN PRESENCIAL PLENAMENTE ACCESIBLE

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de Gobernanza Pública (MTDFP), organizaciones sindicales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La complejidad de las competencias que asumen las Delegaciones del Gobierno y la diversidad normativa, técnica y metodológica de las mismas han propiciado la dispersión de los distintos servicios, provocando en la ciudadanía no solo dificultades de acceso, sino también una sensación de lejanía y desafección.

En el ámbito de la organización existe un número amplio de oficinas y servicios con atención directa a la ciudadanía, destacando las Oficinas de Información, Asistencia y Registro y las Oficinas de Extranjería.

La dispersión de los centros, tanto funcional como física, contribuye a que la ciudadanía tenga dificultades para identificar el centro al que debe o puede acudir para realizar una determinada gestión o solicitar información. Esta realidad, junto con la acumulación de tareas y la falta de personal, aconseja una reorganización que aproveche la economía de escala y evite duplicidades.

2. Datos sobre la situación de partida.

En la actualidad existe un número amplio de Oficinas de Información, Asistencia y Registro y de Oficinas de Extranjería distribuidas por el conjunto del territorio nacional. La existencia de un número reducido de recursos humanos, sumada a la disgregación de los centros de trabajo y la dificultad que tiene la ciudadanía para discernir, en ocasiones, el centro de atención al que deben acudir puede conducir a una duplicidad de las tareas a desempeñar, la imposibilidad de hacer uso de las economías de escala propias de la acumulación de tareas comunes y, en resumen, al empeoramiento del servicio prestado.

Direcciones Insulares como la de La Palma ya han iniciado experiencias en las que en un único centro se concentran las actuaciones de atención a la ciudadanía de distintos servicios.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad reside en la disponibilidad de un espacio único con capacidad para acoger los medios humanos y materiales necesarios y que, a su vez, se encuentre en una ubicación fácilmente accesible para la ciudadanía.

Mejora/meta/resultado perseguido

Facilitar el acceso de la ciudadanía a los servicios de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, promoviendo la concentración de la atención presencial en un centro único para todos los servicios prestados.

Indicadores de resultado

1. % de DDGG/SSGG/DDII con centros integrales de atención presencial.
2. N.º de áreas de gestión con atención presencial incorporada a los centros integrales.

Indicadores de impacto

1. Disminución de los medios humanos destinados a la atención presencial.
2. Disminución de los medios materiales destinados a la atención presencial.
3. Valoración de los usuarios sobre el servicio prestado en los centros integrales de atención presencial.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis de aquellos centros de trabajo con atención presencial que sean susceptibles de ser integrados en un centro único (actuación en coordinación con actuación del programa 1.2)	15%	SGRHAGET	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII		2025		
2. Planificación de la implantación progresiva de los centros integrales de atención presencial, según prioridad y viabilidad	15%	SGRHAGET	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII		2025		
3. Propuesta para la creación de las estructuras en RPT de los centros integrales de atención al público	15%	SGRHAGET			2025	2026	
4. Capacitación del personal de atención al público (actuación en coordinación con actuación del programa 1.2)	15%	SGRHAGET			2025	2026	2027
5. Gestión de los espacios y recursos materiales necesarios	15%	SGAFPAGET	DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	2027
6. Proyecto piloto de implantación de centros integrales de atención presencial en las Direcciones Insulares	15%	SGRHAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
7. Extensión de la implantación a otros territorios, según la planificación establecida	5%	SGRHAGET DDGG/SSGG/DDII				2026	
8. Seguimiento anual de la implantación	5%	SGRHAGET			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Informe de análisis de los centros de trabajo con atención presencial susceptibles de ser integrados en un centro único, realizado.
2. Planificación de la implantación progresiva de los centros integrales de atención presencial, según prioridad y viabilidad, realizada.
3. Propuesta de las estructuras en RPT de los centros integrales de atención al público, realizada.
4. % de personal destinado a los centros integrales de atención al público formado en el itinerario formativo establecido para esos puestos.
5. % de implantación de las medidas de gestión de los espacios y recursos materiales necesarios, respecto de lo planificado.
6. % de ejecución del proyecto piloto de implantación de centros integrales de atención presencial en las Direcciones Insulares.
7. % de ejecución de la implantación de centros integrales en otros territorios, según la planificación establecida.
8. Seguimiento anual de la implantación, realizado.



PROGRAMA 1.5. PROGRAMA DE ALIANZAS CON OTROS ORGANISMOS DE LA AGE PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO INTEGRAL DE LA AGE EN EL TERRITORIO

Unidad responsable: SGRIAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Todos los ministerios y organismos de la AGE.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE) supuso un cambio sustancial al establecer la integración de la gestión de los servicios de la AGE en el Territorio en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, salvo en aquellos casos en que por las singularidades de sus funciones o por el volumen de gestión resultara aconsejable su dependencia directa de los órganos centrales correspondientes.

Posteriormente la aprobación de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, introduce novedades respecto a la Administración General del Estado en el territorio y los Delegados y Delegadas del Gobierno, reforzando su papel político e institucional y atribuyéndoles competencias de dirección y coordinación, de información de la acción del Gobierno y de información a la ciudadanía, entre otras.

La pandemia y otras situaciones críticas como la erupción del volcán en La Palma, el conflicto de Ucrania o las crisis migratorias, han puesto de manifiesto que las Delegaciones del Gobierno a pesar de las dificultades de sus estructuras han sido capaces de ser una puerta siempre abierta a la ciudadanía, asumiendo las carencias de otras Administraciones y de la propia AGE.

2. Datos sobre la situación de partida.

En noviembre de 2022 se puso en marcha en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares el servicio La Administración cerca de ti. El servicio, cuyo objetivo inicial era acercar los servicios de las Delegaciones del Gobierno a municipios de entre 500 y 8.000 habitantes y ayudar a su población a adquirir los medios de identificación y firma electrónica para facilitar el acceso digital a distintos servicios de la Administración se ha ido adaptando no solo a las especificidades de los distintos territorios, ampliando su presencia a municipios fuera de ese intervalo de población, sino también a las necesidades de la población. Asimismo, a la vista del potencial de la iniciativa, se ha ido incorporando en el servicio información y trámites de otros organismos de la AGE, como son SEPE, INSS y Dirección General de Tráfico.

La experiencia adquirida con el servicio La Administración cerca de ti y la realidad de los servicios públicos en algunos territorios, como son algunas de las islas menores, ponen de manifiesto el indudable potencial de las Delegaciones del Gobierno para convertirse en el punto de referencia de la AGE en el territorio en lo que a atención a la ciudadanía se refiere.

En este contexto se busca establecer alianzas con distintos organismos de la AGE para avanzar en la creación a medio/largo plazo de “Centros integrales de la AGE en el territorio” en los que la ciudadanía pueda obtener información y realizar gestiones de distintos organismos AGE, más allá de los propios de las Delegaciones del Gobierno y de sus servicios integrados.

El ser una organización con una estructura arraigada en el territorio nacional y la apuesta por políticas públicas que ponen el foco en la calidad de la atención a la ciudadanía son sin duda oportunidades para avanzar en la consecución del Programa.

Aunque con distinto grado de implicación, el SEPE, el INSS y la Dirección General de Tráfico, ya participan en el servicio La Administración cerca de ti. Asimismo, y más allá de la Administración cerca de ti, en algunas Direcciones Insulares es práctica habitual la atención a la ciudadanía en asuntos relacionados con áreas no integradas.

La Comisión interministerial de coordinación de la Administración periférica del Estado (CICAPE) se configura como el instrumento clave para avanzar en la consecución del programa.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad de este programa se encuentra en la necesidad de contar con el apoyo inicial de la Dirección General de Gobernanza Pública y la implicación de otros organismos para trabajar de forma conjunta.

Mejora/meta/resultado perseguido

Facilitar a la ciudadanía, en el conjunto del territorio, el acceso a los servicios de la AGE mediante la implementación de alianzas con otros organismos de la AGE que permitan avanzar en la creación de centros integrales de atención, en los que poder recibir información y realizar gestiones de distintos organismos AGE, más allá de los propios de las Delegaciones del Gobierno y de sus servicios integrados.

Indicadores de resultado

1. N.º de alianzas formalizadas.

Indicadores de impacto

1. N.º de ámbitos de actuación cubiertos.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Presentación de la iniciativa a la DGGP para su apoyo inicial	30%	SGRIAGET	DGGP	2024			
2. Presentación de la iniciativa en el pleno de la CICAPE a todos los departamentos ministeriales	10%	SGRIAGET	Ministerios y organismos		2025		
3. Diseño del documento marco de alianzas	10%	SGRIAGET			2025		
4. Diseño de cronograma de reuniones con ministerios y organismos AGE	5%	SGRIAGET	Ministerios y organismos		2025		
5. Reuniones con ministerios y organismos AGE para incentivar y concretar la adhesión	5%	SGRIAGET	Ministerios y organismos		2025	2026	2027
6. Formalización de las correspondientes alianzas	20%	SGRIAGET	Ministerios y organismos		2025	2026	2027
7. Seguimiento de las alianzas	5%	SGRIAGET			2025	2026	2027
8. Implantación de Centros Integrales de Atención en las islas menores	15%	SGRHAGET SGAFPAGET SGRIAGET SGCAGET	Ministerios y organismos y DDII		2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Presentación de la iniciativa a la DGGP, reflejada en el acta de la reunión.
2. Presentación de la iniciativa en la CICAPE, reflejada en el acta de la reunión.
3. Documento marco de alianzas, finalizado.
4. Cronograma de reuniones con ministerios y organismos AGE, diseñado.
5. N.º de reuniones realizadas frente a n.º de reuniones previstas en el cronograma.
6. Adhesiones de, al menos, 3 ministerios/organismos AGE al documento marco de alianzas.
7. Informe anual de seguimiento, elaborado.
8. Islas menores que disponen de Centros Integrales de Atención operativos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

NUEVO MODELO DE ATENCIÓN MULTICANAL ACCESIBLE Y EFICIENTE



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

2.1

Prestación de atención telefónica y *chatbox* de servicios integrados (primer nivel)

2.2

Centros deslocalizados de atención telefónica y electrónica de determinados servicios integrados (segundo nivel)

2.3

Implantación de un modelo de información continua a la ciudadanía sobre la gestión de sus expedientes vía SMS



PROGRAMA 2.1. PRESTACIÓN DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y *CHATBOX* DE SERVICIOS INTEGRADOS (PRIMER NIVEL)

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP), ministerios funcionales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La llegada de la digitalización ha supuesto un gran cambio para la ciudadanía en la manera de comunicarse con la Administración, bien sea para tramitar los diferentes procedimientos y solicitudes, bien sea para obtener información.

La mayor parte de estos trámites y procesos que la ciudadanía debe realizar con la Administración pueden resolverse digitalmente. Sin embargo, el elevado número de procedimientos y la disparidad en cuanto a la forma de tramitación (documentos necesarios que aportar, lugar al que dirigir la solicitud, pasos a dar...) hace que la realización de un trámite o la obtención de información por la vía digital se convierta en una tarea tediosa o poco intuitiva para el ciudadano.

Por ello, se considera necesaria la implantación de un sistema de información en primer nivel con la creación de dos canales de información, en primer lugar, la apertura de un sistema de llamada a operadora y, en segundo lugar, un *chatbox* en el portal web del MPTMD.

2. Datos sobre la situación de partida.

Las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares cuentan con Oficinas de Información, Asistencia y Registro, así como otros centros y oficinas que realizan atención al público para informar y dar servicio en función de las tareas asignadas en cada ámbito de actividad (extranjería, sanidad, agricultura, industria, etc.). En estos puntos se tramitan solicitudes y expedientes de forma digital y también tienen un alto porcentaje de atención personalizada a la ciudadanía.

Se ha detectado que muchas de las consultas y trámites y petición de información que realizan las personas usuarias en estas oficinas y que se están solucionando a través de la atención directa, bien sea, presencial, telefónica o por correo electrónico, se podrían evitar si existiera un canal de información claro, intuitivo y preciso. Este programa pretende facilitar al ciudadano la resolución de dudas y trámites desde cualquier lugar y a cualquier hora, y como efecto secundario, aliviará la entrada de consultas en las diferentes oficinas de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, permitiendo más tiempo al personal empleado público para la tramitación de expedientes y atención presencial para casos que sí lo requieran.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

El principal factor limitante de este programa es que requiere coordinación y colaboración con los ministerios funcionales, para llegar al cumplimiento del 100% de este programa.

La correcta aplicación de este programa requiere un desarrollo de tipo tecnológico con la SGAD para poder poner en marcha el servicio de telefonía y en especial el de *chatbox*.

Mejora/meta/resultado perseguido

- 1. Facilitar a la ciudadanía un canal telefónico único y *chatbox* para la obtención de información homogénea de los servicios que prestan las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.
- 2. Reducir la carga de trabajo de las unidades gestoras mediante la reducción del número de consultas de la ciudadanía a dichas unidades.

Indicadores de resultado

- 1. Canal telefónico único y *chatbox* implantado y en uso por la ciudadanía.
- 2. Grado de aumento en el n.º de consultas atendidas en primer nivel (teléfono) tras su implantación.
- 3. Grado de aumento en el n.º de consultas atendidas en primer nivel (*chatbox*) tras su implantación.

Indicadores de impacto

- 1. Grado de descenso del número de consultas atendidas por las OIAR y otras oficinas.
- 2. Valoración del servicio por las personas usuarias, de acuerdo con el modelo de seguimiento establecido .

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio de atención telefónica	10%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024	2025		
2. Reuniones con los ministerios funcionales y con la SGAD	5%	SGCAGET	Ministerios funcionales SGAD		2025		
3. Formalización del instrumento para la prestación del servicio por un operador externo (telefonía y <i>chatbox</i>)	30%	SGCAGET SGAFPAGET			2025		
4. Diseño de la estructura del árbol de decisiones del operador y del <i>chatbox</i>	20%	SGCAGET	Ministerios funcionales SGAD		2025	2026	2027
5. Diseño y desarrollo tecnológico del <i>chatbox</i>	20%	SGCAGET SGAD			2025		
6. Implantación del servicio	5%	SGCAGET SGAD				2026	
7. Elaboración y aplicación de un modelo de seguimiento y evaluación del programa	10%	SGCAGET				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Informe sobre la situación de partida del servicio de atención telefónica, elaborado.
- 2. N.º de reuniones mantenidas con los ministerios funcionales y con la SGAD.
- 3. Instrumento para la prestación del servicio por un operador externo (telefonía y *chatbox*), formalizado.
- 4. % de evolución del diseño de la estructura del árbol de decisiones del operador y del *chatbox*.
- 5. Diseño y desarrollo tecnológico del *chatbox*, finalizados.
- 6. % de implantación del servicio.
- 7. Modelo de seguimiento y evaluación del programa, elaborado y aplicado.



PROGRAMA 2.2. CENTROS DESLOCALIZADOS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y ELECTRÓNICA DE DETERMINADOS SERVICIOS INTEGRADOS (SEGUNDO NIVEL)

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGRHAGET.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP), ministerios funcionales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Uno de los retos que persigue este programa, la atención a la ciudadanía a través de medios digitales, es compartido con el programa 2.1. Si bien este cambio a la digitalización ha supuesto como balance global una mejora en la atención, se ha constatado que sigue siendo necesaria una atención personalizada y especializada sobre los servicios integrados que se prestan en las Delegaciones y Delegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares en un segundo nivel.

Se trata de un programa que se complementa con el programa 2.1: Si el ciudadano no consigue resolver sus dudas acerca de un procedimiento, o si el trámite que va a realizar queda fuera del árbol de decisiones que se ha diseñado en la atención de primer nivel, es en este momento cuando se da la opción de ser atendido personalmente. Para que la actuación de las personas que participan en esta atención de segundo nivel sea coordinada, homogénea y coherente, se precisa la creación de una estructura con sede física propia que canalice a nivel organizativo y tecnológico el flujo de comunicaciones.

2. Datos sobre la situación de partida.

Desde 2021 se han iniciado en la DGAGET proyectos de deslocalización que persiguen superar la organización territorial del trabajo para avanzar en eficiencia y mejorar la atención a la ciudadanía. Entre ellos, se puso en marcha un proyecto de redistribución de cargas de trabajo entre Oficinas de Extranjería y se han sentado las bases para la implantación de un Centro de Comunicación de Emergencias único que preste el servicio de gabinete telegráfico para toda la AGE en el Territorio. En la misma línea, en el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones se ha creado en 2023 una Unidad de Tramitación de Expedientes de Extranjería con sede en Vigo, que se encargará, mediante una encomienda del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática, de tramitar expedientes de otras provincias con problemas por sobrecarga de trabajo.

De forma análoga a estas experiencias, se propone la creación de un centro de atención telefónica y electrónica que atienda en segundo nivel, cuyas características específicas se determinarán a partir del análisis previo que se realice.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad viene dada por la necesidad de personal con amplios conocimientos en los ámbitos de actividad de las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno y Direcciones Insulares y para abarcar un horario de atención al público amplio.

También existe una limitación tecnológica, pues se requiere un desarrollo tecnológico para poder implantar la centralita y además deberá contar con un aplicativo que gestione, califique y cuantifique las llamadas atendidas por cada empleado/a.

Se trata de un programa cuyo desarrollo está vinculado al avance en el programa 2.1.

Mejora/meta/resultado perseguido

- 1. Facilitar a la ciudadanía un canal telefónico y electrónico único sobre los servicios prestados mediante el establecimiento de centros de segundo nivel que aseguren la respuesta.
- 2. Reducir la carga de trabajo de las unidades gestoras reforzando el canal telefónico y electrónico con un segundo nivel que reduzca el número de consultas de la ciudadanía a dichas unidades.

Indicadores de resultado

- 1. Servicio de atención de consultas telefónicas y electrónicas de segundo nivel, implantado y en uso por la ciudadanía.
- 2. N.º de consultas atendidas por el segundo nivel (teléfono).
- 3. N.º de personas atendidas por el segundo nivel (mensajes).

Indicadores de impacto

- 1. Grado de descenso del número de consultas atendidas por las OIAR y otras oficinas.
- 2. Valoración del servicio por las personas usuarias, de acuerdo con el modelo de seguimiento establecido.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	%	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida de la prestación del servicio	5%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024	2025		
2. Reuniones preparatorias con los ministerios funcionales y las DDGG	5%	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII Ministerios funcionales		2025		
3. Creación de una estructura organizativa para la prestación del servicio	30%	SGCAGET SGRHAGET SGAFPAGET			2025	2026	
4. Diseño y desarrollo del soporte tecnológico necesario	30%	SGCAGET SGAD			2025		
5. Jornadas de formación para el personal del centro de atención al ciudadano	10%	SGRHAGET				2026	
6. Implantación del servicio	10%	SGCAGET				2026	
7. Elaboración y aplicación de un modelo de seguimiento y evaluación de la medida	10%	SGCAGET				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Informe sobre la situación de partida de la prestación del servicio, elaborado.
- 2. N.º de reuniones preparatorias mantenidas con los ministerios funcionales y las DDGG.
- 3. Estructura organizativa para la prestación del servicio, creada.
- 4. Diseño y desarrollo del soporte tecnológico, finalizados.
- 5. Jornadas de formación para el personal del centro de atención al ciudadano, celebradas.
- 6. % de implantación del servicio.
- 7. Modelo de seguimiento y evaluación, elaborado y aplicado.



PROGRAMA 2.3. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE INFORMACIÓN CONTINUA A LA CIUDADANÍA SOBRE LA GESTIÓN DE SUS EXPEDIENTES VÍA SMS

Unidad responsable: SGCAGET

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP), ministerios funcionales

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La Administración debe garantizar el pleno ejercicio del derecho del ciudadano a conocer, en cualquier momento, el estado de la tramitación de los procedimientos en los que tiene la condición de interesado, al amparo del artículo 53.1.a) de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. Si esta función la ha de llevar a cabo un empleado público, le supone revisar el expediente y comunicar su estado al ciudadano, lo que puede llegar a suponer una carga añadida si las consultas por parte de la ciudadanía son numerosas.

Por ello, con este programa se pretende conseguir que el ciudadano pueda conocer el estado de su expediente de una forma rápida a través de la recepción de un mensaje de texto. Para ello, una posible alternativa es hacer uso de SIM, que es un sistema integral de mensajería que permite a las aplicaciones incluir capacidades de gestión de mensajes en diferentes canales, correos electrónicos, SMS, sin necesidad de tener en cuenta las particularidades de cada canal o el proveedor que se utiliza.

2. Datos sobre la situación de partida.

Las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares gestionan electrónicamente mediante aplicaciones una gran cantidad de expedientes sobre los que se podría aplicar la utilización de un sistema de información continua por SMS al interesado. Hasta el momento, no se ha hecho ningún estudio sobre las posibilidades de implantación de este servicio en las diferentes aplicaciones de gestión utilizadas.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad que tiene la aplicación de este programa es la tecnológica. Será preciso analizar si las aplicaciones que gestionan expedientes están integradas con SIM y puede configurarse la emisión de mensajes, si pueden integrarse con SIM en caso contrario; y si ninguna de estas alternativas es factible, valorar otra que pueda implantarse tecnológicamente.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Facilitar al ciudadano el conocimiento permanente del estado de tramitación de su expediente de forma proactiva por parte de la Administración.
2. Mejorar la eficiencia en el trámite de información al interesado sobre el estado de su expediente al reducir la carga de trabajo generada por las consultas.

Indicadores de resultado

- 1. % de procedimientos en los que se ha implantado el servicio de SMS, respecto de los identificados en el informe de situación de partida.
- 2. Incremento en el n.º de SMS enviados por cada aplicación integrada en el servicio de SMS.

Indicadores de impacto

- 1. % de descenso en el n.º de consultas de los ciudadanos a las OIAR y OEX solicitando el estado de su expediente (de aplicaciones que estén integradas en el servicio SIM).

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del grado de integración de las aplicaciones con SIM	20%	SGCAGET	SGAD DDGG/SSGG/DDII	2024	2025		
2. Planificación de la integración de aplicaciones en SIM	30%	SGCAGET	SGAD		2025		
3. Realización de pruebas piloto	25%	SGCAGET SGAD	DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	
4. Implantación del servicio	25%	SGCAGET SGAD	DDGG/SSGG/DDII			2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Informe sobre la situación de partida de la integración de las aplicaciones con SIM, elaborado.
- 2. Planificación de la integración de aplicaciones en SIM, realizada.
- 3. Pruebas piloto, finalizadas.
- 4. % de implantación del servicio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**DIGITALIZACIÓN DE LA GESTIÓN PARA LA MEJORA
HACIA LA CIUDADANÍA****PROGRAMAS DE ACTUACIONES****3.1**

Automatización de procesos para reducir los plazos de tramitación de los procedimientos de extranjería

3.2

Elaboración de una aplicación informática para la gestión de los expedientes de energías renovables



PROGRAMA 3.1. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS PARA REDUCIR LOS PLAZOS DE TRAMITACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE EXTRANJERÍA

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP) y Dirección General de Migraciones (MISSM).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

El objetivo de este programa es aprovechar las posibilidades tecnológicas para reducir los plazos de tramitación en aquellos procedimientos cuya gestión electrónica se encuentra más consolidada, especialmente en aquellos iniciados a solicitud del interesado como son los procedimientos de extranjería, automatizando todos los procesos que no requieran de intervención humana y facilitando todos aquellos en que sea necesaria, tanto por parte del ciudadano como por parte del personal tramitador.

El programa de automatización de procesos estaría integrado por cuatro grandes líneas de actuación interrelacionadas, pero no interdependientes, de modo que sea posible avanzar a diferentes ritmos en cada una de ellas:

- 1) Simplificar la presentación electrónica de las solicitudes por parte de los ciudadanos mediante un sistema guiado en la sede electrónica que haga más sencilla y accesible la presentación de solicitudes y documentación por el propio ciudadano sin disponer de conocimientos previos, sin recurrir a terceros y sin desplazamientos a oficinas administrativas. En este sentido, se reduciría la intervención por parte del ciudadano al mínimo posible, automatizando parte del proceso, reduciendo errores y garantizando la presentación de un expediente completo, evitando así requerimientos posteriores que provocan demoras en la resolución de las solicitudes.
- 2) Integrar, en la aplicación de gestión electrónica correspondiente, la recepción de los informes y consultas de datos de cualquier Administración Pública, que sean necesarios para la tramitación del procedimiento, sustituyendo procesos manuales por parte del personal tramitador, que demoran la resolución de las solicitudes, por procesos automáticos. Asimismo, se garantizaría que los ciudadanos no tuviesen que aportar ningún documento que ya obre en poder de la Administración.
- 3) Facilitar, en la aplicación de gestión electrónica correspondiente, la resolución de las solicitudes por el personal funcionario tramitador, mediante procesos automáticos de verificación del cumplimiento de los requisitos necesarios, que proporcionen al tramitador la información suficiente que le permita tanto reducir los plazos de resolución como los errores u omisiones.
- 4) Implementar procesos automáticos de emisión, firma y notificación de escritos y resoluciones.

El programa se iniciará con las solicitudes de renovación de autorizaciones de extranjería presentadas electrónicamente a través de la plataforma Mercurio Renovaciones, ya que ya se dispone de elementos previos que permiten avanzar rápidamente en cada línea de actuación, además del impacto que supondría para un elevado número de ciudadanos, dado el volumen de solicitudes, más de 183.000 en 2023.

Posteriormente, se abordaría la aplicación de estas cuatro líneas de actuación en otros procedimientos de extranjería.

2. Datos sobre la situación de partida.

El proceso de tramitación de las renovaciones de autorizaciones de extranjería presenta la siguiente situación de partida en cada una de las líneas de actuación:

- 1) En cuanto a la presentación de las solicitudes, Mercurio Renovaciones dispone de los expedientes pregrabados en la aplicación de tramitación ACEX, así como de todos los datos de filiación y domicilio previos de los ciudadanos, por lo que es factible automatizar todos estos datos en los formularios electrónicos para que el ciudadano únicamente tenga que confirmarlos o modificarlos. El mayor esfuerzo en este apartado sería incorporar los documentos preceptivos que deben presentar los ciudadanos en cada formulario.
- 2) Respecto a la integración de los informes preceptivos, la mayoría de los informes y consultas necesarias ya están integrados en la aplicación ACEX, por lo que únicamente habría que detectar los restantes e integrarlos con la colaboración del organismo correspondiente y la Plataforma de Intermediación de Datos.
- 3) En cuanto a implementar procesos automáticos de verificación de requisitos, si bien todavía no han sido implementados en ACEX, se planteó esta posibilidad a los responsables de la SGAD en el último semestre de 2023, por lo que sería factible poner en marcha el desarrollo tecnológico necesario, una vez definidos los requisitos para cada tipo de autorización.
- 4) Por último, desde 2023 se trabaja con la SGAD, con 7 Oficinas de Extranjería y con la colaboración de la Dirección General de Migraciones, en la automatización de la emisión, firma y notificación de escritos, habiéndose implementado ya el primer escrito de emisión automática, con lo que el punto de partida está avanzado.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La gran dificultad se encuentra en la dependencia de otros actores para poder ejecutar este programa, ya sea la SGAD, sobre la que recae el desarrollo tecnológico de las aplicaciones de extranjería, o el MISSM, que desarrolla la normativa de aplicación, lo que hace necesario alinear las prioridades de los tres departamentos ministeriales.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Reducir los plazos de resolución de las renovaciones de autorizaciones de extranjería presentadas en sede electrónica (Mercurio) mediante la automatización de trámites.
2. Facilitar e incrementar la presentación de solicitudes de renovación de autorizaciones de extranjería en sede electrónica mediante la simplificación del proceso.
3. Mejorar la eficiencia del proceso reduciendo la carga de trabajo por expediente.

Indicadores de resultado

1. % de formularios de Mercurio Renovaciones simplificados, incorporando datos automáticos procedentes de ACEX.
2. % de formularios de Mercurio Renovaciones en los que se han definido e incorporado los documentos obligatorios.
3. % de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se han definido e integrado automáticamente en ACEX los informes y consultas necesarias.
4. % de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se han definido los requisitos necesarios e incorporado los campos correspondientes en ACEX.
5. % de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se han incorporado procesos de verificación automáticos que listen en ACEX el cumplimiento de los requisitos para su concesión.

6. % de requerimientos de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en los que se ha automatizado en ACEX el proceso de emisión, firma y notificación.
7. % de resoluciones de concesión de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en los que se ha automatizado el proceso de emisión, firma y notificación.

Indicadores de impacto

1. % de trámites (o procedimientos) sobre los que se ha aplicado la simplificación y automatización.
2. Reducción de los plazos de resolución de las autorizaciones de Mercurio Renovaciones.
3. Incremento de la presentación de solicitudes mediante Mercurio Renovaciones.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Planificación de las actuaciones con la SGAD y la DGM		SGCAGET	SGAD DGM	2024			
2. Simplificación de la presentación electrónica de solicitudes por parte de los ciudadanos a través de Mercurio Renovaciones	20%	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	
3. Integración de la recepción de los informes y datos de una Administración Pública en cada renovación, en la aplicación ACEX	20%	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	
4. Introducción en la aplicación ACEX de procesos de verificación del cumplimiento de los requisitos para cada autorización solicitada mediante Mercurio Renovaciones	25%	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	
5. Automatización de los procesos de emisión, firma y notificación de requerimientos y resoluciones de concesión para cada solicitud presentada mediante Mercurio Renovaciones	35%	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	

Indicadores de proceso o realización

1. Planificación de las actuaciones con la SGAD y la Dirección General de Migraciones (DGM), elaborada.
2. % de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se ha simplificado la presentación electrónica de solicitudes por parte de los ciudadanos.
3. % de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se ha integrado la recepción de los informes y datos de una Administración Pública en la aplicación ACEX.
4. % de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se ha introducido en la aplicación ACEX un proceso de verificación del cumplimiento de los requisitos para cada autorización solicitada.
5. % de requerimientos y resoluciones de concesión en los que se han automatizado los procesos de emisión, firma y notificación para cada solicitud presentada mediante Mercurio Renovaciones.



PROGRAMA 3.2. ELABORACIÓN DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LOS EXPEDIENTES DE ENERGÍAS RENOVABLES

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP), Dirección General de Política Energética y Minas (MITERD), Ministerio de Industria y Turismo.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Desde 2021, el nuevo marco regulatorio de las instalaciones de energías renovables ha supuesto un incremento exponencial en el número de solicitudes de autorización de esta naturaleza. La tramitación de estos expedientes recae en las Áreas funcionales y Dependencias de Industria y Energía de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, en un procedimiento que resuelve, en último término, la Dirección General de Política Energética y Minas (MITERD).

La implantación de una herramienta informática que aglutine la gestión de todo el proceso de autorizaciones ayudaría a sistematizar las actuaciones de todas las Áreas y a agilizar los plazos de tramitación, garantizando mayor transparencia para los promotores solicitantes.

La duración de la tramitación está condicionada a las fechas de las resoluciones por parte de la Dirección General de Política Energética y Minas (DGPEM), que tiene que cumplir los hitos reglamentados. Estos hitos han sido sometidos a prórrogas desde su valor inicial, que definía el Real Decreto-ley 23/2020, de 23 de junio, por el que se aprueban medidas en materia de energía y en otros ámbitos para la reactivación económica, puesto que el volumen de los expedientes fotovoltaicos a nivel nacional ha sido muy superior al esperado inicialmente. Por ello, se considera necesario reducir los plazos de resolución y facilitar la tramitación mediante la implantación de una aplicación de gestión de estos expedientes.

2. Datos sobre la situación de partida.

A raíz del aumento de expedientes de energías renovables, el número de expedientes de instalaciones de energía eléctrica se ha cuadruplicado desde 2021, cuando se tramitaron 555 expedientes, hasta 2023, en el que se han registrado un total de 2.467 expedientes.

Aunque en el procedimiento de autorización intervienen diferentes actores, se estima que el plazo medio habitual desde que estos expedientes recaen en las Áreas de Industria y Energía es de 40 meses (proceso de Autorización de Construcción, ACC), que se puede alargar en ocasiones en función del desarrollo del proceso expropiatorio.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

El desarrollo tecnológico de la aplicación depende de la SGAD, y en el diseño será necesario implicar a los ministerios funcionales.

De no poder abordarse la creación de una aplicación integral de gestión, una solución alternativa sería mejorar la tramitación en sede electrónica de estos expedientes y su gestión desde ACCEDA, y, por otra parte, explorar posibles integraciones con la aplicación de Jurados de Expropiación Forzosa que pudiera ser útil en esa fase previa al procedimiento de autorización.

Mejora/meta/resultado perseguido

Agilizar la tramitación de los expedientes de energías renovables, facilitando su gestión, y como consecuencia, disminuir los tiempos de tramitación.

Indicadores de resultado

1. Aplicación para la gestión de expedientes de energías renovables implantada y en uso.

Indicadores de impacto

1. % de reducción de la duración de la tramitación de un expediente de energías renovables.
2. % de expedientes de energías renovables finalizados en plazo.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Diseño de necesidades: Recabar propuestas entre las Áreas funcionales de Industria y Energía y de los ministerios funcionales	15%	SGCAGET DDGG	Ministerios funcionales	2024			
2. Elaboración del documento base de trabajo	30%	SGCAGET		2024			
3. Programación del plan de trabajo junto a la SGAD	35%	SGCAGET	SGAD		2025		
4. Implementación y puesta en funcionamiento de la aplicación	20%	SGCAGET SGAD	DDGG			2026	

Indicadores de proceso o realización

1. Propuestas para el diseño funcional de la aplicación.
2. Documento base de trabajo, elaborado.
3. Programación del plan de trabajo junto a la SGAD, realizada.
4. % de implementación de la aplicación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4**SERVICIOS DE CALIDAD A LA CIUDADANÍA
EN TODO EL TERRITORIO****PROGRAMAS DE ACTUACIONES****4.1**

Implantación de programas de calidad con los ministerios funcionales dirigidos a mejorar los servicios prestados a la ciudadanía

4.2

Evaluación de la calidad de la organización y difusión de buenas prácticas

4.3

Análisis de la percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados

4.4

Implantación de un sistema de calidad acreditada para los laboratorios superiores de análisis de estupefacientes de la AGE en el Territorio



PROGRAMA 4.1. IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE CALIDAD CON LOS MINISTERIOS FUNCIONALES DIRIGIDOS A MEJORAR LOS SERVICIOS PRESTADOS A LA CIUDADANÍA

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Ministerios funcionales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La dependencia funcional de los servicios integrados en las Delegaciones del Gobierno origina una necesidad permanente de coordinación con los ministerios competentes en cada área o servicio, tanto en las tareas estructurales de planificación como a la hora de abordar posibles actuaciones que requieran de una actuación conjunta.

Algunos de los ministerios con los que la SGCAGET tiene más relación (debido a esta doble dependencia) son aquellos que ejercen las competencias funcionales en los ámbitos de función pública, migraciones, interior, economía, educación, sanidad y agricultura.

Se plantea la necesidad de crear un programa en el que tenga cabida la mención a las relaciones interministeriales para la mejora de la calidad, ya que es una de las peticiones desde las Áreas funcionales de todo el territorio.

2. Datos sobre la situación de partida.

Actualmente esta necesidad se concreta en la implantación de instrucciones, protocolos, acuerdos, convenios, etc. En definitiva, actuaciones que persiguen actuar de forma coordinada y que permitan sinergias para la mejora de la calidad de los servicios que presta el personal de las Áreas funcionales, y que redunden finalmente en una mejor asistencia a la ciudadanía o grupo de interés.

Si bien el Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática tiene actualmente un gran número de acuerdos de diversa índole con los diferentes departamentos ministeriales, aún hay muchas áreas de mejora que precisan un abordaje conjunto para garantizar una mejora de la calidad del servicio prestado.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad es la dependencia de otros departamentos ministeriales para poder cumplir con este programa, lo que dificulta que se pueda alcanzar un cumplimiento del 100% únicamente desde el MPTMD.

Mejora/meta/resultado perseguido

Mejorar la calidad de los servicios prestados por los servicios integrados de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares mediante acciones coordinadas con los departamentos ministeriales funcionales competentes.

Indicadores de resultado

1. N.º de instrucciones, acuerdos, resoluciones o convenios firmados, de acuerdo con las necesidades y áreas de mejora identificadas con los ministerios funcionales.
2. N.º de objetivos de calidad establecidos a partir de la publicación o firma de estos acuerdos.

Indicadores de impacto

- 1. % de cumplimiento en los objetivos de calidad.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Reuniones con todos los ministerios funcionales y evaluación e identificación de las necesidades y áreas de mejora	15%	SGCAGET	Ministerios funcionales DDGG/SSGG/DDII		2025		
2. Creación de grupos de trabajo	15%	SGCAGET	Ministerios funcionales DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	
3. Elaboración de instrucciones, planes de acción y propuestas conjuntas con acciones que se puedan medir	40%	SGCAGET Ministerios funcionales			2025	2026	2027
4. Integración de los objetivos de calidad en las instrucciones y proyectos derivados de las reuniones con los ministerios funcionales	30%	SGCAGET			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. N.º de reuniones mantenidas con cada departamento ministerial funcional.
- 2. N.º de grupos de trabajo creados.
- 3. N.º de instrucciones, planes de acción, convenios, etc., firmados con cada departamento ministerial funcional.
- 4. N.º de objetivos de calidad obtenidos de las instrucciones y planes firmados con los ministerios funcionales.



PROGRAMA 4.2. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Unidad responsable: ISAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGRHAGET, SGCAGET, SGRIAGET, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: División de Tecnologías de la Información (MPTMD).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La autoevaluación aporta a las organizaciones herramientas que permiten analizar sus procesos y resultados para identificar los puntos fuertes y deficiencias y determinar así las medidas de mejora necesaria. Se constituye, por tanto, en un mecanismo de gran valor para la mejora continua y el conocimiento sobre la propia organización.

El Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la AGE prevé la existencia de diferentes modelos de gestión de la calidad, y en 2021 la Secretaría de Estado de Función Pública resolvió el reconocimiento de los modelos EFQM, CAF, EVAM y Test de Calidad Cyklos, cuya selección corresponderá a cada órgano u organismo de la AGE en función de su situación y necesidades. En el ámbito de la AGE en el Territorio, se han llevado a cabo experiencias en determinados territorios para la implantación del modelo EFQM o del modelo CAF, y también un ejercicio general de autoevaluación que se llevó a cabo en 2022 con el Test de Calidad Cyklos, que constituye un modelo simplificado para el diagnóstico rápido de la gestión de las organizaciones públicas. El reto es, a partir de ahora, consolidar la trayectoria iniciada para implantar una cultura de mejora continua en el conjunto de la Administración General del Estado en el territorio.

Al mismo tiempo, existen experiencias exitosas en determinados territorios que podrían ser compartidas y aplicadas de forma generalizada, con la consiguiente optimización de recursos. Sin embargo, no existe un mecanismo de detección y reconocimiento.

2. Datos sobre la situación de partida.

En 2022, 51 Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno realizaron una autoevaluación con el Test de Calidad Cyklos, herramienta concebida para que los órganos o unidades administrativas obtengan un primer diagnóstico de su situación conforme al ciclo PDCA (planificar, desplegar o desarrollar, controlar y revisar). A través de esta autoevaluación, la organización dispuso en 2023 de información sobre las carencias y las áreas de mejora de la AGE en el Territorio. Tras esta autoevaluación pusieron en marcha proyectos de mejora derivados de las necesidades detectadas.

Se hace necesario dar continuidad a la política de mejora continua para afianzar esta cultura en 2024-2027 promoviendo la autoevaluación periódica mediante el Test de Calidad Cyklos o modelos más avanzados de gestión de la calidad, y la puesta en marcha de proyectos para la mejora en aquellas áreas sobre las que se detecten deficiencias.

A su vez, esa mejora también se puede promover favoreciendo el intercambio de buenas prácticas a partir de aquellos proyectos que se hayan demostrado exitosos en algunos territorios. Para esa difusión de proyectos no existe en la actualidad un espacio o herramienta específicos, de forma que la creación de un banco de conocimiento de buenas prácticas facilitaría que se pudieran compartir las experiencias de mayor éxito e impacto en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Para la creación de un banco de conocimiento de buenas prácticas se requeriría de una aplicación ad hoc. En caso de no contar con los medios TIC necesarios, se podrían utilizar herramientas colaborativas como alternativa.

Mejora/meta/resultado perseguido

- 1. Consolidar una cultura de mejora a través de la evaluación continua de la gestión de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, con revisiones periódicas que permitan obtener un diagnóstico e identificar áreas de mejora.
- 2. Difundir las buenas prácticas de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares para que los proyectos exitosos, relevantes y con un impacto positivo puedan extenderse a otros territorios.

Indicadores de resultado

- 1. % de DDGG/SSGG autoevaluadas en 2024 y en 2027.
- 2. % de proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2022 sobre los que se ha elaborado un informe de su impacto en las áreas de mejora.
- 3. N.º de proyectos de mejora publicados en el Banco de conocimiento de buenas prácticas al final del periodo.

Indicadores de impacto

- 1. % de DDGG/SSGG que han mejorado su resultado en la autoevaluación de 2024 y 2027 respecto a la autoevaluación anterior.
- 2. N.º de proyectos del Banco de conocimiento de buenas prácticas implantados en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Seguimiento del impacto de los proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2022 sobre las áreas de mejora identificadas	15%	ISAGET DDGG/SSGG		2024			
2. Creación del Comité para la selección de buenas prácticas	5%	ISAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG	2024			
3. Selección de proyectos de éxito para el Banco de conocimiento de buenas prácticas derivadas de la Autoevaluación 2022 por un comité de buenas prácticas	15%	ISAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG		2025		
4. Creación del Banco de conocimiento de buenas prácticas en espacio compartido y publicación de las buenas prácticas seleccionadas	5%	ISAGET División TI			2025		
5. Promoción y realización de una nueva autoevaluación a través del Test Cyklos u otras herramientas de evaluación	10%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII		2024			2027
6. Planificación y ejecución de proyectos de mejora tras la Autoevaluación realizada en 2024	10%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
7. Seguimiento del impacto de los proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2024 y proyectos de mejora 2022-2023 no ejecutados o medido su impacto anteriormente sobre las áreas de mejora identificadas	15%	ISAGET DDGG/SSGG/ DDII				2026	
8. Selección de proyectos de éxito derivados de la Autoevaluación 2024 para el Banco de conocimiento de buenas prácticas	15%	ISAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG/DDII			2026	
9. Seguimiento de la implantación en otras DDGG/SSGG/DDII de las buenas prácticas publicadas en el Banco de conocimiento	5%	ISAGET	DDGG/SSGG/ DDII				2027
10. Formación sobre mejora continua en las organizaciones (en el plan de Formación de la AGE en el Territorio)	5%	SGRHAGET			2025	2026	2027

Indicador de proceso o realización

1. % de proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2022 sobre los que se ha elaborado un informe de su impacto en las áreas de mejora.
2. Resolución de creación del Comité para la selección de buenas prácticas, aprobada.
3. N.º de proyectos de mejora seleccionados para su publicación en el Banco de conocimiento de buenas prácticas.
4. Banco de conocimiento de buenas prácticas con los proyectos de mejora publicados en un espacio accesible a toda la DGAGET y DDGG/SSGG/DDII.
5. % de DDGG/SSGG autoevaluadas a través del Test Cyklos u otras herramientas de evaluación.
6. N.º de proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2024, ejecutados.
7. % de proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2024 y proyectos de mejora 2022-2023 no ejecutados o medido su impacto anteriormente sobre los que se ha elaborado un informe de su impacto en las áreas de mejora.
8. N.º de proyectos de mejora seleccionados para su publicación en el Banco de conocimiento de buenas prácticas.
9. Informe de seguimiento de la implantación en otras DDGG/SSGG/DDII de las buenas prácticas publicadas en el Banco de conocimiento, elaborado.
10. N.º de acciones formativas realizadas sobre mejora continua en las organizaciones en el plan de Formación de la AGE en el Territorio.



PROGRAMA 4.3. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA CIUDADANÍA SOBRE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Unidad responsable: ISAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGRHAGET, SGCAGET, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados:

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Uno de los elementos esenciales para la mejora continua de las organizaciones es el conocimiento de la valoración de los servicios por las personas usuarias, pues permite identificar en qué se está actuando de manera correcta y qué expectativas de los usuarios no están siendo adecuadamente satisfechas. Para ello, el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la AGE prevé dos programas, uno sobre análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios de los servicios (Capítulo II) y otro sobre quejas y sugerencias (Capítulo IV).

2. Datos sobre la situación de partida.

La DGAGET realiza anualmente una encuesta sobre la satisfacción de las personas usuarias del servicio de atención presencial de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, en la que se valora desde la atención personal recibida al horario o el resultado de la gestión. También se han realizado puntualmente encuestas para conocer la satisfacción con el servicio de cita previa online en dichas oficinas y en las Oficinas de Extranjería. La apuesta por un servicio de calidad centrado en la ciudadanía requiere situar a esta como base en la toma de decisiones y, para ello, es esencial conocer la valoración que las personas usuarias hacen de los servicios prestados, especialmente en aquellas experiencias novedosas en las que lo que se busca es, precisamente, ofrecer un mejor servicio. Por esta razón, este programa ampliará el uso de las encuestas a los usuarios de servicios como La Administración cerca de ti (programa 1.1) o de las personas destinatarias del programa 1.2 para atención a colectivos vulnerables en las Oficinas de Información, Asistencia y Registro y en las Oficinas de Extranjería.

En paralelo, la ciudadanía ofrece de manera proactiva su percepción sobre el servicio recibido a través de la presentación de quejas, sugerencias y felicitaciones. Estas comunicaciones están reguladas en el mencionado Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, con un plazo máximo de respuesta de 20 días hábiles. Los datos de quejas recibidas en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares reflejan volúmenes superiores al millar a partir de 2021, con 1.130 quejas presentadas sobre el funcionamiento de los servicios integrados en ese año, 1.566 en 2022 y 1.686 en 2023, con un porcentaje superior al 90% de quejas contestadas en un plazo máximo de 20 días.

Estas comunicaciones permiten identificar aquellas unidades en las que las personas usuarias no están viendo satisfechas sus expectativas, de forma que la organización pueda actuar sobre sus recursos o reforzar dicho servicio con el fin de atender a aquellas situaciones que han generado esa insatisfacción.

Con el fin de sacar el máximo provecho a la manifestación de la percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados, este programa incidirá en un mayor tratamiento y explotación de las quejas y sugerencias, prestando especial atención a aquellos aspectos considerados prioritarios por la organización, y, de manera específica, a la dificultad existente en el acceso. Por ello, se realizará un tratamiento singular de las quejas y sugerencias relativas a la accesibilidad universal y a las dificultades derivadas de la existencia de cita previa, con el fin último de reducir su incidencia mediante la implantación de acciones correctoras de las situaciones que las motivaron.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La posible falta de participación de la ciudadanía en este programa puede dificultar la obtención de resultados fiables.

Mejora/meta/resultado perseguido

- 1. Consolidar el estudio de la valoración de las personas usuarias de los servicios como una herramienta habitual en la toma de decisiones para la mejora de la organización.
- 2. Aplicar el conocimiento de la percepción de la ciudadanía manifestada a través de las quejas y sugerencias para ofrecer un mejor servicio en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Indicadores de resultado

- 1. N.º de encuestas de satisfacción a las personas usuarias de los servicios realizadas.
- 2. % de DDGG/SSGG/DDII que han implantado acciones de mejora a partir del estudio de las quejas y sugerencias recibidas.

Indicadores de impacto

- 1. Valoración del servicio por las personas usuarias en las encuestas de satisfacción.
- 2. % de DDGG/SSGG que han reducido su tasa de quejas.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Realización de una encuesta anual de satisfacción a las personas usuarias del servicio de atención presencial de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, y elaboración y difusión del informe de resultados	20%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII		2024	2025	2026	2027
2. Realización de una encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.1 La Administración cerca de ti, y elaboración y difusión del informe de resultados	20%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII	SGCAGET	2024	2025	2026	2027
3. Realización de una encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.2 Mejora de la atención al público en las Oficinas de Información, Asistencia y Registro y en las Oficinas de Extranjería, con especial atención a colectivos vulnerables, y elaboración y difusión del informe de resultados	15%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII	SGCAGET			2026	2027
4. Tratamiento específico de las quejas y sugerencias recibidas sobre ámbitos prioritarios (accesibilidad universal, cita previa u otros identificados por la DGAGET)	15%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII	RESTO SUBD.	2024	2025	2026	2027
5. Elaboración de informes periódicos de seguimiento de las quejas y sugerencias y difusión del informe anual	15%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII		2024	2025	2026	2027
6. Análisis de las acciones de mejora derivadas de la presentación de quejas y sugerencias	15%	ISAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Informe de resultados de la encuesta de satisfacción a las personas usuarias del servicio de atención presencial de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, elaborado y difundido.
2. Informe de resultados de la encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.1 La Administración cerca de ti, elaborado y difundido.
3. Informe de resultados de la encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.2 Mejora de la atención al público en las Oficinas de Información, Asistencia y Registro y en las Oficinas de Extranjería, con especial atención a colectivos vulnerables, elaborado y difundido.
4. % de quejas y sugerencias sobre accesibilidad universal, cita previa y otros ámbitos prioritarios, a las que se les ha dado un tratamiento específico, respecto del total de quejas y sugerencias recibidas sobre esos ámbitos.
5. Informes periódicos elaborados e Informe anual de seguimiento, difundido.
6. Informe de análisis de las acciones de mejora derivadas de la presentación de quejas y sugerencias, elaborado.



PROGRAMA 4.4. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD ACREDITADA PARA LOS LABORATORIOS SUPERIORES DE ANÁLISIS DE ESTUPEFACIENTES DE LA AGE EN EL TERRITORIO

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, SGRHAGET, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios (AEMPS), empresas externas dedicadas a la formación en calidad y consultorías previas a la certificación/acreditación.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Las funciones que tienen asignadas los laboratorios de análisis de estupefacientes de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno exigen el cumplimiento de unos requisitos de calidad en cuanto a que:

- Por un lado, de los resultados que emiten se imponen sanciones administrativas.
- Por otro lado, ejercen la función de auxiliar a la Administración de Justicia en la lucha contra el tráfico de sustancias fiscalizadas internacionalmente.

Para esta última labor emiten informes de análisis que constituyen la prueba pericial que el juez usará para la imposición de la pena que corresponda en los procedimientos donde haya sospecha de tenencia y/o tráfico de estas sustancias fiscalizadas.

En los últimos años, además, ha aumentado el número de casos en los que el juez instructor, a petición de los abogados de la defensa, solicita pruebas que demuestren que los laboratorios de análisis de estupefacientes cumplen con los requisitos que les son de aplicación, en cuanto a los estándares de calidad aprobados internacionalmente y a los procedimientos de trabajo establecidos también a nivel internacional. El cumplimiento de los estándares de calidad de aplicación a los laboratorios de ensayo asegura la credibilidad de sus resultados y la implantación de un sistema de calidad documenta la implantación de estos estándares.

De esta manera, para asegurar la competencia e imparcialidad en las funciones que tienen asignadas estos laboratorios es necesaria la implantación, en concreto, de la norma UNE EN ISO IEC 17025:2017, de requisitos generales para la competencia de los laboratorios de análisis y calibración, cumpliendo así con el compromiso con la ciudadanía de emitir resultados veraces y fiables.

2. Datos sobre la situación de partida.

En el año 2020, en el marco del anterior Plan Estratégico, se incluyó como medida de actuación específica que los laboratorios de estupefacientes de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno iniciaran un proyecto de implantación de la calidad para una futura acreditación bajo el sello de AENOR.

De las acciones realizadas para el cumplimiento de esta medida se puede definir la siguiente situación de partida en los laboratorios superiores (Valencia, Sevilla, Alicante, Illes Balears y Málaga):

- El laboratorio de Valencia es el laboratorio donde más se ha avanzado en la implantación de la calidad. Dispone de personal facultativo dedicado a cuestiones de calidad y se encuentra inmerso desde 2021 en un programa de tutorización para poder validar uno de sus métodos de análisis bajo la UNE 17025.

- La situación en el resto de laboratorios superiores es variable. Faltan por elaborar procedimientos de trabajo. Se ha reforzado la dotación de personal en los últimos años. Aunque no cuentan con una persona dedicada en exclusiva a temas de calidad, sí se ha designado al menos una persona por laboratorio para participar en un proyecto de tutorización iniciado en 2023 (Sevilla, Alicante e Illes Balears), salvo el laboratorio de Málaga. En cuanto a los recursos materiales, la situación de partida es buena en cuanto a disponibilidad de equipos y planes de calibración.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Las dificultades están ligadas a la dedicación y conocimientos técnicos requeridos por parte del personal para la implantación de un sistema de calidad, la necesidad de recursos presupuestarios para los planes de calibración de equipos y la realización de consultorías, y la posible detección de deficiencias cuya subsanación no sea competencia de la DGAGET.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Implantar un sistema de calidad que avale la competencia y capacidad de, al menos, los laboratorios superiores de estupefacientes de las Áreas de Sanidad y Política Social de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.
2. Conseguir la acreditación de la validación de, al menos, un método de ensayo bajo la UNE EN ISO IEC 17025:2017.

Indicadores de resultado

1. N.º de laboratorios que tienen implantado un sistema de calidad, avalado por el responsable de laboratorio.
2. N.º de laboratorios que tienen validado al menos un ensayo de rutina del laboratorio, avalado por consultoría externa.
3. N.º de laboratorios que consiguen la acreditación por ENAC para un ensayo de rutina según la ISO UNE EN IEC 17025:2017.

Indicadores de impacto

1. N.º de laboratorios que pueden tener personal técnico/facultativo (al menos 1 empleado) dedicado al menos el 50% de su jornada laboral a la implantación de la calidad.
2. Todos los laboratorios de drogas deben estar formados en materia de implantación de la calidad, especialmente en el ámbito de la UNE EN ISO IEC 17025:2017.
3. Creación de un ensayo intercomparativo entre laboratorios nacionales liderado por el laboratorio de la AEMPS para la participación de todos los laboratorios, incluidos los básicos.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Creación de un grupo de trabajo de calidad a nivel nacional	10%	SGCAGET	DDGG/SSGG	2024	2025	2026	2027
2. Elaboración, divulgación e implantación de toda la documentación escrita necesaria para el cumplimiento de la normativa internacional de aplicación a los ensayos de rutina (PNTs, manuales de calidad, registros de formación, etc.)	10%	SGCAGET DDGG/SSGG			2025	2026	2027
3. Cualificación del personal de los laboratorios	10%	SGCAGET	SGRHAGET	2024	2025	2026	2027
4. Participación en ejercicios interlaboratorio nacionales e internacionales	10%	DDGG/SSGG	AEMPS		2025	2026	2027
5. Elaboración y realización de los planes de calibración de los equipos de laboratorio para el cumplimiento de la UNE EN ISO 17025 y otras normas internacionales de aplicación	10%	SGCAGET DDGG/SSGG			2025	2026	
6. Contratación de consultoría de situación inicial de los 5 laboratorios superiores (Valencia, Alicante, Sevilla, Illes Balears y Málaga)	25%	SGCAGET SGAFPAGET			2025		
7. Contratación de consultoría de situación final de los 5 laboratorios superiores para la preparación para la validación de métodos bajo la UNE 17025	25%	SGCAGET SGAFPAGET					2027

Indicadores de proceso o realización

1. Creación de un grupo de trabajo de calidad constituido por personal de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y actividad del grupo.
2. N.º de documentos escritos necesarios para la validación de al menos un ensayo de rutina (PNTs, registros...).
3. N.º de documentos escritos de aplicación general para los laboratorios de drogas como PNTs, registros de formación, manual de calidad...
4. N.º de laboratorios participantes en ensayos intercolaborativos nacionales.
5. Participación de todos los laboratorios superiores con resultado positivo en, al menos, un ensayo internacional.
6. N.º de contratos realizados.
7. N.º de contratos realizados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5**TRATAMIENTO ESPECÍFICO DE LAS SINGULARIDADES EN LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LOS TERRITORIOS NO PENINSULARES (CEUTA Y MELILLA, ILLES BALEARS Y CANARIAS) Y CON LENGUAS COOFICIALES****PROGRAMAS DE ACTUACIONES****5.1**

Utilización de las lenguas cooficiales en la tramitación electrónica de los procedimientos

5.2

Capacitación del personal empleado público de la AGE en el Territorio para la atención a la ciudadanía en las lenguas cooficiales

5.3

Implantación de un procedimiento de ayudas al transporte de mercancías en Ceuta y Melilla mediante herramientas de tramitación electrónica

5.4

Actualización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla

5.5

Impulso de la Administración electrónica en los trámites del ámbito laboral de las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla

5.6

Desarrollo informático del registro de asociaciones de Ceuta y Melilla y autorizaciones sobre bienes inmuebles de Ceuta y Melilla



PROGRAMA 5.1. UTILIZACIÓN DE LAS LENGUAS COOFICIALES EN LA TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno.

Otros actores involucrados: Subsecretaría (MPTMD), Dirección General de Gobernanza Pública y Secretaría General de Administración Digital (MTDFP).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La utilización de las lenguas cooficiales en las Comunidades Autónomas (CCAA) constituye un elemento generador de riqueza cultural, social y económica. Los Estatutos de Autonomía que reconocen la existencia y cooficialidad de lenguas propias en sus respectivas CCAA, incluyen una serie de normas para garantizar el respeto y la protección de la pluralidad lingüística en su ámbito territorial. De esta manera, se garantizan los derechos de sus hablantes en el uso normal y oficial de los dos idiomas. La norma general en los Estatutos es que se inste a los poderes públicos a garantizar el uso normal y oficial de las lenguas propias y a potenciar su utilización en todos los órdenes de la vida pública. Algunos de ellos, incluso, reconocen expresamente el derecho a utilizar las dos lenguas oficiales y el deber de conocerlas, debiendo establecerse las medidas necesarias para facilitar el ejercicio de estos derechos y el cumplimiento de este deber para que no pueda haber discriminación por el uso de una u otra lengua. Siguiendo esta estela, la Ley 39/2015 establece la obligación de que los procedimientos administrativos se tramiten en la lengua elegida por la persona interesada.

De acuerdo con el Real Decreto 273/2024, de 19 de marzo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática, es competencia de la Secretaría General de Coordinación Territorial del MPTMD la potenciación del uso de las lenguas oficiales en la Administración General del Estado. La Dirección General de Cooperación Autonómica y Local del mismo Ministerio tiene atribuida, por su parte, en el mismo Real Decreto, el análisis, impulso y coordinación técnica en la Administración General del Estado del uso de las lenguas oficiales, a través del Consejo de las Lenguas Oficiales en la Administración General del Estado y de la Oficina para las Lenguas Oficiales.

Los diferentes informes elaborados por la Oficina para las Lenguas oficiales coinciden en que ha mejorado el grado de conocimiento y sensibilidad por parte de los órganos de la Administración General del Estado sobre la importancia de garantizar los derechos lingüísticos de la ciudadanía. Las diferentes opciones lingüísticas se tienen en cuenta en la imagen exterior de los ministerios y organismos públicos, y en muchos casos se tiene presente la obligación de los poderes públicos de garantizar el derecho del ciudadano a usar las lenguas cooficiales en sus relaciones con las administraciones. En concreto, el último *Informe de diagnóstico sobre el grado de cumplimiento del uso de las lenguas cooficiales en la Administración General del Estado (dic. 2020)* reconoce que la mayoría de las páginas web y sedes electrónicas de los ministerios y organismos públicos vinculados o dependientes de estos prevén opciones lingüísticas. Es cierto que sigue habiendo heterogeneidad en los sitios Web, y no todos contemplan en todo momento las distintas opciones posibles, sin embargo, se destaca que en la Administración del Estado en el Territorio donde existe régimen de cooficialidad lingüística las mejoras han sido y son muy superiores a las desarrolladas en los servicios centrales. La mayoría de los ministerios y organismos que han aportado información consideran que, sin perjuicio de las mejoras que deben acometerse, el derecho de los ciudadanos a relacionarse en las lenguas cooficiales está prácticamente garantizado.

No obstante lo anterior, una mera revisión visual de las diferentes páginas por las que se debe desplazar para acceder a los procedimientos electrónicos contenidos en la sede electrónica del MPTMD, una vez elegida en la interfaz el idioma cooficial, ya muestra múltiples deficiencias tanto en las traducciones realizadas como en lo incompletas de las mismas.

Generalmente el primer nivel de los menús, el contenido estático, se encuentra traducido, pero no así el contenido dinámico que desarrolla al anterior.

Pero una vez se accede al procedimiento para su tramitación electrónica, identificada la persona interesada, es raro el procedimiento en el que la información o los formularios estén traducidos a la lengua cooficial (salvo en pocos casos y en algún campo concreto).

Por tanto, existe una disparidad importante entre la documentación, formularios y modelos accesibles para la ciudadanía en las sedes físicas de la mayoría de unidades y servicios periféricos, que se encuentran disponibles en ambas lenguas, y la documentación, formularios y modelos de los procedimientos electrónicos contenidos en la sede electrónica del MPTMD que generalmente solo se encuentran disponibles en castellano. Debe recordarse que, conforme a los datos del Observatorio de Administración Electrónica (OBSAE) de enero de 2024, el 90,31% de los servicios que presta la AGE se tramitan electrónicamente por lo que garantizar el uso de las lenguas cooficiales en la tramitación electrónica es imprescindible para hacer efectivas las obligaciones legales en esta materia tan sensible, especialmente el derecho a tramitar el procedimiento en la lengua elegida por la persona interesada.

En consecuencia, para garantizar el derecho a utilizar las dos lenguas en la tramitación electrónica de los procedimientos electrónicos resulta necesario proceder a una **revisión en profundidad de los contenidos de la sede electrónica del MPTMD y traducir y facilitar el acceso en la lengua cooficial propia de las CCAA afectadas a toda la documentación e información disponible en la sede.**

2. Datos sobre la situación de partida.

Conforme dispone el último *Informe de diagnóstico sobre el grado de cumplimiento del uso de las lenguas cooficiales en la Administración General del Estado (dic. 2020)* la mayoría de las páginas web y sedes electrónicas de los ministerios y organismos públicos vinculados o dependientes de estos prevén opciones lingüísticas para garantizar el uso de las lenguas cooficiales. Es cierto que sigue habiendo heterogeneidad en los sitios Web, y no todos contemplan en todo momento las distintas opciones posibles, sin embargo, se destaca que en la Administración del Estado en el territorio donde existe régimen de cooficialidad lingüística las mejoras han sido muy superiores a las desarrolladas en los servicios centrales. La mayoría de los ministerios y organismos que han aportado información consideran que, sin perjuicio de las mejoras que deben acometerse, el derecho de los ciudadanos a relacionarse en las lenguas cooficiales está prácticamente garantizado.

Sin embargo, la situación actual es que, en las páginas de acceso, el primer nivel de los menús, el contenido estático, se encuentra traducido, pero no así el contenido dinámico. Se aprecia, sin embargo, un importante avance en esta materia en el caso de algunas páginas web, que encuentran traducidos sus contenidos hasta el tercer nivel de navegación. Pero una vez accedido al procedimiento electrónico completo, el nivel de traducción es muy bajo y en muchos casos ni siquiera existe.

Con datos de 2019, la mayoría de los ministerios reconocen que no se encuentra traducido a las lenguas cooficiales todo el contenido de sus webs.

En la sede electrónica del MPTMD se puede afirmar que ninguno de los formularios electrónicos de los procedimientos administrativos accesibles en la sede se encuentra traducido al 100% a las lenguas cooficiales, todo ello dentro de una variada casuística. Existen casos como el derecho de reunión, que solo están traducidos al catalán.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad de la medida puede ser el elevado esfuerzo, tanto humano como económico, que supondría una traducción total de la sede electrónica a las lenguas cooficiales. Como alternativa, se pueden buscar fuentes de financiación externa y/o externalizar el trabajo (convenios, subvenciones, fondos comunitarios...).

Otra dificultad consiste en que el órgano competente para realizar el mantenimiento y, en su caso, la traducción de los procedimientos y los contenidos de la sede sea ajeno al MPTMD. Ocurre por ejemplo en procedimientos alojados en la sede del MPTMD pero que, sin embargo, se derivan a otras sedes ajenas al MPTMD, por ejemplo, procedimientos relacionados con altos cargos o con calidad. Deben buscarse vías de coordinación y colaboración.

Otro problema puede derivar de las competencias que en materia de Administración digital tengan otros órganos de la AGE y que puedan interferir en el proceso de actualización como la Dirección General de Gobernanza Pública o la SGAD, si fuera necesaria su participación.

Mejora/meta/resultado perseguido

Revisar los contenidos de la sede electrónica del MPTMD y traducir y facilitar el acceso en la lengua cooficial propia de las CCAA de toda la documentación e información disponible en la sede, incluyendo todos los formularios y modelos electrónicos contenidos en los diferentes procedimientos administrativos electrónicos accesibles a través de la sede.

Indicadores de resultado

- 1. % de ejecución de la revisión y actualización de los contenidos identificados.

Indicadores de impacto

- 1. % de incremento de la utilización de los procedimientos en lengua cooficial .

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Revisión de la información y documentación contenida en la sede electrónica del MPTMD, identificando los contenidos concretos afectados	25%	DDGG/SSGG		2024			
2. Identificación y diseño de las herramientas y recursos técnicos necesarios para proceder a la revisión	50%	SGCAGET SGAD Subsecretaría MPTMD			2025		
3. Revisión y actualización concreta de contenidos	25%	SGCAGET SGAD Subsecretaría MPTMD			2025		

Indicadores de proceso o realización

- 1. % de ejecución del proceso de identificación de contenidos.
- 2. Identificación y disponibilidad de las herramientas y recursos necesarios para proceder a la revisión realizada.
- 3. % de contenidos revisados y actualizados en la sede electrónica del MPTMD.



PROGRAMA 5.2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO DE LA AGE EN EL TERRITORIO PARA LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS LENGUAS COOFICIALES

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: INAP, organizaciones sindicales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La utilización de las lenguas cooficiales en las CCAA constituye un elemento generador de riqueza cultural, social y económica. Los Estatutos de Autonomía que reconocen la existencia y cooficialidad de lenguas propias en sus respectivas CCAA, incluyen una serie de normas para garantizar el respeto y la protección de la pluralidad lingüística en su ámbito territorial. De esta manera, se garantizan los derechos de sus hablantes en el uso habitual y formal de ambos idiomas. En la misma línea, la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas establece en el artículo 15 que “los interesados que se dirijan a los órganos de la Administración General del Estado con sede en el territorio de una Comunidad Autónoma podrán utilizar también la lengua que sea cooficial en ella”.

Los diferentes informes elaborados por la Oficina para las Lenguas oficiales, adscrita a la Secretaría de Estado de Cooperación Territorial del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática, coinciden en que ha mejorado el grado de conocimiento y sensibilidad por parte de los órganos de la Administración General del Estado sobre la importancia de garantizar los derechos lingüísticos de la ciudadanía. Las diferentes opciones lingüísticas se tienen en cuenta en la imagen exterior de los ministerios y organismos públicos, y en muchos casos se tiene presente la obligación de los poderes públicos de garantizar el derecho del ciudadano a usar las lenguas cooficiales en sus relaciones con las administraciones.

El carácter fundamental que tienen las relaciones humanas en el contexto de los servicios públicos prestados por la Administración General del Estado en el Territorio convierte en un protagonista esencial, para el ejercicio de este derecho, al conjunto de las empleadas y empleados públicos. Es por ello, que el papel que debe asumir la formación permanente y la adquisición de competencias en las lenguas cooficiales se convierte en un elemento prioritario para la Administración Pública.

2. Datos sobre la situación de partida.

El último *Informe de diagnóstico sobre el grado de cumplimiento del uso de las lenguas cooficiales en la Administración General del Estado (dic. 2020)* señala que la capacitación lingüística del personal “se contempla y garantiza en términos generales en unidades y servicios territoriales del Estado. No obstante, una vez más, existen claras diferencias entre regiones, de forma que aquellos servicios periféricos del Estado ubicados en Comunidades donde el euskera es lengua cooficial (País Vasco y Navarra) reconocen que este derecho no se encuentra siempre garantizado, en tanto que no disponen de suficiente personal con conocimiento de la lengua cooficial”.

Del análisis del citado informe se desprende que solo la Delegación del Gobierno en Cataluña considera satisfactorio el nivel en el que se garantiza la contestación al ciudadano en la lengua cooficial elegida por este en sus relaciones con la Delegación del Gobierno y los medios disponibles para garantizar los derechos lingüísticos de los ciudadanos. Por su parte, Galicia e Illes Balears entienden como satisfactorio solo el primero de los requisitos, mientras que en lo que refiere a los medios disponibles reduce el nivel de cumplimiento hasta aceptable. La Delegación del Gobierno en la Comunidad Valenciana coincide con las Delegaciones anteriormente citadas en lo que refiere a las garantías de contestación reduciendo hasta mejorable la existencia de medios disponibles.

Por último y siguiendo en la línea de lo reseñado en el primer punto, serán las Delegaciones del Gobierno en el País Vasco y Navarra las que consideren que el punto de partida resulta menos satisfactorio, mientras que en Navarra se considera que los elementos valorados resultan en ambos casos aceptables, para la Delegación del Gobierno en el País Vasco se entiende que ambos resultan mejorables.

El compromiso con la excelencia con el que cuenta la Administración General del Estado en el Territorio y la necesaria dotación de medios para garantizar el ejercicio de los derechos por parte de la ciudadanía hacen fundamental la formación de los medios humanos en el conocimiento y manejo de las lenguas cooficiales cuyo ejercicio viene garantizado por la Constitución Española y los diferentes Estatutos de Autonomía.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La Administración General del Estado se constituye como una organización de gran dimensión tanto a nivel cuantitativo como cualitativo a la que acceden empleadas y empleados públicos de Cuerpos y Escalas diversos y de orígenes territoriales dispares. Del mismo modo, la movilidad propia de la carrera funcionarial constituye a la Administración General del Estado en el Territorio, como una organización amplia, dinámica y diversa en las funciones que desempeña.

En primer lugar, su tamaño y relativa volatilidad, al estar sujeta a constantes salidas e incorporaciones fruto de la movilidad anteriormente señalada, dificultan el mantenimiento de una organización plenamente formada en el uso de las lenguas cooficiales, haciendo depender a la organización, de los planes formativos de las administraciones de origen.

Por su parte, la amplia gama de funciones asumidas y su carácter especialmente técnico hacen que en la formación recaigan un número amplio de necesidades, por las exigencias de capacitación que requieren los puestos desempeñados por el personal de la AGE en el Territorio. Es por ello que la formación en lenguas cooficiales viene a competir con otro conjunto igualmente amplio de necesidades formativas.

Mejora/meta/resultado perseguido

Mejorar la capacitación lingüística del personal de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares en territorios con lenguas cooficiales para garantizar a la ciudadanía el derecho a ser atendido en la lengua de su elección.

Indicadores de resultado

1. N.º de acciones formativas en lenguas cooficiales realizadas a lo largo del periodo.

Indicadores de impacto

1. Aumento del personal con capacitación en las dos lenguas oficiales del territorio.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Estudio de las necesidades formativas en lenguas cooficiales por parte del personal de las DDGG	40%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024			
2. Inclusión en los Planes Formativos de la AGE en el Territorio de acciones de capacitación en lenguas cooficiales para el personal de territorios con lengua propia	40%	SGRHAGET		2024	2025	2026	2027
3. Planificación con el INAP de una oferta formativa adecuada y tendente a la obtención de los títulos oficiales acreditativos para los funcionarios de dichas Delegaciones	20%	SGRHAGET INAP			2025		

Indicador de proceso o realización

- 1. Estudio de situación del uso de las lenguas cooficiales en las DDGG/SSGG/DDII afectadas, realizado.
- 2. N.º de acciones incluidas en los Planes Formativos de la AGE en el Territorio para garantizar la formación en lenguas cooficiales.
- 3. Oferta formativa en lenguas cooficiales para el personal de las DDGG/SSGG/DDII afectadas incluida en la planificación del INAP.



PROGRAMA 5.3. IMPLANTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE AYUDAS AL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN CEUTA Y MELILLA MEDIANTE HERRAMIENTAS DE TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla, SGRHAGET.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

El Real Decreto 332/2023, de 3 de mayo, por el que se regula la compensación al transporte marítimo y aéreo de mercancías con origen o destino en Ceuta y Melilla establece un sistema de compensaciones, que permite abaratar el coste efectivo del transporte de mercancías por vía marítima y aérea entre la Ciudad de Ceuta y la península, la Ciudad de Melilla y la península, así como el efectuado entre ambas Ciudades Autónomas, y entre estas y otros territorios de los Estados miembros de la Unión Europea y demás Estados firmantes del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo.

Si bien el Real Decreto que regula estas ayudas fue publicado en mayo de 2023, no será objeto de convocatoria hasta el primer cuatrimestre de 2024. Para garantizar que estas ayudas al transporte se presten con los estándares de calidad y accesibilidad óptimos, las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla están diseñando el procedimiento aplicable, y evaluando los medios materiales y personales necesarios que requerirán las unidades gestoras (Áreas de Fomento).

Con el objetivo de que los solicitantes de estas ayudas puedan tramitar con la máxima celeridad y seguridad jurídica sus solicitudes, los retos que deberán afrontarse requerirán un triple enfoque:

- Definir un procedimiento de ejecución común para los territorios de Ceuta y Melilla que permita incorporar las necesidades y singularidades de los residentes de cada uno de estos territorios.
- Elaborar una aplicación informática que permita la tramitación electrónica del procedimiento.
- Definir las necesidades de recursos humanos de las Áreas de Fomento para la tramitación ágil de este nuevo procedimiento.

2. Datos sobre la situación de partida.

Al tratarse de un procedimiento inédito en los territorios de Ceuta y Melilla no se dispone de datos sobre el volumen de solicitudes y expedientes que se tramitarán. Los créditos destinados a este fin serán 250.000 euros, que podrán ser ampliables.

Mejora/meta/resultado perseguido

Implantar un procedimiento de ayudas al transporte de mercancías en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla cuya tramitación sea íntegramente electrónica.

Indicadores de resultado

1. Herramienta de tramitación electrónica para las ayudas al transporte de mercancías en Ceuta y Melilla implantada y en uso.

Indicadores de impacto

- 1. % de expedientes de ayudas al transporte de mercancías en Ceuta y Melilla tramitados electrónicamente.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de una ficha de procedimiento común para los territorios de Ceuta y Melilla que permita desarrollar el Real Decreto 332/2023, de 3 de mayo, incorporando las necesidades y singularidades de los residentes de estos territorios	50%	SGCAGET DDGG		2024			
2. Diseño, desarrollo e implementación de una aplicación informática a partir de la ficha de procedimiento que permita la tramitación electrónica del procedimiento	30%	SGCAGET SGAD		2024			
3. Elaboración de un informe de evaluación del resultado de la tramitación de la primera convocatoria y realización de propuestas de mejora	10%	DDGG			2025		
4. Valoración de la viabilidad de las propuestas de mejora realizadas y de las medidas a adoptar	10%	SGCAGET SGRHAGET			2025		

Indicadores de proceso o realización

- 1. Ficha de procedimiento común y modelos para los territorios de Ceuta y Melilla, elaborada.
- 2. Aplicación informática desarrollada a partir de la ficha y modelos, implementada.
- 3. Informe de evaluación de la primera convocatoria y propuestas de mejora, elaborado y remitido a la SGCAGET y SGRHAGET.
- 4. Informe de valoración de la viabilidad de las propuestas realizadas y de las medidas a adoptar, realizado.



PROGRAMA 5.4. ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN SOBRE BIENES INMUEBLES EN LAS DELEGACIONES DEL GOBIERNO EN CEUTA Y MELILLA

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.

Otros actores involucrados: Ministerio de Defensa.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

En las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla se requiere una autorización de la Delegación del Gobierno para la adquisición, constitución, transmisión y modificación de derechos reales sobre bienes inmuebles, así como la construcción o edificación de cualquier clase. Esta autorización viene regulada por una norma preconstitucional que obliga a ciudadanos nacionales, ciudadanos miembros de la Unión Europea y extranjeros de terceros países.

El procedimiento fue establecido por la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional, y su Reglamento de desarrollo, aprobado por el Real Decreto 689/1978, de 10 de febrero. Tras casi 50 años desde la aprobación de esta normativa reguladora, los cambios en las circunstancias que propiciaron su aprobación, desde la aprobación de los Estatutos de Autonomía a la incorporación de España a la Unión Europea, hacen conveniente su actualización para evitar un tratamiento diferente frente a otros españoles o ciudadanos de estados miembros de la UE que pretendan disponer de sus inmuebles en otras zonas singulares para la defensa nacional. Además, la autorización para ciudadanos extranjeros extracomunitarios puede llegar a demorarse varios meses, lo que supone una traba y un elemento desincentivador para la compra de bienes inmuebles.

A todo lo anterior cabe añadir que, el régimen sancionador previsto en la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional ha sido declarado inconstitucional por la Sentencia 199/2022 de 17 de febrero de 2022, dictada por la Sala de lo Contencioso-administrativo del Tribunal Supremo en el recurso de casación 2314/2021.

2. Datos sobre la situación de partida.

En el caso Ceuta, en el año 2023 se tramitaron 906 autorizaciones de bienes inmuebles, de ellas 876 a ciudadanos nacionales o comunitarios y 30 autorizaciones a ciudadanos extranjeros que se concedieron una vez recibido informe preceptivo del Ministerio de Defensa.

En el caso de Melilla, en el año 2023 se tramitaron 952 autorizaciones de bienes inmuebles, de ellas 924 a ciudadanos nacionales o comunitarios y 28 autorizaciones a ciudadanos extranjeros que se concedieron una vez recibido informe preceptivo del Ministerio de Defensa.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Aun cuando la tramitación y concesión de las autorizaciones sobre bienes inmuebles se realizan por las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla pertenecientes al Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática, el marco normativo de las autorizaciones tiene origen en el ámbito competencial del Ministerio de Defensa:

- Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional.
- Real Decreto 689/1978, de 10 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional, que desarrolla la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional.
- Real Decreto 374/1989, de 31 de marzo, por el que se modifica el Reglamento de ejecución de la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de Zonas e Instalaciones de Interés para la Defensa Nacional.

Por lo que la propuesta de modernización del procedimiento de las autorizaciones deberá realizarse con la participación del departamento ministerial citado anteriormente.

Mejora/meta/resultado perseguido

Actualizar el procedimiento de las autorizaciones sobre bienes inmuebles para adecuar la normativa legal a la realidad social de la Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.

Indicadores de resultado

- 1. Modificación de la normativa reguladora del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles, aprobada.

Indicadores de impacto

- 1. % de disminución de la carga de trabajo generada por el procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.
- 2. Valoración de la celeridad obtenida tras la incorporación del nuevo procedimiento en la tramitación de autorizaciones a extranjeros extracomunitarios.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de la propuesta inicial de modernización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles, tanto en el régimen sancionador regulado en la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional como el procedimiento de autorización regulado en su Reglamento	20%	SGCAGET DDGG		2024			
2. Creación de un grupo de trabajo con el Ministerio de Defensa para la coordinación del borrador de modificación de la Ley 8/1975, de 12 de marzo y su Reglamento	20%	SGCAGET DDGG M DEFENSA			2025		
3. Modificación del marco normativo derivado de la Ley 8/1975, de 12 de marzo y del Real Decreto 689/1978, de 10 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 8/1975, de 12 de marzo	50%	M DEFENSA				2026	
4. Adecuación del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles a la nueva realidad normativa	10%	DDGG					2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Propuesta de modernización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles, tanto en el régimen sancionador regulado en el Ley 8/1975, de 12 de marzo, como el procedimiento de autorización regulado en el Reglamento, elaborada.
- 2. Grupo de trabajo con el Ministerio de Defensa para la coordinación del borrador de modificación de las autorizaciones de bienes inmuebles tramitadas por las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla en zonas e instalaciones de interés para la Defensa, creado y con reuniones trimestrales celebradas.
- 3. Modificación del marco normativo de las autorizaciones de bienes inmuebles expedidas por las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla en zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional, aprobada.
- 4. Adecuación del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles a la nueva realidad normativa realizada.



PROGRAMA 5.5. IMPULSO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN LOS TRÁMITES DEL ÁMBITO LABORAL DE LAS DELEGACIONES DEL GOBIERNO EN CEUTA Y MELILLA

Unidad responsable: SGCAGET

Otras unidades involucradas: Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP), Dirección General de Trabajo y Dirección General de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas (MTES)

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Las Áreas de Trabajo e Inmigración de las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla son las únicas autoridades laborales en el territorio, dependientes de la Administración del Estado. En el resto, las competencias de índole laboral se han transferido a las Comunidades Autónomas. El reducido número de ciudadanos al que deben prestar servicios (alrededor de unos 85.000 en cada una de las ciudades) provoca que los procesos administrativos que se llevan a cabo no sean numerosos, pero que simultáneamente deban resolverse asuntos muy dispares, dándose la circunstancia, además, de que son atendidos por un reducido número de empleados públicos. Ello ha supuesto que se han prolongado en el tiempo sistemas de trabajo ya superados por el entorno digital.

2. Datos sobre la situación de partida.

En estos momentos, la actividad del Área se ha informatizado considerablemente, como consecuencia del impacto de las aplicaciones informáticas impulsadas por el Ministerio de Trabajo y Economía Social:

- REGCON: Registro de convenios colectivos y planes de igualdad.
- DELTA: Gestión de partes de accidentes de trabajo.
- SERPA: Servicios de prevención de riesgos laborales.
- SIGETT: Registro y gestión de empresas de trabajo temporal.
- REA: Registro de Empresas Acreditadas (en el sector de la construcción).

No obstante, en otras materias la informatización no se ha producido o se ha producido sólo parcialmente como en el caso de la gestión del desplazamiento transnacional de trabajadores, la tramitación de expedientes de regulación de empleo o el registro de Sociedades Cooperativas.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad deriva de la necesaria coordinación con los departamentos ministeriales competentes en materia laboral y tecnológica para poder llevar a cabo esta actuación.

Mejora/meta/resultado perseguido

Completar la informatización de determinados procedimientos tramitados por las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla como autoridades laborales en sus territorios, que actualmente son tramitados de forma manual.

Indicadores de resultado

- 1. N.º de Expedientes de regulación de empleo tramitados por la aplicación SERENA.
- 2. N.º de comunicaciones de desplazamiento trasnacional de trabajadores a través de la Ley 45/1999, de 29 de noviembre, sobre el desplazamiento de trabajadores en el marco de una prestación de servicios transnacional.
- 3. N.º de registros inscritos digitalmente.

Indicadores de impacto

- 1. Reducción de los tiempos de tramitación en los expedientes de regulación de empleo.
- 2. Reducción de los tiempos de gestión de las comunicaciones de desplazamiento trasnacional de trabajadores.
- 3. Optimización del tiempo de trabajo del personal empleado público de las Áreas de Trabajo de las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Solicitud y alta del personal afectado de las DDGG en Ceuta y Melilla en la aplicación SERENA de Procedimientos de Regulación de Empleo	20%	SGCAGET DDGG MTES		2024			
2. Convocatoria de reunión con el Ministerio de Trabajo y Economía Social para la utilización de la aplicación de tramitación de la comunicación de desplazamiento trasnacional de trabajadores (Ley 45/1999)	20%	SGCAGET DDGG MTES		2024			
3. Formalización de acuerdo para el uso de la aplicación de tramitación de la comunicación de desplazamiento trasnacional de trabajadores	20%	SGCAGET DDGG MTES			2025		
4. Propuesta al Ministerio de Trabajo y Economía Social de realización de pruebas piloto en Ceuta y Melilla de las aplicaciones que desarrolle	20%	SGCAGET MTES		2024	2025		
5. Análisis de los expedientes de registro que se tramitan de forma totalmente manual: Evaluación de la cantidad y del tiempo de tramitación	10%	SGCAGET DDGG MTES			2025		
6. Convocatoria de reunión con el Ministerio de Trabajo y Economía Social para proponer la incorporación de los expedientes tramitados en las DDGG en Ceuta y Melilla al registro del MTES	5%	SGCAGET DDGG MTES			2025		
7. Diseño y creación de un sistema de digitalización y archivo de expedientes (esta acción se realizará en el caso de que los expedientes no se puedan archivar digitalmente en el registro del MTES)	5%	SGCAGET DDGG			2025	2026	

Indicadores de proceso o realización

1. Alta del personal afectado de las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla en la aplicación SERENA, realizada.
2. N.º de reuniones celebradas con el MTES para la utilización de aplicación de tramitación de la comunicación de desplazamiento transnacional.
3. Acuerdo formalizado con el MTES para el uso de aplicación desarrollada por el MTES para la tramitación del desplazamiento transnacional de trabajadores en aplicación de la Ley 45/1999.
4. Pruebas piloto de la aplicación, propuestas y realizadas.
5. Análisis de los expedientes de registro de tramitación manual, realizado.
6. N.º de reuniones celebradas con el MTES para proponer la incorporación de los expedientes tramitados por las DDGG en Ceuta y Melilla al registro del MTES.
7. Sistema de digitalización de expedientes de Cooperativas como preparación a la incorporación al Registro Electrónico de Cooperativas, como Sección dentro del Registro estatal, creado.



PROGRAMA 5.6. DESARROLLO INFORMÁTICO DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES DE CEUTA Y MELILLA Y AUTORIZACIONES SOBRE BIENES INMUEBLES DE CEUTA Y MELILLA

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

En las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla existe un Registro de Asociaciones creado de conformidad con la Disposición adicional primera del Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones, donde deben inscribirse las asociaciones cuyo ámbito de actuación territorial sean dichas ciudades. Asimismo, se requiere una autorización de la Delegación del Gobierno para obras y cualquier trámite de transmisión, modificación o constitución de derechos reales sobre bienes inmuebles, radicados en ambas Ciudades Autónomas.

La tramitación de ambos procedimientos se realiza por aplicación informática y base datos desarrolladas por los servicios informáticos, principalmente de la Delegación del Gobierno en Ceuta. Estas aplicaciones requieren adaptación a lo previsto en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, de procedimiento administrativo común de las Administraciones Públicas, la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público y el 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, entre otros; y, en el caso del Registro de Asociaciones, a lo previsto en el Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, anteriormente citado, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones.

2. Datos sobre la situación de partida.

En el año 2023 se realizaron en Ceuta un total de 283 actos vinculados a las asociaciones de los cuales 23 fueron nuevas inscripciones. En Melilla se realizaron 31 actos de inscripción de nuevas asociaciones, además de la emisión de certificados, modificaciones estatutarias y demás actos vinculados a la vida asociativa.

En el caso de las autorizaciones sobre bienes inmuebles, en el mismo periodo en Ceuta se tramitaron 906 y en Melilla 952 autorizaciones.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Un posible riesgo para la viabilidad de este programa se encuentra en la baja incidencia de este procedimiento, que podría retrasar su implantación a la hora de priorizar otros proyectos de mayor impacto.

Mejora/meta/resultado perseguido

Completar la tramitación electrónica de los procedimientos del Registro de Asociaciones y de autorizaciones sobre bienes inmuebles en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.

Indicadores de resultado

1. Aplicación informática para los procedimientos del Registro de Asociaciones implantada y en uso en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.
2. Aplicación informática para los procedimientos de autorizaciones sobre bienes inmuebles implantada y en uso en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.

Indicadores de impacto

1. Informe de impacto sobre funcionarios usuarios de las nuevas aplicaciones.
2. % de disminución de la carga de trabajo en los procedimientos del Registro de Asociaciones y de autorizaciones sobre bienes inmuebles en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla.
3. Informe de impacto sobre las personas usuarias de las aplicaciones a través de la valoración de encuestas de satisfacción.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Reunión del grupo de trabajo Ceuta/Melilla para fijar lo que se requiere de las aplicaciones informáticas	10%	DDGG		2024			
2. Reunión del grupo de trabajo con la SGCAGET para la exposición de las necesidades	10%	DDGG SGCAGET			2025		
3. Reunión del grupo de trabajo Ceuta/Melilla con la SGCAGET y SGAD para la implementación de las aplicaciones informáticas	10%	DDGG SGCAGET SGAD			2025		
4. Desarrollo de las aplicaciones por la SGAD	50%	SGCAGET SGAD				2026	
5. Formación del personal usuario de las aplicaciones y subidas de las mismas en preproducción	10%	SGCAGET SGAD DDGG					2027
6. Implementación de las aplicaciones y tramitación ordinaria	10%	SGCAGET SGAD DDGG					2027

Indicador de proceso o realización

1. Reuniones semestrales del grupo de trabajo Ceuta/Melilla para fijar lo que se requiere de las aplicaciones informáticas, celebradas.
2. Reuniones semestrales del grupo de trabajo con la SGCAGET para la exposición de las necesidades, celebradas.
3. Reuniones semestrales del grupo de trabajo Ceuta/Melilla con la SGCAGET y la SGAD, para la implementación de las aplicaciones informáticas, celebradas.
4. % de ejecución del desarrollo de las aplicaciones.
5. Formación del personal usuario de las aplicaciones impartida y subidas de las mismas en preproducción, realizada.
6. Implementación de las aplicaciones y tramitación ordinaria, realizada.

EJE 2.

RECURSOS HUMANOS ORIENTADOS A LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS



OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMÚN PARA LA ORDENACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN COLABORACIÓN CON LOS MINISTERIOS FUNCIONALES



PROGRAMA DE ACTUACIONES:

6.1

Planificación, ordenación de la actividad profesional y provisión de los recursos humanos de la AGE en el Territorio



PROGRAMA 6.1. PLANIFICACIÓN, ORDENACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL Y PROVISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA AGE EN EL TERRITORIO

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET

Otros actores involucrados: Dirección General de Gobernanza Pública y Dirección General de la Función Pública (MTDFP), ministerios funcionales, organizaciones sindicales

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

De acuerdo con el Título I del Libro Segundo del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo la Planificación estratégica de los recursos humanos se convierte en uno de los pilares fundamentales que debe regir el funcionamiento de la Administración General del Estado.

Más especialmente, la Administración General del Estado en el Territorio se constituye como una organización de gran dimensión tanto en el plano cuantitativo, contando con una plantilla de casi 6.000 empleadas y empleados, como en el cualitativo, asumiendo, en el seno de su organización, tareas diversas relacionadas con extranjería, trabajo, sanidad, farmacia, agricultura o educación, entre otras.

Como consecuencia, una adecuada planificación estratégica de los recursos humanos resulta fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento, en el medio y largo plazo de la organización. A su vez, esa planificación requiere una adecuada coordinación con la multiplicidad de departamentos ministeriales que ejercen la competencia funcional sobre las áreas de actividad mencionadas anteriormente, pues son los que planifican las políticas públicas en esos ámbitos, con las consecuencias derivadas que eso conlleva en la gestión del personal.

2. Datos sobre la situación de partida.

En la actualidad las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares presentan una organización compleja y de una dimensión notable con tres grandes dificultades en materia de gestión de recursos humanos: La elevada movilidad de su personal a través de la participación en convocatorias de provisión de puestos de otros departamentos ministeriales u otras administraciones públicas, su tasa de envejecimiento —la edad media de la plantilla se encuentra en los 51,97 años teniendo el 69 % de la plantilla 45 años o más— y la dependencia de las Ofertas de Empleo Público y de las autorizaciones de nombramiento de personal funcionario interino para la cobertura de vacantes.

Por todo ello, resulta indispensable articular un mecanismo de planificación que permita abordar las necesidades de la organización y que minore en la medida de lo posible las dificultades derivadas de las oscilaciones en los medios y recursos disponibles.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Las dificultades de este programa se encuentran en la necesidad de coordinación con los ministerios funcionales para realizar una adecuada ordenación de los recursos humanos, y la dependencia, en último término, de los criterios sobre planificación estratégica que establezca la Secretaría de Estado de Función Pública.

Por otro lado, el nuevo modelo de ordenación de los recursos humanos ha de aprovechar las mejoras en la eficiencia de la organización derivadas de la incorporación de los recursos tecnológicos, lo que puede producir resistencias al cambio de cultura organizativa en la Administración.

Mejora/meta/resultado perseguido

Planificar los recursos humanos como el principal activo de la AGE en el Territorio mediante la dimensión adecuada de los efectivos de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad, en coordinación con los ministerios funcionales. Esta planificación conllevará la adopción de medidas para el logro de los siguientes resultados:

- Contar con el conocimiento sobre las disponibilidades y necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, para contribuir a la toma de decisiones.
- Prever las necesidades de incorporación de recursos humanos a través de la Oferta de Empleo Público y reducir la tasa de temporalidad de empleo.
- Facilitar la organización del trabajo agilizando y simplificando los procedimientos.
- Posibilitar la atracción y retención de recursos humanos mediante la gestión ágil y transparente de los sistemas de provisión de puestos de trabajo.
- Motivar y consolidar los recursos humanos mediante planes de formación y promoción profesional.

Indicadores de resultado

1. Informes de necesidades estratégicas de recursos humanos elaborados anualmente.
2. N.º de concursos convocados a lo largo del periodo.
3. Plan Estratégico de recursos humanos elaborado, en colaboración con los ministerios funcionales.

Indicadores de impacto

1. % de temporalidad en los recursos humanos.
2. Plazo de resolución de los procedimientos de provisión.
3. % de empleadas y empleados públicos con la formación establecida en el itinerario formativo correspondiente a su puesto.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Creación y mantenimiento de grupos de trabajo con los ministerios funcionales para conocer sus necesidades estratégicas en materia de recursos humanos	10%	SGRHAGET	Ministerios funcionales SGCAGET	2024	2025	2026	2027
2. Dimensionamiento y distribución de las necesidades estratégicas de la organización en materia de recursos humanos para su solicitud y justificación en la Oferta de Empleo Público anual	10%	SGRHAGET	Ministerios funcionales SGCAGET	2024	2025	2026	2027
3. Planificación y ejecución de los sistemas de provisión	10%	SGRHAGET		2024	2025	2026	2027
4. Análisis de los procedimientos de gestión y las condiciones de trabajo y planificación de medidas para la mejora	10%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	2027
5. Ejecución de medidas de mejora y simplificación de los procedimientos derivadas del análisis realizado	5%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII			2026	2027
6. Análisis de las necesidades de formación	5%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	2027
7. Elaboración y ejecución de planes formativos que respondan a las necesidades detectadas	5%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII			2026	2027
8. Confección y aprobación del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la AGE en el Territorio ⁵	15%	SGRHAGET	SEFP		2025	2026	
9. Ejecución del Plan Estratégico de Recursos Humanos	15%	SGRHAGET				2026	2027
10. Seguimiento y evaluación permanente del Plan Estratégico de Recursos Humanos	15%	SGRHAGET				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. % de ministerios funcionales con los que se han creado y mantenido grupos de trabajo.
2. Informe anual de necesidades estratégicas en materia de recursos humanos para la Oferta de Empleo Público anual, elaborado.
3. N.º de concursos convocados anualmente.
4. Informe de análisis de los procedimientos y condiciones de trabajo y planificación de medidas para la mejora, elaborado.
5. Medidas de mejora y simplificación de procedimientos ejecutadas anualmente, respecto de las planificadas.
6. Informe anual de análisis de las necesidades formativas.
7. % de ejecución anual de los cursos incluidos en los planes formativos.
8. Plan Estratégico de Recursos Humanos, aprobado (condicionado a la programación prevista por el MTDFP).
9. % de ejecución anual de las medidas planificadas en el Plan Estratégico de Recursos Humanos.
10. Informe anual de seguimiento del Plan Estratégico de Recursos Humanos, elaborado.

(5) Los plazos previstos para la elaboración del Plan de Recursos Humanos vendrán condicionados por la programación prevista por el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, de acuerdo con lo dispuesto en el Título I del Libro Segundo del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

DISEÑO DE NUEVAS ESTRUCTURAS PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS INTEGRADOS



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

7.1

Modelos deslocalizados de gestión

7.2

Desterritorialización de la gestión de los recursos humanos y económicos



PROGRAMA 7.1. MODELOS DESLOCALIZADOS DE GESTIÓN

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de Gobernanza Pública, Dirección General de la Función Pública y Secretaría General de Administración Digital (MTDFP), ministerios funcionales, organizaciones sindicales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La distribución de funciones entre el conjunto de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares atendiendo a su ámbito territorial impide aprovechar las economías de escala que se podrían obtener agrupando la gestión en volúmenes mayores de expedientes. Del mismo modo, las necesidades propias de las tareas a deslocalizar se ven difuminadas en el conjunto de necesidades de los centros mencionados, generando una especial dificultad en lo que se refiere a la gestión y planificación de medios humanos y materiales.

2. Datos sobre la situación de partida.

Existe un proyecto de creación del Centro de Comunicación de Emergencias, como unidad en el que se concentrarán la tramitación de las gestiones propias de los conocidos como Gabinetes Telegráficos. Si bien se trata de un ámbito sectorial muy específico servirá como punto de partida y referente para el proceso de deslocalización que se lleve a *posteriori*.

A su vez, ya se han llevado a cabo proyectos de redistribución de cargas de trabajo entre Oficinas de Extranjería, en los que el personal funcionario de una oficina prestaba apoyo a otra en la tramitación de sus expedientes, y la reciente creación de la Unidad de Tramitación de Extranjería (UTEX) continúa en esa línea de ofrecer un apoyo deslocalizado a aquellas Oficinas de Extranjería que presentan mayores dificultades en su gestión, con el fin de homogeneizar los índices de calidad en el servicio prestado a la ciudadanía en el conjunto del territorio.

Se trata, por tanto, de diferentes modelos de tramitación deslocalizada que, gracias a los avances tecnológicos, pueden ser aplicados a diferentes áreas de gestión de los servicios integrados y que a través de este programa se implantarán tras un análisis previo que determine tanto las áreas prioritarias de deslocalización y las tareas que deslocalizar, como el modelo más adecuado para llevar a cabo esa tramitación deslocalizada en cada ámbito seleccionado.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Aunque la existencia de diferentes modelos de deslocalización permite una cierta flexibilidad en la aplicación del programa, pueden producirse dificultades derivadas de la reorganización física y de funciones en las áreas de gestión afectadas. También pueden requerirse adaptaciones tecnológicas por parte de actores con los que habrá que coordinar las prioridades en la ejecución.

Mejora/meta/resultado perseguido

Mejorar la eficiencia en la gestión de los medios disponibles (humanos, materiales y tecnológicos) en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares promoviendo nuevos modelos organizativos a partir de la deslocalización de la tramitación.

Indicadores de resultado

1. N.º de áreas de gestión en las que se ha planificado e implantado un modelo organizativo basado en la deslocalización de la tramitación, a nivel nacional, de un conjunto de Delegaciones del Gobierno o una sola Delegación.

Indicadores de impacto

1. Disminución de los recursos humanos destinados a las tareas deslocalizadas.
2. Mejora en los indicadores de actividad de las tareas deslocalizadas.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis de las áreas de gestión susceptibles de tramitación deslocalizada y selección de aquellas que se consideren prioritarias	20%	SGRHAGET	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII		2025		
2. Análisis y propuesta de modelos para la tramitación deslocalizada de las áreas de gestión seleccionadas	10%	SGRHAGET	SGCAGET		2025		
3. Planificación de las actuaciones necesarias para la implantación de los modelos seleccionados	10%	SGRHAGET	SGCAGET SGAFPAGET		2025		
4. Implantación de los modelos deslocalizados de gestión, de acuerdo con la planificación establecida	40%	SGRHAGET	SGCAGET SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII SGAD			2026	2027
5. Informe de seguimiento de la implantación	20%	SGRHAGET				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Informe de análisis de las áreas de gestión susceptibles de tramitación deslocalizada y propuesta de selección, realizado.
2. Informe de análisis y propuesta de modelos de tramitación deslocalizada, realizado.
3. Planificación de las actuaciones necesarias para la implantación de los modelos deslocalizados de gestión seleccionados, realizada.
4. % de ejecución de la implantación de los modelos de deslocalización, de acuerdo con la planificación establecida.
5. Informe de seguimiento de la implantación de los modelos de deslocalización realizado (anual, a partir del inicio de la implantación).



PROGRAMA 7.2. DESTERRITORIALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de Gobernanza Pública (MTDFP), organizaciones sindicales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La gestión de los recursos humanos y materiales y todos los trámites derivados de la gestión económica en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares supone una carga de trabajo que en numerosas ocasiones puede lastrar la disponibilidad de medios para el ejercicio del propósito real de la organización, que no es otro que la prestación de un servicio próximo y de calidad a la ciudadanía.

2. Datos sobre la situación de partida.

Actualmente existe una disgregación de los medios de gestión de recursos humanos, materiales y económicos entre las diferentes Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares. Esta situación genera la duplicidad de funciones y la pérdida de los beneficios propios de las economías de escala.

Asimismo, se observan especiales dificultades en determinados territorios en los que la falta de funcionarios/as del Estado es especialmente relevante, siendo necesario centrar los esfuerzos en los ámbitos más directamente relacionados con la ciudadanía.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Este programa requiere una reorganización de las funciones desempeñadas por el personal de la AGE en el Territorio, que se debe abordar garantizando las competencias profesionales necesarias mediante un sistema de gestión y transferencia del conocimiento y fomentando la formación para un mejor desempeño del puesto de trabajo.

Mejora/meta/resultado perseguido

Promover una mayor eficiencia en la gestión de los recursos humanos y económicos mediante una desterritorialización de estos trámites que permita concentrar el personal destinado en el territorio en la atención a la ciudadanía y la prestación de un servicio de calidad.

Indicadores de resultado

1. % de Delegaciones del Gobierno en las que se ha implantado la desterritorialización de la gestión de recursos humanos y económicos.

Indicadores de impacto

1. Disminución de los recursos humanos destinados a las tareas objeto de desterritorialización.
2. Mejora en los indicadores de actividad de las tareas desterritorializadas.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis de las tareas de gestión de recursos humanos y económicos susceptibles de desterritorialización en las Direcciones Insulares y planificación	15%	SGRHAGET SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
2. Implantación inicial de la desterritorialización en las Direcciones Insulares	15%	SGRHAGET SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
3. Análisis de las tareas de gestión de recursos humanos y económicos susceptibles de desterritorialización para la implantación progresiva por territorios y planificación para su implantación	15%	SGRHAGET SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
4. Implantación por territorios, de acuerdo con la planificación diseñada	40%	SGRHAGET SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII				2026	2027
5. Informe de seguimiento de la implantación	15%	SGRHAGET				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- Informe de análisis de las tareas de gestión de recursos humanos y económicos susceptibles de desterritorialización en las Direcciones Insulares y planificación realizado.
- % de ejecución de la implantación inicial de la desterritorialización en las Direcciones Insulares, respecto de lo planificado.
- Informe de análisis de las tareas de gestión de recursos humanos y económicos susceptibles de desterritorialización por territorios y planificación, realizado.
- % de ejecución de la implantación por territorios, respecto de lo planificado.
- Informes anuales de seguimiento de la implantación de la desterritorialización, realizados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8**IMPLANTACIÓN DE MEDIDAS PARA LA GESTIÓN EFICAZ
DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS,
ADECUADA A LAS NUEVAS ESTRUCTURAS****PROGRAMAS DE ACTUACIONES****8.1****Atracción y retención del
talento****8.2****Implantación de un
sistema de información
de recursos humanos**

**PROGRAMA 8.1. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO**

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET, ISAGET, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de la Función Pública (MTDFP), organizaciones sindicales.

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

Los recursos humanos se constituyen como el pilar fundamental sobre el que se construye cualquier organización. En la actualidad, las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares deben competir con empleadores que vienen realizando un esfuerzo permanente para construir organizaciones atractivas para el talento. Reforzar la satisfacción del personal se constituye como un requisito indispensable para garantizar la viabilidad de la organización y reducir la dependencia de personal temporal y, por tanto, el porcentaje de temporalidad en el empleo.

2. Datos sobre la situación de partida.

En la actualidad, las Delegaciones del Gobierno se encuentran en una constante renovación como consecuencia de la dificultad para retener al personal que accede a la organización. La falta de estabilidad en la plantilla genera una dificultad evidente en lo que refiere a la adquisición de conocimientos técnicos precisos en las materias y plantea ciertas dificultades en la transferencia del conocimiento hacia el personal que accede por primera vez a la Administración (personal de nuevo ingreso).

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La dificultad para llevar a cabo este programa se encuentra en la heterogeneidad de situaciones que presentan los diferentes territorios, desde la existencia o no de una cultura opositora, a la edad de la población y del personal empleado público, lo que puede hacer necesario aplicar medidas ad hoc para atraer y retener el talento en función del territorio.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Establecer nuevas medidas que fomenten la incorporación de nuevos recursos humanos mejorando el conocimiento de la organización y haciendo atractivo el entorno laboral y las condiciones de trabajo ofrecidas.
2. Fortalecer la estructura de la organización, fomentando la estabilidad de las plantillas y la continuidad del personal más experimentado mediante medidas que favorezcan la satisfacción de las personas en sus puestos de trabajo.

Indicadores de resultado

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han establecido sistemas estables para la incorporación a la organización de personas mediante programas de prácticas o de primera experiencia laboral.
2. % de DDGG/SSGG/DDII que han puesto en marcha medidas para la mejora de la satisfacción del personal.

Indicadores de impacto

1. N.º de personas que se han incorporado temporalmente a las DDGG/SSGG/DDII mediante programas de prácticas o de primera experiencia laboral.
2. N.º de incorporaciones de personal de otras unidades, en relación con el n.º de salidas de personal hacia otras unidades.
3. Reducción de la incidencia de jubilaciones anticipadas.
4. Mejora de la satisfacción del personal expresada en las encuestas realizadas.
5. N.º de mejoras implementadas procedentes del buzón de sugerencias.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis sobre las principales necesidades y ámbitos de actuación que se deben abordar en cada DG	10%	DDGG/SSGG/DDII	SGRHAGET		2025		
2. Elaboración de encuestas de satisfacción del personal	15%	ISAGET	SGRHAGET DDGG/SSGG/DDII	2024			2027
3. Suscripción de contratos para personal laboral temporal en el marco del Plan de Primera Experiencia Profesional del Servicio Público de Empleo Estatal	20%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII	2024			
4. Fomento de los convenios AGE - Universidades para prácticas de estudiantes en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares	20%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII		2024	2025	2026	2027
5. Establecimiento y/o mejora de los protocolos de acogida y despedida	10%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	
6. Establecimiento de premios y/o reconocimientos al talento y las buenas prácticas	10%	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII			2026	
7. Implantación de un canal de sugerencias o buenas prácticas para empleados/as públicos/as	15%	SGCAGET			2025	2026	2027
8. Implantación de un modelo de productividad por objetivos	Actuación correspondiente al programa 9.3						
9. Propuesta y ejecución de proyectos para la mejora de los espacios de trabajo	Actuación correspondiente al programa 14.2						

Indicadores de proceso o realización

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un informe de análisis sobre las necesidades y ámbitos de actuación que se deben abordar.
2. Informes de resultados de las encuestas de satisfacción del personal realizados (2024 y 2027).
3. % de DDGG/SSGG/DDII con personal laboral temporal en el marco del Plan de Primera Experiencia Profesional del Servicio Público de Empleo Estatal.
4. % de DDGG/SSGG/DDII con convenios AGE - Universidades para prácticas de estudiantes.
5. % de DDGG/SSGG/DDII con protocolos de acogida y despedida, establecidos y actualizados.
6. % de DDGG/SSGG/DDII con premios y/o reconocimientos al personal, establecidos.
7. Establecimiento de un canal de sugerencias o buenas prácticas a nivel nacional.
8. Véase el indicador en el programa 9.3.
9. Véase el indicador en el programa 14.2.



PROGRAMA 8.2. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGAFPAGET.

Otros actores involucrados: División de Tecnologías de la Información (MPTMD), Secretaría General de Administración Digital y Dirección General de la Función Pública (MTDFP), organizaciones sindicales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Debido al número de empleadas y empleados públicos que trabajan en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, obtener la información necesaria de la forma más completa posible sobre la situación de los efectivos con las aplicaciones actualmente disponibles es esencial para poder llevar a cabo una adecuada planificación y gestión de los recursos humanos.

Sin embargo, la estructura actual de aplicaciones de gestión de los procedimientos y de información con las que cuenta la DGAGET dificulta la obtención de una información integrada y fácilmente accesible. Por ello, se hace necesario avanzar en la dotación a la organización de un sistema de información que facilite ese acceso a los datos integrados sobre recursos humanos procedentes de las diferentes aplicaciones.

2. Datos sobre la situación de partida.

Actualmente se cuenta con distintas aplicaciones y recursos que ofrecen información desagregada sobre los recursos humanos de la AGE en el Territorio, lo que dificulta la planificación y gestión de los recursos humanos y económicos.

La RPT recoge la estructura y características principales de los puestos de trabajo de la organización; el portal “Subdirección General de Gestión de Personal” (SGGP), por su parte, muestra una información estadística y de consulta. Sin embargo, hay datos relevantes y necesarios para garantizar una buena gestión del personal que no constan en dichas aplicaciones, como puede ser el número de empleadas y empleados públicos que se encuentran en situación de incapacidad temporal, de baja por maternidad o paternidad, que tienen la jornada reducida o que están jubilados de forma parcial, entre otras.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea la necesidad de mejorar la explotación de los datos de las aplicaciones mencionadas, o desarrollar una nueva, de forma que se permita integrar la información disponible en cada una de ellas y posibilite la obtención de datos entrelazados y relacionados con la información económica obtenida a través de la aplicación de gestión Nómina Estándar Descentralizada de la Administración del Estado (Nedaes). Este programa, de carácter transversal por su incidencia tanto en la planificación y toma de decisiones como en la gestión en todos los ámbitos de recursos humanos, dotará a la organización de un sistema de información que garantice la calidad, disponibilidad, manejabilidad y solvencia de los datos. A su vez, este nuevo sistema de información de recursos humanos habrá de estar conectado con el nuevo Cuadro de Mando Integral (programa 9.4) para el volcado de los datos sobre recursos humanos, lo que permitirá disponer de datos de actividad y de recursos en una misma herramienta.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

El principal riesgo para este programa es la dependencia de otras unidades para poder llevar a cabo los desarrollos tecnológicos necesarios que permitan contar con un sistema integrado de información de recursos humanos.

Mejora/meta/resultado perseguido

Facilitar la toma de decisiones en la planificación y gestión de la organización mediante un sistema de información que ofrezca a la organización en tiempo real y al instante los datos necesarios sobre los recursos humanos de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares con la calidad, disponibilidad y solvencia requeridas.

Indicadores de resultado

- 1. Nuevo sistema de información de recursos humanos implantado a la finalización del periodo y en uso.

Indicadores de impacto

- 1. % de datos de recursos humanos requeridos para la gestión y toma de decisión que son ofrecidos por el sistema de información de recursos humanos.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis de las herramientas y aplicaciones actuales para determinar las carencias existentes	15%	SGRHAGET			2025		
2. Realización de un estudio de las alternativas (mejora de las aplicaciones ya existentes o desarrollo de un nuevo programa) y selección de la opción más adecuada para la implantación de un nuevo sistema de información de recursos humanos	15%	SGRHAGET	DGFP		2025		
3. Planificación del desarrollo del nuevo sistema de información de recursos humanos	20%	SGRHAGET	SGAD División TI		2025		
4. Desarrollo del nuevo sistema de información de recursos humanos	25%	SGRHAGET SGAD	DGFP			2026	2027
5. Aplicación del nuevo sistema de información en la SGRHAGET	25%	SGRHAGET	SGAD División TI				2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Informe de análisis de las herramientas y aplicaciones para determinar las carencias existentes, realizado.
- 2. Estudio de alternativas y selección de la más adecuada para la implantación de un nuevo sistema de información de recursos humanos, realizado.
- 3. Planificación del desarrollo del nuevo sistema de información de recursos humanos, realizada.
- 4. % de ejecución del desarrollo del nuevo sistema de información de recursos humanos.
- 5. Uso del nuevo sistema de información por la SGRHAGET.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

CONSOLIDACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN LA PLANIFICACIÓN Y LA RETRIBUCIÓN VINCULADA A OBJETIVOS



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

9.1

Avanzar hacia la planificación estratégica en la gestión de la organización

9.2

Consolidación de la Dirección por Objetivos

9.3

Implantación de un modelo de productividad por objetivos

9.4

Cuadro de Mando Integral: Diseño, implantación e inclusión de indicadores



PROGRAMA 9.1. AVANZAR HACIA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Unidad responsable: SGRIAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, ISAGET, SGCAGET, SGRIAGET, SGRHAGET y SGAFPAGET.

Otros actores involucrados:

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La planificación se constituye en la mejor herramienta para la gestión a medio y largo plazo de cualquier organización que quiere atender al ejercicio de sus funciones de la manera más eficiente en la gestión de sus recursos y prestando el mejor servicio a los destinatarios de sus actuaciones. La planificación estratégica, presente en algunos organismos de la AGE con larga tradición planificadora, apenas se ha hecho visible en el ámbito de la DGAGET y de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, más allá de la amplia experiencia en gestión a través de planes estratégicos en algún territorio concreto.

En 2020 se aprobó el Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por al AGE en el Territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos” como primer ejercicio de planificación para el conjunto de la DGAGET. Cuatro años después, se hace necesario afianzar esta forma de dirigir y gestionar, que ha de incluir también el seguimiento y evaluación de las actuaciones y cumplimiento de objetivos, así como el refuerzo de la transparencia del proceso hacia la ciudadanía o la formación de la organización para disponer de la capacitación necesaria.

2. Datos sobre la situación de partida.

El primer Plan Estratégico, aprobado por la Ministra de Política Territorial y Función Pública en diciembre de 2020, contaba con 5 ejes y 40 medidas, en las que se identificaban los responsables y tareas a desempeñar, y el periodo de realización de las mismas. El cumplimiento del plan se evaluaba identificando las actuaciones acometidas.

Con la experiencia adquirida, el plan 2024-2027 ha dado un paso más en la aplicación de los principios y requerimientos metodológicos de la planificación estratégica, definiendo la misión, visión y valores de la organización, los ejes y objetivos estratégicos, y los programas con las actuaciones que va a llevar a cabo la organización para alcanzarlos. Esas actuaciones se van a ordenar de manera anual en planes de acción, en los que se incluirán los resultados a alcanzar y los indicadores para la medición del grado de cumplimiento.

En línea con la metodología de planificación estratégica, se hace necesario también establecer el sistema de seguimiento y evaluación y el procedimiento para la aprobación de modificaciones del plan, así como cualquier otra acción que pueda ser necesaria para el buen funcionamiento del plan.

Además, se han definido unos indicadores para medir el cumplimiento de los programas y de las actuaciones, que contribuirán así a evaluar el avance en los logros perseguidos y permitirán, en su caso, introducir modificaciones para la actualización del plan mediante la aprobación de adendas.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Consolidar la planificación estratégica supone un cambio de cultura en la organización, por lo que pueden surgir dificultades derivadas de falta de formación y/o resistencia al cambio.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Consolidar la planificación estratégica en la organización, como modelo de dirección y gestión que permita una alineación de estrategias entre todos los actores de la AGE en el territorio, orientando la actuación de toda la organización hacia las líneas y objetivos marcados como prioritarios por la Dirección General.
2. Implantar en la organización una cultura de seguimiento de las actuaciones para el logro de los resultados y objetivos perseguidos.
3. Informar a la ciudadanía sobre las prioridades establecidas y la gestión realizada para alcanzarlas, mediante la publicación periódica de la documentación correspondiente.

Indicadores de resultado

1. Planes de Acción aprobados y ejecutados todos los años.
2. Informes de seguimiento elaborados todos los años.
3. Planes de acción e informes de seguimiento anuales publicados en el portal web del MPTMD y en el Portal de la Transparencia.

Indicadores de impacto

1. Grado de cumplimiento de los resultados perseguidos en el Plan Estratégico.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Consolidación de la estructura de gobernanza del Plan (reuniones del Equipo de Coordinación)	10%	SGRIAGET	RESTO SUBD.	2024	2025	2026	2027
2. Elaboración y aprobación del Plan de Acción anual	30%	SGRIAGET	RESTO SUBD.	2024	2025	2026	2027
3. Elaboración del informe anual de seguimiento sobre el grado de cumplimiento del Plan de Acción del ejercicio anterior	30%	SGRIAGET	RESTO SUBD.		2025	2026	2027
4. Publicación de los planes de acción e informes de seguimiento anuales	10%	SGRIAGET	RESTO SUBD.	2024	2025	2026	2027
5. Alineación de la elaboración de planes estratégicos por las Delegaciones del Gobierno	10%	ISAGET DDGG	RESTO SUBD.	2024	2025	2026	2027
6. Formación en planificación estratégica	10%	SGRHAGET			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. N.º de reuniones del Equipo de Coordinación del Plan.
2. Planes de Acción anuales aprobados para cada ejercicio.
3. Informe anual de seguimiento sobre el grado de cumplimiento del Plan de Acción anual, elaborado.
4. Planes de acción e informes anuales de seguimiento publicados en el portal web del MPTMD y en el Portal de la Transparencia.
5. % de planes estratégicos de Delegaciones del Gobierno alineados con los ejes y objetivos estratégicos del Plan.
6. N.º de cursos y/o ediciones sobre planificación estratégica realizados.



PROGRAMA 9.2. CONSOLIDACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Unidad responsable: SGRIAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET, ISAGET, SGRHAGET y SGAFPAGET.

Otros actores involucrados:

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La planificación es una herramienta de gestión clave para una organización que quiera trabajar y avanzar en servicios de calidad y mejora de la eficiencia en su gestión.

Con una cultura de planificación y evaluación iniciada, pero todavía no consolidada, la aprobación del Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, que establece ya la actuación de la AGE conforme a planes de actuación o instrumentos de planificación estratégica y la aplicación de la evaluación del desempeño y su vinculación al cumplimiento de objetivos, supone sin duda una oportunidad para la organización para avanzar en la dirección por objetivos como principio de actuación del sector público que ya se recogía en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público (artículo 3.1.g).

La DPO, entendida como una filosofía de gestión y dirección estratégica, se configura como elemento clave para lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos que permita mejorar los servicios que las Delegaciones del Gobierno prestan a la ciudadanía y para mejorar la eficiencia de la propia organización con la implicación de todos los actores.

Este programa está estrechamente vinculado con el programa 9.3 Implantación de un modelo de productividad por objetivos, consolidando la línea ya apuntada en el Plan Estratégico Integral de 2020.

2. Datos sobre la situación de partida.

La DGAGET inició un primer acercamiento a la planificación estratégica en 2020, a través del Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios prestados por al AGE en el Territorio entre cuyas medidas se incluía el “Análisis para la implantación de sistemas de gestión por objetivos y su vinculación con complementos de productividad por objetivos”.

Este primer paso se completó con las primeras experiencias en Dirección por Objetivos a través de: la definición y seguimiento de objetivos para el segundo semestre del año 2022, el año 2023 y el año 2024 (en este último año con carácter transitorio hasta la definición de las líneas estratégicas de la organización para los próximos años); la creación en 2023 de una unidad de Dirección por Objetivos en el seno de la DGAGET; los trabajos iniciados en noviembre 2022 para poder contar en los próximos años con un Cuadro de Mando Integral (programa 9.4).

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Consolidar la DPO supone un cambio de cultura en la organización, por lo que pueden surgir dificultades derivadas de falta de formación y/o resistencia al cambio.

Mejora/meta/resultado perseguido

Consolidar la Dirección por Objetivos en la organización, como filosofía de dirección estratégica y de gestión al objeto de conseguir una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos para mejorar los servicios que las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares prestan a la ciudadanía y la eficiencia de la propia organización.

Indicadores de resultado

1. N.º de planes anuales de objetivos operativos elaborados.

Indicadores de impacto

1. N.º de unidades de DDGG/SSGG/DDII a las que se aplica la DPO.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	%	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Consolidación dentro de la DGAGET de la unidad DPO	15%	SGRIAGET		2024	2025		
2. Elaboración de los Planes de objetivos operativos anuales para las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares	20%	SGRIAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	2027
3. Seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos operativos	20%	SGRIAGET		2024	2025	2026	2027
4. Elaboración de un informe anual de cumplimiento de objetivos operativos	20%	SGRIAGET			2025	2026	2027
5. Establecimiento de un canal de coordinación con la SGRHAGET para el desarrollo de los programas 9.2 y 9.3	10%	SGRIAGET SGRHAGET		2024	2025	2026	2027
6. Formación en Dirección por Objetivos dirigida al conjunto de la organización	15%	SGRHAGET		2024	2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Cobertura de los puestos de la unidad DPO.
2. Planes de objetivos operativos anuales aprobados en diciembre del año anterior.
3. Seguimiento semestral del cumplimiento de objetivos operativos, realizado.
4. Informe anual de cumplimiento de objetivos operativos, elaborado.
5. Reuniones trimestrales de coordinación con la SGRHAGET para los programas 9.2 y 9.3, con respecto a un cronograma previamente planificado.
6. N.º de cursos de formación en Dirección por Objetivos dirigidos al conjunto de la organización realizados.

**PROGRAMA 9.3. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD POR OBJETIVOS**

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGRIAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de la Función Pública (MTDFP), organizaciones sindicales.

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

La implantación de un modelo de productividad por objetivos responde a la necesidad de mejorar los servicios prestados por la Administración General del Estado en el Territorio, de tal manera que la productividad y el abono del complemento de ésta estén ligados al cumplimiento de determinados objetivos, y, por lo tanto, conlleven un aumento del cumplimiento de estos y una mejora de la eficiencia.

Asimismo, mediante un modelo de productividad por objetivos se deberá permitir el acceso a la misma al personal funcionario de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, evitando decisiones discrecionales y además se homogeneizarán los sistemas de distribución de las cuantías a percibir por los funcionarios y funcionarias de acuerdo con su nivel y el grado de cumplimiento de los objetivos, favoreciendo la transparencia y mejorando, con carácter general, las retribuciones a percibir por los funcionarios/as.

2. Datos sobre la situación de partida.

Actualmente en la Administración General del Estado en el Territorio coexisten distintos tipos de productividad, algunos de ellos vinculados al cumplimiento de objetivos, otros como la ordinaria, a un horario de especial dedicación, así como un modelo coyuntural de productividad por cumplimiento de objetivos extraordinarios vinculados a situaciones excepcionales o planes de choque en determinadas unidades.

Con la implantación de un modelo de productividad por objetivos se pretende homogeneizar el sistema para la asignación del complemento de productividad usando como referencia otros sistemas implantados en otras organizaciones de la AGE con unidades territoriales dependientes.

No obstante, se plantea la posibilidad de una coexistencia de modelos bajo el cumplimiento de una serie de requisitos y condiciones concretas.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La implantación de un sistema de productividad por objetivos en la AGE en el Territorio plantea una dificultad añadida derivada de una configuración que requiere la coordinación con los departamentos ministeriales de los que dependen funcionalmente los servicios integrados y la aprobación por parte de terceros del aumento de crédito que pueda ser necesario para su aplicación. El cambio de sistema puede generar situaciones transitorias excepcionales que habrán de ser abordadas de forma específica para asegurar el éxito del programa.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, que estará orientada a la consecución de los resultados.
2. Homogeneizar los sistemas de distribución del complemento de productividad dentro de la Administración General del Estado en el Territorio.
3. Promover un cambio de cultura que favorezca la motivación del personal y la retención del talento con el establecimiento de un sistema transparente de asignación del complemento de productividad vinculado al cumplimiento de los objetivos fijados por la organización.

Indicadores de resultado

- 1. Aplicación del modelo de productividad por objetivos durante todo el periodo 2024-2027.
- 2. N.º de unidades de gestión que aplican el modelo de productividad por objetivos.

Indicadores de impacto

- 1. % de funcionarios/as a receptores de productividad por objetivos.
- 2. Grado de cumplimiento de los objetivos ligados a productividad.
- 3. Evolución de la satisfacción del personal con el sistema de retribuciones vinculadas a objetivos.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Realización de un estudio de la situación actual de la productividad en las unidades de gestión, así como una simulación de la aplicación del modelo de productividad por objetivos	15%	SGRHAGET		2024			
2. Elaboración de instrucciones, negociación sindical e información a los ministerios funcionales, y tramitación de la autorización de la Dirección General de la Función Pública	20%	SGRHAGET		2024	2025		
3. Aplicación del modelo de productividad por objetivos	50%	DDGG/SSGG/DDII	SGRHAGET		2025	2026	2027
4. Informe de seguimiento de la aplicación del modelo	15%	SGRHAGET			2025	2026	2027
5. Elaboración de una encuesta de satisfacción del personal	Actuación correspondiente al programa 8.1						

Indicadores de proceso o realización

- 1. Estudio sobre la productividad por unidades de gestión y simulación de aplicación del modelo de productividad por objetivos realizados.
- 2. Instrucciones para la aplicación del modelo de productividad por objetivos elaboradas y autorizadas, previa negociación sindical e información a los ministerios funcionales.
- 3. Aplicación anual del modelo de productividad por objetivos.
- 4. Informes anuales de seguimiento de la aplicación del modelo de productividad por objetivos elaborados.
- 5. Véase el indicador en el programa 8.1.



PROGRAMA 9.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DISEÑO, IMPLANTACIÓN E INCLUSIÓN DE INDICADORES

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: SGAFPAGET, SGRHAGET, Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital (MTDFP).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio tiene entre sus misiones la coordinación de los servicios prestados y asistencia a la Administración General del Estado en el territorio, mediante el seguimiento y análisis de su actividad.

Para ello, precisa disponer de indicadores de actividad integrados en un cuadro de mando que posibilite la labor de control y coordinación; lo que permitirá al mismo tiempo la mejora de los servicios de la AGE en el Territorio prestados por las Delegaciones y Subdelegaciones de Gobierno y Direcciones insulares.

El objetivo del proyecto es elaborar un estudio de situación y de los requisitos del sistema, así como una propuesta de arquitectura e implementación del cuadro de mando.

2. Datos sobre la situación de partida.

Tras los trabajos de redacción y tramitación realizados por la Inspección de Servicios de la AGE en el Territorio durante 2022, en noviembre de 2022 se formalizó un encargo a ISDEFE para la definición y el diseño de un Cuadro de Mando Integral en el ámbito de la Dirección General de la Administración General del Estado en el Territorio.

Con la información recogida y sistematizada proveniente de las aplicaciones y fuentes de datos que usa la DGAGET, una vez recabada y analizada la información, ISDEFE realiza la entrega de un mapa de fuentes el 28 de abril de 2023.

El proceso de identificación y validación previo ha permitido conocer con exactitud las aplicaciones en las cuales se realizan cada una de las tareas o trámites; lo cual ha conducido a la definición de una primera batería de indicadores. El propósito de la batería de indicadores es disponer, para cada ámbito de gestión, de un conjunto limitado de indicadores (máximo de 18) que muestren el nivel de producción de dicho ámbito en las tareas que ejecuta. Para ello, siguiendo la estructura de grupos de tareas, se realizó una propuesta de indicadores el 14 de diciembre de 2023.

El desarrollo tecnológico e implantación del Cuadro de Mando Integral, a partir del diseño funcional elaborado por ISDEFE, corresponderá a la Secretaría General de Administración Digital (MTDFP).

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Una de las dificultades del programa es el acceso a datos que no obran en poder de la DGAGET, como son las bases de datos CRETA, SIECE o SOROLLA, así como la imposibilidad de incorporar nuevos indicadores en CRETA debido a problemas con las cargas en la nueva infraestructura CRETA 2 que actualmente se encuentra desarrollando la SGAD.

Por otra parte, no se ha fijado fecha para la realización del desarrollo tecnológico que dependerá de la SGAD.

Mejora/meta/resultado perseguido

Implantar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que facilite la labor de obtención, análisis y consulta de datos (indicadores), para conseguir un adecuado control y coordinación por parte de la DGAGET.

Indicadores de resultado

- 1. Grado de incorporación de los nuevos indicadores propuestos en CRETA 2.
- 2. Grado alcanzado de desarrollo e implantación del CMI, de acuerdo con la planificación acordada con la SGAD.

Indicadores de impacto

- 1. % de uso del CMI por parte de la DGAGET .

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Realización del diseño funcional del Cuadro de Mando Integral (CMI)	25%	SGCAGET SGAFPAGET		2024			
2. Planificación del desarrollo del CMI, a partir del diseño funcional	20%	SGCAGET SGAD		2024			
3. Definición de nuevos indicadores en CRETA	10%	SGCAGET SGAD	DDGG/SSGG/DDII	2024	2025	2026	
4. Automatización de indicadores en CRETA	30%	SGCAGET SGAD			2025	2026	
5. Desarrollo e implantación en fases del CMI	15%	SGCAGET SGAD			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Diseño funcional del Cuadro de Mando Integral, finalizado.
- 2. Planificación del desarrollo del CMI, a partir del diseño funcional, realizada.
- 3. N.º de nuevos indicadores en CRETA, definidos.
- 4. N.º de indicadores automatizados en CRETA.
- 5. % de desarrollo e implantación del CMI, respecto de la planificación establecida.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

**ATENCIÓN ESPECÍFICA A LAS SINGULARIDADES
EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
PARA LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE SERVICIOS
EN LOS TERRITORIOS NO PENINSULARES (CEUTA
Y MELILLA, ILLES BALEARS Y CANARIAS)**

**PROGRAMA DE ACTUACIONES:****10.1**

Atención específica a las singularidades en la gestión de los recursos humanos para la prestación eficiente de servicios en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias)



PROGRAMA 10.1. ATENCIÓN ESPECÍFICA A LAS SINGULARIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE SERVICIOS EN LOS TERRITORIOS NO PENINSULARES (CEUTA Y MELILLA, ILLES BALEARS Y CANARIAS)

Unidad responsable: SGRHAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Secretaría General de Administración Digital y Dirección General de la Función Pública (MTDFP), organizaciones sindicales.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Los territorios nacionales no peninsulares cuentan con un conjunto de dificultades singulares que se derivan de su reducida dimensión —suponen solo el 2,48% de la superficie total— y de la lejanía con respecto al resto del territorio nacional. Estos hándicaps se traducen, en el ámbito de la Administración General del Estado en el Territorio, en la dificultad de cubrir plazas en los citados territorios y de garantizar la permanencia del personal empleado público destinado en estos.

La calidad en la prestación de los servicios se deriva no solo de la cobertura de plazas, sino que estas se encuentren cubiertas con la suficiente continuidad como para garantizar la adquisición de experiencias y conocimientos.

2. Datos sobre la situación de partida.

La Administración General del Estado en el Territorio cuenta con una amplia organización en los territorios no peninsulares, con 4 Delegaciones del Gobierno, 2 Subdelegaciones del Gobierno y 7 Direcciones Insulares, organización esta última específica para dar respuesta a la singularidad de la organización de una Comunidad Autónoma o provincia cuyo territorio se encuentra distribuido en varias islas. En esas islas menores se produce, además, la peculiaridad de la ausencia de algunas de las redes territoriales ministeriales, que sí cuentan con representación en las islas capitalinas, lo que sitúa a la Dirección Insular como la representación del Estado para el ciudadano a la hora de realizar trámites de esos organismos.

A su vez, las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla cuentan geográficamente con una situación específica derivada de su frontera física con otro continente, lo que provoca situaciones y necesidades completamente diferentes a las del resto de territorios. A esa singularidad se suma igualmente el ejercicio de competencias solo atribuidas a las Delegaciones del Gobierno en estos territorios.

Todas estas circunstancias acrecientan las necesidades de contar con unos servicios públicos dimensionados, estables y de calidad que garanticen el ejercicio de los derechos de la ciudadanía en estos territorios. Sin embargo, la lejanía con el resto del territorio nacional se sitúa como un factor determinante a la hora de poder mantener el personal que se incorpora procedente de una Oferta de Empleo Público no territorializada, si éste no tenía como expectativa ese destino.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Las principales dificultades se encuentran en los factores externos existentes en esos territorios, tales como la falta de tradición opositora, los altos precios de la vivienda o la complejidad de las conexiones con otros territorios, que complican la llegada y permanencia de los efectivos. A esto se suma la existencia de una Oferta de Empleo Público no territorializada cuya gestión no depende de la DGAGET.

Mejora/meta/resultado perseguido.

Facilitar la incorporación y permanencia de los recursos humanos en los territorios no peninsulares mediante unas condiciones específicas favorables que contribuyan a la satisfacción del personal en sus puestos de trabajo en dichos territorios.

Indicadores de resultado

- 1. % de DDGG/SSGG/DDII en territorios no peninsulares en los que se han adoptado procedimientos excepcionales de refuerzo.
- 2. % de DDGG/SSGG/DDII en territorios no peninsulares en los que se han aplicado modalidades singulares de trabajo a distancia y/o de jornada y horarios.
- 3. % de DDGG/SSGG/DDII en territorios no peninsulares en los que se han aplicado otros instrumentos complementarios para facilitar la incorporación y permanencia de los recursos humanos.

Indicadores de impacto

- 1. % de temporalidad de la plantilla en las DDGG/SSGG/DDII en los territorios no peninsulares.
- 2. N.º de efectivos acogidos a modalidades singulares de conciliación y trabajo a distancia.
- 3. % de efectivos de nuevo ingreso que permanecen en la DG/SG/DI más de 2 años.
- 4. Evolución de la satisfacción del personal destinado en los territorios no peninsulares.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis de la evolución de los recursos humanos disponibles en los territorios señalados en los últimos 5 años	15%	SGRHAGET		2024			
2. Definición de las necesidades urgentes en materia de recursos humanos de acuerdo con la actividad realizada	15%	SGRHAGET			2025		
3. Impulso en estos territorios de actuaciones de tramitación deslocalizada de la gestión	Actuación correspondiente al programa 7.1						
4. Establecimiento de procedimientos excepcionales de refuerzo para territorios específicos con especiales dificultades	15%	SGRHAGET			2025		
5. Impulso ante la Secretaría de Estado de Función Pública de un proceso de estudio para el establecimiento de la territorialización de las plazas convocadas en las ofertas de empleo público de cuerpos generales	15%	SGRHAGET	DGFP		2025	2026	
6. Establecimiento de modalidades singulares de trabajo a distancia y/o de jornada y horarios que faciliten los desplazamientos al lugar de residencia de origen para aquellos empleados/as públicos/as con hijos residentes en Comunidades Autónomas diferentes a la de destino, de acuerdo con los instrumentos normativos vigentes	20%	SGRHAGET			2025	2026	
7. Impulso de la adopción de medidas de mejora del complemento específico de los territorios que se establezca	10%	SGRHAGET	DGFP			2026	
8. Propuesta de medidas complementarias en materia de recursos humanos a través de los instrumentos disponibles como los de acción social	10%	SGRHAGET				2026	

Indicadores de proceso o realización

1. Informe de la evolución de los recursos humanos disponibles en los últimos 5 años realizado.
2. Informe para la definición de las necesidades urgentes en materia de recursos humanos realizado.
3. *Véase el indicador en el programa 7.1.*
4. N.º de procedimientos excepcionales de refuerzo resueltos.
5. Aprobación por la SEFP de los cambios necesarios para la convocatoria de procesos selectivos territorializados.
6. Plan de conciliación y medidas singulares de trabajo a distancia aprobado.
7. Mejora alcanzada en el complemento específico de los territorios que se establezca.
8. Otras propuestas de medidas complementarias realizadas.

EJE 3.

VISIBILIDAD INSTITUCIONAL RECONOCIBLE Y HOMOGÉNEA



OBJETIVO ESTRATÉGICO 11

UNIDAD DE ACCIÓN DE LA AGE EN EL TERRITORIO



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

11.1

**Refuerzo de la función
coordinadora de las
Delegaciones del
Gobierno con el resto de
organismos de la AGE**



PROGRAMA 11.1. REFUERZO DE LA FUNCIÓN COORDINADORA DE LAS DELEGACIONES DEL GOBIERNO CON EL RESTO DE ORGANISMOS DE LA AGE

Unidad responsable: SGRIAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Otros departamentos ministeriales presentes en el territorio.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

De acuerdo con el artículo 72 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, los Delegados y Delegadas del Gobierno representan al Gobierno en el territorio y dirigen y supervisan la acción de la AGE en el mismo. Por su parte, el artículo 73 detalla las competencias relativas a la dirección y coordinación de la AGE y sus organismos públicos, así como de información de la acción de Gobierno e información a los ciudadanos (apartados a y b, respectivamente).

El desarrollo de estas funciones pasa por mejorar la coordinación y comunicación entre el Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática/Delegaciones del Gobierno y los distintos departamentos ministeriales y organismos de la AGE, con el objetivo de poder dar una respuesta única como AGE que sirva de referencia clara de la acción del Gobierno en todo el territorio.

La coordinación y comunicación son clave para alcanzar el objetivo citado; objetivo que además puede y debe beneficiarse del potencial que tienen las Delegaciones del Gobierno tanto para identificar las necesidades de la ciudadanía en sus respectivos territorios como para prever el impacto que las políticas públicas pueden tener en cada territorio.

En este contexto la Comisión interministerial de coordinación de la Administración periférica del Estado (CICAPE), regulada en el Real Decreto 1162/2018, de 14 de septiembre y cuya última modificación se llevó a cabo por el Real Decreto 667/2022, de 1 de agosto, constituye sin duda el instrumento clave para mejorar la coordinación y comunicación facilitando sinergias que, en definitiva, contribuyan a un mejor diseño e implantación de las políticas públicas en el conjunto del territorio.

2. Datos sobre la situación de partida.

El Plan Estratégico Integral para la mejora de los servicios de la AGE en el Territorio “40 medidas para una AGE en el territorio al servicio de los ciudadanos”, aprobado en 2020, establecía medidas para impulsar la mejora de la coordinación entre las Delegaciones del Gobierno y los distintos departamentos ministeriales; en concreto, la elaboración de informes trimestrales por parte de las Delegaciones del Gobierno sobre la actualidad política y social de los respectivos territorios; la convocatoria periódica de la Comisión interministerial de coordinación de la Administración periférica del Estado (CICAPE); y la consolidación y formalización de canales de comunicación con el resto de departamentos ministeriales.

En estos últimos años, la elaboración de los informes trimestrales, que se trasladan desde el MPTMD a los distintos departamentos ministeriales, se ha convertido en una práctica perfectamente consolidada que debe mantenerse.

Por lo que respecta a la CICAPE, en 2022 se aprobó una modificación de su regulación al objeto de adaptarla mejor a las funciones y órganos del departamento que ostenta la coordinación territorial, así como para establecer una coordinación directa entre la CICAPE y los órganos colegiados de asistencia al Delegado/a del Gobierno, regulados en el artículo 79, apartados 1 y 2, de la Ley 40/2015.

Esta modificación se planteó como punto de partida para su reactivación, que finalmente se materializó en la reunión de la comisión celebrada en Valencia el 6 de marzo de 2024. Si bien la última reunión de la CICAPE había tenido lugar en septiembre de 2019, desde 2020 la DGAGET ha promovido múltiples reuniones bilaterales e interministeriales, a distintos niveles y con distintas temáticas y más allá de las derivadas de la necesaria coordinación con los departamentos con competencia funcional en servicios integrados en las Delegaciones del Gobierno.

Finalmente, respecto a los canales de comunicación, entendiendo que su formalización pasa por una planificación, los objetivos operativos de 2022 y 2023 establecían la elaboración de cronogramas de reuniones —en el caso de la DGAGET, con los servicios centrales de los departamentos ministeriales y, en el caso de las Delegaciones del Gobierno (en sus distintos niveles territoriales, Delegación/Subdelegación/Dirección Insular), tanto con servicios integrados como con servicios no integrados.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La principal dificultad se encuentra en que las dependencias y unidades que es preciso coordinar no dependen de esta organización.

Mejora/meta/resultado perseguido

Facilitar a las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares el desarrollo de la función de coordinación de la AGE en el territorio mediante la consolidación y activación de la CICAPE.

Indicadores de resultado

- 1. Celebración de 2 reuniones anuales de la CICAPE a lo largo de todo el periodo.
- 2. Impulso de la creación de puntos focales en los distintos departamentos ministeriales.

Indicadores de impacto

- 1. Percepción, a través de las reuniones de la CICAPE, de los avances y mejoras de la función coordinadora de las Delegaciones del Gobierno .

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Identificación de aquellos aspectos/indicadores que permitan conocer/analizar la situación de la AGE en el territorio de cara a una mejor coordinación	15%	SGRIAGET DDGG		2024	2025	2026	2027
2. Reactivación de la CICAPE, con al menos dos reuniones plenarias al año en distintos puntos de la geografía española	30%	SGRIAGET		2024	2025	2026	2027
3. Consolidación de la Comisión Permanente de la CICAPE como canal de comunicación/ coordinación para los temas sectoriales que afecten a más de un departamento	20%	SGRIAGET		2024	2025	2026	2027
4. Establecimiento de los cauces de colaboración y coordinación de la CICAPE con las Comisiones de asistencia al Delegado/a del Gobierno	15%	SGRIAGET DDGG		2024	2025	2026	2027
5. Impulso para la creación de puntos focales en todos los departamentos ministeriales	20%	SGRIAGET	Ministerios y organismos	2024	2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Elaboración de un modelo de informe sobre la situación de la AGE en cada territorio que sistematice la información necesaria para el ejercicio de la función coordinadora.
2. N.º de reuniones del Pleno de la CICAPE.
3. N.º de reuniones de la Comisión Permanente de la CICAPE.
4. Presentación en la CICAPE de un resumen ejecutivo con los puntos más relevantes de las Comisiones de asistencia a los Delegados/as del Gobierno.
5. N.º de puntos focales creados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 12

IMAGEN INSTITUCIONAL ÚNICA Y RECONOCIBLE



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

12.1

Unificación de la imagen
de los espacios de
atención de la AGET

12.2

Consolidación de la
imagen web de la AGET



PROGRAMA 12.1. UNIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LOS ESPACIOS DE ATENCIÓN DE LA AGE EN EL TERRITORIO

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación (M.º de Hacienda), Secretaría de Estado de Comunicación (MPJRC).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Inexistencia de una imagen homogénea, clara y diferenciada de la AGE en el Territorio que dé más visibilidad a la organización y potencie el sentimiento de pertenencia de sus empleadas y empleados públicos.

2. Datos sobre la situación de partida.

No se dispone de estudios completos realizados que resulten útiles para la implantación de una imagen unificada, si bien anteriormente se ha trabajado en la planificación de actuaciones en esa línea, tales como un manual de estilo para Oficinas de Extranjería en 2007 y un Plan de Modernización de las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano 2018-2021, que no se llegaron a implantar. Sí se dispone de información en un análisis interno llevado a cabo en el año 2018 de la situación en que se encuentran las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, con la idea de ofrecer una imagen homogénea de dichas oficinas y donde también se aborda el tema de la accesibilidad.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Al tratarse en muchos casos de edificios históricos y con protección arquitectónica, la estética del edificio no se puede modificar con total libertad. Además, otro riesgo deriva de la adquisición de mobiliario, limitada por las opciones que proporcionen los Acuerdos Marco aprobados por la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación (M.º de Hacienda). También se depende de las indicaciones en cartelera e imagen que pueda plantear la Secretaría de Estado de Comunicación (MPJRC).

Mejora/meta/resultado perseguido

Reforzar la visibilidad e identificación de la AGE en el Territorio a través de una imagen unificada de los espacios de atención de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Indicadores de resultado

1. Manual de imagen de la AGE en el Territorio, elaborado y en aplicación.
2. % de ejecución de los proyectos y actuaciones planificadas.

Indicadores de impacto

1. N.º de espacios de atención de la AGE en el Territorio con imagen unificada.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Licitación y resolución de un concurso de ideas para la elaboración de un Manual de imagen de la AGET	30%	SGAFPAGET		2024			
2. Entrega del Manual de imagen de la AGET	10%	SGAFPAGET			2025		
3. Planificación de proyectos y actuaciones para la aplicación del Manual de imagen de la AGET	10%	SGAFPAGET			2025		
4. Elaboración de proyectos en aplicación del Manual de imagen	25%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027
5. Ejecución de proyectos en aplicación del Manual de imagen	25%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. Concurso de ideas para la elaboración de un Manual de imagen de la AGET, resuelto.
2. Manual de imagen de la AGET, entregado.
3. Planificación de proyectos y actuaciones para la aplicación del Manual de imagen de la AGET, realizada.
4. % de proyectos elaborados en aplicación del Manual de imagen, respecto de los planificados.
5. % de ejecución de proyectos en aplicación del Manual de imagen, respecto de los planificados.

**PROGRAMA 12.2. CONSOLIDACIÓN DE LA IMAGEN WEB DE LA AGE EN EL TERRITORIO**

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGRIAGET.

Otros actores involucrados: Gabinete de la Secretaría de Estado de Política Territorial, División de Tecnologías de la Información (MPTMD).

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

La singularidad administrativa de las Delegaciones del Gobierno, con autonomía propia y doble dependencia (funcional, del departamento competente por razón de la materia, y orgánica, del Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática), ha acentuado el carácter institucional de los contenidos del portal web de las Delegaciones del Gobierno en detrimento de la información práctica y de servicio público.

A través de este programa se pretende, en primer lugar, instaurar una imagen reconocible de la AGE en el Territorio, poniendo de relieve la actividad desarrollada, y, en segundo lugar, posicionar al portal web como una vía de acceso que permita a la ciudadanía identificar mejor y acceder de una manera más clara y eficaz a los servicios prestados por la AGE en el Territorio.

2. Datos sobre la situación de partida.

En 2023 se visitaron un total de 8.984.769 de páginas dentro del portal de las Delegaciones del Gobierno. Se cuenta con el dato general del volumen de visitas, pero se carece de un análisis cuantitativo más exhaustivo sobre las interacciones de los usuarios o el nivel de compromiso (*engagement*) que tiene la audiencia potencial con el contenido ofrecido.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La posible complejidad técnica del proceso puede implicar retrasos en el desarrollo de algunas actuaciones.

Por otro lado, el rediseño de la estructura del portal de las Delegaciones del Gobierno ha de ir en línea con la política ministerial al respecto.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Orientar el portal web de las Delegaciones del Gobierno hacia un enfoque de puerta de acceso a los servicios de la AGE en el Territorio.
2. Visibilizar la actividad de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, garantizando una imagen reconocible.

Indicadores de resultado

1. N.º de visitas del portal web de las Delegaciones del Gobierno.
2. N.º de interacciones del portal web con otros canales (redes sociales).

Indicadores de impacto

- 1. Incremento del n.º de visitas del portal web de las Delegaciones del Gobierno.
- 2. % de incremento en otros parámetros de análisis del tráfico web (dispositivos de acceso, origen de las visitas, etc.).

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Revisión general del contenido y estructura del portal web	20%	SGCAGET		2024	2025		
2. Análisis cuantitativo de las visitas e interacciones del portal web	15%	SGCAGET		2024	2025		
3. Recopilación de propuestas de actuación entre Delegaciones del Gobierno	20%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
4. Propuesta integral de nuevo diseño del portal web	30%	SGCAGET Gabinete SEPT SGRIAGET				2026	
5. Implementación del nuevo diseño propuesto	15%	SGCAGET SGRIAGET				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Revisión general del contenido y estructura del portal web, realizada.
- 2. Análisis cuantitativo de las visitas e interacciones del portal web, realizado.
- 3. N.º de propuestas de actuación de Delegaciones del Gobierno recibidas.
- 4. Propuesta integral de nuevo diseño del portal web, realizada.
- 5. % de implementación del nuevo diseño propuesto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 13**TRANSPARENCIA Y GOBIERNO ABIERTO****PROGRAMAS DE ACTUACIONES****13.1**

**Consolidación de una
Administración
transparente y abierta a
la ciudadanía**

13.2

**Refuerzo de las redes
sociales como medio de
información a la
ciudadanía**



PROGRAMA 13.1. CONSOLIDACIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN TRANSPARENTE Y ABIERTA A LA CIUDADANÍA

Unidad responsable: ISAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET, SGAFPAGET, SGRHAGET, SGRIAGET.

Otros actores involucrados: Dirección General de Gobernanza Pública (MTDFP), Subdirección General de Recursos Humanos e Inspección de los Servicios (MPTMD).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

El IV Plan de Gobierno Abierto 2020-2024 tiene como objetivo transversal contribuir a una sociedad más justa, pacífica e inclusiva en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Ese objetivo se organiza para su cumplimiento en cuatro ejes: Reforzar la transparencia y la rendición de cuentas, mejorar la participación, fomentar la integridad, y formar y sensibilizar a la ciudadanía y al personal empleado público en materia de Gobierno Abierto.

Esos cuatro ejes tienen su reflejo en los 10 compromisos fijados para las Administraciones en el proceso abierto para la elaboración del V Plan de Gobierno Abierto 2025-2028, entre los que la participación ciudadana pasa a ser el primer compromiso y que incluyen también la transparencia y el acceso a la información, mejorando el acceso a la información, los informes de desempeño y los datos.

2. Datos sobre la situación de partida.

Desde la entrada en vigor de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, la AGE en el Territorio recibe anualmente más de un centenar de solicitudes de acceso a información pública que presentan frecuentemente materias similares. Por lo tanto, existe una demanda de información en determinados ámbitos que podría ser satisfecha de manera proactiva mediante su publicación en el portal web de las Delegaciones del Gobierno, evitando que las personas interesadas tuvieran que recurrir al ejercicio del derecho de acceso. Se considera necesario avanzar en el ejercicio proactivo de la transparencia hacia la ciudadanía, ampliando la información a su disposición en el portal web de Delegaciones del Gobierno y haciéndolo de una forma sencilla mediante un espacio específico en el rediseño integral del portal que se prevé en el programa 12.2.

A su vez, las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares participan en la Semana de la Administración Abierta, ofreciendo acciones puntuales, en el marco de esa actividad para el conjunto de la AGE, para dar a conocer a la ciudadanía las funciones y sedes en las que desempeñan su día a día.

Del mismo modo, se considera de interés promover el acceso de la ciudadanía al patrimonio histórico y artístico con el que cuentan las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, con un patrimonio mobiliario e inmobiliario de gran valor que incluye edificios de Patrimonio Histórico Español o del patrimonio autonómico, así como otros bienes muebles que gozan de protección en su interior (tapices, cuadros, lámparas, mobiliario, etc.).

Esas actuaciones de difusión hasta el momento se realizan de manera puntual, ya sea en el marco de la Semana de la Administración Abierta o bien en determinados territorios, pero no se ha instaurado una acción permanente de difusión de este patrimonio en el conjunto del territorio como parte de la acción de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares. Por ello, se puede contribuir a una mayor apertura a la ciudadanía mediante la sistematización de estas actuaciones como una actividad más.

Por último, a partir de la aprobación del Sistema de Integridad de la AGE (SIAGE), en el Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática se ha implantado un canal de denuncias internas en aplicación de la Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Ese canal se suma al buzón de consultas en materia de integridad, implantado a partir de la aprobación del Código Ético y de Conducta del Departamento ministerial en mayo de 2022. Dada su reciente creación, es necesario promover el conocimiento de estas herramientas para favorecer su sensibilización como primer sistema de protección.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

La Semana de la Administración Abierta es una iniciativa impulsada por la Dirección General de Gobernanza Pública (MTDFP) para el conjunto de Administraciones Públicas, por lo que la participación en esta actividad está supeditada a las decisiones que esa Dirección General pueda tomar al respecto.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Ampliar la información a disposición de la ciudadanía en el Portal web de las Delegaciones del Gobierno favoreciendo la transparencia en la actividad de la AGE en el Territorio y contribuyendo a la rendición de cuentas.
2. Hacer partícipe a la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil en la gestión pública, mediante la participación en la Semana Abierta y la apertura de canales de colaboración.
3. Promover una Administración abierta a la ciudadanía, difundiendo el patrimonio mobiliario e inmobiliario de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.
4. Sensibilizar a la organización en los valores de integridad y ética pública.

Indicadores de resultado

1. % de información de la AGET cuya publicación en el portal web del MPTMD se ha producido a partir de la puesta en marcha del programa.
2. % de DDGG/SSGG/DDII que han participado en la Semana Abierta en todas sus ediciones a lo largo del periodo.
3. % de DDGG/SSGG/DDII que han establecido acciones de difusión del patrimonio arquitectónico, artístico e histórico de las DDGG/SSGG de forma permanente desde 2025.
4. % de DDGG/SSGG/DDII que han llevado a cabo acciones de difusión del SIAGE.
5. % de DDGG/SSGG/DDII cuyo personal ha recibido acciones formativas sobre Gobierno abierto.

Indicadores de impacto

1. Reducción del número de solicitudes de acceso a la información pública sobre materias publicadas.
2. N.º de acciones de acercamiento de la AGET a la ciudadanía a través de la Semana de Administración Abierta y de las visitas para la difusión del patrimonio.
3. N.º de acciones de difusión de las herramientas del SIAGE promovidas a lo largo del periodo.
4. N.º de empleadas y empleados públicos de la AGET que han recibido formación sobre Gobierno Abierto.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Publicación de los datos sobre el ejercicio del derecho de acceso a la información pública en el ámbito de AGE en el Territorio	15%	ISAGET			2025	2026	2027
2. Elaboración de un informe para la identificación de información de la AGET no difundida susceptible de publicación	15%	ISAGET	RESTO SUBD.		2025		
3. Publicación en el Portal web de las Delegaciones del Gobierno de la información identificada y actualización periódica	15%	SGCAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG/DDII		2025	2026	2027
4. Participación de todas las DDGG/SSGG/DDII en las ediciones anuales de la Semana de la Administración Abierta	20%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII		2024	2025	2026	2027
5. Participación del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en la adaptación de los espacios de atención al público	Actuación correspondiente al programa 1.3						
6. Elaboración de un estudio del patrimonio mobiliario e inmobiliario para identificar su valor histórico-artístico en cada DG/SG/DI	10%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
7. Planificación y ejecución de las acciones de difusión del patrimonio en cada DG/SG/DI	5%	DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027
8. Acciones para la difusión de las herramientas del Sistema de Integridad de la AGE (SIAGE) en el MPTMD para la consolidación del marco de integridad en las DDGG/SSGG	10%	ISAGET	DDGG/SSGG/DDII SGRHIS	2024	2025	2026	2027
9. Formación al personal de la AGET en Gobierno Abierto	10%	SGRHAGET			2025	2026	2027

Indicador de proceso o realización

1. Informe anual sobre el ejercicio del derecho de acceso a la información pública en el ámbito de la AGET publicado en el Portal web.

2. Informe para la identificación de información de la AGET susceptible de publicación, elaborado.

3. % de información publicada y/o actualizada a 31/12, respecto de la información identificada en la actuación 2.

4. % de DDGG/SSGG/DDII que han participado en la Semana de la Administración Abierta.

5. Véase el indicador en el programa 1.3.

6. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un estudio sobre el valor histórico-artístico de su patrimonio mobiliario e inmobiliario.

7. % de DDGG/SSGG/DDII que han llevado a cabo acciones de difusión del patrimonio arquitectónico, artístico e histórico.

8. % de DDGG/SSGG/DDII que han llevado a cabo acciones de difusión del SIAGE.

9. N.º de acciones formativas sobre el Sistema de Integridad de la AGE realizadas.



PROGRAMA 13.2. REFUERZO DE LAS REDES SOCIALES COMO MEDIO DE INFORMACIÓN A LA CIUDADANÍA

Unidad responsable: SGRIAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Gabinetes del MPTMD.

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Las redes sociales han transformado nuestra forma de ver y de dirigirnos al mundo. Las administraciones públicas no han permanecido ajenas a esta transformación y su uso empieza a ser clave en la comunicación institucional de las administraciones públicas por su potencial para interconectar las administraciones con la ciudadanía dentro del compromiso con los principios del gobierno abierto y transparente.

Un gran número de organizaciones públicas, entre las que se encuentra el Ministerio de Política Territorial y Memoria Democrática y las Delegaciones del Gobierno, emplea en la actualidad este tipo de plataformas para compartir información sobre sus servicios a la ciudadanía y sus actividades.

En un contexto, en el que en el territorio se identifican debilidades en materia de coordinación, comunicación y visibilidad institucional, las redes sociales pueden y deben convertirse en un instrumento clave para reforzar el papel que las Delegaciones del Gobierno tienen como referente de servicio público en el territorio.

2. Datos sobre la situación de partida.

Todas las Delegaciones del Gobierno tienen alguna presencia en las redes sociales si bien la actividad en las mismas es heterogénea.

Por lo que respecta a las Subdelegaciones del Gobierno, una primera encuesta, realizada en marzo 2024, pone de manifiesto que coexisten Subdelegaciones que carecen de redes sociales propias (y éstas se dirigen desde la Delegación del Gobierno) y Subdelegaciones que sí gestionan sus redes directamente.

La tipología también varía, siendo generalizado el uso de Instagram, X y Facebook y no así el de YouTube, LinkedIn o TikTok.

La denominación tampoco sigue un patrón genérico y esta variedad no solo da idea de que no ha habido coordinación previa para su puesta en marcha, sino que, y más importante, dificulta su identificación como red social de una organización de la AGE.

Por lo que a la actividad se refiere, la dinámica tampoco es homogénea ni en número de acciones e interacciones ni respecto al tipo de informaciones que publican.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Los riesgos y dificultades están relacionados con la vulnerabilidad frente a ciberataques, la gestión de la percepción pública como consecuencia de la manipulación del contenido (información sacada de contexto o malinterpretada), la pérdida de credibilidad por manejos inapropiados o la falta de personal especializado.

Mejora/meta/resultado perseguido

Maximizar el potencial de las redes sociales (RRSS) de las Delegaciones del Gobierno como medio de información a la ciudadanía de la acción de Gobierno y los servicios públicos de la AGE.

Indicadores de resultado

- 1. N.º de inserciones por DG/SG/DI en cada una de las RRSS.
- 2. N.º de interacciones por DG/SG/DI en cada una de las RRSS para convertirlas en un canal de comunicación institucional transparente y abierto.

Indicadores de impacto

- 1. N.º de visitas, seguidores e interacciones .

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Estudio de presencia de las DDGG en RRSS	10%	SGRIAGET	DDGG/SSGG Gabinetes MPTMD	2024			
2. Elaboración de una guía de uso y presencia en RRSS	30%	SGRIAGET	DDGG/SSGG Gabinetes MPTMD		2025	2026	2027
3. Seguimiento de la aplicación de la Guía por parte de las Delegaciones del Gobierno, Subdelegaciones y Direcciones Insulares	25%	SGRIAGET	DDGG/SSGG Gabinetes MPTMD		2025	2026	2027
4. Seguimiento y análisis del número de interacciones, visitas y seguidores	25%	SGRIAGET	DDGG/SSGG Gabinetes MPTMD		2025	2026	2027
5. Identificación y difusión de buenas prácticas en otras Administraciones nacionales y extranjeras para su posible incorporación en nuestra organización	10%	SGRIAGET	DDGG/SSGG Gabinetes MPTMD			2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Informe de presencia de las DDGG en las RRSS.
- 2. Guía de uso y presencia en RRSS.
- 3. Reuniones de coordinación y seguimiento.
- 4. Informes de seguimiento de la aplicación de la Guía.
- 5. Informes de seguimiento y análisis del número de interacciones, visitas y seguidores.
- 6. Recopilación de buenas prácticas.

EJE 4.

COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD



OBJETIVO ESTRATÉGICO 14

USO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS DE LA AGE EN EL TERRITORIO



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

14.1

**Impulso de la eficiencia
energética y del uso de
energías renovables**

14.2

**Uso sostenible de
espacios**

14.3

**Gestión sostenible de
recursos y residuos**

14.4

Sostenibilidad financiera



PROGRAMA 14.1. IMPULSO DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y DEL USO DE ENERGÍAS RENOVABLES

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (MITERD).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Necesidad de racionalizar el gasto energético, en línea con los objetivos de organismos nacionales e internacionales, los hitos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional de Energía y Clima (2021-2030) y el cumplimiento de compromisos adquiridos dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

2. Datos sobre la situación de partida.

En el ámbito de la mejora energética se han llevado a cabo diversas medidas relacionadas con el uso de edificios y de vehículos. Una gran parte de la flota de vehículos se renovó entre 2019 y 2020 mediante la adquisición de vehículos híbridos y la destrucción de los más contaminantes y menos eficientes. En 2022 se dotó a las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares de, al menos, un punto de recarga eléctrica, lo que permitió la reducción del uso de combustibles fósiles. En 2023 se impulsaron medidas de ahorro en el uso del agua y mejoras en la eficiencia de los sistemas lumínicos de los edificios de la AGET.

Además, se ha firmado un Plan de Transición Energética de la AGE en el Territorio con la captación de ayudas procedentes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) para 7 grandes actuaciones que tienen por objetivo la mejora energética de diversos edificios. Se incluye la ejecución de actuaciones por importe de más de 9 millones de euros para la renovación energética de más de 18.000 m², y se conseguirá con ello que dichos edificios mejoren su calificación energética y reduzcan el uso de energía primaria en, al menos, un 30% en los sistemas afectados por la actuación.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Las características concretas de cada edificio (envolvente, configuración, actividad desarrollada, etc.) determinan, en gran medida, la posibilidad de un mayor o menor ahorro energético. Los vehículos de combustión interna existentes en la organización que se hayan comprado a partir de 2020 todavía tienen años de vida útil y deben amortizarse.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Mejorar la eficiencia energética global de los edificios y el parque móvil en su conjunto para alcanzar una reducción del consumo total de energía en un 8% al final del periodo.
2. Avanzar en la implantación de instalaciones de energías renovables en los edificios de la AGET.

Indicadores de resultado

1. % de ejecución de los proyectos de energías renovables planificados.

Indicadores de impacto

1. N.º de DDGG/SSGG/DDII que han reducido su consumo total de energía un 8%.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un estudio sobre la posibilidad de implantación de instalaciones fotovoltaicas por cada DG/SG/DI	20%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
2. Planificación de proyectos de energías renovables	10%	SGAFPAGET			2025		
3. Elaboración de proyectos de energías renovables, según planificación	25%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027
4. Ejecución de proyectos de energías renovables, según planificación	25%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027
5. Actualización y seguimiento de datos en el Sistema Informático de Gestión Energética de Edificios de la AGE (SIGEE AGE)	10%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024	2025	2026	2027
6. Seguimiento de la evolución de la reducción del consumo de energía (memoria anual de reducción de, al menos, el 2%)	10%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un estudio sobre la posibilidad de implantación de instalaciones fotovoltaicas.

2. Planificación de proyectos de energías renovables, elaborada.

3. % de proyectos de energías renovables elaborados, respecto de los planificados.

4. % de ejecución de proyectos de energías renovables, respecto de los planificados.

5. % de DDGG/SSGG/DDII con el 100% de sus datos actualizados en el Sistema Informático de Gestión Energética de Edificios de la AGE (SIGEE AGE).

6. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una memoria anual con una reducción de al menos el 2% en el consumo de energía.

**PROGRAMA 14.2. USO SOSTENIBLE DE ESPACIOS**

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Dirección General del Patrimonio del Estado (M.º de Hacienda).

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

La Administración tiene como reto la racionalización de espacios para adaptarlos a las necesidades del personal, que permitan un uso de recursos sostenible con plena garantía de la prestación de los servicios encomendados.

2. Datos sobre la situación de partida.

Las relaciones de puestos de trabajo presentan un número no despreciable de vacantes de manera generalizada a lo largo de todo el territorio. Como consecuencia, se da actualmente una **infrautilización de diversos inmuebles**. Tampoco existen estudios sobre alternativas de ocupación de espacios ante eventuales aumentos de personal que podrían producirse por la posible llegada de funcionarios interinos o de personal de nuevo ingreso.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Podría ser necesaria una ampliación de la superficie utilizada para mejorar el servicio prestado a la ciudadanía y que sea difícil encontrar edificios que cumplan las necesidades y para lo que sería necesario también el visto bueno de la Dirección General de Patrimonio del Estado.

Mejora/meta/resultado perseguido

Optimizar el uso de los espacios de trabajo en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares mediante medidas de reorganización que favorezcan la adecuación del espacio a las necesidades del servicio, la mejora en las condiciones de trabajo de las empleadas y empleados públicos, y la reducción de costes.

Indicadores de resultado

1. N.º de DDGG/SSGG/DDII que han ejecutado actuaciones para la optimización de espacios.
2. % de actuaciones para la optimización de espacios ejecutadas, respecto de las actuaciones planificadas.

Indicadores de impacto

1. Valoración de las condiciones de trabajo en la encuesta de satisfacción laboral.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un análisis sobre el uso de los espacios en cada DG/SG/DI	25%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
2. Elaboración de una propuesta de alternativas de reorganización para la optimización de los espacios por orden de viabilidad	15%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025		
3. Planificación de actuaciones de reorganización para la optimización de espacios, a partir de las alternativas propuestas	10%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	
4. Ejecución de las actuaciones de reorganización para la optimización de espacios, respecto de las planificadas	50%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un análisis sobre el uso de los espacios.

2. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una propuesta de alternativas de reorganización para la optimización de los espacios por orden de viabilidad.

3. Planificación de actuaciones de reorganización para la optimización de espacios, a partir de las alternativas propuestas.

4. % de ejecución de las actuaciones de reorganización para la optimización de espacios, respecto de las planificadas.

**PROGRAMA 14.3. GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS Y RESIDUOS**

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados: Dirección General del Patrimonio del Estado (M.º de Hacienda), Secretaría General de Administración Digital (MTDFP).

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

La Administración tiene como reto contribuir a la minimización del impacto que el uso de los recursos necesarios para su actividad genera en el entorno. Ese reto supone, por un lado, un paso adelante hacia una política medioambiental respetuosa con el entorno, y por otro, un ahorro en el gasto público al reducir el consumo de recursos y la generación de residuos. De este modo, se contribuye a paliar el cambio climático y mejorar la sostenibilidad del planeta, actuaciones sobre las que la Agenda 2030 centra varios de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En el ámbito estatal, la AGE aborda este reto con diferentes planes estratégicos como el Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030, la Estrategia Española de Economía Circular “España 2030” o el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que impulsan una reorientación del modelo productivo basado en soluciones respetuosas con el medio ambiente y resilientes en el largo plazo.

Desde esa perspectiva, se hace necesario acelerar los esfuerzos para revisar internamente las acciones que tienen un alto impacto en la sostenibilidad del planeta e implantar los cambios necesarios, entre ellos, la reducción del consumo de recursos cuya producción incide en el entorno (papel) o son escasos (agua), así como una gestión de los residuos generados que reduzca al mínimo su impacto medioambiental, favoreciendo un modelo económico y social más sostenible. Del mismo modo, en línea con la apuesta por la economía circular, se ha de impulsar el máximo aprovechamiento de los recursos, especialmente en aquellos productos tecnológicos a los que se les puede dar un segundo uso que prolongue su vida útil, evitando así su retirada temprana.

2. Datos sobre la situación de partida.

Se han llevado a cabo acciones para reducir el consumo de agua, como la inclusión en la Dirección por Objetivos de 2023 de una medida para la instalación de sistemas de consumo eficiente de agua en la grifería de los edificios de la AGE en el Territorio. A su vez, las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares están llevando a cabo actuaciones puntuales para reducir sus consumos y para mejorar la gestión sostenible de los residuos generados implantando sistemas de reciclaje.

Con este programa se persigue la sistematización de la incorporación de la sostenibilidad en la gestión de los recursos y los residuos en el conjunto de la AGE en el Territorio, de manera que la reducción del consumo de agua y papel, la gestión ordenada de los recursos tecnológicos y la gestión de residuos respetuosa con el medio ambiente se conviertan en un objetivo permanente en su día a día.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

No se aprecia dificultad, dado que el cumplimiento puede cuantificarse.

Mejora/meta/resultado perseguido

- 1. Avanzar en el uso sostenible de recursos mediante la reducción del consumo de agua y papel.
- 2. Promover la economía circular en la gestión de los equipos de tecnología a través de la donación a colectivos sin ánimo de lucro o el reciclaje en puntos limpios.
- 3. Consolidar una gestión sostenible de residuos promoviendo la reducción de los residuos generados y estableciendo sistemas de separación selectiva y reciclaje.

Indicadores de resultado

- 1. % de DDGG/SSGG/DDII con reducción anual del consumo de agua.
- 2. % de DDGG/SSGG/DDII con reducción anual del consumo de papel.
- 3. % de DDGG/SSGG/DDII que han gestionado la donación o retirada limpia de recursos tecnológicos.
- 4. % de DDGG/SSGG/DDII que han implantado planes de mejora de la gestión sostenible de residuos.

Indicadores de impacto

- 1. % de reducción en la compra de papel (2,5% anual).
- 2. % de reducción en el consumo de agua.
- 3. N.º de recursos tecnológicos donados a colectivos sin ánimo de lucro.
- 4. N.º de colectivos sin ánimo de lucro beneficiarios de las donaciones de recursos tecnológicos.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un análisis sobre el consumo de recursos (agua, papel) y sobre la gestión de residuos en cada DG/SG/DI	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
2. Elaboración de planes, protocolos o instrucciones para mejorar el uso de los recursos (agua, papel) y la gestión sostenible de residuos en cada DG/SG/DI	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
3. Implantación de las medidas establecidas en los planes, protocolos o instrucciones elaborados	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025	2026	2027
4. Elaboración de un análisis sobre el uso de los equipos y dispositivos tecnológicos en cada DG/SG/DI	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
5. Propuesta de alternativas para alargar la vida útil de los recursos tecnológicos en desuso (donación) o gestionar la solución con menor impacto medioambiental para su retirada	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025		
6. Implantación de las alternativas propuestas sobre recursos tecnológicos, de acuerdo con su viabilidad	12,5%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII	SGAD		2025	2026	2027
7. Elaboración de un informe anual de necesidades para el ejercicio siguiente (necesidades de compra de papel, de desinfección/donación de recursos tecnológicos, etc.), a partir de los planes, protocolos o instrucciones establecidos	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024	2025	2026	2027
8. Elaboración de una memoria anual sobre la evolución del consumo de recursos, la gestión de residuos y la gestión de los recursos tecnológicos en el ejercicio anterior	12,5%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un análisis sobre el consumo de recursos (agua, papel) y sobre la gestión de residuos.
2. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado planes, protocolos o instrucciones para mejorar el uso de los recursos (agua, papel) y la gestión sostenible de residuos.
3. % de DDGG/SSGG/DDII que han implantado de manera efectiva de las medidas establecidas en los planes, protocolos o instrucciones elaborados.
4. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un análisis sobre el uso de los equipos y dispositivos tecnológicos.
5. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una propuesta de alternativas para alargar la vida útil de los recursos tecnológicos en desuso (donación) o gestionar la solución con menor impacto medioambiental para su retirada.
6. % de DDGG/SSGG/DDII que han implantado de manera efectiva las alternativas sobre recursos tecnológicos propuestas de acuerdo con su viabilidad.
7. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un informe anual de necesidades para el ejercicio siguiente, a partir de los planes, protocolos o instrucciones establecidos.
8. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una memoria anual sobre la evolución del consumo de recursos, la gestión de residuos y la gestión de los recursos tecnológicos en el ejercicio anterior.



PROGRAMA 14.4. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados:

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

Las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares no tienen una visión global del presupuesto del programa 921P “Administración General del Estado en el Territorio”, gestionado por la DGAGET. Este hecho facilita que puedan comprometer recursos que podrían ser necesarios para el resto de unidades y que se podrían emplear en beneficio de la ciudadanía.

2. Datos sobre la situación de partida.

A lo largo del periodo se ha ido dando mayor autonomía financiera a las unidades territoriales, hasta el límite de lo aconsejable para una correcta coordinación en la ejecución del presupuesto único para la AGET. Se han aumentado los importes en las cargas iniciales del presupuesto anual y en mayor número de subconceptos presupuestarios. Igualmente se ha promovido que las unidades lleven a cabo la contratación centralizada de sus propios suministros sujetos a Acuerdos Marco.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Incluso aunque se haya tramitado el expediente diligentemente, pueden surgir dificultades con empresas contratistas, que retrasen la ejecución de la prestación.

Mejora/meta/resultado perseguido

Conseguir el mejor uso de los recursos económicos disponibles para el conjunto de la AGE en el Territorio mediante la ejecución efectiva de las retenciones de crédito solicitadas por parte de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares para contrataciones menores.

Indicadores de resultado

1. % de ejecución anual de los contratos menores con RC concedido.

Indicadores de impacto

1. % de mejora en la ejecución presupuestaria del programa 921P de DDGG/SSGG/DDII (media anual del periodo).

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de una memoria del estado de situación de ejecución de contratos menores	75%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024	2025	2026	2027
2. Control de la ejecución presupuestaria	25%	SGAFPAGET			2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una memoria del estado de situación de ejecución de los contratos menores.
- 2. Memoria de ejecución presupuestaria, elaborada.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 15

UNA ADMINISTRACIÓN SIN PAPEL



PROGRAMAS DE ACTUACIONES

15.1

**Plan de reducción de
archivos en papel**

15.2

**Plan de digitalización e
higiene digital**



PROGRAMA 15.1 PLAN DE REDUCCIÓN DE ARCHIVOS EN PAPEL

Unidad responsable: SGAFPAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares, SGCAGET.

Otros actores involucrados: Comisión Calificadora de Documentos Administrativos (M.º de Cultura).

Descripción de la situación

1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.

La reducción de la superficie dedicada a archivos se hace necesaria para mejorar la eficiencia en el uso de los edificios de la AGE en el Territorio al suponer un menor coste de mantenimiento de instalaciones y poder dedicar ese espacio a otras actividades de mayor valor añadido, así como mejorar en la gestión de riesgos laborales.

En el preámbulo de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas se establece como directriz general la eliminación del uso del papel: “una Administración sin papel basada en un funcionamiento íntegramente electrónico no sólo sirve mejor a los principios de eficacia y eficiencia, al ahorrar costes a ciudadanos y empresas, sino que también refuerza las garantías de los interesados”.

2. Datos sobre la situación de partida.

Actualmente, las Oficinas de Extranjería son la unidad administrativa que más expedientes en papel acumulan, ya que parte de sus expedientes deben ser conservados por un plazo de más de 5 años. No obstante, otras áreas como la unidad de Sanciones o las distintas Áreas y Dependencias funcionales también son generadoras de papel. Esto supone que, en casi todas las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares existan archivos muertos de grandes dimensiones que requieren de un tratamiento especial en materia de protección contra incendios al tener una alta carga de fuego.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

Requiere llevar a cabo expurgos sistematizados cuya decisión depende de otros organismos ajenos a las propias Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Mejora/meta/resultado perseguido

1. Avanzar en la eliminación del papel en la Administración mediante la reducción del volumen de los archivos físicos.
2. Mejorar el uso de los edificios, dando una nueva utilidad a los espacios anteriormente destinados a archivos.

Indicadores de resultado

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han reducido anualmente su volumen de archivos en papel.
2. % de DDGG/SSGG/DDII que han ejecutado propuestas de reutilización para el espacio de archivo liberado.

Indicadores de impacto

1. % de reducción del volumen de los archivos en papel.
2. % de espacio anteriormente destinado a archivo que ha sido reutilizado para otras actividades.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida de los archivos en cada DG/SG/DI	15%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
2. Planificación de los expurgos necesarios, a partir de la situación identificada	15%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	2024			
3. Ejecución de los expurgos en cada DG/SG/DI, de acuerdo con la planificación	40%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET SGCAGET M.º CULTURA		2025	2026	2027
4. Elaboración de propuestas de alternativas sobre posibles usos del espacio que quedaría disponible	10%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
5. Ejecución de alternativas propuestas, de acuerdo con su viabilidad	10%	SGAFPAGET DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	2027
6. Elaboración de una memoria anual sobre el volumen de documentación en papel y el espacio destinado a archivo en cada DG/SG/DI	10%	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET		2025	2026	2027

Indicadores de proceso o realización

1. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un informe sobre la situación de partida de sus archivos.
2. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una planificación de los expurgos necesarios, a partir de la situación identificada.
3. % de ejecución de los expurgos en cada DG/SG/DI, respecto de lo planificado.
4. N.º de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado propuestas de alternativas sobre posibles usos del espacio que quedaría disponible.
5. % de ejecución de las alternativas propuestas, de acuerdo con su viabilidad.
6. % de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una memoria anual sobre el volumen de documentación en papel y el espacio destinado a archivo.

**PROGRAMA 15.2 PLAN DE DIGITALIZACIÓN E HIGIENE DIGITAL**

Unidad responsable: SGCAGET.

Otras unidades involucradas: Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Otros actores involucrados:

Descripción de la situación**1. Reto/problema/necesidad que se quiere abordar con este programa.**

Además de la documentación que integra los expedientes administrativos, que se rige por sus pautas específicas de archivo, conservación y expurgo, las unidades administrativas gestionan un amplio volumen de documentación electrónica de carácter auxiliar o de apoyo (informes, notas, comunicaciones internas y externas, bases de datos complementarias, etc.).

Todo este archivo complementario, imprescindible en el día a día de todas las organizaciones y pieza esencial en la actuación administrativa, carece en muchas ocasiones de un sistema integral de ordenación que fije protocolos de almacenamiento digital y planes de borrado de documentación innecesaria, obsoleta o duplicada que se acumula en las unidades de red que dan servicio a las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

El funcionamiento tradicional en las organizaciones suele basarse en que cada equipo recopile y almacene su información de manera aislada, sin un criterio unificado, originando así los denominados *silos* de datos que pueden saturar los sistemas, dificultar el trabajo compartido e incluso lastrar una ejecución eficaz de las tareas. Por eso, el establecimiento de protocolos de conservación de la documentación debería permitir una trazabilidad de la información que facilite el acceso a los antecedentes de cada materia, que simplifique el rastreo de información y la puesta en común de datos entre diferentes equipos, al tiempo que se garantizan unos estándares mínimos de seguridad.

2. Datos sobre la situación de partida.

Algunas Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno o Direcciones Insulares tienen implantados métodos de ordenación de sus redes de almacenamiento de datos, e incluso en algunos casos se ha incorporado la optimización de espacios electrónicos como parte de sus planes estratégicos.

No obstante, no constan sistemas documentados de aplicación de higiene digital o criterios compartidos entre las unidades.

3. En su caso, posibles dificultades o riesgos del programa y posibles alternativas.

En primer lugar, la implantación de nuevos métodos de ordenación de los archivos puede contrastar con una dinámica de trabajo establecida en los diferentes equipos o unidades, por lo que pueden generarse reticencias al cambio.

Por otra parte, materializar estas propuestas implicaría el desarrollo de tareas paralelas a la actividad ordinaria de las unidades, lo que supondría un esfuerzo adicional, que, aunque redundaría en una mejora de los procesos en el medio y largo plazo, puede provocar incrementos adicionales en las cargas de trabajo.

Mejora/meta/resultado perseguido

Implantar una cultura de higiene digital en la organización, basada en la creación de protocolos de uso y ordenación de la información contenida en las unidades de red y otros sistemas de almacenaje electrónico de Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares.

Indicadores de resultado

- 1. % de DDGG/SSGG/DDII que han realizado un análisis de situación de su archivo electrónico.
- 2. N.º de protocolos particulares de archivo elaborados.

Indicadores de impacto

- 1. % de DDGG/SSGG/DDII que han liberado espacio en red tras la aplicación de protocolos de archivo e higiene digital.

Actuaciones para su consecución

ACTUACIÓN	% ponderado	UNIDAD RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	AÑO DE EJECUCIÓN			
				2024	2025	2026	2027
1. Análisis de situación. Constitución de grupo de trabajo para la fijación de criterios básicos de higiene digital	15%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII			2025		
2. Autoevaluación de los sistemas de almacenamiento electrónico de archivos de cada DG/SG/DI	25%	DDGG/SSGG/DDII			2025		
3. Elaboración de propuestas particulares de protocolo de archivo	25%	DDGG/SSGG/DDII			2025	2026	
4. Elaboración de un protocolo compartido de recomendaciones de higiene digital	35%	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII				2026	2027

Indicadores de proceso o realización

- 1. Propuesta de criterios básicos de higiene digital acordada por el grupo de trabajo.
- 2. % de DDGG/SSGG/DDII que han realizado una autoevaluación de sus sistemas de almacenamiento electrónico de archivos.
- 3. N.º de propuestas particulares de protocolo de archivo realizadas.
- 4. Protocolo compartido de recomendaciones de higiene digital, elaborado.

ANEXO II

PLAN DE ACCIÓN 2024



1

Introducción

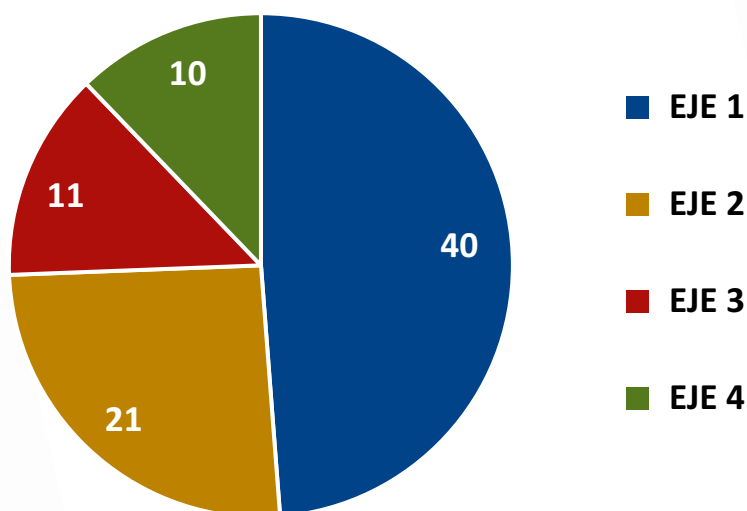
El Plan de Acción 2024 es el primero de los cuatro planes anuales a través de los cuales se desarrolla el Plan Estratégico de la AGE en el Territorio 2024-2027. Supone el ejercicio, durante el periodo anual, de aquellas actuaciones recogidas en el Plan Estratégico para 2024, con la particularidad, para este primer año, de una duración más breve, al haber sido aprobados ambos planes con el ejercicio ya iniciado.

La estructura del Plan de Acción mantiene la organización en ejes, objetivos estratégicos y programas establecidos en el Plan Estratégico, con determinadas adaptaciones de actuaciones o indicadores en algunos casos en los que la periodicidad anual así lo requiere.

El detalle de las actuaciones se refleja en fichas en las que se establecen los elementos esenciales para su ejecución y

seguimiento. Entre ellos se incluye la denominación de la actuación, la/s unidad/es responsable/s y los actores involucrados, el indicador para evaluar el cumplimiento de la actuación y el **resultado a alcanzar**. Esta última información es la que determinará si se ha llegado al estándar deseado en esa actuación en el Plan de Acción 2024 para entenderla como culminada.

El Plan de Acción 2024 se compone de **82 actuaciones**, sobre las que se medirá el grado de consecución alcanzado una vez haya finalizado el periodo, utilizando para ello los indicadores establecidos en cada una de las actuaciones. Esas actuaciones corresponden a 35 de los 41 programas que componen el Plan Estratégico, en desarrollo de 14 de los 15 objetivos estratégicos establecidos en él.



30. Número de actuaciones de 2024 por ejes

De forma similar a la distribución de programas en el Plan Estratégico, las actuaciones que componen el Plan de Acción 2024 se centran de forma prioritaria en el **Eje 1. Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía**, que concentra **40 actuaciones**, el 49% del total, correspondientes a **18 programas**. Sobre los programas del Eje 1 que se van a desarrollar en 2024 destacan los 13 programas cuya responsabilidad corresponde a la Subdirección General de Coordinación de la AGE en el Territorio (72%).

El **Eje 2. Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos** aglutina el otro gran grupo de actuaciones para 2024, con **21 acciones** (26% del total), correspondientes a **7 programas**. Esos programas son

mayoritariamente responsabilidad de la Subdirección General de Recursos Humanos de la AGE en el Territorio, con 4 de ellos (57%).

Los otros dos ejes (**Eje 3. Visibilidad institucional reconocible y homogénea** y **Eje 4. Compromiso con la sostenibilidad**) cuentan con 11 y 10 actuaciones, respectivamente, para 2024, en desarrollo de 5 programas en cada eje. En el Eje 3, la responsabilidad recae principalmente en la Subdirección General de Relaciones Institucionales de la AGE en el Territorio, con 2 programas (40%), y en el Eje 4 los 5 programas son responsabilidad de la Subdirección de Administración Financiera y Patrimonio de la AGE en el Territorio.

		SGRIAGET	SGCAGET	SGRHAGET	SGAFPAGET	ISAGET	Programas por OE	Programas por EJE
EJE 1	OE 1	1	2		1		4	18
	OE 2		3				3	
	OE 3		2				2	
	OE 4		1			2	3	
	OE 5		5	1			6	
EJE 2	OE 6			1			1	7
	OE 7						-	
	OE 8			1			1	
	OE 9	2	1	1			4	
	OE 10			1			1	
EJE 3	OE 11	1					1	5
	OE 12		1		1		2	
	OE 13	1				1	2	
EJE 4	OE 14				4		4	5
	OE 15				1		1	
PROGRAMAS 2024		5	15	5	7	3	35	

31. Número de programas de 2024 por objetivo estratégico y unidad responsable del programa

Las 82 actuaciones del Plan de Acción 2024 responden a periodicidades diferentes a lo largo del Plan Estratégico, distinguiéndose actuaciones tanto anuales, como plurianuales y permanentes:

33 actuaciones permanentes: Se trata de actuaciones que se van a desarrollar a lo largo de todo el Plan Estratégico, de forma que, aunque se inician en 2024, su finalización no se producirá hasta 2027. Este tipo de actuaciones incluye tanto aquellas que se repiten en cada ejercicio, por tratarse de acciones de carácter periódico, como actuaciones que se van desarrollando a lo largo del periodo, con un bajo alcance inicial que se va incrementando en cada ejercicio.

19 actuaciones plurianuales: De las 82 actuaciones, 19 se iniciarán en 2024 pero su finalización no se producirá en este

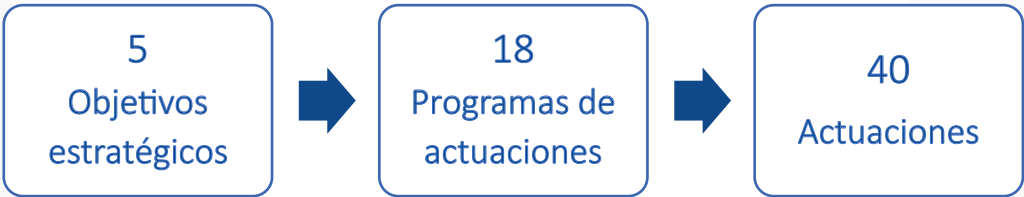
ejercicio sino en años posteriores. En este tipo de actuaciones ha sido necesario, en ocasiones, adaptar el indicador para definir de manera más ajustada qué resultado es necesario alcanzar al finalizar el ejercicio para asegurar que se está produciendo un correcto desarrollo de la actuación que permita alcanzar su cumplimiento final según está establecido en el Plan Estratégico.

30 actuaciones anuales: Su finalización se producirá en 2024 y, en caso de alcanzar su cumplimiento, pasarán a contabilizarse como realizadas en el conjunto de las 233 actuaciones que forman el Plan Estratégico para el periodo 2024-2027. Esas 30 actuaciones suponen un 37% del total de actuaciones del Plan de Acción 2024, y un 13% de las actuaciones del Plan Estratégico.

2 Actuaciones por ejes y programas

Se incluyen a continuación las **82 actuaciones** que componen el Plan de Acción 2024, **ordenadas según el eje y programa al que corresponden**:

EJE 1. Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía



32. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 1

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y ACTUACIONES DEL EJE 1 INCLUIDAS EN EL PLAN DE ACCIÓN 2024

OE 1. Accesibilidad en la atención presencial

1.1 La Administración cerca de ti	1. Realización de un cronograma de visitas
	2. Elaboración de un informe sobre la evolución del programa e informe final
	3. Jornada de intercambio de buenas prácticas sobre La Administración cerca de ti
	4. Elaboración de una encuesta de satisfacción a las personas usuarias del servicio <i>(actuación correspondiente al programa 4.3)</i>
	5. Jornadas dirigidas a ayuntamientos para fomentar la adhesión
	6. Promoción de alianzas con otros organismos de la AGE
	7. Difusión de información del servicio en el portal web del MPTMD y en redes sociales de DDGG/SSGG/DDII
1.2 Mejora de la atención al público en Oficinas de Información, Asistencia y Registro y en las Oficinas de Extranjería, con especial atención a colectivos vulnerables	1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio de atención presencial: Recogida de información
	2. Adopción de medidas para conseguir la habilitación a otros funcionarios para la realización de trámites en nombre del ciudadano
1.3 Espacios de atención adaptados a las necesidades de las personas	1. Elaboración, consensuada con el CERMI, de un cuestionario para el estudio de la accesibilidad universal de los espacios de la AGET
	2. Elaboración de un estudio sobre la accesibilidad universal de cada DG/SG/DI
	3. Seguimiento de las quejas y sugerencias sobre accesibilidad a los espacios de la AGE en el Territorio <i>(actuación correspondiente al programa 4.3)</i>
1.5 Programa de alianzas con otros organismos de la AGE para la creación de un centro integral de la AGE en el territorio	1. Presentación de la iniciativa a la Dirección General de Gobernanza Pública para su apoyo inicial

OE 2. Nuevo modelo de atención multicanal accesible y eficiente

2.1 Prestación de atención telefónica y chatbox de servicios integrados (primer nivel)	1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio de atención telefónica: Recogida de información
2.2 Centros deslocalizados de atención telefónica y electrónica de determinados servicios integrados (segundo nivel)	1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio: Recogida de información
2.3 Implantación de un modelo de información continua a la ciudadanía sobre la gestión de sus expedientes vía SMS	1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del grado de integración de las aplicaciones con SIM

OE 3. Digitalización de la gestión para la mejora hacia la ciudadanía

3.1 Automatización de procesos para reducir los plazos de tramitación de los procedimientos de extranjería	1. Planificación de las actuaciones con la SGAD y la DGM 2. Simplificación de la presentación electrónica de solicitudes por parte de los ciudadanos a través de Mercurio Renovaciones 3. Integración de la recepción de los informes y datos de una Administración Pública en cada renovación, en la aplicación ACEX 4. Introducción en la aplicación ACEX de procesos de verificación del cumplimiento de los requisitos para cada autorización solicitada mediante Mercurio Renovaciones 5. Automatización de los procesos de emisión, firma y notificación de requerimientos y resoluciones de concesión para cada solicitud presentada mediante Mercurio Renovaciones
3.2 Elaboración de una aplicación informática para la gestión de los expedientes de energías renovables	1. Diseño de necesidades: Recabar propuestas entre las Áreas funcionales de Industria y Energía y de los ministerios funcionales 2. Elaboración del documento base de trabajo

OE 4. Servicios de calidad a la ciudadanía en todo el territorio

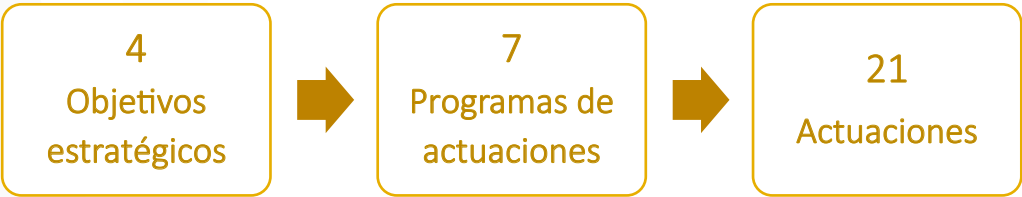
4.2 Evaluación de la calidad de la organización y difusión de buenas prácticas	1. Seguimiento del impacto de los proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2022 sobre las áreas de mejora identificadas 2. Creación del Comité para la selección de buenas prácticas 3. Promoción y realización de una nueva autoevaluación a través del Test Cyklos u otras herramientas de evaluación
4.3 Análisis de la percepción de la ciudadanía sobre los servicios prestados	1. Realización de una encuesta anual de satisfacción a las personas usuarias del servicio de atención presencial de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, y elaboración y difusión del informe de resultados 2. Realización de una encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.1 La Administración cerca de ti, y elaboración y difusión del informe de resultados 3. Tratamiento específico de las quejas y sugerencias recibidas sobre ámbitos prioritarios (accesibilidad universal, cita previa u otros identificados por la DGAGET) 4. Elaboración de informes periódicos de seguimiento de las quejas y sugerencias y difusión del informe anual
4.4 Implantación de un sistema de calidad acreditada para los laboratorios superiores de análisis de estupefacientes de la AGE en el Territorio	1. Creación de un grupo de trabajo de calidad a nivel nacional 2. Cualificación del personal de los laboratorios

OE 5. Tratamiento específico de las singularidades en la atención a la ciudadanía en los territorios no peninsulares y con lenguas cooficiales (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias)

5.1 Utilización de las lenguas cooficiales en la tramitación electrónica de los procedimientos	1. Revisión de la información y documentación contenida en la sede electrónica del MPTMD, identificando los contenidos concretos afectados
5.2 Capacitación del personal empleado público de la AGE en el Territorio para la atención a la ciudadanía en las lenguas cooficiales	1. Estudio de las necesidades formativas en lenguas cooficiales por parte del personal de las DDGG 2. Inclusión en los Planes Formativos de la AGE en el Territorio de acciones de capacitación en lenguas cooficiales para el personal de territorios con lengua propia
5.3 Implementación de un procedimiento de ayudas al transporte de mercancías en Ceuta y Melilla mediante herramientas de tramitación electrónica	1. Elaboración de una ficha de procedimiento común para los territorios de Ceuta y Melilla que permita desarrollar el RD 332/2023, de 3 de mayo, incorporando las necesidades y singularidades de los residentes de estos territorios 2. Diseño, desarrollo e implementación de una aplicación informática a partir de la ficha de procedimiento que permita la tramitación electrónica del procedimiento
5.4 Actualización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles en las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla	1. Elaboración de la propuesta inicial de modernización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles, tanto en el régimen sancionador regulado en la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional como el procedimiento de autorización regulado en su Reglamento
5.5 Impulso de la Administración electrónica en los trámites del ámbito laboral de las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla	1. Solicitud y alta del personal afectado de las DDGG en Ceuta y Melilla en la aplicación SERENA de Procedimientos de Regulación de Empleo 2. Convocatoria de reunión con el Ministerio de Trabajo y Economía Social para la utilización de aplicación de tramitación de la comunicación de desplazamiento transnacional de trabajadores (Ley 45/1999) 3. Propuesta al Ministerio de Trabajo y Economía Social de realización de pruebas piloto en Ceuta y Melilla de las aplicaciones que desarrolle
5.6 Desarrollo informático del registro de asociaciones de Ceuta y Melilla y autorizaciones sobre bienes inmuebles de Ceuta y Melilla	1. Reunión del grupo de trabajo Ceuta/Melilla para fijar lo que se requiere de las aplicaciones informáticas



EJE 2. Recursos humanos orientados a la gestión eficiente de los servicios públicos



33. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y ACTUACIONES DEL EJE 2 INCLUIDAS EN EL PLAN DE ACCIÓN 2024

OE 6. Definición de una estrategia común para la ordenación de los recursos humanos, en colaboración con los ministerios funcionales

6.1 Planificación, ordenación de la actividad profesional y provisión de los recursos humanos de la AGE en el Territorio	1. Creación y mantenimiento de grupos de trabajo con los ministerios funcionales para conocer sus necesidades estratégicas en materia de recursos humanos
	2. Dimensionamiento y distribución de las necesidades estratégicas de la organización en materia de recursos humanos para su solicitud y justificación en la Oferta de Empleo Público anual
	3. Planificación y ejecución de los sistemas de provisión

OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuada a las nuevas estructuras

8.1 Atracción y retención del talento	1. Elaboración de una encuesta de satisfacción del personal
	2. Suscripción de contratos para personal laboral temporal en el marco del Plan de Primera Experiencia Profesional del Servicio Público de Empleo Estatal
	3. Fomento de los convenios AGE - Universidades para prácticas de estudiantes en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares
	4. Implantación de un modelo de productividad por objetivos (actuación correspondiente al programa 9.3)
	5. Propuesta y ejecución de proyectos para la mejora de los espacios de trabajo (actuación correspondiente al programa 14.2)

OE 9. Consolidación de la gestión basada en la planificación y la retribución vinculada a objetivos

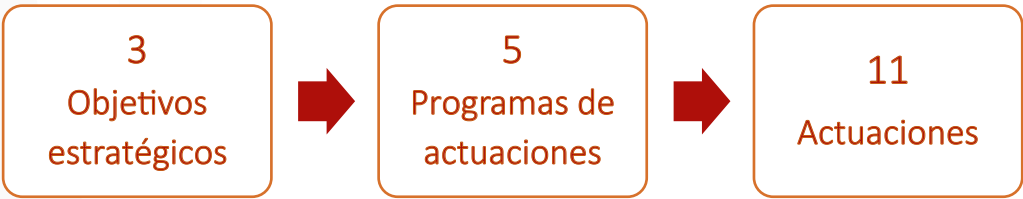
9.1 Avanzar hacia la planificación estratégica en la gestión de la organización	1. Consolidación de la estructura de gobernanza del Plan (reuniones del Equipo de Coordinación)
	2. Elaboración y aprobación del Plan de Acción anual
	3. Publicación de los planes de acción e informes de seguimiento anuales
	4. Alineación de la elaboración de planes estratégicos por las Delegaciones del Gobierno
9.2 Consolidación de la Dirección por Objetivos	1. Consolidación dentro de la DGAGET de la unidad DPO
	2. Elaboración de los Planes de objetivos operativos anuales para las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares
	3. Seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos operativos
	4. Establecimiento de un canal de coordinación con la SGRHAGET para el desarrollo de los programas 9.2 y 9.3
9.3 Implantación de un modelo de productividad por objetivos	5. Formación en Dirección por Objetivos dirigida al conjunto de la organización
	1. Realización de un estudio de la situación actual de la productividad en las áreas funcionales, así como una simulación de la aplicación del modelo de productividad por objetivos
	2. Elaboración de instrucciones, negociación sindical e información a los ministerios funcionales, y tramitación de la autorización de la Dirección General de Función Pública
	3. Elaboración de una encuesta de satisfacción del personal (<i>actuación correspondiente al programa 8.1</i>)
9.4 Cuadro de Mando Integral: Diseño, implantación e inclusión de indicadores	1. Realización del diseño funcional del Cuadro de Mando Integral (CMI)
	2. Planificación del desarrollo del CMI, a partir del diseño funcional
	3. Definición de nuevos indicadores en CRETA

OE 10. Atención específica a las singularidades en la gestión de los recursos humanos para la prestación eficiente de servicios en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias)

10.1 Atención específica a las singularidades en la gestión de los recursos humanos para la prestación eficiente de servicios en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias)	1. Análisis de la evolución de los medios humanos disponibles en los territorios señalados en los últimos 5 años
---	--



EJE 3. Visibilidad institucional reconocible y homogénea



34. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y ACTUACIONES DEL EJE 3 INCLUIDAS EN EL PLAN DE ACCIÓN 2024

OE 11. Unidad de acción de la AGE en el territorio

11.1 Refuerzo de la función coordinadora de las Delegaciones del Gobierno con el resto de organismos de la AGE	1. Identificación de aquellos aspectos/indicadores que permitan conocer/analizar la situación de la AGE en el territorio de cara a una mejor coordinación
	2. Reactivación de la CICAPE, con al menos dos reuniones plenarias al año en distintos puntos de la geografía española
	3. Consolidación de la Comisión Permanente de la CICAPE como canal de comunicación/coordiación para los temas sectoriales que afecten a más de un departamento
	4. Establecimiento de los cauces de colaboración y coordinación de la CICAPE con las Comisiones de asistencia al Delegado/a del Gobierno
	5. Impulso para la creación de puntos focales en todos los departamentos ministeriales

OE 12. Imagen institucional única y reconocible

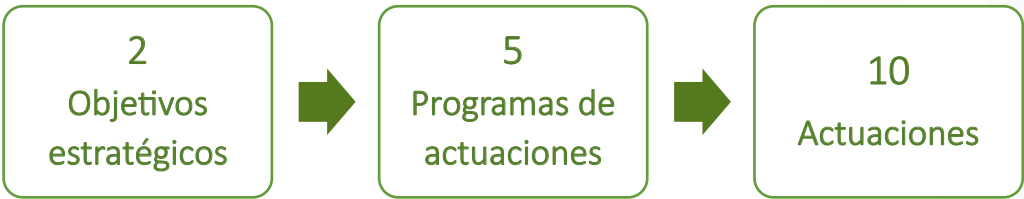
12.1 Unificación de la imagen de los espacios de atención de la AGE en el Territorio	1. Licitación y resolución de un concurso de ideas para la elaboración de un Manual de imagen de la AGET
12.2 Consolidación de la imagen web de la AGE en el Territorio	1. Revisión general del contenido y estructura del portal web
	2. Análisis cuantitativo de las visitas e interacciones del portal web

OE 13. Transparencia y Gobierno abierto

13.1 Consolidación de una Administración transparente y abierta a la ciudadanía	1. Participación de todas las DDGG/SSGG/DDII en las ediciones anuales de la Semana de la Administración Abierta
	2. Participación del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en la adaptación de los espacios de atención al público (actuación correspondiente al programa 1.3)
	3. Acciones para la difusión de las herramientas del Sistema de Integridad de la AGE en el MPTMD para la consolidación del marco de integridad en las DDGG/SSGG
13.2 Refuerzo de las redes sociales como medio de información a la ciudadanía	1. Estudio de presencia de las DDGG en RRSS



EJE 4. Compromiso con la sostenibilidad



35. Número de objetivos estratégicos, programas y actuaciones en 2024 del Eje 4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y ACTUACIONES DEL EJE 4 INCLUIDAS EN EL PLAN DE ACCIÓN 2024

OE 14. Uso sostenible de los recursos de la AGE en el Territorio

14.1 Impulso de la eficiencia energética y del uso de energías renovables	1. Elaboración de un estudio sobre la posibilidad de implantación de instalaciones fotovoltaicas por cada DG/SG/DI 2. Actualización y seguimiento de datos en el Sistema Informático de Gestión Energética de Edificios de la AGE (SIGEE AGE)
14.2 Uso sostenible de espacios	1. Elaboración de un análisis sobre el uso de los espacios en cada DG/SG/DI
14.3 Gestión sostenible de recursos y residuos	1. Elaboración de un análisis sobre el consumo de recursos (agua, papel) y sobre la gestión de residuos en cada DG/SG/DI 2. Elaboración de planes, protocolos o instrucciones para mejorar el uso de los recursos (agua, papel) y la gestión sostenible de residuos en cada DG/SG/DI 3. Elaboración de un análisis sobre el uso de los equipos y dispositivos tecnológicos en cada DG/SG/DI 4. Elaboración de un informe anual de necesidades para el ejercicio siguiente (necesidades de compra de papel, de desinfección/donación de recursos tecnológicos, etc.), a partir de los planes, protocolos o instrucciones establecidos
14.4 Sostenibilidad financiera	1. Elaboración de una memoria del estado de situación de ejecución de contratos menores

OE 15. Una Administración sin papel

15.1 Plan de reducción de archivos en papel	1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida de los archivos en cada DG/SG/DI 2. Planificación de los expurgos necesarios, a partir de la situación identificada
---	---

3

Fichas de actuaciones de 2024

EJE 1. Una Administración de calidad y accesible a la ciudadanía

OE 1. Accesibilidad en la atención presencial

1.1 LA ADMINISTRACIÓN CERCA DE TI

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Realización de un cronograma de visitas	DDGG/SSGG/DDII		% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado el cronograma mensual de visitas	100% de DDGG/SSGG/DDII que han comunicado a la SGCAGET el cronograma mensual antes del último día del mes anterior
2. Elaboración de un informe sobre la evolución del programa e informe final	SGCAGET		Informe sobre la evolución del programa e informe final, elaborados	Informes elaborados a 31/12/2024
3. Jornada de intercambio de buenas prácticas sobre La Administración cerca de ti	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	Jornada de intercambio de buenas prácticas sobre La Administración cerca de ti, celebrada	1 jornada anual, celebrada a 31/12/2024
4. Elaboración de una encuesta de satisfacción a las personas usuarias del servicio	Actuación correspondiente al programa 4.3 (véase el detalle en dicho programa)			
5. Jornadas dirigidas a ayuntamientos para fomentar la adhesión	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	% de DDGG/SSGG/DDII que han celebrado jornadas dirigidas a ayuntamientos para fomentar la adhesión a La Administración cerca de ti	90 % de DDGG/SSGG/DDII que han celebrado al menos 1 jornada a 31/12/2024
6. Promoción de alianzas con otros organismos de la AGE	SGCAGET SGRIAGET		N.º de organismos de la AGE con los que se han promovido alianzas para su participación	Incremento de alianzas en, al menos, 1 organismo respecto al año anterior
7. Difusión de información del servicio en el portal web del MPTMD y en redes sociales de DDGG/SSGG/DDII	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII	Gabinete de la Secretaría de Estado de Política Territorial	% de DDGG/SSGG/DDII cuyos cronogramas se han publicado mensualmente en el portal web del MPTMD y en sus redes sociales	100%

1.2 MEJORA DE LA ATENCIÓN AL PÚBLICO EN LAS OFICINAS DE INFORMACIÓN, ASISTENCIA Y REGISTRO Y EN LAS OFICINAS DE EXTRANJERÍA, CON ESPECIAL ATENCIÓN A COLECTIVOS VULNERABLES

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio de atención presencial: Recogida de información	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	% de DDGG/SSGG/DDII sobre las que se dispone de la información sobre la situación de partida del servicio de atención presencial	100% de DDGG/SSGG/DDII con la información enviada a la SGCAGET a 31/10/2024
2. Adopción de medidas para conseguir la habilitación a otros funcionarios para la realización de trámites en nombre del ciudadano	SGCAGET	DGGP EELL	N.º de DDGG en las que se ha acordado la habilitación a otros funcionarios	Acordar habilitación en al menos una DG

1.3 ESPACIOS DE ATENCIÓN ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración, consensuada con el CERMI, de un cuestionario para el estudio de la accesibilidad universal de los espacios de la AGET	SGAFPAGET	CERMI	Cuestionario para el estudio de la accesibilidad universal de los espacios de la AGET, consensuado con el CERMI y elaborado	Elaborado a 30/09/2024
2. Elaboración de un estudio sobre la accesibilidad universal de cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un estudio sobre la accesibilidad universal	100%, a 31/12/2024
3. Seguimiento de las quejas y sugerencias sobre accesibilidad a los espacios de la AGE en el Territorio	Actuación correspondiente al programa 4.3 (véase el detalle en dicho programa)			

1.5 PROGRAMA DE ALIANZAS CON OTROS ORGANISMOS DE LA AGE PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO INTEGRAL DE LA AGE EN EL TERRITORIO

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Presentación de la iniciativa a la Dirección General de Gobernanza Pública para su apoyo inicial	SGRIAGET	DGGP	Presentación de la iniciativa a la DGGP, reflejada en el acta de la reunión	Acta de la reunión, celebrada antes de 31/12/2024

OE 2. Nuevo modelo de atención multicanal accesible y eficiente

2.1 PRESTACIÓN DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y CHATBOX DE SERVICIOS INTEGRADOS (PRIMER NIVEL)

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio de atención telefónica: Recogida de información	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	% de DDGG/SSGG/DDII sobre las que se dispone de la información sobre la situación de partida del servicio de atención telefónica	100% de DDGG/SSGG/DDII con la información enviada a la SGCAGET a 31/12/2024

2.2 CENTROS DESLOCALIZADOS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA Y ELECTRÓNICA DE DETERMINADOS SERVICIOS INTEGRADOS (SEGUNDO NIVEL)

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del servicio: Recogida de información	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII	% de DDGG/SSGG/DDII sobre las que se dispone de la información sobre la situación de partida del servicio	100% de DDGG/SSGG/DDII con la información enviada a la SGCAGET a 31/10/2024

2.3 IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE INFORMACIÓN CONTINUA A LA CIUDADANÍA SOBRE LA GESTION DE SUS EXPEDIENTES VÍA SMS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida del grado de integración de las aplicaciones con SIM	SGCAGET	DDGG/SSGG/DDII SGAD	% de aplicaciones sobre las que se dispone de la información sobre la situación de partida del servicio	100 % de aplicaciones sobre las que se dispone de la información a 31/12/2024

OE 3. Digitalización de la gestión para la mejora hacia la ciudadanía

3.1 AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS PARA REDUCIR LOS PLAZOS DE TRAMITACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE EXTRANJERÍA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Planificación de las actuaciones con la SGAD y la DGM	SGCAGET	SGAD DGM	Planificación de las actuaciones con la SGAD y la DGM, elaborada	Planificación elaborada a 31/12/2024
2. Simplificación de la presentación electrónica de solicitudes por parte de los ciudadanos a través de Mercurio Renovaciones	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	% de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se ha simplificado la presentación electrónica de solicitudes por parte de los ciudadanos	90% alcanzado a 31/12/2024 respecto del % establecido en la planificación para 2024
3. Integración de la recepción de los informes y datos de una Administración Pública en cada renovación, en la aplicación ACEX	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	% de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en las que se ha integrado la recepción de los informes y datos de una Administración Pública en la aplicación ACEX	90 % alcanzado a 31/12/2024 respecto del % establecido en la planificación para 2024
4. Introducción en la aplicación ACEX de procesos de verificación del cumplimiento de los requisitos para cada autorización solicitada mediante Mercurio Renovaciones	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	% de autorizaciones de Mercurio Renovaciones en los que se ha introducido en la aplicación ACEX un proceso de verificación del cumplimiento de los requisitos para cada autorización solicitada	90 % alcanzado a 31/12/2024 respecto del % establecido en la planificación para 2024
5. Automatización de los procesos de emisión, firma y notificación de requerimientos y resoluciones de concesión para cada solicitud presentada mediante Mercurio Renovaciones	SGCAGET SGAD	DGM DDGG/SSGG/DDII	% de requerimientos y resoluciones de concesión en los que se han automatizado los procesos de emisión, firma y notificación para cada solicitud presentada mediante Mercurio Renovaciones	90 % alcanzado a 31/12/2024 respecto del % establecido en la planificación para 2024

3.2 ELABORACIÓN DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LOS EXPEDIENTES DE ENERGÍAS RENOVABLES

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Diseño de necesidades: Recabar propuestas entre las Áreas funcionales de Industria y Energía y de los ministerios funcionales	SGCAGET DDGG	Ministerios funcionales	Propuestas para el diseño funcional de la aplicación	Entregadas a 31/12/2024
2. Elaboración del documento base de trabajo	SGCAGET		Documento base de trabajo, elaborado	Elaborado a 31/12/2024

OE 4. Servicios de calidad a la ciudadanía en todo el territorio

4.2. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Seguimiento del impacto de los proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2022 sobre las áreas de mejora identificadas	ISAGET DDGG/SSGG		% de proyectos de mejora derivados de la Autoevaluación 2022 sobre los que se ha elaborado un informe de su impacto en las áreas de mejora	100% a 30/09/2024
2. Creación del Comité para la selección de buenas prácticas	ISAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG	Resolución de creación del Comité para la selección de buenas prácticas, aprobada	Aprobada a 30/11/2024
3. Promoción y realización de una nueva autoevaluación a través del Test Cyklos u otras herramientas de evaluación	ISAGET DDGG/SSGG/DDII		% de DDGG/SSGG autoevaluadas a través del Test Cyklos u otras herramientas de evaluación	100% a 31/12/2024

4.3 ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LA CIUDADANÍA SOBRE LOS SERVICIOS PRESTADOS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Realización de una encuesta anual de satisfacción a las personas usuarias del servicio de atención presencial de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro, y elaboración y difusión del informe de resultados	ISAGET DDGG/SSGG/DDII		Encuesta de satisfacción a las personas usuarias del servicio de atención presencial de las Oficinas de Información, Asistencia y Registro realizada	Encuesta realizada a 31/12/2024
2. Realización de una encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.1 La Administración cerca de ti, y elaboración y difusión del informe de resultados	ISAGET DDGG/SSGG/DDII	SGCAGET	Informe de resultados de la encuesta de satisfacción a las personas destinatarias del programa 1.1 La Administración cerca de ti, elaborado y difundido	Informe de resultados elaborado y difundido a 31/12/2024
3. Tratamiento específico de las quejas y sugerencias recibidas sobre ámbitos prioritarios (accesibilidad universal, cita previa u otros identificados por la DGAGET)	ISAGET DDGG/SSGG/DDII	RESTO SUBD.	% de quejas y sugerencias sobre accesibilidad universal, cita previa y otros ámbitos prioritarios, a las que se les ha dado un tratamiento específico, respecto del total de quejas y sugerencias recibidas sobre esos ámbitos	100%
4. Elaboración de informes periódicos de seguimiento de las quejas y sugerencias y difusión del informe anual	ISAGET DDGG/SSGG/DDII		Informes periódicos de seguimiento de las quejas y sugerencias elaborados e Informe anual de seguimiento difundido	Al menos 2 informes periódicos elaborados a 31/12/2024 e informe anual de seguimiento difundido a 30/09/2024

4.4. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD ACREDITADA PARA LOS LABORATORIOS SUPERIORES DE ANÁLISIS DE ESTUPEFACIENTES DE LA AGE EN EL TERRITORIO

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Creación de un grupo de trabajo de calidad a nivel nacional	SGCAGET	DDGG/SSGG	Creación de un grupo de trabajo de calidad constituido por personal de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y actividad del grupo	Constitución del grupo y realización, al menos, de 2 reuniones del grupo de trabajo a 31/12/2024
2. Cualificación del personal de los laboratorios	SGCAGET	SGRHAGET	Cursos realizados	1 persona por laboratorio debe haber recibido curso

OE 5. Tratamiento específico de las singularidades en la atención a la ciudadanía en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias) y con lenguas cooficiales

5.1 UTILIZACIÓN DE LAS LENGUAS COOFICIALES EN LA TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS PROCEDIMIENTOS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Revisión de la información y documentación contenida en la sede electrónica del MPTMD, identificando los contenidos concretos afectados	DDGG/SSGG		% de ejecución del proceso de identificación de contenidos	100% a 31/12/2024

5.2 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO PÚBLICO DE LA AGE EN EL TERRITORIO PARA LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS LENGUAS COOFICIALES

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Estudio de las necesidades formativas en lenguas cooficiales por parte del personal de las DDGG	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII	Estudio de situación del uso de las lenguas cooficiales en las DDGG/SSGG/DDII afectadas, realizado	Estudio realizado a 31/12/2024
2. Inclusión en los Planes Formativos de la AGE en el Territorio de acciones de capacitación en lenguas cooficiales para el personal de territorios con lengua propia	SGRHAGET		N.º de acciones incluidas en los Planes Formativos de la AGE en el Territorio para garantizar la formación en lenguas cooficiales	Al menos 1 acción incluida por cada DG con lengua cooficial

5.3 IMPLANTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE AYUDAS AL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS EN CEUTA Y MELILLA MEDIANTE HERRAMIENTAS DE TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de una ficha de procedimiento común para los territorios de Ceuta y Melilla que permita desarrollar el Real Decreto 332/2023, de 3 de mayo, incorporando las necesidades y singularidades de los residentes de estos territorios	SGCAGET DDGG		Ficha de procedimiento común y modelos para los territorios de Ceuta y Melilla, elaborada	Ficha elaborada a 30/09/2024
2. Diseño, desarrollo e implementación de una aplicación informática a partir de la ficha de procedimiento que permita la tramitación electrónica del procedimiento	SGCAGET SGAD		Aplicación informática desarrollada a partir de la ficha y modelos, implementada	Implementación realizada a 30/09/2024

5.4 ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN SOBRE BIENES INMUEBLES EN LAS DELEGACIONES DEL GOBIERNO EN CEUTA Y MELILLA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de la propuesta inicial de modernización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles, tanto en el régimen sancionador regulado en la Ley 8/1975, de 12 de marzo, de zonas e instalaciones de interés para la Defensa Nacional como el procedimiento de autorización regulado en su Reglamento	SGCAGET DDGG		Propuesta de modernización del procedimiento de autorización sobre bienes inmuebles, tanto en el régimen sancionador regulado en el Ley 8/1975, de 12 de marzo, como el procedimiento de autorización regulado en el Reglamento, elaborada	Propuesta elaborada a 31/12/2024

5.5 IMPULSO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN LOS TRÁMITES DEL ÁMBITO LABORAL DE LAS DELEGACIONES DEL GOBIERNO EN CEUTA Y MELILLA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Solicitud y alta del personal afectado de las DDGG en Ceuta y Melilla en la aplicación SERENA de Procedimientos de Regulación de Empleo	SGCAGET DDGG MTES		Alta del personal afectado de las Delegaciones del Gobierno en Ceuta y Melilla en la aplicación SERENA realizada	Incorporación realizada a 31/12/2024
2. Convocatoria de reunión con el Ministerio de Trabajo y Economía Social para la utilización de aplicación de tramitación de la comunicación de desplazamiento trasnacional de trabajadores (Ley 45/1999)	SGCAGET DDGG MTES		N.º de reuniones celebradas con el MTES para la utilización de aplicación de tramitación de la comunicación de desplazamiento trasnacional	Al menos una, a 31/12/2024
3. Propuesta al Ministerio de Trabajo y Economía Social de realización de pruebas piloto en Ceuta y Melilla de las aplicaciones que desarrolle	SGCAGET MTES		Propuesta de pruebas piloto en Ceuta y Melilla de las aplicaciones que desarrolle el MTES, realizada	Propuesta realizada a 31/12/2024

5.6 DESARROLLO INFORMÁTICO DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES DE CEUTA Y MELILLA Y AUTORIZACIONES SOBRE BIENES INMUEBLES DE CEUTA Y MELILLA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Reunión del grupo de trabajo Ceuta/Melilla para fijar lo que se requiere de las aplicaciones informáticas	DDGG		Reuniones semestrales del grupo de trabajo Ceuta/Melilla para fijar lo que se requiere de las aplicaciones informáticas, celebradas	2 reuniones a 31/12/2024



EJE 2. Recursos humanos orientados a la prestación eficiente de los servicios públicos

OE 6. Definición de una estrategia común para la ordenación de los recursos humanos, en colaboración con los ministerios funcionales

6.1 PLANIFICACIÓN, ORDENACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL Y PROVISIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA AGE EN EL TERRITORIO

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Creación y mantenimiento de grupos de trabajo con los ministerios funcionales para conocer sus necesidades estratégicas en materia de recursos humanos	SGRHAGET	Ministerios funcionales	% de ministerios funcionales con los que se han creado grupos de trabajo	100% a 31/12/2024
2. Dimensionamiento y distribución de las necesidades estratégicas de la organización en materia de recursos humanos para su solicitud y justificación en la Oferta de Empleo Público anual	SGRHAGET	Ministerios funcionales	Informe anual de necesidades estratégicas en materia de RRHH para la Oferta de Empleo Público anual elaborado	Elaborado a 31/12/2024
3. Planificación y ejecución de los sistemas de provisión	SGRHAGET		N.º de concursos convocados anualmente	3 concursos convocados a 31/12/2024

OE 8. Implantación de medidas para la gestión eficaz de los recursos humanos por competencias, adecuada a las nuevas estructuras

8.1 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de una encuesta de satisfacción del personal	ISAGET	SGRHAGET DDGG/SSGG/DDII	Informe de resultados de la encuesta de satisfacción de 2024, elaborado	Elaborado a 31/12/2024
2. Suscripción de contratos para personal laboral temporal en el marco del Plan de Primera Experiencia Profesional del Servicio Público de Empleo Estatal	SGRHAGET	DDGG/SSGG/DDII	% de DDGG/SSGG/DDII con personal laboral temporal en el marco del Plan de Primera Experiencia Profesional del Servicio Público de Empleo Estatal	100% a 31/12/2024
3. Fomento de los convenios AGE - Universidades para prácticas de estudiantes en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII		% de DDGG/SSGG/DDII con convenios AGE - Universidades para prácticas de estudiantes	90% de las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno y Direcciones Insulares a 31/12/2024
4. Implantación de un modelo de productividad por objetivos	Actuación correspondiente al programa 9.3 (véase el detalle en dicho programa)			
5. Propuesta y ejecución de proyectos para la mejora de los espacios de trabajo	Actuación correspondiente al programa 14.2 (véase el detalle en dicho programa)			

OE 9. Consolidación de la gestión basada en la planificación y la retribución vinculada a objetivos

9.1 AVANZAR HACIA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Consolidación de la estructura de gobernanza del Plan (reuniones del Equipo de Coordinación)	SGRIAGET	RESTO SUBD.	N.º de reuniones del Equipo de Coordinación del Plan	Al menos 1 reunión a 31/10/2024
2. Elaboración y aprobación del Plan de Acción anual	SGRIAGET	RESTO SUBD.	Plan de acción 2024, elaborado y aprobado	Aprobado en el primer semestre
3. Publicación de los planes de acción e informes de seguimiento anuales	SGRIAGET	RESTO SUBD.	Plan de acción 2024, publicado	Publicado en el primer semestre
4. Alineación de la elaboración de planes estratégicos por las Delegaciones del Gobierno	ISAGET DDGG	RESTO SUBD.	% de planes estratégicos de Delegaciones del Gobierno alineados con los ejes y objetivos del Plan	100%

9.2 CONSOLIDACION DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Consolidación dentro de la DGAGET de la unidad DPO	SGRIAGET		Cobertura de los puestos de la unidad DPO	Cubrir la mitad de los puestos ofertados
2. Elaboración de los Planes de objetivos operativos anuales para las Delegaciones y Subdelegaciones y Direcciones Insulares	SGRIAGET	RESTO SUBD. DDGG/SSGG/DDII	Planes de objetivos operativos anuales aprobados en diciembre del año anterior	Plan anual 2025 aprobado a 31/12/2024
3. Seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos operativos	SGRIAGET		Seguimiento periódico del cumplimiento de objetivos operativos realizado	Primer semestre: Datos recopilados a 1/08/2024 (Segundo semestre: Datos recopilados a 1 de febrero de 2025)
4. Establecimiento de un canal de coordinación con la SGRHAGET para el desarrollo de los programas 9.2 y 9.3	SGRIAGET SGRHAGET		Reuniones trimestrales de coordinación con la SGRHAGET para los programas 9.2 y 9.3, con respecto a un cronograma previamente planificado	Al menos una reunión trimestral
5. Formación en Dirección por Objetivos dirigida al conjunto de la organización	SGRHAGET		N.º de cursos de formación en Dirección por Objetivos dirigidos al conjunto de la organización realizados	Al menos un curso anual

9.3 IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE PRODUCTIVIDAD POR OBJETIVOS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Realización de un estudio de la situación actual de la productividad en las unidades de gestión, así como una simulación de la aplicación del modelo de productividad por objetivos	SGRHAGET		Estudio sobre la productividad por unidades de gestión y simulación de aplicación del modelo de productividad por objetivos realizados	Estudio y simulación realizados a 31/12/2024
2. Elaboración de instrucciones, negociación sindical e información a los ministerios funcionales, y tramitación de la autorización de la Dirección General de la Función Pública	SGRHAGET		Instrucciones para la aplicación del modelo de productividad por objetivos elaboradas y autorizadas, previa negociación sindical e información a los ministerios funcionales	Instrucciones elaboradas y autorizadas a 31/12/2024
3. Elaboración de una encuesta de satisfacción del personal	Actuación correspondiente al programa 8.1 (Véase el detalle en dicho programa)			

9.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DISEÑO, IMPLANTACIÓN E INCLUSIÓN DE INDICADORES

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Realización del diseño funcional del Cuadro de Mando Integral (CMI)	SGCAGET SGAFPAGET		Diseño funcional del Cuadro de Mando Integral, finalizado	Entregado a 31/12/2024
2. Planificación del desarrollo del CMI, a partir del diseño funcional	SGCAGET SGAD		Planificación del desarrollo del CMI, a partir del diseño funcional, realizada	Realizada a 31/12/2024
3. Definición de nuevos indicadores en CRETA	SGCAGET SGAD	DDGG/SSGG/DDII	N.º de nuevos indicadores en CRETA definidos	Al menos 5 nuevos indicadores para cada ámbito de actividad

OE 10. Atención específica a las singularidades en la gestión de los recursos humanos para la prestación eficiente de servicios en los territorios no peninsulares (Ceuta y Melilla, Illes Balears y Canarias)

10.1 ATENCIÓN ESPECÍFICA A LAS SINGULARIDADES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA PRESTACIÓN EFICIENTE DE SERVICIOS EN LOS TERRITORIOS NO PENINSULARES (CEUTA Y MELILLA, ILLES BALEARS Y CANARIAS)

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Análisis de la evolución de los medios humanos disponibles en los territorios señalados en los últimos 5 años	SGRHAGET		Informe de la evolución de los recursos humanos disponibles en los últimos 5 años, realizado	Informe realizado a 31/12/2024



EJE 3. Visibilidad institucional reconocible y homogénea

OE 11. Unidad de acción de la AGE en el territorio

11.1 REFUERZO DE LA FUNCIÓN COORDINADORA DE LAS DELEGACIONES DEL GOBIERNO CON EL RESTO DE ORGANISMOS DE LA AGE

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Identificación de aquellos aspectos/indicadores que permitan conocer/analizar la situación de la AGE en el territorio de cara a una mejor coordinación	SGRIAGET DDGG		Elaboración de un modelo de informe sobre la situación de la AGE en cada territorio que sistematice la información necesaria para el ejercicio de la función coordinadora	Disponer de 19 informes trimestrales
2. Reactivación de la CICAPE, con al menos dos reuniones plenarias al año en distintos puntos de la geografía española	SGRIAGET		N.º de reuniones del Pleno de la CICAPE	2 anuales
3. Consolidación de la Comisión Permanente de la CICAPE como canal de comunicación/coordinación para los temas sectoriales que afecten a más de un departamento	SGRIAGET		N.º de reuniones de la Comisión Permanente de la CICAPE	A decidir en el marco de la CICAPE
4. Establecimiento de los cauces de colaboración y coordinación de la CICAPE con las Comisiones de asistencia al Delegado/a del Gobierno	SGRIAGET DDGG		Presentación en la CICAPE de un resumen ejecutivo con los puntos más relevantes de las Comisiones de asistencia a los Delegados/as del Gobierno	Informes ejecutivos por cada Pleno de la CICAPE
5. Impulso de la creación de puntos focales en todos los departamentos ministeriales	SGRIAGET	Ministerios y organismos	N.º de puntos focales creados	Creación de al menos 2 puntos focales en ministerios

OE 12. Imagen institucional única y reconocible

12.1 UNIFICACIÓN DE LA IMAGEN DE LOS ESPACIOS DE ATENCIÓN DE LA AGE EN EL TERRITORIO

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Licitación y resolución de un concurso de ideas para la elaboración de un Manual de imagen de la AGET	SGAFPAGET		Concurso de ideas para la elaboración de un Manual de imagen de la AGET, resuelto	Resuelto a 31/12/2024

12.2 CONSOLIDACIÓN DE LA IMAGEN WEB DE LA AGE EN EL TERRITORIO

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Revisión general del contenido y estructura del portal web	SGCAGET		Revisión general del contenido y estructura del portal web, realizada	50% revisado a 31/12/2024
2. Análisis cuantitativo de las visitas e interacciones del portal web	SGCAGET		Análisis cuantitativo de las visitas e interacciones del portal web, realizado	Análisis realizado a 31/12/2024

OE 13. Transparencia y Gobierno abierto

13.1 CONSOLIDACIÓN DE UNA ADMINISTRACIÓN TRANSPARENTE Y ABIERTA A LA CIUDADANÍA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Participación de todas las DDGG/SSGG/DDII en las ediciones anuales de la Semana de la Administración Abierta	SGCAGET DDGG/SSGG/DDII		% de DDGG/SSGG/DDII que han participado en la Semana de la Administración Abierta	100%
2. Participación del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) en la adaptación de los espacios de atención al público	Actuación correspondiente al programa 1.3 (véase el detalle en dicho programa)			
3. Acciones para la difusión de las herramientas del Sistema de Integridad de la AGE (SIAGE) en el MPTMD para la consolidación del marco de integridad en las DDGG/SSGG	ISAGET	DDGG/SSGG/DDII SGRHIS	% de DDGG/SSGG/DDII que han llevado a cabo acciones de difusión del SIAGE	100%

13.2 REFUERZO DE LAS REDES SOCIALES COMO MEDIO DE INFORMACIÓN A LA CIUDADANÍA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Estudio de presencia de las DDGG en RRSS	SGRIAGET	DDGG/SSGG Gabinets MPTMD	Informe de presencia de las DDGG en las RRSS	Documento realizado a 31/12/2024



EJE 4. Compromiso con la sostenibilidad

OE 14. Uso sostenible de los recursos de la AGE en el Territorio

14.1 IMPULSO DE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y DEL USO DE ENERGÍAS RENOVABLES

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un estudio sobre la posibilidad de implantación de instalaciones fotovoltaicas por cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un estudio sobre la posibilidad de implantación de instalaciones fotovoltaicas	100%, a 31/12/2024
2. Actualización y seguimiento de datos en el Sistema Informático de Gestión Energética de Edificios de la AGE (SIGEE AGE)	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII con el 100% de sus datos actualizados en el Sistema Informático de Gestión Energética de Edificios de la AGE (SIGEE AGE)	100%, a 31/12/2024

14.2 USO SOSTENIBLE DE ESPACIOS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un análisis sobre el uso de los espacios en cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un análisis sobre el uso de los espacios	100%, a 31/12/2024

14.3 GESTIÓN SOSTENIBLE DE RECURSOS Y RESIDUOS

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un análisis sobre el consumo de recursos (agua, papel) y sobre la gestión de residuos en cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un análisis sobre el consumo de recursos (agua, papel) y sobre la gestión de residuos	100%, a 31/12/2024
2. Elaboración de planes, protocolos o instrucciones para mejorar el uso de los recursos (agua, papel) y la gestión sostenible de residuos en cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado planes, protocolos o instrucciones para mejorar el uso de los recursos (agua, papel) y la gestión sostenible de residuos	100%, a 31/12/2024
3. Elaboración de un análisis sobre el uso de los equipos y dispositivos tecnológicos en cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un análisis sobre el uso de los equipos y dispositivos tecnológicos	100%, a 31/12/2024
4. Elaboración de un informe anual de necesidades para el ejercicio siguiente (necesidades de compra de papel, de desafectación/ donación de recursos tecnológicos, etc.), a partir de los planes, protocolos o instrucciones establecidos	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un informe anual de necesidades para el ejercicio siguiente, a partir de los planes, protocolos o instrucciones establecidos	100%, a 31/12/2024

14.4 SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de una memoria del estado de situación de ejecución de contratos menores	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una memoria del estado de situación de ejecución de los contratos menores a 4/11/2024	100% de DDGG/SSGG/DDII con la memoria enviada a 15/11/2024

OE 15. Una Administración sin papel

15.1 PLAN DE REDUCCIÓN DE ARCHIVOS EN PAPEL

ACTUACIÓN	RESPONSABLE	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS	INDICADOR	RESULTADO A ALCANZAR
1. Elaboración de un informe sobre la situación de partida de los archivos en cada DG/SG/DI	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado un informe sobre la situación de partida de sus archivos	100%, a 31/12/2024
2. Planificación de los expurgos necesarios, a partir de la situación identificada	DDGG/SSGG/DDII	SGAFPAGET	% de DDGG/SSGG/DDII que han elaborado una planificación de los expurgos necesarios, a partir de la situación identificada	100%, a 31/12/2024

GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y MEMORIA DEMOCRÁTICA