



ESTRATEGIA 2024- 2027
ANDALUCÍA EMPRENDE



Introducción	05
Contexto normativo	06
El Momento	07
El Activo	07
Los Recursos	08
Los Resultados	08
Proceso de Planificación Estratégica	09
Gobernanza para la Estrategia	10
Proceso Participativo	11
Participantes Fase I: Consulta	12
Participantes Fase II: Exposición y priorización de propuestas	12
Misión, Visión y Valores	13
Estructura de la Estrategia	14
Definición de Ejes Estratégicos	15
Ejes Estratégicos	16
Planes de Actuación	17
DAFO Global	18
Eje 1. Una Andalucía Referente en Emprendimiento	20
Reto 1.1. Crear identidad e imagen de Andalucía como región con unas condiciones excelentes para emprender, dando a conocer su potencial y valores diferenciales	24
Reto 1.2. Estimular la vocación, el interés y el orgullo por emprender desde todos los niveles educativos	26
Reto 1.3. Formar y capacitar a las próximas generaciones para emprender con éxito	28
Reto 1.4. Generar conocimiento y emprendimiento innovador junto a las Universidades	30
Reto 1.5. Difundir el reconocimiento a las mejores iniciativas y casos de éxito que inviten a canalizar la creatividad y el talento hacia el emprendimiento sostenible, inclusivo e innovador	32



Eje 2. Impulso de la iniciativa emprendedora.	34
Reto 2.1. Aumentar la creación de negocios viables, consolidando su capacidad de supervivencia.	38
Reto 2.2. Avanzar a un nuevo modelo de prestación de servicios personalizados, especializados, integrados en coordinación con el ecosistema y apostando por mayor presencia de canales digitales.	40
Reto 2.3. Impulsar el crecimiento y escalado de empresas y personas emprendedoras.	42
Reto 2.4. Implantar un sistema proactivo de prestación de servicios basados en itinerarios con niveles de progreso.	44
Reto 2.5. Desarrollar un programa específico de impulso y apoyo de proyectos y empresas basadas en el conocimiento y la innovación.	46
Eje 3. Transformación del entorno.	48
Reto 3.1. Coordinar los servicios y productos ofertados por los agentes del ecosistema, como catalizador del Sistema Andaluz para Emprender.	52
Reto 3.2. Innovación a través de la colaboración público-privada entre agentes del ecosistema.	54
Reto 3.3. Monitorizar de forma continua el sistema de emprendimiento en Andalucía, buscando la implantación de un modelo en red que ayude a maximizar las sinergias.	56
Reto 3.4. Disponer de una ventanilla única de información, conocimiento y acceso al catálogo de servicios de todo el ecosistema emprendedor.	58
Eje 4. Desarrollo de personas y conocimiento.	60
Reto 4.1. Un equipo de personas bien organizado, estructurado y dimensionado, adaptado a las necesidades y a la estrategia actual de la entidad.	64
Reto 4.2. Un equipo capacitado, con cualificación, recursos y conocimientos para desarrollar un trabajo útil, reconocido y gratificante.	66



Reto 4.3. Alcanzar un acuerdo social para trabajar en un clima de motivación y compromiso con la estrategia de la entidad.	68
Reto 4.4. Disponer de verdaderos embajadores de emprendimiento en el territorio, capaces de fomentar, dinamizar e impulsar el ecosistema local.	70
Eje 5. Buen Gobierno.	72
Reto 5.1. Desarrollar un proceso de transformación y cambio en la implicación de todas las personas que conforman el equipo Andalucía Emprende.	76
Reto 5.2. Implantar un sistema de organización y gestión ágil, flexible, transparente y seguro, orientado a la calidad, la evaluación y mejora continua de las actuaciones y servicios.	78
Reto 5.3. Disponer de una planificación en constante medición y monitorización para adaptar la gestión, servicios y proyectos a las necesidades de las personas emprendedoras.	80
Reto 5.4. Implementar un Código de Conducta que defina la forma de desarrollar la actividad y la forma de comportarse ante las diferentes situaciones que surgen durante el ejercicio profesional.	82
Reto 5.5. Implantar un sistema de seguimiento de políticas públicas que asegure una gestión socialmente responsable.	84
Eje 6. Optimización de recursos	86
Reto 6.1. Proyectar una organización eficiente de la red de centros y alojamientos para personas emprendedora, extendiendo su uso y mejorando la eficiencia y calidad de las instalaciones.	90
Reto 6.2. Desarrollar una estrategia de transformación digital interna, empleando la tecnología para alcanzar la automatización de procedimientos, la eficiencia y el ahorro.	92
Reto 6.3. Establecer nuevas fuentes de financiación que permita la sostenibilidad y modernización de la Fundación.	94
Seguimiento del cumplimiento: Indicadores de Ejecución	96

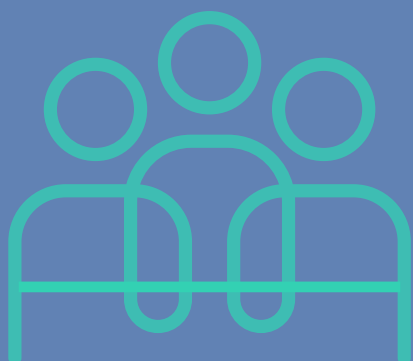
INTRODUCCIÓN



Que Andalucía sea un **territorio con unas condiciones idóneas para emprender** es fundamental para impulsar el desarrollo económico y social de esta tierra. **Al fomentar una cultura emprendedora se incentiva la innovación, la creación de empleo y la diversificación de la economía**, lo que nos hace más resilientes ante la inestabilidad generada por los constantes cambios sociales y económicos.

Una Andalucía emprendedora **atrae inversiones y talento, dinamiza sectores tradicionales y emergentes**, al tiempo que promueve la competitividad. Además, cuanto más emprendimiento, más arraigo y desarrollo local, ya que los emprendedores tienden a reinvertir en su comunidad, fortaleciendo el tejido social y mejorando la calidad de vida en pueblos y ciudades.

El apoyo al emprendimiento en Andalucía ha sido y es un vector clave de las políticas de desarrollo y crecimiento económico que ha desarrollado la Junta de Andalucía con uno de los mejores instrumentos públicos para apoyar y acompañar a las personas que desean realizar sus ideas y poner en marcha iniciativas emprendedoras: la fundación **Andalucía Emprende**.



CONTEXTO NORMATIVO



LEY ORGÁNICA 2/2007, DE 19 DE MARZO, DE REFORMA DEL ESTATUTO DE AUTONOMÍA PARA ANDALUCÍA

“La política económica de Andalucía promoverá la capacidad emprendedora y de las iniciativas empresariales, incentivando especialmente la pequeña y mediana empresa, la actividad de la economía social y de los emprendedores autónomos...”.

LEY 3/2018, DE 8 DE MAYO, ANDALUZA DE FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO

“Promueve y regula en Andalucía el derecho al emprendimiento en condiciones de igualdad de oportunidades para cualquier persona. Además, esta ley define el Sistema Andaluz para Emprender, como elemento que integra al conjunto de entidades y servicios de apoyo que intervienen en el impulso de la actividad emprendedora”.

DECRETO 176/2021, DE 8 DE JUNIO, QUE APRUEBA EL PLAN GENERAL DE EMPRENDIMIENTO 2021-2027

Como instrumento de planificación, coordinación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas desarrolladas en materia de emprendimiento.

ANDALUCÍA EMPRENDE

Entidad pública cuyo objeto principal es fomentar la cultura y la realidad emprendedora y empresarial, debe asumir una labor de impulso, coordinación y liderazgo de las políticas públicas en materia de emprendimiento en Andalucía.

EL MOMENTO

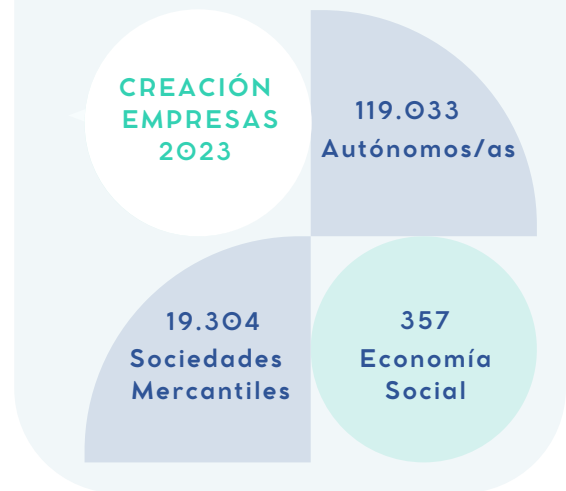


El enorme caudal de iniciativas emprendedoras generadas en Andalucía dan buena idea del **potencial** que tiene esta región y de las **oportunidades** de desarrollo e innovación que se generan.

El último informe GEM para España 2023-2024, sitúa a Andalucía como **6ª Comunidad Autónoma en tasa de emprendimiento (TEA)**, ligeramente por encima de la media nacional.

Poniendo el foco en la tasa de **emprendimiento potencial que se podría generar en los próximos 3 años, Andalucía se posiciona en tercer lugar** entre las Comunidades Autónomas, con una tendencia de mejora.

ANDALUCÍA, A LA CABEZA DEL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA



EL ACTIVO



El valor más importante de Andalucía Emprende es el **talento y el conocimiento de su equipo de profesionales**, que acumula una larga trayectoria de experiencia y capacidades en la prestación de servicios de calidad para el fomento y desarrollo del emprendimiento.

Su **amplio alcance territorial** le permite prestar servicios a la ciudadanía en cualquier punto del territorio andaluz. Con una red de 259 Centros Andaluces de Emprendimiento de atención para los 785 municipios de Andalucía con una relación de una oficina por cada tres municipios.

Capilaridad y penetración en el territorio que la sitúan como uno de instrumentos de la administración autonómica más útiles y valiosos por su cercanía y proximidad a la ciudadanía.

LOS RECURSOS



El talento de un equipo de 837 profesionales

El 64% son mujeres y el 84% posee titulación universitaria



Un presupuesto de 39.640.724€ en el ejercicio 2024



Una red de 259 Centros Andaluces de Emprendimiento (CADEs) que dan cobertura al conjunto del territorio andaluz

ANDALUCÍA EMPRENDE PRESTA UN SERVICIO PÚBLICO GRATUITO Y DE CALIDAD

ANDALUCÍA EMPRENDE, ES LA 2º FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA POR PRESUPUESTO Y PLANTILLA.

LOS RESULTADOS

RESULTADOS DE ANDALUCÍA EMPRENDE 2023

295.939

atenciones prestadas

15.300

personas emprendedoras asesoradas

13.747

empresas creadas

14.568

empleos generados

1.018

acciones formativas desarrolladas

10.481

personas participantes en acciones formativas

24.268

incentivos tramitados

2.656

acciones de fomento del emprendimiento

480

proyectos tutorizados / alojados



Andalucía Emprende desempeña un papel estratégico en la ejecución e implementación de políticas públicas de emprendimiento en Andalucía, y como instrumento al servicio de las personas emprendedoras y de las empresas

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



KICK OFF MEETING

15 FEBRERO 2024



PROCESO PARTICIPATIVO

- ▶ HOJA DE RUTA
- ▶ CALENDARIO
- ▶ PROCESO DE PARTICIPACIÓN

ANÁLISIS Y PROPUESTAS

- CADEs y Empleados
- Personas Usuaris
- Entidades y agentes colaboradores
- Consejería de Universidad, Investigación e Innovación

BORRADOR DEL DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS Y ACTUACIONES

EXPOSICIÓN Y CONSULTAS DE GRUPOS DE INTERÉS

PLATAFORMA DE EXPOSICIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE AE

HITOS E INDICADORES DE SEGUIMIENTO

APROBACIÓN EN PATRONATO

DICIEMBRE 2024

GOBERNANZA DE LA ESTRATEGIA



1

PATRONATO FUNDACIÓN AE

Acuerda el inicio de los trabajos (diciembre 2023)

2

COMITÉ DE ESTRATEGIA

Coordina, supervisa y dirige los trabajos para su elaboración

3

EQUIPO ASESOR

Asesora puntualmente en cuestiones especializadas

4

OFICINA TÉCNICA

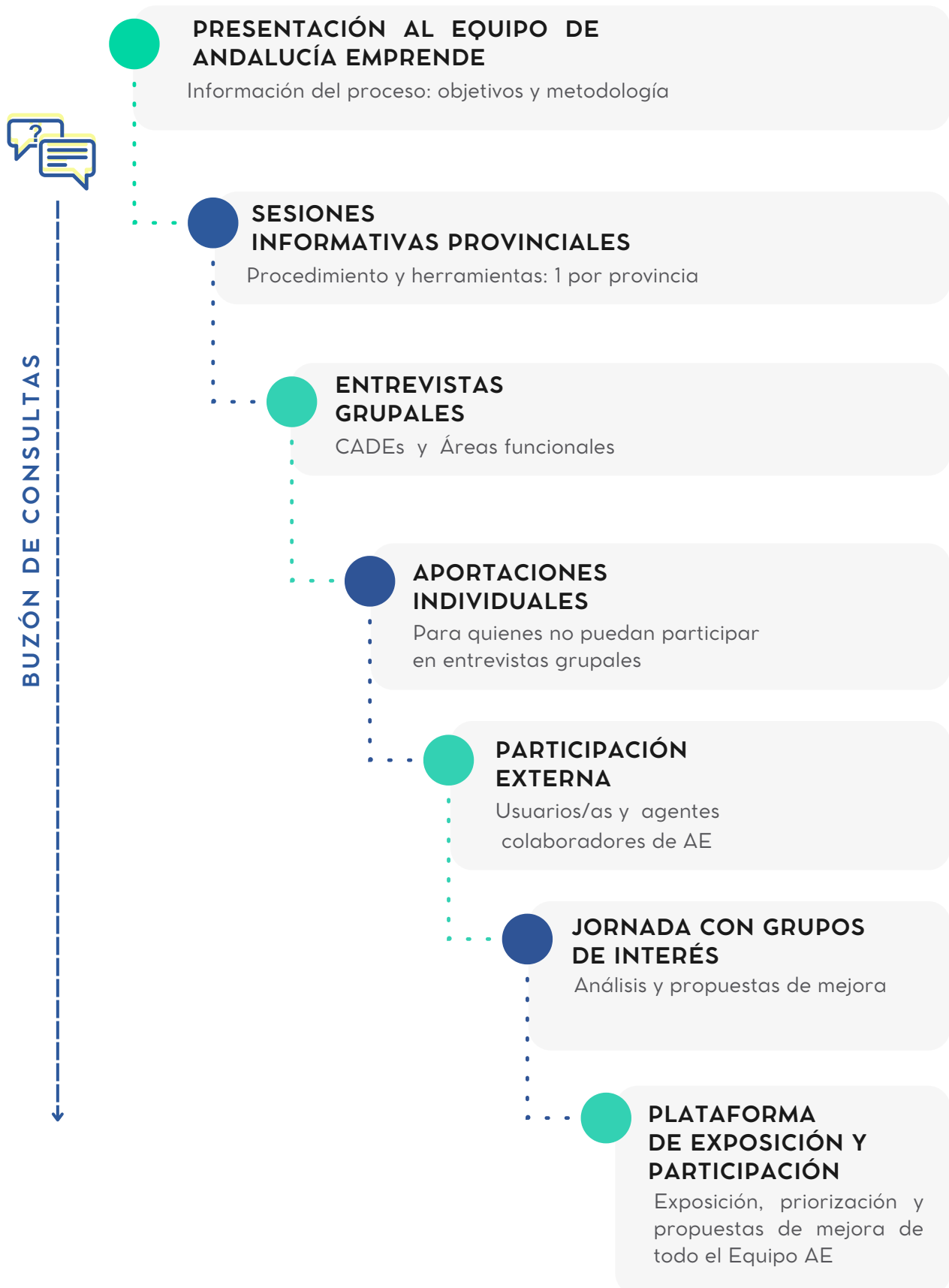
- Equipo técnico ejecutivo
- Área de Estrategia, Planificación e Innovación

5

ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN

- Equipo Andalucía Emprende (todo el personal empleado)
- Personas Usuarias
- Entidades, agentes colaboradores y actores clave del territorio
- Comités de Empresa de AE
- Comisión de Igualdad de AE
- Dirección General de Emprendimiento y Formación Continua. CUII

PROCESO PARTICIPATIVO



PARTICIPANTES FASE I: CONSULTA



PARTICIPANTES FASE II: EXPOSICIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROPUESTAS

CUII. Dirección General de Emprendimiento y Formación Continua



Coordinaciones Provinciales

Direcciones y Responsables de Área



Comités de empresa de Andalucía Emprende

Comisión de Igualdad AE



Dirección General de Andalucía Emprende



MISIÓN

EL OBJETIVO FUNDAMENTAL: ¿PARA QUÉ SE CREA ANDALUCÍA EMPRENDE?

Planificar, dirigir e impulsar las políticas públicas de emprendimiento en Andalucía, promoviendo el desarrollo del tejido empresarial a través de diferentes actuaciones y servicios dirigidos a personas emprendedoras



VISIÓN

EL ESCENARIO DE FUTURO: ¿DÓNDE ASPIRAMOS A ESTAR Y QUÉ QUEREMOS LOGRAR EN EL FUTURO?

Situar a Andalucía entre las mejores regiones de Europa para emprender, promoviendo y garantizando las condiciones idóneas para que las personas emprendedoras pongan en marcha sus iniciativas con los apoyos y recursos necesarios

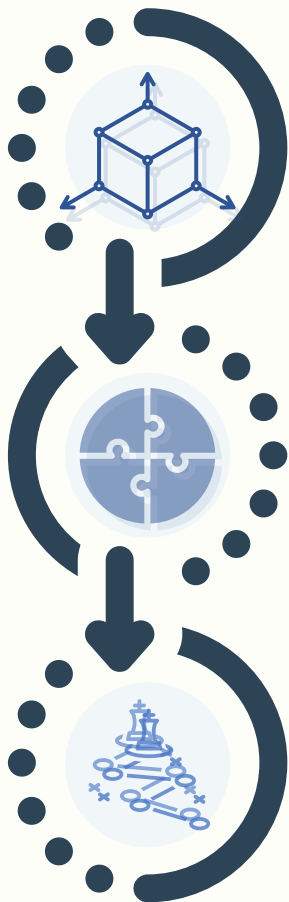


VALORES

PRINCIPIOS RECTORES: ¿QUÉ VALORES DIRIGEN SUS DECISIONES, COMPORTAMIENTOS Y CULTURA?

- Calidad
- Eficiencia
- Innovación
- Sostenibilidad
- Cooperación
- Transparencia
- Seguridad
- Evaluación
- Profesionalidad
- Talento
- Igualdad

ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA



6
EJES
ESTRATÉGICOS

26
RETOS

163
ACCIONES
PRIORITARIAS

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS



EN ANDALUCÍA ASPIRAMOS A MEJORAR

PERSONAS:
sensibilizadas, motivadas y capacitadas para emprender



Eje 1. Una Andalucía referente en emprendimiento

EMPRESAS:
viables, resistentes e innovadoras



Eje 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

ENTORNO:
acogedor e integrador en un sistema orientado a la cooperación



Eje 3. Transformación del entorno

INTERNAMENTE ASPIRAMOS A MEJORAR

PERSONAS:
satisfechas, motivadas, capacitadas y reconocidas



Eje 4. Desarrollo de personas y conocimiento

GESTIÓN:
orientada al cambio, la agilidad y la mejora continua

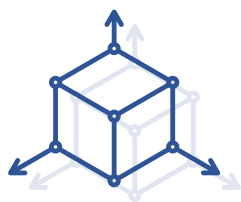


Eje 5. Buen Gobierno

MEDIOS:
adecuados para mejorar la eficiencia, el alcance y la sostenibilidad



Eje 6. Optimizar recursos



EJES ESTRATÉGICOS



UNA ANDALUCÍA REFERENTE EN
EMPREDIMIENTO



IMPULSO DE LA INICIATIVA
EMPREDEDORA



TRANSFORMACIÓN
DEL ENTORNO



DESARROLLO DE PERSONAS
Y CONOCIMIENTO



BUEN GOBIERNO



OPTIMIZAR RECURSOS

PLANES DE ACTUACIÓN

cada año



PERIODIFICACIÓN ANUAL

Cronograma del Plan de Actuación del ejercicio



ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO

Ficha presupuestaria anual



GESTIÓN DE RESPONSABILIDADES

Asignación de competencias por Direcciones, Áreas y Coordinaciones



SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO

Indicadores de ejecución



FORTALEZAS

- Prestación de servicios útiles y resolutivos en atención a las personas con iniciativa emprendedora.
- Implantación territorial y capilaridad de su amplia red de oficinas y espacios de alojamiento.
- Alto nivel de confianza de las personas emprendedoras, como el principal medio para poner en marcha sus proyectos.
- Liderazgo en actuaciones de fomento de la cultura emprendedora en el sistema educativo.
- Importantes resultados en servicios de personas atendidas y proyectos apoyados.
- Elevado nivel de satisfacción con la atención prestada.
- Gratuidad de los alojamientos, servicios, eventos y acciones formativas.
- Equipo profesional de amplia experiencia, implicado y conocedor de cada territorio.
- Liderazgo en el Sistema Andaluz para Empezar
- Colaboración con las Universidades y el sistema de conocimiento.
- Proactividad informativa de nuevas ayudas, eventos y actuaciones.
- Conocimiento de la realidad emprendedora y empresarial de Andalucía, con datos e información relevante y actualizada.
- Estabilidad de los puestos de trabajo.
- Buen nivel de conciliación de vida laboral y familiar.

OPORTUNIDADES

- Colaboración con las Universidades para fomentar el emprendimiento de base tecnológica e innovador.
- Desarrollo del Plan General de Empezamiento de Andalucía.
- Gobernanza y liderazgo del Sistema Andaluz para Empezar.
- Uso de canales digitales para mejorar la promoción, difusión y la eficiencia en la prestación de servicios.
- Reconocimiento y valoración de la imagen y prestigio social de la persona emprendedora.
- Colaboración con los agentes del ecosistema para la prestación de servicios en áreas claves como la internacionalización, la innovación y la transformación digital.
- Marca de Andalucía como tierra emprendedora con implicación de todo el ecosistema andaluz de emprendimiento.
- Fomento del emprendimiento social, inclusivo y sostenible que contribuya al reto demográfico y a la cohesión social.
- Diversificación del público objetivo.
- Instrumento clave para la vertebración y cohesión de los territorios más rurales.
- Espacios para desarrollar actividades complementarias para el emprendimiento y las empresas.
- Consideración como Medio Propio para la contar con ingresos alternativos.



DEBILIDADES

- Ausencia de Carta de Servicios actualizada y homogénea en toda la red territorial.
- Falta de protocolos e itinerarios estandarizados de asesoramiento y capacitación para atender a personas usuarias.
- Prestación de servicios eminentemente presenciales y poco digitalizados.
- Escasa especialización en áreas claves de la gestión empresarial, como internacionalización, digitalización, ampliación de mercados, etc.
- Insuficientes recursos para desarrollar acciones de dinamización, formación y fomento de cultura emprendedora.
- Escasa planificación en las actuaciones para el fomento de la cultura emprendedora.
- Insuficientes servicios especializados para startups.
- Instalaciones en algunos casos obsoletas, con escaso mantenimiento y mala imagen.
- Inadecuada promoción, comunicación y difusión de los servicios y resultados.
- Mal clima laboral, por ausencia de convenio colectivo, desigualdades retributivas y bajas retribuciones.
- Disminución constante de efectivos en plantilla sin autorización para su reposición.
- Dificultades de coordinación y comunicación interna.
- Deterioro de instalaciones
- Costes fijos en algunos alquileres e instalaciones.
- Falta de recursos financieros para cubrir las necesidades actuales de desarrollo de los servicios, la adecuación de las instalaciones y las retribuciones salariales.
- Falta actualización en capacitación del personal técnico para adaptarse a nuevas demandas de personas emprendedoras y a nuevos retos de especialización.
- Aumento de la desmotivación de la plantilla y deficientes resultados de riesgos psicosociales.

AMENAZAS

- Aumento del número de entidades que reciben presupuesto público para el fomento y apoyo al emprendimiento.
- Solapamiento de funciones y competencias entre entidades del ecosistema de emprendimiento andaluz.
- Insuficiente coordinación con otros agentes del ecosistema.
- Inadecuada y poco planificada distribución de oficinas y de personal en los CADEs y territorios.
- Identidad corporativa poco reconocible, diversa y débil, con oficinas dispares en imagen, señalización, et.
- Envejecimiento de una plantilla que no se renueva.
- Deficiente nivel de digitalización con herramientas obsoletas y desactualizadas.

EJE 1. UNA ANDALUCÍA REFERENTE EN EMPRENDIMIENTO



QUE CONTRIBUYA A UNA SOCIEDAD MÁS INNOVADORA, CREATIVA Y EMPRENDEDORA

QUEREMOS

- * Tener una **identidad e imagen valorada**, para dar a conocer a esta tierra como un paraíso emprendedor
- * Una tierra referente en la **aspiración por emprender**, fomentando el conocimiento y el interés por emprender **desde todos los niveles educativos**.
- * Impulsar el **emprendimiento sostenible, inclusivo e innovador**, que contribuya al reto demográfico y a la cohesión territorial.
- * Colaborar a **formar a los próximas generaciones** en capacidades y habilidades para emprender.
- * Una entidad estrechamente **vinculada a la Universidad**, que impulse cambios en la sociedad, orientándola al emprendimiento innovador, la generación de conocimiento, el desarrollo del talento y la creatividad.



LA SITUACIÓN

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



El fomento de la cultura emprendedora es una de las **fortalezas** de Andalucía Emprende gracias a los **programas colaborativos** con otras instituciones y entidades, entre las que destacan las educativas. Actualmente hay un **interés significativo por parte del profesorado y el alumnado** en las actividades emprendedoras, y Andalucía Emprende, cuenta con un equipo de personas altamente cualificado y experimentado, lo que facilita mejorar el alcance de las actuaciones.

Por ello es necesario potenciar el desarrollo de **programas colaborativos** que favorezcan el emprendimiento desde las edades tempranas, mejorando la formación del profesorado y apostando por mayor calidad, aunque suponga una disminución cuantitativa.

Internamente se requiere **mejorar en la planificación** de las actuaciones para el fomento de la cultura emprendedora, con programaciones anuales anticipadas que aporten valor en cada territorio. Además, será necesario planificar y cuantificar las necesidades de **recursos y materiales suficientes** para el diseño y ejecución de actuaciones en **formatos más atractivos** para el público al que se dirigen.

El **emprendimiento universitario es una prioridad**, que ha de abordarse con una programación específica, equipos y centros en colaboración con las universidades.

Por otro lado, las acciones de fomento de la cultura emprendedora no solo han de centrarse en el ámbito educativo, sino que hay que **diversificar y equilibrar la programación** dependiendo de la población objetivo, explorando otros colectivos más allá del sistema educativo, como el de personas **desempleadas, jóvenes y mujeres**.

Es necesario mejorar la imagen de las personas que deciden emprender, reconociendo las mejores iniciativas y dando **visibilidad a casos de éxito** que inviten a canalizar el talento hacia la vocación emprendedora.

La programación de acciones ha de venir acompañada de un adecuado y eficaz **plan de difusión** para ampliar la base de participación de potenciales beneficiarios. Por ejemplo, se detecta menos incidencia de la cultura emprendedora en la formación profesional y otros colectivos como la población en desempleo. Mediante la difusión en **canales digitales** se puede llegar a un público más amplio y diverso, así como mantener el interés del ya existente.

Establecer **colaboraciones más sólidas y planificadas** con otras instituciones podría amplificar el impacto de las acciones con el resto de agentes del ecosistema y sobre todo, con la Consejería con las competencias en educación, para que Andalucía Emprende sea un **referente en la sensibilización y reconocimiento del emprendimiento**.

Actualmente, la mayoría de acciones en el territorio se realizan con medios propios, y con escaso o ningún **presupuesto**, lo que limita la capacidad de llevar a cabo actividades de calidad y alcance.

La **capilaridad en el territorio** es uno de los grandes potenciales para la sensibilización de la cultura emprendedora en Andalucía, y los programas de formación desarrollados por los CADEs son **valorados positivamente**.

Es necesario trabajar la **imagen de Andalucía Emprende** y la marca de Andalucía como tierra emprendedora, y ser referentes nacionales con al menos una actividad de excelencia e impacto nacional, realizada en Andalucía.

Es preciso centrarse no solo en proyectos emprendedores que busquen la rentabilidad, sino también en aquellos que comprendan el **emprendimiento sostenible, inclusivo e innovador**, y que contribuya al reto demográfico y a la cohesión territorial.





A POTENCIAR

- El papel en la coordinación e impulso de acciones de fomento de la cultura emprendedora en el sistema educativo, en desarrollo del Plan General de Emprendimiento.
- El interés creciente por parte de la comunidad educativa en actividades de sensibilización y fomento de la cultura emprendedora.
- La colaboración con las Universidades y el sistema de conocimiento.
- Las experiencias positivas en programas formativos que incluyen itinerarios tipo CRECE.
- Las posibilidades de ampliar el público objetivo al que llega Andalucía Emprende, explorando otras áreas más allá del sistema educativo: población desempleada, colectivos desfavorecidos, jóvenes, alumnado de cursos de formación y empleo, etc.
- El amplio conocimiento de la realidad emprendedora y empresarial de Andalucía, con datos e información relevante y actualizada.

A MEJORAR

- La Planificación y estrategia en el fomento de la cultura emprendedora.
- Una imagen de marca identificativa de Andalucía Emprende y de los CADEs.
- Una estrategia de comunicación y difusión de los servicios y recursos de Andalucía Emprende y de otras entidades para favorecer y apoyar el emprendimiento en Andalucía.
- El presupuesto para realizar acciones de sensibilización y fomento de la cultura emprendedora en el ámbito educativo y en general.
- La comunicación con los centros educativos.
- La posición como referentes en materia de emprendimiento educativo.
- La presencia en las universidades andaluzas, recuperando las cátedras de emprendimiento y disponiendo de CADEs en cada campus universitario.
- Los recursos y materiales que se ponen a disposición de los técnicos para el diseño y ejecución de actuaciones, son escasos, desfasados y muy limitados.
- La capacidad en el desarrollo de estrategias de sensibilización/dinamización.



RETOS

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



- 1.1. Crear una identidad e imagen de **Andalucía como región con unas condiciones excelentes** para emprender, dando a conocer su potencial y valores diferenciales.
- 1.2. Estimular **la vocación, el interés y el orgullo** por emprender desde todos los niveles educativos.
- 1.3. **Formar y capacitar** a las próximas generaciones para emprender con éxito.
- 1.4. Generar conocimiento y emprendimiento innovador **junto a las Universidades**.
- 1.5. Difundir el **reconocimiento a las mejores iniciativas y casos de éxito** que inviten a canalizar el la creatividad y el talento hacia un emprendimiento sostenible, inclusivo e innovador.



RETO.1.1.

CREAR IDENTIDAD E IMAGEN DE ANDALUCÍA COMO REGIÓN CON UNAS CONDICIONES EXCELENTES PARA EMPRENDER, DANDO A CONOCER SU POTENCIAL Y VALORES DIFERENCIALES



EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento

¿Por qué?

Los expertos insisten en la importancia de disponer de unas condiciones adecuadas para favorecer el emprendimiento. Algunas de esas condiciones esenciales con las que estimular y propiciar un territorio favorable para el emprendimiento se basan en la facilidad de acceso a infraestructuras y servicios, una promoción de la vocación emprendedora, la existencia de programas de apoyo y líneas de financiación asequibles, una apuesta por la cultura de la innovación y la transferencia de conocimiento desde la universidad, y disponer de un ecosistema emprendedor organizado y colaborativo.

Según el último informe GEM publicado, la valoración del índice de contexto de emprendimiento, que evalúa la calidad del entorno para emprender, sitúa a Andalucía algo mejor que la media nacional, pero por detrás de otras comunidades autónomas con niveles más altos, como el País Vasco, Madrid, Navarra, Castilla-La Mancha, Murcia y Cataluña. Por ello, es fundamental, seguir trabajando para conseguir incrementar el atractivo de Andalucía como territorio de emprendimiento y darlo a conocer, facilitando la atracción de talento emprendedor.

¿Cómo?

Haciendo visible y cercano a la población el conjunto de servicios e infraestructuras a disposición de las personas emprendedoras en Andalucía.

Impulsando el Sistema Andaluz para Empezar para coordinar toda la actividad emprendedora de las entidades vinculadas al desarrollo de negocios e itinerarios de emprendimiento en Andalucía.

Mejorando los canales de participación y colaboración con el conjunto de entidades que componen y configuran el ecosistema emprendedor andaluz.

Construyendo un espacio para emprender con una identidad propia, reconocible y exportable, que dé a conocer las tendencias de emprendimiento y oportunidades de negocio en Andalucía y ponga en valor el potencial de Andalucía, destacando y reconociendo las iniciativas de mayor impacto.



RETO.1.1. CREAR IDENTIDAD E IMAGEN DE ANDALUCÍA COMO REGIÓN CON UNAS CONDICIONES EXCELENTES PARA EMPRENDER, DANDO A CONOCER SU POTENCIAL Y VALORES DIFERENCIALES

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



Acciones prioritarias

- Crear una marca para **Andalucía Tierra Emprendedora**.
- Programa de comunicación de ámbito nacional e internacional que ponga en valor las condiciones favorables de Andalucía a fin de **atraer talento, inversión, innovación y apoyos institucionales**.
- **Portal Andaluz de Emprendimiento**, incorporando la red de Agentes del Sistema Andaluz para Emprender y el catálogo integrado de actuaciones y servicios ofertados.
- **Observatorio Andaluz de Emprendimiento**, como una plataforma abierta para seguimiento y análisis de la iniciativa y el ecosistema emprendedor en Andalucía.
- Articular **mecanismos de cooperación y canales de comunicación** fluidos con otras entidades del ecosistema emprendedor: consejerías, entidades financieras, registros administrativos, servicios de empleo, etc.
- Información permanentemente actualizada sobre **tendencias y oportunidades de negocio** para el emprendimiento en Andalucía.
- **Programación multicanal** y a largo plazo, para transferir conocimiento que llegue a todos los estratos de población, desarrollando contenidos para inspirar, informar, formar y asesorar a quienes emprenden.
- **Programación anual con recursos suficientes** para actuaciones para fomento de la cultura emprendedora adaptados a cada territorio.
- **Plan de comunicación y difusión** de la agenda y del conjunto de programas, iniciativas y servicios ofertados por el Sistema Andaluz para Emprender.



RETO.1.2. ESTIMULAR LA VOCACIÓN, EL INTERÉS Y EL ORGULLO POR EMPRENDER DESDE TODOS LOS NIVELES EDUCATIVOS

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



¿Por qué?

Según la OCDE, España es un país con poca tradición emprendedora. Aunque es cierto que se ha avanzado algo y que hay un interés creciente sobre el emprendimiento por parte de la sociedad, la alta rotación de las iniciativas emprendedoras, la falta de refuerzo de la imagen de los emprendedores, las ideas equivocadas sobre las condiciones necesarias para emprender y el desconcierto de entidades a las que dirigirse, han ido provocando un sentimiento de rechazo hacia la vía del emprendimiento por ser insegura, volátil y solo para unos pocos.

Estimular y despertar el interés en los jóvenes por emprender, especialmente en el ámbito educativo, es crucial para su desarrollo personal y profesional, y tiene un impacto positivo en la economía y la sociedad en general. Las habilidades que se adquieren a través del emprendimiento son esenciales para enfrentar los desafíos del mundo actual, y la innovación que surge de las mentes jóvenes puede conducir a soluciones novedosas y sostenibles. Fomentar una cultura emprendedora en los jóvenes no solo beneficia a los individuos, sino que también impulsa el progreso económico y social a largo plazo.

Andalucía Emprende ha sido, y debe seguir siendo, un pilar fundamental en esta tarea como agente dinamizador, facilitador y transmisor de valores, actitudes y cultura emprendedora.

¿Cómo?

Fomentando el interés y la vocación por emprender en todos los niveles del sistema educativo, actuando como embajadores del emprendimiento.

Impulsando la vocación emprendedora y sensibilizando a la comunidad educativa en valores y principios del emprendimiento.

Diseñando programas específicos de emprendimiento adaptados a todos los niveles educativos.

Reforzando la imagen de la persona emprendedora a partir de referentes y experiencias de éxito.



RETO.1.2. ESTIMULAR LA VOCACIÓN, EL INTERÉS Y EL ORGULLO POR EMPRENDER DESDE TODOS LOS NIVELES EDUCATIVOS

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



Acciones prioritarias

- **Plan colaborativo con Educación** para inspirar y sensibilizar a toda la comunidad educativa en los valores del emprendimiento.
- Programas específicos de **colaboración con centros educativos e institutos de formación profesional** que aproximen cada ciclo formativo al mundo del emprendimiento, con una programación estable en el tiempo.
- **Plan de formación y asesoramiento sobre emprendimiento** dirigido específicamente al profesorado.
- Iniciativas para la **puesta en valor del emprendimiento**, destacando las trayectorias y experiencias de éxito de personas emprendedoras del entorno más cercanos.
- Diseño de **talleres y concursos de ideas emprendedoras** para los más jóvenes que fomenten el interés emprendedor.



RETO.1.3. FORMAR Y CAPACITAR A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES PARA EMPRENDER CON ÉXITO

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



¿Por qué?

La vinculación entre el emprendimiento y el sistema educativo es una necesidad estratégica para preparar a los jóvenes a enfrentar un mundo en constante cambio, donde la capacidad de innovar y adaptarse se ha convertido en un factor determinante para el éxito, que permite a los estudiantes adquirir habilidades cruciales como el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la gestión del riesgo, el liderazgo, y la capacidad de trabajar en equipo. Estas competencias son fundamentales no solo para emprender, sino también para tener éxito en cualquier ámbito profesional.

Capacitar a las próximas generaciones en emprendimiento no solo les brinda las herramientas para tener éxito en sus propios negocios, sino que también fortalece la economía, fomenta la innovación y contribuye al desarrollo social sostenible.

Nuestro sistema educativo no incorpora la formación emprendedora como asignatura, ni como conocimiento curricular, por lo que es necesario aportar este aprendizaje en competencias y habilidades desde todos los estadios educativos, al mismo tiempo que en todos otros aquellos ámbitos cercanos a la población más joven y en búsqueda de desarrollo profesional.

¿Cómo?

Formando en capacidades, competencias y habilidades, con una oferta orientada a satisfacer las demandas de aprendizaje permanente que plantea una sociedad, basada en el conocimiento.

Apostando por la configuración curricular de esta formación flexible, modular e inclusiva.

Extendiendo la educación para el emprendimiento a toda la población joven que están fuera del sistema educativo reglado.

Estableciendo alianzas y sinergias con el sector privado para la puesta de programas de prácticas empresariales para emprendedores.

Colaborando con otras entidades del ecosistema emprendedor para la difusión de la oferta formativa existente dirigida a personas emprendedoras.



RETO.1.3. FORMAR Y CAPACITAR A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES PARA EMPRENDER CON ÉXITO

EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento



Acciones prioritarias

- Diseño de **itinerarios diferenciados de asesoramiento y formación** a personas emprendedoras participados por el conjunto de entidades del Sistema Andaluz para Emprender.
- Elaborar un **catálogo formativo actualizado y atractivo**, con una oferta formativa de carácter provincial en la que prime la modalidad online.
- Programa de colaboración con otras entidades del ecosistema emprendedor para desarrollar **acciones de capacitación en actitudes y competencias emprendedoras** con personas en programas de formación para el empleo o en desempleo.
- **Programa de Formación Continua** para Jóvenes Emprendedores con el apoyo de mentores y asesores.
- **Laboratorio de prácticas e intercambio** de emprendedores en ecosistemas de emprendimiento nacionales e internacionales, con programas de colaboración con el sector privado para que los jóvenes puedan desarrollar sus competencias de gestión empresarial, ganando experiencia práctica.
- **Recopilación y difusión**, a través de los canales digitales propios de AE, de acciones formativas de terceros que tengan impacto directo en las necesidades reales de las personas emprendedoras.
- Construir un **catálogo de tendencias y oportunidades de emprendimiento** entre la población joven de Andalucía.



RETO.1.4. GENERAR CONOCIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO INNOVADOR JUNTO A LAS UNIVERSIDADES



EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento

¿Por qué?

Organismos internacionales como la UNESCO o la OCDE, destacan que el conocimiento impulsa la creación de nuevas ideas, tecnologías y procesos, esenciales para desarrollar productos y servicios innovadores. Además, una sólida base de conocimiento facilita la toma de decisiones informadas, reduce el riesgo en los emprendimientos y fomenta una cultura de investigación y desarrollo.

Las Universidades son centros de generación de conocimiento e innovación en los que es necesario cultivar y potenciar el espíritu emprendedor desde etapas tempranas, fomentando la creatividad, el pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas. Conectar a los estudiantes con recursos, servicios, mentorías y redes empresariales, convierte a las universidades en plataformas para la creación de startups y proyectos innovadores que contribuyen al desarrollo económico y social, impulsando la competitividad y la sostenibilidad.

¿Cómo?

Estimulando el espíritu emprendedor entre el colectivo de estudiantes universitarios y del colectivo Alumni.

Ofertando servicios integrales de asesoramiento y apoyo a estudiantes universitarios y de otros centros de investigación.

Impulsando la transferencia de conocimiento generado en las universidades.

Informando a alumnos/as universitarios/as de las nuevas tendencias y oportunidades de emprendimiento detectadas en Andalucía.

Creando espacios y recursos para la Innovación y el Emprendimiento.

Conectando espacios y grupos de generación de conocimiento, investigación e innovación con el mundo de empresarial.



RETO.1.4. GENERAR CONOCIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO INNOVADOR JUNTO A LAS UNIVERSIDADES



EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento

Acciones prioritarias

- Implantación y desarrollo de **Centros de Emprendimiento en todas las Universidades públicas** de Andalucía.
- Plan, en colaboración con universidades, para el impulso de la **transferencia de conocimiento** al mundo de la empresa y a inversores privados para el desarrollo de startups en Andalucía.
- Establecer **espacios abiertos y programas de Innovación y Emprendimiento** donde los jóvenes puedan experimentar, prototipar y desarrollar sus ideas emprendedoras en un entorno colaborativo.
- Diseño de iniciativas de formación para un **aprendizaje práctico y acelerado** que permita a los estudiantes avanzar rápidamente desde la idea hasta la ejecución.
- Implementación de programas de asesoramiento e incubación dentro de las universidades, **en colaboración con aceleradoras externas**.
- Disponer de un **directorío con información actualizada** de los servicios, recursos y programas, tanto públicos como privados, disponibles en Andalucía para las startups.
- **Evaluación y seguimiento** de la iniciativa emprendedora de alumnos/as y egresados/as universitarios/as.



RETO.1.5. DIFUNDIR EL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES INICIATIVAS Y CASOS DE ÉXITO QUE INVITEN A CANALIZAR LA CREATIVIDAD Y EL TALENTO HACIA EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE, INCLUSIVO E INNOVADOR



EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento

¿Por qué?

El emprendimiento es un motor esencial para el desarrollo económico y social de cualquier territorio. Promueve la innovación, genera empleo, ayuda a reducir brechas de género, facilita el empoderamiento de las personas y mejora la competitividad de una economía. En este contexto, destacar las mejores iniciativas de emprendimiento anima a otras personas a emprender y además ayuda a potenciar un entorno más favorable para la creación y crecimiento de nuevas empresas.

Reconocer las mejores iniciativas de emprendimiento es una estrategia crucial para mejorar la capacidad de emprender en un territorio, porque motiva a los emprendedores actuales, inspira a futuras generaciones, atrae recursos y fortalece el ecosistema emprendedor. Al hacerlo, se contribuye al desarrollo económico y social sostenible del territorio, generando un entorno donde la innovación y el emprendimiento pueden florecer y prosperar de forma sostenible.

¿Cómo?

Organizando actuaciones dirigidas al reconocimiento público de iniciativas con alto impacto.

Trasladando al colectivo de personas emprendedoras iniciativas exitosas de emprendimiento.

Actuando en la detección de proyectos e iniciativas destacadas por su impacto social y/o medioambiental, por su grado de innovación, por su carácter inclusivo, por su aportación a la cohesión territorial o la lucha contra la despoblación.

Involucrando al resto de agentes del ecosistema emprendedor para que participen en el proceso de reconocimiento del talento a través de premios, líneas de financiación, o acciones de Formación.

Apoyando iniciativas de entornos rurales que inciden en la cohesión territorial y en la fijación de población en los territorios.



RETO.1.5. DIFUNDIR EL RECONOCIMIENTO A LAS MEJORES INICIATIVAS Y CASOS DE ÉXITO QUE INVITEN A CANALIZAR LA CREATIVIDAD Y EL TALENTO HACIA EL EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE, INCLUSIVO E INNOVADOR



EJE 1. Andalucía referente en emprendimiento

Acciones prioritarias

- Programar un acto periódico por provincia y uno a nivel regional de excelencia y alto impacto para **dar visibilidad y reconocer el talento de las personas emprendedoras** con los mejores proyectos andaluces de alto impacto social y/o económico.
- Establecer **una seña de identidad para las personas emprendedoras**, a quienes aporte valor y se conviertan en un referente.
- Establecer **un espacio público virtual** en el que participen los emprendedores reconocidos a nivel regional y provincial para su promoción facilitando la cooperación y el networking.
- Plan de **difusión de las mejores iniciativas en emprendimiento sostenible**, inclusivo e innovador a través de canales digitales, redes sociales y medios de comunicación.
- Programa de oportunidades de desarrollo y casos de éxito de **iniciativas emprendedoras en entornos rurales**.



EJE 2.IMPULSO DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA



PROMOVIENDO LAS
CONDICIONES QUE FACILITEN
EL EMPRENDIMIENTO

QUEREMOS

- * Personas que decidan constituir y hacer realidad sus ideas de negocio con la **inspiración y el apoyo** que necesitan.
- * Personas emprendedoras con **servicios públicos suficientes, de calidad y ajustados a sus retos y necesidades reales**, que integren la personalización, la especialización, la cooperación y la digitalización.
- * Más **negocios viables, resistentes y duraderos**, con capacidad de crecimiento para generar más riqueza y empleo.
- * Una Andalucía en la que fluyan las ideas y las empresas basadas en el **conocimiento y la innovación**.



LA SITUACIÓN

EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora



Andalucía Emprende prestó durante el año 2023 un total de **295.639 servicios de información y asesoramiento** a algo más de **15 mil personas emprendedoras**. En este volumen de servicios se incluyen, entre otros, los de asesoramiento/tutorización para la evaluación de iniciativas emprendedoras y elaboración del plan de negocio, servicios de apoyo a la constitución, de búsqueda de financiación y apoyo a la tramitación de ayudas/subvenciones, de tutorización en el proceso de consolidación o de cesión gratuita de espacios físicos.

La **valoración de las personas usuarias es altamente positiva**, como se refleja en una reciente encuesta de satisfacción en la que todos los servicios prestados alcanzan una buena valoración. Del mismo modo, agentes del ecosistema andaluz de emprendimiento consultados sitúan a **Andalucía Emprende como entidad referente por su carácter público, su trayectoria, su bagaje profesional y su implantación en los territorios**, muy especialmente en zonas rurales donde puede haber mayor carencia de servicios públicos.

Andalucía Emprende es, por tanto, un recurso extremadamente valioso tanto para la administración autonómica como para las propias personas emprendedoras, que se caracteriza por su cercanía, su amplia cobertura territorial y la implicación de las personas que trabajan en ella.

Sin embargo, el actual modelo de prestación de servicios es eminentemente **presencial, poco especializado y escasamente coordinado** para colaborar con otros agentes y entidades del ecosistema. En este sentido, hay que trabajar para disponer de personal más especializado, y con materiales, recursos y contenidos atractivos y adaptados a las necesidades de las personas emprendedoras y a los distintos territorios. Nuestro objetivo ha de **tender a servicios personalizados, especializados, integrados en coordinación con el ecosistema y apostando por una presencia mayor en canales digitales**.

Una de las preocupaciones y retos para el futuro es conseguir **una oferta de servicios común a toda la red territorial de CADEs** y establecer **itinerarios de asesoramiento y tutorización homogéneos**. Todo ello, sin dejar de observar las especificidades y singularidades tanto de los territorios como de las personas e iniciativas emprendedoras.

Así lo demanda también el propio personal del Andalucía Emprende que requiere una **cartera de servicios unificada y unos procedimientos estandarizados** para la atención, información y asesoramiento. Ello, además redundará en la consolidación de esa imagen de marca también necesaria.

El trabajo de Andalucía Emprende es especialmente importante y valorado en las primeras fases del emprendimiento, pero se requiere realizar un mayor esfuerzo en las **fases de consolidación y en el asesoramiento especializado** en áreas como la internacionalización, la transformación digital o los procesos de innovación.

La **formación a personas emprendedoras es otro de los pilares en los que se asienta el buen trabajo de Andalucía Emprende**. En el último ejercicio el número de personas formadas en los distintos cursos de capacitación en habilidades y competencias de emprendimiento y gestión empresarial ascendió a 10.481 y el total de acciones formativas desarrolladas llegó a 1.018. Hay que reseñar que también ha sido muy positiva la valoración obtenida en este ámbito de trabajo con una nota de 4,61 sobre 5 puntos.

Sin embargo, es importante **mejorar los recursos formativos** con una oferta planificada a largo plazo, en la que la presencialidad se compagine con acciones digitales para favorecer la participación de personas emprendedoras de entornos rurales, en los que la oferta formativa es menor.





A POTENCIAR

- El excelente servicio en la primera fase de atención al emprendedor
- La implantación territorial y capilaridad de la amplia red de oficinas y espacios de alojamiento.
- El reconocimiento como referentes en el territorio por la experiencia, cercanía, la profesionalidad y la implicación en la atención.
- El Liderazgo en la tramitación de altas como puntos PAE.
- Los importantes resultados en servicios de personas atendidas y proyectos apoyados.
- El elevado nivel de satisfacción con la atención prestada.
- La oportunidad de establecer contactos con otros emprendedores, fijando el networking como un aspecto clave en el desarrollo de los eventos y acciones formativas.
- La gratuidad de los alojamientos y del servicio de asesoramiento, eventos y acciones formativas.
- El uso de canales digitales para la promoción y prestación de servicios.
- La proactividad informativa de nuevas ayudas, eventos, y actuaciones.
- El conocimiento de la realidad emprendedora y empresarial de Andalucía, con datos e información relevante y actualizada.
- La importancia de los espacios para alojamiento en zonas rurales, donde hay fuerte demanda.

A MEJORAR

- La falta de protocolos e itinerarios estandarizados de asesoramiento, tutorización y capacitación para atender a personas usuarias.
- El asesoramiento hacia la especialización en áreas o servicios de alto valor: digitalización, internacionalización, consolidación, etc.
- La falta una carta de servicios con concreción y aplicación homogénea de la oferta y la calidad de los servicios prestados.
- La continuidad al asesoramiento recibido en el momento inicial del alta.
- El desarrollo de más proyectos e iniciativas de economía social.
- La cualificación especializada del personal de Andalucía Emprende en los contenidos formativos impartidos.
- Los tiempos de respuesta, e información en los procesos de resolución de expedientes.
- El exceso de burocracia y demora en la adjudicación de alojamientos.
- La cooperación con otros agentes en el asesoramiento a emprendedores.
- La falta de tiempo y la necesidad de más tutorías tanto presenciales como online.
- La obsolescencia de herramientas para la prestación de los servicios como realización de planes de empresa y tutorización.



RETOS

EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora



2.1. Aumentar la creación de negocios viables, consolidando su **capacidad de supervivencia**.

2.2. Avanzar a un **nuevo modelo de prestación de servicios** personalizados, especializados, integrados en coordinación con el ecosistema y apostando por mayor presencia de canales digitales.

2.3. Impulsar el **crecimiento y escalado de empresas** y personas emprendedoras.

2.4. Implantar un sistema proactivo de prestación de servicios basado en **itinerarios** con niveles de progreso.

2.5. Desarrollar un programa específico de impulso y apoyo de proyectos y empresas basadas en el **conocimiento y la innovación**.



RETO.2.1. AUMENTAR LA CREACIÓN DE NEGOCIOS VIABLES, CONSOLIDANDO SU CAPACIDAD DE SUPERVIVENCIA



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

¿Por qué?

La creación de empresas viables en una región tiene una importancia crucial para su desarrollo económico, social y cultural ya que implica directamente la creación de empleo, una mejora de la innovación, un aumento de la competitividad, una mejor cohesión territorial y, en definitiva, una mejora de la calidad de vida de su población.

Andalucía está a la cabeza de España en creación de nuevas empresas, liderando en el año 2023 el alta de iniciativas empresariales de trabajo autónomo y situándose sólo por detrás de Madrid y Cataluña en la constitución de sociedades mercantiles.

El gran reto es conseguir que este importante caudal de capital emprendedor se mantenga y se consolide a lo largo de los años, rebajando los niveles de abandono y alcanzando niveles de supervivencia elevados.

El trabajo y el apoyo prestado desde el ecosistema emprendedor y, muy especialmente desde Andalucía Emprende, es clave en este sentido y se debe intensificar para mejorar la creación de negocios viables y duraderos.

¿Cómo?

Diseñando un modelo de prestación de servicios en red con el resto de agentes del ecosistema emprendedor, que sea válido para todos.

Desarrollando un sistema de seguimiento integral de las iniciativas apoyadas en su creación hasta conseguir su consolidación con el fin de evaluar la supervivencia de los proyectos.

Facilitando espacios físicos de trabajo en sus distintas modalidades: naves, despachos, coworking, etc., para el uso de personas emprendedoras e iniciativas empresariales.

Organizando un sistema de información sobre los distintos programas de ayudas y financiación de carácter público y privado, para difundir y hacer llegar a toda la población.



RETO.2.1. AUMENTAR LA CREACIÓN DE NEGOCIOS VIABLES, CONSOLIDANDO SU CAPACIDAD DE SUPERVIVENCIA



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

Acciones prioritarias

- Elaborar un **manual de acogida de la persona emprendedora** para presentar la cartera de servicios a los que puede acceder la ciudadanía, con documentación y herramientas de trabajo.
- Plan de difusión de la **oferta de recursos** para la atención a personas emprendedoras.
- **Programa de tutorías** para el seguimiento de las iniciativas emprendedoras puestas en marcha y para su derivación a recursos especializados de asesoramiento y capacitación.
- Actualización del **servicio de adscripción y alojamiento** de proyectos: modalidades de espacios, servicio de tutorización, criterios de acceso y uso, o procedimiento de adjudicación y prórrogas,etc..
- **Guía de recursos de ayudas y financiación** dirigida a iniciativas emprendedoras, que esté organizada en función del desarrollo del proyecto, de la finalidad de la ayuda, de su modalidad, de la entidad que gestiona,etc.
- Puesta en marcha de un **Equipo de Atención al Cliente** con el propósito de desarrollar medidas que mejoren la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos, y con un sistema de seguimiento de la satisfacción del usuario.
- Elaborar **informes periódicos del grado de supervivencia** de los proyectos apoyados y/o tutorizados.



RETO.2.2. AVANZAR A UN NUEVO MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONALIZADOS, ESPECIALIZADOS, INTEGRADOS EN COORDINACIÓN CON EL ECOSISTEMA Y APOSTANDO POR MAYOR PRESENCIA DE CANALES DIGITALES



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

¿Por qué?

Un modelo de prestación de servicios a emprendedores que sea personalizado, especializado e integrado maximiza las posibilidades de éxito de los emprendimientos. Además, una puesta por canales digitales facilita el acceso a los servicios, especialmente en aquellos entornos rurales en los que la oferta de recursos y servicios de asesoramiento es menor.

Este modelo permite un crecimiento acelerado de los proyectos, reduciendo al tiempo los riesgos, dota de mayor flexibilidad y accesibilidad al sistema, organiza y canaliza de mejor forma la colaboración y las posibles sinergias y, en definitiva, fomenta un emprendimiento más eficaz y dinámico.

Este enfoque no solo responde a las necesidades actuales de los emprendedores, sino que también potencia el crecimiento económico y la innovación, mejorando la capacidad de respuesta a las necesidades propias de las personas emprendedoras y a las empresas.

¿Cómo?

Disponiendo de un sistema público de apoyo personalizado en función de las características diferenciales de cada proyecto, de cada persona y de cada territorio.

Desarrollando un modelo de atención especializado que tenga en cuenta áreas claves de gestión como el desarrollo tecnológico, la internacionalización, la sostenibilidad, la financiación, la captación de clientes, etc.

Implementando una estrategia para la organización de recursos del ecosistema emprendedor destinados a la atención y para la capacitación de técnicos según niveles de especialización.

Desarrollando programas de capacitación avanzada en áreas claves de gestión empresarial.

Poniendo en marcha un portal digital para la atención y capacitación avanzada a personas emprendedoras como oficina virtual.



RETO.2.2.

AVANZAR A UN NUEVO MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONALIZADOS, ESPECIALIZADOS, INTEGRADOS EN COORDINACIÓN CON EL ECOSISTEMA Y APOSTANDO POR MAYOR PRESENCIA DE CANALES DIGITALES



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

Acciones prioritarias

- **Portal Andaluz de Emprendimiento** como ventanilla única virtual para el acceso a los servicios de atención y capacitación a personas emprendedoras.
- Un sistema de **servicios especializados para empresas y personas emprendedoras** en áreas claves de innovación, internacionalización, digitalización, etc.
- Disponer del **CADE-Digital**, para poder prestar los servicios a las personas usuarias que requieran una atención no presencial.
- Atención diferenciada para el emprendimiento en **economía social y solidaria, responsabilidad social corporativa y emprendimiento sostenible e inclusivo**.
- Diseñar Servicios de apoyo al emprendimiento en **entornos rurales y sus actividades estratégicas**: artesanía, cultura, turismo, medio ambiente, agroalimentación, etc.
- Articular un **programa de mentorías** en el que participen expertos profesionales en áreas claves y de alto valor para la empresa.
- Diseñar programas específicos para **iniciativas de emprendimiento protagonizados por colectivos de especial interés**: jóvenes, mujeres, población migrante, emprendimiento rural, de segunda oportunidad, etc.
- Promover un **programa de colaboración con la agencia TRADE** para el desarrollo y activación de estrategias de internacionalización.
- Poner en marcha una **Escuela de Negocios Virtual** para personas emprendedoras cuyo objetivo sea la formación avanzada en áreas claves de gestión empresarial.
- Incluir la prestación de servicio de asesoramiento en la **implantación de Planes de Igualdad**.



RETO.2.3. IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y ESCALADO DE EMPRESAS Y PERSONAS EMPRENDEDORAS



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

¿Por qué?

El tiempo es un recurso crítico en el mundo empresarial. Los programas de aceleración y escalado ayudan a las empresas e iniciativas de emprendimiento denominadas startups o scaleups a lograr en pocos meses lo que podría llevar años sin este apoyo estructurado, permitiendo que lleguen al mercado más rápidamente y con una mejor preparación.

Estos programas ayudan a las personas emprendedoras con proyectos de alto contenido tecnológico e innovación a afinar y validar sus modelos de negocio, ofreciendo mentorías especializadas, herramientas, talleres y acceso a redes de expertos e inversores. En esta fase de aceleración, se plantean nuevos retos para los emprendedores, buscando colaboradores, capital, o mercados.

El papel de los programas de aceleración y escalado es esencial para evitar errores costosos y asegurar que el negocio tiene un camino claro hacia la rentabilidad, permitiéndoles crecer rápidamente, superar desafíos y mantenerse competitivos.

¿Cómo?

Organizando toda la información actualizada sobre entidades y programas de aceleración y escalado existentes en Andalucía.

Diseñando itinerarios propios para la aceleración de iniciativas emprendedoras.

Estableciendo un mapa de business angels y otros inversores privados.

Diseñando canales y vías de colaboración con las universidades y centros de formación para la captación de proyectos escalables.

Fomentando la comunicación entre iniciativas startups y las empresas de Andalucía.



RETO.2.3. IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y ESCALADO DE EMPRESAS Y PERSONAS EMPRENDEDORAS



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

Acciones prioritarias

- Fijar los **criterios y elementos internos claves** para determinar un proyecto susceptible de ser startup.
- **Programa de comunicación y difusión** de todo los recursos humanos, físicos, tecnológicos y de asesoramiento de Andalucía Emprende y otras entidades para el apoyo a proyectos startups.
- Diseñar un **programa de aceleración de empresas** coordinado por Andalucía Emprende en el que puedan participar otros agentes del ecosistema emprendedor.
- **Implicar al pool de técnicos expertos y mentores** en el programa de formación/aceleración de proyectos e iniciativas emprendedoras.
- Promover la **participación en rondas de inversión** de los proyectos startups apoyados.
- Elaborar un **programa de rondas anuales de acercamiento** entre iniciativas aceleradas y empresas para mejorar la visibilidad de las startups y fomentar la innovación en el tejido empresarial andaluz.
- Programa de **mentorías para Startups emergentes** , con mentores de startups consolidadas, en diversos sectores.
- Catálogo de periodicidad anual con **programas de aceleración y recursos en Andalucía** .



RETO.2.4. IMPLANTAR UN SISTEMA PROACTIVO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS BASADO EN ITINERARIOS CON NIVELES DE PROGRESO



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

¿Por qué?

El proceso de emprendimiento es, a menudo, comparado con un "journey" o viaje, debido a su naturaleza dinámica y evolutiva. Este viaje no sigue un camino recto, sino que se compone de múltiples etapas, cada una con sus propios desafíos, aprendizajes y logros. Es un proceso dinámico y desafiante que abarca desde la concepción de una idea hasta la consolidación de un negocio exitoso.

Para ofrecer un adecuado servicio de asesoramiento es fundamental contar con itinerarios de acompañamiento que identifiquen los servicios, recursos y otras medidas de apoyo que se ofrecerán a las personas emprendedoras a lo largo de todas las etapas y fases de desarrollo de la idea de negocio, maduración, puesta en marcha y posterior consolidación.

Estos itinerarios deberán estar adaptados al tipo de emprendimiento y serán abordados por el conjunto de entidades que componen el Sistema Andaluz para Emprender como ecosistema emprendedor.

¿Cómo?

Trabajando de forma colaborativa con el resto de entidades y agentes del Sistema Andaluz para Emprender en el diseño de los itinerarios de asesoramiento y capacitación en competencias empresariales que serán homogéneos y adaptados al perfil de las personas emprendedoras y el grado de evolución de sus proyectos.

Catalogando el conjunto de apoyos ofertados por Andalucía Emprende y por cada uno de los agentes que componen el Sistema Andaluz para Emprender.

Formando al personal técnico de Andalucía Emprende y del resto de entidades del ecosistema andaluz para emprender, en el diseño y desarrollo de los itinerarios.

Difundiendo la oferta de servicios a personas emprendedoras y empresas basada en los itinerarios.



RETO.2.4. IMPLANTAR UN SISTEMA PROACTIVO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS BASADO EN ITINERARIOS CON NIVELES DE PROGRESO



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

Acciones prioritarias

- Diseñar **itinerarios de acompañamiento** a personas emprendedoras con distintas etapas del grado de desarrollo y de la modalidad del proyecto emprendedor.
- Disponer de **píldoras formativas** con información básica para todo el proceso
- Establecer un **programa de derivación** hacia recursos y servicios avanzados de asesoramiento y formación para proyectos innovadores y de alto impacto.
- Elaborar una **campaña de comunicación** con material de difusión del catálogo de servicios ofertados.
- Disponer de una monitorización específica de **indicadores de emprendimiento de jóvenes en Andalucía**.



RETO.2.5. DESARROLLAR UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE IMPULSO Y APOYO DE PROYECTOS Y EMPRESAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

¿Por qué?

El impulso y apoyo a las empresas basadas en el conocimiento y la innovación es esencial para fomentar el desarrollo económico, la competitividad y el avance tecnológico de un país o región.

Estas empresas, a menudo denominadas empresas de base tecnológica (EBT) o startups tecnológicas, son fundamentales para la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio que pueden transformar sectores enteros.

Apoyar y promover las empresas basadas en el conocimiento y la innovación no solo impulsa el crecimiento económico, sino que también ayuda a abordar desafíos globales, como la sostenibilidad, el cambio climático o el reto demográfico, mediante el desarrollo de soluciones innovadoras.

¿Cómo?

Desarrollando programas de atención específicos a este tipo de iniciativas que se vinculen con los programas de capacitación y aceleración/escalado.

Impulsando programas de apoyo a proyectos locales innovadores con líneas de negocios que promuevan mejoras en la economía y el tejido productivo local.

Facilitando el acceso a espacios físicos en incubadoras, viveros y aceleradoras de la oferta existente en el Sistema Andaluz para Emprender.

Promoviendo redes de colaboración e innovación abierta.

Facilitando información sobre fórmulas y programas de financiación.

Apoyando en la internacionalización y el acceso a redes globales.



RETO.2.5. DESARROLLAR UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE IMPULSO Y APOYO DE PROYECTOS Y EMPRESAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN



EJE 2. Impulso de la iniciativa emprendedora

Acciones prioritarias

- Diseñar un **itinerario específico** de emprendimiento de base tecnológica que incluya los servicios y recursos para cada fase o etapa (se incluye en PGE).
- Detectar **oportunidades de negocio locales innovadoras** que mejoren la productividad del tejido empresarial local a partir del desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.
- **Impulsar un proyecto de captación de inversores** para proyectos de innovación.
- Promover **plataformas colaborativas** donde diferentes actores (empresas, emprendedores, universidades, ecosistema emprendedor) colaboren en la creación y desarrollo de nuevos productos/servicios.
- **Programa de colaboración con la Agencia TRADE** para el desarrollo y activación de estrategias de internacionalización de proyectos innovadores y de base tecnológica.
- Estudio para establecer una red de **CADES de excelencia con servicios especializados** para atención de los proyectos más innovadores contando con los centros provinciales y universitarios.



EJE 3. TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO



PROMOVIENDO LAS
CONDICIONES QUE FACILITEN
EL EMPRENDIMIENTO

QUEREMOS

- * Una entidad que influya y transforme el entorno, **liderando el Sistema Andaluz para Emprender** y promoviendo las condiciones más favorables para la generación y desarrollo de las iniciativas emprendedoras.
- * Disponer de un sistema de **gobernanza y coordinación de los agentes del ecosistema** implicados en el fomento y apoyo de la iniciativa emprendedora, para favorecer el conocimiento y cercanía de todas las actuaciones y servicios disponibles para la ciudadanía.
- * Una entidad en permanente **colaboración activa con los agentes socioeconómicos**, para aprovechar sinergias y coordinar la oferta de actuaciones y servicios, evitando solapamientos e ineficiencias.
- * **Desarrollar la inteligencia y el conocimiento** para ponerlos al servicio de la comunidad emprendedora.



LA SITUACIÓN

EJE 3. Transformación del entorno



Una de las principales demandas de las personas emprendedoras y de las entidades del propio ecosistema andaluz de emprendimiento es la **superación de solapamientos y de la competencia ineficiente** entre entidades que trabajan en favor del emprendimiento.

La colaboración entre los distintos agentes, tanto públicos como privados, debe encauzarse hacia un sistema de gestión coordinado, que favorezca sinergias y consiga captar recursos para proyectos innovadores, emergentes y de base tecnológica.

De acuerdo con el Plan General de Emprendimiento, Andalucía Emprende, como instrumento de la Junta de Andalucía, debe jugar un **papel determinante en la coordinación y gobernanza del Sistema Andaluz para Emprender**, entendido como el conjunto de entidades y actuaciones que promueven el derecho al emprendimiento en Andalucía.

Algunos de los grandes desafíos de Andalucía Emprende para los próximos años se centran en propiciar este entorno favorable, siendo la entidad referente del ecosistema emprendedor y **liderando el Sistema Andaluz para Emprender**. El objetivo a alcanzar es el de **garantizar las mejores condiciones** para que las personas puedan poner en marcha sus iniciativas emprendedoras con los apoyos y recursos necesarios.

Resulta imprescindible que Andalucía Emprende sea identificada como el **organismo vertebrador de este Sistema Andaluz para Emprender** y para ello es importante contar con una decidida apuesta que impulse y apoye este rol de actor referente.

Andalucía Emprende es **una de las puertas de entrada más utilizada por las personas emprendedoras para acceder al ecosistema emprendedor** y, en muchas ocasiones, como vía de acceso a determinadas ayudas, subvenciones e incentivos públicos. Es importante establecer canales de comunicación fluidos con el resto de entidades del Sistema Andaluz para Emprender y con otros organismos y servicios de la Junta de Andalucía para poder atender a las personas emprendedoras de forma integrada, dando respuestas a sus auténticas necesidades y demandas.

Es muy importante, además, potenciar la **conexión de la Universidad con el ecosistema emprendedor**. La generación y transferencia de conocimiento deben ser los pilares en los que se asienta el Sistema Andaluz para Emprender, y Andalucía Emprende debe actuar junto al sistema universitario andaluz para propiciar programas de colaboración que posibiliten mejorar esa alianza universidad-emprendimiento.

Del mismo modo, es muy importante reforzar la labor de Andalucía Emprende como entidad impulsora y canalizadora de un emprendimiento vinculado a sectores más tradicionales, pero también estratégicos para la economía andaluza, como los desarrollados en entornos rurales y los de fuerte impacto social. Estas iniciativas de emprendimiento son esenciales para la **vertebración y cohesión de los territorios más alejados de los núcleos urbanos** en los que se concentran gran parte del emprendimiento de base tecnológica, así como los recursos para su apoyo y desarrollo.

Por ello es necesario articular programas de colaboración y alianzas con actores y representantes de estos modelos de emprendimiento, con el objetivo de que se integren de manera decidida al Sistema Andaluz para Emprender.





A POTENCIAR

- El Desarrollo del Sistema Andaluz para Emprender en el que Andalucía Emprende tiene asignado un papel fundamental de liderazgo como agente vertebrador.
- El arraigo y reconocimiento en el territorio por la capacitación, experiencia, conocimiento del entorno e implicación con las personas emprendedoras.
- La buena relación de los equipos de los CADEs con los agentes del ecosistema emprendedor de sus áreas de influencia.
- La presencia y único referente en emprendimiento en muchos territorios, sobre todo en zonas rurales.
- La colaboración con otras consejerías y entes de la Junta de Andalucía para la resolución de incidencias sobre la tramitación de ayudas.
- La implantación en los territorios y el conocimiento exhaustivo de su realidad socioeconómica.
- El espíritu de colaboración con las entidades del ecosistema emprendedor local.

A MEJORAR

- La imagen y reputación en el ecosistema emprendedor.
- El liderazgo entre entidades públicas y privadas que prestan servicios al emprendimiento contando con más recursos/medios.
- La coordinación con otras Consejerías de la Junta de Andalucía y entre actores del ecosistema emprendedor andaluz.
- La duplicidad de servicios y el solapamiento de funciones en materia de emprendimiento en los territorios.
- La ausencia de protocolos y canales de comunicación fluidos y eficaces con otras entidades para colaborar y compartir información.
- La imagen de marca que vincule a Andalucía Emprende con la innovación.
- La representación de empresas de base tecnológica en los CADES.
- La formación interna especializada en innovación y en programas y herramientas de apoyo a startups.
- La presencia de proyectos de base tecnológica y startups en zonas rurales.
- Los recursos e infraestructura para proyectos de innovación.
- La conexión con universidades y con el ecosistema de startups.
- La participación en eventos externos, fuera de la comunidad autónoma o de carácter europeo o internacional.



RETOS

EJE 3. Transformación del entorno



3.1. **Coordinar los servicios y productos** ofertados por los agentes del ecosistema, como catalizador del Sistema Andaluz para Empezar.

3.2. Innovación a través de la **colaboración público-privada** entre agentes del ecosistema.

3.3. **Monitorizar de forma continua el sistema del emprendimiento** en Andalucía, buscando la implantación de un modelo en red que ayude a maximizar las sinergias.

3.4. Disponer de una **ventanilla única de información, conocimiento y acceso al catálogo de servicios** de todo el ecosistema emprendedor.



RETO.3.1. COORDINAR LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS OFERTADOS POR LOS AGENTES DEL ECOSISTEMA, COMO CATALIZADOR DEL SISTEMA ANDALUZ PARA EMPRENDER



EJE 3. Transformación del entorno

¿Por qué?

El Sistema Andaluz para Emprender, debe ser entendido como el conjunto de entidades y actuaciones que tienen como objeto promover el derecho al emprendimiento mediante el establecimiento de servicios de información, asesoramiento, asistencia técnica, formación, tutorización, preincubación e incubación para la creación de una empresa y el inicio de la actividad económica.

Actualmente existe una gran variedad de servicios al emprendedor/a, prestados tanto por agentes públicos como privados, generando en ocasiones servicios solapados y dejando de cubrir necesidades y carencias que puedan existir en otros ámbitos. Por ello, se requiere de una acción de coordinación y racionalización, completando los diferentes servicios de apoyo al emprendimiento, eliminando posibles duplicidades y aprovechando las sinergias y complementariedades entre los agentes del Sistema.

Andalucía Emprende tiene encomendada esta función en el Plan General de Emprendimiento como entidad colaboradora, apoyando a la Consejería con competencias en emprendimiento.

¿Cómo?

Identificando, definiendo y clasificando el mapa de agentes, roles y servicios prestados por el Servicios Andaluz para Emprender.

Detectando duplicidades de servicios y programas para la persona emprendedora.

Diseñando un programa de colaboraciones entre agentes del Sistema Andaluz para Emprender.

Estableciendo canales de comunicación y consulta ágiles entre los agentes del Sistema Andaluz para Emprender.

Acercando la administración de la Junta de Andalucía al emprendedor y empresario.



RETO.3.1. COORDINAR LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS OFERTADOS POR LOS AGENTES DEL ECOSISTEMA, COMO CATALIZADOR DEL SISTEMA ANDALUZ PARA EMPRENDER



EJE 3. Transformación del entorno

Acciones prioritarias

- **Decreto que regule el Sistema Andaluz para Emprender**, su modelo de gestión y gobernanza.
- Impulsar un **registro de agentes** del Sistema Andaluz para Emprender.
- Elaborar un **Catálogo de servicios y programas** de atención a personas emprendedoras de todo el sistema Andaluz para Emprender.
- Establecer **protocolos y canales de comunicación** fluidos y ágiles con otras entidades del ecosistema.
- Diseñar **modelos de comunicación y consulta** con delegaciones provinciales y otras instancias de la propia Junta de Andalucía para facilitar el seguimiento de expedientes y poder mejorar la atención a personas emprendedoras.
- Fomentar la **creación de redes locales de emprendimiento** en la que participen además los agentes locales del Sistema Andaluz para Emprende que permita a las personas emprendedoras identificar los itinerarios de emprendimiento, los servicios y recursos, así como intercambiar experiencias y colaborar en iniciativas conjuntas.
- Programa para **proyectar el ecosistema andaluz hacia el exterior**, a nivel internacional, con apoyo específico a los sectores estratégicos de Andalucía, para **atraer emprendimiento e inversión extranjera**.



RETO.3.2. INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA ENTRE AGENTES DEL ECOSISTEMA



EJE 3. Transformación del entorno

¿Por qué?

Este modelo de colaboración se refiere a acuerdos y proyectos donde entidades del sector público tales como las Universidades, Administraciones, o centros de investigación, colaboran con otras del sector privado como empresas, inversores o entidades financieras, con el objetivo de compartir recursos, repartir riesgos y crear valor.

La colaboración público-privada es un enfoque clave para fomentar la innovación, combinando los recursos, conocimientos y capacidades del sector público y del privado para abordar desafíos complejos y desarrollar soluciones innovadoras. Este modelo de cooperación es fundamental para avanzar en áreas y sectores como la tecnología, las infraestructuras, la salud o la sostenibilidad.

La Unión Europea considera esta colaboración como una herramienta clave para impulsar la competitividad global de territorios, acelerar la transición digital y ecológica, y promover un crecimiento inclusivo y sostenible.

¿Cómo?

Conectando el ecosistema emprendedor con agentes del sector privado a través de redes colaborativas.

Fomentando el interés del sector privado por los beneficios de invertir en emprendimiento innovador en Andalucía.

Involucrando al sector privado en iniciativas y programas de fomento del emprendimiento innovador, de base tecnológico o de alto valor por su impacto social.

Creando un ecosistema innovador como subsistema dentro del Sistema Andaluz para Emprender en el que se conecten startups, Universidades, inversores, aceleradoras, agentes económicos y sociales y Administraciones Públicas.



RETO.3.2. INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA ENTRE AGENTES DEL ECOSISTEMA



EJE 3. Transformación del entorno

Acciones prioritarias

- Establecer un **programa de colaboraciones** entre agentes clave del ecosistema innovador que incluya talleres, mentorías y asesoramiento para diseñar políticas y acciones que fomenten el emprendimiento y la innovación.
- Diseñar eventos de carácter regional para la **conexión de empresas de base tecnológica e innovadoras con el tejido industrial**, impulsando el desarrollo de negocio de estas empresas y la adopción de innovación y tecnología por parte del tejido empresarial (recogido en PGE).
- Definir un **modelo de colaboración** entre el Sistema Andaluz para Emprender y las redes de business ángeles, los fondos de capital-riesgo y otros agentes financiadores. (recogido en PGE).
- Realizar el seguimiento de indicadores de **impacto del Plan General de Emprendimiento**.



RETO.3.3. MONITORIZAR DE FORMA CONTINUA EL SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN ANDALUCÍA, BUSCANDO LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO EN RED QUE AYUDE A MAXIMIZAR LAS SINERGIAS



EJE 3. Transformación del entorno

¿Por qué?

Monitorizar un ecosistema de emprendimiento es crucial para fomentar su desarrollo sostenible y maximizar su impacto, ya que es esencial para evaluar de forma continua su funcionamiento y comprender mejor qué áreas del ecosistema están generando más valor o cuáles requieren de un mayor esfuerzo, siendo posible asignar recursos de manera más eficiente, apoyando a los emprendedores con mayor potencial y mejorando las infraestructuras necesarias.

Además, ayuda a evaluar el éxito de iniciativas, programas, servicios y políticas dirigidas al emprendimiento y nos permite identificar conexiones entre los actores del ecosistema para conseguir una mayor interacción y colaboración entre ellos.

Un ecosistema bien monitorizado y con información actualizada es, en definitiva, más atractivo para los agentes que en él se integran, facilita el emprendimiento, mejora su supervivencia y ayuda a atraer talento innovador.

¿Cómo?

Identificando indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Marcando niveles y objetivos de consecución a medio plazo para la evaluación.

Articulando herramientas y metodologías para la recopilación de la información.

Disponiendo de información actualizada sobre tendencias de mercado y oportunidades de negocio para trasladar a personas emprendedoras.

Evaluando de forma continua, con la participación de todos los integrantes del ecosistema, el impacto en el emprendimiento de Andalucía.



RETO.3.3. MONITORIZAR DE FORMA CONTINUA EL SISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN ANDALUCÍA, BUSCANDO LA IMPLANTACIÓN DE UN MODELO EN RED QUE AYUDE A MAXIMIZAR LAS SINERGIAS



EJE 3. Transformación del entorno

Acciones prioritarias

- Elaborar un **Sistema Inteligente de Indicadores** para monitorizar y evaluar el funcionamiento del ecosistema emprendedor andaluz.
- **Observatorio de situación y evolución del emprendimiento andaluz** con herramientas de inteligencia artificial y datos abiertos.
- Diseñar un **programa permanente de escucha activa** de personas emprendedoras para conocer sus necesidades y demandas.
- Crear **Comisiones Provinciales de Emprendimiento** para identificar y desarrollar líneas de colaboración, y evaluar el funcionamiento del ecosistema.



RETO.3.4. DISPONER DE UNA VENTANILLA ÚNICA DE INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y ACCESO AL CATÁLOGO DE SERVICIOS DE TODO EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



EJE 3. Transformación del entorno

¿Por qué?

Contar con una ventanilla única de información es una herramienta estratégica clave para facilitar el acceso a recursos y mejorar la coordinación entre los actores del ecosistema.

Por un lado, proporciona a los emprendedores un punto único de acceso a la información sobre oportunidades, servicios, programas de apoyo, financiación, capacitación, regulaciones, entre otros. Esto simplifica la búsqueda, reduce trámites y elimina barreras de acceso a recursos importantes.

Además, permite conectar a los emprendedores con mentores, inversores, incubadoras, aceleradoras, instituciones gubernamentales, entre otros actores clave del ecosistema, fomentando una red de colaboración y crecimiento.

En última instancia, utilizar una ventanilla única, permite centralizar la gestión de datos, evaluar el impacto de los programas y mejorar la asignación de recursos, basándose en una visión global y en tiempo real del ecosistema.

¿Cómo?

Diseñando un mapa de todo el ecosistema emprendedor andaluz.

Creando una plataforma de acceso al Sistema Andaluz para Emprender.

Incorporando la información de todos los agentes y servicios.

Actualizando de forma continua y en red toda la información.

Dinamizando y favoreciendo la participación.



RETO.3.4.

DISPONER DE UNA VENTANILLA ÚNICA DE INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO Y ACCESO AL CATÁLOGO DE SERVICIOS DE TODO EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR



EJE 3. Transformación del entorno

Acciones prioritarias

- Editar el **mapa de servicios y procedimientos para emprender** (recogido en PGE).
- Diseñar el **Portal del Sistema Andaluz para Emprender**, incorporando la red de Agentes y el catálogo integrado de actuaciones y servicios ofertados.
- Incorporar al portal la información del **Programa Andaluz de Formación para Emprender** (recogido en PGE).
- Crear **grupos dinamizadores** que creen contenidos y propician la participación, manteniendo el interés por permanecer registrado.



EJE 4. DESARROLLO DE PERSONAS Y CONOCIMIENTO



CON TALENTO,
RECONOCIMIENTO Y
MOTIVACIÓN

QUEREMOS

- * **Integrar a todo el equipo de la Fundación en el proceso de transformación y mejora**, facilitando el desarrollo de talento.
- * Disponer de un equipo de **personas motivadas, que estén reconocidas y comprometidas** con la entidad, propiciando la cualificación y la especialización permanente.
- * Tener un equipo de **personas unido y bien organizado**, que disponga de la información y el conocimiento necesario para prestar servicios de calidad.
- * Contar con verdaderos **embajadores del emprendimiento** en el territorio.



LA SITUACIÓN

EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento



Andalucía Emprende cuenta en la actualidad con una plantilla de más de 830 personas con un **perfil eminentemente universitario** (83,75%) y una **componente femenina importante** ya que el 64% son mujeres.

Como se desprende de las opiniones de las personas usuarias y de colaboradores de la entidad, **los y las profesionales de Andalucía Emprende son su activo más importante y mejor valorado**, con un nivel de capacitación, compromiso, experiencia y conocimiento del territorio extraordinarios, lo que les convierte en un factor clave para el desarrollo de cualquier estrategia de fomento y apoyo al emprendimiento.

Como puntos positivos en el marco de las relaciones laborales, es necesario destacar la estabilidad de los puestos de trabajo y el **buen nivel de medidas de conciliación** y beneficios sociales alcanzado.

A pesar de todo ello, el principal problema interno de Andalucía Emprende viene motivado por la **falta acuerdo y convenio colectivo**, clave para la buena gestión, organización y funcionamiento de la entidad, y para el buen clima laboral y la motivación de las personas que la integran.

El **doble y desigual sistema retributivo actual**, que se mantiene desde hace más de una década, ha generado malestar y un nivel de insatisfacción elevado. Además, las **retribuciones en su conjunto están por debajo de la media** del personal de la Junta de Andalucía y de sus entes instrumentales.

Es imprescindible buscar **vías para resolver la situación actual** y conseguir la equiparación y mejora salarial, con soluciones que permitan salvar obstáculos presupuestarios y normativos para poder incrementar la masa salarial.

Además, **no existe una relación de puestos de trabajo** con determinación de las funciones y competencias de cada puesto o nivel jerárquico. Por ello, es necesario avanzar en su definición, al igual que sería deseable diseñar un sistema de carrera profesional y de promoción interna que evite la pérdida de talento ante la falta de oportunidades de crecimiento y progreso en la organización.

El actual **sistema de objetivos de evaluación del desempeño** tampoco cuenta con un buen nivel de aceptación, ya que se percibe como confuso y desviado de su función para reconocer el desempeño excepcional, habiendo quedado como un **simple complemento del salario**.

La política interna de recursos humanos se percibe únicamente en su dimensión de **gestión administrativa de personal** ante la carencia de medidas generadoras de clima organizacional, de motivación, reconocimiento y opciones para el crecimiento profesional.





A POTENCIAR

- Estabilidad de los puestos de trabajo.
- Sentimiento de pertenencia derivado del compromiso con los emprendedores y empresas, y por el feedback de las personas atendidas.
- Buen nivel de beneficios y derechos sociales, permisos y conciliación.
- Posibilidad de vías de financiación alternativas.
- La plantilla de Andalucía Emprende, por su dimensión, capacitación y compromiso son un factor clave para el desarrollo de políticas de emprendimiento y desarrollo local.
- El personal de Andalucía Emprende es reconocido en sus territorios por el resto de entidades del ecosistema emprendedor como verdaderos embajadores del emprendimiento.

A MEJORAR

- Obstáculos normativos y presupuestarios para incrementar la masa salarial de forma suficiente
- Ausencia de convenio colectivo y persistencia de un conflicto laboral generado por las diferencias de retribución y derechos entre dos colectivos que realizan las mismas funciones.
- Ausencia de una Relación de Puestos de Trabajo actualizada.
- Ambiente laboral deteriorado y de desmotivación como consecuencia del escaso reconocimiento y valoración del personal.
- Pérdida de poder adquisitivo de la plantilla de Andalucía Emprende en comparación con otras entidades del sector instrumental andaluz.
- Falta de un plan de carrera y de promoción jerárquica.
- Pérdida continua de talento en la organización por jubilaciones, excedencias, o bajas, sin disponer de autorización para la reposición.
- Reparto desigual de cargas de trabajo.
- Escasa información y transparencia en los criterios aplicados en las movilidades del personal.
- Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño adecuado, que reconozca el mérito y la excelencia.
- Inadecuada planificación de la oferta formativa interna.
- La falta de espíritu colaborativo y trabajo en equipo.



RETOS

EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento



- 4.1. Un **equipo de personas bien organizado, estructurado y dimensionado**, adaptado a las necesidades y estrategia actual de la entidad.
- 4.2. Un **equipo capacitado**, con cualificación, recursos y conocimiento para desarrollar un trabajo útil, reconocido y gratificante.
- 4.3. Alcanzar un **acuerdo social y convenio colectivo**, para trabajar en un clima de motivación y compromiso con la estrategia de la entidad.
- 4.4. Disponer de verdaderos **embajadores del emprendimiento en el territorio**, capaces de fomentar, dinamizar e impulsar el ecosistema local.



RETO.4.1. UN EQUIPO DE PERSONAS BIEN ORGANIZADO, ESTRUCTURADO Y DIMENSIONADO, ADAPTADO A LAS NECESIDADES Y A LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA ENTIDAD



EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento

¿Por qué?

Un equipo bien organizado, estructurado y dimensionado, que esté alineado con las necesidades y la estrategia de la entidad, es esencial para garantizar el éxito a largo plazo. Facilita la eficiencia operativa, mejora la toma de decisiones, fomenta la colaboración y la innovación, y permite que la entidad sea más ágil y adaptable ante los cambios del entorno. Esto se traduce en mejores resultados, tanto para la organización como para las personas que forman parte de ella.

Contar con una estructura organizativa clara facilita la evaluación del desempeño de los empleados y del equipo en su conjunto. Los líderes pueden identificar más fácilmente qué áreas o personas necesitan más apoyo o entrenamiento, y ajustar los recursos en consecuencia. También permite establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) claros y objetivos.

Por otra parte, un equipo correctamente dimensionado está adaptado a las necesidades reales de la entidad, lo que significa que cada miembro tiene una carga de trabajo adecuada. Esto evita el agotamiento o la sobrecarga, lo que resulta en un mejor desempeño y satisfacción laboral, además de permitir una adecuada prestación del servicio.

¿Cómo?

Elaborando un manual de puestos de trabajo.

Realizando un estudio de cargas de trabajo.

Compartiendo con toda la plantilla la estrategia de la entidad, su misión y su visión.

Involucrando a todo el personal en los objetivos estratégico, haciéndoles partícipes de su diseño y consecución.

Diseñando nuevos modelos de evaluación de desempeño y productividad, estableciendo objetivos que persigan la excelencia.



RETO.4.1. UN EQUIPO DE PERSONAS BIEN ORGANIZADO, ESTRUCTURADO Y DIMENSIONADO, ADAPTADO A LAS NECESIDADES Y A LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA ENTIDAD



EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento

Acciones prioritarias

- **Planificar las actuaciones de recursos humanos** a corto y medio plazo considerando la composición de plantilla actual y determinando situaciones de excedencias, bajas prolongadas, movilidades funcionales, etc.
- Elaborar un **catálogo de puestos de trabajo** que incluya información sobre competencias, roles, funciones y responsabilidades.
- Fijar un escenario con **necesidades actuales y futuras** de plantilla por zonas geográficas y departamentos.
- Poner en marcha un **proceso de movilidades geográficas y funcionales** voluntarias para dar respuesta a posibles desajustes en la distribución de personal.
- **Cobertura de plazas vacantes** a través de la tasa de reposición.
- Campaña de **comunicación interna para informar a la plantilla de la estrategia y objetivos** de la entidad para los próximos años.
- Proceso de **motivación y concienciación** para que la plantilla de Andalucía Emprende se involucre y haga suya la estrategia de la entidad.



RETO.4.2. UN EQUIPO CAPACITADO, CON CUALIFICACIÓN, RECURSOS Y CONOCIMIENTO PARA DESARROLLAR UN TRABAJO ÚTIL, RECONOCIDO Y GRATIFICANTE



EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento

¿Por qué?

La mejor forma de garantizar la consecución de cualquier objetivo en una organización es contar con un equipo altamente capacitado, motivado y preparado para realizar su trabajo.

Un equipo con las habilidades y competencias necesarias para realizar las tareas de manera eficiente puede aprovechar mejor los recursos disponibles, optimizando su trabajo y generando resultados más rápidos y efectivos, aumentando la productividad y eficiencia de la organización.

Andalucía Emprende cuenta con una plantilla de trabajadores/as altamente cualificada y con un bagaje profesional enorme, pero es necesario mantener actualizados los conocimientos, destrezas, metodologías de trabajo y uso de nuevas herramientas.

La formación continua permite a los empleados estar al tanto de las últimas tendencias, tecnologías y mejores prácticas en su área profesional, lo que contribuye a una toma de decisiones más innovadora y acertada y a incrementar el grado de satisfacción de las personas usuarias.

Además, contar con las herramientas, conocimientos y recursos adecuados para realizar el trabajo proporciona más seguridad y motivación, reduciendo el nivel de frustración que puede surgir de la falta de competencias o de no poder cumplir con las expectativas del puesto. La capacitación y el reconocimiento del trabajo fomentan un sentido de realización personal y profesional, lo que aumenta la satisfacción laboral y la retención de talento dentro de la organización.

¿Cómo?

Detectando necesidades formativas actuales y futuras que inciden en un mejor desempeño.

Elaborando programas de formación interna que den respuesta a la nueva carta de servicios.

Formando en materias y áreas profesionales específicas para alcanzar la especialización.



RETO.4.2. UN EQUIPO CAPACITADO, CON CUALIFICACIÓN, RECURSOS Y CONOCIMIENTO PARA DESARROLLAR UN TRABAJO ÚTIL, RECONOCIDO Y GRATIFICANTE



EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento

Acciones prioritarias

- Elaborar una **estrategia de gestión del talento** con un programa de cualificación de carácter permanente, que mejore la capacitación del personal de la Fundación, dotándolo de herramientas y metodologías adaptadas al trabajo.
- Acordar programas de formación específica con **entidades de reconocido prestigio** como el IAPP para proporcionar una oferta formativa de calidad.
- Orientar la formación interna hacia **perfiles especializados** en materias y sectores claves.



RETO.4.3. ALCANZAR UN ACUERDO SOCIAL PARA TRABAJAR EN UN CLIMA DE MOTIVACIÓN Y COMPROMISO CON LA ESTRATEGIA DE LA ENTIDAD



EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento

¿Por qué?

Contar con un acuerdo social, en el que se trabaje bajo un clima de motivación y compromiso, es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la estrategia organizacional.

La actual situación de ausencia de acuerdo social entre la empresa y sus trabajadores, derivada fundamentalmente por la existencia de una doble escala salarial, se prolonga por muchos años y ha de abordarse como una prioridad entre todas las partes implicadas, hasta encontrar vías para avanzar en su resolución.

Cuando los recursos humanos de una organización se sienten adecuadamente compensados, alcanzan mayores cotas de motivación y compromiso, siendo mucho más fácil que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa, fomentando un sentimiento de pertenencia y la convicción de que su trabajo tiene un propósito claro, mejorando el clima laboral, el trabajo en equipo y aumentando la productividad, al tiempo que se reducen los problemas de desmotivación y conflicto que repercuten en una mala reputación.

El acuerdo entre las partes debe implicar, además, un entendimiento común entre la plantilla de personal, la organización y su dirección sobre los objetivos, valores y responsabilidades que guían el trabajo diario y que marcarán el camino a recorrer.

¿Cómo?

Alcanzando un acuerdo satisfactorio para las partes.

Disponiendo de recursos presupuestarios para alcanzar la mejora retributiva.

Corrigiendo la disparidad salarial existente y favoreciendo la integración plena.

Diseñando un modelo de incentivos basado en la excelencia de trabajo.

Mejorando la motivación y el clima laboral.



RETO.4.3. ALCANZAR UN ACUERDO SOCIAL PARA TRABAJAR EN UN CLIMA DE MOTIVACIÓN Y COMPROMISO CON LA ESTRATEGIA DE LA ENTIDAD



EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento

Acciones prioritarias

- Continuar con la **negociación** hasta alcanzar un acuerdo satisfactorio.
- Encontrar **vías de financiación alternativas para incrementar la inversión salarial**: medio propio, fondos europeos, ahorros presupuestarios, o encargos externos, entre otros.
- Elaborar un **plan de carrera y establecer un sistema de promoción** que estimule y motive a la plantilla.
- Programar **salidas voluntarias incentivadas**.
- **Regulación y mejora del trabajo** para suprimir desplazamientos innecesarios.
- Establecer un **modelo de evaluación del desempeño** adecuado que reconozca el esfuerzo, la excelencia, la implicación y compromiso, que derive en un nuevo sistema de incentivos por objetivos que tenga en cuenta las peculiaridades de los territorios y de las oficinas.



RETO.4.4. DISPONER DE VERDADEROS EMBAJADORES DEL EMPRENDIMIENTO EN EL TERRITORIO, CAPACES DE FOMENTAR, DINAMIZAR E IMPULSAR EL ECOSISTEMA LOCAL

EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento



¿Por qué?

Los y las profesionales de Andalucía Emprende tienen una larga y reconocida trayectoria de trabajo en el territorio como impulsores del desarrollo local y dinamizadores del emprendimiento. En esta tarea, más allá de las políticas, los programas y los servicios enfocados hacia las personas emprendedoras, juegan un papel crucial las personas que están a pie de calle y que son las que tienen el contacto directo con las iniciativas emprendedoras: el personal técnico y administrativo de Andalucía Emprende.

Es muy importante que la plantilla de trabajadores/as de Andalucía Emprende, además de ser representantes de la empresa, continúen actuando como motores de cambio y desarrollo económico en su entorno, involucrándose con el desarrollo de su ecosistema local, identificando oportunidades, difundiendo todas las medidas y recursos de apoyo a personas emprendedoras y dando a conocer el potencial del ecosistema de emprendimiento local como embajadores del emprendimiento en el territorio.

¿Cómo?

Insistiendo en la capacitación como dinamizadores locales.

Reconociendo a los profesionales de Andalucía emprende en su papel de expertos conocedores de sus territorios.

Impulsando la autonomía para actuar como vertebradores del ecosistema local.

Fomentando y valorando las iniciativas y proyectos colaborativos de cada zona.

Constituyendo redes locales de apoyo, lideradas por el personal de Andalucía Emprende.



RETO.4.4. DISPONER DE VERDADEROS EMBAJADORES DEL EMPRENDIMIENTO EN EL TERRITORIO, CAPACES DE FOMENTAR, DINAMIZAR E IMPULSAR EL ECOSISTEMA LOCAL

EJE 4. Desarrollo de personas y conocimiento



Acciones prioritarias

- Diseñar un proyecto para potenciar el rol de los **profesionales como dinamizadores locales y embajadores del emprendimiento** y la innovación en sus comunidades.
- Fomentar la **colaboración a nivel local** de los profesionales con los agentes del Sistema Andaluz para Emprender.
- Convertir al personal de la red territorial de Andalucía Emprende en **protagonistas y líderes de sus ecosistemas locales de emprendimiento**.
- **Acercar a los ecosistemas locales a emprendedores y agentes** para que se integren, participen y puedan aportar valor.
- Crear **espacios de conocimiento locales** con información actualizada a nivel local de oportunidades de negocio y estadísticas del Observatorio Andaluz de Emprendimiento.
- Establecer los Centros de Emprendimiento como **puntos de encuentro y dinamización del ecosistema**.



EJE 5. BUEN GOBIERNO

ORIENTADO A LA GESTIÓN
DEL CAMBIO, LA AGILIDAD
Y LA MEJORA CONTÍNUA



QUEREMOS

- * Avanzar en la transformación cultural de la organización mediante la alineación de todos los agentes implicados en la estrategia, para asegurar que todas **las personas se implican, comprenden, interiorizan y están capacitadas para implementar el cambio.**
- * Ser una entidad con un modelo de gobierno inteligente, basado en la **gestión ágil, flexible y transparente**, orientada a la calidad, la evaluación y mejora continua de nuestras actuaciones y servicios.
- * Establecer una **planificación** de referencia para toda la organización, en constante medición y monitorización, para adaptar nuestra gestión, servicios y proyectos a las necesidades de las personas emprendedoras.
- * Avanzar en la **gestión socialmente responsable** poniendo el foco en las personas y en el compromiso por la sostenibilidad.



LA SITUACIÓN

EJE 5. Buen Gobierno



Andalucía Emprende necesita avanzar hacia un modelo de gestión y gobierno que dé respuestas a las necesidades de una organización con una gran dimensión y una estructura muy compleja. El objetivo debe ser desarrollar una **organización ágil, eficaz y eficiente**, que fomente la cohesión interna, que proporcione seguridad jurídica y que asuma compromisos de sostenibilidad.

Para conseguir el éxito es necesario **involucrar a toda la organización**, por ser imprescindible como elemento clave del cambio. La importancia de esta transformación tanto a nivel organizativo como operativo hace fundamental definir acciones que permitan tener a todos los agentes alineados en la misma estrategia para asegurar que todas las personas que componen la Fundación se impliquen, comprendan, interioricen y estén capacitadas para implementar el cambio.

Se han detectado en el proceso de evaluación determinados problemas derivados de la falta de **integración y encaje entre la red territorial de centros CADEs y los Servicios Centrales**. Por ello se hace necesario establecer mecanismos de coordinación más eficientes que propicien la cohesión, integración y comunicación, descentralizando parte de las competencias, mejorando los procedimientos y fortaleciendo las estructuras provinciales.

En muchas ocasiones, la falta de instrucciones claras y bien comunicadas hace que la estructura territorial se encuentre con la necesidad de tomar decisiones dispares y no siempre homogéneas o unívocas, sino que varía entre territorios o incluso entre oficinas.

Por ello se requiere un **modelo de comunicación y toma de decisiones eficiente y bien estructurado**, que impulse el trabajo bajo criterios comunes, con canales de comunicación claros y vías preestablecidas para toma de decisiones, al objeto de reforzar el sentido de pertenencia al equipo y la cohesión interna.

Se aprecia también una estructura organizacional demasiado fragmentada y poco alineada con la estrategia general de la organización. El proceso de transformación de AE requiere una **redefinición de su estructura** y una **nueva metodología de trabajo mejorando la coordinación** entre áreas y territorios que refleje el orden interno de la organización, un sistema ágil de colaboración, así como una comunicación rápida y eficaz entre los distintos niveles jerárquicos. Ello impactará positivamente en la eficacia y eficiencia de la ejecución de las tareas encomendadas a los empleados, así como conseguir una mayor velocidad en la adaptación a los cambios.

Por otra parte, **los procesos de la organización tienen margen de mejora** ya que se carece de un manual de procesos, los procedimientos en muchos casos son obsoletos o están sin definir, y el grado de digitalización de los mismos es aún escaso. Para alcanzar una mayor eficiencia operativa, es importante la implementación de **procedimientos estandarizados y simplificados** que reduzcan la carga administrativa, contando para ello con nuevas herramientas de gestión que se ajusten a las necesidades de la organización.

En esta tarea, también es esencial disponer de un **cuadro de mando con indicadores para el seguimiento, monitorización y evaluación de la actividad desarrollada** en Andalucía Emprende.

En última instancia, se ha de avanzar por el camino de la sostenibilidad, vinculando los objetivos de la organización, sus modelos de acción y de relación con los stakeholders a los objetivos de desarrollo sostenible y a la prevención de riesgos, poniendo el foco en la seguridad y bienestar de las personas que trabajan para la organización.





A POTENCIAR

- Las estructuras territoriales con la figura de las Secretarías Generales Provinciales que establecen un puente con la Consejería.
- El proceso de reorganización interna con nuevo organigrama.

A MEJORAR

- La conexión entre la estructura periférica y central para mejorar la cohesión de equipos y el sentido de pertenencia.
- Un organigrama actualizado, que sea conocido por todo el personal.
- La participación de las personas empleadas en la toma de decisiones o en la posibilidad de participar en proyectos globales.
- Los cauces de comunicación para que sean más claros, transparentes y eficientes.
- Los protocolos o procedimientos para agilizar la solución de problemas.
- Las medidas de seguimiento y mejora continua que realizan los cuadros intermedios respecto a la red territorial.
- Los liderazgos internos fortalecidos para la toma de decisiones.
- La organización territorial de Centros CADE y sus equipos mejor equilibrada y distribuida.
- Determinar y cubrir puestos que enlacen y den cohesión a la estructura
- La organización orientada a la especialización.



RETOS

EJE 5. Buen Gobierno



5.1 Desarrollar un proceso de **transformación y cambio con la implicación de todas las personas** que conforman el equipo de Andalucía Emprende.

5.2 Implantar un sistema de **organización y gestión ágil, flexible, transparente y segura** orientada a la calidad, la evaluación y mejora continua de las actuaciones y servicios.

5.3 Disponer de una **planificación, en constante medición y monitorización**, para adaptar la gestión, servicios y proyectos a las necesidades de las personas emprendedoras.

5.4 Implementar un **Código de Conducta** que defina la forma de desarrollar la actividad y la forma de comportarse ante las diferentes situaciones que surgen durante el ejercicio profesional.

5.5 Implantar un sistema de **seguimiento de políticas públicas** que asegure una gestión socialmente responsable.



RETO.5.1. DESARROLLAR UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO CON LA IMPLICACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE ANDALUCÍA EMPRENDE



EJE 5. Buen Gobierno

¿Por qué?

Todo ejercicio de diseño de una estrategia debe partir de la necesaria aceptación de un proceso de transformación para afrontar los nuevos retos y objetivos estratégicos marcados. En este proceso es necesario y deseable que se involucre la totalidad de la plantilla de Andalucía Emprende. La participación activa de todo el personal genera compromiso, minimiza la resistencia y asegura que el cambio sea sostenido a largo plazo. Una vez definida la estrategia y realizado el diagnóstico, es importante poner en marcha un plan que detalle los pasos a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos. Este plan debe ser inclusivo y adaptativo, asegurando que todos los miembros del equipo se sientan partícipes.

¿Cómo?

Definiendo metas claras y medibles de la estrategia.

Informando a todo el personal del proceso de transformación derivado de la nueva estrategia.

Asignando responsabilidades para que cada persona y equipo entienda su rol en el proceso de transformación, y cómo sus acciones impactan en el éxito de la estrategia.

Capacitando a los integrantes de la plantilla para que adquieran las habilidades necesarias para adaptarse a la nueva estrategia.



RETO.5.1. DESARROLLAR UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO CON LA IMPLICACIÓN DE TODAS LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE ANDALUCÍA EMPRENDE

EJE 5. Buen Gobierno



Acciones prioritarias

- Elaborar un **plan de gestión del cambio**, estableciendo hitos a corto, medio y largo plazo, con un equipo técnico encargado de su coordinación e implicando a todas las estructuras de la Fundación de manera colaborativa.
- Constituir un **comité de seguimiento y evaluación** del proceso de transformación.
- Diseñar un **plan de información, comunicación y sensibilización**.
- Determinar las **competencias claves** para el proceso de implantación de la nueva estrategia y diseñar un **plan de capacitación** para la gestión del cambio.



RETO.5.2. IMPLANTAR UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ÁGIL, FLEXIBLE, TRANSPARENTE Y SEGURO ORIENTADA A LA CALIDAD, LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LAS ACTUACIONES Y SERVICIOS

EJE 5. Buen Gobierno



¿Por qué?

Implantar un sistema de organización y gestión ágil, flexible, transparente y segura es esencial porque permite a una organización adaptarse rápidamente a un entorno cambiante, mejorar su eficiencia y asegurar la calidad de sus servicios.

Una de las más importantes demandas de la plantilla de Andalucía Emprende se centra en la mejora de la organización, por un lado, y en la reorganización y modernización interna con implementación de procedimientos más ágiles por otro.

El tamaño de Andalucía Emprende y la complejidad de su estructura basada en una red de oficinas CADEs, distribuidas por todo el territorio, y una unidad de servicios centrales de gestión y planificación hace que la integración, coordinación, comunicación y evaluación requiera de un enorme esfuerzo organizativo y de comunicación.

¿Cómo?

Analizando la organización actual de Andalucía Emprende y estableciendo líneas de mejora.

Descentralizando la operativa de la toma de decisiones.

Articulando procedimientos ágiles de gestión interna.

Mejorando los tiempos de respuesta y de toma de decisiones.

Suprimiendo tareas repetitivas de escaso valor.

Proponiendo sistemas y herramientas de evaluación continua adecuados.



RETO.5.2. IMPLANTAR UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ÁGIL, FLEXIBLE, TRANSPARENTE Y SEGURA ORIENTADA A LA CALIDAD, LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LAS ACTUACIONES Y SERVICIOS

EJE 5. Buen Gobierno



Acciones prioritarias

- Disponer de un **organigrama equilibrado y adaptado a la nueva estrategia**, que clarifique los niveles jerárquicos para la comunicación y toma de decisiones.
- **Proceso de descentralización** de funciones y competencias con personal técnico de apoyo en las provincias.
- Establecer vías que **mejoren la cooperación** y organización entre SS.CC. y la red territorial.
- Reformulación y actualización del **Manual de Procedimientos para hacerlos más ágiles y simples**.
- **Mejorar los canales de comunicación** para eliminar burocracia interna y simplificar instrucciones técnicas.
- Disponer de un **sistema de gestión integral** (CRM) que agilice el trabajo, y se aprovechen mejor los datos generados.
- Diseñar, implantar e informar de la **Planificación anual de la contratación**.
- Desarrollar los **protocolos necesarios que garanticen la excelencia operativa**, la seguridad jurídica, la gestión de riesgos y la transparencia, donde el equipo este bien informado y alineado con la estrategia de la Fundación.
- **Nuevo procedimiento de aprobación de gastos** mejorando la gestión de procesos administrativos, compras, o reparaciones, para hacerlos más eficaces y ágiles.



RETO.5.3. DISPONER DE UNA PLANIFICACIÓN, EN CONSTANTE MEDICIÓN Y MONITORIZACIÓN, PARA ADAPTAR LA GESTIÓN, SERVICIOS Y PROYECTOS A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS



EJE 5. Buen Gobierno

¿Por qué?

La medición y monitorización son componentes esenciales para la adaptación de la gestión, servicios y proyectos a las necesidades de las personas emprendedoras, ya que permiten tomar decisiones informadas y oportunas.

La medición proporciona datos objetivos sobre el funcionamiento y el desempeño de los servicios y proyectos. Estos datos ayudan a identificar qué está funcionando bien y qué necesita ajustes. Con base en esta información, se pueden tomar decisiones más acertadas.

Las necesidades de los emprendedores pueden evolucionar rápidamente debido a los cambios en el mercado, la tecnología o las circunstancias económicas. La monitorización constante permite detectar tendencias emergentes y ajustar los servicios y proyectos antes de que se queden obsoletos o desalineados con los requerimientos del público objetivo.

Un enfoque de medición y retroalimentación constante fomenta una cultura de mejora continua y permite ir ajustando la planificación inicial a las nuevas necesidades.

¿Cómo?

Diseñando un plan inicial que sea lo suficientemente flexible para ajustarse según los resultados de las mediciones y las necesidades emergentes.

Evaluando regularmente el rendimiento de los servicios y proyectos a través de métricas o indicadores clave de desempeño.

Articulando un sistema para conocer las necesidades, dificultades y expectativas de las personas emprendedoras, adaptando así la oferta de servicios y proyectos.

Realizando ajustes en la gestión, tanto en procesos como en los servicios que se ofrecen, para mantenerse alineado con las demandas de las personas emprendedoras.



RETO.5.3. DISPONER DE UNA PLANIFICACIÓN, EN CONSTANTE MEDICIÓN Y MONITORIZACIÓN, PARA ADAPTAR LA GESTIÓN, SERVICIOS Y PROYECTOS A LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS



EJE 5. Buen Gobierno

Acciones prioritarias

- Elaborar una nueva **Carta de Servicios** adaptada a la nueva estrategia.
- Determinar **indicadores de seguimiento y evaluación** (KPIs) para su medición y monitorización.
- Disponer de información constantemente actualizada sobre **tendencias emergentes** y oportunidades de negocios.
- Abrir un canal de comunicación interna para **transferir el conocimiento generado** al personal de Andalucía Emprende, con un sistema de registro de la información más útil y valiosa, para ponerla a disposición de todo el personal.



RETO.5.4. IMPLEMENTAR UN CÓDIGO DE CONDUCTA QUE DEFINA LA FORMA DE DESARROLLAR LA ACTIVIDAD Y LA FORMA DE COMPORTARSE ANTE LAS DIFERENTES SITUACIONES QUE SURGEN DURANTE EL EJERCICIO PROFESIONAL



EJE 5. Buen Gobierno

¿Por qué?

Un Código de Conducta es más que un conjunto de normas; es un marco ético y de comportamiento que guía las acciones y decisiones dentro de una organización, asegurando coherencia y profesionalidad en todas sus interacciones. El Código de Conducta establece los principios y valores éticos que deben guiar el comportamiento de todos los miembros de la organización. Esto asegura que las actividades y decisiones se realicen de acuerdo con los más altos estándares de integridad, transparencia, responsabilidad e igualdad.

Disponer de un Código de Conducta bien estructurado aumenta la confianza tanto interna como externa, reforzando la reputación de la organización y contribuyendo a construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza.

¿Cómo?

Definiendo los valores y principios fundamentales.

Involucrando a todas las partes interesadas.

Determinando las normas de comportamiento y los estándares éticos.

Estableciendo un marco para la resolución de conflictos y denuncias.

Comunicando a todas las partes interesadas los contenidos del Código aprobado.



RETO.5.4. IMPLEMENTAR UN CÓDIGO DE CONDUCTA QUE DEFINA LA FORMA DE DESARROLLAR LA ACTIVIDAD Y LA FORMA DE COMPORTARSE ANTE LAS DIFERENTES SITUACIONES QUE SURGEN DURANTE EL EJERCICIO PROFESIONAL



EJE 5. Buen Gobierno

Acciones prioritarias

- Establecer el conjunto de **valores y principios** de acuerdo con la misión y visión de Andalucía Emprende, incorporando aquellos *que tengan en cuenta los de inclusión, responsabilidad social, seguridad jurídica, respeto al medio ambiente, prevención de riesgos e igualdad.*
- Nombrar un **equipo de trabajo** para la puesta en marcha, desarrollo y seguimiento del funcionamiento del Código de Conducta, llevando a cabo *sesiones de formación y sensibilización* para asegurarse de que se conozca y se entienda su contenido.
- Elaborar un protocolo claro y práctico de **utilización de los equipos, herramientas y certificados digitales** en la gestión diaria.
- Establecer un **comité de resolución de conflictos** y un canal de denuncias.
- Desarrollar y divulgar los protocolos destinados a prestar un marco de **seguridad laboral** a las personas trabajadoras frente al acoso, la igualdad y el respeto.



RETO.5.5. IMPLANTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE ASEGURE UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE



EJE 5. Buen Gobierno

¿Por qué?

Disponer de un sistema de seguimiento de políticas públicas es esencial para asegurar una gestión socialmente responsable, ya que permite evaluar, ajustar y optimizar las políticas y acciones de gobierno o de una organización para que respondan de manera efectiva a las necesidades sociales y ambientales, maximizando la aplicación de recursos y asegurando una gestión fiscalmente responsable.

Un sistema de seguimiento permite evaluar el impacto real de las políticas públicas sobre la sociedad y asegura que los objetivos iniciales de las políticas se están cumpliendo, generando los beneficios esperados. Sin esta evaluación constante difícil saber si las políticas están teniendo el efecto deseado o si necesitan ser ajustadas. Esto reforzará la transparencia al ofrecer una visión clara y documentada de cómo se están implementando las políticas y cuál es su progreso facilitando, al mismo tiempo, la rendición de cuentas.

La digitalización permite un seguimiento continuo y en tiempo real de los procesos. Esto proporciona a la dirección y mandos intermedios una visión clara y actualizada del progreso de las operaciones, facilitando la toma de decisiones informadas y ágiles.

El control y la monitorización del dato son esenciales para una gestión interna eficaz. No solo permiten optimizar los procesos y mejorar la toma de decisiones, sino que también contribuyen a prevenir riesgos, garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la competitividad y solvencia en un entorno dinámico y cambiante.

¿Cómo?

Estableciendo indicadores de desempeño e impacto en áreas claves.

Desarrollando sistemas de recolección y análisis de datos.

Realizando evaluaciones periódicas para medir el nivel del impacto.

Fijando objetivos de gestión social y responsable en la organización.

Involucrando a toda la plantilla en la gestión socialmente responsable.

Seleccionando las herramientas y tecnologías adecuadas para la monitorización.

Implementando un sistema de almacenamiento de la información.

Definiendo los procesos para la monitorización continua y seguimiento del rendimiento del sistema de control de datos.



RETO.5.5. IMPLANTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS PÚBLICAS QUE ASEGURE UNA GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE



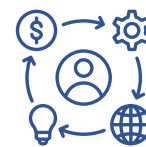
EJE 5. Buen Gobierno

Acciones prioritarias

- Disponer de un **sistema de gestión integral (CRM)** que agilice el trabajo, y se aprovechen mejor los datos generados.
- Desarrollar e implementar un **Cuadro de Mando** con monitorización continua para el seguimiento y evaluación de la gestión. Con accesos abiertos en tiempo real.
- Incorporar al **Plan de Actuación anual**, iniciativas y acciones que inciden en el desarrollo local, el apoyo a colectivos desfavorecidos y la lucha contra la desigualdad.
- Involucrar a todo el personal en un **proyecto para la gestión eficaz y socialmente responsable** de los recursos disponibles, con un Programa de acciones de **información y sensibilización** a toda la plantilla y al resto de agentes del ecosistema emprendedor.
- Establecer una reserva del **5% de la contratación con centros especiales de empleo** de iniciativa social o empresas de inserción.
- **Formación tecnológica** asociada para manejo de grandes volúmenes de información y datos.
- Diseño e implantación de **nuevos aplicativos y funcionalidades de gestión interna y de desarrollo de trabajo con personas emprendedoras**, que estén adaptados a los nuevos procesos y procedimientos.
- Avanzar en la **aplicación de IA predictiva** para establecer modelos que anticipen riesgos y optimicen decisiones.



EJE 6. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS



PARA MEJORAR LA EFICIENCIA,
ORGANIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD
DE LA ENTIDAD

QUEREMOS

- * Desarrollar una organización eficaz y eficiente, que fomente la **excelencia operativa**, la seguridad jurídica, la gestión de riesgos y la transparencia.
- * **Optimizar la organización y gestión de nuestra red de centros y alojamientos** para personas emprendedoras, extendiendo su uso y mejorando la eficiencia y calidad de servicios e instalaciones.
- * Emplear la tecnología como palanca de desarrollo estratégico de la organización y fomentar la **transformación digital** de los procesos y procedimientos de Andalucía Emprende.
- * Queremos impulsar la captación de **nuevas fuentes de financiación alternativas** que permitan la sostenibilidad y modernización de la Fundación.



LA SITUACIÓN

EJE 6. Optimizar recursos



Andalucía Emprende se caracteriza por disponer de una **red territorial de Centros de Emprendimiento** con una organización descentralizada, ofreciendo a las personas emprendedoras la posibilidad de ser asesoradas en la oficina que le resulte más conveniente. Este aspecto aporta calidad a los servicios ofrecidos, dado que el factor cercanía es un elemento altamente valorado por las personas emprendedoras, además de fomentar la consolidación de una relación más estrecha entre Andalucía Emprende y las personas emprendedoras.

La **distribución y organización de Centros** en el territorio se ha ido conformando sin una planificación actualizada en el tiempo y actualmente requiere de un análisis de eficiencia. En algunos casos se detecta la presencia de varios CADEs en un mismo municipio, área de influencia y/o una reducida distancia, provocando solapamientos e ineficiencias.

Se detecta, por tanto, la falta de un **mapa de recursos en el territorio** que refleje de manera actualizada la distribución de oficinas y recursos humanos y, por otro, de un mapa de necesidades y cargas de trabajo, para la detección de desequilibrios y la propuesta de mecanismos de ajuste.

En el capítulo de eficiencia financiera, se detecta posibilidad de **reducir costes** elevados asociados al alquiler de instalaciones y su mantenimiento.

Además, existe una **gran heterogeneidad en proveedores de productos y servicios de similar naturaleza**, con un elevado número de procesos de contratación de servicios similares de manera descentralizada.

Actualmente la información interna en materia de infraestructura, finanzas, recursos y servicios no sigue un patrón único ni homogéneo, siendo incompleta. No se verifica con sistemas de control o no se relaciona con todos los CADEs activos de forma individual por centro de gestión y centro de coste, minorando la fiabilidad de cierta información, principalmente la relacionada con los servicios. Además, no se dispone de un registro de horas dedicadas a cada servicio prestado, clave para la detección de necesidades y/o focos de ineficiencias, así como para el diseño de un sistema de costes simplificados.

En **materia tecnológica** las herramientas disponibles actualmente no son interoperables entre sí y no están adecuadamente ajustadas a las necesidades de la organización, detectando información sin trazabilidad que a veces se duplica o no se registra; y falta de homogeneización y de control de flujos, que disminuye la calidad del dato.





A POTENCIAR

- Una importante red de oficinas y espacios equipados.
- La posibilidad de generar ingresos extraordinarios realizando actuaciones y encargos de otras entidades externas.
- La experiencia y capacidad para desarrollar proyectos europeos con los que incrementar fondos.
- El número de instalaciones sin coste, cedidas por otras administraciones y entidades.
- La política de gastos austeros, y costes ajustados por el trabajo de ajuste continuo que se ha realizado durante años.

A MEJORAR

- La distribución territorial de los CADEs para ajustarla a las necesidades reales con criterios técnicos.
- Las cargas de trabajo y dotación de personal en los CADEs
- El estado de oficinas de atención al público y su mobiliario.
- La imagen corporativa, señalización y material corporativo
- Los procedimientos para realizar reparaciones.
- Los equipos, recursos tecnológicos y aplicativos.
- Las conexiones a internet en todos los territorios.
- Los recursos financieros para el mantenimiento instalaciones y alojamientos.
- La dotación presupuestaria de la Junta de Andalucía para desarrollar actuaciones de calidad e impulsar las políticas de emprendimiento.
- La planificación financiera interna, para tener mayor capacidad de aprovechar los remanentes y recursos excedentes para necesidades presupuestarias que son deficitarias.



RETOS

EJE 6. Optimizar recursos



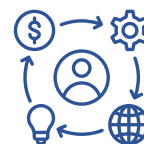
6.1. Proyectar una **organización eficiente de la red de centros y alojamientos** para personas emprendedoras, extendiendo su uso y mejorando la eficiencia y calidad de las instalaciones.

6.2. Desarrollar una estrategia de **transformación digital interna, empleando la tecnología** para alcanzar la automatización de procedimientos, la eficiencia y el ahorro.

6.3. Establecer **nuevas fuentes de financiación** que permitan la sostenibilidad y modernización de la Fundación.



RETO.6.1. PROYECTAR UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LA RED DE CENTROS Y ALOJAMIENTOS PARA PERSONAS EMPRENDEDORAS, EXTENDIENDO SU USO Y MEJORANDO LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LAS INSTALACIONES



EJE 6. Optimizar recursos

¿Por qué?

Uno de los principales activos de Andalucía Emprende, más allá de sus recursos humanos, es su amplia cobertura territorial con algo más de 250 oficinas repartidas por todo el territorio andaluz. Esta capilaridad es muy bien valorada por toda la comunidad del ecosistema emprendedor de Andalucía por su cercanía y su papel vertebrador del territorio. Los Centros Andaluces de Emprendimiento son la principal puerta de entrada de las personas emprendedoras al Sistema Andaluz para Emprender, jugando un papel muy importante en aquellas comarcas y áreas geográficas más desconectadas en las que hay mayor carencia de infraestructuras y de servicios.

En un entorno cada vez más digital, la existencia de una red territorial de CADEs, cercana a la ciudadanía y con un equipo de profesionales arraigados y conocedores de su entorno, es un recurso de enorme valía.

Sin embargo, esta red también requiere de un análisis de su situación actual para observar si su configuración inicial responde a las exigencias y necesidades marcadas por la nueva estrategia.

¿Cómo?

Realizando un análisis completo de la distribución geográfica existente de oficinas.

Mejorando el mantenimiento de oficinas y espacios de alojamiento.

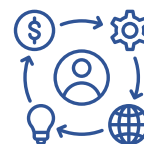
Promoviendo nuevos usos de alojamiento y usos de espacios.

Apostando por una imagen renovada y homogénea de oficinas.

Realizando una inversión en mobiliario y equipos.



RETO.6.1. PROYECTAR UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE DE LA RED DE CENTROS Y ALOJAMIENTOS PARA PERSONAS EMPRENDEDORAS, EXTENDIENDO SU USO Y MEJORANDO LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LAS INSTALACIONES



EJE 6. Optimizar recursos

Acciones prioritarias

- Elaborar un **mapa de oficinas** con su localización y ámbito geográfico de actuación y dotación de personal.
- Establecer un **mapa de cargas de trabajo** por CADE con análisis de **desajustes y desequilibrios** presentes y previsión futura.
- Elaborar un diagnóstico de la situación de las oficinas y espacios para emprendedores en el que se determine las **deficiencias y necesidades de mantenimiento**, con evaluación de las inversiones necesarias para su homogeneización.
- Desarrollar un **nuevo diseño de imagen y marca única** para las oficinas.
- Elaborar un **programa de uso de espacios**, alternativo al actual, para el aprovechamiento de instalaciones y espacios libres con nuevos usos, perfiles de usuarios/as, y de actividades.
- Estudiar fórmulas de **acceso independiente a espacios** en cesión o compartidos, para que su uso no dependa del horario de oficina.
- **Promocionar la oferta de espacios** que le den mayor visibilidad y aumenten los ratios de ocupación.



RETO.6.2. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERNA, EMPLEANDO LA TECNOLOGÍA PARA ALCANZAR LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, LA EFICIENCIA Y EL AHORRO



EJE 6. Optimizar recursos

¿Por qué?

En un entorno como el actual, toda nueva estrategia de mejora y modernización de una organización ha de pasar necesariamente por su transformación digital que debe de tener como horizonte la automatización de procesos, la mejora de la conectividad y la consecución de una mejora productiva que se traduzca en una disminución de los costes. La automatización de procesos busca eliminar las tareas manuales repetitivas, reduciendo el tiempo necesario para realizarlas y minimizando errores humanos. Esto permite que los empleados se centren en aquellas actividades de mayor valor agregado, optimizando la utilización de los recursos. Además, se consigue una mejora de los flujos de trabajo, integrando diferentes áreas de la empresa y permitiendo una mejor gestión de los recursos. Con la automatización, las operaciones son más rápidas y precisas, lo que incrementa la eficiencia en toda la organización.

La digitalización permite, por otra parte, un seguimiento continuo y en tiempo real de los procesos, lo que proporciona una visión clara y actualizada del progreso de las operaciones, facilitando la toma de decisiones informadas y ágiles.

¿Cómo?

Realizando un diagnóstico para detectar ámbitos de mejora.

Definiendo una estrategia de transformación digital alineada con la estrategia global.

Involucrando a toda la plantilla y creando a un equipo de transformación.

Estableciendo prioridades ajustadas a las posibilidades y las soluciones tecnológicas más adecuadas.



RETO.6.2. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTERNA, EMPLEANDO LA TECNOLOGÍA PARA ALCANZAR LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, LA EFICIENCIA Y EL AHORRO

EJE 6. Optimizar recursos



Acciones prioritarias

- Realizar un diagnóstico inicial para **identificar ineficiencias** y cuellos de botella.
- **Evaluar las herramientas** digitales existentes.
- Disponer de un **mapa de recursos tecnológicos**, un plan de inversión y readaptación tecnológica.
- Implantación progresiva de un sistema de trabajo basado en **“papel 0”**.
- Elaborar un **programa de transformación digital** de los procesos y procedimientos internos.
- Diseño e implantación de **nuevos aplicativos y funcionalidades** de gestión interna.
- Desarrollar una **estrategia de capacitación** en las nuevas herramientas de trabajo, competencias digitales y nuevas tecnologías.
- Reforzar la **seguridad digital**.
- **Dotar a los Centros del equipamiento, software, espacio de almacenamiento en la nube y conexiones wifi** que mejoren la prestación de servicios.



RETO.6.3. ESTABLECER NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD Y MODERNIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN



EJE 6. Optimizar recursos

¿Por qué?

Uno de los grandes retos de futuro de Andalucía Emprende es la mejora de la financiación que permita afrontar con éxito la solución al problema salarial existente. Además de esta necesidad vinculada a sus recursos humanos, es necesario disponer de los recursos económicos y de financiación suficientes para afrontar la adaptación y modernización de infraestructuras, servicios y tecnologías recogidas en la nueva estrategia de futuro.

Es importante analizar y estudiar vías de financiación alternativas que complementen a la recogida en los presupuestos anuales de la Junta de Andalucía. Se requiere un esfuerzo presupuestario para acometer la modernización y garantizar la sostenibilidad y supervivencia de Andalucía Emprende, respondiendo a las exigencias planteadas en el Plan General de Emprendimiento, a su papel en el Sistema Andaluz para Empezar y a las demandas de las personas emprendedoras.

¿Cómo?

Fijando un plan de financiación a medio y largo plazo que permita cumplir con el desarrollo de la Estrategia 2020-2027.

Elaborando un plan de inversiones para la modernización de infraestructuras y el mantenimiento de oficinas y espacios para emprendedores.

Buscando fórmulas de financiación y recursos económicos alternativos.

Optimizando costes.



RETO.6.3. ESTABLECER NUEVAS FUENTES DE FINANCIACIÓN QUE PERMITAN LA SOSTENIBILIDAD Y MODERNIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN



EJE 6. Optimizar recursos

Acciones prioritarias

- Establecer una propuesta para **disponer de los recursos presupuestarios necesarios** que permita cumplir con el desarrollo de la Estrategia 2020-2027.
- Evaluar, cuantificar y establecer el presupuesto necesario para el **mantenimiento de CADEs, instalaciones y alojamientos; equipamiento, medios tecnológicos** o adquisición de licencias de software, etc..
- Generar ingresos extraordinarios realizando actuaciones y **encargos de trabajos como Medio Propio de la Junta de Andalucía**.
- Acudir a convocatorias para **desarrollar proyectos europeos** con los que incrementar fondos.
- Reducir gastos por utilización de instalaciones, **eliminando alquileres elevados**.
- Establecer **acuerdos estratégicos de colaboración** con otras administraciones públicas, entidades de apoyo al emprendimiento, universidades y centros de investigación, para compartir recursos, ampliar el alcance de los servicios y generar ingresos adicionales.
- Plan de **racionalización de costes**, unificando centros para alcanzar mayor eficiencia o mediante la transferencia selectiva de bienes específicos infrutilizados.



SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO: INDICADORES DE EJECUCIÓN



EJE 1. UNA ANDALUCÍA REFERENTE EN EMPRENDIMIENTO



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
1.1. Crear identidad e imagen de Andalucía como región con unas condiciones excelentes para emprender, dando a conocer su potencial y valores diferenciales	Crear una marca para Andalucía Tierra Emprendedora	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Disponer de la marca Andalucía Tierra Emprendedora
	Programa de comunicación de ámbito nacional e internacional que ponga en valor las condiciones favorables de Andalucía a fin de atraer talento, inversión, innovación y apoyos institucionales	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseño de una estrategia de comunicación e imagen de Andalucía como territorio atractivo para emprender que tenga impacto nacional e internacional
	Portal Andaluz de Emprendimiento , incorporando la red de Agentes del Sistema Andaluz para Emprender y el catálogo integrado de actuaciones y servicios ofertados	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Puesta en productivo del Portal Andaluz de Emprendimiento
	Observatorio Andaluz de Emprendimiento , como una plataforma abierta para seguimiento y análisis de la iniciativa y el ecosistema emprendedor en Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Puesta en productivo del Observatorio Andaluz de Emprendimiento
	Articular mecanismos de cooperación y canales de comunicación fluidos con otras entidades del ecosistema emprendedor: consejerías, entidades financieras, registros administrativos, servicios de empleo, etc.	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaboración de protocolos y acuerdos de comunicación y cooperación entre los miembros del Sistema Andaluz para Emprender
	Información permanentemente actualizada sobre tendencias y oportunidades de negocio para el emprendimiento en Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de una plataforma con fichas de oportunidades de negocio en Andalucía
	Programación multicanal y a largo plazo, para transferir conocimiento que llegue a todos los estratos de población, desarrollando contenidos para inspirar, informar, formar y asesorar a emprendedores	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Disponer de un catálogo de contenidos en diversos formatos para mejorar el interés y la capacidad emprendedora de la población en Andalucía
	Programación anual con recursos suficientes para actuaciones para fomento de la cultura emprendedora adaptados a cada territorio	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Diseño de programas territoriales de fomento de la cultura emprendedora con implicación de los agentes del ecosistema emprendedor de la zona
1.2. Estimular la vocación, el interés y el orgullo por emprender desde todos los niveles educativos	Plan colaborativo con Educación para inspirar y sensibilizar a toda la comunidad educativa en los valores del emprendimiento	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Diseño y elaboración de un programa de colaboración con la Consejería de Desarrollo Educativo
	Programas específicos de colaboración con centros educativos e institutos de formación profesional que aproximen cada ciclo formativo al mundo del emprendimiento, con una programación estable en el tiempo	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaboración de acuerdos específicos para el desarrollo de acciones de fomento de la cultura emprendedora en los centros de formación profesional de Andalucía
	Plan de formación y asesoramiento sobre emprendimiento dirigido específicamente al profesorado	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaboración de un plan de formación, asesoramiento y acompañamiento en materia de emprendimiento dirigido a profesores
	Iniciativas para la puesta en valor del emprendimiento , destacando las trayectorias y experiencias de éxito de personas emprendedoras del entorno más cercano	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaborar un programa de acciones para resaltar y acercar a las aulas casos de éxitos de emprendedores locales
	Diseño de talleres y concursos de ideas emprendedoras para los más jóvenes que fomenten el interés emprendedor	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaborar una propuesta de acciones de divulgación del interés emprendedor dirigida a jóvenes
1.3. Formar y capacitar a las próximas generaciones para emprender con éxito	Diseño de itinerarios diferenciados de asesoramiento y formación a personas emprendedoras participados por el conjunto de entidades del Sistema Andaluz para Emprender	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar un catálogo común de itinerarios de atención y capacitación adaptados a las necesidades y características de las personas e iniciativas
	Elaborar un catálogo formativo actualizado y atractivo , con una oferta formativa de carácter provincial en la que prime la modalidad online	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un catálogo formativo de carácter provincial que sea atractivo con contenidos, recursos y herramientas de interés para las personas emprendedoras y con posibilidad de impartición telemática
	Programa de colaboración con otras entidades del ecosistema emprendedor para desarrollar acciones de capacitación en actitudes y competencias emprendedoras con personas en programas de formación para el empleo o en desempleo	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Diseño y elaboración de un programa de colaboración para capacitación en actitudes emprendedoras con entidades del Sistema Andaluz para Emprender
	Programa de Formación Continua para jóvenes emprendedores con el apoyo de mentores y asesores	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Diseñar un programa de formación con la participación personas expertas como mentores y tutores



EJE 1. UNA ANDALUCÍA REFERENTE EN EMPRENDIMIENTO



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
1.3. Formar y capacitar a las próximas generaciones para emprender con éxito	Laboratorio de prácticas e intercambio de emprendedores en ecosistemas de emprendimiento nacionales e internacionales, con programas de colaboración con el sector privado, para que los jóvenes puedan desarrollar sus competencias de gestión empresarial, ganando experiencia práctica	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Participación en programas de intercambio y prácticas para personas emprendedoras
	Recopilación y difusión , a través de los canales digitales propios de AE, de acciones formativas de terceros que tengan impacto directo en las necesidades reales de las personas emprendedoras	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaboración de un catálogo con la oferta formativa que esté participada por el conjunto de entidades del ecosistema emprendedor andaluz
	Construir un catálogo de tendencias y oportunidades de emprendimiento entre la población joven de Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Elaborar y publicar el catálogo de tendencias y oportunidades de emprendimiento en Andalucía para jóvenes
1.4. Generar conocimiento y emprendimiento innovador junto a las Universidades	Implantación y desarrollo de Centros de Emprendimiento en todas las Universidades públicas de Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Puesta en marcha de oficinas CADE en las universidades públicas andaluzas
	Plan, en colaboración con universidades, para el impulso de la transferencia de conocimiento al mundo de la empresa y a inversores privados para el desarrollo de startups en Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Acuerdo con las universidades de acciones para la transferencia del conocimiento generado en las universidades al sector empresarial andaluz y para la transferencia de demandas empresariales a grupos de investigación de las universidades
	Establecer espacios abiertos y programas de Innovación y Emprendimiento donde los jóvenes puedan experimentar, prototipar y desarrollar sus ideas emprendedoras en un entorno colaborativo	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Puesta en marcha de espacios tanto físicos como virtuales donde poder emprender en base al modelo de experimentación y emprendimiento ágil
	Diseño de iniciativas de formación para un aprendizaje práctico y acelerado que permita a los estudiantes avanzar rápidamente desde la idea hasta la ejecución	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Puesta en marcha de programas de aceleración con participación de entidades externas
	Implementación de programas de asesoramiento e incubación dentro de las universidades, en colaboración con aceleradoras externas	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Acuerdos de colaboración con aceleradoras y entidades con programas de aceleración en Andalucía
	Disponer de un directorio con información actualizada de los servicios, recursos y programas, tanto públicos como privados, disponibles en Andalucía para las startups	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de un recurso digital con información actualizada de las aceleradoras en Andalucía para startups
	Evaluación y seguimiento de la iniciativa emprendedora de alumnos/as y egresados/as universitarios/as	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Elaborar una metodología para hacer el seguimiento y análisis de la supervivencia de iniciativas emprendedoras promovidas por egresados universitarios
1.5. Difundir el reconocimiento a las mejores iniciativas y casos de éxito que inviten a canalizar la creatividad y el talento hacia el emprendimiento sostenible, inclusivo e innovador	Programar un acto periódico por provincia y uno a nivel regional de excelencia y alto impacto, para dar visibilidad y reconocer el talento de las personas emprendedoras con los mejores proyectos andaluces de alto impacto social y/o económico	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaborar un programa de actuaciones para promover la excelencia emprendedora en diversos ámbitos para dar reconocimiento y visibilidad a personas emprendedoras
	Establecer una seña de identidad para las personas emprendedoras, a quienes aporte valor y se conviertan en un referente	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Crear una imagen de marca para las personas con iniciativas emprendedoras destacadas
	Establecer un espacio público virtual en el que participen los emprendedores reconocidos a nivel regional y provincial para su promoción, facilitando la cooperación y el networking	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Diseñar el espacio público y virtual para mejorar la visibilidad y propiciar el networking en el que participen iniciativas emprendedoras destacadas
	Plan de difusión de las mejores iniciativas en emprendimiento sostenible, inclusivo e innovador a través de canales digitales, redes sociales y medios de comunicación	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Elaborar un plan de comunicación y reconocimiento social
Programa de oportunidades de desarrollo y casos de éxito de iniciativas emprendedoras en entornos rurales	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Incrementar el número de afiliados a RETA en municipios rurales de Andalucía Nº de acciones de reconocimiento en el que se ponga en valor el éxito de iniciativas emprendedoras en ámbito rural	



EJE 2.IMPULSO DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
2.1. Aumentar la creación de negocios viables, consolidando su capacidad de supervivencia	Elaborar un manual de acogida de la persona emprendedora para presentar la cartera de servicios a los que puede acceder la ciudadanía, con documentación y herramientas de trabajo	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de un manual para la primera atención a personas emprendedoras.
	Plan de difusión de la oferta de recursos para la atención a personas emprendedoras	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseñar una estrategia de comunicación y elaborar un plan de acción
	Programa de tutorías para el seguimiento de las iniciativas emprendedoras puestas en marcha y para su derivación a recursos especializados de asesoramiento y capacitación	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar el programa de tutorías de seguimiento
	Actualización del servicio de adscripción y alojamiento de proyectos: modalidades de espacios, servicio de tutorización, criterios de acceso y uso, procedimiento de adjudicación y prórrogas, etc	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Diseñar un nuevo servicio de adscripción que incorpore las demandas de personas usuarias
	Guía de recursos de ayudas y financiación dirigida a iniciativas emprendedoras, que esté organizada en función del desarrollo del proyecto, de la finalidad de la ayuda, de su modalidad, de la entidad que la gestiona, etc	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Realizar un catálogo actualizado y organizado con las modalidades de ayudas y opciones de financiación
	Puesta en marcha de un Equipo de Atención al Cliente con el propósito de desarrollar medidas que mejoren la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos, y con un sistema de seguimiento de la satisfacción del usuario	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nombramiento de Equipo de Atención al Cliente
	Elaborar informes periódicos del grado de supervivencia de los proyectos apoyados y/o tutorizados	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Establecer un modelo de informe con la información generada para su publicación
2.2. Avanzar a un nuevo modelo de prestación de servicios personalizados, especializados, integrados en coordinación con el ecosistema y apostando por mayor presencia de canales digitales	Portal Andaluz de Emprendimiento como ventanilla única virtual para el acceso a los servicios de atención y capacitación a personas emprendedoras	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Puesta en productivo del Portal Andaluz de Emprendimiento
	Un sistema de servicios especializados para empresas y personas emprendedoras en áreas claves de innovación, internacionalización, digitalización, etc.	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un catálogo de servicios avanzados y especializados para empresas y personas emprendedoras
	Disponer del CADE-Digital , para poder prestar los servicios a las personas usuarias que requieran una atención no presencial	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Puesta en desarrollo del CADE Digital
	Atención diferenciada para el emprendimiento en economía social y solidaria, responsabilidad social corporativa y emprendimiento sostenible e inclusivo	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Desarrollar un modelo de atención especializada con foco en la economía social, responsable, solidaria y sostenible
	Diseñar Servicios de apoyo al emprendimiento en entornos rurales y sus actividades estratégicas : artesanía, cultura, turismo, medio ambiente, agroalimentación, etc.	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Desarrollar un modelo de atención especializada con foco en ámbitos rurales y especialización en sectores claves
	Articular un programa de mentorías en el que participen expertos profesionales en áreas claves y de alto valor para la empresa	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un pool de expertos mentores Desarrollar un programa y un itinerario de tutorías en materias claves y de alto valor en la gestión empresarial
	Diseñar programas específicos para iniciativas de emprendimiento protagonizados por colectivos de especial interés : jóvenes, mujeres, población migrante, emprendimiento rural, de segunda oportunidad, etc.	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar un catálogo con itinerarios de atención especializados en función del perfil de emprendedor
	Promover un programa de colaboración con la agencia TRADE para el desarrollo y activación de estrategias de internacionalización	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un protocolo de colaboración con TRADE para apoyar la internacionalización de proyectos empresariales Nº de proyectos asesorados y/o derivados a TRADE
	Poner en marcha una Escuela de Negocios Virtual para personas emprendedoras cuyo objetivo sea la formación avanzada en áreas claves de gestión empresarial	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Puesta en productivo de una plataforma online de formación avanzada en gestión empresarial
Incluir la prestación de servicio de asesoramiento en la implantación de Planes de Igualdad	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Incluir el asesoramiento en Planes de Igualdad en la Carta de Servicios	



EJE 2.IMPULSO DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
2.3. Impulsar el crecimiento y escalado de empresas y personas emprendedoras	Fijar los critérios y elementos internos claves para determinar un proyecto susceptible de ser startup	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Elaborar los criterios técnicos para identificar proyectos startups
	Programa de comunicación y difusión de todo los recursos humanos, físicos, tecnológicos y de asesoramiento de Andalucía Emprende y otras entidades para el apoyo a proyectos startups	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Diseñar una estrategia de comunicación y elaborar un plan de acción
	Diseñar un programa de aceleración de empresas coordinado por Andalucía Emprende en el que puedan participar otros agentes del ecosistema emprendedor	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Contar con un programa formativo de aceleración de proyectos participado por el conjunto de agentes del Sistema Andaluz para Emprender
	Implicar al pool de técnicos expertos y mentores en el programa de formación/aceleración de proyectos e iniciativas emprendedoras	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de compromisos de colaboración con expertos mentores para su participación en programas públicos de aceleración de iniciativas emprendedoras
	Promover la participación en rondas de inversión de los proyectos startups apoyados	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de proyectos derivados a rondas de financiación privadas
	Elaborar un programa de rondas anuales de acercamiento entre iniciativas aceleradas y empresas para mejorar la visibilidad de las startups y fomentar la innovación en el tejido empresarial andaluz	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de rondas anuales desarrolladas en todas las provincias
	Programa de mentorías para Startups emergentes , con mentores de startups consolidadas, en diversos sectores	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Puesta en marcha del programa de mentorías para startups
2.4. Implantar un sistema proactivo de prestación de servicios basado en itinerarios con niveles de progreso	Catálogo de periodicidad anual con programas de aceleración y recursos en Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de un catálogo de aceleradoras y programas de aceleración existentes en Andalucía
	Diseñar itinerarios de acompañamiento a personas emprendedoras con distintas etapas del grado de desarrollo y de la modalidad del proyecto emprendedor	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaboración de un catálogo unificado con itinerarios diferenciados de asesoramiento
	Disponer de píldoras formativas con información básica para todo el proceso	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de píldoras formativas que componen el catálogo de capacitación básica para personas emprendedoras
	Establecer un programa de derivación hacia recursos y servicios avanzados de asesoramiento y formación para proyectos innovadores y de alto impacto	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Impulsar la elaboración entre todos los agentes del Sistema Andaluz para Emprender de un protocolo de información de los servicios y recursos existentes y de derivación de personas e iniciativas emprendedoras hacia ellos
	Elaborar una campana de comunicación con material de difusión del catálogo de servicios ofertados	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseñar una estrategia de comunicación y elaborar un plan de acción
2.5. Desarrollar un programa específico de impulso y apoyo de proyectos y empresas basadas en el conocimiento y la innovación	Disponer de una monitorización específica de indicadores de emprendimiento de jóvenes en Andalucía	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Puesta en desarrollo del Monitor de indicadores de emprendimiento para jóvenes
	Diseñar un itinerario específico de emprendimiento de base tecnológica que incluya los servicios y recursos para cada fase o etapa (se incluye en PGE)	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un itinerario para este tipo de proyectos con información de recursos, servicios y programas específicos
	Detectar oportunidades de negocio locales innovadoras que mejoren la productividad del tejido empresarial local a partir del desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Establecer una metodología de investigación y trabajo Elaborar, con el conjunto de agentes y entidades de los entornos locales de emprendimiento, catálogos con oportunidades de negocios destacadas Nº de catálogos locales de oportunidades de negocio elaborados
	Impulsar un proyecto de captación de inversores para proyectos de innovación	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Desarrollar un programa de captación de inversores privados dispuestos a apoyar proyectos de emprendimiento innovadores
2.5. Desarrollar un programa específico de impulso y apoyo de proyectos y empresas basadas en el conocimiento y la innovación	Promover plataformas colaborativas donde diferentes actores (empresas, emprendedores, universidades, ecosistema emprendedor) colaboren en la creación y desarrollo de nuevos productos/servicios	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de plataformas colaborativas promovidas



EJE 2.IMPULSO DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
2.5. Desarrollar un programa específico de impulso y apoyo de proyectos y empresas basadas en el conocimiento y la innovación	<i>Programa de colaboración con la agencia TRADE</i> para el desarrollo y activación de estrategias de internacionalización de proyectos innovadores y de base tecnológica	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un protocolo de colaboración con TRADE para apoyar la internacionalización de proyectos empresariales innovadores y de base tecnológica. Nº de proyectos asesorados y/o derivados a TRADE
	Estudio para establecer una <i>red de CADEs de excelencia</i> con servicios especializados para atención a proyectos más innovadores, contando con los centros provinciales y universitarios	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Realización del estudio para determinar la participación de los CADEs en la Red



EJE 3. TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
3.1. Coordinar los servicios y productos ofertados por los agentes del ecosistema, como catalizador del Sistema Andaluz para Emprender	Decreto que regule el Sistema Andaluz para Emprender , su modelo de gestión y gobernanza	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Elaborar una propuesta de borrador de Decreto
	Impulsar un registro de agentes del Sistema Andaluz para Emprender	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Creación de un registro para agentes
	Elaborar un Catálogo de servicios y programas de atención a personas emprendedoras de todo el Sistema Andaluz para Emprender	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de un catálogo con los servicios, recursos y programas de las entidades y agentes del Sistema Andaluz para Emprender
	Establecer protocolos y canales de comunicación fluidos y ágiles con otras entidades del ecosistema	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaboración de protocolos y acuerdos de comunicación y cooperación entre los miembros del Sistema Andaluz para Emprender
	Diseñar modelos de comunicación y consulta con delegaciones provinciales y otras instancias de la propia Junta de Andalucía, para facilitar el seguimiento de expedientes y poder mejorar la atención a personas emprendedoras	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Establecer un programa de comunicación e información entre las Delegaciones Territoriales y centros CADE
	Fomentar la creación de redes locales de emprendimiento , en las que participen además los agentes locales del Sistema Andaluz para Emprender, que permita a las personas emprendedoras identificar los itinerarios de emprendimiento, los servicios y recursos, así como intercambiar experiencias y colaborar en iniciativas conjuntas	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de redes locales creadas
	Programa para proyectar el ecosistema andaluz hacia el exterior , a nivel internacional, con apoyo específico a los sectores estratégicos de Andalucía, para atraer emprendimiento e inversión extranjera	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Diseño de la estrategia de proyección internacional del ecosistema de emprendimiento andaluz
3.2. Innovación a través de la colaboración público-privada entre agentes del ecosistema	Establecer un programa de colaboraciones entre agentes clave del ecosistema innovador que incluya talleres, mentorías y asesoramiento para diseñar políticas y acciones que fomenten el emprendimiento y la innovación	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Disponer de un programa marco de colaboración entre agentes del ecosistema de emprendimiento innovador
	Diseñar eventos de carácter regional para la conexión de empresas de base tecnológica e innovadoras con el tejido industrial impulsando el desarrollo de negocio de estas empresas y la adopción de innovación y tecnología por parte del tejido empresarial (recogido en PGE)	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Nº de eventos diseñados y realizados
	Definir un modelo de colaboración entre el Sistema Andaluz para Emprender y las redes de business ángeles, los fondos de capital-riesgo y otros agentes financiadores (recogido en PGE)	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de acuerdos de colaboración suscritos con agentes inversores privados
	Realizar el seguimiento de indicadores de impacto del Plan General de Emprendimiento	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Nº de indicadores de impacto del Plan General de Emprendimiento en seguimiento
3.3. Monitorizar de forma continua el sistema de emprendimiento en Andalucía, buscando la implantación de un modelo en red que ayude a maximizar las sinergias	Elaborar un Sistema Inteligente de Indicadores para monitorizar y evaluar el funcionamiento del ecosistema emprendedor andaluz	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Seleccionar los indicadores y diseñar el cuadro de mando para el seguimiento
	Observatorio de situación y evolución del emprendimiento andaluz con herramientas de inteligencia artificial y datos abiertos	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Creación y puesta en marcha del observatorio
	Diseñar un programa permanente de escucha activa de personas emprendedoras para conocer sus necesidades y demandas	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Desarrollar una metodología de investigación que proporcione información de forma periódica
	Crear Comisiones Provinciales de Emprendimiento para identificar y desarrollar líneas de colaboración, y evaluar el funcionamiento del ecosistema	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Creación y puesta en funcionamiento de las 8 comisiones provinciales
3.4. Disponer de una ventanilla única de información, conocimiento y acceso al catálogo de servicios de todo el ecosistema emprendedor	Editar el mapa de servicios y procedimientos para emprender (recogido en PGE)	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Diseño entre los agentes que componen el Sistema Andaluz para Emprender de un catálogo de servicios y procedimientos para emprender
	Diseñar el Portal del Sistema Andaluz para Emprender , incorporando la red de Agentes y el catálogo integrado de actuaciones y servicios ofertados	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Servicios y ecosistema para emprender	Diseño técnico y gráfico del Portal del Sistema Andaluz para Emprender. Incorporación de agentes y de programas/servicios para su puesta en marcha
	Incorporar al portal la información del Programa Andaluz de Formación para Emprender (recogido en PGE)	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Incorporar la información disponible sobre el Plan andaluz de Formación para Emprender
	Crear grupos dinamizadores que creen contenidos y propicien la participación, manteniendo el interés por permanecer registrado	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Nº de grupos de dinamización creados con la participación de agentes del ecosistema emprendedor. Nº de agentes dinamizadores que colaboran



EJE 4. DESARROLLO DE PERSONAS Y CONOCIMIENTO



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
4.1. Un equipo de personas bien organizado, estructurado y dimensionado, adaptado a las necesidades y a la estrategia actual de la entidad	Planificar las actuaciones de recursos humanos a corto y medio plazo considerando la composición de plantilla actual y determinando situaciones de excedencias, bajas prolongadas, movilidades funcionales, etc	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Disponer de un plan estratégico de recursos humanos de AE
	Elaborar un catálogo de puestos de trabajo que incluya información sobre competencias, roles, funciones y responsabilidades	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Disponer de manual de puestos de trabajo consensuado entre todos
	Fijar un escenario con necesidades actuales y futuras de plantilla por zonas geográficas y departamentos	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Elaborar un mapa de recursos humanos actual y de futuro
	Poner en marcha un proceso de movilidades geográficas y funcionales voluntarias para dar respuesta a posibles desajustes en la distribución de personal	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Diseñar y poner en marcha procesos de movilidad voluntaria de trabajadores para cubrir necesidades detectadas
	Cobertura de plazas vacantes a través de la tasa de reposición	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Aplicar la tasa de reposición para cubrir vacantes por jubilación, excedencias y otras circunstancias
	Campaña de comunicación interna para informar a la plantilla de la estrategia y objetivos de la entidad para los próximos años	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseño y puesta en marcha de la campaña de comunicación interna de la estrategia a seguir y de los objetivos futuros
	Proceso de motivación y concienciación para que la plantilla de Andalucía Emprende se involucre y haga suya la estrategia de la entidad	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Fijar acciones de motivación que busquen la implicación y compromiso de la plantilla con la estrategia
4.2. Un equipo capacitado, con cualificación, recursos y conocimiento para desarrollar un trabajo útil, reconocido y gratificante	Elaborar una estrategia de gestión del talento con un programa de cualificación de carácter permanente, que mejore la capacitación del personal de la Fundación, dotándolo de herramientas y metodologías adaptadas al trabajo	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Diseñar una estrategia de identificación de necesidades y propuesta de acciones adecuadas para un desarrollo competencial adecuado
	Acordar programas de formación específica con entidades de reconocido prestigio , como el IAPP, para proporcionar una oferta formativa de calidad	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Nº de acuerdos suscritos con otras entidades Nº de acciones formativas ofertadas
	Orientar la formación interna hacia perfiles especializados en materias y sectores claves	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Diseñar una estrategia orientada a la mejora de la capacitación especializada en aquellas áreas estratégicas y de mayor valor
4.3. Alcanzar un acuerdo social para trabajar en un clima de motivación y compromiso con la estrategia de la entidad	Continuar con la negociación hasta alcanzar un acuerdo satisfactorio	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Firma de un convenio colectivo
	Encontrar vías de financiación alternativas para incrementar la inversión salarial : medio propio, fondos europeos, ahorros presupuestarios, o encargos externos, entre otros	Dirección de Servicios Corporativos	Finanzas	Nº de vías alternativas de financiación encontradas para mejorar el presupuesto de AE
	Elaborar un plan de carrera y establecer un sistema de promoción que estimule y motive a la plantilla	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Establecer un plan de carrera y promoción profesional
	Programas de salidas voluntarias incentivadas	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Estudiar la posibilidad de ofrecer un programa de salidas voluntarias incentivadas
	Regulación y mejora del trabajo para suprimir desplazamientos innecesarios	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Ofrecer alternativas al trabajo presencial para evitar el mayor número de desplazamientos largos
	Establecer un modelo de evaluación del desempeño adecuado que reconozca el esfuerzo, la excelencia, la implicación y compromiso, que derive en un nuevo sistema de incentivos por objetivos que tenga en cuenta las peculiaridades de los territorios y de las oficinas	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Implantación de un nuevo modelo de medición de objetivos y evaluación del desempeño
4.4. Disponer de verdaderos embajadores del emprendimiento en el territorio, capaces de fomentar, dinamizar e impulsar el ecosistema local	Diseñar un proyecto para potenciar el rol de los profesionales como dinamizadores locales y embajadores del emprendimiento y la innovación en sus comunidades	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Promoción del emprendimiento	Elaboración de un plan de promoción y visibilización del profesional CADE en sus territorios
	Fomentar la colaboración a nivel local de los profesionales con los agentes del Sistema Andaluz para Emprender	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de iniciativas y proyectos de colaboración impulsadas desde AE
	Convertir al personal de la red territorial de Andalucía Emprende en protagonistas y líderes de sus ecosistemas locales de emprendimiento	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de iniciativas y proyectos de colaboración impulsadas desde AE
	Acercar a los ecosistemas locales a emprendedores y agentes para que se integren, participen y puedan aportar valor	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de iniciativas desarrolladas Nº de agentes que participan y se integran en acciones locales de desarrollo y promoción del emprendimiento Acuerdos de colaboración suscritos
	Crear espacios de conocimiento locales con información actualizada a nivel local de oportunidades de negocio y estadísticas del Observatorio Andaluz de Emprendimiento	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Elaborar un cuadro de indicadores con información estadística del emprendimiento local Desarrollar una metodología de investigación para la detección de oportunidades de negocio locales
Establecer los Centros de Emprendimiento como puntos de encuentro y dinamización del ecosistema	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de proyectos de promoción de CADEs como lugares de encuentro para el ecosistema	



EJE 5. BUEN GOBIERNO



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
5.1. Desarrollar un proceso de transformación y cambio con la implicación de todas las personas que conforman el equipo de Andalucía Emprende	Elaborar un <i>plan de gestión del cambio</i> , estableciendo hitos a corto, medio y largo plazo, con un equipo técnico encargado de su coordinación e implicando a todas las estructuras de la Fundación de manera colaborativa	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Disponer de un plan de gestión del cambio Nº de personas que integran el equipo Asignación de funciones y puesta en funcionamiento del equipo
	Constituir un <i>comité de seguimiento y evaluación</i> del proceso de transformación	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Nº de personas que integran el equipo Asignación de funciones y puesta en funcionamiento del equipo
	Diseñar un <i>plan de información, comunicación y sensibilización</i>	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseño y puesta en marcha de la campaña de comunicación interna del proceso de transformación en marcha y de los objetivos futuros
	Determinar las <i>competencias claves</i> para el proceso de implantación de la nueva estrategia y diseñar un plan de capacitación para la gestión del cambio	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Contar con un documento de competencias claves para el proceso de transformación que busca la Estrategia 24-27
5.2. Implantar un sistema de organización y gestión ágil, flexible, transparente y seguro, orientado a la calidad, la evaluación y mejora continua de las actuaciones y servicios	Disponer de un <i>organigrama equilibrado y adaptado a la nueva estrategia</i> , que clarifique los niveles jerárquicos para la comunicación y toma de decisiones	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Elaborar y dar a conocer un nuevo organigrama adaptado a la Estrategia 24-27
	<i>Proceso de descentralización</i> de funciones y competencias con personal técnico de apoyo en las provincias	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Elaborar un manual con un reparto descentralizado de responsabilidades en la toma de decisiones
	Establecer <i>vías que mejoren la cooperación y organización</i> entre SS.CC. y la red territorial	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Nº de nuevos canales y vías de comunicación entre las estructuras Nº de iniciativas de trabajo colaborativo entre la estructura central y la periférica
	Reformulación y actualización del <i>Manual de Procedimientos para hacerlos más ágiles y simples</i>	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar un nuevo manual de procedimientos más ágiles, flexibles y eficientes
	Mejorar los canales de comunicación para <i>eliminar burocracia interna</i> y simplificar instrucciones técnicas	Dirección de personal y soporte de Valor	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de nuevas herramientas de registro de información implantadas
	Disponer de un <i>sistema de gestión integral (CRM)</i> que agilice el trabajo, y aproveche mejor los datos generados	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Implantación del nuevo sistema CRM de gestión interna de registro y explotación de la información y los datos
	Diseñar, implantar e informar de la <i>Planificación anual de la contratación</i>	Dirección de Servicios Corporativos	Contratación	Disponer del Plan Anual de Contratación
	Desarrollar los <i>protocolos necesarios que garanticen la excelencia operativa</i> , la seguridad jurídica, la gestión de riesgos y la transparencia, donde el equipo este bien informado y alineado con la estrategia de la Fundación	Dirección de Servicios Corporativos	Secretaría General	Nº de protocolos desarrollados e implantados
<i>Nuevo procedimiento de aprobación de gastos</i> mejorando la gestión de procedimientos administrativos, compras, reparaciones, etc., para hacerlos más eficaces y ágiles	Dirección de Servicios Corporativos	Finanzas	Aprobación y puesta en marcha de un nuevo procedimiento para gastos menores	
5.3. Disponer de una planificación, en constante medición y monitorización, para adaptar la gestión, servicios y proyectos a las necesidades de las personas emprendedoras	Elaborar una nueva <i>Carta de Servicios</i> adaptada a la nueva estrategia	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de una carta de servicios unificados para AE
	Determinar <i>indicadores de seguimiento y evaluación</i> (KPIs) para su medición y monitorización	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Disponer de un cuadro de mando de indicadores para el seguimiento de compromisos de la Carta de Servicios
	Disponer de información constantemente actualizada sobre <i>tendencias emergentes</i> y oportunidades de negocios.	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Establecer una metodología de investigación y trabajo Elaborar, con el conjunto de agentes y entidades del Sistema Andaluz para Emprender, un catálogo anual con oportunidades de negocios destacadas Nº de oportunidades de negocio destacadas anualmente
	Abrir un canal de comunicación interna para <i>transferir el conocimiento generado</i> al personal de Andalucía Emprende, con un sistema de registro de la información más útil y valiosa, para ponerla a disposición de todo el personal	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Nº de canales y vías de comunicación generados Nº de comunicaciones y contactos abiertos establecidos al año



EJE 5. BUEN GOBIERNO



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
5.4. Implementar un Código de Conducta que defina la forma de desarrollar la actividad y la forma de comportarse ante las diferentes situaciones que surgen durante el ejercicio profesional	Establecer el conjunto de valores y principios de acuerdo con la misión y visión de Andalucía Emprende, incorporando aquellos que tengan en cuenta los de inclusión, responsabilidad social, seguridad jurídica, respeto al medio ambiente, prevención de riesgos e igualdad	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Definir un catálogo de valores y principios que orienten la estrategia para este próximo período Recoger estos valores y principios en un Código de Conducta Aprobación del Código de Conducta por la dirección y por el órgano gestor de la Fundación Compartir los valores y principios con el conjunto de la plantilla de AE
	Nombrar un equipo de trabajo para la puesta en marcha, desarrollo y seguimiento del funcionamiento del Código de Conducta, llevando a cabo sesiones de formación y sensibilización para asegurarse de que se conozca y se entienda su contenido	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Nº de personas que integran el comité Asignación de funciones y puesta en funcionamiento del equipo
	Elaborar un protocolo claro y práctico de utilización de los equipos, herramientas y certificados digitales en la gestión diaria	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Disponer de un protocolo con instrucciones claras y precisas
	Establecer un comité de resolución de conflictos y un canal de denuncias	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Acuerdo para la creación del comité Designación de las personas integrantes del comité Elaboración de un reglamento de funcionamiento del comité
	Desarrollar y divulgar los protocolos destinados a prestar un marco de seguridad laboral a las personas trabajadoras frente al acoso, la igualdad y el respeto	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Diseño de una estrategia para el desarrollo, implantación y comunicación de protocolos Nº de protocolos diseñados e implantados
5.5. Implantar un sistema de seguimiento de políticas públicas que asegure una gestión socialmente responsable	Disponer de un sistema de gestión integral (CRM) que agilice el trabajo, y se aprovechen mejor los datos generados	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Puesta en marcha del sistema de gestión integral (CRM)
	Desarrollar e implementar un Cuadro de Mando con monitorización continua para el seguimiento y evaluación de la gestión. Con accesos abiertos en tiempo real	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Estrategia e Innovación	Definir los objetivos a alcanzar con las políticas y acciones planificadas por AE. Elaborar un cuadro de mando de indicadores para evaluar el grado de consecución de objetivos.
	Incorporar al Plan de Actuación anual , iniciativas y acciones que inciden en el desarrollo local, el apoyo a colectivos desfavorecidos y la lucha contra la desigualdad	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Nº de iniciativas aprobadas en el Plan de Actuación Anual que inciden en el desarrollo local, el apoyo a colectivos desfavorecidos y en la lucha contra la desigualdad.
	Involucrar a todo el personal en un proyecto para la gestión eficaz y socialmente responsable de los recursos disponibles con un Programa de acciones de información y sensibilización a toda la plantilla y al resto de agentes del ecosistema emprendedor	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Diseño y puesta en marcha de la campaña de comunicación interna de la estrategia a seguir y de los objetivos futuros.
	Establecer una reserva del 5% de la contratación con centros especiales de empleo de iniciativa social o empresas de inserción	Dirección de Servicios Corporativos	Contratación	Establecer la reserva efectiva del 5%
	Formación tecnológica asociada para manejo de grandes volúmenes de información y datos	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Nº acciones formativas desarrolladas
	Diseño e implantación de nuevos aplicativos y funcionalidades de gestión interna y de desarrollo de trabajo con personas emprendedoras , que estén adaptados a los nuevos procesos y procedimientos	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Nº de aplicativos y funcionalidades puestos en marcha
	Avanzar en la aplicación de IA predictiva para establecer modelos que anticipen riesgos y optimicen decisiones	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Nº modelos establecidos con IA predictiva



EJE 6. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
6.1. Proyectar una organización eficiente de la red de centros y alojamientos para personas emprendedoras, extendiendo su uso y mejorando la eficiencia y calidad de las instalaciones	Elaborar un mapa de oficinas con su localización y ámbito geográfico de actuación y dotación de personal.	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Soporte de Red y Administración	Elaborar el mapa de oficinas, su ámbito territorial de actuación y su dotación de personal
	Establecer un mapa de cargas de trabajo por CADE con análisis de desajustes y desequilibrios presentes y previsión futura	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Elaborar un informe en el que se reflejen las cargas de trabajo a lo largo del año de cada oficina
	Elaborar un diagnóstico de la situación de las oficinas y espacios para emprendedores en el que se determinen las deficiencias y necesidades de mantenimiento , con evaluación de las inversiones necesarias para su homogeneización	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Soporte de Red y Administración	Elaborar un mapa de los espacios de trabajo y de alojamiento para iniciativas emprendedoras y su grado de conservación y mantenimiento
	Desarrollar un nuevo diseño de imagen y marca para las oficinas	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseñar una propuesta de nueva imagen para AE con foco en la creación de una marca, que distinga a AE y le confiera reputación
	Elaborar un programa de uso de espacios , alternativo al actual, para el aprovechamiento de instalaciones y espacios libres con nuevos usos, perfiles de usuarios/as, y de actividades	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar un informe de espacios disponibles en AE para ser utilizados por usuarios externos Realizar un informe en el que se recojan las posibilidades de uso de estos espacios para un mejor aprovechamiento
	Estudiar fórmulas de acceso independiente a espacios en cesión o compartidos, para que su uso no dependa del horario de oficina	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Soporte de Red y Administración	Hacer un informe en el que se reflejen los problemas derivados de accesos a los espacios de alojamiento. Elaborar una propuesta de solución a cada uno de ellos de manera que las personas alojadas tengan acceso libre e independiente
	Promocionar la oferta de espacios que le den mayor visibilidad y aumenten los ratios de ocupación	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Comunicación	Diseñar una campaña de información y promoción de la oferta de espacios para mejorar su aprovechamiento
6.2. Desarrollar una estrategia de transformación digital interna, empleando la tecnología para alcanzar la automatización de procedimientos, la eficiencia y el ahorro	Realizar un diagnóstico inicial para identificar ineficiencias y cuellos de botella	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar un diagnóstico de procesos de trabajo para identificar ineficiencias
	Evaluar las herramientas digitales existentes.	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Hacer un informe de evaluación de los dispositivos y herramientas digitales disponibles
	Disponer de un mapa de recursos tecnológicos , un plan de inversión y readaptación tecnológica	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Disponer de un catálogo que muestre los distintos recursos de tecnología tanto de software como de hardware a disposición de las personas trabajadoras
	Implantación progresiva de un sistema de trabajo basado en "papel 0"	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Alcanzar el objetivo de papel 0 en AE
	Elaborar un programa de transformación digital de los procesos y procedimientos internos	Dirección de Emprendimiento, Innovación y Comunicación	Servicios y ecosistema para emprender	Elaborar una propuesta de mejoras que facilite una transición hacia un entorno digital de los procesos de trabajo
	Diseño e implantación de nuevos aplicativos y funcionalidades de gestión interna	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Elaborar una propuesta de aplicaciones, programas y funcionalidades que mejoren los procesos de trabajo
	Desarrollar una estrategia de capacitación en las nuevas herramientas de trabajo	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Personal	Realizar un programa de capacitación dirigido al personal para facilitar la transición hacia los nuevos entornos digitales de trabajo y las nuevas aplicaciones
	Reforzar la seguridad digital	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Elaborar un protocolo actualizado para garantizar y reforzar la seguridad digital en el trabajo
Dotar a los Centros del equipamiento, software, espacio de almacenamiento en la nube y conexiones wifi que mejoren la prestación de servicios	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Tecnología y Sistemas	Garantizar la conexión wifi en cada uno de los centros de trabajo y en los espacios para alojamiento	



EJE 6.OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS



RETO	ACTUACIONES PRIORITARIAS	DIRECCIÓN	ÁREA RESPONSABLE	INDICADORES DE EJECUCIÓN
6.3. Establecer nuevas fuentes de financiación que permitan la sostenibilidad y modernización de la Fundación	Establecer una propuesta para disponer de los recursos presupuestarios necesarios que permita cumplir con el desarrollo de la Estrategia 2020-2027	Dirección de Servicios Corporativos	Finanzas	Elaborar un cuadro presupuestario para el desarrollo de la Estrategia 24-27
	Evaluar, cuantificar y establecer el presupuesto necesario para el mantenimiento de CADEs, instalaciones y alojamientos; equipamiento, medios tecnológicos , adquisición de licencias de software, etc.	Dirección de Servicios Corporativos	Finanzas	Elaborar un informe de necesidades de inversión en materia de infraestructuras
	Generar ingresos extraordinarios realizando actuaciones y encargos de los trabajos como Medio Propio de la Junta de Andalucía	Dirección de Servicios Corporativos	Finanzas	Nº de vías alternativas de financiación encontradas para mejorar el presupuesto de AE
	Acudir a convocatorias para desarrollar proyectos europeos con los que incrementar fondos	Dirección de Servicios Corporativos	Promoción del Emprendimiento	Nº de vías alternativas de financiación encontradas para mejorar el presupuesto de AE
	Reducir gastos por utilización de instalaciones, eliminando alquileres elevados	Dirección de Servicios Corporativos	Finanzas	Hacer una propuesta para la reducción de gastos elevados de alquileres
	Establecer acuerdos estratégicos de colaboración con otras administraciones públicas, entidades de apoyo al emprendimiento, universidades y centros de investigación, para compartir recursos, ampliar el alcance de los servicios y generar ingresos adicionales	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Promoción del Emprendimiento	Elaborar un informe de ahorro de costes en inmovilizados basado en la colaboración con otras entidades y el uso compartido de recursos físicos
	Plan de racionalización de costes , unificando oficinas de escasa demanda o mediante la transferencia selectiva de bienes específicos infrutilizados	Dirección de Personal y Soporte de Valor	Soporte de Red y Administración	Realizar un análisis para la racionalización de costes basado en la infrutilización de recursos





Junta de Andalucía

Consejería de Universidad,
Investigación e Innovación

Andalucía Emprende
Fundación Pública Andaluza