



Memoria EFQM 2021



# ÍNDICE

<b>0. Presentación</b>	<b>1</b>
<b>1. Liderazgo</b>	<b>5</b>
<b>2. Estrategia</b>	<b>13</b>
<b>3. Personas</b>	<b>21</b>
<b>4. Alianzas y Recursos</b>	<b>29</b>
<b>5. Procesos y Servicios</b>	<b>37</b>
<b>6. Resultados en los Clientes</b>	<b>45</b>
<b>7. Resultados en las Personas</b>	<b>53</b>
<b>8. Resultados en la Sociedad</b>	<b>61</b>
<b>9. Resultados Clave</b>	<b>67</b>

**Anexo de acrónimos**



## Denominación de la organización:

### Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga (GESTRISAM)

GESTRISAM es un Organismo Autónomo del Excelentísimo Ayuntamiento de la ciudad de Málaga, capital de la provincia del mismo nombre y de la andaluza Costa del Sol. Ciudad milenaria y abierta al mediterráneo, tiene una población de más de 577.000 habitantes y una extensión superficial próxima a los 400 Km<sup>2</sup>; cuenta con una significativa población flotante y se integra en una amplia área metropolitana conformada por los municipios colindantes.

Su economía, que vive en los últimos años un periodo de expansión, es una de las más dinámicas de la región y está basada en el sector terciario (servicios), contando con una importante oferta turística, cultural y de ocio que se ha venido ampliando y completando continuamente.

En el año 1990 se constituyó Gestión Tributaria S.A.M. (GESTRISAM), Sociedad Anónima de capital íntegramente municipal, para gestionar la recaudación tributaria del municipio, que hasta ese momento realizaba el Ayuntamiento de Málaga en forma de gestión directa. La eficiencia y los buenos resultados alcanzados propiciaron que las competencias de la inicial empresa municipal se ampliaran en 1994 a la gestión e inspección tributarias, en un principio, y posteriormente a la del Padrón municipal de habitantes. Fruto de la consolidación de la organización como eficaz gestora de las funciones atribuidas, y como consecuencia de las nuevas opciones organizativas derivadas de la reforma de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, en el año 2006 la empresa modificó su personalidad jurídica, convirtiéndose en el actual Organismo Autónomo de **Gestión Tributaria y otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga** (una denominación que le permitió mantener el acrónimo, imagen de marca), responsable de la gestión, inspección y recaudación de los tributos y otros ingresos de derecho público municipales, así como de la gestión del padrón de habitantes de Málaga, y de las sanciones por infracciones a la Ley de Seguridad Vial y a la Ordenanza de Convivencia.

Plenamente integrado, por tanto, en la estructura del Ayuntamiento de Málaga, tiene la Misión de facilitar a la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y participar en la provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio en beneficio de la sociedad, prestando sus servicios en base a las normas vigentes y a las expectativas de sus grupos de interés. Es por ello el responsable principalmente, en nombre y por cuenta del Ayuntamiento, de la aplicación del sistema tributario municipal y de aquellos otros recursos de derecho público cuya gestión se le encomiende, y está dotado de personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio propio, plena capacidad jurídica pública y privada, y autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines.

De hecho, el Organismo, conforme a lo dispuesto en el artículo 135 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, es el **Órgano de Gestión Tributaria** responsable de ejercer como propias las competencias que el ordenamiento jurídico atribuye al Consistorio para la aplicación efectiva de su sistema tributario, y de la gestión de aquellos recursos públicos cuya gestión le corresponda o se le encomiende, así como de aquellas otras competencias que ese mismo ordenamiento le atribuya. La constitución de dicho órgano fue una de las razones principales de su cambio de configuración de empresa municipal a organismo autónomo.

Su Visión consiste en ser reconocido en su ámbito nacional e internacional, como una organización pública excelente, eficiente, innovadora, altamente transparente, abierta y responsable, que integra las TICs (tecnologías de la información y comunicación) de forma interna (oficina sin papeles) y externa (tramitación electrónica simplificada) en los servicios municipales que tiene encomendados –solidaria y con fuerte vocación social- que cuida la igualdad y la conciliación de la vida familiar y profesional de sus funcionarios y empleados públicos.

Se adscribe al Área de Gobierno competente en materia de Hacienda, a cuyo titular le corresponde la presidencia y dirección estratégica del Organismo, la evaluación y el control de eficacia y resultados de su actividad, así como la realización de los controles específicos sobre gastos de personal y sobre la gestión de los recursos humanos. Su máximo órgano de gobierno es el Consejo Rector, compuesto por una representación proporcional de los grupos políticos que integran el Pleno municipal, y por diversos directivos municipales de máximo nivel, que complementan desde su visión técnica las decisiones del ámbito político.

De acuerdo con los estatutos de GESTRISAM, constituye el fin del Organismo el ejercicio de las potestades administrativas precisas y el desarrollo de las actuaciones necesarias para que el sistema tributario del Ayuntamiento y la gestión de otros recursos que le corresponda, se aplique con generalidad y eficacia, mediante procedimientos de gestión, liquidación, inspección, recaudación y revisión de los actos dictados que, tanto formal como materialmente, minimicen los costes indirectos derivados de las exigencias formales necesarias para el cumplimiento de las obligaciones tributarias o no tributarias.

Para el cumplimiento de sus fines el Organismo ejerce formalmente, entre otras, las siguientes competencias:

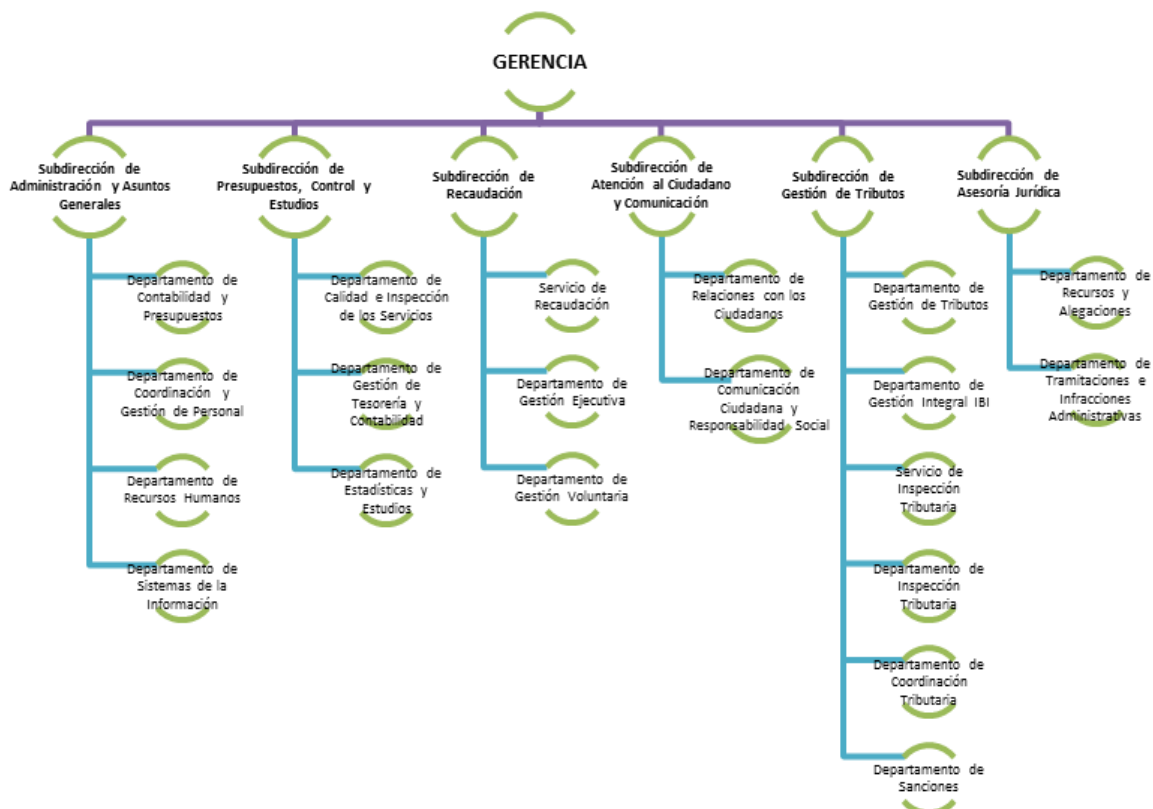
- La gestión, liquidación, inspección y recaudación en periodo voluntario de los tributos del Excmo. Ayuntamiento de Málaga, así como de otros ingresos de derecho público pertenecientes a este que se le encomiende.
- La recaudación en periodo ejecutivo de todos los ingresos de derecho público del Excmo. Ayuntamiento de Málaga.

- La gestión y/o recaudación en periodo voluntario y/o ejecutivo de ingresos de derecho público pertenecientes a otras entidades que se le encomiende o que a tal efecto convenga.
- La revisión en vía administrativa de los actos dictados por él.
- La tramitación y resolución de los expedientes sancionadores tributarios.
- El análisis de las previsiones de ingresos públicos y el diseño de la política global de ingresos tributarios.
- La propuesta, elaboración, e interpretación de las normas tributarias propias del Ayuntamiento, sin perjuicio de la competencia de otros órganos municipales o jurisdiccionales.
- El seguimiento y la ordenación de la ejecución del presupuesto de ingresos en lo relativo a ingresos tributarios u otros ingresos de derecho público, así como de las transferencias corrientes vinculadas a los anteriores.
- La colaboración con otras instituciones públicas en las materias objeto del Organismo.
- La gestión del padrón municipal de habitantes.
- La gestión, incluida en su caso la recaudación, de expedientes sancionadores no tributarios que se le encomiende.
- La gestión del procedimiento de aprobación, modificación o derogación de las ordenanzas fiscales que se le encomienden, salvo los acuerdos de ordenación e imposición que serán dictados por el órgano competente.
- Solicitar cuantos informes sean necesarios para su gestión a otros órganos municipales.
- En general, todas aquellas competencias no especificadas anteriormente y que estén relacionadas con la gestión de los recursos que correspondan al organismo y le hayan sido encomendados.
- El control de la eficacia de las delegaciones efectuadas en otros órganos, organismos o entidades municipales.

Adicionalmente GESTRISAM realiza el seguimiento y análisis de la Participación en los Tributos del Estado (PIE), así como la correspondiente a los de la Comunidad Autónoma de Andalucía (PATRICA), que corresponde percibir al Ayuntamiento de Málaga, y gestiona el procedimiento de gestión de las infracciones antes citadas.

Desde que inició su andadura en el año 1990, hasta hoy, GESTRISAM ha sabido evolucionar adaptándose a los tiempos y a la nueva y profusa normativa relacionada con el ámbito financiero y tributario de la Hacienda Local. Para ello cuenta con un equipo humano de algo más de 220 personas (59% mujeres) altamente profesionalizadas, que han centrado su atención y esfuerzo en ofrecer un servicio puntual, eficaz, solvente e innovador.

Se estructura en 6 Subdirecciones y 20 Departamentos y Servicios, según el siguiente organigrama:



Con un coste anual sobre los 14 millones de € (del que casi el 80% corresponde al capítulo 1 del presupuesto de gastos), en este período, se ha pasado de una gestión manual, de menor volumen y más simple, a una gestión altamente eficaz en sus resultados, automatizada en casi su totalidad, más compleja y con una dimensión considerablemente mayor. Gracias a ella, alcanza anualmente una recaudación tributaria en torno a 300 millones de € (minorados los 18 millones de beneficios fiscales que igualmente gestiona el organismo), alcanzando porcentajes de recaudación de recibos en periodo voluntario superiores al 90%. Complementariamente, lleva a cabo el seguimiento y control de otros casi 300 millones de € de transferencias de los tributos del Estado y de la Comunidad Autónoma, a los que hemos aludido anteriormente.

Además, el Organismo de Gestión Tributaria promueve y facilita la relación de los ciudadanos con la administración tributaria municipal mediante una prestación de servicios cercana, ágil y eficiente, solidaria, sensible con las personas en riesgo de exclusión, transparente y participativa, aplicando las nuevas tecnologías al servicio de la sociedad.

Desde el comprometido liderazgo del Gerente y de quienes ocupan los puestos de dirección, la Política y Estrategia así como los Valores Compartidos de GESTRISAM están fundamentados en el conocimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, con el objetivo de satisfacerlas de manera razonable, equilibrada y continuada para todos ellos.

GESTRISAM gestiona por procesos y por objetivos, y su orientación a resultados se apoya en un completo Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión, que le ayudan a controlar la prestación de sus servicios, así como en la obtención de información periódica de la ciudadanía a través de asociaciones y grupos de opinión para poder equilibrar esos servicios con los anhelos y participación de la sociedad a la que se debe. Dicha gestión por procesos, articulada en su Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentra certificada desde 2004 conforme a la norma ISO 9001, y en 2021 ha vuelto a renovar por AENOR el Certificado de dicho sistema, de nuevo sin ninguna no conformidad. Para lograrlo, el Organismo trabaja, continuamente, en el apoyo a la mejora interna y transversal de la organización siendo consciente de que es necesario seguir avanzando para mantener los niveles ya alcanzados.

En este punto, junto con el Comité de Dirección, compuesto por el Gerente y los Subdirectores, el Comité de Calidad, liderado por el Gerente y formado por representantes de todas las Subdirecciones, es un elemento clave para la mejora en GESTRISAM: encargado, entre otros asuntos, del seguimiento general del Sistema de Gestión, así como de la Revisión anual por la Dirección, y trabajando en la Gestión del Riesgo en los Procesos, constituye un órgano esencial en la estrategia del Organismo.

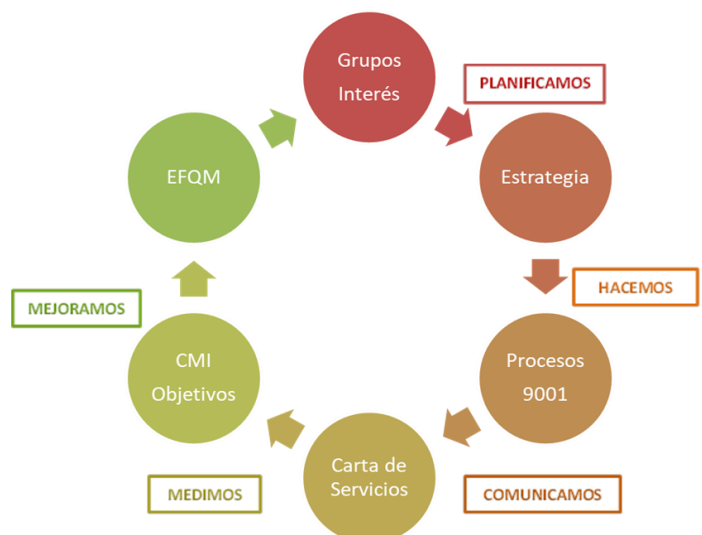
En una apuesta firmemente decidida por orientar nuestra organización a la excelencia, GESTRISAM ha merecido, entre otros muchos reconocimientos, el Premio a la Excelencia a la Gestión Pública 2015 y el Sello de Oro a la Excelencia en la Gestión del modelo EFQM, que ha permanecido vigente hasta 2021, tras su renovación en 2018; en 2010 recibió el Premio Ciudadanía por la Atención Integral Personalizada al Ciudadano y ha renovado de forma continuada, desde su concesión en 2011, la Certificación de su Carta de Servicios, todos ellos reconocimientos otorgados por el Ministerio de Hacienda y Función Pública del Gobierno de España.

Elementos de excelencia en Gestrisam:

- ↑ Conocimiento de las expectativas de los grupos de interés
- ↑ Planificación estratégica
- ↑ Gestión por procesos, ISO 9001
- ↑ Carta de Servicios, ISO 93200
- ↑ Cuadro de Mando Integral
- ↑ Gestión por Objetivos
- ↑ Modelo de excelencia EFQM

GESTRISAM mantiene su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa y la Igualdad de género. Prueba de ello es el mantenimiento de los dos órganos creados en el año 2014 para el desarrollo integral en la organización de ambas competencias: el Comité Social y la Comisión de Igualdad, que se encuentran plenamente ejecutivos para el despliegue de políticas que han merecido diversos reconocimientos externos.

Además de ello, en 2009 se produjo nuestra adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas, y la renovación de dicha adhesión ha implicado analizar, entre otras cuestiones, cómo las acciones de Gestrisam contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, basados en un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible.





(\*) se mantienen desde entonces.

El camino en la excelencia del OA de Gestión Tributaria del Ayuntamiento de Málaga			
Compromiso hacia la Excelencia	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio de la Gestión por Procesos</li> <li>Formación EFQM a líderes</li> </ul>	
	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicio encuestas de Satisfacción a clientes. Modelo SERVQUAL</li> <li>Inicio metodología de Grupos de Mejora</li> <li>Identificación y segmentación de grupos de interés</li> </ul>	
	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera autoevaluación EFQM. 256 puntos. Camino a la Excelencia</li> <li>Reingeniería de procesos</li> <li>Inicio de la Certificación ISO 9001. AENOR. Alcance : Atención al ciudadano</li> <li>Inicio metodología de Carta de Servicios, primer divulgativo</li> <li>Determinación del Responsable de Calidad</li> <li>Determinación de la Misión, Visión y Valores Compartidos</li> </ul>	
		2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de GESTRISO portal del Sistema de Gestión, de desarrollo propio</li> <li>Creación del Comité de Calidad</li> <li>Grupo de trabajo del Proyecto de Comunicación y Coordinación Interna</li> <li>Inicio de los Premios a la Innovación interna - Productividad por mejoras de los servicios</li> <li>Inicio de la Gestión de Quejas y Sugerencias</li> </ul>
		2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de la metodología de la carta de servicios en la metodología municipal</li> <li>Grupo de Trabajo de la Carta de Servicios</li> </ul>
	Aseguramiento de la Calidad	2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación de la Certificación ISO 9001. AENOR. Alcance : completo a actividades e instalaciones</li> <li>Primera Memoria EFQM de Actividades y Resultados. Evaluación externa. + 300 puntos</li> <li>Nuevas Instalaciones en Tabacalera. Atención Integral a la Ciudadanía</li> <li>Creación del Negociado de Calidad</li> </ul>
2008		<ul style="list-style-type: none"> <li>Segunda Autoevaluación EFQM. 474 puntos</li> <li>Integración de la planificación estratégica con la gestión operativa</li> <li>Plan de Dirección 2008-2011</li> <li>Inicio de las Jornadas Cívico Tributarias en centros educativos</li> </ul>	
Asentamiento de la Excelencia	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios</li> <li>Comienzo de la Inspección de los Servicios</li> <li>Inicio de la Encuesta de Clima Laboral (ESI: Encuesta de Satisfacción Interna)</li> <li>Inicio de los Diagnósticos Medioambientales</li> <li>Gestión del conocimiento: creación de la plataforma GESCON de desarrollo propio</li> <li>Creación del Cuadro de Mando Integral (CMI): SIGA, (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) de desarrollo propio</li> <li>Inicio de la Gestión por Objetivos con un sistema de retribución variable asociado (productividad)</li> <li>Adhesión al Pacto Mundial y adhesión a las iniciativas GLOBAL COMPACT de Naciones Unidas</li> </ul>	
		2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación de la Carta de Servicios a la Guía de la AEVAL e ISO 93200</li> <li>Inicio metodología de Segmentación y priorización de los Grupos de Interés</li> <li>Revisión de la Misión, Visión y Valores Compartidos</li> <li>Primer Informe anual de Sostenibilidad</li> </ul>
			2011
		2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Dirección 2012-2015</li> <li>Primer Mapa Estratégico</li> <li>Segunda Memoria EFQM de Actividades y Resultados. Tercera Autoevaluación EFQM: 523. Evaluación externa +400 puntos.</li> <li>Inicio metodología de Simplificación de trámites y Reducción de Cargas Administrativas. (Plan SIMAD)</li> </ul>
	2013		<ul style="list-style-type: none"> <li>Primer Inventario de enfoques</li> <li>Primera Memoria de Sostenibilidad</li> <li>Creación del Comité de Expertos</li> <li>Comienzo del Programa Flexipago</li> </ul>
		2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segunda Certificación de la Carta de Servicios por la AEVAL</li> <li>Creación de la Comisión de Igualdad</li> <li>Constitución del Comité Social</li> <li>Inicio de las Memorias GRI (Global Reporting Initiative) de Responsabilidad Social</li> </ul>
	2015		<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del Departamento de Comunicación Ciudadana y Responsabilidad Social</li> <li>Tercera autoevaluación según el modelo de excelencia EFQM. +596 puntos</li> <li>Certificación EFQM +500. Sello Oro</li> </ul>
	Mantenimiento de la Excelencia	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Dirección 2016-2019</li> <li>Identificación y gestión de los Riesgos estratégicos</li> <li>Implantación del Protocolo de Coordinación y Comunicación Interna</li> <li>Implantación de la Carpeta Ciudadana y tramitación electrónica integral</li> <li>Comienzo del programa Gestrisam Solidaria</li> </ul>
			2017
		2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tercera certificación de la Carta de Servicios por el Ministerio de PT y FP</li> <li>Renovación Certificación EFQM +500. Sello Oro</li> <li>Identificación, evaluación y gestión de los riesgos operativos en procesos</li> </ul>
2019			<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis estratégico para el Plan de Dirección 2020-2023. Plan de Actuaciones 2019 (puente)</li> <li>Perfeccionamiento Atención Integral a la Ciudadanía e inversión financieramente sostenible</li> <li>Encuestas a todos los grupos de interés</li> </ul>
2020		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Dirección 2020-23 y Plan de Actuaciones</li> <li>Teletramitación Integral, Oficina sin Papeles, teletrabajo</li> </ul>	
2021		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuarta Certificación de la Carta de Servicios (validez 3 años)</li> <li>Autoevaluación EFQM según el modelo de excelencia EFQM. +682/626 puntos</li> </ul>	

### Reconocimientos y premios obtenidos:

(2003): Segundo premio Grupo de mejora del Ayuntamiento de Málaga: Gabinete Jurídico.

(2004): Primer Premio Grupo de Mejora: Atención Telefónica. Del Ayuntamiento de Málaga.

Mención Especial Premio por Departamento. Del Ayuntamiento de Málaga.

(2005): Mención Especial Premio Individual. Del Ayuntamiento de Málaga.

Primer Premio Grupo de Mejora del Ayuntamiento de Málaga: Coordinación y Comunicación con los Ciudadanos.

(2006): Primer Premio Grupo de Mejora del Ayuntamiento de Málaga: Procedimientos de Comprobación Limitada.

(2007): Segundo premio individual y Mención especial. Del Ayuntamiento de Málaga

2º Premio Grupo: Aplicación de gestión y control de requerimientos (IBI). Del Ayuntamiento de Málaga

Primer Premio Departamento: Memoria EFQM. Del Ayuntamiento de Málaga.

Sello Bronce, Certificación EFQM + 300 puntos. Por AEVAL.

(2008): Primer Premio Grupo-Mejores Prácticas: P.C.L. y E.S. en Gestión de Tributos. Del Ayuntamiento de Málaga.

(2009): Primer Premio a las Mejores Prácticas del Ayuntamiento de Málaga: Implantación del Cuadro de Mando y Productividad por Objetivos.

(2010): Segundo Premio Ciudadanía por la Atención Integral Personalizada al Ciudadano. De AEVAL.

(2011): Primer Premio por Departamento por la Implicación en el Plan Simad y Mención Especial en categoría individual. Del Ayuntamiento de Málaga.

Certificación de la Carta de Servicios. Por AEVAL.

(2012): Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a las Buenas Prácticas en Simplificación Administrativa y Mención Especial en categoría individual.

(2014): Mención Especial del Ayuntamiento de Málaga para el Comité de Responsabilidad Social Corporativa.

Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga de Grupo de Innovación a la Ciudadanía.

Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga de Grupo de Innovación a la Organización.

Certificación de la Carta de Servicios. De AEVAL.

(2015): Premio del Ayuntamiento de Málaga a Buenas Prácticas sobre Simplificación Administrativa: "Gestión de Documentos Electrónicos (GDEMA)".

Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Excelencia por Departamento por el Proyecto "Memoria EFQM de Actividades y Resultados".

(2016): Finalista en los Premios internacionales Novagob Excelencia en el apartado a la igualdad de género: Comisión de Igualdad y Conciliación Sello Oro, Certificación EFQM + 500 puntos. De AEVAL

Seleccionado por el CEX para representar a Andalucía en los Premios Nacionales a las Buenas Prácticas en la Gestión, Comunicación Eficaz.

Primer premio nacional de AEVAL a la Excelencia en la Gestión Pública 2015

(2017): Reconocimiento honorífico por lograr el Premio Nacional a la Excelencia. De AEVAL y el Ayuntamiento de Málaga.

Buenas Prácticas de Mejora de los Servicios: Protocolos contra la violencia de género y contra el acoso sexual y/o sexista. Del Ayuntamiento de Málaga

Finalista de los VIII Premios Corresponsables a las iniciativas innovadoras y sostenibles en el ámbito de la R. Social y la Sostenibilidad.

Mención especial honorífica: Protocolos contra la Violencia de Género para el personal de GESTRISAM y en la Atención al Público. Por MSSSI y FEMP.

(2018): Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a Buenas Prácticas de Mejora de los Servicios 2017: Dinamización del Sistema de Evaluación de la Satisfacción. Certificación de la Carta de Servicios por el Gobierno de España.

(2019): Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Calidad y Excelencia: Gestión Integral de Indicadores.

Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Innovación Organizativa: Gestión de Multas

Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Innovación a la Ciudadanía: Programa EDUCAMOS.

Accésit a las Ideas innovadoras Organizativas: Chatbot, asistente virtual. Por el Ayuntamiento de Málaga.

Reconocimiento honorífico del Ayuntamiento de Málaga por renovación del sello EFQM +500.

(2020): Mención Especial Premio Innovación: Aplicación para la valoración de inmuebles. Por el Ayuntamiento de Málaga.

Mención Especial Premios a la Calidad y Excelencia: Planificación Estratégica de Gestrisam. Del Ayuntamiento de Málaga.

(2021): Certificación de la Carta de Servicios. Por el Gobierno de España.

# 1. Liderazgo



*Fuente de la Tres Gracias, Catedral y Alcazaba. Málaga*

**1a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.**

**ED. Los líderes como modelo de referencia** Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los **Grupos de Interés (GI)** y mediante un proceso específico participativo (tanto en su planteamiento como en su sistemática de revisión y perfeccionamiento), los líderes de Gestrisam han definido y difundido ampliamente por diversos canales el **Marco Estratégico (ME)** del Organismo (Misión, Visión y Valores Compartidos) que constituye el fundamento de nuestro servicio público.



Diseño del ME para carteles de difusión

Los líderes son modelo de referencia, integridad y comportamiento ético, valores con los que se encuentran todos ellos alineados gracias a nuestra **Guía del Liderazgo** (elaborada y evaluada en su aplicación, de forma compartida) que recoge las 18 competencias y habilidades que deben desarrollar interna y externamente para homogeneizar su estilo de dirección y ajustar sus actuaciones a la Cultura de Excelencia del Organismo.

Se estimula el comportamiento solidario de las personas impulsando las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa e implicando a todos en su desarrollo, como se evidencia en el **Comité Social** o en las numerosas aportaciones de nuestras personas al **Plan de Responsabilidad Social** que abarca las 3 dimensiones de la misma, social, ambiental y económica. Sirvan como ejemplo, la participación habitual de los líderes en **encuentros y jornadas** (incluidas las 10 organizadas por Gestrisam) del ámbito de nuestra actividad, o su implicación en las **Jornadas Cívico Tributarias** orientadas a centros escolares que organiza el Organismo, de las que se facilita información en nuestra web. También la plasmación de nuestros compromisos en la **Carta de Servicios** (ver **Criterio 5**) y adhesión de Gestrisam al **Pacto Mundial** que despliega el valor de Comportamiento Ético.

Aplicando el **Protocolo de Comunicación y Coordinación - PCCI** (Circular 34) el ME y sus modificaciones se difunden sistemáticamente a todos los GI (*apartados web de Gestrisam "información institucional" y "excelencia"*) y a nuestras personas mediante correos electrónicos, carteles en emplazamientos clave, a través de **GESTRISO** o del **Manual de Bienvenida** y mediante la comunicación activa de los líderes.

El ME se despliega a en todos los niveles orgánicos través de nuestra **Planificación Estratégica** (ver **Criterio 2**) y se impulsa con el **Sistema de Gestión por Objetivos**, cuyo seguimiento y control se articula mediante un **Cuadro de Mando Integral** denominado **SIGA** con 182 indicadores. Para desarrollar la orientación estratégica y su planificación, el **Plan de Dirección** (*web de Gestrisam: Transparencia/Planificación y evaluación*) y su despliegue mediante el **Plan de Actuaciones**, una vez aprobados, son difundidos en Subdirecciones y Departamentos, y dentro de estos, son objeto de reuniones específicas para general conocimiento de todas las personas del Organismo.

**ERP.** El liderazgo se evalúa ascendente y transversalmente desde 2009 con la encuesta de clima laboral denominada **ESI**, mediante la determinación indirecta de los objetivos alcanzados y el desempeño de la **gestión de los procesos**, y en un sentido amplio a través del proceso de **Auditoría Interna**. El modelo de comportamiento de los líderes ha sido medido con ítems que calibran el liderazgo ascendente y el transversal, lo que permite evaluar directamente su eficacia.

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN INTERNA			
Dimensión clave	Definición	Aspectos evaluados	
LIDERAZGO	Satisfacción con el estilo de dirección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa de forma justa</li> <li>• Conoce bien el trabajo</li> <li>• Ayuda cuando lo necesitan</li> <li>• Liderazgo General y por Niveles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige de forma razonable</li> <li>• Se preocupa por escuchar</li> <li>• Es participativo/a</li> <li>• Trata con amabilidad</li> </ul>
DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Satisfacción con la autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de autonomía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de iniciativas que se permiten</li> </ul>
COMUNICACIÓN	Satisfacción con la comunicación ascendente y descendente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente y descendente</li> <li>• Canales de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre satisfacción del desempeño</li> <li>• Comunicación entre todo el personal</li> </ul>
COMPROMISO Y PERTENENCIA	Identificación con los objetivos de la organización. Integración y entrega.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la obtención resultados</li> </ul>

En la última ESI de 2021/2022 la media de las preguntas correspondientes a la dimensión liderazgo fue 8,12/10, puntuación más alta histórica tras reiteradas tendencias crecientes, como veremos en el **criterio 7a**. Los resultados de la evaluación general del liderazgo son analizados por el Comité de Dirección, Subdirectores y Jefaturas de Departamento para adoptar en su caso las actuaciones necesarias. Cada 4 años, el liderazgo es autoevaluado por el equipo directivo conforme al modelo EFQM durante el proceso de formulación del Plan de Dirección.



El ME se revisa al menos una vez al año por el **Comité de Calidad**, constituido por un representante de cada Subdirección y presidido por el Gerente y en cada ciclo cuatrienal de planificación estratégica con motivo de la formulación del **Plan de Dirección** habiendo sido modificado en 5 ocasiones desde su definición inicial en 2004. Los últimos cambios ampliaron la definición de nuestra Visión y se modificaron los Valores Compartidos para mejorar la descripción de nuestro modelo de referencia de integridad, ética y responsabilidad social, acordes con nuestra cultura organizacional. También se llevó a cabo la inclusión de valores medioambientales, la redacción en lenguaje igualitario y se añadió nuestra “propuesta de valor”.

El despliegue del ME a través de la estrategia es supervisado periódicamente mediante la evaluación del cumplimiento del Plan de Dirección, Plan de Actuaciones y del Plan de Responsabilidad Social, el seguimiento de los indicadores de SIGA que se realizan a todos los niveles jerárquicos, así como la monitorización del **Programa de Productividad por Objetivos**, como se expondrá en detalle en el [Criterio 2](#).

**ED. Liderazgo compartido y participativo** El Liderazgo en nuestra organización se articula en distintos niveles: Gerente, y Subdirectores (liderazgo estratégico), Jefes de Departamento (liderazgo operativo), Jefes de Negociado y Jefes de Equipo (liderazgo funcional), y se visualiza por todas las personas a través de la **Estructura Administrativa**, su representación gráfica

GUÍA DE LIDERAZGO			
COMPETENCIAS Y HABILIDADES			
1. Tener, y difundir entre su equipo, una amplia visión de la organización y del propósito global de la actividad de ésta.	2. Conocer, comunicar y ser ejemplo de los valores del Organismo, y actuar conforme a principios éticos y cumplimiento de normas de conducta.	3. Saber cuáles son los grupos de interés con los que se relaciona GESTRISAM, y participar activamente en la interacción con los que su actividad se encuentra más conectada.	4. Gestionar los recursos eficazmente, buscando la máxima eficiencia en el rendimiento de los mismos, desde la adaptabilidad y la flexibilidad.
5. Disponer de capacidad crítica y de habilidad para el análisis de problemas así como para la propuesta de soluciones.	6. Contar con capacidad para la toma de decisiones, con asunción de los riesgos inherentes a las mismas.	7. Poseer habilidades para la planificación de actividades, la organización propia y de las personas y equipos colaboradores, así como para la supervisión y evaluación del rendimiento de los mismos.	8. Comunicar y escuchar, practicando la escucha activa.
9. Promover la empatía y actuar en la resolución de conflictos, aplicando su capacidad de negociación y su sensibilidad con posiciones antagónicas, desde la inteligencia emocional.	10. Favorecer la transparencia, el intercambio y la gestión de la información así como la interacción con todos los niveles de la organización.	11. Identificar y desarrollar las habilidades y competencias de sus colaboradores, combinando la necesidad de éstos y del Organismo, actuando como apoyo en su aprendizaje y progreso profesional.	12. Fomentar la delegación, la asunción de responsabilidades y el crecimiento profesional de las personas.
13. Desarrollar una cultura participativa, de colaboración y de trabajo en equipo.	14. Practicar un liderazgo participativo en la toma de decisiones, tanto relativas a la dirección como a la ejecución.	15. Desarrollar una cultura de responsabilidad ante los objetivos, planes y resultados de GESTRISAM.	16. Promover la mejora continua, la iniciativa, la creatividad y la innovación en su ámbito de actuación.
17. Demostrar y crear sensibilidad ante las responsabilidades sociales, ambientales y la diversidad.	18. Ser consciente de que con sus actitudes y comportamientos representan al Organismo y a la Institución frente a terceros.		

Imagen superior: ejemplo de contenido de la Guía de Liderazgo

través de las que se determina el grado de descentralización de la toma de decisiones, y de firma por delegación del mismo.

Mediante el enfoque de “**Liderazgo compartido y participativo**” que implica ser accesibles, escuchar de forma activa y dar respuesta a todas las personas que forman parte de Gestrisam, se han creado numerosos mecanismos que lo garanticen, accesibles al conjunto de nuestras personas, como la participación de todos en la formulación del **Plan de Dirección** y **Plan de Actuaciones**, los diferentes ámbitos de despliegue del liderazgo a distintos niveles de la organización (**comités y comisiones** definidos en la Guía del Liderazgo), la **sistemática de reuniones** a impulsar por las jefaturas prevista en dicha, las que mantiene el Gerente periódicamente con todos los niveles de la organización, los **Infoshare** (notas informativas del mismo a todas las personas), los **Grupos de Mejora**, la **Línea Directa con la Dirección** (Circular 01), las propuestas de **Acciones de Mejora** (100 en 2021), los **Premios a la Innovación Internos**, y las candidaturas a los **Premios de Excelencia e Innovación Municipales** (6 en 2021), entre otros, para que las personas desarrollen iniciativas y trabajen de forma autónoma, creativa e innovadora, favoreciendo la implicación de todos para gestionar los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.

**ERP.** En la última ESI realizada la valoración de la pregunta *¿Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de GESTRISAM?* fue valorada con un 8,8/10, y la pregunta *¿Cree usted que el diseño de la organización permite un trabajo “bien hecho”?* con un 7,2/10. En base a ello, a las necesidades organizativas y a las demandas departamentales, nuestra estructura es revisada periódicamente por la gerencia, y la última revisión, por cambios organizativos y designación de nuevas jefaturas, se produjo en agosto de 2021.

Las acciones de mejora (AM) presentadas son objeto de seguimiento en el **Comité de Calidad** y en el **Comité de Dirección**, abordándose medidas para la motivación de las personas a su presentación, como la recomendación a los propietarios de los procesos implicados de comunicar un agradecimiento expreso a los proponentes de AM así como la decisión de su implantación o la justificación de su descarte. La estructura, funcionamiento y metodología de trabajo de los grupos de mejora ha sido progresivamente mejorada en base a la experiencia. Los acuerdos de comités y comisiones son objeto de seguimiento en el seno de los mismos y por el Comité de Calidad. Las bases de nuestros premios a la innovación han sido revisadas desde su implantación, para modificar tanto su alcance y objetivos como para redefinir los premios que se otorgan.

Con ello, los últimos resultados de la ESI reflejan una valoración de la pregunta *¿Cree que contribuye con su trabajo a la obtención de los resultados de GESTRISAM?* de 8,8 sobre 10.

**ED. Comunicación y coordinación** El equipo directivo es el responsable de la definición, desarrollo, despliegue y comunicación de la orientación estratégica de la organización, que se cimienta en nuestro ME. Ello se realiza apoyándose en **GESTRISO**, en nuestro **PCCI** y nuestro sistema de **Circulares e Instrucciones internas**, referidas diversas áreas de nuestra actividad (hay 56 vigentes) se configuran como los canales formales para la comunicación de la Dirección al resto de la organización. Tienen como objetivo informar de aspectos generales que afecten a Gestión Tributaria, impulsar y dirigir la gestión de la organización o establecer pautas, reglas o criterios homogéneos aplicables a su conjunto.

**GESTRISO**  
elaborado y mantenido por el Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios

**NOVEDADES**

- 16/12/2021 - Encuesta de Satisfacción Presencial  
Informe de la Encuesta de Satisfacción Presencial 2021
- 25/10/2021 - Revisión por la Dirección y Comité de Calidad  
Informe de Revisión por la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad 2020 y el Acta del Comité de Calidad de 22 de Octubre de 2021.
- 27/09/2021 - Nuevo proceso Transparencia. Solicitudes  
En el macroproceso Asesoría Jurídica se ha incluido el proceso "Transparencia. Solicitudes"
- 26/07/2021 - Encuesta de Satisfacción Áreas del Ayuntamiento 2021  
Informe de resultados de la encuesta de Satisfacción de Áreas del Ayuntamiento.
- 12/07/2021 - Nueva versión de nuestra Carta de Servicios  
Documento divulgativo de la Carta de Servicios, de Gestrisam, documento matriz y proceso de elaboración 2021.
- 18/06/2021 - Comité de Calidad Junio 2021  
Acta de la reunión del Comité de Calidad del día 18 de junio de 2021.
- 26/05/2021 - Circular 67: Periodo ejecutivo del IVA de las PPCPNT  
Tratamiento del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) que incorporen las prestaciones paratributadas de carácter público no tributario.

**Acciones de Mejora**

**Encuestas**

**Premios a la Innovación**

**Premios a Gestrisam**

**Quejas y Sugerencias**

**Carta de Servicios**

**Documentos:**

- Misión, Visión - Valores
- Política de Calidad y Medioambiental
- ISO 9001:2015
- Modelo EFQM 2013
- Manual de Calidad

**Enlaces:**

- Web del Ayuntamiento
- Web de Gestrisam
- Portal interno
- Organigrama
- GESCON
- OPERTAS al personal

**Información de interés:**

- Plan de Dirección 2020-2023
- Plan de Acciones 2020-2023
- Calendario laboral
- MONOGRAFÍAS EN CALIDAD

Imagen superior: página de Inicio de GESTRISO

**ERP.** La aplicación de las circulares y del PCCI se evalúa mediante **auditorías internas**, en las que se determina tanto el conocimiento como el grado de implantación de las mismas; en las últimas realizadas (2020 y 2021), las principales *conclusiones fueron, con carácter general, unos adecuados niveles de realización en ambas dimensiones. Consecuencia* de estas revisiones, diversas circulares de las 67 emitidas han sido derogadas o mejoradas.

También se evalúa indirectamente la eficacia del liderazgo, especialmente en materia de comunicación y coordinación, mediante el análisis por la Dirección de los resultados de los **Indicadores de Gestión**, del **Plan de Actuaciones**, valorando la contribución del **trabajo en equipo** a sus resultados.

### 1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

**ED. Gestión por procesos** Con el impulso de los líderes hemos construido un camino sólido de mejora, cuya base es la implantación de la **Gestión por Procesos**, que ha evolucionado hacia un **Sistema de Gestión** certificado **ISO 9001:2015** con alcance completo desde 2006. En la construcción del **Mapa de Procesos**, se han diseñado, definido e identificado los procesos clave, de apoyo y de gestión para el funcionamiento de la organización y para gestionar los derechos y necesidades los GI (ver **Criterios 2 y 5**), estando controlados por los 182 indicadores del **CMI-SIGA**, para el eficaz seguimiento por los líderes (Comité de Dirección, Comité de Calidad y Departamentos propietarios de los procesos) de la prestación del servicio, su mejora y la corrección a tiempo de posibles desviaciones. La supervisión e impulso de la mejora del Sistema de Gestión y la evaluación de sus resultados se lleva a cabo principalmente en base a la supervisión de los procesos por los propietarios de los mismos, en las **auditorías internas y externas** (que recogen recomendaciones de mejora en procesos dirigidas a todos los departamentos).

**SIGA**  
Sistema de Indicadores de Gestión y de Actividad

**agrupado**

**desplegado**

**tabla de resultados**

**estrategia**

**productividad**

**EFQM**

clientes personas sociedad clave

6a 6b 7a 7b 8a 8b 9a 9b

**otros enlaces:**

- GESTRISO
- sig cmi indicadores multiplicados

SIGAS ANTERIORES: 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020

Imagen superior: página de inicio de CMI-SIGA

y por las Subdirecciones y Jefaturas de Departamento se adoptan las medidas oportunas en caso de desviación de los resultados observados respecto a los objetivos establecidos para cada indicador, originándose **Acciones de Mejora** correctivas automáticas, en caso de que se superen los valores tolerables fijados para cada uno. Las mismas son objeto de seguimiento permanente hasta su resolución.

Dentro de este sistema de **Gestión por Objetivos**, una vez al año, desde 2009, se realiza una Inspección de los Servicios en la que se verifica y documenta el grado de cumplimiento del **Programa de Productividad por Objetivos**. Esta Inspección permite analizar de manera global y en detalle el sistema de medición detectándose oportunidades de mejora.

La *eficacia* del Sistema se evalúa por tanto de forma global, mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos de SIGA, como de forma específica, considerando los indicadores seleccionados para el programa de productividad (por su relevancia en para el logro de las principales metas fijadas). La *eficiencia* es objeto de análisis sobre la base del **Ratio del Coste de Gestión**, que determina la razón entre el gasto corriente del Organismo y la recaudación anual alcanzada (Ver **9.b**), considerándose una medida adecuada para la valoración de la racionalización de los recursos públicos empleados en la gestión que desarrollamos.

**ERP.** Los resultados de **SIGA** se analizan en la primera quincena de cada mes, en las **auditorías internas y externas** (que recogen recomendaciones de mejora en procesos dirigidas a todos los departamentos).



**ED. Gestión por objetivos** Esta gestión se basa en la asignación de objetivos y valores tolerables anuales a cada indicador de SIGA basándose en la formulación del **Plan de Dirección** y **Plan de Actuaciones** que definen los **Programas** a desarrollar por el organismo y priorizan las **Medidas** y **Actuaciones** de despliegue (ver 2c y 2d). Para su aplicación, los líderes diseñan y adaptan la estructura y los procesos de la organización para desarrollar la estrategia y apoyar el logro de objetivos ajustándolos a los cambios. Para responder con agilidad, entender futuros escenarios y gestionar eficazmente los riesgos, en la formulación del Plan de Dirección los líderes han identificado las capacidades esenciales del Organismo, nuestra Propuesta de Valor y competencias clave, así como el impacto de fenómenos internos y externos y las necesidades y expectativas de los GI (ver 2a, 2b y 5c).

Los mecanismos utilizados en la elaboración del Plan de Dirección para entender futuros escenarios que se describen en 2b permiten a los líderes proporcionar a la organización niveles de flexibilidad necesarios ante los cambios dando confianza a los grupos de interés (particularmente al Ayuntamiento y a los clientes-contribuyentes), como se ha puesto especialmente de manifiesto en la adaptación del OA a la reciente crisis sanitaria, que expondremos más adelante.

Por otra parte **SIGA** ha avanzado desde 2009 hacia su consolidación como herramienta de la **Gestión por Objetivos**, con un sistema de reconocimiento económico para el personal basado en estos indicadores denominado **Programa de Productividad por Objetivos**, que mide y favorece la productividad, permitiendo la priorización de objetivos a medio plazo alineados con la planificación a largo, gestionando la Misión y Visión de Gestrisam, y por tanto las expectativas de los GI (Ver 3a).

**ERP.** La revisión y perfeccionamiento del Sistema de Gestión aplicando la “**Actitud REDER**” se realiza a través del análisis de resultados en la ya referida sistemática de reuniones internas (Plan de Actuaciones y SIGA) de las subdirecciones y departamentos así como del Comité de Dirección y del Comité de Calidad, del resultado de las Auditorías externas e internas, de las Inspecciones de Servicios y las Autoevaluaciones EFQM (la última en noviembre-diciembre de 2021). Este proceso de aprendizaje fue mejorado, por ejemplo, al cambiar la composición del Comité de Calidad incluyendo una representación de todas las áreas de la organización, y más recientemente, asumiendo el Gerente su presidencia. También la sucesivas mejoras llevadas a cabo en SIGA han incrementado la eficacia en la consulta y el seguimiento de nuestros indicadores. Esta sistemática de revisión y evaluación ayuda a los líderes a entender y desarrollar las capacidades organizativas impulsando las ventajas competitivas de la organización.

**ED. Gestión de riesgos** El Organismo ha desarrollado una **metodología de Gestión de Riesgos** en sus procesos, para identificar y gestionar los principales riesgos asociados los procesos operativos que pudieran incidir en la calidad de los servicios prestados y en sus actividades propias, que complementa, amplía y desarrolla el análisis realizado en el Plan de Dirección, donde se identifican los principales riesgos estratégicos de la organización. El análisis de estos riesgos, que abarca al conjunto del Organismo, se segmentan según su naturaleza interna o externa y se asocian en cada caso al macroproceso involucrado y en el que pueden tener mayor impacto, vinculándose igualmente a los motores del cambio asociados a los mismos. Se identifican, agrupan y seleccionan los riesgos que pueden: poner en peligro la correcta ejecución de los procesos o el cumplimiento de fechas clave, impedir que se alcancen los objetivos marcados, mermar la calidad de los servicios prestados o la satisfacción de los ciudadanos o bien poner en peligro el cumplimiento del presupuesto de ingresos municipal, y para todos ellos se estima la probabilidad de su ocurrencia y el impacto posible, en base a cuya combinación se establecen las acciones a implementar.

**ERP.** Periódicamente, en la **revisión por la Dirección**, se revisa la eficacia de la gestión de los riesgos - con las consiguientes adaptaciones, ajustes y propuestas de mejora - teniendo como base los eventos producidos y la auditoría interna del sistema de gestión de riesgos desde una triple perspectiva: Verificar la eficacia de las acciones puestas en marcha en el ejercicio precedente, evaluando la idoneidad de las mismas y si se ha logrado disminuir el riesgo (probabilidad o impacto); revisar la identificación de nuestros riesgos y su evaluación; realizar la valoración de los instrumentos utilizados para gestionar los riesgos y su despliegue.

Esta fase de aprendizaje y creatividad permite generar oportunidades de mejora o innovación en la gestión de nuestros riesgos y fomentan la introducción de nuevas formas de trabajar que ayuden a garantizar el éxito sostenido

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS

PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGOS	CAUSA	EFEECTO POTENCIAL	TRATAMIENTO
ATENCIÓN AL CIUDADANO (CLAVE)	Atención presencial	- Concentración de la demanda	- Coincidencia en Calendario F. de Periodos Vol. Recaudación. - Retrasos o deficiencia en los envíos de los documentos de pago. - Falta de comunicación o descoordinación interna - Incidencias en la gestión o recaudación.	- Aumento en tiempos de espera - Insatisfacción de los usuarios - Incumplimiento de objetivos. - Incumplimiento carta de servicios. - Estrés del personal.	- Planificación conjunta de calendarios de pago y emisiones - Dimensión adecuada de los recursos humanos asignados. - Coordinación y colaboración con los Dptos. Específicos de gestión: IBI, PLUSVALIA, IAE y Negociado de Fraccionamientos para poder contar con apoyos por su parte en momentos muy concretos.
		- Fallos o interrupción de servicios caída de Red o Servidores en aplicativos informáticos de gestión	- Fallo informático en la aplicación corporativa Suministro eléctrico/CEMI	- Imposibilidad de atender a los ciudadanos - Aumento en tiempos espera - Incertidumbre e inseguridad en los usuarios	- Informar al ciudadano y gestionar lo que sea posible. - Seguimiento y comunicación directa con CEMI para toma decisiones con respecto al público.
	Atención telefónica	- Difusión en los sistemas o aplicaciones de control de público	- Suministro eléctrico/Aplicativo - Incidencias en servidores - Incidencias en la aplicación	- Incertidumbre en los usuarios - Imposibilidad de control de objetivos y de la carta de servicios.	- Seguir atendiendo - Reasignación de recursos, distribución del público y control.
		- Concentración de demanda	- Coincidencia en Calendario F. de P. Vol. Recaudación - Retrasos o deficiencia en los envíos de los documentos de pago. - Dificultad comprensión comunicaciones escritas. - Falta de comunicación o descoordinación interna - Asignación de recursos en apoyo a la atención presencial	- Insatisfacción de los usuarios. - Aumento de abandonos de llamadas. - Desbordamiento de llamadas al contestador - Aumento carga de trabajo posterior (administrativo y llamadas) - Incumplimiento carta de servicios. - Estrés del personal.	- Planificación conjunta de calendarios de pago y emisiones - Dimensión adecuada de los recursos humanos asignados. - Coordinación y colaboración con el Dpto. de Sistemas de Información para apoyos en el trabajo administrativo

Imagen superior: ejemplo de una de las filas de la Matriz de Gestión de Riesgos



### 1c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos

**ED Gestión de los Grupos de Interés** Los líderes se implican en la gestión de los GI orientándose a entender, anticipar y dar respuesta a sus necesidades y expectativas, procurando su satisfacción. Para ello, desde 2003, Gestrisam viene identificando y segmentando sus GI con una metodología específica propia (ver 2a), en el contexto de los ciclos anuales de revisión y perfeccionamiento, y cuatrienales en la fase de análisis del Plan de Dirección. El análisis de las necesidades y expectativas de los GI, así como su priorización según su influencia y dependencia constituyen, junto a las encuestas de expectativas y satisfacción de los GI, la base de partida del Plan y son el referente principal sobre el que basar los distintos programas que conforman la estrategia del Organismo.

Entre 2018 y 2019, el grupo de trabajo formado por los componentes del **Comité de Calidad** culminó un específico ciclo de revisión en profundidad de los GI de Gestrisam con una nueva metodología, determinando sus segmentos, expectativas y priorizándolos. Desde entonces, con ocasión de la formulación del nuevo Plan de Dirección 2020-23, se acomete un nuevo ciclo de revisión sobre el trabajo anterior, que desde entonces se va actualizando anualmente con las Revisiones por la Dirección.

Los canales de comunicación preferentes se orientan al cliente-ayuntamiento, al cliente interno-personas y al cliente-ciudadanía, y se abordan igualmente con los principales aliados y con los colectivos socio-económicos más representativos en nuestra ciudad. Las encuestas se realizan a estos grandes GI de forma directa, y a la Sociedad mediante un combinado de técnicas directas e indirectas. Adicionalmente, se han identificado las potenciales áreas y procesos implicados en cada segmento, valorando oportunidades y tipos de alianza que permitan generar valor para todas las partes interesadas; como ejemplo, los numerosos convenios suscritos con terceros (ver Criterio 4).

Los líderes se implican activamente en la difusión y comunicación a la sociedad de la gestión, experiencia, saber hacer y mejores prácticas desarrolladas, proporcionando información y siendo referentes para otras organizaciones similares con quienes se intercambia conocimientos y experiencias, como se evidencia, por ejemplo, con la colaboración con otras agencias tributarias locales que se agrupan en el foro “**Ágora**”. Igualmente participan en actividades de asociaciones profesionales y organizaciones representativas como la **FEMP**, **FAMP** o mediante la organización de jornadas especializadas en materia de tributación local.

Los líderes animan a los GI a participar en actividades en beneficio de la sociedad implicándoles en actuaciones que demuestren el compromiso común en los distintos ámbitos del **ME de Responsabilidad Social** (ver 1e). Como ejemplo, los líderes participan activamente en la lucha contra la violencia de género. En el ámbito de la **Comisión de Igualdad** del Organismo se aprobó un **Protocolo contra el Acoso por razones de Sexo** en Gestrisam, en alianza con el Área de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Málaga, un **Protocolo para la Detección** durante nuestra atención al público de mujeres que pudieran estar siendo víctimas de violencia de género así como un **Protocolo de Medidas Preventivas contra la violencia de género** para el personal de Gestrisam. Estos protocolos han sido reconocidos a nivel nacional mediante varios reconocimientos que se encuentran publicados en el portal web (responsabilidad social/igualdad de género).

Desde el Comité de Responsabilidad Social Corporativa, denominado **Comité Social**, se impulsan y coordinan actuaciones de las personas para colaborar con colectivos desfavorecidos, mediante aportaciones económicas o recogida de alimentos y otros artículos de primera necesidad.

Por otra parte, los líderes han promovido la regulación del estado provisional de insolvencia, la declaración de fallidos y créditos incobrables a través del **Programa Gestrisam Solidaria** que pone a Gestrisam al servicio de los ciudadanos que atraviesan situaciones económicas sensibles, concretándose las actuaciones a desarrollar en el citado programa, que se desplegaron en base a las siguientes medidas estratégicas: Mejorar la coordinación e información de las Entidades Financieras; promover cambios normativos; fomentar la colaboración ciudadana; regular la declaración de insolvencia previa; simplificación, agilización y mejora de los procedimientos; atención integral personalizada para personas con dificultades económicas; sensibilización de las personas de Gestrisam; campañas de comunicación e implicación de los colectivos sociales, y contempla suspensiones cautelares de los procedimientos de embargo, modificaciones en los criterios para conceder fraccionamientos o aplazamientos así como la declaración de insolvencia de las personas deudoras que reunieran los requisitos necesarios. El **Defensor del Pueblo Andaluz**, en aplicación de sus competencias de supervisión de las Administraciones Locales la consideró como una buena práctica. También la **FEMP** la dio a conocer entre todos los municipios de nuestro país como “buena práctica tributaria”.

Destacamos en la perspectiva social la **Escuela Cívico Tributaria** que los líderes, en colaboración con otros GI, desarrollan en los centros educativos de la ciudad, creando conciencia social y comportamientos éticos en los miembros más jóvenes de la sociedad. O también los **Convenios de Colaboración con la Universidad** para la investigación, desarrollo, innovación, colaboración en el **Observatorio Tributario Andaluz (OTA)** y la formación de estudiantes de distintas, por citar unos ejemplos.

**ERP** Gestrisam revisa sistemáticamente la respuesta que se da a las necesidades y expectativas de los GI clave así como los valores que comparte en la cadena de valor mediante el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes **encuestas** de expectativas y satisfacción presencial, telefónica y telemática, encuestas de satisfacción interna, encuestas postservicio, estudios Ómnibus, satisfacción en los Encuentros Cívicos Tributarios, encuestas a proveedores, al Ayuntamiento, etc.

En los Comité de Dirección y Comité de Calidad los líderes analizan estos resultados y proponen mejoras en base al aprendizaje. Igualmente se analizan los resultados de las auditorías y de las **Quejas y Sugerencias** recibidas, así como la información directa e indirecta recibida de la ciudadanía en la prestación de servicios de atención multicanal.

Entre las mejoras llevadas a cabo basadas en estos procesos de reflexión y análisis, destaca el desarrollo de grupos de trabajo multidisciplinares que permiten la cooperación y coordinación en áreas clave para mejorar los servicios que prestamos, las diversas modificaciones y mejoras relacionadas con la atención al ciudadano y las instalaciones en las que esta se realiza, obras de mejora internas, los avances en aspectos organizativos de la **Escuela Cívico Tributaria** o del Programa **Gestrisam Solidaria**, por citar solo algunas; destacamos especialmente la creación del **OTA** accesible desde nuestra web, con vocación de divulgar numerosos aspectos de la fiscalidad local, y del **Comité de Expertos** formado por profesionales económicos y tributarios de reconocido prestigio en el ámbito académico, profesionales de diversas áreas colegiadas de la ciudad y representantes del mundo económico. Este comité de expertos permite ofrecer una mayor garantía de ética, responsabilidad y transparencia en la información ofrecida y compartida con todos los GI así como aumentar la eficiencia de los procesos y colaborar en el crecimiento y desarrollo social de la ciudad.

#### 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

**ED Innovación y Excelencia** Los líderes de Gestrisam son conscientes de la importancia de aprender y responder rápidamente cuando es necesario, por lo que han dotado a la organización de una estructura flexible y permeable que permita los cambios incluso estructurales, como se describirá con más detalle en el **subcriterio 1e**. Todo ello se consigue con la manifiesta **orientación a resultados** y asunción de responsabilidades articulada por la ya citada **“Actitud REDER”** en la que basan la mejora continua (**ver 1b**). El **compromiso con la excelencia** de todas las jefaturas y de sus colaboradores, adoptado hace ya más de una década, ha facilitado la presentación de candidaturas a diversos reconocimientos y acreditaciones, entre los que destacamos el **Premio Ciudadanía** de 2010, el **Premio Nacional a la Excelencia** en 2015 y el **Sello de Oro +500**, concedido ese mismo año y renovado en 2018, además de la **Carta de Servicios certificada**, todo ello reconocido por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) y por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública del Gobierno de España. De igual manera, han impulsado la modificación de los procedimientos para adaptarlos a la tramitación electrónica y digitalización de documentos, siendo el área líder en el Ayuntamiento de Málaga en esta cuestión al disponer del mayor número de procedimientos telemáticos de todo el holding municipal en la Sede Electrónica del Ayuntamiento (**Portal del Ciudadano**), al igual que en el ambicioso proyecto de **Simplificación Administrativa**, denominado **Plan SIMAD**, en el que reiteradamente Gestrisam ha obtenido premios municipales otorgados en esta materia, además de todos los recibidos en las convocatorias de los **Premios Municipales a la Calidad** anuales concedidos a personas o equipos del Organismo en las distintas categorías, que han reforzado su implicación y orgullo de pertenencia y que se recogen en el sub-portal de “Excelencia” de la web.

Para que las personas puedan hacer realidad sus metas profesionales, los líderes apoyan la formación de equipos que deseen mejorar la organización y sus procesos a través de los denominados **Grupos de Mejora**, en el que participan personas seleccionadas por su experiencia y conocimiento en la materia a innovar, fomentando el trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre todas las personas de la organización (**ver 3d**). Los Grupos de Mejora son desde 2003 una herramienta para aportar de manera sistemática soluciones a materias de especial complejidad y transversalidad, como son las tratadas en el grupo de trabajo de Bajas o en el de Domiciliaciones o en el de Devoluciones, Domicilios, Gestión de Riesgos en Procesos, Revisión de los GI del OA, Domicilio de Notificaciones o Devoluciones de Ingresos..., constituidos por personas de las áreas afectadas y de otras estructuras municipales, aliados u otros GI afectados.

Los líderes fomentan una cultura emprendedora que impulsa las ideas innovadoras y creativas con el convencimiento de que la innovación y la creatividad surgen con mayor fuerza si se dota de las herramientas, metodologías y sistemas que ayuden a las personas a desarrollarlas, incluyendo las políticas, los sistemas de gestión, la información y el conocimiento que la organización pone a su disposición. Además de las líneas de innovación y creatividad que se originan por el sistema de **Acciones de Mejora**, **Premios a la Innovación Interna** y facilitación de la comunicación con los líderes descritos con anterioridad, los líderes de Gestrisam han participado también activamente en los **Grupos de Innovación** promovidos por el Ayuntamiento de Málaga, coliderando la creatividad a nivel municipal. Son también varias las personas de la organización que se han acreditado como miembros del **Club de Innovadores Públicos (CIP)**.

**ERP** Son múltiples las mejoras implantadas fruto de la revisión y perfeccionamiento sistemático realizado en el seno del Comité de Calidad, incluso en el propio enfoque, como lo demuestra el rediseño del **Programa de Productividad por Propuestas de Mejoras de la Calidad de los Servicios**, objetivando nuevos criterios, estableciendo baremos..., o su transformación en 2016 en los **Premios de Innovación Interna**, en definitiva, orientándolo más a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de una cultura de excelencia entre las personas; las diversas reformulaciones del **Programa de Productividad por Objetivos**, que lo ha dotado de mayor precisión en sus contenidos y definición de metas.

Se ha mejorado la gestión y operativa de los **Grupos de Mejora** a través de la coordinación y comunicación entre departamentos y subdirecciones a partir de a) la información obtenida de las propuestas de acciones de mejora y b) de la solución a las dificultades detectadas en la atención a las quejas y sugerencias presentadas, como se evidencia en la puesta en marcha de nuevos grupos de trabajo en las emisiones de recibos y avisos de cargo en cuenta o en la realización de los inventarios de



formatos y comunicaciones externas. También se ha evolucionado en el funcionamiento de los **Grupos de Mejora** desde el formato clásico de Workshop al de auténtico **Grupo de Trabajo** multidisciplinar que usa la creatividad e innovación de sus miembros para mejorar. Todo ello mediante el análisis y aprendizaje desarrollado en el seno del mencionado Comité de Calidad.

**ED. Los líderes como modelo de referencia** Los líderes de Gestrisam apuestan de forma responsable por la igualdad y la transparencia. Desde 2009 han trabajado en diferentes acciones positivas que desarrollan la igualdad efectiva, corporativa e institucional, con el compromiso adquirido por parte de la Gerencia en documento público de abril del 2010 a promover la defensa y aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres, garantizando en el ámbito laboral las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo profesional. Este compromiso fue ratificado en el año 2014 y recientemente en 2019.

En 2014 se constituyó la **Comisión de Igualdad** propuesta por el informe-diagnóstico de Igualdad finalizado en 2011.

Gestrisam ha establecido con sus GI y entidades colaboradoras un **Pacto** entre organizaciones comprometidas por la **Igualdad de Género**. La adopción del Pacto establece las líneas generales que permitan introducir y desarrollar la perspectiva de género en las organizaciones adheridas.

En 2017 los líderes asistieron a las **Jornadas** “Hacia la transversalización de género en las Organizaciones” destinadas a entidades públicas y entidades privadas comprometidas con la Igualdad de Género, con el objetivo de dar a conocer las buenas prácticas y seguir avanzando hacia la transversalización de la igualdad de género en el ámbito de las organizaciones.

Gestrisam está acogida al **Protocolo de Igualdad del Ayuntamiento de Málaga** y es parte de las 9 áreas municipales impulsoras del **Plan Transversal de Igualdad**. Los líderes han participado en varios Seminarios de Igualdad como promotores e impulsores de esta estrategia en Gestrisam.

**ERP.** Detectar posibles áreas de mejora en la igualdad de oportunidades en la organización fue una de las conclusiones alcanzadas por los líderes de Gestrisam desde la evaluación de **Responsabilidad Social Corporativa** realizada en 2009 y un aspecto que se ha venido desarrollando desde entonces, cobrando especial impulso desde la citada creación del Comité de Igualdad en 2014.

En 2015 se llevó a cabo un segundo **Diagnóstico de Género** y en 2017 una **Auditoría de Género** donde se analizaron cualitativa y cuantitativamente las medidas de igualdad para detectar posibles brechas ocultas y diseñar las acciones positivas que procedieran, realizándose también una completa encuesta a todas las personas de la organización. El diagnóstico efectuado determinó que la igualdad en Gestrisam era una realidad, si bien se detectaron oportunidades de mejora en las que se ha avanzado desde entonces.

El conocimiento adquirido a raíz de dichos seminarios así como de los **Diagnósticos de RSC** y de género ha permitido implantar mejoras como la utilización de un **lenguaje igualitario** en los documentos desde 2009 o la inclusión de segmentación por género en todas las encuestas, ya que los aspectos básicos igualitarios y de diversidad, como pueden ser la igualdad de oportunidades en la selección, formación y promoción, ya se venían aplicando como principio de las relaciones laborales.

#### 1.e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

**ED. Gestión del cambio** Los líderes utilizan la **Gestión por Procesos** para gestionar el cambio de manera eficaz, estructurada e integrada a través de la planificación estratégica mencionada en este criterio y detallada en el siguiente. Son flexibles para la gestión del cambio como se verá en los ejemplos que expondremos seguidamente, fundamentando sus decisiones en la información disponible procedente tanto del sistema de medición de los indicadores (**SIGA**), como de su experiencia y conocimiento, del análisis que se elabora para formular la estrategia o de los factores identificados como **Impulsores del Cambio** en el Plan de Dirección. La fase de análisis y reflexión de la planificación estratégica integrada (ver [criterio 2](#)) permite a los líderes comprender aquellos fenómenos que impulsan al cambio orientando el desarrollo e implantación del Plan de Dirección. En la elaboración del Plan de Actuaciones posterior participan todas las personas, generando ideas creativas que son priorizadas por los líderes de forma ascendente hasta la aprobación final del Comité de Dirección y gerencia. En el caso de medidas (proyectos) que requieran un amplio despliegue de recursos, supongan especial dificultad, coste o esfuerzo, se realizan **pruebas piloto** que permiten evaluar mejor su conveniencia y viabilidad antes de su implantación completa, permitiendo perfeccionar los procesos asociados y anticipar los recursos necesarios para hacerlas realidad.

Por consiguiente, tanto SIGA como el Plan de Actuaciones y su seguimiento constituyen dos herramientas principales para la monitorización de la actividad del organismo, tal como ha sido planificada. De ese seguimiento surgen por ejemplo la modificación de aquellas metas cuya consecución puede verse comprometida, o también el replanteamiento de anterior la sistemática de fijación de objetivos asociados a indicadores, que resultaba excesivamente exigente para el progresivo cumplimiento de los mismos. Entre las medidas recogidas en los sucesivos Planes de Dirección que han influido en la progresiva consolidación de la cultura organizacional de gestión del cambio, adoptadas para adaptar nuestra organización a los cambios en el entorno legal, social y económico, podemos citar: La **transformación de personalidad jurídica** de la antigua Sociedad Anónima Municipal al actual Organismo Autónomo; la asunción de las competencias como **Órgano de Gestión Tributaria**, definido en la Ley de Bases de Régimen Local; la unificación y centralización de todos los **procesos de atención al ciudadano**; la apuesta decidida por la **excelencia** y el **liderazgo en administración electrónica**; la reciente decisión de iniciar los trabajos para contratar una **nueva**

**aplicación informática** que impulse la gestión; la **oferta de empleo público**, renovación de la bolsa y la promoción interna, en desarrollo en la actualidad, para anticiparse a la cobertura de las necesidades futuras de recursos humanos; el diseño de una **nueva estructura administrativa**, etc...

En concreto, la reciente crisis sanitaria ha puesto en valor la probada capacidad de los líderes para la toma de decisiones fundadas y oportunas basadas en la información disponible y en su conocimiento, al reordenar la actividad del Organismo en tiempo record, adaptándola a las limitaciones derivadas de esta situación extraordinaria. En particular, son destacables la inmediata organización e implantación del **teletrabajo** (con la determinante colaboración del aliado CEMI), la definición de las funciones preferentes o prioritarias de cada Subdirección, el sistema de comunicaciones internas y de seguimiento y coordinación de la actividad de todas las personas a distancia, la nueva organización de la atención a la ciudadanía mediante cita previa, así como la adaptación de las instalaciones para facilitar el cumplimiento de las medidas sanitarias obligatorias durante la etapa más crítica y con ocasión de la reincorporación progresiva, entre las más relevantes. En este proyecto ha sido decisiva la coordinación con diversos GI, como el propio Ayuntamiento, los proveedores y los representantes de las personas, cuya colaboración ha contribuido al éxito del mismo.

También, anticipando la crisis, tanto la derivada de la actual pandemia, como la anterior de 2008 a 2014, los líderes han rediseñado los procedimientos y su regulación para adaptarnos al nuevo escenario económico con **mayor flexibilidad y facilidades de pago**, aunque con el necesario refuerzo de la gestión ejecutiva que asegure el cumplimiento de los principios tributarios de generalidad e igualdad (ver 1c).

Abundando en la consideración de la dimensión social en el diseño de las políticas municipales en las que participa, tiene especial significación en este sub-criterio el desarrollo del ya mencionado programa **Gestrisam Solidaria** (ver 1c) que constituye un enfoque integral para dar protección a las personas deudoras con la Hacienda Municipal de Málaga que se encuentran en situaciones económicas delicadas o con riesgo de exclusión social. Proporciona una respuesta innovadora a problemas antiguos, poniendo a la administración tributaria al servicio de la ciudadanía, en este caso, al de los individuos más vulnerables, ayudándoles de manera personalizada a acceder a ayudas sociales, beneficios fiscales, aplazamientos, fraccionamiento y declaraciones previas de insolvencia. Gestrisam solidaria se ha convertido rápidamente en un referente para todas las entidades que utilizan el procedimiento de apremio en la recaudación de sus deudas, ya que ofrece una respuesta responsable y sensible en un contexto legal rígido y entorno económico desfavorable.

Además de las personas y los usuarios, que se tratan en criterios agente específicos, entre los GI más relevantes que los líderes implican en la gestión para el exitoso cumplimiento de la Misión, destacan, en la categoría de aliados, el **Centro Municipal de Informática** (CEMI) con el que se mantiene un contacto fluido a través de la centralización de la interlocución para las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo de la aplicación informática y de la administración electrónica, así como de cualquier innovación en software y hardware, y que está participando activamente en la contratación del nuevo aplicativo informático; los distintos **centros directivos y servicios municipales**, para el impulso, mejora y eficacia de la gestión tributaria - especialmente de la Delegación de Economía y Hacienda - la Tesorería municipal (cuyo Vice-Tesorero tiene su despacho en las instalaciones del Organismo para facilitar nuestra mutua interacción y asiste a las reuniones de nuestro Comité de Dirección), o la Intervención municipal, con quien se cuenta para la introducción de mejoras en procesos, como el de Contratación, o de Devolución de Ingresos Indevidos, entre otros; las **entidades financieras colaboradoras**, con las que cada cuatrienio se renueva su contrato de servicios, adaptándolo a las circunstancias del sector financiero y de la administración tributaria local; con otras administraciones, especialmente con el **Catastro**, con quien se tiene un convenio de colaboración para la gestión del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, y con la **Agencia Estatal de Administración Tributaria**, para el intercambio de información y la gestión recaudatoria fuera de los límites municipales; los **colegios profesionales**, especialmente los notarios y gestores administrativos, para la gestión de la Plusvalía e IVTM. Del grupo de interés Sociedad, los segmentos de **Universidad** (convenio de colaboración en diversos ámbitos de la gestión) y con los **colectivos socio-económicos** con los que se mantienen contactos permanente, especialmente para consensuar las reformas de las Ordenanzas Fiscales.

**ERP.** El aprendizaje se realiza sistemáticamente mediante diferentes herramientas que hemos mencionado a lo largo de este criterio, como el análisis y revisión del grado cumplimiento del Plan de Actuaciones y de la eficacia del Plan de Dirección, las Revisiones anuales por la dirección, Inspecciones de Servicios, Auditorías, Autoevaluaciones EFQM y revisiones planificadas de medidas (proyectos) con las consiguientes adaptaciones, ajustes y propuestas de mejora. En particular, las relaciones con los GI son permanentemente monitorizadas mediante reuniones específicas o relacionadas con proyectos concretos, para evaluar el adecuado alcance y la calidad de la cooperación mutua. Destaca en ello el CEMI, con el que se verifica el estado de las peticiones de mejoras y, en la actualidad, la renovación de los aplicativos. También con las Entidades Financieras colaboradoras, y en especial en 2021, cuando ha tenido lugar la renovación del convenio de colaboración en la recaudación de ingresos municipales.

## 2. Estrategia



*Puerto. Málaga*





**2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo**

**ED Conocimiento de nuestros grupos de interés.** La identificación de los GI, así como la **identificación de sus necesidades y expectativas**, constituye unos de los referentes esenciales sobre los que Gestrisam basa los programas que conforman su estrategia, articulada en el Plan de Dirección.

Gestrisam comenzó definiendo sus GI en 2003, con diversas mejoras en este proceso desde entonces hasta ahora. La actual **metodología propia de análisis y definición de los GI** fue aplicada por primera vez en 2018 por el Comité de Calidad, la cual perfeccionó su concepto y denominación, redefiniendo sus segmentos y expectativas y priorizándolos en función de su dependencia e influencia en la organización, perfilando además las distintas estrategias a desplegar para cada uno de esos segmentos en función de esa prioridad y de los canales de comunicación que nos permiten incorporar “su voz” a nuestra estrategia. La metodología establece revisiones anuales y cuatrienales.

Grupos de Interés	Segmentos	Necesidad/Expectativa	Cómo dialogamos
Ayuntamiento	Consejo Rector Junta de Gobierno Local Delegación de Economía y Hacienda Corporación	Eficiencia Sostenibilidad Económica	Reuniones, consejos, comités Encuestas abiertas (planificada)
Ciudadanía	Contribuyente Beneficiario Empadronado Gestores Asesores Grandes contribuyentes	Facilidades Atención Cercanía Seguridad	Comunicaciones y notificaciones personalizadas Atención directa Campañas de comunicación Encuestas (presencial, telemática telefónica, ómnibus) Quejas y Sugerencias Cuestionarios Post-servicio Reuniones focales
Personas	Comité de Empresa Representantes sindicales Categorías profesionales y jefaturas	Satisfacción Desarrollo Confianza Reconocimiento	Asambleas Reuniones ESI Quejas y Sugerencias Línea directa con la dirección
Sociedad	Sociedad malagueña y andaluza Sociedad nacional Comité de Expertos UMA Asociaciones y Colectivos socio económicos FEMP FAMP Medios de comunicación Administración y Servicios Públicos	Transparencia Solidaridad Eficiencia	Reuniones con colectivos Programa de Gestrisam Solidaria
Alianzas	CEMI Entidades Financieras Proveedores Otras Administraciones Públicas Otras Áreas municipales Colegios profesionales	Colaboración Agilidad Eficacia	Reuniones, convenios, seguimientos Encuestas abiertas a proveedores (planificada) Encuestas abiertas a EEFF (planificada)

Gestrisam prioriza los GI y segmentos en función de dos variables: - **Influencia**: en qué medida el Grupo de Interés tiene poder, autoridad o valimiento para influir en la organización y - **Dependencia**: capacidad que tiene el Grupo de Interés de elegir otra alternativa a la ofrecida por la Organización. El **Índice de Priorización** que se reproduce en el gráfico siguiente resulta del producto de las ambas valoraciones, y en función de la sub-cuadrícula en la que se sitúe cada uno de los GI, se afina el grado de prioridad que tiene para la organización y se proponen diferentes estrategias:

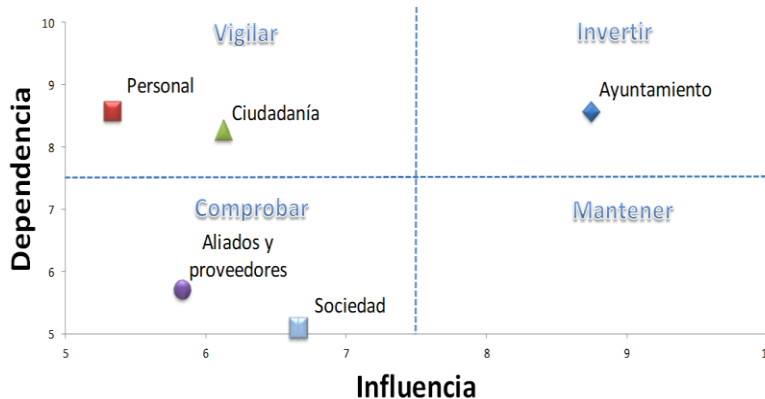


Imagen superior: Matriz de Asignación de Estrategia

**Invertir** (alta dependencia y alta influencia: prioridad máxima): dedicar los esfuerzos y recursos necesarios para dialogar y maximizar la satisfacción de sus expectativas.

**Vigilar** (alta dependencia y baja influencia: prioridad media): Se debe vigilar las posibles variaciones de influencia, por si aumentara. Los esfuerzos y recursos se deben mantener.

**Comprobar** (baja dependencia y baja influencia: prioridad baja): Se presenta la posibilidad de valorar la inversión de recursos y esfuerzos por si se estuvieran invirtiendo en satisfacer expectativas poco prioritarias.

**Mantener** (baja dependencia y alta influencia: prioridad media): Aunque en este cuadrante no se ubica ninguno de los identificados, la metodología propone mantener la participación, información, recursos y esfuerzos empleados en estos GI



La recogida sistemática de información y diálogo con todos los segmentos de los GI Gestrisam la sistematiza en una tabla de doble entrada, por ejemplo, esta es la fila de Entidades Financieras del grupo de interés “Aliados”.

DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS – fila Entidades Financieras (EEFF) como ejemplo					
Oportunidades	Limitaciones potenciales	Temas de Interés Principales	Herramientas de Diálogo	Compromisos y objetivos	ERP Actuaciones
<b>EEFF</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renegociación de condiciones</li> <li>Adaptación a la redefinición del servicio bancario</li> <li>Mejora del servicio al ciudadano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horarios de ventanilla</li> <li>Red de oficinas</li> <li>Limitación de servicios</li> <li>Competencia y costes en el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar servicio</li> <li>Satisfacción del cliente y minimización de quejas</li> <li>Pago telemático</li> <li>Domiciliaciones de pago</li> <li>Transmisión de datos</li> <li>Incidencias de cobro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección</li> <li>Convenio</li> <li>Reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempos de actualización de la BDF</li> <li>Mantenimiento del servicio sin costes</li> <li>Facilidades para administración electrónica y pago telemático</li> <li>Colaboraciones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Replanteamiento de la colaboración bancaria</li> <li>Impulso del cobro telemático</li> <li>Facilidades para el pago en nuestras oficinas</li> <li>Nuevo Convenio de colaboración en 2021</li> </ul>

**ED Estrategia basada en el conocimiento** Con cada **Plan de Dirección** -y sus revisiones- Gestrisam incorpora el análisis y previsión de los aspectos externos relevantes que pueden afectar a su actividad, que le permite anticiparse al impacto de los cambios en su entorno, incluidos los requisitos relevantes de obligado cumplimiento, y traducir los cambios identificados en potenciales escenarios futuros para la organización. En el mismo se tienen en cuenta las autoevaluaciones EFQM, las Auditorias e Inspecciones de Servicios así como las memorias, análisis y propuestas de los propietarios de los procesos

En concreto, en un capítulo específico del Plan de Dirección, denominado “**Análisis Externo**”, se intenta comprender y anticipar los factores que influyen en la sociedad y entorno, como los sociodemográficos, económicos, legales, de ámbito fiscal y tributario, políticos, medioambientales, tecnológicos, y de la sociedad de la información, utilizando el análisis de los resultados de una amplia batería de indicadores macro y micro-económicos, y la información secundaria obtenida de fuentes como el INE, IEA, FEMP, AEAT, Banco de España, Cámara de Cuentas, etc. Este análisis se completa con la metodología **DAFO** identificando especialmente nuestras amenazas y oportunidades. Entre la información analizada se identifican y calibran los efectos de los posibles cambios derivados de las políticas públicas y normas legales a las que se encuentra sometida la organización así como cualquier cambio esperado en estos ámbitos, o en otros, identificando escenarios futuros, estableciendo prioridades y asignando los recursos necesarios. Para ello Gestrisam tiene identificados los “**Motores del Cambio**”, es decir aquellos factores que podrían suponer cambios de escenarios futuros, motores que detecta con anticipación, analizando sus posibles efectos y aplicando a tiempo los cambios organizativos necesarios.

MOTORES DEL CAMBIO				
Motores Cambio	Potenciales escenarios	Procesos	Mecanismos para detectarlos	ERP Evidencia de cambios aplicados
<b>Legislación y normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En competencias y procedimientos</li> </ul>	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y actualización legislativa</li> <li>Participación en foros (Jornadas, FEMP, FAMP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de los procesos internos asociados a la gestión del impuesto municipal a la Plusvalía</li> <li>Notificación electrónica a personas jurídicas</li> <li>Modificación de los Estatutos del Organismo</li> </ul>
<b>Contexto económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenibilidad de ingresos</li> <li>Flexibilidad y facilidades de pago</li> </ul>	Reconocimiento de Derechos y Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y análisis de datos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestrisam Solidaria. Flexibilización del Calendario Fiscal. Facilidades de pago y otras medidas</li> <li>Ajuste de las previsiones presupuestarias de ingresos municipales</li> </ul>
<b>Expectativas de los grupos de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificaciones en la prestación de servicios</li> </ul>	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas, grupos focales, quejas y sugerencias, trato directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención Integral Personalizada y reorganizada en instalaciones renovadas</li> <li>Amplia implantación de la Administración Electrónica y el pago telemático (Portal del Ciudadano)</li> </ul>
<b>Innovaciones tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras en accesibilidad y seguridad</li> <li>Eficiencia en la gestión (administración electrónica)</li> <li>Actualización de hardware y software</li> </ul>	Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vigilancia tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiones para nuevo aplicativo informático</li> <li>Firma electrónica y Administración sin Papeles</li> <li>Renovación de equipos informáticos</li> <li>SIGA</li> </ul>
<b>Innovaciones en la gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia en la gestión</li> </ul>	Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje y benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión y adaptación permanente de los procesos internos</li> <li>Adaptación de la gestión presencial y telefónica a las limitaciones de la pandemia</li> </ul>
<b>Cambios políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva estrategia de gestión</li> </ul>	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas electorales, acuerdos del Gobierno Local</li> <li>Reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Dirección cuatrienal alineado con las legislaturas</li> </ul>

El inventario de las **amenazas y oportunidades** recogidas en el **análisis DAFO** en su perspectiva externa son también agrupados según estos motores del cambio, lo que amplía la perspectiva en la consideración holística de los mismos.

Como tercer pilar de la utilización de este enfoque de identificación de los cambios en el entorno externo, se realiza la recopilación de los principales **Riesgos Estratégicos externos**, que se asocian a los macroprocesos del Organismo involucrados, e igualmente a dichos Motores del Cambio, como se recogen en el Plan de Dirección 2020-2023:

RIESGOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	MOTORES del CAMBIO
Reformas normativas (Plusvalía, Techo de Gasto, Sistema de Financiación Autonómico y Local)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidación de Derechos</li> <li>Procesos de apoyo (Asesoría Jurídica)</li> <li>Procesos de Gestión (Planificación y Control)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación y normativa</li> </ul>
Desaceleración o crisis económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidación de derechos</li> <li>Recaudación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto económico</li> </ul>
Escenario político nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transversal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación y normativa</li> <li>Contexto económico</li> </ul>

**ERP** La identificación y segmentación inicial de los Grupos de Interés se realizó, como se ha dicho, en 2003, contando con ciclos de revisión y perfeccionamiento realizados en la fase de análisis del Plan de Dirección cuatrienal y en los seguimientos anuales por el Comité de Calidad. Destacan varias innovaciones y perfeccionamientos introducidos tras su identificación en 2003, segmentándolos desde 2009, priorizándolos a partir de 2011 y fijando estrategias específicas en base a esa priorización en 2018 y en el Plan de Dirección 2020-2023, para anticipar eficazmente sus expectativas y satisfacerlas de manera equilibrada y razonable de forma permanente.

El diálogo con los GI se revisa desde 2009 con cada Plan de Dirección con el fin de detectar cualquier cambio a incorporar en el desarrollo y revisión de la estrategia y políticas de apoyo de Gestrisam. En el **subcriterio 1e** hemos mencionado algunos ejemplos de aprendizaje consecuencia del diálogo con los GI, como las medidas adoptadas como consecuencia de la pandemia y de crisis anteriores, el Programa Gestrisam Solidaria, o la decisión de renovar los aplicativos informáticos para una mejor prestación del servicio público que tiene encomendado, todo ello contemplado en los sucesivos Planes de Dirección.

Por otra parte, la revisión periódica del análisis externo tiene normalmente lugar en el Comité de Dirección y en el de Calidad, con ocasión del seguimiento periódico del grado de ejecución del Plan de Actuaciones, en función del que se determina qué modificación del análisis inicial origina las desviaciones en dicha ejecución sobre las que se adoptan decisiones de cambio de estrategia, valorando además las posibilidades de incumplimiento de otras actuaciones. La **revisión global de este análisis externo** se produce con carácter general con motivo de la formulación del Plan de Dirección, y cabe destacar que en el del periodo 2020-2023 (aprobado por el Consejo rector en el segundo trimestre de 2020) se hizo notar que éste podría estar sujeto a una revisión posterior motivada por la evolución de la crisis sanitaria.

## **2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades**

**ED Estrategia basada en el conocimiento** Como se describió en el **subcriterio 1b**, los principales indicadores de Gestrisam, están integrados la aplicación informática **SIGA** de desarrollo interno que posibilita el seguimiento, control y análisis del rendimiento operativo del Sistema de Gestión implantado, el cual nos permite comprender nuestras capacidades y alcanzar los objetivos estratégicos.

El **análisis interno** que se documenta en el Plan de Dirección se basa en la revisión del comportamiento y evolución de esos indicadores durante el cuatrienio anterior, y se articula además sobre la evaluación del grado de ejecución de nuestra planificación estratégica y operativa (que se despliega mediante el Plan de Actuaciones). Como dato relevante de dicho análisis en el plan 2020-2023, el grado de cumplimiento del correspondiente al cuatrienio 2016-2019 fue de un 94%, el máximo de los todos los planes estratégicos elaborados hasta entonces por el Organismo. Por programas, todos superaron el 90%, salvo el relativo a Liderazgo y Compromiso que quedó muy próximo a dicha cifra (88%).

Por otro lado, en el proceso de planificación estratégica, se revisa con detalle el concepto de “**Propuesta de Valor**” de nuestra organización - entendida como aquellos factores esenciales que garantizan la sostenibilidad a largo plazo de la misma y de su misión – que se articula en base a **tres competencias clave**, que representan sus ventajas comparativas actuales y futuras.

**Nuestra Propuesta de Valor:** *Promovemos y facilitamos la relación de la ciudadanía con la administración tributaria municipal mediante una prestación de servicios cercana, ágil y eficiente, solidaria, sensible con las personas en riesgo de exclusión, transparente y participativa, aplicando las nuevas tecnologías al servicio de la Sociedad.*

**Colaboración ciudadana.** Fomentar la concienciación y colaboración ciudadana en el cumplimiento de sus obligaciones, favoreciendo la domiciliación y pago voluntario, conductas éticas y la lucha contra el fraude.

**Eficiencia en la gestión de ingresos y en la gestión del padrón de habitantes.** Cumplir con las previsiones de ingresos municipales como desarrollo de nuestra Misión y hacerlo de manera eficiente.

**Atención a la ciudadanía accesible y excelente.** Satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía facilitando trámites accesibles y fomentando la participación de la sociedad. Orientación hacia la excelencia de servicio.

### **Competencias Clave**



En su análisis, se evalúa el grado de desarrollo de los **4 Factores Esenciales** para el óptimo cumplimiento de estas competencias clave: Uso intensivo de las nuevas tecnologías y aplicación de modelos de gestión; Alta cualificación de las personas de Gestrisam; Condiciones laborales favorables; Buena coordinación y comunicación.

Las Competencias Clave están íntimamente relacionadas con las principales funciones encomendadas a Gestrisam y sirven de base para la orientación de los programas en los que se estructura nuestra estrategia, así como para desarrollar las capacidades potenciales de nuestro Organismo.

Adicionalmente los líderes de Gestrisam identifican los factores internos que impulsan el cambio en la organización para gestionar de manera eficaz el cambio, a través del análisis DAFO (centrado en este caso en nuestras fortalezas y debilidades), complementario al aludido análisis de variables internas y a la determinación de las áreas de riesgos estratégicos en su vertiente interna considerando, como se hace para la externa, su impacto en las competencias clave de la Organización, en orden a formular las distintas líneas estratégicas identificadas como “Programas” en el Plan de Dirección. El vínculo entre **riesgos estratégicos** internos, macroprocesos y motores del cambio se representa a modo de ejemplo a continuación para los dos primeros de los siete identificados para el Plan de Dirección 2020-2023:

RIESGOS ESTRATÉGICOS INTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	MOTORES DEL CAMBIO ASOCIADOS
Renovación de las aplicaciones informáticas para la gestión tributaria e impulso de la e-administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transversal (Derechos reconocidos, Recaudación, Inspección, Multas, Planificación y Control)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovaciones tecnológicas</li> <li>Expectativas de los grupos de interés</li> </ul>
Negociación de un nuevo Convenio Colectivo y renovación de la política de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación y normativa</li> <li>Innovación en la gestión</li> </ul>

Finalmente, como resultado del análisis externo e interno descrito, nuestro Organismo determina los **impactos de las amenazas y oportunidades**, así como de los riesgos estratégicos - en su condición de elementos externos a la gestión del Organismo, y por tanto de mayor dificultad de control directo – en las competencias clave de Gestrisam para completar el diseño de la estrategia:

COMPETENCIAS CLAVE	MOTORES DEL CAMBIO					EFECTO GLOBAL
	Legislación	Contexto económico	Expectativas GI	Innovaciones	Cambios políticos	
Colaboración ciudadana	ALTO	ALTO	BAJO	ALTO	BAJO	ALTO
Eficiencia	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO-ALTO
Atención a la ciudadanía	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
EFECTO GLOBAL	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	

En el capítulo 5.3 del Plan de Dirección se evalúan, punto por punto, estos impactos, y especialmente los relacionados con las nuevas tecnologías o las innovaciones en la gestión.

Gestrisam considera a sus aliados como un elemento clave para la mejora de sus capacidades mediante el análisis de sus competencias y potencialidades, por lo que ha identificado aquellos procesos y/o áreas susceptibles de establecer alianzas y las competencias clave que deben poseer para complementar o mejorar las del organismo. Esta metodología se despliega en el **subcriterio 4a**. De forma similar, Gestrisam ha identificado las áreas y/o procesos susceptibles de aplicar nuevas tecnologías (**ver 4d**) y modelos de gestión determinando su impacto potencial en el rendimiento; en la siguiente tabla se seleccionan algunas de las innovaciones más relevantes introducidas en los últimos años:

Tecnología-modelo de gestión	Procesos	Impacto ERP
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Información SIGA</li> <li>Gestión por Objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de información de indicadores de todos los procesos</li> <li>Toma de decisiones en base a resultados y tendencias</li> <li>Alineación de objetivos individuales con los estratégicos</li> <li>Motivación de las personas</li> <li>Sistema retributivo coherente con la estrategia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestor de colas</li> <li>Cita previa</li> <li>Sistema Sólidus (teléfono)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al ciudadano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoras en la atención al público</li> <li>Nuevas funcionalidades de atención</li> <li>Nuevas funcionalidades de atención</li> <li>Mejoras en el control del proceso de atención</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión de cartas agrupadas</li> <li>Tercer intento en buzón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ahorro de costes y espacio</li> <li>Reducción de tiempos de emisión</li> <li>Reducción de consumo de papel</li> <li>Mayor recaudación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación vía mensajes sms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al ciudadano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de los canales de comunicación con los ciudadanos</li> <li>Ampliación de nuestros servicios mediante el uso de las nuevas tecnologías</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Carpeta Ciudadana-Sede Electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplificación administrativa</li> <li>Tramitación telemática</li> </ul>

Tecnología-modelo de gestión	Procesos	Impacto ERP
•Contratación de nuevo aplicativo informático	•Todos	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejor control y acceso a la información fiscal de la ciudadanía.</li> <li>•Establecimiento de nuevos indicadores automatizados Obtención de estadísticas avanzadas</li> <li>• Mayor Efectividad y control en la gestión, recaudación e inspección.</li> </ul>

La implantación de innovadores modelos y sistemas de gestión también ha permitido a Gestrisam asumir su responsabilidad en la sostenibilidad en aspectos económicos, sociales, ambientales y legales, como se detalla en esta tabla y en el siguiente subcriterio.

APLICACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN		
E Modelo Gestión	D Experiencia realizada	ERP Aprendizaje obtenido
Modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica alineada con el modelo EFQM</li> <li>• Autoevaluaciones del Modelo EFQM 2004, 2008, 2012 (+500 puntos) 2015 y 2021</li> <li>• Sello de Bronce EFQM nivel + 300 puntos en 2008</li> <li>• Sello de Oro (+500) en 2015 y 2018</li> <li>• Premio Nacional Excelencia 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de puntos fuertes y áreas de mejora</li> <li>• Planes de Acción e introducción de mejoras</li> <li>• Comparaciones y obtención de reconocimientos</li> <li>• Actitud REDER</li> </ul>
Sistema de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación y certificación de ISO 9001 desde el año 2004 ininterrumpidamente. Alcance completo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de auditorías internas y externas</li> <li>• Revisiones por la Dirección</li> <li>• Mejora continua del Sistema de Gestión</li> </ul>
MERSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación del Marco Estratégico de RSC del Ayuntamiento de Málaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe diagnóstico de GESTRISAM</li> <li>• Planes de Acción e introducción de mejoras</li> </ul>
Cartas de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y difusión de nuestra Carta de Servicios</li> <li>• Certificación por la AEVAL desde 2.011 (primera organización certificada de la administración local) ininterrumpidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de evaluación de la Carta de Servicios</li> <li>• Revisiones por la Dirección</li> <li>• Introducción de mejoras</li> </ul>
Gestión por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de una gestión por objetivos con productividad asociada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de inspección de los servicios</li> <li>• Revisiones por la Dirección</li> </ul>
Sistema de gestión medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico medioambiental</li> <li>• Implantación de buenas prácticas medioambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe del diagnóstico medioambiental</li> <li>• Planes de Acción e introducción de mejoras</li> </ul>

**ED Compararnos** Nuestros principales resultados clave, así como diversos aspectos de nuestros procesos de gestión o de sus herramientas, son objeto de **comparación con otros organismos similares**, y algunas de las comparaciones a nivel de indicadores se presentan en los criterios 6 a 9.

Entre las diferentes actividades que se despliegan para compararse con **organizaciones de referencia** que permiten identificar áreas o elementos de mejora actuales y potenciales destacamos las del cuadro siguiente.

ACTIVIDADES DE BENCHMARKING		
D Actividad de comparación	Organizaciones de comparación	ERP Aprendizaje (ejemplos)
Comité de Expertos	Otros Municipios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativa del marco de tributación</li> </ul>
Participación en Foros intermunicipales FEMP...	Entes Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias y análisis de cambios. Metodologías innovadoras</li> <li>• Mejoras normativas del ámbito tributario y financiero</li> </ul>
Participación en la Comisión de Calidad municipal	Organismos, Áreas y Departamentos municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y análisis de actuaciones y propuestas de áreas y departamentos municipales</li> </ul>
Memorias de otras entidades locales	Entidades Públicas locales, autonómicas y estatales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de resultados clave, sistemas de gestión y encuestas de satisfacción</li> </ul>
Atención al ciudadano en organizaciones similares	Patronato Provincial, Ayuntamiento de Sevilla, Madrid y Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis comparativo en atención al público, carta de servicio, sistemas de gestión, encuestas quejas y sugerencias</li> </ul>
Exposición del desarrollo de aplicaciones informáticas	Organizaciones de Gestión Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de nuevas tecnologías en sistemas de información</li> </ul>
Jornadas sobre aspectos de RSC	Agentes de la Administración y entidades asociativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cláusulas sociales en subcontratación de servicios públicos.</li> <li>• Planes de igualdad en la Administración Local</li> </ul>
Jornadas sobre aplicación de legislación y evaluación de normativas	Profesionales del ámbito legal y económico de Administraciones Públicas Locales y cargos públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones de normativa europea y nacional</li> <li>• Formas de ejecución de procedimientos</li> <li>• Aspectos materiales y formales de la Inspección de Tributos</li> </ul>
Jornadas sobre gestión económico-financiera en las Entidades Locales	Responsables políticos y técnicos y personal adscrito a servicios económicos - financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias de organismos de gestión tributaria</li> <li>• Aplicación de la ley de estabilidad presupuestaria</li> <li>• Nuevas soluciones en la financiación local</li> </ul>
Congresos de modernización	Administraciones Públicas y universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias y propuestas innovadoras sobre mejora de los Servicios Públicos</li> </ul>
Reuniones ad hoc	Áreas municipales, organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de prácticas y conocimientos específicos</li> </ul>
Encuentros sobre telecomunicaciones	Responsables políticos y técnicos de Administraciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo régimen de notificaciones electrónicas</li> <li>• Políticas públicas en comunicaciones electrónicas</li> </ul>

**ERP** La identificación de las competencias clave se realiza de manera sistemática desde 2010, revisándose en la fase de “análisis y reflexión” de la planificación estratégica y en las reflexiones periódicas del modelo EFQM, (autoevaluaciones y memorias). Las competencias clave se perfeccionaron en 2013 evolucionando desde los anteriores “Factores Críticos de Éxito”, reduciéndose su número e identificando los “factores esenciales”, lo que mejora su comprensión como generadoras de valor compartido.



La más reciente evaluación y revisión relacionada con nuestros aplicativos informáticos y las TICs ha tenido como efecto inmediato la decisión de redefinir el enfoque de la sede electrónica y de la tramitación telemática, y de iniciar los trámites de contratación de una nueva aplicación informática de gestión, inspección y recaudación.

De la comparación con otras organizaciones han surgido iniciativas innovadoras, como el uso de códigos QR en nuestras comunicaciones y cartas de pago o el rediseño de la Memoria de Gestión que publicamos anualmente.

**2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan**

**ED Planificación estratégica integrada** El ME de Gestrisam (ver 1a) se desarrolla a través de una planificación estratégica coherentemente alineada con los ciclos de los gobiernos municipales; en el largo plazo se estructura en el Plan de Dirección y en el medio y corto mediante los Planes de Actuación y la Planificación de Gestión:

NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN GESTRISAM		
Nombre	Descripción	Periodo
Plan de Dirección	Programas estratégicos clave en periodo coincidente con las legislaturas municipales. Alinea los objetivos de la organización con las directrices políticas del gobierno municipal y la ciudadanía. Sometido a aprobación del Consejo Rector.	4 años
Plan de Actuaciones	Desarrollo operativo a medio y corto plazo del Plan de Dirección, concretando actuaciones, metas, plazos, responsables e indicadores. Seguimiento anual.	1-4 años
Planificación de Gestión	Planificación para el cumplimiento de objetivos de gestión. Complementaria e integrada con el Plan de Dirección y de Actuaciones. Por los responsables de procesos.	Ad Hoc

La Planificación Estratégica está normalizada conforme al proceso/procedimiento documentado G3A - PLAN DE DIRECCIÓN, siendo un proceso sistemático que consta de diversas fases, y que establece en el Plan de Dirección 2020-23 5 Programas, desplegados en cascada en 24 Medidas, con impacto en todos los procesos, y que sirven de base al Plan de Actuaciones..

A la fase de **análisis y reflexión**, descrita en los anteriores subcriterios, le sigue la **formulación de la estrategia** en la que, a partir del análisis anterior, se utiliza la herramienta de análisis DAFO/CAME para cada una de las estrategias definidas, que se utiliza para que las Subdirecciones determinan las **Medidas** a desplegar, se priorizan y seleccionan en función de su impacto coste y esfuerzo. Las Medidas resultantes se agrupan por su afinidad con los distintos **Programas** o líneas estratégicas, configurándose la primera versión integrada del Plan de Dirección, que se comunica a todas las personas de organización solicitando propuestas concretas de **Actuaciones** (143 en el Plan 2020-2023) y, en su caso, nuevas medidas, en un procedimiento participativo en cascada que concluye con el borrador del Plan de Dirección, que se revisa por el Comité de Dirección, hasta elevarse a definitivo para su aprobación formal por el Gerente y el Consejo Rector, que es el máximo órgano de gobierno de Gestrisam, compuesto por una representación proporcional de los grupos políticos que integran el Pleno municipal.

CRITERIO DEL MODELO EFQM	LÍNEAS ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)	ESTRATEGIAS (MEDIDAS)	GRUPOS DE INTERÉS BENEFICIADOS
LIDERAZGO	COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	Plan de Mejora de la Comunicación y Coordinación internas	Personas
		Medidas de coordinación con la Intervención y la Tesorería municipales	Ayuntamiento
		Impulso de actuaciones para la mejora de los recursos del OA	Aliados Sociedad
		Medidas para fomentar la participación y la mejora	Personas
		Programa de escucha e información a GI externos	Aliados
		Intensificar la participación de la Delegación de Economía y el OA en asuntos económicos y tributarios	Ayuntamiento
		Medidas de sistematización y difusión del análisis de resultados	Ayuntamiento Ciudadanía

Como ejemplo de esta sistemática recogida y ordenación de las propuestas y de la identificación de los GI expuesta en 2a, en el Programa asociado al "Liderazgo", hemos definido la Línea Estratégica "Comunicación y Participación" como se aprecia en el cuadro.

Esta aprobación formal al más alto nivel de la estrategia de Gestrisam, garantiza los recursos, inversiones y apoyo necesarios para los programas, así como el liderazgo en la planificación. Finalmente, en el **Despliegue e implantación**, el Plan de Dirección se articula en uno o varios Planes de Actuaciones que, como documentos de trabajo de ámbito interno, constituyen el desarrollo operativo a medio plazo del Plan de Dirección, materializándose en actuaciones concretas, con definición de metas, plazos, responsables y en su caso indicadores que permitan su seguimiento.

La identificación de las competencias clave descritas en 2b sirve a Gestrisam para analizar en qué medida cada Programa estratégico (asociado al criterio agente del modelo que corresponda) contribuye a la **sostenibilidad** de la organización:

RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ...	.. SU CONTRIBUCIÓN A LA			... Y A LA CONSECUCIÓN DE			
Criterios Agente y Programas estratégicos del Plan de Dirección 2020-2023 asociados	Sostenibilidad			Resultados Claves			
	Económica	Social	M-ambiental	Clientes	Personas	Sociedad	Claves
LIDERAZGO - Comunicación y participación	☺	☺		☑	☑		☑
ESTRATEGIA - Normativa e información	☺		☺	☑		☑	☑
PERSONAS - Reconocimiento y motivación		☺			☑		☑
ALIANZAS Y RECURSOS - Impulso de la administración electrónica y simplificación	☺	☺	☺	☑			
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS - Procesos orientados a la satisfacción del ciudadano		☺	☺	☑		☑	

En el **Comité Social**, en el que participan personas de todas las Subdirecciones, se despliegan las **medidas de apoyo** al cumplimiento de estos programas estratégicos mediante una planificación específica, con asignación de los recursos necesarios.

**ERP** En la fase de **seguimiento y evaluación**, la Gerencia y el Comité de Dirección revisan el desarrollo de los Programas, Medidas y Actuaciones planificadas y el grado de consecución de los objetivos. En caso de desviaciones importantes sobre lo planificado se celebran reuniones para su análisis y corrección.

A través de SIGA, los líderes analizan mensualmente la evolución de los indicadores de gestión, asociados a objetivos estratégicos, comparándolos con los objetivos y valores tolerables aprobados, y se generan de **Acciones de Mejora** automáticas cuando se producen desviaciones. De esta forma se mide y revisa la implantación de las actuaciones, y se impulsa la gestión del cambio por parte los líderes.

Finalmente, el **aprendizaje y perfeccionamiento** retroalimentan el proceso:

SISTEMÁTICA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Qué	Quién	Cómo-dónde	Cuándo	Qué genera
<b>Plan de Dirección</b>	Consejo rector Gerente Comité de Dirección	Reuniones Autoevaluaciones EFQM Revisiones planificadas	Anual Cuatrienal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes del grado de cumplimiento</li> <li>• Perfeccionamiento correcciones</li> <li>• Asignación de recursos</li> <li>• Nuevo Plan de Dirección</li> </ul>
<b>Planes de Actuaciones</b>	Jefes de Departamento Comité de Dirección Gerente	Reuniones Revisiones planificadas	Trimestral Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones de Mejora y correcciones</li> <li>• Nuevas Planificaciones</li> <li>• Reasignación de recursos</li> <li>• Informes de Revisión</li> </ul>
<b>Planificación de Gestión</b>	Jefaturas Comité de Calidad Subdirectores Gerente	SIGA Reuniones Auditorías-Inspecciones Revisiones planificadas	Mensual-Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Revisión</li> </ul>

Gestrisam mejora en cada ciclo su sistemática de planificación estratégica como se evidencia, por ejemplo, en las innovaciones introducidas en el Plan de Dirección 2020-2023, vinculando las líneas estratégicas (5 programas) con los criterios agentes del Modelo EFQM, o la nueva sistemática de priorización de las medidas.

## 2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

**ED Planificación estratégica integrada.** Todo el personal es informado de la estrategia según el Protocolo de Comunicación Interna, implicando a las personas en la gestión del cambio. La estrategia de Gestrisam se alinea con sus procesos y con la estructura organizativa gracias a un doble perfeccionamiento de enfoques: Por un lado el **diseño del Mapa de Procesos** se ha realizado teniendo en cuenta el encaje de la configuración del mismo y de los macroprocesos que lo componen con la estructura funcional del Organismo (con las reorganizaciones procedentes en caso de cambios en el organigrama o en procesos) y por otro lado, se ha perfeccionado una avanzada **correlación entre los objetivos/programas estratégicos, sus responsables funcionales y los procesos/indicadores**, como veremos a continuación.

Los **5 programas estratégicos** que se definen cuatrienalmente en el **Plan de Dirección** y son los encargados de orientar a Gestrisam hacia sus objetivos estratégicos y a su vez son el nexo de unión entre la estrategia y la gestión operativa al desarrollarse a través de los **Planes de Actuaciones** concretos, con responsables y plazos, asignación a procesos y con indicadores relevantes. Los objetivos (medidas y actuaciones) establecidos en el mismo se basan en las capacidades actuales y potenciales de la organización y de sus responsables, identificadas mediante la observación de la tendencia del rendimiento (mediante la mencionada evaluación periódica de dicho plan y de los resultados de SIGA) así como la comparación de éste con el de otras organizaciones.

Además, la fijación de los responsables de cada actuación, a su vez **propietarios de los procesos** afectados por la misma, asegura la traducción de las estrategias de la organización en procesos internos concretos, integrándose en la estructura organizativa a través de dichos responsables, que son los Subdirectores y/o las Jefaturas de los Departamentos.

Adicionalmente, las estrategias se planifican y ejecutan de forma sistemática para alcanzar los resultados definidos, bien de forma cualitativa o cuantitativa a través de indicadores asociados que controlan el desempeño, permitiendo que los cambios se implanten rápidamente y de forma armonizada a lo largo de los **15 macroprocesos y más de 150 procesos** y de la cadena de



valor, gracias a la fijación de plazos de implementación, que se establecen con visión global y de forma coordinada al tener en consideración otras actuaciones implicadas, los procesos afectados y los responsables de su despliegue. Con todo ello, los procesos y los flujogramas de los procedimientos fijan en el nivel operativo las **relaciones causa-efecto** permitiendo comprender los resultados y valorar el impacto de los cambios introducidos mediante la observación de los logros obtenidos y su cotejo con los planificados, como se indicaba al principio de este enfoque

Gestrisam es consciente de la importancia de la disponibilidad de recursos para el desarrollo de la organización, que asegura mediante la correspondiente dotación presupuestaria anual. Para la adecuada asignación de recursos financieros, físicos y tecnológicos a las medidas y actuaciones asociadas a cada programa estratégico, la elaboración anual de los presupuestos del Organismo tiene en consideración aquellas cuyo plazo de realización coincide con el ejercicio a presupuestar, para la asignación de los fondos que pueda requerir su desarrollo. Adicionalmente, los responsables de dichas actuaciones, aplicando la **“Metodología de conexión del presupuesto con la planificación estratégica”** establecida al efecto, completan una ficha de requerimientos en la que establecen las necesidades presupuestarias vinculadas a sus proyectos específicos.

**ED Impulso de la innovación: interna y en colaboración con nuestros grupos de interés.** La **innovación** es considerada como un proceso continuo en Gestrisam, que forma parte de su estrategia, incluyéndose específicamente en los objetivos, medidas y actuaciones del Plan de Dirección y en el de Actuaciones.

Las diversas propuestas de innovación, que se integran como medidas y actuaciones de despliegue de la estrategia en Plan de Actuaciones en el que se planifican las novedades de gestión, modificaciones elementos ya existentes o la introducción de nuevos. Las actuaciones innovadoras se basan en el conocimiento de los GI, teniendo presente a la Sociedad y las oportunidades que se detectan mediante la participación en jornadas y grupos de trabajo, convenios - como el “Convenio de Colaboración con la Universidad de Málaga para la investigación, desarrollo, innovación y formación”- las actividades propias de investigación o mediante el asesoramiento externo puntual.

**ED Comunicación y Coordinación** Gestrisam **comunica su estrategia con transparencia y de forma sistemática a sus GI relevantes**, utilizando los canales más óptimos en función de los aspectos a comunicar y de las expectativas de cada uno de ellos, como se detalla en esta tabla:

COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Grupo de Interés	Mecanismo de Comunicación		Frecuencia	ERP evaluamos la eficacia-comunicación
<b>Ayuntamiento</b>	• Reuniones del Consejo Rector		Anualmente	• Aprobación de los planes • Encuestas
<b>Ciudadanía</b>	• Carta de Servicios • Portal web (transparencia)		En cada periodo de planificación	• Encuestas • Quejas y Sugerencias • Resultados clave • Accesos a la web
<b>Personas</b>	• Gestriso • Siga • Intranet	• Mails • Reuniones	Periodos de planificación Seguimientos periódicos	• Encuesta de Satisfacción Interna • Grado de participación en el desarrollo • Grado cumplimiento de objetivos/actuaciones
<b>Aliados</b>	• Mails • Reuniones	• Portal web	Periodos de planificación Según proyectos	• Seguimiento de convenios y colaboraciones • Evaluación de proveedores • Encuestas
<b>Sociedad</b>	• Jornadas Cívico-Tributarias • Campañas de comunicación • Portal web		Anualmente	• Indicadores de percepción • Accesos a la web y apariciones en prensa • Encuestas

Como se descrito anteriormente, todas las personas de Gestrisam participan en la elaboración de su estrategia, desde el ME al Plan de Dirección y los Planes de Actuaciones, mediante un sistema participativo en cascada alentado por los líderes, que constituye la mejor herramienta de comunicación interna de la estrategia.

**ERP** De manera sistemática el resultado de cada uno de los programas estratégicos y los objetivos establecidos son evaluados y revisados. En la evaluación cuatrimestral del grado de cumplimiento del Plan de Actuaciones se detectan las principales áreas de aprendizaje y se perfecciona la validez de las propuestas planificadas y pendientes de implantar.

Gestrisam evalúa el impacto de su estrategia principalmente en el Comité de Dirección y el Comité de Calidad, utilizando un amplio conjunto de informaciones y técnicas de análisis innovadoras, por ejemplo, para cada objetivo, programa y medida se analizan los indicadores más relevantes, cuyo resultado interrelacionado es evaluado.

La evaluación de la eficacia de la comunicación se realiza mediante indicadores que evalúan el funcionamiento de los canales o medios de comunicación (p.e. asistencia a las reuniones, o accesos a la web) y mediante indicadores de percepción (p.e. satisfacción sobre la información recibida). En la Encuesta de Satisfacción Interna (ver [criterio 7](#)) se incluyen varios items relevantes para evaluar la comunicación y coordinación internas, tanto estratégica como operativa, vertical u horizontal. Como ejemplo de nuestro aprendizaje, podemos citar el rediseño de GESTRISO – una de nuestras herramientas de comunicación interna más potentes - realizado en 2019, que revisó, mejoró y amplió todos sus contenidos (ver [criterio 5](#)) o SIGA en 2020 y 21.



## 3. Personas



*Palmeral de las Sorpresas. Málaga*

### 3a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización

**ED. Planificación estratégica integrada.** En todos los programas estratégicos del **Plan de Dirección y Plan de Actuaciones**, de forma transversal, se definen medidas, actuaciones, objetivos, indicadores y niveles de resultados que deben alcanzar las **personas** para lograr los objetivos estratégicos (ver **criterio 2**).

Además de esta presencia transversal, en el Plan 2020-23 se define el **Programa 3 “Personas”** específico para este grupo de interés, alineando la planificación de los Recursos Humanos a la estrategia y procesos de Gestrisam. El P3 incluye 5 medidas y 22 actuaciones que tienen un adecuado grado de implantación según el último seguimiento trimestral de cumplimiento realizado, avanzando conforme a lo planificado. (ver en 3b el resumen de medidas y actuaciones del P3)

**ED. Gestión por Objetivos.** Gestrisam tiene implantada desde 2009, totalmente desplegada y mejorada anualmente, una **Gestión por Objetivos** que afecta directamente al trabajo de todas las personas, constituyendo una herramienta fundamental de orientación a resultados y a la mejora continua, permitiendo alinear la estrategia y estructura del organismo con sus recursos humanos y los objetivos personales. Fue diseñada consensualmente entre los líderes de la organización y la representación de los trabajadores, e impulsa la consecución de los objetivos por las personas mediante una **Productividad por Consecución de Objetivos** anual, variable en función del grado de consecución. La GxO está vinculada a CMI-SIGA y al Sistema de Gestión por Procesos para acercarla a cada actividad y orientar el trabajo de las personas de la organización.

El esquema básico se fundamenta en la distribución de **100 puntos** entre un conjunto de objetivos seleccionados anualmente:

- **50 puntos** para los objetivos **Generales**, estratégicos de máximo nivel, con carácter transversal, fijados por la Gerencia.
- **50 puntos** para los objetivos **Específicos** vinculados a procesos, a través del CMI-SIGA, propuestos por Subdirecciones y Jefaturas. Un total de 80 indicadores clave seleccionados del CMI-SIGA.

Con esta diferenciación consigue, por una parte, que la responsabilidad en los objetivos se comparta con todos los líderes, aumentando su motivación e implicación; y, por otra, que los objetivos específicos permitan orientar a las personas de cada área hacia actividades y objetivos operativos preferentes que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos.

Según el porcentaje de consecución anual, cada persona puede obtener una **retribución variable** de 2.500€, que se abonan en 4 plazos anuales: tres pagos a cuenta del 25% según los avances realizados y el resto en función de los logros obtenidos.

Tipo de objetivo	Resumen de Objetivos 2021	Ponderación
Generales (50%)	A. Porcentaje global de Recaudación. Derechos reconocidos y Recaudación. Segmentados.	30 %
	B. Absentismo.	10 %
	C. Direcciones de correo electrónico y teléfonos incorporados a la BD Fiscal.	10 %
Específicos (50%)	Por cada macroproceso-departamento se seleccionan del CMI-SIGA aquellos 4 indicadores más relevantes para contribuir a la estrategia de Gestrisam, conformándose una batería de 80 objetivos que deben alcanzarse cada año.	50%

**ERP** Para garantizar la fiabilidad de los resultados de los indicadores y objetivos, anualmente, se realiza una exhaustiva **Inspección de los Servicios** en la que se verifica y documenta el funcionamiento de la GxO, analizándose globalmente y en detalle el sistema de medición de Gestrisam, generando oportunidades de mejora que se trasladan al Comité de Dirección y a los líderes para perfeccionar el sistema, en ciclos de mejora continua desde 2009. El resultado de esta inspección también sirve de base para establecer de manera conjunta el siguiente programa de productividad por objetivos. Esta Inspección fue señalada como **Buena Práctica en el informe de la Cámara de Cuentas de Andalucía**.

**ED Gestión del cambio. Poner en valor a las personas.** Gestrisam tiene una estructura flexible, permeable y con las metodologías y herramientas adecuadas (GESTRISO, SIGA, GxO, GESCON, Planificación estratégica participativa,...) para impulsar la implicación de todas las personas en el logro de los objetivos estratégicos, gestionando su modelo organizativo de manera que permita una redefinición estructural cuando se anticipa necesario, **transformando las circunstancias en oportunidades de mejora**, como ha ocurrido en 2020 y 2021 durante la situación disruptiva provocada por la pandemia, en la que se han producido excepcionales avances en **digitalización, tramitación electrónica, teletrabajo, coordinación** entre departamentos y **nuevas formas de relacionarse** interna y externamente con los ciudadanos y otros grupos de interés, todo ello facilitado por la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, junto con la creatividad de las personas y su alto grado de colaboración, compromiso e implicación, -como se demuestra en los resultados de las **Encuestas de Satisfacción Interna** descritos en el **subcriterio 7<sup>a</sup>** -, que permiten la rápida adaptación de Gestrisam ante las circunstancias cambiantes.

Como vimos en el **criterio 2**, Gestrisam fomenta la **sistemática participación** de sus personas en la formulación de la estrategia: Marco Estratégico, Plan de Dirección y Plan de Actuaciones, según los **procedimientos documentados G3 - PLANIFICACIÓN y CONTROL**, como el **G3A - PLAN DE DIRECCIÓN**, además de su inclusión en **Grupos de Mejora** y en los **órganos ejecutivos formales** como el Comité de Calidad, Comité de Dirección, Comité de Responsabilidad Social, Comité de Seguridad y Salud Laboral, Comisión de Formación, Comisión de seguimiento, Comisión de Evaluación, o la Comisión de Igualdad, implicando a todos puestos en la formulación y el desarrollo de la estrategia corporativa, política de los recursos humanos, ámbito social, formación o **igualdad**.

**ED. Estrategia basada en el conocimiento (autoconocimiento).** Gestrisam escucha la voz de su personal a través de las Encuestas, las **Acciones de Mejora** y los **Grupos de Mejora** y procura su implicación contando con la colaboración de su representación legal (Comité de Empresa) y con diferentes estructuras de apoyo a la planificación (comisiones y comités) en diferentes ámbitos de los RRHH, como la selección, negociación colectiva, formación y prevención, entre otros aspectos.

Las **Encuestas de Satisfacción Interna (ESI)** (clima laboral ampliada) constituyen la principal herramienta de medición y evaluación de las actividades que afectan a los recursos humanos, valorando las 13 dimensiones relevantes a través de unos 100 ítems (ver 7a), revisando las estrategias, planes, objetivos y percepciones relacionados con las personas.

**ED. Comprometidos con la Igualdad de Género:** Gestrisam garantiza la igualdad y la equidad en la selección, formación y desarrollo profesional apoyándose en criterios objetivos y procesos que lo garantizan, gestionando el potencial de diversidad de las personas. Todos los años se reiteran y refuerza el **compromiso explícito de la gerencia**, formalizado desde 2010, con el impulso y fomento de medidas para conseguir la igualdad real en el seno del propio Organismo, fijando la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico de nuestra Política Corporativa y de Recursos Humanos.

El procedimiento documentado **A1-C Selección y Promoción** desarrolla y amplía la normativa aplicable a las Administraciones Públicas: oposición, concurso o concurso oposición, guía los procesos de oferta de empleo público y de promoción interna en el que se garantizan la imparcialidad y la igualdad de oportunidades. Gestrisam cuenta con una **bolsa de trabajo** formada por 40 personas, seleccionadas mediante convocatoria pública, desde la que, por orden de calificaciones obtenidas, se van incorporando para cubrir bajas o los picos extraordinarios de trabajo.

En base a uno de los objetivos de desarrollo sostenible establecidos desde la adhesión de Gestrisam al **Pacto Mundial** en 2010, renovada periódicamente, se han implementado tres protocolos específicos: **Protocolo Contra el Acoso Sexual y/o Sexista**, **Protocolo Contra la Violencia de Género para el Personal de Gestrisam** y **Protocolo contra la Violencia de Género detectada en la Atención al Público**. Estos dos últimos han sido premiados por la FEMP y el Ayuntamiento de Málaga, además de haberse incluido como buenas prácticas y difundidos en las alianzas creadas en el marco del **Pacto Gestrisam por la Igualdad de Género**, iniciado en 2017 con unas jornadas específicas.

**ERP** Se realiza el seguimiento trimestral y anual de los avances del **Plan de Actuaciones** que despliega los programas del **Plan de Dirección**, agrupado por programas y subdirecciones para analizar segmentadamente la mejora de las estrategias, programas y planes. Mensualmente el **CMI-SIGA** alerta de las posibles desviaciones de los resultados de los indicadores y, en su caso, se aplica un procedimiento sistemático de análisis de las causas y propuesta de acciones correctivas o de mejora conforme al G1B - ACCIONES DE MEJORA que son compartidas (práctica de la Gestión del Conocimiento) con toda la organización a través de **Gestrismo**.

Gestrisam gestiona su modelo organizativo y adopta métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo. Sistemáticamente se revisan los estatutos y se verifica la efectividad del diseño organizativo, existiendo un reglamento interno que permite cambios de manera ágil y eficiente o la formalización de la provisión de puestos y situaciones administrativas, habiéndose realizado cambios significativos en varias ocasiones, como por ejemplo, a partir de los resultados del **Estudio de Cargas de Trabajo** realizado en 2017, se han establecido actuaciones como el "**Plan de Sucesión del Talento**", la "**Implantación progresiva de la Evaluación del Desempeño para puestos de estructura**" y "**Definir las necesidades de Recursos Humanos a Medio Plazo para adecuar la dotación de recursos a las cargas de trabajo actuales y futuras**" que despliegan el programa **Personas** del Plan de Dirección y permiten la necesaria adaptación a los cambios. De igual forma, en 2020, del análisis y revisión del anterior Plan de Dirección se impulsó la adaptación organizativa para dar respuesta a las nuevas necesidades de la Inspección Tributaria Municipal y nuevos objetivos estratégicos de Recaudación que se apoyaron en una reestructuración de la subdirección así como en instrucciones (circulares) específicas, nuevos procesos e indicadores. Estos nuevos procesos se auditan anualmente y sus indicadores se revisan en la Inspección de los Servicios. En la Auditoría Interna expresamente se lleva a cabo la **revisión de la implantación de las Circulares** y se realiza una Inspección específica para comprobar su cumplimiento y verificar las actuaciones realizadas.

En un sentido amplio, la revisión y evaluación de los planes y actuaciones de RRHH se llevan a cabo desde el **Comité de Dirección** y las reuniones periódicas entre representantes de los trabajadores y del Organismo, basándose en la información procedente de cada uno de los ámbitos relevantes de la gestión de personas y avanzando en la mejora de la implicación de todos en la gestión de RRHH. Adicionalmente la **Revisión por la Dirección y auditorías interna y externa** permiten la evaluación, medición y aprendizaje de los mecanismos de participación de las personas en el desarrollo de la estrategia y política de RRHH.

Medimos la evolución de las medidas de igualdad mediante **Diagnósticos de Igualdad** con encuestas específicas cada 3 o cuatro años, evaluando el impacto de los enfoques desplegados. La pregunta central de los diagnósticos referida al grado de percepción en Gestrisam sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, presenta tendencias positivas tanto en la valoración de los hombres como en la de las mujeres. Fruto del aprendizaje surgido tras el primer diagnóstico, se constituyó en 2014 la **Comisión de Igualdad**, integrada desde entonces por 5 líderes y 2 representantes del Comité de Empresa, apostando de forma responsable por la Igualdad y la transparencia.

A estos mecanismos de revisión, se une la revisión de los resultados de la **ESI** realizada por el Comité de Dirección y el Comité de Calidad, que analizan además del resultado, su diseño, estructura y metodología, como por ejemplo, tras varios ciclos de profundas revisiones de la metodología utilizada desde 2009, se ha perfeccionado su estructura y su contenido, confeccionando una encuesta con trece dimensiones integradas con el modelo EFQM y alineadas con su estrategia, como ejemplo, destaca la ampliación de la valoración de la dimensión liderazgo con la introducción en 2017 y en 2019 de nuevas cuestiones sobre la valoración general del liderazgo en Gestrisam y segmentando la evaluación a los distintos niveles desde los que puede ejercerse el liderazgo con valoraciones 360 grados.

### 3b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas

**ED. Poner en valor a las personas.** El enfoque “Poner en valor a las personas” tiene reflejo directo en la estrategia de Gestrisam, incluida en actual Plan de Dirección 2020-2023 donde se establecen medidas y actuaciones que abarcan el desarrollo y retención del talento, y actuaciones específicas para el desarrollo de habilidades y competencias y para evaluar y ayudar a las personas a mejorar sus resultados, por ejemplo, el P3 Personas:

P.3.- PERSONAS			
MEDIDAS		ACTUACIONES	QUIÉN
<b>31.- Programa especial para el aumento de la motivación e implicación de las personas</b>	31.1.-	Estudio y revisión del sistema de productividad mejorando la segmentación de objetivos	ADMON
	31.2.-	Acción formativa acerca de técnicas de motivación para Jefaturas y Subdirectores	ADMON
	31.3.-	Reelaborar encuesta de satisfacción interna enfocada a la mejora de la motivación	ADMON
	31.4.-	Modelo de evaluación de desempeño para puestos de estructura	ADMON
	31.5.-	Implantación progresiva de la evaluación de desempeño para puestos de estructura	ADMON
<b>32.- Elaboración de un Plan Estratégico de recursos humanos y formación</b>	32.1.-	Plan anual de formación	ADMON
	32.2.-	Plan de provisión de puestos de trabajo	ADMON
	32.3.-	Mantener protocolo de comunicación directa de RRHH con el Dpto. Relaciones con los Ciudadanos para garantizar la normalidad de servicios de atención a la ciudadanía	AC-RRHH
	32.4.-	Planificar las sustituciones progresivas de puestos de estructura vacantes por jubilación	ADMON
	32.5.-	Definir las necesidades de recursos humanos a medio plazo para adecuar la dotación de recursos a las cargas de trabajo actuales y futuras	PCE
	32.6.-	Comunicar sistemáticamente a RR.HH. las necesidades formativas de la Subdirección	AJ
	32.7.-	Estudio de la viabilidad de bolsa interna de personal voluntario que puedan rotar y suplir, de modo temporal, necesidades ocasionales en otros departamentos	ADMON
<b>33.- Definición de las grandes líneas de la Política de Recursos Humanos y sus principales despliegues</b>	33.1.-	Plan de formación específico para las promociones internas.	ADMON
	33.2.-	Plan de sucesión del talento	ADMON
	33.3.-	Definición del estilo de liderazgo en Gestrisam como base de las políticas de RRHH	PCE
	33.4.-	Definir las inmediatas y las desarrollables a mas largo plazo	Todos
<b>34.- Medidas para el aumento de la satisfacción de las personas</b>	34.1.-	Firma de un nuevo convenio colectivo con el mayor consenso posible y que mejore el actual con sus sucesivas prórrogas.	ADMON
	34.2.-	Incremento de las actividades del Foro Social y ofertas al personal.	AC
	34.3.-	Instalación de placas de absorción acústica en zona de atención telefónica.	AC-A
	34.4.-	Impulso de la participación en proyectos de innovación (grupos de mejora) y premios	PCE
	34.5.-	Plan de mejora integral de funciones de la Subdirección de Recaudación	ADMON
<b>35.- Medidas de fomento del reconocimiento a las personas</b>	35.1.-	Profundizar en el reconocimiento de propuestas con resultados comprobados que favorecen a toda la organización	ADMON

Imagen superior: resumen del P3 del Plan de Actuaciones. Cada actuación tiene responsables, plazos, hitos e indicadores asociados.

Desde la creación del OA, se definen, y revisan anualmente, para cada puesto de trabajo las habilidades, competencias y niveles de rendimiento necesarios para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, identificando aquellas características de las personas que mejor contribuyen al éxito de su actuación en Gestrisam. Esta identificación fundamenta la política retributiva y plan de formación y permite potenciar las capacidades internas de la Organización para crear valor. De forma resumida y en relación a los planes de Dirección y Formación, las competencias y habilidades son:

DESPLIEGUE DEL PLAN DE DIRECCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN			
Programas del Plan de Formación	Programas Plan Dirección	Talentos a desarrollar (competencias y habilidades)	
Desarrollo de habilidades profesionales	todos	• Capacidad de Gestión	• Liderazgo
Desarrollo de habilidades directivas	1, 3	• Comunicación	• Orientación a resultados
Informática y Administración Electrónica	3, 4	• Flexibilidad	• Orientación al cliente
Desarrollo Personal e Idiomas	3	• Gestión del cambio	• Planificación y Organización
Normativa	todos	• Iniciativa/Innovación	• Trabajo en equipo

Además de la graduación de estas competencias generales (talentos) para cada puesto, el Departamento de Recursos Humanos también determina aquellas específicas, manteniendo la **Relación de Puestos de Trabajo** con las funciones, cualificación y habilidades necesarias de la persona que debe desarrollar cada puesto, lo que por comparación con el expediente-perfil personal permite asegurar que dispone de las competencias y formación necesarias para su máxima contribución, y en caso de detectar posibles carencias o desviaciones se cubren con formación específica o facilitando recursos y oportunidades para su desarrollo. Para ello, conforme a la sistemática dispuesta en el procedimiento documentado A1A – FORMACIÓN, anualmente se solicita a los líderes, y también a todo el personal, sugerencias de áreas formativas para reforzar las competencias profesionales y personales,

que sirven de base para el **Plan de Formación anual**. Por ejemplo, en 2021 se realizaron 80 propuestas formativas por parte de líderes y plantilla, que tras su análisis y agrupación, se han concretado en 44 acciones formativas para la oferta 2022: 17 cursos para potenciar Habilidades (Gestión de equipos de trabajo, Planificación y Organización, Cuadro de mando, etc.), 1 de Idiomas (Inglés), 11 de Informática/Administración Electrónica y 15 de Normativa (Modelo EFQM, Procedimientos Concursales, Ordenanzas Fiscales, etc.).

En 2020 tuvo especial relevancia la **formación en el modelo EFQM** realizado en colaboración con el **Club de Excelencia** a toda la plantilla, propuesta e impulsada por el Comité de Calidad y Comité de Dirección, que supuso ampliar el conocimiento y competencias en el modelo a todo el personal del OA, sumando un total de 915 horas, con una satisfacción de los asistentes de 7,48 y una valoración de la eficacia del 8,19 sobre 10. De igual manera, en octubre de 2021, 22 líderes (Gerente, Jefaturas de Subdirección y de Departamento) profundizaron en el modelo con unas **Jornadas de Formación y Sensibilización** previas a la **Autoevaluación EFQM**, suponiendo 99 horas de formación, con satisfacción de los participantes de 8,2 y valoración de la eficacia de 8,5. Para 2022 está planificada una nueva acción complementaria en el Modelo EFQM.

Gestrisam también desarrolla las competencias y habilidades de las personas que son necesarias para asegurar su movilidad dentro de la organización y su potencial capacidad de empleo. Potencia el talento a través de la formación y lo retiene mediante la asignación, en la medida de lo posible, de puestos de trabajo acordes a las habilidades y competencias demostradas, favoreciendo la movilidad funcional y procurando una equilibrada satisfacción mutua.

Además de la formación específica proporcionada por Gestrisam, todas sus personas tienen acceso a las acciones formativas organizadas a nivel municipal por su aliado Centro Municipal de Formación (CMF), que ofrece decenas de cursos cada año en los ámbitos generales de la esfera municipal, según los niveles de agrupación que se muestran en la imagen de la derecha (fuente:CMF).



Para asegurar la contribución de las personas, Gestrisam se asegura de forma sistemática de que dispongan los recursos óptimos para el logro de los objetivos, habiendo **alineado su planificación estratégica con la presupuestaria** para conseguir una dotación “a tiempo” en los gastos e inversiones ordinarios y también en las innovaciones y mejoras acometidas, según se explica con detalle en los **critérios 2 y 4**. Adicionalmente, y como explicamos en el **subcriterio 3b**, la **Gestión por Objetivos** constituye una potente herramienta de gestión mediante la que se evalúa sistemáticamente el desempeño y contribución de las personas, ayudándolas a mejorar sus resultados y compromiso con la organización y orientándolas a la estrategia del organismo.

**ED Comunicación y Coordinación.** Gestrisam apoya a sus personas desde antes de su incorporación, mediante el **Manual de Bienvenida** en el que se da a conocer a los nuevos trabajadores (de todas categorías y tipo de contratación, incluso en becas o prácticas) la información general del OA: historia, Marco Estratégico, Sistema de Gestión, Canales de Comunicación y de acceso a la información, estructura organizativa, Sistema de Gestión, CMI-SIGA, Acciones Mejora, prevención de riesgos laborales, seguridad de la información, etc. Cuando las personas se incorporan a un nuevo puesto de trabajo, se activa un periodo de tutorización por el que personas más experimentadas la acompañan durante las primeras semanas, supervisando el desarrollo de sus competencias, formación y desempeño en el puesto hasta que tenga capacidad para trabajar de forma autónoma, lo que se determina conjuntamente con la persona responsable del departamento.

**ERP.** El **Modelo de Evaluación de la Formación** implantado desde 2018 permite controlar la calidad del proceso formativo y medir sus resultados tanto de aprendizaje como de impacto sobre las competencias profesionales de los trabajadores. El proceso de evaluación se centraliza en el Equipo de Formación que recopila y analiza los resultados, elaborando una memoria final con un informe de evaluación del Plan de Formación y establece las oportunidades de mejora a desarrollar en el siguiente periodo.

Se evalúan todas las acciones formativas organizadas por el Organismo mediante dos cuestionarios específicos: uno para la Evaluación de la Satisfacción del personal formado al acabar cada acción formativa y el segundo para Evaluación de la Eficacia según el criterio de la jefatura de cada formado para así determinar el efecto de la formación en la mejora de las competencias en su puesto de trabajo. Esta última evaluación se realiza 3 meses después para tener un horizonte temporal amplio en el que se puedan demostrar con mayor claridad las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos.

Los Comités de Dirección y de Calidad analizan los resultados alcanzados del Modelo de Evaluación de la Formación y de las percepciones volcadas en la **Encuesta de satisfacción Interna (ESI)** (ver 3a y 7a), para la mejora de las estrategias, programas y planes. La ESI aporta información significativa de causa-efecto de las actuaciones desarrolladas, como la mejor valoración de las condiciones de trabajo, como la mejora acústica de las instalaciones por la inversión sostenible en Atención al Ciudadano (ver 4). Estos aprendizajes son elementos de entrada también en las revisiones anuales de la planificación estratégica. En estos comités también se revisa y evalúa periódicamente la participación en actividades de mejora, los premios a las mejores iniciativas mediante el **“Programa de Productividad por Mejora de los Servicios”** (3e), o los inherentes a la **Gestión por Objetivos**, explicados en el **subcriterio anterior**.

A nivel operativo, en el seguimiento mensual de los resultados del **CMI-SIGA** los responsables directos analizan las causas de las posibles desviaciones incluyendo cargas de trabajo, distribución de tareas, reorganización de puestos y selección de personal.



**3c. Las personas están alineadas con Gestrisam, implicadas y asumen su responsabilidad**

**ED. Gestión por Objetivos.** Las Medidas 3.4 y 3.5 del P3 (ver 3b) del Plan de Dirección 2020-23 planifican actuaciones que profundizan en la satisfacción y reconocimiento de las personas. Gestrisam cuenta con todas las personas y tiene en cuenta sus capacidades, competencias y aprendizaje, tratando de que aflore su potencial en un clima de alianza y cooperación, como se sistematiza en el **Manual de Liderazgo** (ver criterio 1), en los canales de **gestión del conocimiento** (GESCON, GESTRISO, CMI-SIGA y Portal del Empleado) o en la **Gestión por Objetivos** con Programa de Productividad con remuneración variable (ver 3a), que resulta clave para alinear los objetivos personales y de equipo con los de la organización, fomentando su autonomía y evaluando la efectividad de su actuación. En la GxO, los indicadores de cada equipo o departamento y sus objetivos están alineados con la estrategia del organismo favoreciendo la implicación de todas las personas, que se implican y conocen los objetivos propios y de equipo a través del **CMI-SIGA** y **Gestrismo**, ya que toda la información de objetivos y su seguimiento se comparte con toda la plantilla a través de estas herramientas, además de analizarse en las reuniones periódicas planificadas.

**ED. Impulso de la innovación: interna y en colaboración con nuestros grupos de interés.** La innovación en Gestrisam se produce en su sentido más amplio, afectando tanto a sus servicios como a los procesos, comunicación externa, estructuras o modelos organizativos, tratando de involucrar al mayor número posible de personas en la identificación de nuevas oportunidades de mejora, estableciendo para ello mecanismos que potencian la innovación y ponen en valor las propuestas como el procedimiento documentado de G1B - ACCIONES DE MEJORA por el que cualquiera puede proponer innovaciones.

Principales mecanismos de implicación de las personas en la Innovación		
Mecanismos	Descripción	Ejemplos de Innovaciones
Acciones Mejora	Propuestas de mejoras. Abierto a todas las personas.	Mapas interactivos para geolocalización de infracciones admvas.
Grupos Mejora	Equipos de trabajo temporales específicos.	Tratamiento de domicilios y notificaciones
Productividad por mejoras	Premios anuales internos abiertos que fomentan la innovación y mejora la calidad de los servicios prestados.	Macro VBA en Outlook para aplicativos de Email y Contestador
Auditorías	Control, correcto desempeño y oportunidades de mejora.	Cuadro de Mando Integral y SIGA
Comités	Órganos de gestión de varios aspectos de la organización.	Comité Social, Foro Social

El procedimiento de **Acciones de Mejora** en Gestrisam canaliza la innovación, mejora, aprendizaje y correcciones del Sistema de Gestión del Organismo. Se han implantado más de 1.244 mejoras desde su comienzo en el año 2004. Los líderes animan a todas las personas a proponer sus ideas innovadoras a través del canal de **Acciones de Mejora**, fácilmente accesible desde GESTRISO, donde se da visibilidad a las propuestas realizadas, compartiendo su detalle, resultado o estado de implantación. Todas las Acciones de Mejora son analizadas, priorizadas en función de los beneficios y recursos necesarios e impulsadas por los líderes de Gestrisam.

Adicionalmente, una vez al año, se seleccionan por los líderes las mejores de su área presentándose a los **Premios de Innovación Interna** (Programa de Productividad por Mejora de los Servicios) fomentando el espíritu de excelencia a todos los niveles y reconociendo los esfuerzos personales y de grupo. Las mejores, también se seleccionan para los premios municipales o nacionales. El **Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios** coordina, apoya y gestiona la participación y el impulso a la implantación de las propuestas y también genera Acciones de Mejora con actitud proactiva, en base a su amplio conocimiento de la organización y a su actividad de seguimiento, auditoría, además de la gestión del **Sistema de Quejas y Sugerencias**.

Gestrisam ha creado una cultura de innovación y aprendizaje en la que las personas se adaptan para dar respuesta a los nuevos retos que surgen, desde la atención especializada a deudores en riesgo de exclusión social con la puesta en marcha del **Programa Gestrisam Solidaria** (ver 3e y 4e) a la implantación del teletrabajo, la atención presencial mediante cita previa o el uso de webcams para la realización de Auditorías y de la Revisión por la Dirección. La respuesta ante los cambios que los retos exigen se refleja en su integración en la Gestión por Procesos, mediante su normalización, documentación y establecimiento de indicadores que permiten su revisión, evaluación y mejora (auditorías, inspección, Revisión por la Dirección...).

**ED. Difundir nuestras mejores prácticas.** En el criterio 1 se describía cómo los líderes se implican activamente en la comunicación de sus mejores prácticas y tratan de mantener y mejorar la imagen y reputación de la organización, sirviendo de ejemplo e impulso a todo el personal de Gestrisam. Además de promover la asistencia a jornadas, conferencias y actos internos, a través de este enfoque, se anima a todas las personas a participar en proyectos llevados a cabo con este propósito, por ejemplo con propuestas individuales o de grupo presentadas a los premios de calidad del Ayuntamiento, o mediante su **Adhesión Formal al Marco Estratégico de Gestrisam**, o bien participando en proyectos compartidos con otras áreas municipales como el **PAC-MIDO** (Plan de Acción en Calidad) o el **Club de Innovadores Públicos**.



Imagen superior: página de Gestriso dónde se difunden las AM.

**ED. RSC.** En todos los ámbitos de gestión de RRHH, se ha desplegado el enfoque a la **Responsabilidad Social Corporativa**, con la autoevaluación llevada a cabo y el consiguiente Plan de RS o mediante la creación del **Comité Social** en 2014 con el que Gestrisam reafirma su apuesta en esta materia e implica a todo el personal en el desarrollo de políticas que favorecen la comunicación y la cooperación sociales. Este comité es el órgano encargado de impulsar, fomentar y coordinar las actuaciones relacionadas con la ética corporativa y el fomento de buenas prácticas y buen gobierno. A través del Comité o directamente por iniciativa propia de las personas, dinamizadores sociales voluntarios, se promueven acciones de voluntariado y RS y se refuerza el buen hacer social en la Organización, contribuyendo a la mejora social, económica y ambiental de Málaga. En 2016 se creó el **Foro Social** como lugar de encuentro, comunicación e interrelación para todo el personal, abierto a las sugerencias, propuestas, comentarios e iniciativas de todas las personas, favorece la creatividad, comunicación, cultura y bienestar y hace partícipes a todos del compromiso social y con el **Pacto Mundial** de Gestrisam.

**ERP** Algunos de los mecanismos de evaluación y revisión de cómo se alinean las personas con las necesidades de la organización son los inherentes al seguimiento mensual de resultados del CMI-SIGA y a la revisión anual del Plan de actuaciones. Adicionalmente, las propuestas de innovación son evaluadas tanto internamente en los Premios anuales a la Innovación como externamente en los Premios de Calidad e Innovación del Ayuntamiento. Las bases y los reconocimientos se revisan periódicamente, actualizándose y adaptándose a los cambios, por ejemplo el cambio introducido en los Premios de Innovación en 2021, ampliando su dotación presupuestaria y dos nuevas modalidades: **Premio Ideas Innovadoras** y **Premio Innovamos** al grupo o departamento más implicado durante el año.

La **Actitud REDER** se despliega también se despliega mediante el procedimiento de **Acciones de Mejora**, el cual refleja la evaluación, revisión, aprendizaje y mejora compartidas por todo Gestrisam. Ante cada acción propuesta o generada (resultados del CMI-SIGA, quejas, auditorías), surge una mejora tras el análisis y evaluación de los servicios, procesos, estructuras...

Ejemplos de perfeccionamiento del enfoque RSC es la incorporación al Pacto Mundial del reporte de la memoria anual de RS-GRI y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mediante el seguimiento del Plan Actuaciones RSC y a través de la ESI se evalúa la Percepción de la sociedad con valoraciones sobre Impacto global en la sociedad, Impacto en la economía, servicios y vida social del entorno, Imagen y reputación e Impacto ambiental. (Ver 8a)

### 3d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

**ED. Comunicación y Coordinación.** Además del P3 (ver 3b) las actuaciones que afectan a las personas se presentan de forma transversal en todos los programas del Plan de Dirección, evidenciando la gestión integral de los RRHH, por ejemplo:

PROGRAMA P2. ESTRATEGIA	
Medidas (relacionadas)	Actuaciones (relacionadas)
Perfeccionamiento de la información del sistema y de los indicadores para su control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar una nueva configuración del Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad (SIGA) y estudiar su implantación a nivel de tareas individualizadas.</li> <li>• Potenciar uso SIGA y GESTRISO.</li> </ul>
PROGRAMA P1. LIDERAZGO	
Medidas (relacionadas)	Actuaciones (relacionadas)
Plan de Mejora de la Comunicación y Coordinación internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un canal interno de comunicación para compartir asuntos de interés y actualidad -info flash-.</li> <li>• Atribución de funciones y responsabilidades concretas a una Subdirección, Dpto. y Ngdo. de estas materias.</li> <li>• Celebración de reuniones periódicas de Subdirecciones y Dptos. para seguimiento de asuntos y motivación de equipos, con un especial seguimiento de los acuerdos adoptados.</li> <li>• Creación de un sistema de alertas informativas y legislativas sobre asuntos de interés transversal.</li> <li>• Establecimiento de un Protocolo de información jurídica para las Subdirecciones y Jefaturas de Dpto.</li> <li>• Plan estratégico de Comunicación Integral (P.E.C.I.).</li> <li>• Crear listas de correo internas con destinatarios agrupados según contenidos.</li> <li>• Mejoras en la coordinación y definición de contenidos, espacios y solapamientos entre los instrumentos de información disponibles (portal del empleado, emails informativos, gestriso, gescon, web del OA, RSC,...) .</li> <li>• Creación espacio compartido a nivel de Dptos. dónde se recojan todas las emisiones externas colectivas.</li> </ul>
Impulso de actuaciones para la mejora de los recursos del OA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar formación en herramientas de gestión de proyectos compartidos.</li> <li>• Inicio de proyectos mediante herramientas de gestión compartidas.</li> </ul>

La **comunicación interna** en Gestrisam es considerada un factor esencial para el óptimo cumplimiento de las competencias clave, siendo instrumento en la gestión del cambio y en la modernización de la organización. Se han identificado las necesidades básicas de comunicación para a partir de ellas elaborar el **Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna (PCCI)**, sistematizado y documentado en la **Circular 34**, donde se determinan las **necesidades segmentadas de Comunicación de todos los Grupos de Interés** de Gestrisam para organizarlas por los distintos canales de comunicación utilizados, lo que favorece la revisión, evaluación y aprendizaje, al tener cada canal su responsable de seguimiento. 11 de las 69 Circulares en vigor están dedicadas a la comunicación en Gestrisam, habiendo demostrado el **canal de Circulares**, sistematizado en el procedimiento documentado G1G - CIRCULARES E INSTRUCCIONES, su eficacia para transmitir instrucciones y criterios a todas las personas.

Gestrisam crea una cultura de mejora de la eficacia de la colaboración y el **trabajo en equipo**, animando y proporcionando los recursos necesarios para la creación de equipos de trabajo multidisciplinares, **Grupos de Mejora**, que permiten la cooperación y

coordinación en áreas clave con la finalidad de detectar e investigar mejoras en toda la cadena de valor, plantear soluciones a problemas propios de la organización y promover la participación de todos los niveles organizativos:

D Ejemplos de GRUPOS DE TRABAJO		
Grupos de trabajo	Objetivos	ERP Resultados
Grupo de mejora Devoluciones (en desarrollo)	Unificar criterios en el tratamiento de devoluciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificación del procedimiento</li> <li>• Evolución de Indicadores que permitan el control y mejora</li> <li>• Reducción de tiempos medios de tramitación</li> </ul>
Grupo de mejora Procedimiento de bajas y suspensiones	Unificar criterios y procedimientos para las suspensiones y bajas de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios normalizados, transparentes y auditables</li> <li>• Determinación de las autorizaciones y niveles de responsabilidad</li> <li>• Identificación y cuantificación de los orígenes</li> <li>• Simplificación del procedimiento</li> <li>• Indicadores que permitan el control y mejora</li> <li>• Mejoras en la comunicación y coordinación</li> </ul>
Grupo de mejora domicilios y notificación	Mejorar el tratamiento de los domicilios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circular "Criterios para el eficaz tratamiento de los domicilios"</li> <li>• Revisar los protocolos de recuperación de domicilios</li> <li>• Refuerzo de recursos destinados al tratamiento de domicilios devueltos</li> <li>• Tratamiento de las notificaciones omitidas</li> <li>• Sistematizar cambios del Callejero Municipal</li> <li>• Depuración de inscripciones tributarias</li> </ul>

A través de sus líderes, Gestrisam comunica su marco estratégico de manera sistemática a todo el personal (ver 2d) permitiendo que todas las personas participen en su consecución y demuestren su contribución. Desde 2020 se ha implantado un nuevo mecanismo de comunicación denominado **INFOFLASH**, por el que de forma rápida y breve, el gerente informa directamente a todas las personas de la organización sobre aspectos relevantes de actualidad e interés general.

**ERP** A partir de los resultados de la **ESI** se evalúan las Nuevas Estrategias implantadas y se evalúa y perfecciona la satisfacción con el Trabajo en Equipo y con otras dimensiones relacionadas como el Desarrollo Profesional (ver 7a) que fundamentan el desarrollo de estos enfoques. Como ejemplo de la mejora de la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo, en 2021 partiendo de los resultados del proceso y a propuesta de una acción de mejora, se propone un grupo de trabajo de devoluciones que reimpulsa y actualiza las conclusiones del primer grupo de trabajo de devoluciones (2007).

Con el objetivo de mejorar la eficacia de la comunicación estratégica, su enfoque y despliegue se revisan sistemáticamente en el seno del **Comité de Dirección** con múltiple información de entrada, incluida las conclusiones de las auditorías interna o el análisis de la dimensión Comunicación de la **ESI** en la que se evalúan los mecanismos ascendentes, descendentes y horizontales de comunicación interna, y los distintos canales de comunicación. Ejemplo de perfeccionamientos son la Adhesión del personal al Marco Estratégico o la ampliación del acceso al CMI-SIGA a todas las personas a través de Gestriso. Igualmente, la comunicación interna y el PCCI se revisan con una periodicidad mínima anual, habiéndose producido numerosas mejoras desde su implantación en 2005, que fue fruto de un grupo de mejora ad-hoc formado por ocho mandos intermedios.

La eficacia del **Canal de Circulares** se revisa expresamente en cada auditoría y se realizan Inspecciones de Servicios específicas, como la efectuada en 2021 sobre la Circular 56 – Fallidos, cuyo resultado propició un plan de mejora.

### 3e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

**ED. Poner en valor a las personas** El reconocimiento a las personas tiene reflejo directo en la estrategia de Gestrisam, diseñando de forma coherente con la política y estrategia del Organismo su política retributiva y de beneficios sociales. Con los objetivos de reconocer los esfuerzos y logros, y motivar a las personas para que se impliquen en la mejora del servicio público, el programa de reconocimientos en GESTRISAM refuerza la dedicación y responsabilidad delegada. Por ejemplo, la Medida 3.5 del P3 (ver 3b) del Plan de Dirección 2020-23 planifica nuevos avances en reconocimiento en dicho periodo.

El desarrollo de la política retributiva tiene su reflejo en los conceptos que integran las remuneraciones de los trabajadores cobrando especial importancia, no tanto por su cuantía sino por su significación, los complementos variables de **productividad**:

Programas de Productividad en GESTRISAM		
Programa Productividad	Descripción	Personas implicadas
Consecución de Objetivos	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Toda la plantilla
Puestos de Estructura	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Directivos y Mandos Intermedios
Puestos Base	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Toda la plantilla
Mejora de los servicios	Incentivos a Acciones de Mejora implantadas, Innovación y Creatividad	Toda la plantilla
Especial Dedicación	Desempeño de puestos de especial dedicación (atención a circunstancias puntuales)	Directivos y Mandos Intermedios
Puestos de Trabajo Específicos	Puestos de trabajo con su especial dificultad técnica, dedicación, responsabilidad, incompatibilidad, peligrosidad o penosidad	Puestos con funciones específicas
Mantenimiento de estándares de Calidad	Créditos horarios vinculados a la consecución de objetivos específicos de calidad y acciones formativas (previo a negociación de convenio colectivo)	Toda la plantilla



Como se ve en la tabla anterior, además de la productividad por consecución de objetivos (explicado en 3a), Gestrisam ha establecido productividades directamente vinculadas a la innovación y mejora, como la Productividad por Mejora de los Servicios, así como productividades específicas para compensar circunstancias diferenciadoras en algunos colectivos de personas, que se suman a las herramientas de atención, como la flexibilidad horaria, beneficios sociales, etc. que superan ampliamente los requisitos legales.

Como vimos en 3c cualquier persona puede detectar y presentar propuestas de innovación mediante el procedimiento documentado G1.B **"Acciones de Mejora"**. Las mejores de cada año son premiadas a través del programa de **"Productividad por Mejora de los Servicios"** que se convoca anualmente bajo la denominación de **Premios a la Innovación** en Gestrisam con tres modalidades diferentes: Modalidad A: **Premio de Innovación y Mejora**, para proyectos implantados, Modalidad B: **Premio a las Ideas Innovadoras** y Modalidad C: Premio Innovamos, que reconoce la dependencia o grupo que más ha contribuido a la innovación y mejora durante ese año. En el año 2021 se han seleccionado 3 candidaturas a la modalidad A, 8 a la modalidad B, y 6 a la modalidad C. Algunas de ellas son: *Pagos por QR, Simulador Cálculo Nueva Plusvalía, Ayuntamiento sin PET, Foro Interno en Departamentos, Innovaciones en Motivación del Personal, Gestrisam APP, Al Resguardo, ...*

Por su parte, los **Grupos de Mejora** impulsan el trabajo en equipo, fomentando el apoyo, reconocimiento, atención y la colaboración entre individuos y equipos a todos los niveles de la organización, por ejemplo, el creado para mejorar, promover y asegurar el uso del lenguaje igualitario en todos los documentos y comunicaciones de Gestrisam.

Como veremos más en detalle en el **criterio 4**, mediante el uso intensivo de la informática y tecnología, Gestrisam se adapta al escenario global caracterizado por la diversidad de las personas y las nuevas formas de trabajar favoreciendo la atención a las prioridades y necesidades de sus trabajadores, optimizando los métodos de gestión y trabajo, destacando desde 2020 los excepcionales avances que se han producido en teletrabajo, digitalización, tramitación electrónica, coordinación entre departamentos y nuevas formas de relacionarse interna y externamente, transformando las circunstancias, por ejemplo las propiciadas por la pandemia, en oportunidades y mejoras que permanecen.

Gestrisam fomenta e impulsa numerosas medidas que aseguren el equilibrio en la vida personal, familiar y laboral de las personas -con perfiles diversos- que forman la organización, medidas directamente vinculadas a los aspectos básicos igualitarios y de diversidad del **Plan de Igualdad**, así como los amplios **beneficios sociales**, de aplicación a toda la plantilla, donde destaca la flexibilidad horaria, seguro médico para trabajadores y ventajas de adhesión para sus familiares, seguro de vida e incapacidad para toda su plantilla, prestaciones sanitarias y ayudas a estudios para trabajadores/trabajadoras e hijo/as y cónyuges desempleado y permisos para la conciliación familiar (permiso especial para cuidados de hijos/as y ascendientes, así como la ampliación a tres semanas del permiso por maternidad y paternidad). En 2014 Gestrisam obtuvo el reconocimiento como **"Organismo Conciliador"** por la Asociación ACREM, asociación que trabaja por el cambio social hacia la igualdad efectiva.

**ED. RSC.** Gestrisam respeta la diversidad de las personas de la sociedad receptora de sus servicios, la cual queda reflejada en su plantilla. A través de cooperaciones con la Universidad, institutos y asociaciones, acoge todos los años a una decena de estudiantes en prácticas, que en algunos casos han accedido a las pruebas de selección y se han incorporado en la plantilla.

**El programa Gestrisam Solidaria** proporciona una respuesta innovadora a problemas antiguos, poniendo a la administración al servicio de la ciudadanía, en este caso, al de los individuos más vulnerables, ayudándoles de manera personalizada a acceder a ayudas sociales, beneficios fiscales, aplazamientos, fraccionamiento y declaraciones previas de insolvencia.

En su despliegue se ha reforzado la vocación de responsabilidad social, se ha mejorado la coordinación e información interna y con otros grupos de interés (Entidades Financieras, otras áreas del Ayuntamiento, ciudadanía...), consiguiendo avances en la simplificación y mejora de procedimientos y sensibilizando a las personas de Gestrisam con la ciudadanía dando lugar a la implantación de un Protocolo específico, referente internacional asumido y reconocido por la FEMP y FAMP.

**ERP** En el subcriterio 3a se ha descrito el proceso seguido por Gestrisam en la evaluación y revisión de sus planes y actuaciones en la Gestión de RRHH. Esta evaluación y revisión se llevan a cabo desde distintos órganos: Comité de empresa, Comité de Seguridad y Salud Laboral, Comité de Dirección, Comisión de Formación, Comisión de seguimiento, Comisión de Evaluación, Comité Social y Comisión de Igualdad. Específicamente, su política retributiva, las medidas retributivas, de conciliación y beneficios se revisan de forma periódica en el seno del Comité de Dirección, contando con la participación del Comité de Empresa que aporta la percepción y las necesidades del personal y por distintas estructuras existentes como la comisión de seguimiento del convenio colectivo. Destaca como ejemplo de aprendizaje en el enfoque la incorporación de objetivos estratégicos específicos en el Plan de Dirección, estando el vigente programa de productividad por objetivos actualmente en fase de revisión tras el aprendizaje de los últimos años.

También, de manera sistemática mediante la **ESI**, se evalúa y revisa la satisfacción con la dimensión Reconocimiento de la encuesta entendida como Grado de alineamiento entre comportamientos/resultados y mecanismos de refuerzo y reconocimiento. Del mismo modo, la satisfacción de las personas respecto a sus compañeros, en términos de cooperación y apoyo mutuo, mediante la dimensión Equipo de Trabajo. Los resultados obtenidos han servido, por ejemplo, para adaptar el diseño de los sistemas de reconocimiento vinculándolo a la innovación y los Premios a la Innovación, que se han perfeccionado en 2021.

## 4. Alianzas y Recursos



*Alcazaba y Teatro Romano. Málaga*

#### 4a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible

**ED Gestión de las Alianzas.** Una vez identificadas las necesidades y expectativas de cada grupo de interés y sus segmentos (ver 2a), se diseñan alianzas cuyo objetivo es aportar valor para cada grupo, revisándose y mejorando anualmente. Gestrisam segmenta sus alianzas en: Operativas, donde se aportan capacidades y competencias para desarrollar una necesidad mutua, y Estratégicas: enfocadas a la consecución de la estrategia de la organización.

En base al análisis de las competencias y potencialidades de sus aliados y principales proveedores, Gestrisam relaciona los procesos susceptibles de establecer alianzas con las **competencias clave** que deben poseer los aliados para trabajar juntos:

GESTIÓN DE ALIADOS Y PROVEEDORES			
Macroproceso	Alianza	Competencia Clave	Aliado / Proveedor
Todos (alianzas transversales)	Estratégica	Informática	• Centro Municipal de Informática (CEMI)
		Investigación, innovación y formación	• Universidad de Málaga y Centros educativos
		Benchmarking	• FEMP • FAMP
		Educación de clientes potenciales	• Colegios, institutos y universidades
		Participación ciudadana	• Asociaciones y agrupaciones
	Operativa	Publicación de anuncios	• Boletín Oficial de la Provincia - Diputación Provincial
		Envío de comunicaciones	• Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A.
Atención al ciudadano	Estratégica	Atención presencial	• Oficina Municipal de Atención a la Ciudadanía (OMAC)
		Atención telefónica	• 010
		Atención telemática	• Servicio de atención Integral al Ciudadano (SAIC)
Operativa	Colaboración y atención personalizada	• Rentacar • Colegios profesionales • Grandes cuentas	
Recaudación	Operativa	Pago de tributos	• EEFF: Unicaja, Caixa, BBVA, BSCH, Cajamar
		Recaudación de derechos de cobro	• Organismos y Áreas Municipales
Reconocimiento de derechos	Estratégica	Comunicación y gestión de la información	• Agencia Estatal de Administración Tributaria • Instituto Nacional de la Seguridad Social • Dirección General Tráfico • Dirección General Catastro
	Operativa	Gestión tributaria del IBI	• Gerencia Provincial del Catastro
		Gestión Tributaria de la Tasa ocupación subsuelo	• Comisión Hacienda • Comisión Valoración Catastral • Dirección General de Catastro • Comisión de la FEMP
		Gestión del IVTM y Sanciones Tráfico	• Dirección General de Tráfico
		Gestión Tributaria del IBI y I.I.V.T.N.U	• Consejo General del Notariado
Gestión Tributaria del IVTM	• Colegio de Gestores Administrativos		
Padrón de Habitantes	Estratégica	Participación y colaboración	• FEMP • Cátedra de Geografía de la UMA • Consejo Provincial de Empadronamiento del INE

El Comportamiento Ético es uno de los Valores Compartidos de Gestrisam (ver 1a) y lo aplica en el desarrollo de sus alianzas, fomentando que su relación se base en la confianza y transparencia a través de una comunicación fluida, garantizada mediante el despliegue de los procesos, los **Protocolos de Comunicación** y las **actividades de intercambio externo** incluidas en los procedimientos documentados.

Gestrisam se asegura de que sus aliados operan de acuerdo con sus valores y su estrategia mediante la firma de **convenios estratégicos** y una continua comunicación estructurada y planificada en cada uno. En el caso de los proveedores se asegura su sistematicidad mediante el procedimiento documentado G2A - CONTRATACIÓN Y COMPRAS y Hojas Técnicas asociadas, así como en la homogeneización y transparencia de los pliegos. En todos los casos se designa -para cada contratación o convenio- a una persona responsable de controlar la adecuada colaboración o prestación y seguimiento del convenio o contrato.

En las licitaciones de aprovisionamientos estratégicos, Gestrisam incluye requisitos que apoyan su estrategia y valores, como por ejemplo, certificaciones conforme las ISO 14001 y 9001 en la Guarda y Custodia de Archivo o en los Equipos de Impresión, donde además se valora favorablemente la clasificación energética eficiente de los mismos.

Gestrisam establece y participa en **redes** que le ayudan a identificar oportunidades de alianza: especial relevancia tienen la FEMP, FAMP, Comisión Técnica de Calidad, CEM, Cámara de comercio, Colegios Profesionales y Universidad de Málaga.

REDES DE COOPERACIÓN	
Entidad	Posibilidad de alianza
FEMP	• Estudio y desarrollo de normativa reguladora • Establecimiento de acuerdos con otras organizaciones
FAMP	
Comisión Técnica de Calidad del Ayuntamiento	• Estudio y desarrollo de protocolos • Despliegue del Plan de Acción en Calidad • Colaboración en la Gestión de Calidad de los Departamentos municipales
PAC MIDO PIN	• Colaboración en planes y programas municipales • Desarrollo del Marco estratégico de Responsabilidad Social • Desarrollo de Planes de Innovación y Simplificación • Colaboraciones en gestión y recaudación • Intercambio de experiencias y conocimientos
CEM Cámara de comercio	• Conocimiento de expectativas de nuestros clientes

Colegios Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de líneas de actuación en materia tributaria y fiscal</li> <li>• Comunicación e información de nuestros servicios</li> </ul>
Universidad de Málaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración en formación universitaria • Investigación y desarrollo en aspectos sociales y demográficos</li> <li>• Intercambio de experiencias y conocimientos • Promoción de la innovación y nuevas tecnologías</li> </ul>

Gestrisam **externaliza** las actividades en las que se puede aprovechar de la experiencia, inversiones y economías de escala de sus proveedores, convertidos en aliados, como por ejemplo el pago en la red de oficinas, cajeros y servicios on-line de las Entidades Financieras (EEFF) o el soporte informático integral por parte del Centro Municipal de Informática (CEMI). De esta forma, se prestan los servicios a la ciudadanía con menor coste y mayor funcionalidad, eficiencia y flexibilidad, logrando relaciones sinérgicas mutuamente beneficiosas, que sobrepasan la letra de los convenios, y que se reflejan en procesos (procedimientos documentados) compartidos con objetivos comunes, en los que la interacción y comunicación son continuas según las actividades y criterios definidos.

**ERP** Los proveedores y subcontratistas se evalúan anualmente en base a 4 criterios: **calidad, precio, atención y plazos de servicio**, documentándose de manera continua por cada responsable las posibles incidencias que se pudieran producir, que incluso pudieran conducir a su no homologación, excluyéndolos de futuros procedimientos negociados y restringidos o alianzas. De igual forma los proveedores evalúan a Gestrisam a través de una encuesta con periodicidad anual (ver 8a) desde 2018, constituyendo una **evaluación 360 grados**.

Los convenios y contratos establecidos se revisan de forma programada y periódica según se establece en cada documento, en función de su naturaleza, generalmente anual. Adicionalmente la persona de Gestrisam responsable de su seguimiento continuo, promueve ajustes y revisiones puntuales para introducir mejoras que favorezcan el mutuo cumplimiento de objetivos.

Las mejoras e innovaciones introducidas como consecuencia de las revisiones son frecuentes, como por ejemplo, como consecuencia del aprendizaje de **Gestrisam Solidaria** (ver 3e y 4e), se revisaron las relaciones y comunicaciones con las entidades financieras en todas las actuaciones de embargos que pudieran afectar a personas con escasos recursos económicos, reorganizándose los procesos internos de Gestrisam y de las EEFF.

El **Comité de Dirección** supervisa directamente el enfoque de “Gestión de la Alianzas” y promueve prácticas innovadoras entre las que destacamos la creación del **Comité de Expertos** (ver 1c y 4e), un órgano que proporciona mayor transparencia a la gestión tributaria y mayor participación a la sociedad.

Fruto de la **Revisión por la Dirección** realizada por el Comité de Calidad, desde 2019 se realiza la **Encuesta a Proveedores** (ver 8a), cuyo objetivo es medir su satisfacción y obtener expectativas y percepciones que permitan mejorar nuestro servicio, gestión y mutua colaboración. El cuestionario utilizado se basa en las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL (SERVPERF), desplegándose en 9 preguntas cuantitativas y otras cualitativas. De esta forma, a partir de sus resaltados, en 2020 se reforzó la asistencia personalizada a los licitadores para reforzar el atributo mejor valorado (9,4, Trato Personalizado y Adaptación), y se implantaron modificaciones en los procesos para mejorar la dimensión peor percibida que era la Velocidad de Respuesta (con un 8,3) para lo que se modificó el flujo de comunicaciones con los órganos municipales para agilizar sus tiempos de respuesta, que afectaban a los internos de Gestrisam, ya optimizados en ciclos de mejora anteriores. El fruto de estas mejoras se reflejó en los resultados de las posteriores oleadas de encuestas, en las que la satisfacción del Tiempo pasó a ser valorada por encima del 9 sobre 10, incrementándose 8 décimas.

#### **4b. Gestión de los recursos económicos y financieros para asegurar un éxito sostenido**

**ED Eficiencia y austeridad.** Las principales inversiones estratégicas de Gestrisam están relacionadas con la gestión de sus instalaciones y tecnologías.

La previsión y planificación general de las inversiones se integra en el desarrollo de la estrategia cuatrienal (Plan de Dirección y Planes de Actuaciones que lo desarrollan), mientras que las previsiones de financiación de las inversiones proceden principalmente de las aportaciones del Ayuntamiento, recogidas en el presupuesto anual del OA.

Gestrisam gestiona su presupuesto con criterios de eficiencia y austeridad, desarrollando el literal de su “Visión” y “Propuesta de Valor” por medio de los macroprocesos *G2 Administración, G3 Planificación y Control y A2 Sistemas de la Información* que se despliegan en 24 procedimientos documentados específicos, lo que, junto a la evaluación de sus indicadores a través del CMI-SIGA, permite una eficiente aplicación y control de los recursos disponibles y la utilidad a largo plazo del servicio público prestado. La sistemática de elaboración, ejecución, seguimiento y liquidación está recogida en el proceso G2.B Presupuestos, que fija que, partiendo del Plan de Dirección y de Actuaciones, cada responsable de departamento prevé las inversiones y gasto corriente para el año entrante, justificándolas, y con su precio de mercado, definiéndose en términos de gasto todas las actuaciones que planifican y la cronología de las mismas.

Se produjo una revolución organizativa y estructural como consecuencia de la aplicación las conclusiones de las sucesivas **autoevaluaciones EFQM** que se vienen realizando desde 2004, y cuyas áreas de mejora se han incorporado a la estrategia a través de los **Planes de Dirección**. Por ejemplo, tras la Autoevaluación de 2008, el Plan de Dirección 2008-2011 previó las inversiones necesarias para que en 2010 se consiguiera la plena integración del personal y de los servicios en un edificio singular

en “Tabacalera”, con una **Atención Integral Personalizada** a la Ciudadanía moderna: **gestión de colas informatizada** QMATIC, **gestión telefónica avanzada** (SOLIDUS) y Telemática, con una superficie útil de más de 5000 metros cuadrados en la zona de expansión del paseo marítimo de Málaga. Las instalaciones de Gestrisam fueron las primeras oficinas abiertas en este complejo, y sirvieron de modelo y referencia para un proyecto al que se sumaron otras Áreas Municipales bajo el **Proyecto de Rehabilitación de Edificios de Almacenes de Tabacalera**, y la realidad que es hoy en día, con el Polo Digital y Museo Ruso y Automovilístico. Desde entonces, la ciudadanía y la plantilla, cuentan un centro de gestión en un entorno agradable, con una superficie de 18 m<sup>2</sup> por persona/puesto, espacios diáfanos, versátiles y con unas mejoras sustanciales de las condiciones de trabajo. Este proyecto de transformación de la atención ciudadana fue accésit del **Premio Ciudadanía** nacional en 2011.

Además de las Autoevaluaciones, Gestrisam detecta oportunidades de mejora a través de la **Gestión de Riesgos**, batería de encuestas a grupos de interés, auditorías y Evaluaciones del Impacto Medioambiental, además de las comunicadas por el personal del Organismo a través del canal de **Acciones de Mejora** (ver 3) o mediante sus representantes, al igual que las sugeridas por los ciudadanos en los **cuestionarios postservicio** y la **Gestión de Quejas y Sugerencias**. Todo ello unido a las crecientes exigencias autoimpuestas de criterios medioambientales (integración de la **Política Medioambiental** en el **Marco Estratégico**, indicadores específicos y objetivos ambiciosos) y de la prevención y gestión de riesgos, ha provocado un cambio de cultura organizativa y de paradigma en Gestrisam, priorizando por su impacto potencial las oportunidades mejora detectadas, aplicando así los recursos previstos para inversiones, apoyándose en las recomendaciones del **Grupo de Innovación Municipal de Análisis de Valor y Evaluación del Impacto**.

Desde 2018 Gestrisam promueve el Segundo **Plan de Inversiones Financieramente Sostenibles** (IFS) para la mejora de sus instalaciones y hacerlas más eficientes, manteniendo los altos estándares en la prestación de los servicios y en la satisfacción de los grupos de interés. Comenzó con la mejora “piloto” de la Atención Ciudadana (planta baja), elegida por generar un mayor impacto positivo en servicios, personas y usuarios. Los resultados desde 2019 fueron extraordinarios (ver 6a y 7a): la satisfacción ciudadana se situó en el mejor resultado en la historia, un 9,03, aumentando la valoración de la dimensión “tangibilidad” (instalaciones y aspectos físicos del servicio) del 7,90 al 9.20 sobre 10, evidenciando claras relaciones causa-efecto que hicieron perfeccionar el enfoque y extender su despliegue en 2020 a las instalaciones de Recaudación en la primera planta, con similares mejoras en los resultados de satisfacción de los **Grupos de Interés**, por ejemplo, incrementándose en un 6% la satisfacción de las personas de Gestrisam con las condiciones de trabajo según la **Encuesta de Satisfacción Interna** (ESI, clima laboral).

Las inversiones mejoraron el rendimiento de las instalaciones, consumos, ruido, climatización, iluminación, eficiencia energética, suponiendo una reducción en el impacto medioambiental y un aumento del confort de los trabajadores y de la ciudadanía, todo ello evidenciado por la favorable tendencia y evolución de los indicadores incluidos en el CMI-SIGA (ver 9b). En cuanto a las Tecnologías, en la vigencia del Plan de Dirección 2016-2019 se renovó el aplicativo de gestión del Padrón Municipal de Habitantes a **@ccede**, situándonos desde entonces en la vanguardia en esta materia. En el vigente Plan de Dirección 2020-2023 se planifican 5 medidas y 24 actuaciones en el Programa 4 “Alianzas y Recursos” destacando, por su volumen y amplio impacto, las inversiones del Plan de Renovación Informática, con un **nuevo aplicativo corporativo integral**, en el que, en la fase de análisis previo, se han realizado consultas en profundidad a los Ayuntamientos referentes en busca de las mejores prácticas, aplicativos y proveedores. Este ambicioso proyecto prepara a Gestrisam para el largo plazo en el ámbito económico (generando economías de escala y reducción de costes), medioambiental (reduciendo impactos, consumos y a través de la teletramitación) y social (reduciendo las cargas administrativas, transparencia y seguridad). Se desarrolla con la colaboración del CEMI (Centro Municipal de Informática).

P.4.- ALIANZAS Y RECURSOS					
MEDIDAS		ACTUACIONES PROPUESTAS	PROPONE	RESPONSABLE	PLAZO DE REALIZACIÓN
41.- Plan de renovación informática. En coordinación con CEMI, elaborar un Plan de Renovación Informática y de recursos	41.1.-	Plan específico para la renovación del programa access u otra base de datos de software libre	GERENCIA	CEMI/OA	2021-2023
	41.2.-	Pantallas de mayor pulgada para todos los puestos.	AC	ADMON/AC/CEMI	2020-2021
	41.3.-	Realizar análisis, desarrollo y ejecución/implantación del nuevo aplicativo de gestión	ADMON	TODAS SUBDIRECCIONES	2020-2023
	41.4.-	Definir las mejoras necesarias para el nuevo aplicativo y valorar las microaplicaciones que deben integrarse en el mismo	PCE	PCE	2020-2023
	41.5.-	Elaborar documento de todas las necesidades que deben satisfacer las futuras aplicaciones informáticas.	AJ	AJ	2022
	41.6.-	Nueva Aplicación	REC	GERENCIA	2020-2023

Imagen superior: resumen de la Medida 41 -y actuaciones- del Plan de Dirección 2020-23

**ERP** Los indicadores incluidos en el CMI permiten evaluar el desempeño de la gestión económica y financiera, consumos e impactos medioambientales:

Indicadores económico financieros	Objetivos (medición mensual)
A01 % Ejecución del presupuesto corriente	Obtener el mayor grado de ahorro sin menoscabo de la estrategia
% Adjudicación de inversiones	Evaluar los procedimientos de selección y contratación de inversiones
A02-A03-A11 Tiempos de gestión y contratación	Disminuir el tiempo medio de adjudicación de las contrataciones
A05 Periodo medio de pago a proveedores	Reducir el tiempo de pago para beneficiar la tesorería de proveedores
A14 % de pagos en menos de 25 días	
A06-A07-A08-A09-A010 Consumos y reciclaje	Monitorizar los consumos y reciclaje, evaluando impactos y estrategias
A-13 Mejoras Mediambientales	Impulso a la sostenibilidad medioambiental

Gestrisam está sujeta a controles de la Intervención Municipal, Cámara de Cuentas y otros organismos reguladores, por lo que ha implantado un programa de actuación, inversión y financiación que garantiza la ejecución de los créditos conforme a la finalidad prevista en los presupuestos, realizándose seguimientos y evaluaciones trimestrales y anuales que se fiscalizan y auditan.

Evaluación	Organismo de control	Actividad desarrollada	Informe generado
Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo Rector</li> <li>Presidenta del Consejo Rector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación presupuestos, liquidación y cuenta general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución aprobatoria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia-Jefaturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de gastos/indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes Mensuales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia-Comité de Dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento y evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de reunión</li> </ul>
Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intervención General Ayuntamiento Málaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalización de actos económicos</li> <li>Seguimiento presupuestario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VºBº de informes</li> <li>Informes de intervención</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cámara de Cuentas de Andalucía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalización de cuentas y de la gestión económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de Rendición de Cuentas</li> <li>Requerimientos de información</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tribunal de Cuentas</li> </ul>		

La revisión de esta planificación económico-financiera, unida a la revisión y evaluación del Plan de Dirección (ver 2) es realizada por la Gerencia, Comité de Dirección y Consejo Rector en reuniones de periodicidad trimestral en las que se evalúan impactos mediante los indicadores específicos del **Cuadro de Mando SIGA**. Existen otras herramientas de revisión, evaluación y aprendizaje que revisan la eficacia de las inversiones como el Comité de Calidad - Auditorías internas - Auditorías externas - Inspecciones de Servicios - Revisiones anuales por la dirección - Revisiones planificadas - Autoevaluaciones EFQM.

Especial relevancia tiene la **evaluación del impacto de las inversiones a largo plazo** en los usuarios, la sociedad y medioambiente, evidenciando tendencias muy positivas, por ejemplo, a raíz del agrupamiento de Gestrisam en unas nuevas instalaciones en 2007, aumentó un 10% la satisfacción de clientes, superando desde entonces el 8 de manera consistente, o del Plan de Inversiones Financieramente Sostenibles (IFS) donde en 2019 la satisfacción ciudadana se situó en el mejor resultado en la historia, con un 9,03, evidenciando claras relaciones causa-efecto que nos hicieron perfeccionar el enfoque y extender los despliegues en 2020 y 2021, cuando nuevamente se obtiene la mejor satisfacción ciudadana con un 9,1.

#### 4c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales

**ED Responsabilidad Social Corporativa. Buenas prácticas medioambientales. Gestión de Riesgos.** Los diferentes Planes de Dirección desarrollan el Marco Estratégico y los Valores Compartidos, entre los que se incluyen: Servicio a la Ciudadanía, Personas y Respeto al Medioambiente, implicando una gestión eficiente de los tangibles y recursos. Por ejemplo, el vigente Plan de Dirección 2020-23 establece los avances en la **gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos**, que se despliegan en el Plan de Actuaciones, principalmente en las 24 actuaciones del Programa 4 "Alianzas y Recursos" y de manera transversal en el resto de Programas, destacando en el *P1 Liderazgo* las actuaciones de la *Medida 13.- Impulso de actuaciones para la mejora de los recursos del OA*, y en el *P3 Personas*, la *Medida 34: actuaciones para el aumento de la satisfacción de las personas*.

Como consecuencia de las inversiones realizadas (ver 4b), Gestrisam desarrolla su Misión en unas instalaciones seguras, cómodas y acordes con la naturaleza y eficacia de sus servicios, superando las expectativas de personas y clientes, como se evidencia en los numerosos estudios realizados (ver 6a y 7b).

Las instalaciones de Gestrisam incorporan modernas funcionalidades; sus dimensiones, diseño de espacios, ambientes, iluminación, climatización y su moderna dotación de maquinaria y equipos, facilitan una adecuada y segura realización de las funciones a realizar. Se tienen en cuenta los aspectos medioambientales significativos e incorporan dispositivos para un uso eficiente de la energía y recursos, además, el diseño lineal del edificio, sus plantas diáfanas y grande ventanales llevan al máximo nivel las condiciones de seguridad y salud, optimizando el impacto sobre la salud pública, seguridad y medioambiente, como se evidencia en el **Diagnóstico Medioambiental** realizado en colaboración con la **Asociación Española de Calidad**, obteniendo una valoración de impacto "no significativo", y que ha servido para priorizar los esfuerzos a través de un **Manual de Buenas Prácticas Medioambientales** basado en la reducción, reciclado y reutilización de los recursos.

Gestrisam tiene integrada su política explícita de medioambiente en el Marco Estratégico y ha implantado los requisitos para la posible certificación **ISO 14000**, integrándolos en la 9001 -certificada- para no aumentar los costes ni esfuerzos innecesariamente.

En los **Planes de Responsabilidad Social Corporativa** se incluyen las actuaciones marco de la Dimensión Medioambiental. Adicionalmente, Gestrisam participa en el proyecto europeo Smartcity, siendo una de las administraciones pioneras en la medición integral de sus impactos energéticos, e implantación de las mejoras propuestas. Gestrisam apoya los **Diez Principios del Pacto Mundial** en materia de derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Es signataria del Pacto Mundial y está adherida a las iniciativas GLOBAL COMPACT de Naciones Unidas desde 2010, año del Primer Informe anual de Sostenibilidad. Desde 2014 se elaboran anualmente **Memorias GRI** (Global Reporting Initiative) de Responsabilidad Social. Una vez aprobadas por el Comité Social y el Comité de Dirección, las Memorias RSC se difunden a los grupos de interés y se publican en la plataforma del Ministerio. Internamente, Gestrisam promueve entre sus personas la **adhesión formal y voluntaria al Marco Estratégico** de la organización que conlleva el compromiso a respetar e impulsar sus valores sociales, ambientales y económicos.

En el **Plan de Prevención en Riesgos Laborales**, la gestión de las potenciales situaciones se incluye en el **Plan de Emergencias**, en el que se establecen las responsabilidades (Jefes de Emergencia y Equipos de Intervención, titulares y suplentes), se identifican y evalúan los riesgos, y se definen los medios de protección, estructuras operativas, implantación, cronogramas de actuación y consignas preventivas. El Plan y las normas de actuación están difundidos entre todo el personal en el portal interno y su exposición en todas las dependencias. Las instalaciones cuentan con el Informe de Bomberos y Simulacro de Emergencias. El Plan de Mantenimiento Correctivo/Preventivo de instalaciones, maquinaria industrial, vehículos y equipos, establece los criterios y actuaciones de mantenimiento interno y/o externo de todos los equipos que lo requieren.

La seguridad física de las instalaciones es un factor clave al custodiarse datos con carácter confidencial por lo que se ha establecido una seguridad equivalente a la que puede tener una sucursal bancaria.

GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE NUESTRAS INSTALACIONES			
Riesgo	Descripción	Medidas adoptadas	ERP Cómo lo evaluamos
Frente a Incendios	Prevención de riesgos, alarma, evacuación y socorro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de detección centralizados</li> <li>• Sistemas de extinción bocas de incendio BIE´s y extintores</li> <li>• Elementos estructurales resistentes al fuego durante un tiempo superior al sector de incendios de mayor resistencia</li> <li>• Salidas de emergencias alternativas que garantizan el desalojo seguro y las actuaciones de bomberos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del Plan de Mantenimiento</li> <li>• Simulacros de incendios</li> <li>• Revisiones del servicio técnico oficial</li> <li>• Inspección de oficinas</li> </ul>
Riesgos eléctricos	Preventivas y redimensión de instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación eléctrica dimensionada para nuevas necesidades futuras, certificada y legalizada</li> <li>• Sistema domótico de encendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del Plan de Mantenimiento</li> <li>• Inspección de oficinas</li> </ul>
Caidas	Reducción de riesgo y mantenimiento de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelo antideslizante</li> <li>• Ascensores para reducir el uso de las escaleras</li> <li>• Suelo técnico modular con cajas empotradas para electricidad y voz-datos que evitan el cableado sobre suelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del Plan de Mantenimiento</li> <li>• Revisiones del servicio técnico</li> <li>• Inspección de oficinas</li> </ul>
Intrusiones	Medidas de detección, control de acceso y protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muro perimetral</li> <li>• Diseño de módulos con cerramientos acristalados</li> <li>• Sistemas de video-vigilancia</li> <li>• Alarma anti-intrusión con conexión a central de alarma</li> <li>• Servicio de vigilantes en los principales puntos de acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del Plan de Mantenimiento</li> <li>• Revisiones del servicio técnico oficial</li> </ul>

**ERP** La revisión y evaluación sistemática de los enfoques de los tangibles se realiza por el Comité de Dirección a partir de las mediciones de los indicadores asociados, las revisiones trimestrales de los planes de Dirección y de Actuaciones y de los planes específicos mencionados, impulsando aprendizajes e innovaciones, como por ejemplo, la cooperación con el Área de Bienestar Social municipal para aplicar mejoras en la accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas, o la incorporación de la metodología de **evaluación D.A.L.C.O** (Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación).

El CMI-SIGA ofrece el seguimiento mensual de los consumos y reciclajes e incorpora un indicador del Número de Nuevas Propuestas de Mejora Medioambiental, el cual forma parte del programa de productividad del personal.

La mejora en las instalaciones y las condiciones del entorno laboral se afrontan, junto con las evaluaciones periódicas dentro del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales y su seguimiento se realiza en las auditorias anuales y en los resultados de una dimensión específica en la **Encuesta de Satisfacción Interna**.

El **Plan de Mantenimiento**, a su vez, es evaluado anualmente a partir de la información de la Encuesta de Satisfacción Interna y de las incidencias de la **Evaluación de Proveedores**.

Otros ejemplos de aprendizajes a partir de las revisiones, han sido el establecimiento de criterios sobre las temperaturas en los centros de trabajo o la reducción de molestias ocasionadas por la ejecución de las obras que se realicen, programándolas fuera de la jornada laboral.

Anualmente, Gestión Tributaria, contrata un **servicio de prevención** externo (QUALTIS) para revisar y evaluar las condiciones de todos los puestos de trabajo, detectar los riesgos laborales y corregirlos y formar en materia de seguridad y salud a todos los trabajadores. A su vez, el **Comité de Seguridad y Salud**, constituido de forma paritaria por representantes de los trabajadores y de la Dirección del Organismo, tiene asignada la aplicación del **Plan de Prevención de Riesgos Laborales** y de los **Planes de Emergencia y Evacuación**, evaluando periódicamente las oficinas y detectando modificaciones que pudieran poner en riesgo la seguridad, la higiene y la ergonomía.

2020 y 2021 quedarán señalados para la historia por la pandemia producida por el Covid-19 y lógicamente ha tenido un gran efecto en todas las organizaciones e igualmente en GESTRISAM, donde se registró el primer caso de Covid de todo el holding municipal, lo que nos obligó a ser pioneros en la necesaria reorganización interna. Como también lo fuimos en la reapertura de nuestra atención presencial a la ciudadanía, siendo las primeras oficinas municipales en reabrir al público tras su cierre por la declaración del estado de alarma, siendo un referente municipal en la reorganización del servicio.

La modificación de los periodos de pago, las suspensiones de los procedimientos así como la aplicación de los numerosos cambios normativos en los momentos en los que el confinamiento era total, han puesto exitosamente a prueba la capacidad y

flexibilidad operativa del organismo, en un momento en que se cambió de manera radical la forma de trabajar del personal adaptando las jornadas laborales al trabajo telemático en tiempo récord, y tuvo lugar la posterior reincorporación presencial gradual con aplicación de todas las medidas necesarias para la plena garantía de la salud de nuestras personas; y todo ello alcanzando unos resultados que podemos calificar de excelentes.

No sólo se ha mantenido y potenciado el horario de atención al ciudadano respetando las medidas sanitarias, mediante la organización y la implantación de la atención presencial a través de cita previa, con el refuerzo de los recursos humanos dedicados a atención telefónica y telemática y con la apertura de las oficinas los martes y jueves por la tarde, sino que se ha producido un importante avance en las posibilidades de **tramitación telemática**, como explicaremos en el siguiente subcriterio.

La situación de pandemia supuso un importante reto ante circunstancias externas desfavorables, ante las que Gestrisam se situó al frente de los cambios necesarios en la prestación de los servicios y en ofrecer entornos sanitariamente seguros para sus grupos de interés, con generosas medidas de seguridad sanitaria en instalaciones que en 2021 se plasmaron en compromisos en la **Carta de Servicios** certificada (ver 5c).

#### 4d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

**ED Uso Intensivo de la Informática y Tecnología.** El enfoque Uso Intensivo de la Informática y Tecnología está sólidamente fundamentado en el **Marco Estratégico** a través del Valor Compartido “Impulsamos las Tecnologías de Información y Comunicación”, la Visión: “... organización... que integra las TICs de forma interna (oficina sin papeles) y externa (tramitación electrónica simplificada...” y Propuesta de Valor: “... aplicando las nuevas tecnologías al servicio de la Sociedad”. A su vez se desarrolla en cascada a través de los **planes de Dirección y de Actuaciones**; por ejemplo en los planes en vigor 2020-23 a través de los programas P4 Alianzas y Recursos y P5 Procesos, en concreto, en las medidas 4.1, 4.2, 5.1, y 5.2 que comprenden 34 actuaciones planificadas, que incluyen la renovación de la aplicación de gestión, perfeccionar la tramitación electrónica, el Portal del Ciudadano y la oficina sin papeles, eliminando el papel físico, y utilizando la tecnología para apoyar el medio medioambiente y la eficiencia de los procesos en beneficio de la Sociedad.

Gestrisam es el gran usuario de la tecnología dentro del Ayuntamiento de Málaga usando desde hace veinte años más del 50% de los recursos del CEMI (Centro Municipal de Informática), principal aliado tecnológico con el que se realiza una Planificación Anual conjunta de Proyectos que incluyen innovaciones en aplicativos, administración electrónica, actuaciones de infraestructura, comunicaciones y redes.

El Departamento de Sistemas de Información de Gestrisam coordina la alianza con el CEMI (y otros proveedores tecnológicos), impulsando, coordinando y dando seguimiento a los proyectos, además de gestionar la cartera tecnológica y el protocolo de revisión de la tecnología en uso y detección de nuevas necesidades, normalizado en la Circular nº 3 del Sistema de Gestión.

#### CARTERA TECNOLÓGICA, Procesos e identificación de tecnologías

Tipo de tecnología	Fuente de identificación	Macroprocesos afectados
Software de microinformática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación propia</li> <li>Acciones formativas</li> <li>Intercambio de conocimientos con otras áreas y organizaciones</li> <li>Proveedores de servicios y equipos</li> <li>CEMI</li> <li>Asistencia a congresos y jornadas</li> <li>Consultoría externa</li> </ul>	• Todos
Software corporativo		
Hardware		
Internet: Portal interno, web, redes y conexiones, tramitación on-line, firma electrónica		
Telecomunicaciones: telefonía, correo electrónico, SMS		• RRHH y Administración
Archivo digital		
Software de administración		• Todos • Gestión de la Calidad
GESTRISO		
GESCON		
CMI- SIGA		• Atención al Ciudadano • Multas
Sistemas de gestión en atención al público		
Gestión electrónica de Infracciones de tráfico		

GESTRISAM persigue acercar la administración tributaria a los ciudadanos a través de una gestión ágil que pone las nuevas tecnologías al servicio de la sociedad, y los efectos de la pandemia covid19 también han tenido su influencia en este cometido, produciéndose un importante avance en la tramitación telemática por medio de la “**Carpeta Ciudadana**” (**Sede Electrónica**). Las solicitudes presentadas por los ciudadanos por esta vía, que ya experimentaron un crecimiento en 2019, alcanzaron en 2020 los 114.281 trámites con firma electrónica, un 109% respecto al año anterior, y en 2021 han sido 171.662, suponiendo un incremento adicional de 50% sobre 2020. Un gran avance en el servicio a la ciudadanía y de la estrategia de tramitación electrónica, que se ha visto apoyada por las recientes circunstancias. Gestrisam ofrece en 2021 105 trámites electrónicos, que son procesos gestionados de forma segura, cómoda y sin necesidad de desplazarse a nuestras oficinas.

El impulso de la notificación electrónica a las **personas jurídicas**, que se produjo en 2019, ha tenido igualmente efectos en la simplificación de las relaciones con éstas durante el año 2020 y 2021, al ser este el único medio formal utilizado.



El aumento del uso por la **ciudadanía** de los canales telemático y telefónico forman parte del importante impulso dado a la “**oficina sin papeles**”, que también se ha desarrollado en todos los procesos internos de Gestrisam.

En el dominio [gestrisam.malaga.eu](http://gestrisam.malaga.eu), integrado con el municipal, se ofrece información completa de la organización, trámites, legislación aplicable, calendarios fiscales, todos los impresos en formato PDF autorrellenables y permite la realización de los trámites y gestiones totalmente online.

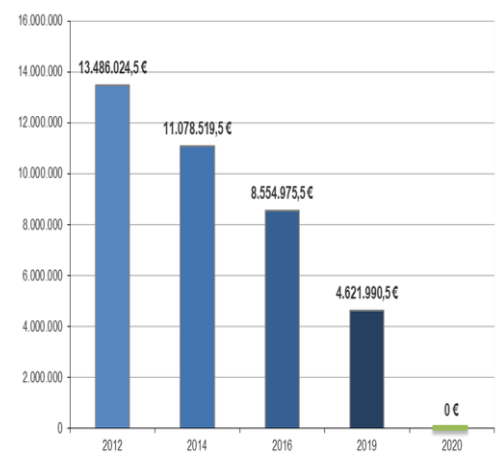
Como se explica en el **subcriterio 3b**, entre las competencias y habilidades definidas para cada puesto de trabajo se encuentran la iniciativa e innovación, que apoyadas en las tecnologías de información y comunicación y el apoyo del procedimiento documentado “**Acciones de Mejora**” y los “**Premios a la Innovación**” internos, favorecen una cultura de creatividad entre las personas de Gestrisam. Fruto de esta cultura existen numerosos proyectos implantados, como **ASEM (videoasistencia en la sede electrónica)**, primer premio 2020, por el que se incorporaron pequeños videos cortos en cada uno de los trámites online para facilitar la teletramitación, los cuales están incorporados al canal de **youtube** para mayor compatibilidad y difusión. Este proyecto, pionero a nivel municipal, se ha realizado internamente a coste cero.

Gestrisam está atento a incorporar los nuevos desarrollos tecnológicos, desde los más simples y baratos, como los avisos a través de SMS o correo electrónico, hasta las más ambiciosas herramientas de gestión informática integral, como **@ccede** para la gestión del Padrón de habitantes o el **nuevo aplicativo corporativo**, aprendiendo de las experiencias y mejoras prácticas nacionales, a las que accede a través de la FEMP, FAMP y contactos directos con los ayuntamientos de las principales capitales. Siendo a su vez un claro referente a nivel nacional e internacional.

**ERP** El CMI-SIGA incorpora los indicadores relevantes del uso de la tecnología y medioambientales. La revisión, evaluación y perfeccionamiento de los enfoques se realiza en el seno del Comité de Dirección, principalmente en las fases de seguimiento, evaluación, aprendizaje y perfeccionamiento del Plan de Dirección y de Actuaciones, con revisiones trimestrales.

El aprendizaje obtenido ha permitido generar importantes mejoras de los enfoques, como el desarrollo del **Plan Integral para la Simplificación y Mejora Administrativa (SIMAD)**, que permitió en un periodo de 10 años, el reducir de 13 millones de euros a 0 en 2020 el coste de las cargas administrativas para la ciudadanía, según los estándares del Gobierno de España basados en el **Modelo de Costes Estándar (MCE)**. Este decidido enfoque de simplificar de Gestrisam ha obtenido varios reconocimientos, como el Premio a Buenas Prácticas sobre Simplificación Administrativa del Ayuntamiento de Málaga.

Evolución del coste de tramitaciones Gestrisam



#### 4e. Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades

**ED Gestión del conocimiento.** El conocimiento en Gestrisam se comparte a través de internet, la intranet (**Portal del Empleado**) y de las plataformas **GESCON** (GESTión del CONocimiento), **GESTRISO** (GESTRIsam ISO) y **CMI-SIGA** (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) a las que acceden e interactúan todas las personas de la organización. La Circular 34 relativa al **Protocolo de Comunicación (PCCI)** regula su gestión para cubrir las necesidades detectadas, determinando por cada uno de los canales: las necesidades de conocimiento a compartir, el qué, quién, a quién, frecuencia y por qué medio. (ver 3d)

Tanto el PCCI como las necesidades detectadas y los desarrollos informáticos anteriormente mencionados surgieron de los análisis realizados en la Revisión por la Dirección anuales y las autoevaluaciones EFQM, que se plasmaron en los sucesivos Planes de Dirección y de Actuaciones, en varios ciclos de mejora continua. Por ejemplo, en el vigente Plan de Dirección 2020-23 se ha planificado cinco medidas (las numero 11, 14, 15, 17 y 23) sobre la gestión del conocimiento, las cuales a su vez se despliegan en 32 actuaciones específicas.

Como vimos en el **criterio 3**, el procedimiento documentado G1B - ACCIONES DE MEJORA sistematiza el impulso a la creatividad e innovación entre las personas Gestrisam. Su inclusión en GESTRISO permite su presentación por cualquier persona de la plantilla, así como el conocimiento de las ya formuladas, poniendo a disposición del personal el conocimiento aplicado en ellas, y apoyándolas a través de los **Premios a la Innovación** convocados anualmente seleccionando las mejores iniciativas implantadas.

El intercambio de información con otras administraciones y aliados es fundamental en la prestación de los servicios de Gestrisam, utilizando intensivamente las nuevas tecnologías con los grupos de interés relevantes, como la Dirección General de Catastro, la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Jefatura Provincial de Tráfico o Entidades Financieras, con las que el intercambio de información masiva es un elemento clave que está en constante evolución, desarrollando iniciativas comunes, que facilitan con la mayor eficiencia el cumplimiento mutuo de las Misiones. Además de los **convenios bipartitos** de colaboración, Gestrisam participa en el **Servicio de Verificación de Datos (SSD)** soportado en una plataforma desarrollada el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. El desarrollo y uso del SSD se fundamenta en la cooperación entre Administraciones, para que el Ciudadano NO aporte en ningún caso documentación que la Administración ya tiene.

En otros ámbitos, Gestrisam intercambia conocimientos y experiencias con otras organizaciones similares impulsando iniciativas para la implicación de grupos de interés relevantes en la generación de oportunidades de innovación. Para ello, son fundamentales las redes de cooperación establecidas (ver 4a) ya que permiten identificar estas oportunidades en los niveles y momentos oportunos.

El Plan de Dirección 2020-23 incluye 3 medidas y 19 actuaciones para seguir profundizando en el intercambio con los grupos de interés externos, que ayudando a la identificación y evaluación de tecnologías, por ejemplo la medida 15.- *Programa de escucha e información a GI externos*.

En 2013 Gestrisam creó el **Comité de Expertos** (ver 1c y 4e) con el que identifica -junto con los principales segmentos del grupo de interés "Sociedad"- nuevas oportunidades de innovación y mejora en el ámbito de los procedimientos tributarios y la prestación de sus servicios. Este comité elabora y pone de relevancia estudios comparativos significativos, analizando ideas creativas e innovaciones sobre cuestiones tributarias y de política fiscal. Del trabajo conjunto Gestrisam-Comité, por ejemplo, surgió la iniciativa **Gestrisam Solidaria**, que desde 2018 ofrece una gestión sensible a los colectivos en riesgo de exclusión económica y social; un proyecto que ha sido señalado como referente por la FEMP.

La efectividad de la actividad de Gestrisam está basada en la integridad de las bases de datos, con una ágil y segura gestión de las mismas, que permita el cumplimiento de su Misión. La búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas y funcionalidades junto con el CEMI es constante, y se plasma en intercambios con organizaciones similares del ámbito nacional y la participación en jornadas, congresos etc. como las **JOMCAL** (Jornadas de Modernización y Calidad), organizadas anualmente por el Ayuntamiento de Málaga, en su XI edición en 2021, que nos permiten aprender de los mejores sin necesidad de desplazarnos. Fruto de esta evaluación de tecnologías alternativas fue la implantación de "**Accede**" para la Gestión del Padrón Municipal de Habitantes, el aplicativo corporativo **ALBA 2** en 2012, y el actual proyecto de **Nuevo Aplicativo Corporativo**, dotado presupuestariamente y planificado en el vigente Plan de Dirección.

La **teletramitación** se sitúa en la punta de la lanza de la atención a la ciudadanía de Gestrisam, al igual que la **oficina sin papeles** en la gestión interna y en las relaciones con los aliados. Ambos desarrollos han supuesto estrechar la alianza con el CEMI para el desarrollo de la "Carpeta Ciudadana", "Sede Electrónica", "Tramitador" "Registro Electrónico", "ORVE" y "Portafirmas", además de la adaptación de carpetas compartidas para el intercambio de información. La rápida evolución tecnológica que supone esta nueva forma de gestionar, requiere no solo amplias habilidades de diseño informático, si no que el CEMI esté por delante del estado del arte, mediante el análisis permanente de los desarrollos que realizan los grandes proveedores informáticos en la tramitación electrónica. De esta forma, el CEMI y Gestrisam están avanzando en una nueva plataforma de tramitación telemática que agiliza las funcionalidades actuales y las integra para favorecer el continuo de la gestión externa e interna. La **teletramitación** es la principal línea de actuación tecnológica sostenible de Gestrisam, reduciendo al mínimo sus impactos ambientales, ya que el mayor impacto, no significativo, según diagnóstico realizado por la AEC, es el papel.

El mantenimiento de los sistemas informáticos lo realiza principalmente el aliado CEMI en base a estrictas medidas de seguridad que garantizan la protección de la voluminosa información que Gestrisam custodia, como por ejemplo, la Política de Acceso a la Información, la realización de copias de seguridad diarias o avanzados cortafuegos. Sus instalaciones, adicionalmente, se encuentran permanentemente custodiadas y cuentan con estrictos controles de acceso físico.

**ERP** La revisión, evaluación y perfeccionamiento de estos enfoques se realiza tanto internamente como en colaboración con el principal aliado en la gestión y seguridad de la información y el conocimiento (CEMI) a través de análisis, reuniones y planificaciones conjuntas, teniendo reflejo en el **Plan de Dirección** cuatrienal y los **Planes de Actuaciones** que lo desarrollan. Para una mayor agilidad y operatividad, Gestrisam coordina las relaciones con su aliado CEMI a través del Departamento de Sistemas de la Información, reportando al Gerente y al Comité de Dirección, que es el órgano de análisis y decisión en la gestión de la tecnología.

Son muy numerosos los perfeccionamientos que se producen en el ámbito tecnológico, más allá de los ya citados, tienen vital importancia las nuevas plataformas de pago desarrolladas junto con el aliado Entidades Financiera y con Correos, que han permitido ampliar las facilidades de pago y ofrecer nuestros servicios en la red de oficinas y plataformas informáticas de los aliados de Gestrisam, generando economías de escala mutuamente beneficiosas y la eficiente asignación de recursos, contribuyendo a reducir el impacto medioambiental global. Los microperfeccionamientos se reflejan en las 400 gestiones anuales que tienen su soporte en la plataforma "**Remedy**", utilizada para la gestión y priorización de los desarrollos tecnológicos operativos conjuntos.

Las propuestas de innovación de las personas se reflejan en las "**Acciones de Mejora**" y el apoyo a su generación se incluye como objetivo en el CMI-SIGA, habiéndose implantado más de 1.200, con una media de 75 anuales.

## 5. Procesos y Servicios



Catedral. Málaga



**5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.**

**ED Gestión por Procesos certificada. Gestión por Objetivos.** La estrategia de Gestrisam apoya la implantación de la Gestión por Procesos, a través de los Planes de Dirección aprobados desde 2006, que han propiciado su impulso inicial, su mantenimiento y su mejora, por ejemplo el Programa 5 denominado “Procesos” del Plan de Dirección 2020-23, en vigor. A su vez el marco de procesos apoya la implantación de la estrategia y su seguimiento a través de SIGA (Cuadro de Mando de Indicadores).

El **Sistema de Gestión por procesos** en Gestrisam está totalmente implantado y certificado de acuerdo a la norma **ISO 9001** en todos los centros de trabajo en todas las áreas y abarca a todas las actividades.

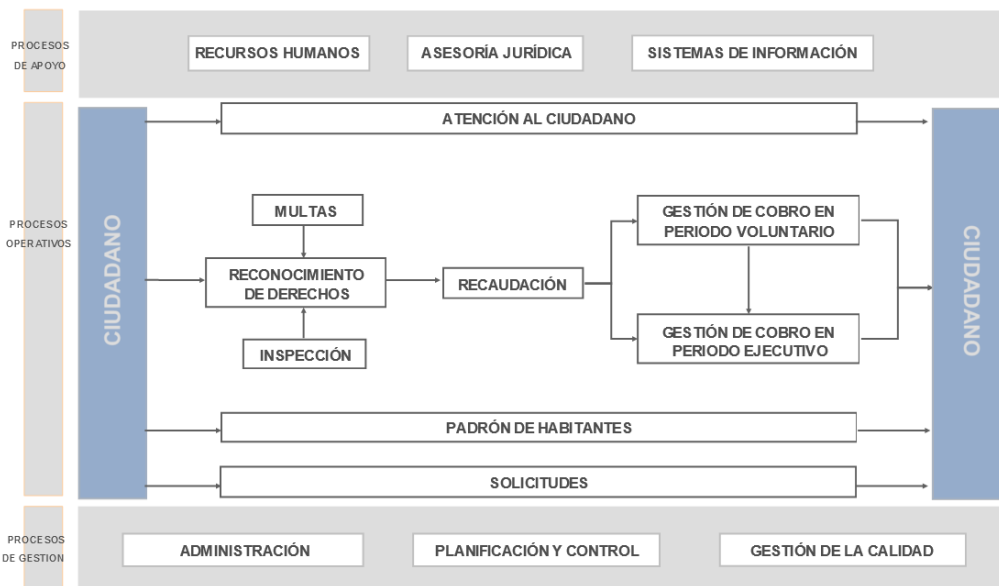
Gestrisam aplica metodologías para el diseño y análisis de los procesos, determinación de indicadores, fijación de objetivos anuales alineados con la estrategia, medición mensual de sus resultados, seguimiento e identificación de las mejoras y puntos críticos de desempeño, que enlaza con el proceso “**Acciones de Mejora**”



GESTRISAM aplica una metodología en tres fases para el análisis, identificación, medición y mejora de los procesos de la Organización. Para cada uno de los procesos se definen sus atributos siguiendo el “método de la caja” donde se transforman entradas en salidas permitiendo a los propietarios de cada proceso conocer toda la información que necesita para su desarrollo, medición y mejora y plasmarla en las correspondientes fichas de procesos.

Cada ficha consta de dos partes: el anverso, que contiene la información de la “caja” del proceso correspondiente y la expone de una forma clara y sencilla, y el reverso, que contiene el diagrama de flujo de cada proceso (“lo que hay que hacer”). Con esta metodología se han normalizado todos los procesos, siendo eficaces en el despliegue de la estrategia de Gestrisam, en el control de la prestación del servicio y en la mejora continua.

**MAPA DE PROCESOS DE GESTRISAM Versión 02**



GESTRISO	
elaborado y mantenido por el Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios	
12- GESTIÓN DE LA CALIDAD	
1. GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN	
2. ACCIONES DE MEJORA	
3. AUDITORÍAS INTERNAS	
4. REGISTROS	
5. QUEJAS Y SUGERENCIAS	
6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE DATOS	
7. CIRCULARES E INSTRUCCIONES	
8. REVISIÓN DE CARTAS DE SERVICIO	
9. GESTIÓN DEL RIESGO EN PROCESOS	
10. ANÁLISIS DE OBJETIVOS	
HOJAS TÉCNICAS ASOCIADAS:	Matriz de Gestión de Riesgos
Hoja Técnica GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN	
Hoja Técnica AUDITORÍAS	
Hoja Técnica REGISTROS	

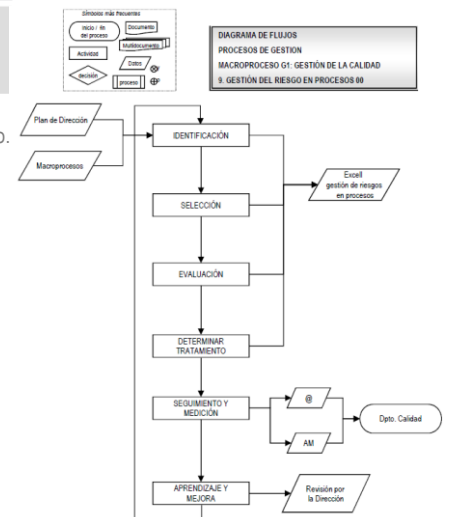


Imagen superior: Mapa de procesos en Gestriso. Imagen lateral superior: procesos del Macroproceso Gestión de la Calidad (ejemplo). Imagen lateral inferior: flujograma del proceso Gestión de Riesgos (ejemplo). Se accede mediante “clicks” en Gestriso.

Como se describe en el subcriterio 2d, la estrategia de Gestrisam se implanta a través de los 14 **macroprocesos** y más de 100 **procesos** identificados en el Sistema de Gestión implantado, así como en los indicadores de CMI-SIGA. Los procesos se clasifican en Operativos (clave) de Gestión (estratégicos), de apoyo (soporte).

Para cada proceso se han establecido sus indicadores y se han fijado objetivos de sus resultados; con ellos se mide su rendimiento y capacidad, controlando y analizando su desempeño, permitiendo la mejora en términos de eficiencia, productividad y contribución a los objetivos estratégicos. Todo ello dentro del CMI-SIGA y la innovadora **Gestión por Objetivos** implantada, ligada a **Productividad**, que garantiza el logro de los resultados esperados en los indicadores y procesos. (ver 3)

El sistema de procesos establece mecanismos de resolución de interfases externas (actividades y formatos de intercambio) e internas (acuerdos entre proveedores y clientes internos), lo que se refleja en cada uno de los flujogramas de procesos mediante indicaciones de salida y entrada, teniendo asociados criterios sobre el formato de intercambio, como por ejemplo, en el reconocimiento de derechos de cobro realizado en otras áreas municipales, o en los pagos en entidades financieras.

Todos los procesos tienen propietario con sus funciones definidas:

- Analizar, identificar, diseñar y documentar los procesos, sus fichas y flujogramas
- Definición de indicadores, seguimiento y control de sus resultados.
- Establecimiento de objetivos y valores tolerables anuales.
- Control, análisis y subsanación de desviaciones de los resultados de los indicadores respecto a los objetivos y valores tolerables, documentando Acciones de Mejora cuando se producen.
- Revisión, evaluación y actualización de los procesos e indicadores.

**ERP** La mejora del Sistema de Gestión es continua contando con revisiones sistemáticas, auditorías internas y externas anuales, así como controles en las Inspecciones de los Servicios, en las que se revisa el marco de procesos y la eficacia del Sistema..

La revisión de los procesos, de su efectividad y eficiencia, así como de los indicadores de seguimiento, se realiza por los propietarios según las responsabilidades definidas, mientras que la revisión completa del Sistema de Gestión y el Marco de procesos se efectúa en el Comité de Calidad con periodicidad trimestral, identificando mejoras y dejando evidencia en el Informe anual de **Revisión por la Dirección** (proceso G1.F “Revisión por la Dirección”).

El Comité de Dirección revisa la estrategia de Gestrisam y su implementación a través del Marco de Procesos. El plan de Plan de Dirección se revisa anualmente a través del seguimiento del plan de actuaciones y cada 4 años de manera completa.

La Gestión por procesos se soporta en las plataformas informáticas GESTRISO (Sistema de Gestión), SIGA (Cuadro de Mando de Indicadores) y GESCON (Gestión de Conocimiento) -todos ellos son ejemplos de innovación interna- que contienen toda la información y herramientas para el seguimiento y desarrollo de la gestión de la Organización. A estas plataformas informáticas acceden todas las personas, pudiendo interactuar con el sistema presentando **Acciones de Mejora**, adhiriéndose expresamente al Marco Estratégico de Gestrisam, presentando una Queja o Sugerencia o enviar correos al Responsable de Calidad.

**GESTRISO** es un claro ejemplo de creatividad e innovación en Gestrisam, siendo un desarrollo flexible y “a medida” partiendo de un desarrollo interno de Gestrisam, que en la actualidad y desde el año 2010 se ha extendido a todo el Ayuntamiento de Málaga en una acción de Benchmarking. Otros ejemplos de innovaciones en el enfoque son la **Gestión por Objetivos** y las **Inspecciones de Servicios** como elementos de desarrollo del propio enfoque.

## 5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

**ED Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía. Mejora de los Servicios.** Gestrisam desarrolla su cartera de servicios de acuerdo a las necesidades del “cliente-propietario” Ayuntamiento y los Clientes Ciudadanos en base a la “Matriz de Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés” y la “Matriz de Diálogo con los Grupos de Interés” (ver subcriterio 2a) en los procesos de aprendizaje anual (Revisión por la Dirección) y cuatrienal (Plan de Dirección) en los que se definen para cada servicio las características deseadas, puntos fuertes e identificación de expectativas futuras.

A partir del análisis interno y del entorno externo, en base a la información de la demanda, tanto del ayuntamiento como de la ciudadanía, y de los resultados de las investigaciones de mercado, incluidas las encuestas a todos los grupos de interés relevantes, la Dirección de Gestrisam utiliza y prioriza la información para el desarrollo de servicios mediante matrices de decisión, criterios de impacto, coste económico, número de destinatarios, recursos a emplear y facilidad de implantación, implementando pruebas piloto cuando es posible, como la realizada en la “Tercera Notificación”.

De esta forma, Gestrisam desarrolla a través de sus procesos sus principales servicios ofreciendo una cartera de 104 trámites adaptados a las expectativas de sus clientes.

A través de los enfoques: “Enfoques en cada uno de los grupos de interés”, “Mejora de los Servicios” y “Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía”, Gestrisam explota a todos los niveles la información obtenida de sus clientes, creando una **visión de 360 grados** que permite conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales para procurar satisfacerlas y alcanzar los objetivos comunes y de la propia Gestrisam.

Las encuestas al Ayuntamiento, Sociedad y Clientes son una de las principales fuentes de identificación de potenciales innovaciones y mejoras de servicios, mediante preguntas específicas sobre la prestación de cada servicio y preguntas abiertas que se analizan cualitativamente:

Fuente de información	Información obtenida
Encuestas de percepción y satisfacción	• Importancia, expectativas, percepción y valoraciones de los parámetros del servicio.
Encuestas postservicio	• Valoración de parámetros del servicio
Atención al ciudadano	• Percepción del personal frontera, generación de “Acciones de Mejora” y focus groups

Fuente de información	Información obtenida
Quejas y Sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apreciaciones sobre la atención presencial, telefónica y telemática, desempeño de los procesos, adecuación de los tiempos de gestión, satisfacción y adecuación de los servicios prestados</li> </ul>
Encuesta ÓMNIBUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento y Valoración de Gestrisam por la Sociedad malagueña</li> </ul>
Revisión Carta de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la relevancia de los servicios y compromisos para las personas usuarias</li> </ul>

Las más de 1.200 **Acciones de Mejora** generadas por las personas de Gestrisam introducen innovaciones en servicios clave, al igual que los **Grupos de Mejora**, como ejemplo, los “workshops” de Notificaciones, Devoluciones o Domiciliaciones.

Desde su diseño hasta su prestación, la gestión de los servicios de Gestrisam se realiza de manera activa y responsable para generar valor a la sociedad y Grupos de Interés. La aplicación del Marco Estratégico de **Responsabilidad Social Corporativa**, el informe de diagnóstico y los correspondientes **Planes de Acción RSC**, han permitido asumir la gestión responsable de los servicios que presta en aspectos económicos, sociales, ambientales y legales. Gestrisam participa en la revisión y propuesta de modificación de las **Ordenanzas Fiscales** contribuyendo a la mejora de las condiciones sociales, por ejemplo mediante la concesión de Ayudas al IBI a colectivos sensibles, buenas prácticas medioambientales o la aplicación de beneficios fiscales por el cuidado del medioambiente, como en el IVTM (impuesto de Vehículos) para vehículos de nulas y bajas emisiones o en el IAE (impuesto de Actividades Económicas). La creación del **Comité Social** o los sucesivos Planes de Responsabilidad Social Corporativa evidencian cómo Gestrisam impulsa las actuaciones de RSC en la gestión de sus servicios.

### Cómo Gestrisam crea valor con sus Servicios

**GESTIÓN de INGRESOS de derecho público municipales:** Gestionamos integralmente las ayudas, exenciones y bonificaciones de tributos. Ofrecemos un servicio de cita previa. Reducimos los tiempos de tramitación. Realizamos trámites al momento, presencial, online y telefónicamente. Utilizamos un sistema de avisos a móviles SMS y/o correos electrónicos. Colaboramos e intercomunicamos con otras instituciones para evitar desplazamientos y dobles trámites. Disponemos de un amplio servicio de comunicaciones escritas gratuitas. Reducimos sistemáticamente las cargas administrativas.

**INSPECCIÓN de los TRIBUTOS municipales:** Ofrecemos un amplio servicio de notificaciones, comunicaciones y comparecencias. Llevamos a cabo un gran número de acciones y campañas informativas preventivas. Reforzamos los comportamientos socialmente responsables y prevenimos el fraude fiscal.

**RECAUDACIÓN de INGRESOS de derecho público municipales:** Enviamos gratuitamente cartas de pago por correo electrónico o postal. Facilitamos el abono en entidades financieras, cajeros, giro postal y por internet. Disponemos de un amplio servicio de comunicaciones fomentando el pago voluntario. En recibos domiciliados el cargo se pospone (IVTM). Publicamos y divulgamos ampliamente el calendario fiscal y facilidades de pago. Flexipago: plazos a demanda (IBI).

**ATENCIÓN AL CIUDADANO:** Atendemos de forma presencial personalizada, telefónica y telemática. Utilizamos un sistema de turnos informatizado y Cita Previa. Nuestras instalaciones son seguras, cómodas, amplias y accesibles. Servicio de conectividad por Wifi en nuestras oficinas. Disponemos de traducción para ciudadanos extranjeros y al lenguaje de signos. La atención es integral en todos los puestos de atención. Ofrecemos tiempos de espera reducidos. Colaboramos con las OMAC's acercando la realización de trámites y gestiones. Reducimos sistemáticamente las cargas administrativas.

**GESTIÓN del PADRÓN DE HABITANTES de Málaga:** Enviamos gratuitamente los volantes de empadronamiento. Ofrecemos tiempos de tramitación reducidos. Realizamos trámites al momento, presencial, online y telefónicamente. Reducimos sistemáticamente las cargas administrativas.

**ERP** Gestrisam mide el grado de adaptación de sus servicios a los clientes mediante los resultados de sus **encuestas de satisfacción y expectativas**, realizadas por cada uno de los canales de atención-comunicación (presencial, telemático y telefónico). Las **Auditorías Internas** anuales sirven como punto de análisis y reflexión sobre la eficiencia en la prestación de los servicios, identificando oportunidades de mejora e innovación con cada propietario de los procesos, reflejándose en el anexo de buenas prácticas (ejemplo en imagen a la derecha).

El **Comité de Calidad** revisa, con periodicidad trimestral y anual, el resultado de las encuestas y los cambios de expectativas de los grupos de interés, señalando opciones de mejoras y dejando evidencia en el Informe de Revisión por la Dirección y en las revisiones de la Carta de Servicios. El Comité de Dirección revisa con periodicidad cuatrienal, anual, trimestral y mensual, el análisis del ámbito interno y externo de Gestrisam, así como los cambios de necesidades y expectativas del “cliente” ayuntamiento, de los clientes y sociedad.

Ha introducido innovaciones y mejoras que han fortalecido su cartera de servicios, como los avances producidos en **tramitación electrónica** y en simplificación administrativa, potenciados por el enfoque: “**Simplificación Administrativa**” que, en el marco del **Plan SIMAD**, ha permitido reducir a 0 las cargas administrativas a los clientes y posibilitar que todos los trámites se puedan tramitar íntegramente de manera telemática.

BUENAS PRÁCTICAS e INNOVACIONES detectadas en Auditoría	RESPONSABLE
INFO FLASH INTERNO	Gerencia
OTA- Observatorio Tributario Andaluz	Dpto. Estadísticas y Estudios
Gestión Electrónica de Resoluciones de Recursos de Multas en Voluntaria	Dpto. de Impugnaciones
AVI: Aplicación para la Valoración de Inmuebles	Dpto. IBI - Antonio Padilla
Previsión automatizada de prescripciones y caducidades	Dpto. Infracciones Activas
Inversión Financiera Sostenible en la Atención a la Ciudadanía	Dpto. de Contabilidad y Presupuestos/Relaciones con los Ciudadanos
Gestión automatizada del correo electrónico externo	Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos/Sistemas de la Información
Reorganización y reducción del trabajo administrativo	Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos
Convenio de Colaboración Avanzada con Correos	Dpto. de Relaciones con los Ciudadanos
Gestión de Riesgos	Dpto. Calidad e Inspección de los Servicios
Mejoras en SIGA	Dpto. Calidad e Inspección de los Servicios
Nuevo ciclo de cuantificación y evaluación de la simplificación administrativa	Dpto. Calidad e Inspección de los Servicios
Nueva Metodología de Evaluación del Sistema de Indicadores	Dpto. Calidad e Inspección de los Servicios
Plan de Actuaciones 2019	Subdirector PCE
Metodología de Planificación	Subdirector PCE
Campaña de adhesión al Marco Estratégico	Dpto. Calidad e Inspección de los Servicios
Plan de Depuración de saldo pendiente de cobro	Dpto. Gestión de Tesorería y Contabilidad/Recaudación/Coordinación T.
Datáfono Virtual	Recaudación/Dpto. Gestión de Tesorería y Contabilidad
Código QR para móviles con referencia de cobro	Dpto. Gestión de Tesorería y Contabilidad
Pildoreros de BBPP	Dpto. Comunicación Ciudadana y Responsabilidad Social
Invitaciones para la declaración de la Tasa Basura de viviendas turísticas	Dpto. Gestión de Tributos
Digitalización de documentación en Plusvalía	Dpto. Gestión de Tributos/Dpto. Sistemas de la Información
Domiciliación automática en la declaración telemática de BAE	Dpto. Gestión de Tributos/Dpto. Procedimientos Específicos Recaudación
B.D. Cánones	Dpto. Coordinación Tributaria
Innovaciones en aplicativo @Accede	Dpto. Gestión de Tributos (Padrón de Habitantes)
Mejora de la información contenida en los extractos bancarios en el pago de recibos	Dpto. Procedimientos Específicos de Recaudación
Solicitud de flexipago en la domiciliación	Dpto. Procedimientos Específicos de Recaudación
Domiciliación de recibos en caso de subdivisión de deuda	Dpto. Procedimientos Específicos de Recaudación
Conexión con Tráfico desde el host para la grabación de denuncias	Dpto. Sistemas de la Información
Sistema de notificación de fraccionamiento a través de SICER	Dpto. Sistemas de la Información
Envío al resto de países europeos de comunicaciones sin acuse	Dpto. Sanciones
Avisos/recorridores sobre notificación electrónica en notificaciones	Dpto. Sanciones
Eliminación completa de las firmas en papel - Uso interno del portafirmas	Dpto. Sanciones
Revisor: proceso de revisión de expedientes	Dpto. Sanciones
Requerimiento previo de documentación a los contribuyentes	Dpto. Inspección Tributaria
Firma electrónica en los requerimientos	Dpto. Inspección Tributaria
Información de PCL en excel para los inspectores	Dpto. Inspección Tributaria
Eliminación de la recogida de información a los contribuyentes	Dpto. Inspección Tributaria
Nuevo proceso de Grandes Cuentas	Dpto. Coordinación y Recaudación Ejecutiva
Nuevo proceso de Rehabilitación de Fallos y Créditos Incobrables	Dpto. Coordinación y Recaudación Ejecutiva
Tratamiento de la información en el embargo de salarios	Dpto. Coordinación y Recaudación Ejecutiva

Imagen superior: extracto del Informe de Auditoría interna donde se relacionan las buenas prácticas anuales detectadas durante las visitas a los departamentos

La gestión integral de todos los ingresos de derecho público de todas las áreas municipales es una realidad desde 2020, aportando valor tanto a la corporación municipal, mediante una gestión eficiente, transparente, rigurosa y normalizada, como a la ciudadanía, mediante la atención y gestión integral de sus trámites.

### 5c. Los Servicios se promocionan y ponen a disposición de la ciudadanía eficazmente

**ED Atención integral a la ciudadanía. Gestión de la Carta de Servicios certificada y compromisos.** Gestrisam identifica y segmenta a sus clientes, estableciendo en sus procesos propuestas de valor diferenciadas para responder a sus distintas necesidades y expectativas. La principal segmentación relevante la realiza en función de la naturaleza de la relación: padrón, tributaria o sancionadora, dando paso a sucesivas segmentaciones basadas en los diferentes hechos imposables y manifestaciones económicas en el caso de los tributos y sanciones, y en base a características sociodemográficas y geográficas en el caso del Padrón de Habitantes, lo que permite identificar, a través de encuestas, estudios, reuniones y contactos, sus necesidades específicas en relación con la prestación de los servicios y la propuesta de valor añadido que ofrece la organización.

Como adelantábamos en 5b, Gestrisam tiene establecida metodologías para conocer qué esperan sus clientes de la organización, de sus servicios, de sus procesos, y de los contactos que mantiene con ellos, que ha servido, por ejemplo, para identificar cuáles son los canales de atención preferidos en función de criterios demográficos: siendo la atención telemática la preferida por los clientes más jóvenes y mejor formados y la presencial por los más maduros y menor nivel cultural. O cuales los mejores horarios de apertura de oficinas para atender los diferentes segmentos, habiendo ampliado, en consecuencia, el horario de atención a la tarde de los jueves para atender esas necesidades específicas.

Esta información ha servido a Gestrisam a implantar un modelo organizativo que pone en el mercado sus servicios de manera satisfactoria y equilibrada, posicionándose con vistas al futuro de la realidad social, ya que, por ejemplo, las gestiones on-line, que eran minoritarias, son ya una realidad plena, aprovechando ahora los avances de Gestrisam en teletramitación desde 2006.

Gestrisam dispone de una Subdirección especializada en las relaciones con sus clientes, las cuales desarrolla en los tres canales de relación: presencial, telefónico y telemático, dando respuesta a las demandas presentes y futuras de los diferentes segmentos.

Gestrisam aplica una Metodología de **Carta de Servicios** en la que se establecen, gestionan y miden los compromisos que la ciudadanía ha considerado más importantes como usuaria de los servicios del organismo malagueño, aplicando una metodología que se basa en la norma internacional ISO 93200, avanzando en sus objetivos de mejora continua, transparencia y participación ciudadana.

Gestrisam ha establecido compromisos directos en su atención telemática, telefónica y presencial a la ciudadanía, añadiendo en 2021 nuevos requisitos de seguridad sanitaria, como la Cita Previa o la separación mínima entre personas de dos metros, que en su conjunto han servido para que los usuarios valoren con un 9,1 sobre 10 en 2021 su satisfacción con la atención y servicios de Gestrisam.



Otros compromisos, más de 20, se refieren a la facilidad para acceder a los recibos, ventajas de la domiciliación, contestación a las quejas y sugerencias que se puedan plantear, etc. Su cumplimiento se controla y revisa en base a los objetivos anuales de los indicadores de los procesos, control de sus propietarios y a través de la gestión de las Quejas y Sugerencias. La Carta de Servicios de Gestrisam se puede consultar en la web [gestrisam.malaga.eu](http://gestrisam.malaga.eu), donde se publican los resultados de su cumplimiento y la evolución de los indicadores de seguimiento y control.

La excelencia en la metodología de Carta de Servicios ha sido reconocida por el Ministerio de Hacienda y Función Pública del Gobierno de España en 2021, como lleva haciendo desde 2011, cuando fue la primera en el ámbito de las administraciones locales en haber obtenido la Certificación de Excelencia gubernamental, conformándose en un claro referente nacional.

Gestrisam ha definido su propuesta de valor, basada en las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes, resumiendo lo que la hace mejor y diferente a otras organizaciones. Ver 2b.

**PROPUESTA DE VALOR:** Promovemos y facilitamos la relación de la ciudadanía con la administración mediante una prestación de servicios cercana, ágil y eficiente, solidaria, sensible con las personas en riesgo de exclusión, transparente y participativa, aplicando las NNTT al servicio de la Sociedad

En base a su Propuesta de Valor, Gestrisam ha definido su **modelo de organización**, compuesto por:

- Sus capacidades basadas en las personas
- El uso y apoyo eficaz de las tecnologías
- Los aliados principales que le ayudan a mejorar y potenciar su propuesta de valor

- Sus procesos

Gestrisam implanta estrategias de **marketing** que incluyen un Plan Anual de Publicidad, Plan de Comunicación de la Carta de Servicios, Planificación de Emisiones, etc. además de otras campañas de comunicación periódicas y puntuales que trasladan información significativa a los clientes, como el calendario fiscal, promoción de facilidades, (domiciliación, flexipago, etc.), a través de diversos soportes físicos, audiovisuales y electrónicos. Los diferentes servicios se comunican de diferente forma en función del segmento al que se dirigen, realizándose acciones específicas en función del tributo (IBI, IVTM, TEV, BAE,...) o también si son relativas al Padrón de habitantes o a determinados colectivos (Gestrisam Solidaria, empresas, gestores, etc). En la información ofrecida, Gestrisam promociona las facilidades que ofrece, por ejemplo:

- Domiciliación de recibos que, además de la comodidad, evitar olvidos, recargos, desplazamientos y esperas, ofrece el cargo en cuenta del IBI en plazos (Flexipago) y del IVTM dos meses después de la finalización del periodo de pago.
- Tramitación a través de las Juntas de Distrito u OMACs (Oficina Municipal de Atención al Ciudadano).
- Acuerdos de colaboración con las Entidades Financieras y con otras Administraciones Públicas.
- Servicio telefónico y “en línea” a través de nuestra web evitando el desplazamiento de los ciudadanos.

**ERP** El análisis y revisión del enfoque y las propuestas de mejora se realizan por el Comité de Dirección y de Calidad, y por el **Grupo de Trabajo de la Carta de Servicios**. Para ello tienen en cuenta el seguimiento del CMI (SIGA), las encuestas de satisfacción, las quejas y sugerencias y el grado cumplimiento de la Carta Servicios. La propuesta de Valor de Gestrisam se definió durante el periodo de planificación estratégica 2008-2015 y ha sido ajustado y perfeccionado en el Plan de Dirección 2016-2019 y 2020-2023, revisándose en profundidad cada cuatro años en la fase de análisis estratégico previa a la redacción del Plan y su eficacia en las revisiones anuales del Plan de actuaciones y en las revisiones por la Dirección. La revisión de la efectividad de las campañas de comunicación se realiza anualmente en la Subdirección de Administración y Asuntos Generales y es debatida en el seno del Comité de Dirección.

A lo largo de la descripción del enfoque hemos señalado importantes mejoras e innovaciones introducidas que han permitido promocionar y poner los servicios de Gestrisam a disposición de la ciudadanía de manera eficiente y relevante para nuestros clientes y grupos de interés. Principal protagonismo tiene la adaptación de nuestros servicios de Atención a la Ciudadanía a las necesidades y expectativas cambiantes, como ha ocurrido con la pandemia COVID19, que ha supuesto una nueva forma de interactuar basada en la ausencia de contacto personal, y que cuando se produzca sea seguro, para lo que se ha introducido en la Carta de Servicios nuevos **compromisos de Seguridad Sanitaria**: “medidas higiénicas y de control del aforo. Distancia interpersonal mínima de 2 metros en los puestos de atención individualizada separados por mamparas. CO2<750p/millón”.

La difusión de la Carta de Servicios se ha orientado en 2021 a las nuevas demandas y costumbres, potenciándose los canales electrónicos y formatos audiovisuales: diapositivas en pantallas en oficinas, video en pantallas, en la web y en youtube, etc. Eliminando el formato papel y el contacto directo, contribuyendo a los objetivos y estrategias medioambientales.

Otras importantes innovaciones en procesos de atención se introdujeron con anterioridad, por ejemplo en 2019 y 2020, detectándose su necesidad como consecuencia de la **Gestión de Riesgos** y la evolución de los indicadores asociados, al producirse un importante aumento de la demanda ciudadana sobre la oferta. Esta Buena práctica fue candidata a los Premios de Innovación del Ayuntamiento y queda ampliamente explicada en una memoria. Estas innovaciones han tenido un **efecto directo, medido** a través de encuestas, en la mejora de la satisfacción de la ciudadanía y de las personas de Gestrisam, además de reducirse el tiempo de espera de los usuarios y la preservación de la Salud de Personas. Se incrementó en un 6% la satisfacción de las personas de Gestrisam con las condiciones de trabajo, siendo relevante la mejora de la percepción del nivel de ruido, mejorando en un 10%. En el segmento del personal destinado directamente a la Atención a la Ciudadanía, el incremento medio de las valoraciones es del 11%, es decir 5 puntos porcentuales más que la media.

#### 5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

**ED Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía. Simplificación Administrativa (Plan SIMAD). Gestión de Riesgos.** Las competencias de Gestrisam como “Agencia Tributaria” y como gestora del Padrón de Habitantes se definen y desarrollan en el Marco estratégico y Plan de Dirección, desarrollándose mediante procedimientos documentados, sistematizados e integrados en la Gestión por Procesos, implementando su propuesta de valor de prestación de servicios cercana, ágil y eficiente (ver 5c).

Dando respuesta a las expectativas de los grupos de interés: Clientes-usuarios, del Ayuntamiento y de la Sociedad, los servicios de GESTRISAM se distribuyen mediante un enfoque de **atención integral personalizada** que permite prestar servicios de manera homogénea en diferentes puntos e independientemente del canal elegido, pudiendo acceder a la misma información, asesoramiento tributario y trámites administrativos. Esta atención integral se ha desplegado de forma **descentralizada** utilizando la red de OMACs (Oficinas Municipales de Atención a la Ciudadanía) municipales en cada distrito, acercando geográficamente la gestión a los usuarios y coordinándose con los medios de atención municipales, como el teléfono 010 o el SAIC (Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía).

Gestrisam envía a los correos electrónicos y domicilios de sus clientes más de **un millón de comunicaciones anuales**: avisos de domiciliación, a cartas de pago, volantes de empadronamiento, etc. de tal forma que los clientes se benefician de la información y

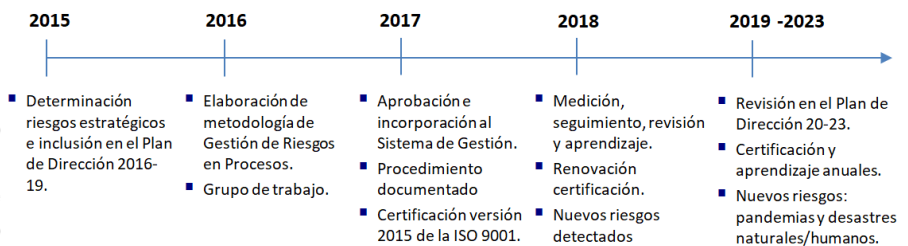


de los servicios sin desplazamientos, en su domicilio, lo que unido a un fiable servicio de domiciliación en cuenta de recibos posibilita una ágil gestión sin que el cliente deba realizar esfuerzos. En los casos en los que el cliente opte por no domiciliar sus pagos, Gestrisam cuenta con alianzas estratégicas con Correos (iniciativa pionera en España) y las principales Entidades Financieras para que cualquier persona pueda realizar sus pagos municipales en la extensa red de oficinas y cajeros distribuidos por toda la geografía, además de en sus plataformas de internet.

El sistema de **Gestión por Procesos** implantado en Gestrisam permite desarrollar una cadena de valor eficiente que le permite establecer compromisos relevantes e invocables por las personas usuarias mediante la metodología de **Cartas de Servicios** (Certificada), lo que garantiza su capacidad para hacer realidad su propuesta de valor, ya que su gestión se realiza de forma integrada con la Gestión de Procesos (Certificada ISO 9001), **Gestión por Objetivos** y Cuadro de Mando Integral, Sistema de **Quejas y Sugerencias** y el modelo europeo de excelencia **EFQM** implantado.

Como indicábamos en 4c, Gestrisam gestiona todos los impactos y riesgos principales derivados de su prestación de servicios en la seguridad de las instalaciones y en las personas, riesgos ambientales y accesibilidad, además Gestrisam tiene implantada una metodología de **Gestión de Riesgos en Procesos** para poder identificar y gestionar los principales riesgos asociados a los procesos que pudieran incidir en la calidad de los servicios prestados y en las actividades propias del OA. Esta metodología se alinea con la ISO 9001:2015 y complementa y desarrolla el análisis de Riesgos Estratégicos realizado en el Plan de Dirección.

Fue diseñada por el Comité de Calidad, formado por jefaturas de toda la organización, constituido en grupo de trabajo, que tras 6 meses de trabajo, aprobaron el documento metodológico de la Gestión de Riesgos en Procesos, incorporándose al Sistema de Gestión como el procedimiento documentado G11 - Gestión del Riesgo en Procesos.



La Gestión de Riesgos en Procesos en Gestrisam es una herramienta clave para anticiparse a nuevos escenarios, teniendo como objetivo el “garantizar el cumplimiento de la Misión, Visión y desarrollo de los Valores Compartidos de Gestrisam, mediante la óptima prestación de sus servicios, para mantener los altos niveles de satisfacción de nuestros grupos de interés, especialmente la Ciudadanía, Ayuntamiento, Personas y Sociedad”, que se consigue mediante a) la identificación y anticipación de posibles riesgos que impacten en su actividad, b) reducción del impacto y probabilidad de los posibles riesgos c) incorporación de la gestión de riesgos en la planificación y toma de decisiones. La Gestión de Riesgos fue reconocida como Buena Práctica en los Premios Municipales concedidos en 2020.

Gestrisam está integrada en el proyecto **Smart City** municipal, que asegura el desarrollo de una gestión sostenible que controla los impactos de sus resultados en la sociedad, monitorizando y optimizando sus consumos e impactos ambientales, además se fija objetivos cuantitativos anuales sobre todos los consumos significativos (luz, agua, papel, toner, tinta, impresos) y sobre el volumen de papel reciclado que abarca al 100% del papel desechado.

Como vimos en el criterio 3, mediante la **gestión de sus recursos humanos** Gestrisam se asegura de que las personas disponen de recursos, competencias y grado de delegación adecuados para maximizar la experiencia de sus clientes, implantando formación, herramientas y metodologías de gestión que permiten la prestación de los servicios adecuándose a la demanda.

Elemento	Cómo se desarrolla la CONSTRUCCIÓN DE UNA EXPERIENCIA MÁXIMA DE LOS CLIENTES en GESTRISAM
Formación del personal frontera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación teórica en atención a la ciudadanía por los responsables de los negociados gestores</li> <li>Formación práctica especializada en los distintos puestos de trabajo de las unidades gestoras en atención a la ciudadanía</li> </ul>
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión por procesos y del conocimiento</li> <li>Carta de Servicios</li> <li>GESTRISO Acceso compartido al Sistema de Gestión del O.A.</li> <li>GESCÓN Acceso compartido a información y conocimientos en toda la organización</li> <li>CMI SIGA: Gestión por objetivos</li> </ul>
Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación de Acciones de mejora</li> <li>Grupos de mejora</li> <li>Comunicación interna mediante reuniones periódicas</li> <li>Autonomía en toma de decisiones</li> <li>Asignación clara de funciones y responsabilidades</li> <li>Aplicaciones corporativas</li> </ul>
Evaluación desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos específicos de cada proceso en la Gestión por objetivos con un sistema de reconocimiento para el personal.</li> </ul>
Satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensación por campañas de domiciliación de recibos.</li> <li>Incentivos a través de Sistemas de Reconocimiento: Productividad por Mejora de la Calidad de los Servicios</li> <li>Horario flexible</li> <li>Plan de Comunicación</li> <li>Encuesta Satisfacción interna</li> <li>Productividades específicas por puestos de trabajo</li> </ul>
Documentación del SGC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrucciones generales</li> <li>Criterios de Atención al ciudadano</li> <li>Manuales de formación</li> <li>Procesos documentados</li> </ul>

Aplicando una recomendación no vinculante del **Comité de Expertos** (ver 1c y 4e): profesionales en labores de asesoramiento a la Corporación Municipal, y con el propósito de ofrecer una amplia información comparada de interés público en materia tributaria y de ingresos municipales, contribuyendo a dar a conocer las haciendas locales con la máxima transparencia, Gestrisam ha creado el **Observatorio Tributario Andaluz (OTA)**, [www.ota.malaga.eu](http://www.ota.malaga.eu), un portal con datos estadísticos comparativos de ámbito económico y fiscal de municipios y capitales de provincia españolas. El OTA recoge indicadores útiles para el ámbito local en el ámbito de su financiación facilitando la toma de decisiones municipales en todos los aspectos tributarios. Del mismo modo, se ocupa de difundir y divulgar información de interés público de naturaleza económica. El OTA destaca por su sencillez y rapidez en el acceso a la información y su filosofía “**open data**”, siendo una plataforma clara y directa, con contenidos permanentemente



actualizados, presentando información comparativa, por ejemplo, de los ingresos del presupuesto municipal; los tipos de gravamen, cuotas y ratios de ingresos per cápita de los cinco impuestos municipales; informes de elaboración propia; indicadores estratégicos; participación de los municipios en los tributos de otras Administraciones.

Gestrisam promueve y participa en Jornadas, Congresos y reuniones que le permiten intercambiar información con otras organizaciones locales, autonómicas y estatales, comparando su rendimiento en base al análisis de datos de estudios comparativos e informes de instituciones y organismos especializados en los servicios públicos, como la Cámara de Cuentas o Rankings Tributarios (Madrid) para detectar posibles oportunidades de mejora.

**ERP** La forma en que los servicios de Gestrisam se distribuyen y gestionan es medida a través del CMI y analizada y revisada periódicamente por el Comité de Dirección con especial relevancia de los resultados en Clientes y Clave. La revisión de estos enfoques se sustenta en el proceso de elaboración del Plan de Dirección cuatrienal, habiéndose producido numerosos aprendizajes, como, por ejemplo, los relativos a la alianza con las Entidades Financieras, que ha permitido afianzar el **Outsourcing** del cobro, ya que los convenios de colaboración con las Entidades financieras se han perfeccionado anualmente para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios, eligiendo las mejores para el desarrollo del Marco estratégico de Gestrisam.

Otro de los ámbitos en los que destaca el aprendizaje realizado ha sido el despliegue de la administración electrónica reforzado por el proyecto de **simplificación administrativa**, denominado Plan SIMAD (Plan Integral para la Simplificación y Mejora administrativa) iniciado en 2011 con un grupo de trabajo multidisciplinar y la colaboración del Ayuntamiento de Málaga, que ha facilitado la implantación de la Carpeta del Ciudadano en Sede Electrónica.

Según la metodología aplicada en la **Gestión de Riesgos en Procesos**, los riesgos y su gestión se revisan en una triple perspectiva: eficacia de acciones, identificación de riesgos, enfoque a riesgos, ya citada anteriormente. Realizándose en el seno del Comité de Calidad en el marco de la Revisión por la Dirección anual, en base a la información sobre las manifestaciones producidas durante el ejercicio y las revisiones realizadas, tanto en la auditoría interna como externa. Fruto de estas revisiones son, por ejemplo, las importantes innovaciones de la Atención Ciudadana en 2019, motivadas por la manifestación del riesgo de “Concentración de la Demanda” en 2018 y que propiciaron cambios en procesos e Inversiones Financieramente Sostenibles; o más recientemente, la gestión de las circunstancias de la crisis sanitaria por el COVID19 en 2020, 2021 y 2022.

Con una periodicidad mínima anual, la dirección del organismo mantiene reuniones con los representantes de asociaciones de usuarios, colegios profesionales y demás organizaciones sociales y económicas del municipio para la elaboración de las ordenanzas fiscales y con el objetivo de adecuar sus servicios a los requerimientos de la sociedad y de los usuarios.

Las comparaciones con otros municipios y capitales de provincia españoles, da coherencia a la política fiscal malagueña para garantizar los objetivos estratégicos de sostenibilidad municipales y de baja carga tributaria, mientras que acciones de benchmarking como las realizadas para la optimización de la Atención Ciudadana, en los sistemas automatizados de gestión de colas o la gestión de llamadas telefónicas, han permitido incorporar a Gestrisam las mejores prácticas de organizaciones punteras.

Adicionalmente, año a año Gestrisam cuenta con el conocimiento, la colaboración y la participación de las personas que atienden a sus clientes incorporando representantes del personal de frontera en los órganos colegiados como Comité de Dirección y de Calidad, además de preguntarles para conocer las expectativas sobre la prestación de servicio de clientes y usuarios, como se hizo en el grupo focal indirecto de la Carta de Servicios, lo que nos permite canalizar el talento de las personas hacia la mejora.

## 5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

**ED Transparencia, comunicación y diálogo con los clientes. Gestión de Quejas, Sugerencias y Felicidades.** En el Plan de Dirección 2020-23 se identifican y analizan los segmentos de clientes: Contribuyente, Beneficiario, Empadronado, Gestores, Asesores y Grandes contribuyentes, determinando sus expectativas más relevantes: Facilidades, Atención, Cercanía y Seguridad; En base al conocimiento de sus clientes formula la Línea Estratégica “Procesos orientados a la satisfacción del ciudadano” desarrollada a través de 3 medidas, que se despliegan a su vez en 25 actuaciones incluidas en el Plan de Actuaciones.

El Catálogo y Mapa de Procesos de Gestrisam reflejan mediante procedimientos documentados la segmentación de los clientes y servicios en función de la naturaleza de la relación: padrón, tributaria o sancionadora, y sus sucesivas segmentaciones basadas en los diferentes hechos imposables y manifestaciones económicas. Gestrisam utiliza las segmentaciones sociodemográficas para comprender a los clientes, anticipar sus expectativas y gestionar las interacciones en los diferentes procesos. Las segmentaciones de los estudios a clientes incluyen: género, edad, profesión, formación, tipo gestión, tipo usuario y propiedad.

SEGMENTACIÓN EN LAS ENCUESTAS HECHAS POR GESTRISAM											
Criterio	Nº de Segmentos	Satisfacción Presencial	Satisfacción telefónica	Ayuntamiento	Ómnibus Sociedad	Cuestionario postservicio	Proveedores	ESI Personas	RSC	Gestrisam Solidaria	Igualdad
Género	2	☺	☺		☺	☺		☺	☺	☺	☺
Edad	5	☺			☺	☺				☺	
Profesión	6	☺						☺	☺	☺	☺
Formación	4	☺									
Gestión	9	☺	☺								
Usuario	5	☺		☺				☺	☺		☺

Como consecuencia de los requisitos de los segmentos de clientes, Gestrisam tiene implantado un sistema de Atención Integral Personalizada multicanal (ver 5d), que permite su continua evolución en función de las expectativas y realidad cambiantes, implementando actuaciones específicas conducentes a reducir el hueco (gap) entre expectativas-satisfacción en los contactos e interrelaciones, como por ejemplo a través de las actuaciones 51.11 y 52.4 del Plan de Actuaciones 2020-23.

La Matriz de Diálogo con los Grupos de Interés (ver 2a) identifica las diferentes vías de obtención de Información y comunicación con los Clientes-Ciudadanos: Comunicaciones y notificaciones personalizadas, Atención directa, Campañas de comunicación, Encuestas (presencial, telemática telefónica, ómnibus), Quejas y Sugerencias, Cuestionarios Post-servicio y Reuniones focales. Mientras que en la web de Gestrisam y en la Carta de Servicios se ofrecen los canales de comunicación y contacto directo entre los ciudadanos y la organización.

Desarrollando los Valores Compartidos del marco Estratégico, que incluyen “Actuamos con transparencia”, mediante la supervisión directa de cada propietario de cada trámite/gestión/proceso, Gestrisam se asegura de que en todos los canales informativos y de comunicación (web, carta de servicios, comunicaciones, etc.) se aporte a los clientes información veraz que genere expectativas reales sobre la experiencia de servicio. Adicionalmente, las experiencias de los clientes se supervisan de manera continua en todos los canales de relación mediante a los aplicativos de Gestión de Colas QMATIC, Gestión Telefónica (SOLIDUS), Gestión de Correos Electrónicos y Sede Electrónica, permitiendo la reorganización de recursos humanos y materiales en y entre los diferentes canales en función de una demanda cambiante en los diferentes tramos horarios y gestiones requeridas en cada momento, optimizando la experiencia del cliente.

Gestrisam tiene implantado un **Sistema de Quejas y Sugerencias multicanal** documentado en el proceso G1.E Quejas y Sugerencias que contribuye a optimizar su gestión interna y a reconducir posibles insatisfacciones. Gestrisam contesta de manera motivada a los ciudadanos en un tiempo medio inferior a tres días, y siempre antes de 10, intentando convertir a posibles clientes insatisfechos en aliados y socios de su organización, lo que se evidencia en las numerosas felicitaciones recibidas (ver 6b). Cada queja o sugerencia recibida es tratada como la punta de un posible iceberg. La gestión de las Quejas y Sugerencias enlaza con otros procesos estratégicos de la organización a través del proceso (procedimiento documentado) de **Acciones de Mejora**.

Mediante su adhesión voluntaria al Marco estratégico de Gestrisam, las personas de Gestrisam se comprometen a impulsar Valores Compartidos relacionados con la ética, solidaridad, confidencialidad, y respeto al medioambiente, los cuales son la base de la estrategia del Plan de Dirección y de Actuaciones, en los que se incluyen actuaciones concretas de fomento del uso responsable de los servicios, incluyéndose, por ejemplo, en el PD 2020-23, el programa 4 “impulso de la Administración electrónica y simplificación” con 5 medidas y 27 actuaciones, además de las actuaciones específicas del programa 5 orientadas a ayudar a los clientes en el uso de la teletramitación, de las cuales se ha implantado el asesoramiento multicanal (presencial, telefónico, correo electrónico y telemático) en la tramitación telemática “fácil”. Destacable la iniciativa de video tutoriales (en YouTube) para cada uno de los principales trámites, una innovación propuesta como “Acción de Mejora” y posteriormente desarrollada por dos trabajadores de Atención al Ciudadano, que fue objeto del Segundo Premio a la Innovación fallados en 2020.

La confidencialidad de los datos de carácter personal y tributarios es fomentada en todos los contactos de los clientes según se desarrolla en las instrucciones “Criterios de Atención”, con innovaciones implantadas como las “cartas de pago a terceros” que permite el pago de deudas en situaciones en las que la plena identificación del interesado no se puede garantizar (teléfono, correo electrónico, tramites electrónicos sin certificado digital), que ha permitido avanzar en la propuesta de valor de agilidad, potenciando comportamientos que fomentan la confidencialidad y corresponsabilidad ciudadana.

**ERP** El Comité de Dirección y el Comité de Calidad analizan la información obtenida a través de los estudios, de las quejas y sugerencias, del personal de atención al ciudadano y de los indicadores establecidos en los procesos y en las actuaciones que despliegan los objetivos estratégicos, revisando la idoneidad del estado de las relaciones con los clientes y de cómo los procesos responden a sus expectativas, detectando posibles oportunidades de mejora. De igual forma, se analiza anualmente si los estudios realizados y su segmentación son adecuados y relevantes. Como ejemplo de aprendizajes, innovaciones y perfeccionamiento, son la renovación de los sistemas de gestión de colas y telefónico en 2017, las innovaciones introducidas en 2020 (según se vio en 5c), el asesoramiento integral para la teletramitación desde 2020, o la atención por cita previa y medidas de seguridad sanitaria desde 2021, que han tenido su reflejo en la Carta de Servicios certificada.

Se miden los tiempos de gestión y respuesta de las Quejas y Sugerencias, segmentados por área y materia, agrupándose las causas y analizando tendencias, analizándose por la Dirección con una periodicidad quincenal, trimestral y anual, a partir de la información volcada en informes, lo que permite una rápida reacción a posibles desviaciones en la prestación del servicio respecto a los niveles de servicio fijados y expectativas razonables, existiendo una vinculación directa entre la tramitación de las quejas y sugerencias y el proceso documentado G1.B “Acciones de mejora” que formaliza el análisis e introducción de correcciones o innovaciones a partir de la voz del cliente. Ejemplos de Acciones de Mejora surgidas de quejas de ciudadanos son las AM1135 en la que se modificó el texto de las declaraciones de plusvalía, o la AM1090 sobre la ampliación de las facilidades de pago de las autoliquidaciones. En 2021 el tiempo de contestación completa y motivada de las Quejas y Sugerencias fue inferior a 4 días naturales contados desde su presentación.

## 6. Resultados en los Clientes



*Centre Pompidou. Málaga*



## 6a. Percepciones

### RESUMEN:

**Fuentes de información de percepciones de clientes:** Gestrisam obtiene desde el año 2003 información de las expectativas y percepciones de todos sus clientes mediante encuestas por cada canal de relación: Presencial, Telefónico o Telemático. Adicionalmente, obtiene mediante encuestas las percepciones de su Grupo de Interés Ayuntamiento, en su doble faceta Cliente-Propietario.

**Ámbito y Relevancia:** los ítems planteados dan respuesta a los aspectos del servicio que los clientes consideran más importantes, según los dos principales modelos internacionales SERVQUAL-SERVPERF de medición de la satisfacción en servicios y se confirmó en los estudios cualitativos realizados (focus groups para la Carta de Servicios). Según las recomendaciones de AENOR en sus Informes de Auditoría, y por economía administrativa, la periodicidad de las encuestas comienza siendo anual y, una vez que se alcanzan resultados sobresalientes de manera sostenida, se convierten en bienales, manteniéndose el carácter anual en las postservicio y ómnibus, como referencia de control.

**Integridad:** Los resultados de las encuestas son fiables y representativos. Las muestras aleatorias seleccionadas proporcionan márgenes de error inferiores al 6% con  $p=q=0.5$ . Las encuestas presenciales se realizan por proveedor externo independiente a Gestrisam en base a una metodología "ad hoc" diseñada en 2003 bajo la supervisión del Departamento de Investigación de Mercados del Master de Márketing de la Universidad de Málaga. Las Encuestas Postservicio y ómnibus se realizan por un Área Municipal independiente de Gestrisam. Las encuestas telefónicas se realizan por el Departamento de Calidad e Inspección de Los Servicios, al igual que las telemáticas a través de la plataforma online "limesurvey".

**Segmentación:** se realiza una amplia y completa segmentación (ver 5d) en todos los estudios, siendo suficiente para conocer en profundidad a los clientes y las posibles tendencias en nichos que permitan a Gestrisam anticiparse a posibles cambios en sus expectativas y percepciones.

**Tendencias:** Gestrisam ha alcanzado una excelente satisfacción de sus clientes por todos los canales, presentando resultados buenos y sostenidos en todas las dimensiones y atributos desde 2007, situándose en percepciones superiores al 9 sobre 10, con tendencias positivas desde 2003. Los resultados son sobresalientes y mantenidos en el tiempo. Solo en el resultado de satisfacción de los clientes telemáticos, siempre con resultados sobresalientes por encima del 8, se muestran tendencias descendentes, motivadas por las expectativas crecientes de los clientes en este canal.

**Objetivos:** Gestrisam considera "claves" los indicadores incluidos en su Cuadro de Mando Integral, fijando para cada uno de ellos objetivos anuales, como en la satisfacción global y en cada una de las dimensiones. Los objetivos de los indicadores asociados se fijan en base al último resultado alcanzado, tendencias y proyecciones, alineados con la estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia, fijándose metas ambiciosas dadas las altas puntuaciones de partida.

**Comparaciones:** Gestrisam se compara con la satisfacción general en su ámbito municipal. Adicionalmente Gestrisam compara sus resultados en clientes con referencias provinciales y nacionales en y organizaciones +500 galardonadas en los Premios a la Excelencia Nacionales e internacionales.

Debe tenerse en cuenta que el servicio tributario que presta Gestrisam es, a priori, relativamente menos apreciado por los ciudadanos que el ofrecido por los centros de gasto público (p.e. Turismo, Cultura, Sociales); es diferente la satisfacción de un cliente que va a pagar una multa en Gestrisam que el que disfruta un complejo de vacaciones, por lo que resultan especialmente significativos los buenos resultados alcanzados.

### DETALLE:

#### Encuesta de Satisfacción Presencial (ESP)

Se realizan a los usuarios de las oficinas de atención, representando a todos los clientes y ciudadanía. Proporcionan mucha información ya que el medio permite cuestionarios más extensos. Además de las percepciones, incluye expectativas y temas de interés de la organización para anticipar las futuras necesidades de los grupos de interés Clientes y Sociedad.

Se realizan desde 2003 anualmente, y bienalmente desde 2010. En 2021 se han obtenido los mejores resultados históricos, tanto globalmente como en cada atributo, superando el anterior máximo alcanzado en 2019, incluso con el condicionante de la crisis sanitaria COVID19.

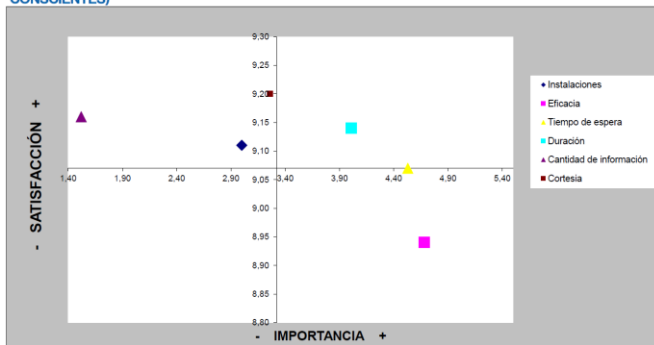
Su diseño en dos fases: previa y posterior a la prestación, aplica el reconocido **modelo SERVQUAL**, adaptado a la realidad de Gestrisam y relevancia para sus clientes.



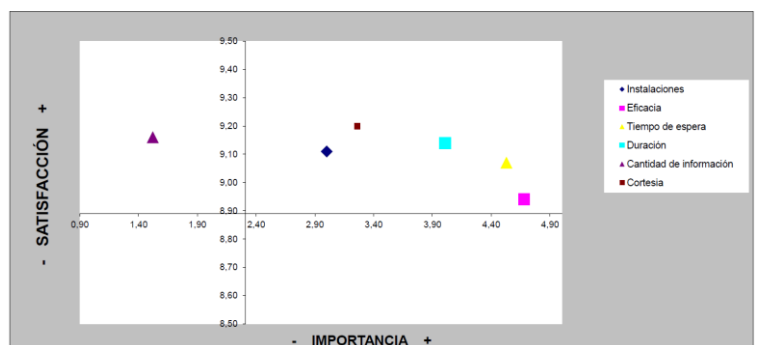
Dimensión Servqual	Atributo principal	Otros atributos incluidos
<b>Tangibilidad:</b> La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.	Instalaciones	Personas, Infraestructura, Objetos
<b>Confiabilidad:</b> La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.	Eficacia	Eficiencia, Efectividad, Repetición, Problemas
<b>Velocidad de Respuesta:</b> La disposición inmediata para atender a los clientes y dar un pronto servicio. La velocidad de respuesta implica características de horario y tiempo.	Tiempo de Espera Duración de la Atención	Inicio y Terminación, Duración, Postservicio
<b>Aseguramiento:</b> El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para comunicarse e inspirar confianza. Empatía: Proveer cuidados y atención individualizada a los clientes.	Cortesía	Servicialidad, Competencia, Credibilidad, Personalización, Conocimiento del cliente
Cantidad y calidad de la información que suministramos a nuestros usuarios.	Cantidad de Información	Suficiencia, Calidad

Gestrisam compara las **expectativas de los clientes** con sus **percepciones**, tanto de forma consciente como subconsciente (mediante el análisis de las correlaciones entre las valoraciones de las dimensiones con la satisfacción global)

CUADRANTE DE ATRIBUTOS SOBRE LA CORRELACIÓN CON LA IMPORTANCIA (FACTORES CONSCIENTES)



CUADRANTE DE ATRIBUTOS SOBRE LA CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN (FACTORES SUBCONSCIENTES)



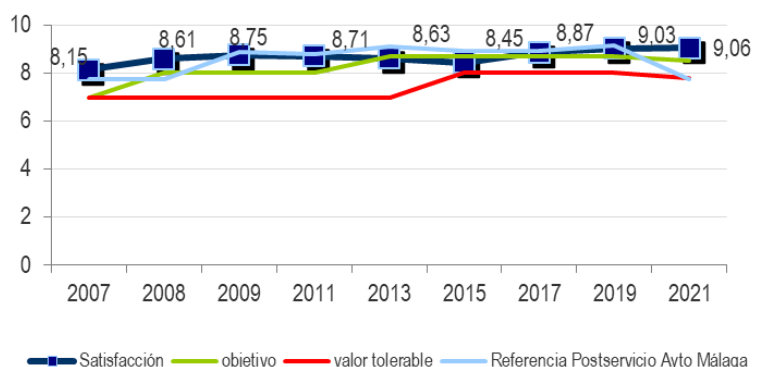
Trasladándolas a la “Matriz de Toma de Decisiones” que utiliza para orientar la estrategia y revisar los enfoques de los criterios agentes en función del cuadrante que ocupe cada atributo, usando una “lupa de aumento” dadas las altas valoraciones homogéneas. En 2021 los atributos se situaron en el cuadrante I y solo uno en el IV:

	Importancia alta	Importancia baja
Valoración alta	Comprobar la inversión en recursos: Cantidad de la información	Explotar y vigilar: Eficacia Cortesía Instalaciones Duración de la atención Tiempo de espera
Valoración baja	Vigilar:	Mejorar:

- I. Explotar y vigilar: Aspectos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados
- II Mejorar: Aspecto muy importante para el cliente, pero peor valorado que otros Representa una oportunidad de mejorar
- III Vigilar: Aspecto de baja importancia y valoración también baja Se debe vigilar ya que puede convertirse en un aspecto importante con el transcurso del tiempo
- IV Comprobar la inversión de recursos: Aspectos que no son de mucha importancia para el cliente y que están recibiendo muy buenas evaluaciones. Aquí vale la pena detenerse un poco para comprobar si no se está invirtiendo capital innecesario en aspectos que no lo merecen

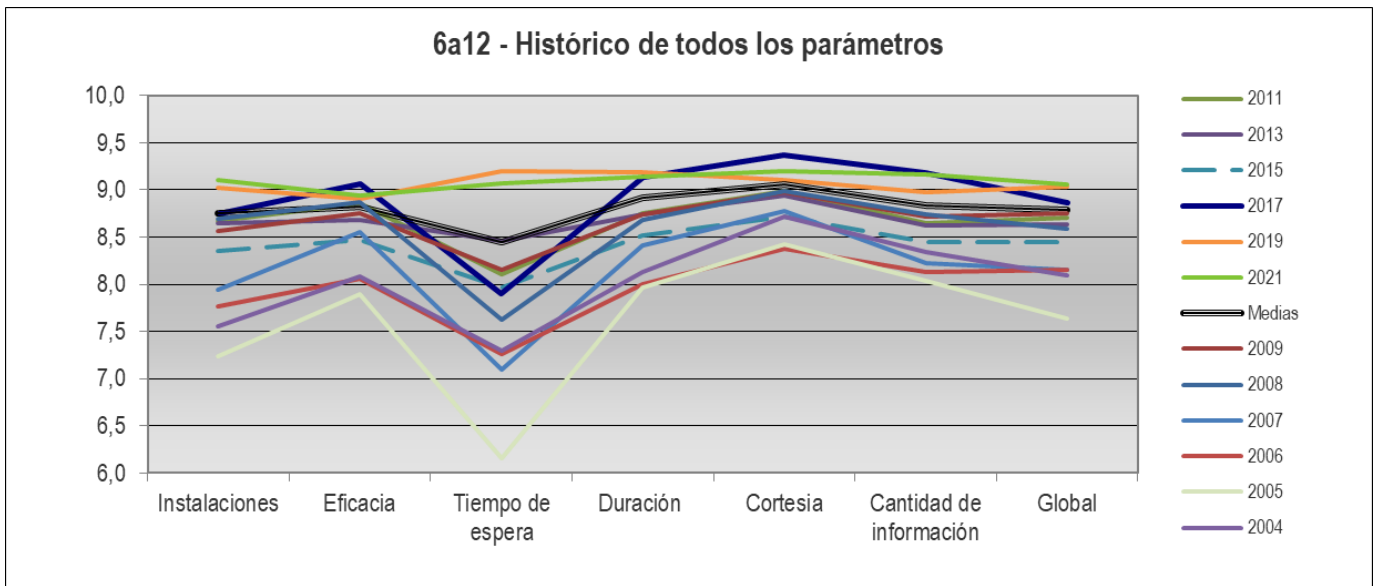
**6a1 - VALORACIÓN GLOBAL-PRESENCIAL**

Las tendencias están consolidadas a lo largo de los años alcanzando resultados sobresalientes, aun así, los máximos históricos se siguen batiendo, con un 9,06 -sobre 10- a la satisfacción global en 2021, superando el anterior máximo de 2019. Los excelentes resultados de las dos últimas oleadas son consecuencia del despliegue de enfoques como la Gestión de Riesgos en Macroprocesos, Atención Integral Personalizada con Cita Previa y las Inversiones Financieramente Sostenibles acometidas, descritos en los **critérios 5 y 4**.





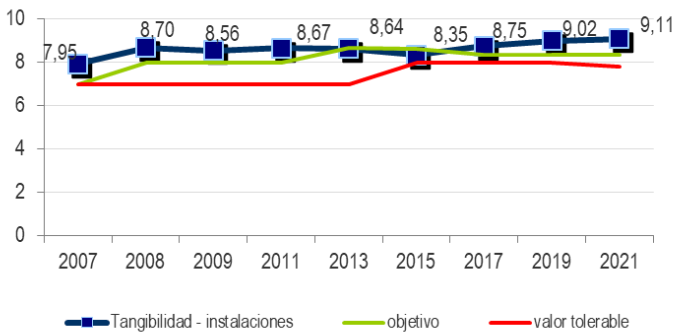
Respecto a las dimensiones consideradas, la Cortesía y profesionalidad, con un 9,11, Gestrisam la utiliza para evaluar los enfoques desplegados en el criterio 3, Los elementos tangibles (instalaciones), con un 9,02, los enfoques del criterio 4; el resto de dimensiones, los enfoques del criterio 5, principalmente.



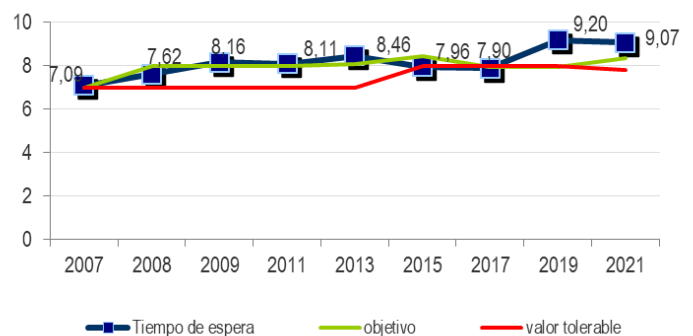
Como se evidencia en el anterior gráfico, progresivamente los resultados en Gestrisam de todas las dimensiones relevantes para los clientes se han ido homogeneizando en niveles óptimos, haciendo gráficas cada vez más planas -sin picos ni valles-, lo que evidencia un alto nivel de excelencia y satisfacción homogéneo en las diferentes dimensiones del servicio prestado.

En las evoluciones año a año de las valoraciones dadas a cada una de las dimensiones es fácil apreciar los resultados sobresalientes mantenidos, las tendencias positivas y la superación sistemática de los objetivos, cada vez más exigentes.

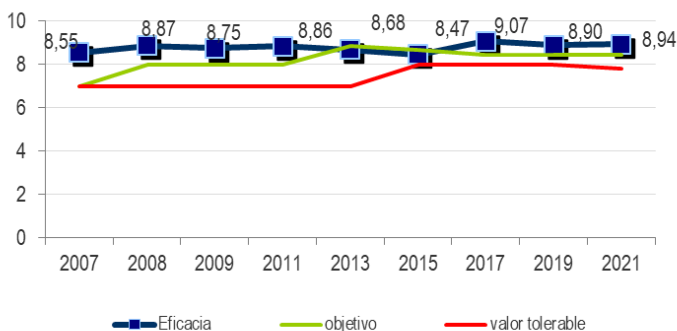
**6a2 - TANGIBILIDAD**



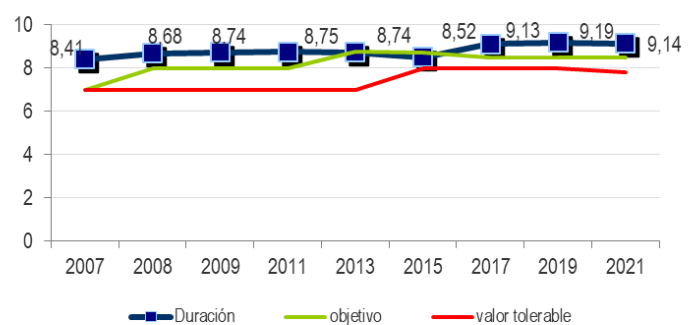
**6a3 - VELOCIDAD DE RESPUESTA-TIEMPO DE ESPERA**



**6a4 - CONFIABILIDAD- EFICACIA-EFICIENCIA**

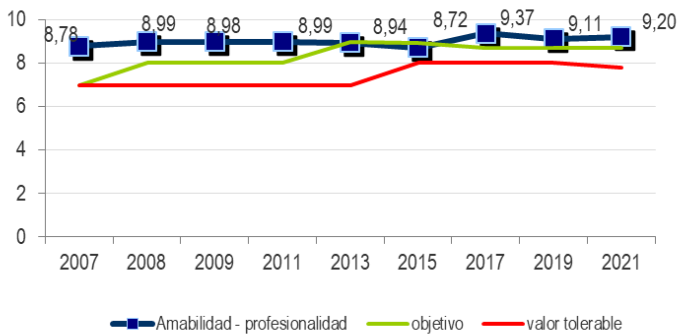


**6a5 - VELOCIDAD DE RESPUESTA-DURACIÓN**

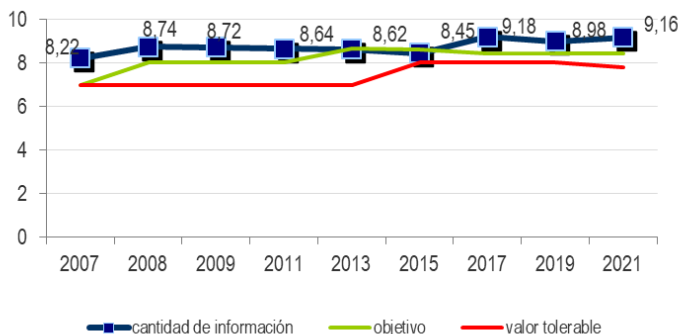




6a6 - ASEGURAMIENTO Y EMPATÍA

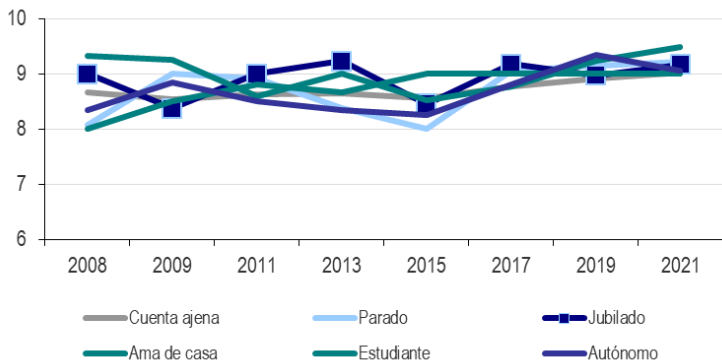


6a7 - CONFIABILIDAD-CANTIDAD DE INFORMACIÓN

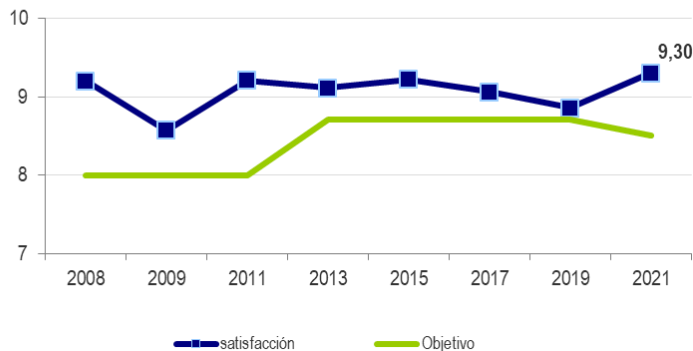


Todos los resultados se segmentan para aportar un conocimiento en profundidad de los clientes, permitiendo, mediante su análisis, detectar nichos de expectativas-percepciones. Por ejemplo, se ha determinado que los resultados por profesión se van concentrando en torno al 9, fruto de los enfoques de una Atención Integral especializada, con atenciones específicas para gestorías o personas desempleadas (Gestrisam Solidaria); o que los licenciados mejoran sus percepciones, fruto de los enfoques en la teletramitación, o que el repunte de valoración de los >65 años en 2021 se debe a su satisfacción con la cita previa implantada, pese a su relativa incomodidad generacional con el impulso a la teletramitación.

6a8 - Valoración segmentada por PROFESIÓN

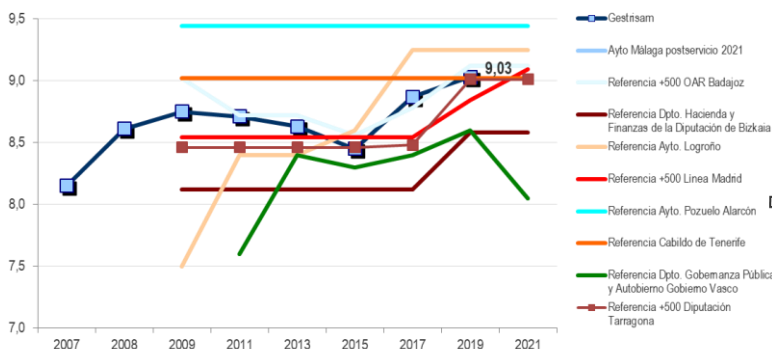


6a9 - valoración global > 65 años

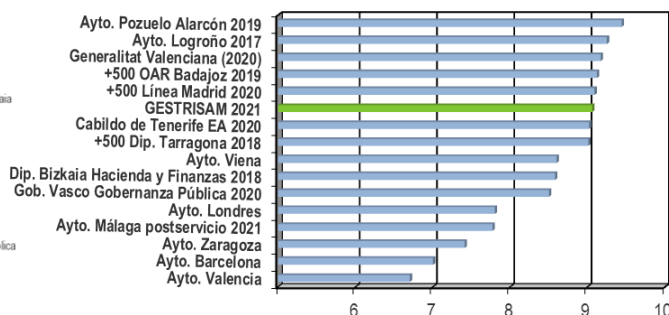


Gestrisam se compara con los mejores, situándose como referente en el cuadrante más alto, aun teniendo en cuenta que su metodología Servqual es la más exigente y que la naturaleza de su servicio (recaudación, multas, tributos,...) es peor apreciada en general que otros ofrecidos por los centros de gasto público.

6a23 - BENCHMARKING SATISFACCIÓN GLOBAL-PRESENCIAL



6a11 - Benchmarking ampliado SATISFACCION



	Ayto. Madrid 2020	Ayto. Madrid 2019	GESTRISAM 2021	Generalitat Valencia 2020	Gobierno Vasco 2019	Ayto. Londres 2018	Ayto. Viena 2018
Orden y Limpieza	9,30	9,11	9,11	9,27			
Confort	8,97	9,02	9,11		8,40		
Adecuación instalaciones	9,09	9,08	9,11				
Amabilidad y trato	9,38	9,40	9,20	9,37	8,90	9,00	8,60
Cualificación y profesionalidad	9,34	9,39	9,20	9,33		8,20	7,60
Horario	9,33	8,95	9,11	9,09	9,10		
Tiempo de espera	9,07	8,77	9,07	9,07	8,40		
Tiempo total empleado	9,02	8,88	9,14	9,21			
Claridad y coherencia de la información	9,17	9,12	9,16	9,31	8,80		7,80
Sencillez de la tramitación	9,21	9,09	9,11	9,04			
Grado de confianza / seguridad transmitida	9,33	9,31	9,11				
Claridad de los carteles informativos	9,04	9,03	9,11	9,05			



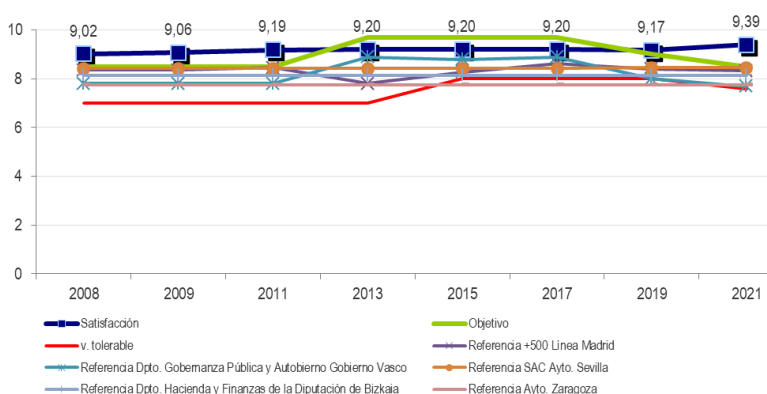


**Otras encuestas: Satisfacción Telefónica, telemática y postservicio:**

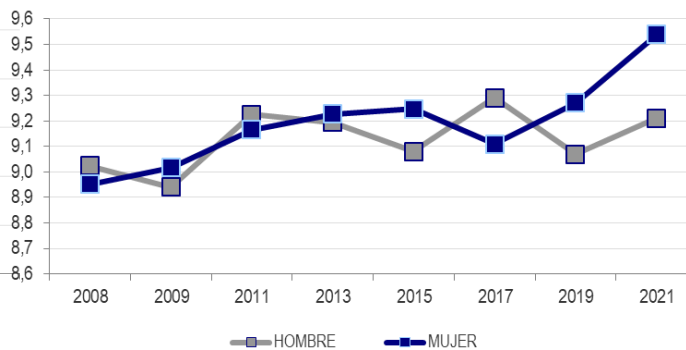
Complementando las percepciones de sus clientes obtenidas en las encuestas presenciales, Gestrisam encuesta a quienes usan sus canales telefónico y telemático, además dispone de valoraciones postservicio del servicio presencial, gestionadas por la corporación municipal. Los resultados son sobresalientes, con tendencias y comparaciones positivas, cumpliéndose los objetivos.

En la telefónica, con sucesivas tendencias positivas, en 2021 se alcanza el mejor resultado histórico, en un contexto desfavorable de aumento exponencial de la demanda por este canal como consecuencia de la pandemia COVID 19, evidenciándose el resultado de los enfoques y de los esfuerzos realizados. Altas valoraciones segmentadas y comparaciones favorables.

**6a13 - VALORACIÓN GLOBAL-TELEFÓNICA**

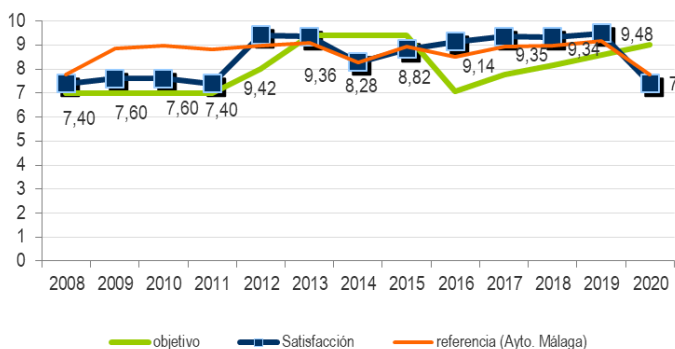


**6a16 - Telefónica-Satisfacción por GÉNERO**

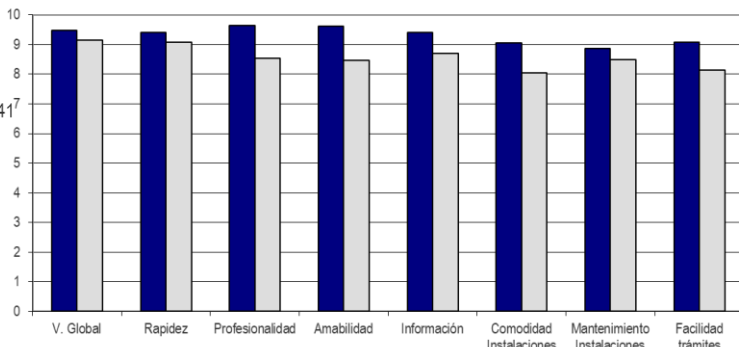


Los resultados de las encuestas postservicio vienen fuertemente marcados en 2020 por la crisis sanitaria y por un cambio en la metodología municipal al introducir en los últimos 7 meses del año los cuestionarios online, desde la web, donde los clientes se muestran más críticos, existiendo diferencias atribuibles al uso del canal, según el informe de la consultora independiente. Pendientes de datos de 2021, que confirmen esta tendencia y, en su caso, poder ajustar los futuros objetivos. Esta circunstancia ha marcado a todas las dependencias municipales, frente a las que Gestrisam sigue como la mejor valorada.

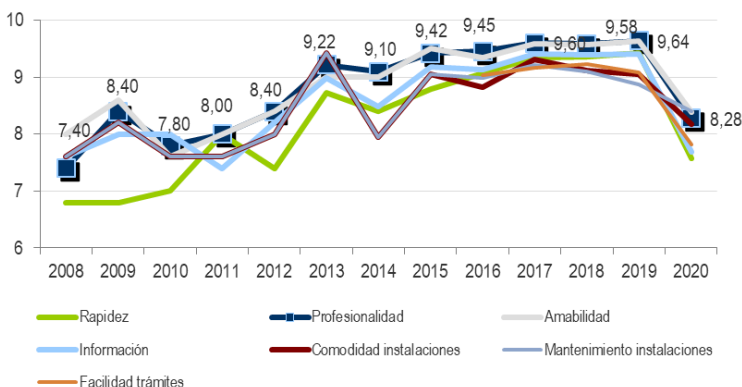
**6a17 - Postservicio SATISFACCIÓN GLOBAL**



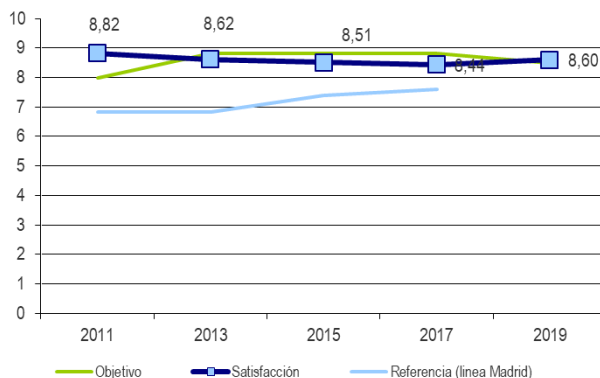
**6a19 - Comparativo 2019 Gestrisam - Ayuntamiento**



**6a18 - Postservicio segmentos PARAMETROS**



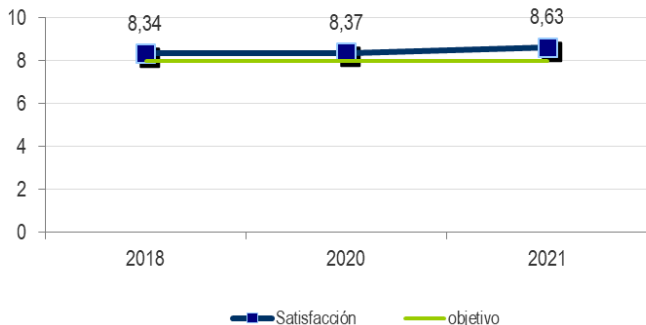
**6a20 - SATISFACCIÓN TELEMÁTICA @**



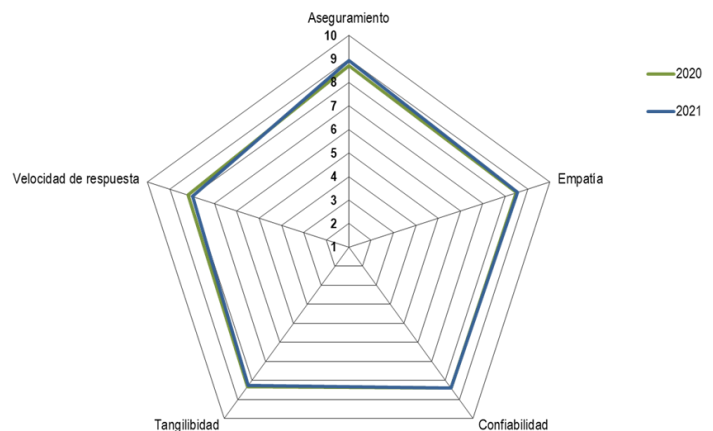


Gestrisam considera al Ayuntamiento como Grupo de Interés en una doble vertiente, la principal como el grupo que aporta la financiación esencial a través de los presupuestos (resultado del 9a), y también como Cliente (6a). En esa doble vertiente se realiza una encuesta de satisfacción a los 85 directivos municipales con mayor impacto e influencia por la actividad de Gestrisam, con unos resultados que superan el 8 de manera continuada y con tendencias positivas. Se utiliza la metodología SERVQUAL, midiendo 6 dimensiones y 10 atributos.

6a27 - Ayuntamiento. Satisfacción Global



Valoración de las dimensiones 2020 - 2021



**6b. Indicadores de rendimiento**

**RESUMEN:**

**Ámbito y Relevancia:** Gestrisam ha implementado un completo abanico de indicadores de rendimiento incluidos en SIGA (CMI), que le permiten supervisar, entender, y predecir el impacto de sus actividades en las percepciones de sus clientes. Los indicadores abarcan todos los servicios de Gestrisam relevantes para sus clientes, por todos los canales, e incluyen demanda, tiempos y cumplimiento de niveles de servicio.

**Integridad:** Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos. Su periodicidad es anual, con seguimientos mensuales y todos los indicadores son objeto de dos auditorías anuales (externa e interna) y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados del cierre anual y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta Inspección ha sido remarcada como punto fuerte por la Cámara de Cuentas de Andalucía en sus informes.

**Segmentación:** Los resultados dan cobertura a todos los canales de atención y adicionalmente se segmentan relevantemente, por ejemplo, los relativos a las quejas y sugerencias en función de su tipología, al área a la que afecta y principales causas o las tramitaciones por canal, etc.

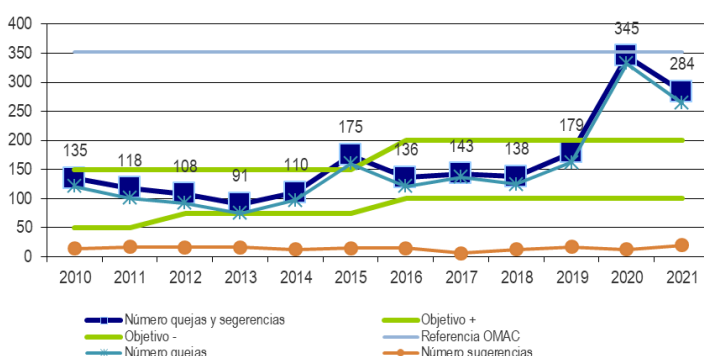
**Tendencias y objetivos:** Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, con tendencias positivas en los últimos años, así mismo, en sus resultados clave, Gestrisam cumple satisfactoriamente los objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua.

**Comparaciones:** Gestrisam se compara en su ámbito municipal (a nivel general y con las OMACS) y con referencias nacionales, a partir de las memorias publicadas.

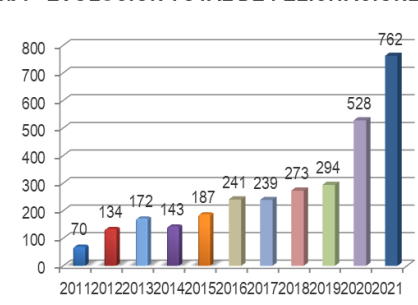
**DETALLE:**

Las Quejas y sugerencias se duplicaron en 2020 como consecuencia de la crisis sanitaria, por lo que Gestrisam invirtió más esfuerzos en su gestión y pronta contestación, intentando minimizar insatisfacciones y detectar a tiempo las oportunidades de mejora. El tiempo de gestión se situó en 2,5 días. En 2021 las Q y S se reducen algo en número, y se mantienen los buenos tiempos de gestión, con tendencias positivas continuadas. Las felicitaciones recibidas superan ampliamente a las quejas.

6b1 - NUMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS



6b4 - EVOLUCION TOTAL DE FELICITACIONES



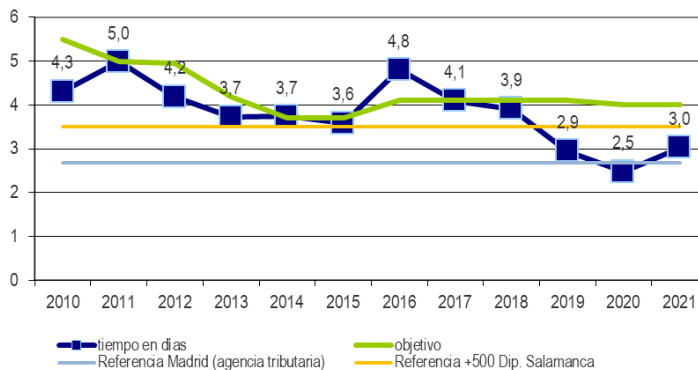


El objetivo de tiempos de resolución y contestación motivada se decidió mantener en 4 días por ser suficiente y no merecer recursos extra para mejorarlo.

Los resultados se segmentan por múltiples variables, para conocer mejor lo que preocupa a los clientes y actuar en consecuencia.

Por ejemplo, en 2020 y 2021 se aprecia un desplazamiento de las quejas al ámbito de Atención Ciudadana como consecuencia del confinamiento, restricciones y dificultades para contactar, utilizando el cauce de Quejas para realizar sus trámites en muchos casos.

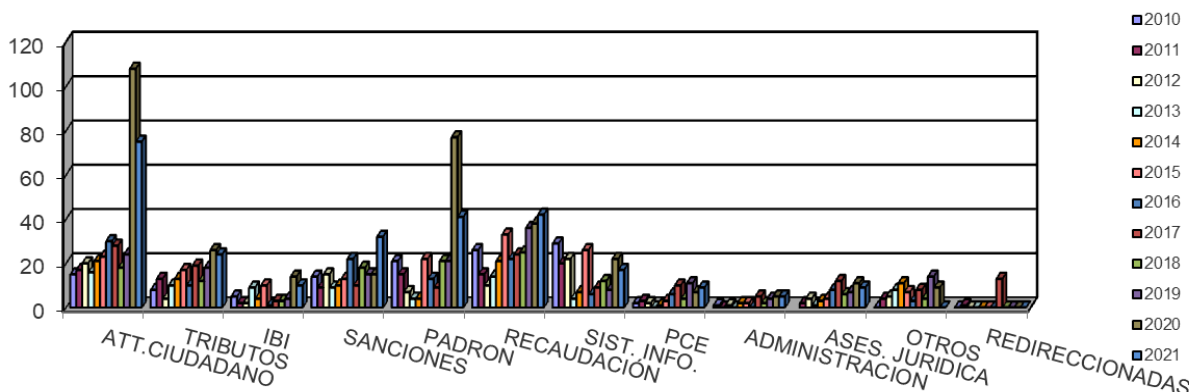
6b2 - TIEMPO de RESOLUCION de QUEJAS Y SUGERENCIAS



EVOLUCIÓN INTERANUAL

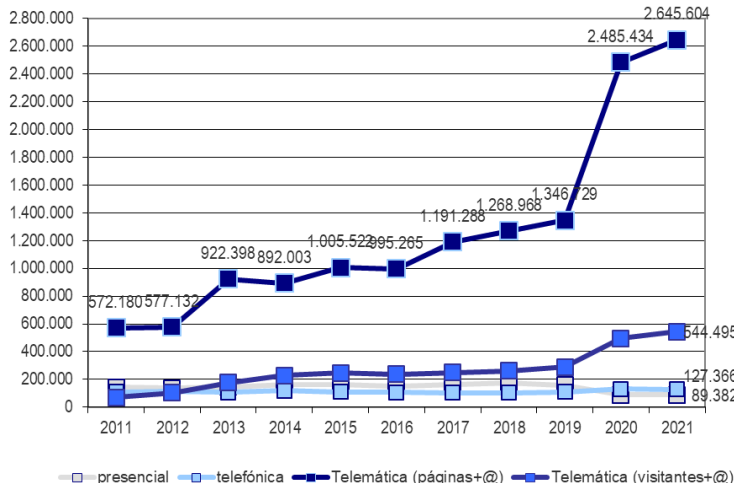
EVOLUCIÓN TOTAL FORMULARIOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL QUEJAS	121	137	125	162	332	264
TOTAL SUGERENCIAS	15	6	13	17	13	20
TOTAL QUEJAS + SUGERENCIAS	136	143	138	179	345	284
TOTAL TRAMITES	60	98	80	108	200	126
TOTAL FELICITACIONES QyS	7	1	11	6	9	7
FELICITACIONES AC	234	238	262	288	519	754
FELICITACIONES POSTSERVICIO		70	74	69	14	pte.
TOTAL FELICITACIONES	241	309	347	363	542	761
TOTAL FORMULARIOS (Q+S+T+F)	203	242	229	293	554	417
TIEMPO MEDIO RESOLUCIÓN QUEJAS	4,99	4,09	4,02	2,74	2,5	2,90
TIEMPO MEDIO RESOLUCIÓN SUGERENCIAS	3,27	4,00	2,85	4,88	1,8	4,65
TIEMPO MEDIO RESOLUCIÓN QUEJAS+SUGERENCIAS	4,80	4,09	3,91	2,94	2,5	3,02

6b3 - EVOLUCION DE LAS QUEJAS SEGMENTADA POR ÁREAS

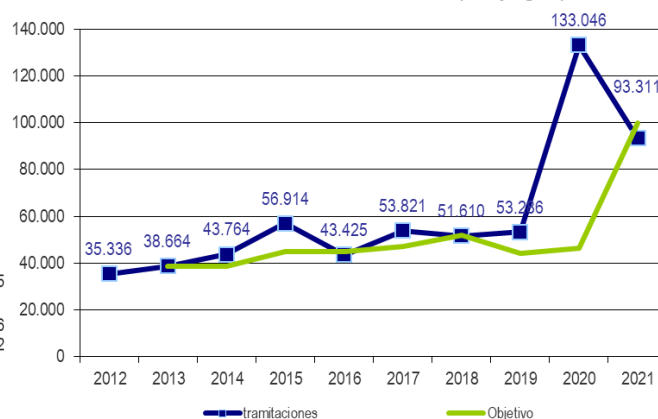


El enfoque de Gestrisam de “uso intensivo de la informática y tecnología” y su desarrollo en el Plan de Dirección ha propiciado el aumento de las tramitaciones electrónicas, apoyado por la crisis sanitaria, que ha decantado las preferencias a los canales no presenciales:

6b9 - SEGMENTACIÓN DE ATENCIONES POR CANAL

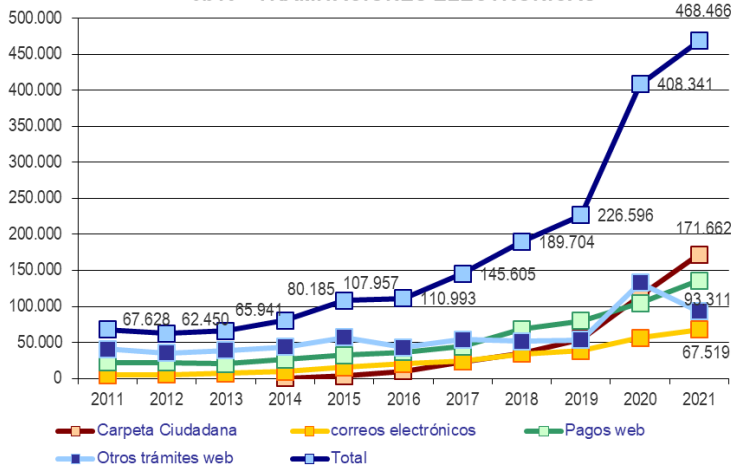


6b5 - Nº TRAMITACIONES WEB (sin pagos)

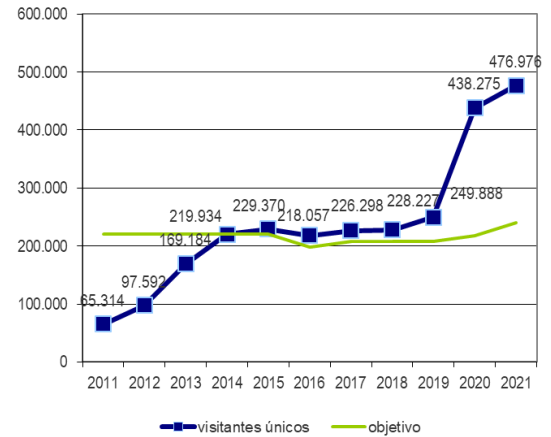




6b10 - TRAMITACIONES ELECTRÓNICAS



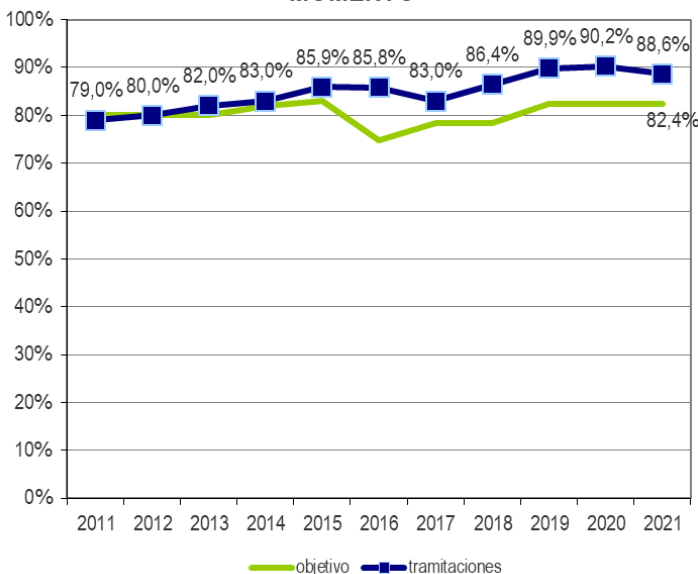
6b11 - VISITANTES WEB ÚNICOS



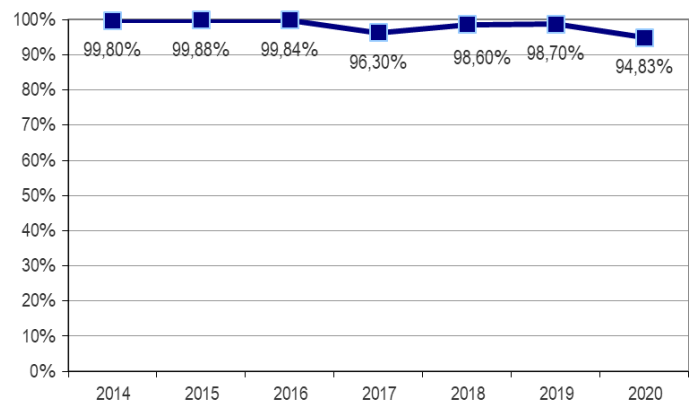
El enfoque de simplificación administrativa, desplegado a través del Plan SIMAD, ha propiciado el avance de la tramitación electrónica pero también la simplificación y mejora de la atención presencial para los clientes que prefirieron dicho canal, de tal forma que se ha reducido la documentación a presentar y también se ha desterrado el “vuelva Ud. mañana” y el “presente y le contestaremos” a favor de los trámites al momento, suponiendo ya más del 90% de las tramitaciones presenciales.

Los compromisos incluidos y el altísimo grado de cumplimiento influyen favorablemente en las percepciones de los clientes. Con motivo de la crisis sanitaria, el porcentaje disminuyó en 2020, lo que provocó la revisión completa de los compromisos y la inclusión de nuevos relacionados con la seguridad sanitaria. La Carta de Servicios de Gestrisam está certificada desde el año 2011. Los resultados se publican en la web de Gestrisam.

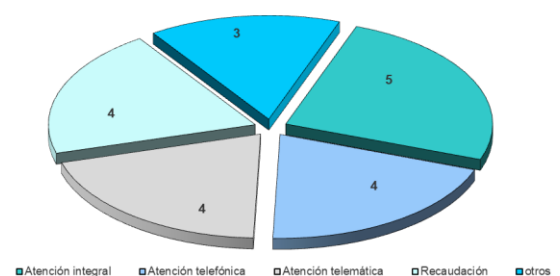
6b7 - % TRAMITACIONES PRESENCIALES "AL MOMENTO"



6b18 - % Cumplimiento Carta Servicios

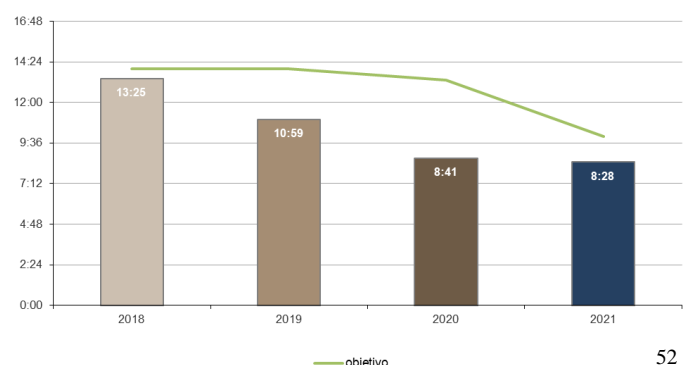


6b17 - Compromisos Carta de Servicios segmentados

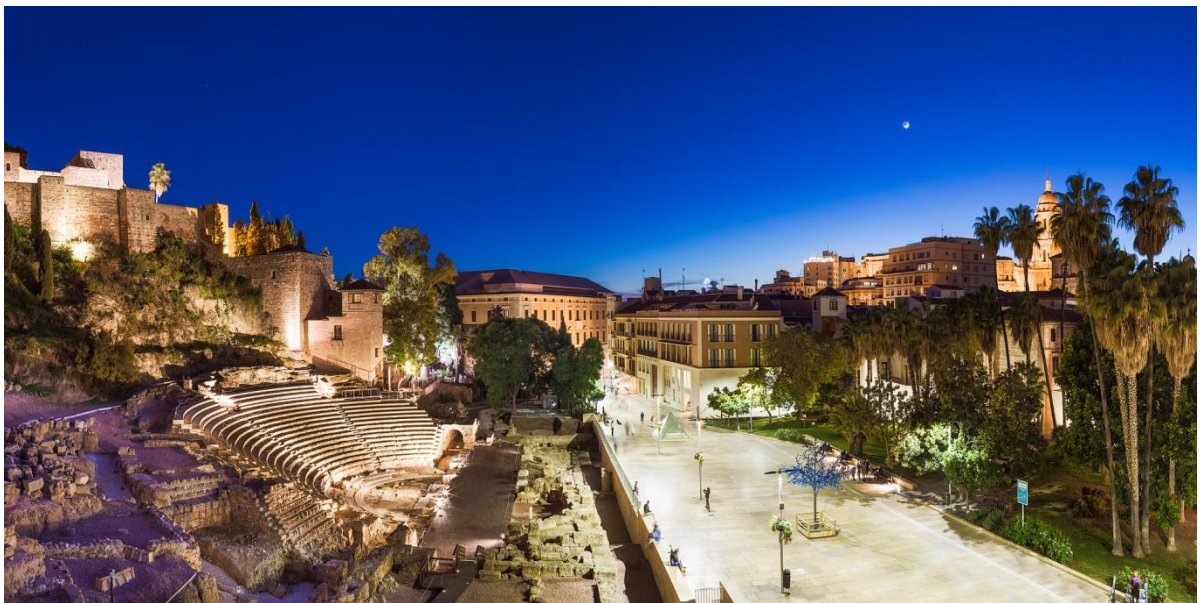


Gestrisam ha modificado su funcionamiento y estructura para adaptarse a las nuevas necesidades y expectativas ciudadanas como consecuencia de la crisis sanitaria, ampliando los canales telemático y telefónico, y asegurando el presencial, con más de cien mil atenciones directas al año, con una alta satisfacción de clientes por todos los canales y con reducidos tiempos de espera en la atención presencial: 8 minutos, inferiores al compromiso de menos de 15 minutos establecido en la Carta de Servicios, el cual está en fase de revisión para su previsible reducción en futuras versiones de la carta para adaptarlo a los niveles de prestación del servicio.

TIEMPO DE ESPERA ATT. PRESENCIAL



## 7. Resultados en la Sociedad



Calle Alcazabilla y Teatro Romano. Málaga

## 7a. Percepciones

### RESUMEN

**Fuentes de información de percepciones del cliente interno Personas:** Gestrisam mide la percepción directa de sus personas principalmente mediante la encuesta de clima laboral ampliada que ha denominado Encuesta de Satisfacción Interna. El análisis de resultados permite elaborar un Plan de Acción específico por cada ESI que incide en las principales áreas de mejora detectadas en la encuesta en relación a su impacto en los 5 programas estratégicos.

**Ámbito, Relevancia:** A través de la Encuesta de Satisfacción Interna Gestrisam conoce las percepciones de las personas. Es una encuesta basada en el Clima Laboral, ampliada, personalizada y estructurada en base al criterio EFQM, presentando 12 dimensiones relevantes más una sobre la percepción de nuevas estrategias de la organización, que se desarrollan en 45 preguntas y 63 ítem de resultados de los aspectos estratégicos en nuestras personas y de medidas de percepción.

Dimensión	Definición	Criterio EFQM	ítems
SATISFACCIÓN	Satisfacción general con su puesto de trabajo y la organización	3	5
CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	Conocimiento y grado de satisfacción con la organización y su diseño	1, 2 y 5	3
COMPROMISO Y PERTENENCIA	Identificación con los objetivos. Integración y entrega	3a y 3c	2
LIDERAZGO	Estilo de dirección ejercido por las jefaturas.	1	6/12
DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Grado de autonomía.	1d y 3c	2
EQUIPO DE TRABAJO	Cooperación, apoyo mutuo, y relaciones humanas	3b y 3c y 5	6
COMUNICACIÓN	Gestión de la comunicación	1d , 3d y 5	5
FORMACIÓN	Gestión de la formación y su utilidad	3b	4
DESARROLLO PROFESIONAL	Trayectoria profesional y funciones	3a	2
RECONOCIMIENTO	Alineamiento comportamientos/resultados y mecanismos de refuerzo	3e	1
RETRIBUCIÓN	Valoración de la política salarial cuantitativa y equitativamente	3a	1
CONDICIONES DE TRABAJO	condiciones del puesto de trabajo que condicionan al mismo	3b y 4c y 4d	1/8
NUEVAS ESTRATEGIAS	Estrategia de la organización y gestión del cambio	2, 3, 4 y 5	2/9
PERCEPCIÓN DE LA SOCIEDAD	Impacto de la organización en la sociedad (ver 8a)	4b y 4c	4

**Segmentación:** todos los resultados: globales, dimensiones, preguntas e ítems se segmentan por Área funcional: 6 subdirecciones, por tener personas a cargo o no, por género (hombres y mujeres) y tipo de relación (laborales-funcionarios)

**Integridad:** El cuestionario se realiza a través de la plataforma online “limesurvey”, con análisis de resultados con el aplicativo estadístico SPSS y en excel. Para el diseño inicial del cuestionario y primera ejecución en 2009 se contó con el asesoramiento de un Gabinete de Sociología especializado, y posteriormente bajo la supervisión directa del Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios.

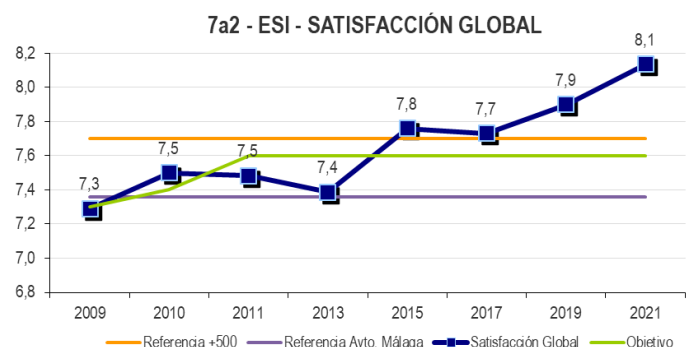
**Tendencias:** resultados buenos y sostenidos en todas las dimensiones, con claras tendencias positivas. En 2021 se han alcanzado los mejores resultados históricos.

**Objetivos:** Gestrisam considera “claves” los indicadores incluidos en su Cuadro de Mando Integral, fijando para cada uno de ellos objetivos anuales, como en la satisfacción global o la participación de las personas, y otros resultados asociados directamente a su estrategia, como la satisfacción de cada una de las dimensiones. Desde el año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, ajustándose al intervalo en el que se éste se sitúe, en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia. Todos los objetivos de indicadores de percepción de sus personas han sido alcanzados incluso en este ambicioso escenario.

**Comparaciones:** Gestrisam se compara con otras organizaciones similares en base a los datos y memorias publicadas. En especial, toma como referencia al Ayuntamiento de Málaga en su conjunto y a una organización de recaudación +500, por compartir condiciones equiparables. Adicionalmente se compara a nivel regional y nacional con los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida del INE obteniendo resultados favorables en todos los casos.

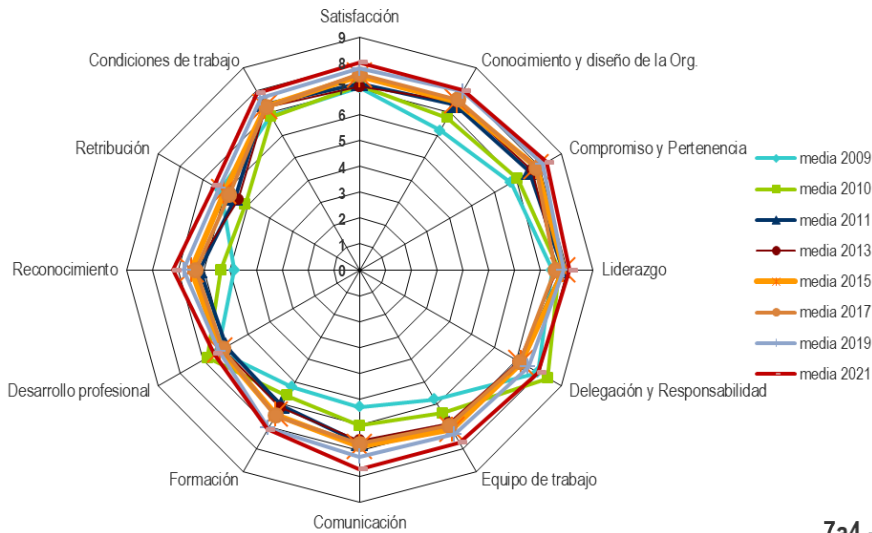
### DETALLE:

Los resultados de la ESI 2021 son excelentes, mejorándose o igualándose todos los resultados, presentando las mejores valoraciones históricas, que a su vez se alcanzaron en la anterior oleada. Las tendencias son claramente positivas y mantenidas. Por ejemplo se obtiene la máxima valoración histórica del canal Acciones de Mejora y con el impulso a la mejora, excelencia y calidad desarrollado en Gestrisam.





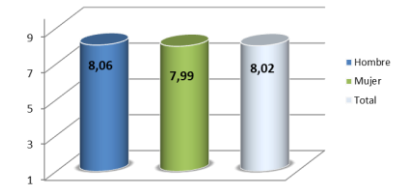
7a3



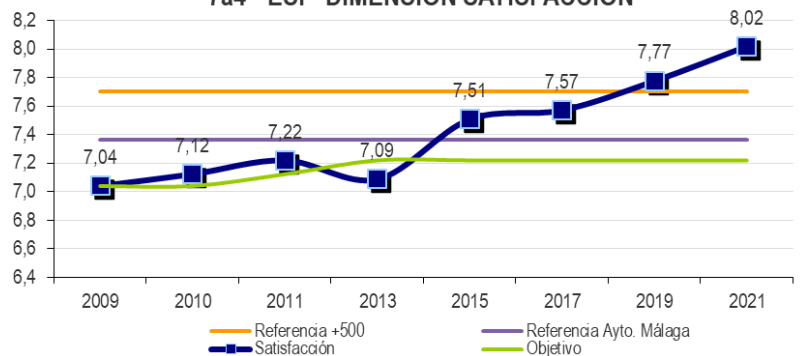
La Dimensión Satisfacción aún 5 ítems: una pregunta directa (cuyo resultado se muestra en el gráfico 7a2) y cuatro preguntas más correlacionadas. Todas las preguntas alcanzan su mayor valoración en la última oleada de 2021. En el análisis segmentado (ver 5d) se concluye, por ejemplo, que tanto mujeres como hombres muestran una alta satisfacción homogénea, fruto de los enfoques igualitarios desplegados. Ver gráfico 7a16.

En el gráfico de tela de araña se aprecia las valoraciones históricas de las 12 dimensiones. La línea granate corresponde a 2021 estando fuera de las líneas de años anteriores y suaviza sus aristas, evidenciando una máxima satisfacción homogénea y creciente. (\*2009 y 2010 con metodología anterior, queda limitada su comparación).

7a16 - ESI - Dimensión Satisfacción

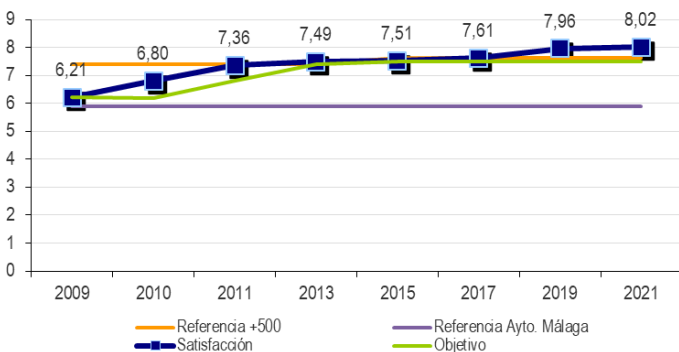


7a4 - ESI - DIMENSIÓN SATISFACCIÓN



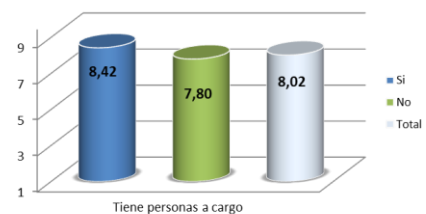
SATISFACCIÓN	¿Le gusta el trabajo que realiza en GESTRISAM?	6,9	6,8	7,7	7,5	7,9	8,0	8,1	8,2
	¿Tiene una variedad suficiente de tareas en su trabajo?	6,5	6,7	7,6	7,5	7,9	8,0	8,3	8,4
	¿Se siente realizado/a en su trabajo, como persona y profesional?	5,9	6,1	6,5	6,6	6,8	7,0	7,2	7,6
	¿Considera que tiene cierta seguridad en su puesto de trabajo de cara al futuro?	8,5	8,5	6,8	6,4	7,2	7,2	7,4	7,7
	Globalmente, ¿cómo valora su trabajo en GESTRISAM? Por favor, valore su grado de satisfacción general trabajando en GESTRISAM(*)	7,3	7,5	7,5	7,4	7,8	7,7	7,9	8,1
MEDIA SATISFACCIÓN		2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021
		7,0	7,1	7,2	7,1	7,5	7,6	7,8	8,0

7a5 - ESI - CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



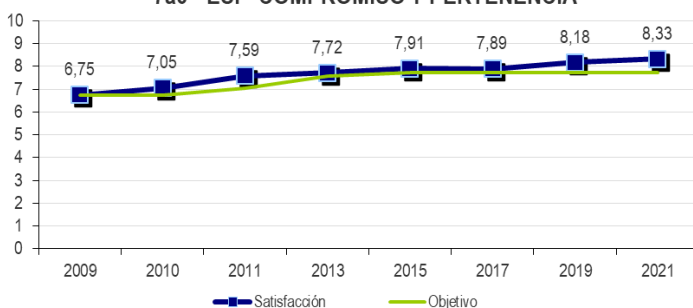
La Dimensión de Conocimiento y Diseño de la Organización igualmente presenta resultados crecientes, y en el análisis segmentado se evidencia que los líderes conocen mejor la organización y valoran su diseño, como consecuencia de los enfoques desplegados del criterio 1.

7a17 - ESI - Dimensión Conocimiento



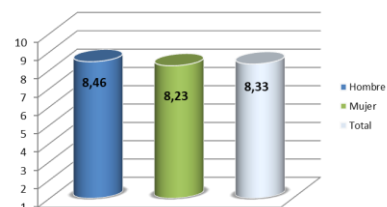
CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	¿Conoce la Misión, Visión, Política de Calidad y Medioambiental de GESTRISAM? (*)	5,6	6,4	7,5	7,6	7,5	7,6	8,2	8,1
	¿Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de GESTRISAM?	7,3	7,5	8,1	8,3	8,3	8,3	8,6	8,8
	¿Cree usted que el diseño de la organización permite un trabajo "bien hecho"?	5,7	6,5	6,4	6,6	6,7	6,9	7,1	7,2
	MEDIA CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORG.	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021
	6,2	6,8	7,4	7,5	7,5	7,6	8,0	8,0	

7a6 - ESI - COMPROMISO Y PERTENENCIA



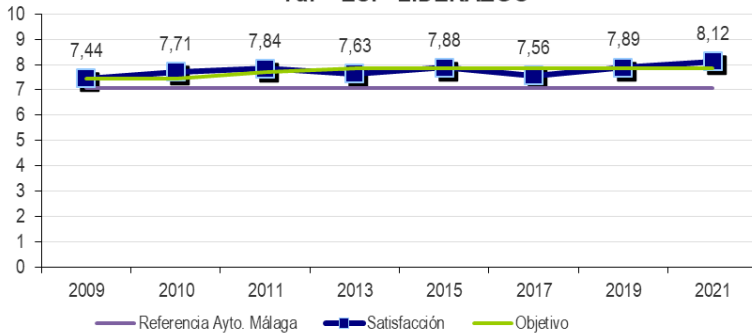
Dimensión Compromiso y Pertenencia: mujeres y hombres comprometidos por los enfoques del criterio 3.

7a18 - ESI - Dimensión Compromiso



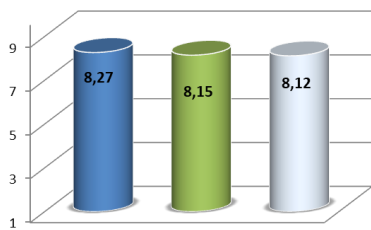


### 7a7 - ESI - LIDERAZGO

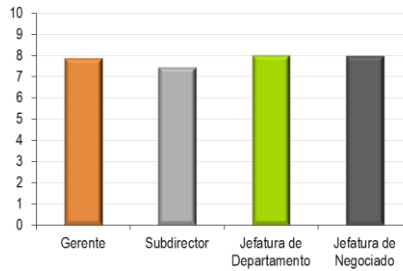


La Evaluación del Liderazgo abarca a los distintos niveles desde los que puede ejercerse el liderazgo en la organización, realizándose una valoración 360° En la segmentación de resultados se aprecia igualdad de percepciones por género y reducidas diferencias por área donde se trabaje, fruto de la normalización del Liderazgo mediante la Guía de Liderazgo despliegue del [criterio 1](#).

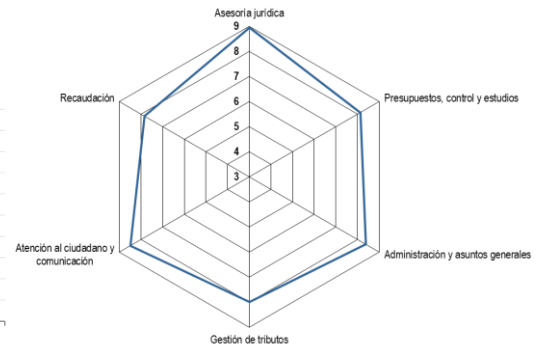
### 7a20 - ESI - Dimensión Liderazgo



### NIVELES DE LIDERAZGO

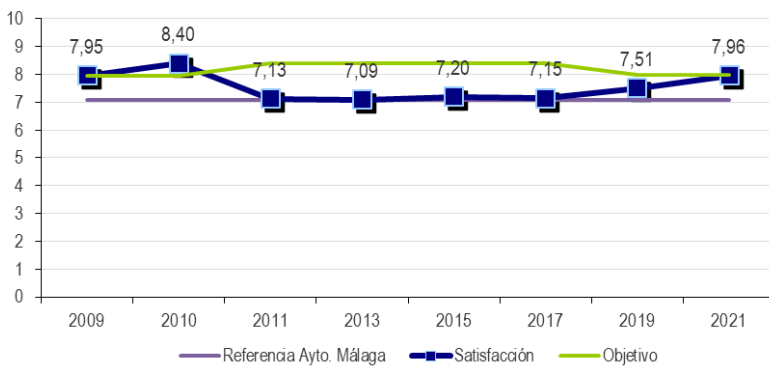


### Dimensión liderazgo por subdirecciones



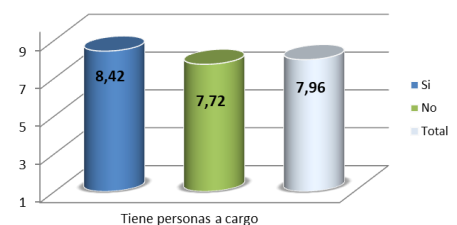
LIDERAZGO	Por favor, puntúe su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la persona responsable jerárquicamente <u>inmediatamente superior</u> . (*)							
	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021
[Le evalúa de forma justa]	6,8	7,2	7,5	7,3	7,5	7,2	7,8	7,3
[Conoce bien el trabajo de usted]	7,5	7,8	8,0	7,7	8,0	7,9	8,2	8,5
[Le ayuda cuando lo necesita]	7,6	7,9	7,9	7,8	8,1	7,9	8,4	8,8
[Le exige de forma razonable]	7,5	7,6	7,8	7,7	7,9	7,5	8,2	8,6
[Se preocupa por escucharle]	7,3	7,6	7,9	7,5	7,8	7,7	8,1	8,5
[Es participativo/a]	7,1	7,4	7,6	7,2	7,5	7,5	8,0	8,3
[Le trata con amabilidad]	8,3	8,5	8,4	8,2	8,4	8,4	8,8	8,9
Entendiendo el liderazgo como la capacidad de los líderes formales (gerencia, subdirectores y demás jefaturas) en dirigir y orientar a las personas de la organización para conseguir los objetivos comunes, en general, ¿cómo valora el liderazgo en Gestrisam?*						6,5	6,9	7,3
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde el gerente							8,0	7,9
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde su subdirector							7,3	7,4
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde su jefatura de departamento							7,4	8,0
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde su jefatura de negociado							7,6	8,0
<b>MEDIA LIDERAZGO</b>	<b>7,4</b>	<b>7,7</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,9</b>	<b>7,6</b>	<b>7,9</b>	<b>8,1</b>

### 7a8 - ESI - DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD

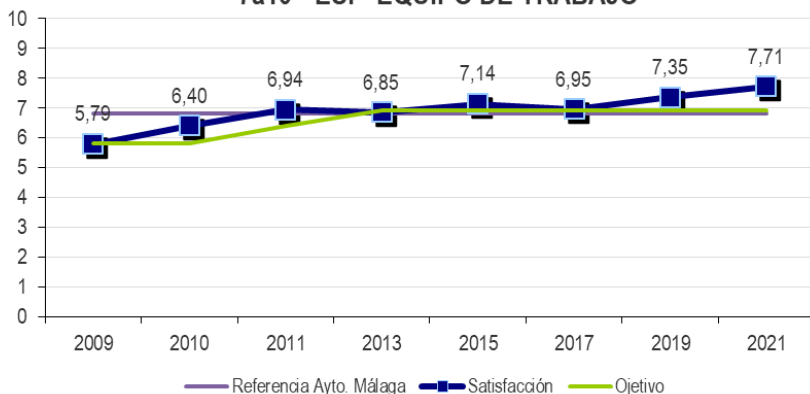


En la Dimensión Delegación y Responsabilidad las tendencias desde 2017 son positivas (el cambio metodológico de 2011 afecta a los valores anteriores anómalos). El segmento de personas a su cargo valora siete décimas mejor las iniciativas de delegación, autonomía y empoderamiento desplegadas.

### 7a21 - ESI - Dimensión Delegación



### 7a10 - ESI - EQUIPO DE TRABAJO

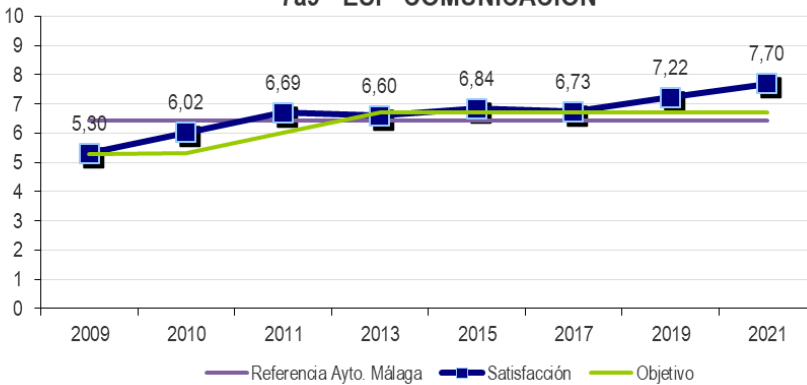


La Dimensión Equipo de Trabajo muestra nuevos mejores resultados en 2021 tras tendencias positivas. En el análisis segmentado no se aprecian diferencias significativas entre segmentos, por ejemplo, hombres y mujeres, consecuencia de las políticas de igualdad de Gestrisam.

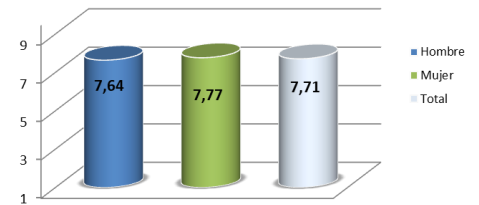




**7a9 - ESI - COMUNICACIÓN**



**7a22 - ESI - Dimensión Equipo de trabajo**

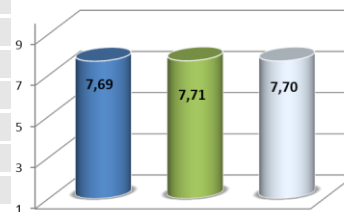


La Dimensión de Comunicación presenta valoraciones crecientes gracias a enfoques como los de Acciones de Mejora o Guía del Liderazgo (ver [criterios 1 y 3](#)). Por segmentos, se observa valoraciones notables homogéneas por igualdad por género, mínima diferencia entre quienes tienen o no personas a cargo y por subdirección, como se aprecia en los gráficos y tablas inferiores.

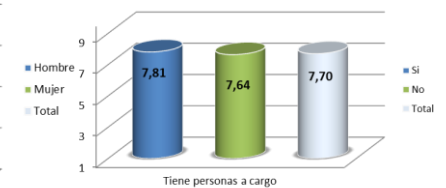
**Percepciones Comunicación 2021 segmentadas por subdirección**

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5
Subdirección 1	8,75	8,88	9,13	8,25	7,50
Subdirección 2	8,36	8,36	7,82	6,64	7,82
Subdirección 3	7,93	7,80	7,13	7,27	7,20
Subdirección 4	8,27	8,06	7,56	6,79	7,10
Subdirección 5	8,76	8,61	7,97	7,00	7,70
Subdirección 6	7,76	7,76	7,76	7,76	7,76

**7a23 - ESI - Dimensión Comunicación**



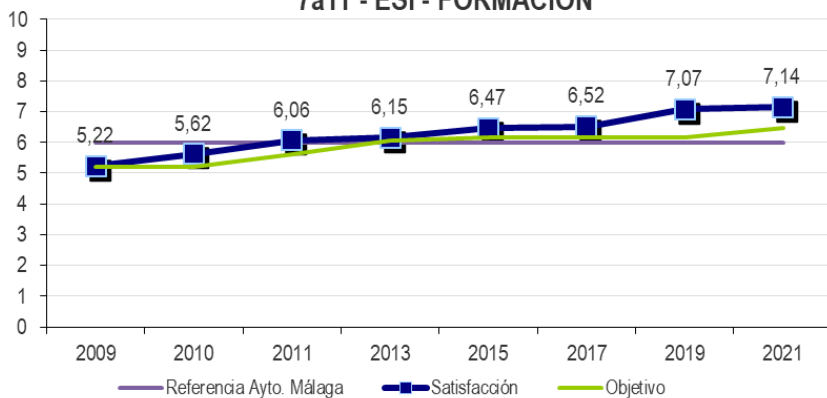
**7a24 - ESI - Dimensión Comunicación**



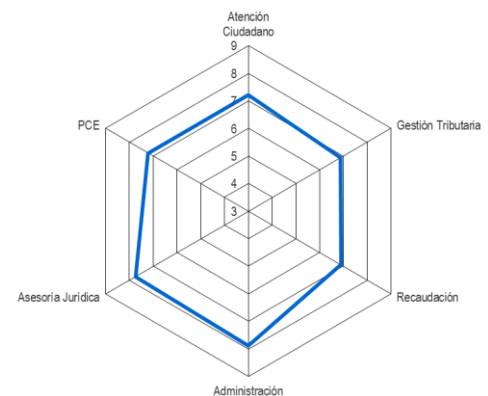
Se obtienen a través de los diferentes ítems incluidos en esta dimensión, percepciones sobre la comunicación ascendente, descendente y global, además de la comunicación relacionada con el desempeño en el puesto de trabajo y del canal (procedimiento documentado) Acciones de Mejora, que ha alcanzado su máxima valoración histórica en 2021, motivada por su mayor integración con los Premios a la Innovación Interna y mejora de sus bases y funcionamiento (ver [criterio 3](#)).

Los enfoques desplegados en la formación de las personas, explicados en el [criterio 3](#), proporcionan valoraciones notables con tendencias positivas de forma continuada Presentando resultados uniformes en todos los segmentos.

**7a11 - ESI - FORMACIÓN**

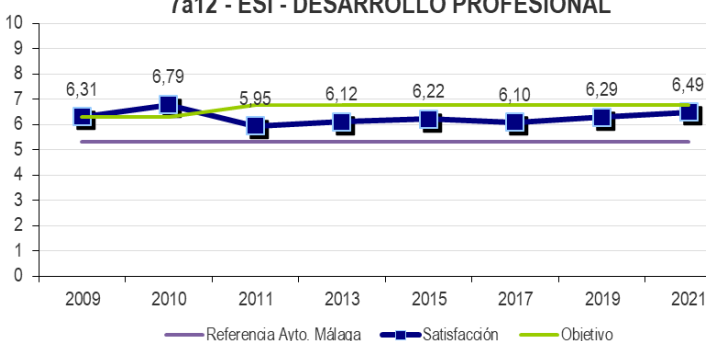


**7a37 - ESI - Formación por subdirección**

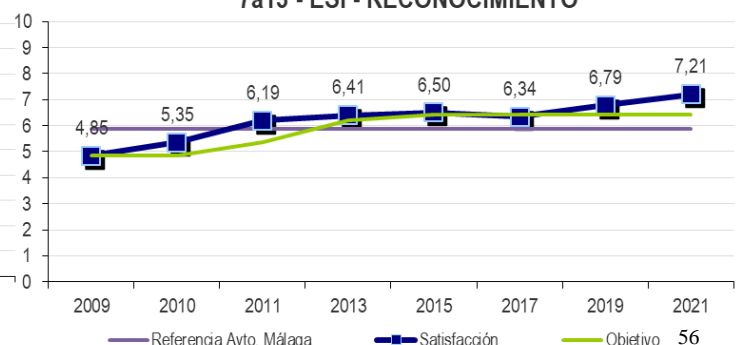


Las características de Administración Pública de Gestrisam y los procesos de promoción interna, altamente regulados mediante concurso y pruebas selectivas, propician las valoraciones de la Dimensión de Desarrollo Profesional, si bien resultan superiores a las del Ayuntamiento y de otras organizaciones similares (los resultados anteriores a 2011 no resultan comparables por cambio metodológico). Por segmentos, es relevante la igualdad de percepciones por sexo de las políticas de Gestrisam. Resulta razonable que la valoración de la Dimensión de Reconocimiento sea algo mayor en las personas que lo han obtenido a través de jefaturas y responsabilidad (que tienen personas a su cargo).

**7a12 - ESI - DESARROLLO PROFESIONAL**



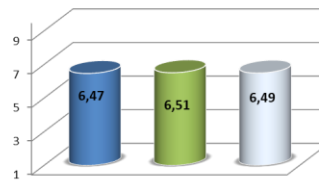
**7a13 - ESI - RECONOCIMIENTO**



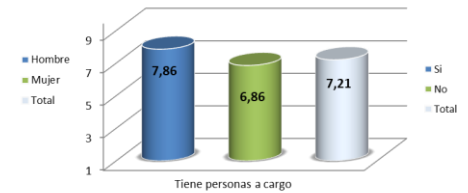


Nuevamente las características de Administración Pública de Gestrisam explican las valoraciones de la Dimensión de Retribución, si bien presenta tendencias claramente positivas (los resultados anteriores a 2011 no resultan comparables por cambio metodológico) que son consecuencias del esfuerzo realizado a través de Productividades, en especial la ligada a la Gestión de Objetivos. Por segmentos, la diferencia es mínima, como entre géneros.

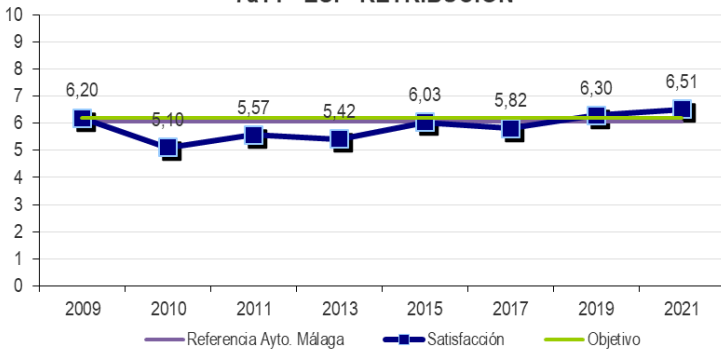
7a26 - ESI - Dimensión Desarrollo Profesional



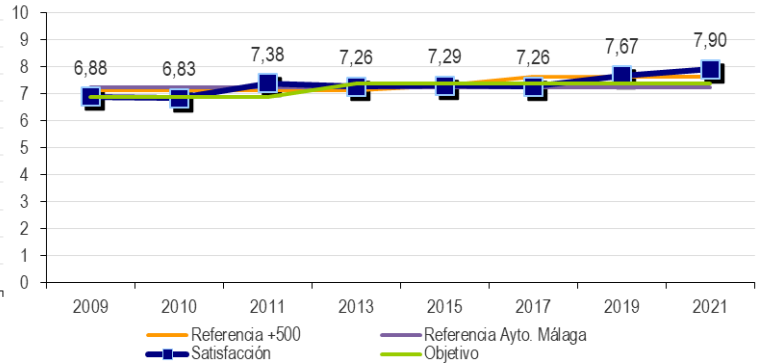
7a27 - ESI - Dimensión Reconocimiento



7a14 - ESI - RETRIBUCIÓN

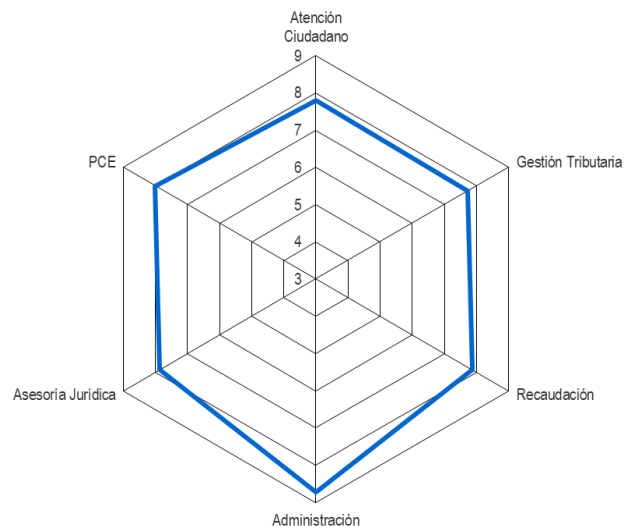


7a15 - ESI - CONDICIONES DE TRABAJO



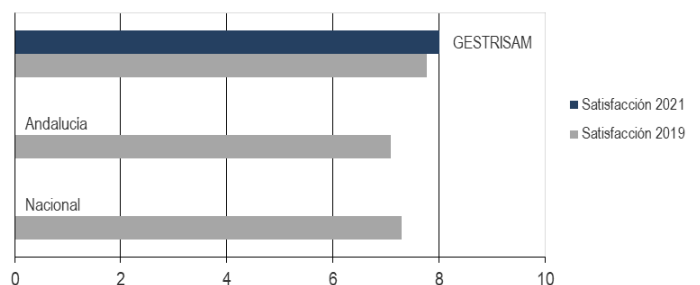
Condiciones de trabajo, efecto de inversiones sostenibles % de incremento de valoración ESI de 2017 a 2021		
Subdirección >	Atención a la Ciudadanía	Recaudación
Su puesto de trabajo le resulta cómodo	9 %	12 %
Tienen suficiente luz en su lugar de trabajo	9 %	10 %
La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo	19 %	19 %
El nivel de ruido es soportable	7 %	19 %
Su ordenador funciona a una velocidad adecuada	18 %	4 %
Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo	7 %	8 %
Su silla es adecuada	25 %	24 %
Su pantalla está convenientemente instalada a la altura adecuada para usted	9 %	11 %
Global	13 %	13 %

7a36 - ESI - Condiciones de trabajo por subdirección



La valoración de las Condiciones de Trabajo son claro reflejo de las inversiones realizadas, como se detalla en el criterio 4. Se incrementa en 2021 un 3% respecto a 2019 y un 9% respecto a 2017, siendo especialmente relevantes los resultados referidos al personal destinado directamente a la Atención a la Ciudadanía y a Recaudación, donde el incremento medio de las valoraciones es del 13% en ambas subdirecciones, fruto de las mejoras acometidas en las instalaciones en los respectivos Planes de Inversiones Financieramente Sostenibles acometidos desde entonces, en los que estas subdirecciones han sido las más beneficiadas (también eran las más necesitadas), homogeneizando en 2021 su valoración con el resto de subdirecciones. Gestrisam se compara con el Ayuntamiento de Málaga y organizaciones +500, además a nivel regional y nacional con los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida del INE, obteniendo resultados favorables.

7a34 - BENCHMARKING SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



CONDICIONES DE TRABAJO	Por favor, puntue su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con su puesto de trabajo:								
	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	
[Su puesto de trabajo le resulta cómodo]	7,2	7,1	7,6	7,3	7,4	7,5	7,8	8,0	
[Tienen suficiente luz en su lugar de trabajo]	7,4	7,3	8,1	7,9	8,0	7,9	8,2	8,5	
[La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo]	5,7	5,9	6,5	6,4	6,7	6,6	6,9	6,7	
[El nivel de ruido es soportable]	6,6	6,3	6,8	6,6	6,5	6,8	7,5	7,5	
[Su ordenador funciona a una velocidad adecuada]	5,4	5,9	6,6	6,5	6,6	6,6	7,1	7,2	
[Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo]	7,5	7,3	8,1	8,1	7,8	7,8	8,4	8,6	
[Su silla es adecuada]	7,1	7,1	7,4	7,5	7,4	7,1	7,5	8,0	
[Su pantalla está convenientemente instalada a la altura adecuada para usted]	8,1	7,7	8,1	7,8	8,0	7,9	8,1	8,7	
<b>MEDIA CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>6,9</b>	<b>6,8</b>	<b>7,4</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>	



## 7b. Indicadores de rendimiento...

### RESUMEN:

**Ámbito y Relevancia:** Gestrisam ha identificado los indicadores impulsores de las percepciones de las personas a través del análisis (especialmente de correlaciones) de la Encuesta de Satisfacción Interna, siendo relevantes para analizar la mayor parte de las políticas de recursos humanos, pudiendo predecir su impacto en las percepciones de sus trabajadores.

**Integridad:** Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos. Muchos están incluidos en el CMI, con objetivos anuales y seguimientos mensuales. Los indicadores son objeto de dos auditorías anuales (externa e interna) y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados del cierre anual y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta Inspección ha sido remarcada como punto fuerte por la Cámara de Cuentas de Andalucía en sus informes.

**Segmentación:** Los resultados clave se segmentan relevantemente en función del aspecto medido y su naturaleza, por ejemplo, los relativos a la plantilla o formación se segmentan por género, edad, categoría profesional, puesto, etc.

**Tendencias y objetivos:** Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, la mayoría con tendencias positivas en los últimos años, así mismo, en sus resultados clave que son los seleccionados en el CMI y los relativos a la estrategia, se cumplen mayoritariamente los ambiciosos objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua.

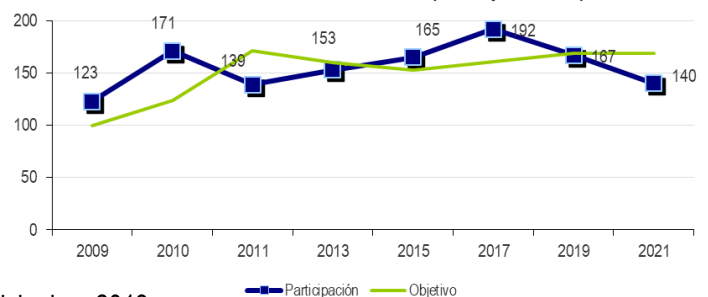
**Comparaciones:** Gestrisam se compara en su ámbito municipal a nivel general y con referencias nacionales afines + 500.

### DETALLE:

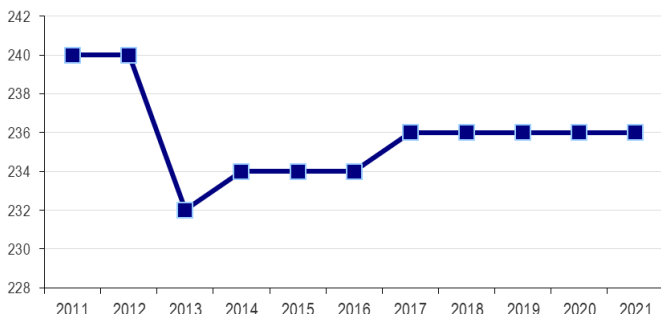
En la ESI 2021 participaron 140 personas, un 63,3% de la plantilla. La participación ha bajado respecto a la del año 2019, que fue la mayor participación histórica no incentivada (en 2017 y 2010 se fomentó en Productividad), por coincidir con la época de vacaciones pendientes al finalizar el año 2021 y con una altísima incidencia de contagios por COVID-19. Se considera que los resultados del 6a son sólidamente representativos.

La estabilidad de la plantilla se mantiene tras el Plan de Ajuste Municipal en 2013.

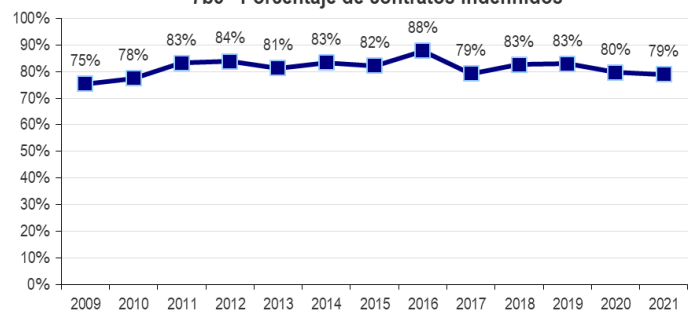
7a1 - ESI - PARTICIPACIÓN (nº de personas)



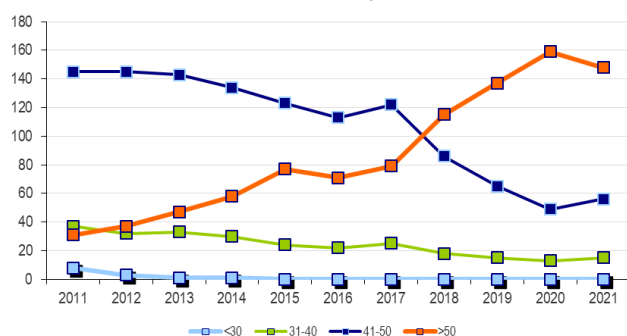
7b4 - Plantilla media



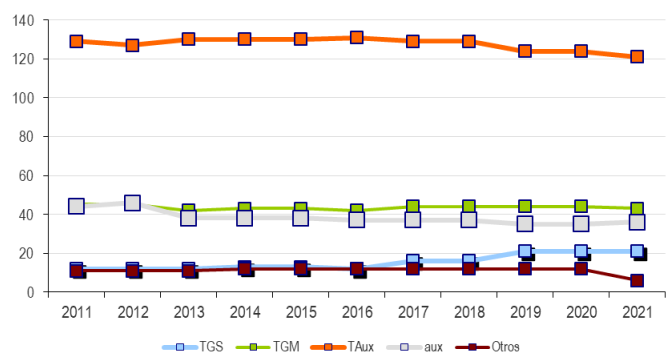
7b5 - Porcentaje de contratos indefinidos



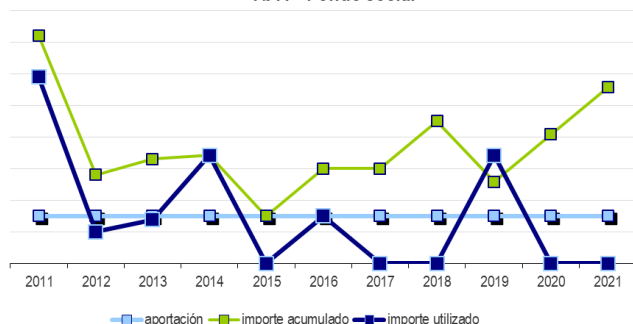
7b6 - Plantilla por edad



7b7 - Plantilla por categoría



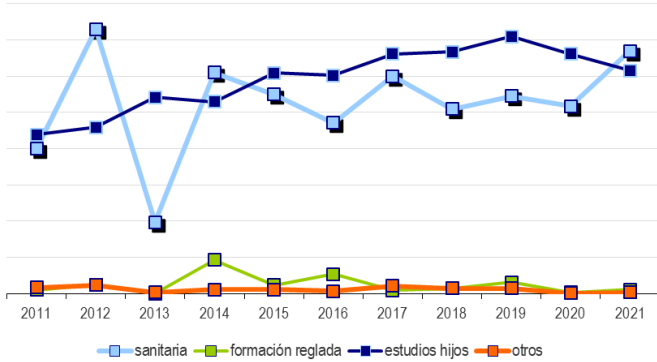
7b11 - Fondo social



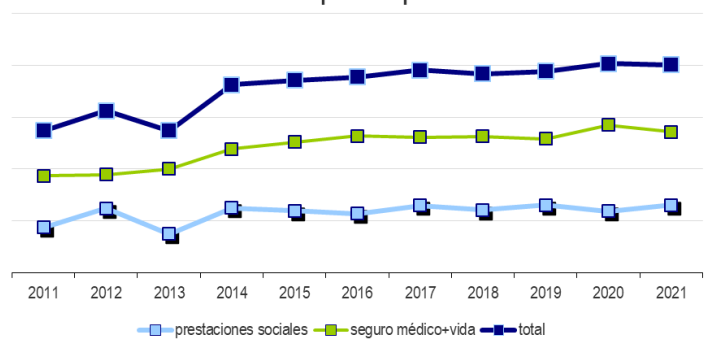
Las prestaciones de Gestrisam a sus personas favorecen su motivación y satisfacción según se desprende del análisis de correlaciones de la ESI, cobrando especial relevancia aquellas que mejoran la conciliación laboral y familiar, usadas por el 100% de la plantilla. Gestrisam pone a disposición de los trabajadores un Fondo Social anual de 1500€ cuyo destino debe ser cultural o social y es decidido por estos. Los trabajadores votaron que dicho fondo se donara a colectivos externos necesitados.



7b8 - Segmentación prestaciones sociales (importe)

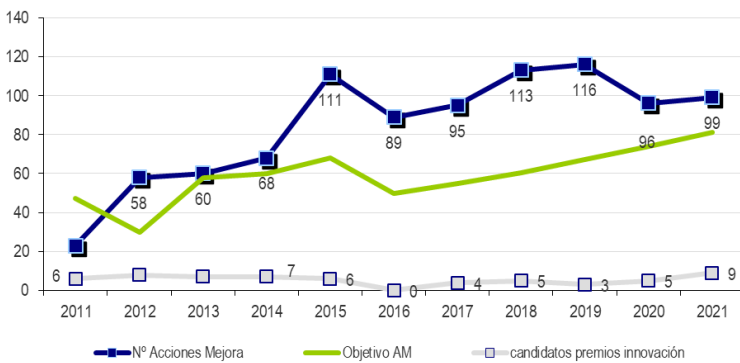


7b9 - Importe de prestaciones

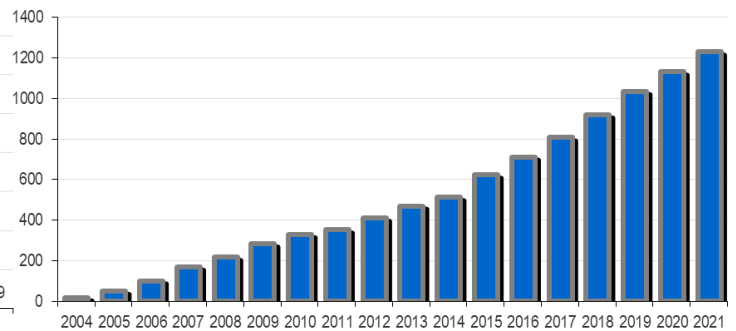


La participación de las personas en la gestión y mejora de Gestrisam se evidencia claramente en las más de 1.200 Acciones de Mejora generadas o su participación en los Premios de Innovación o participación en la ESI, etc.

7b12 - Participación en la mejora I

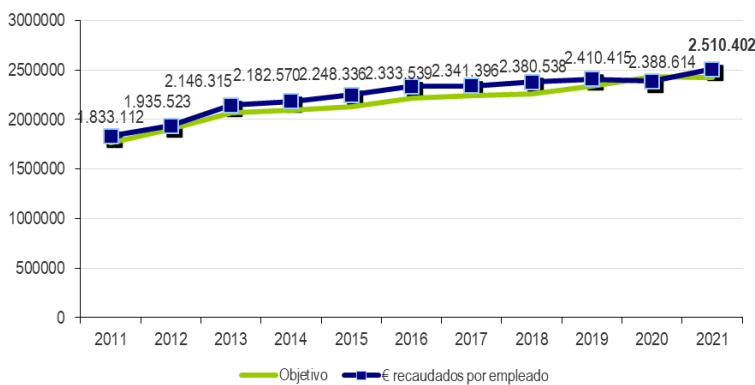


7b13 - Participación en la mejora

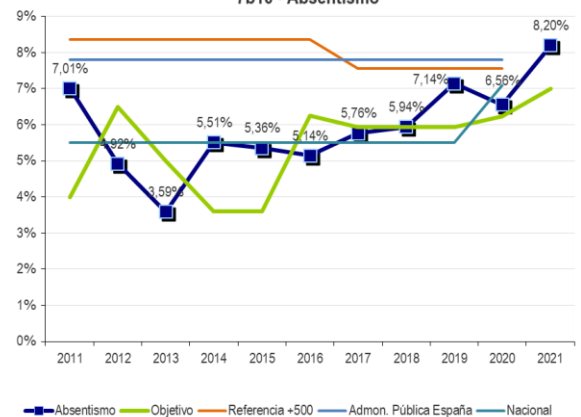


La productividad de las personas, expresada en términos económicos en la recaudación por cada empleado, supera los 2,5 millones de euros por persona, presenta tendencias crecientes gracias a la aplicación de la gestión por objetivos e impulso a la mejora, con evidentes relaciones causa-efecto. El absentismo se mide de la forma más amplia incluyendo en el numerador cualquier tiempo no trabajado efectivamente, presentando resultados sostenidos y acordes a la edad creciente de la plantilla hasta 2021, año en el que la plantilla, al igual que el resto de la población, se ha visto afectada la pandemia producida por el Covid-19. El resultado de las comparaciones disponibles, incluido 2020, es positivo, tanto nacional o referencias +500, incluso contando con que la forma de medir de Gestrisam es mucho más desfavorable que la de otras organizaciones.

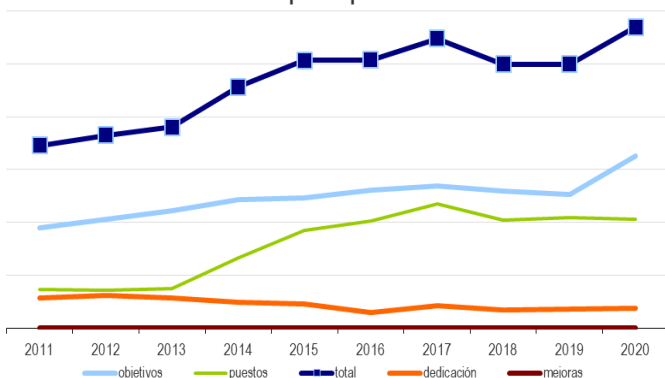
7b15 - Recaudación por empleado



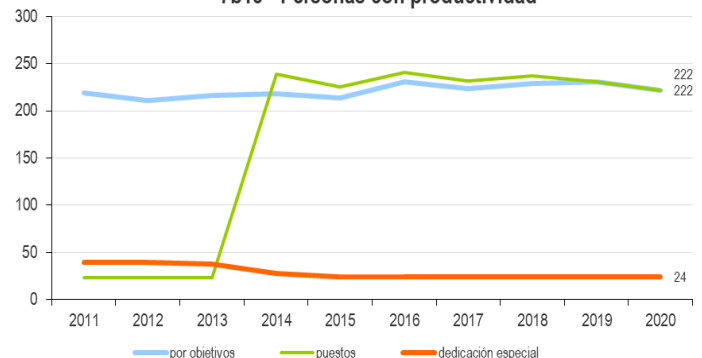
7b16 - Absentismo



7b17 - Importes productividad



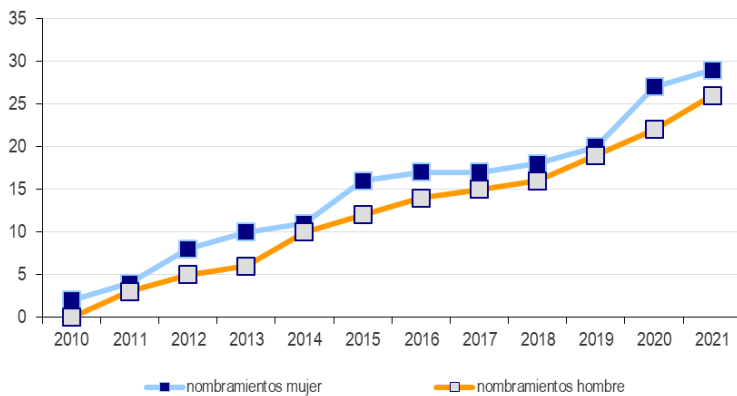
7b18 - Personas con productividad



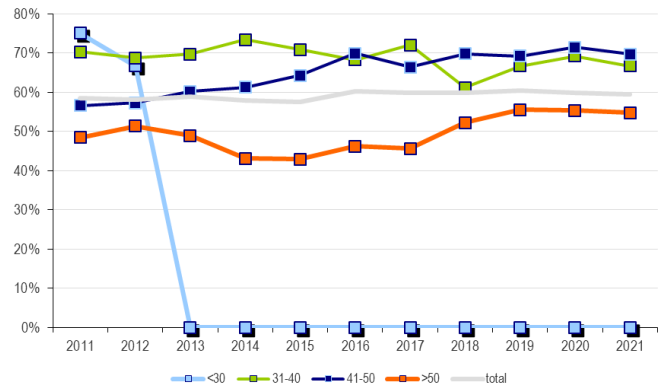


Consecuencia del enfoque de igualdad de género, estrategias implantadas y los Planes de Igualdad, los nombramientos de jefaturas de mujeres son más numerosos que los de hombres en los últimos 10 años. Suponiendo que el año 2021 el 45% de las Jefaturas de Gestrisam están ocupadas por mujeres frente al 25% de nuestra comparación relevante del entorno más cercano. Estas tendencias positivas contribuyen a la paridad en base a la igualdad de oportunidades existente en el acceso, formación y promoción.

7b21 - Jefaturas por Género

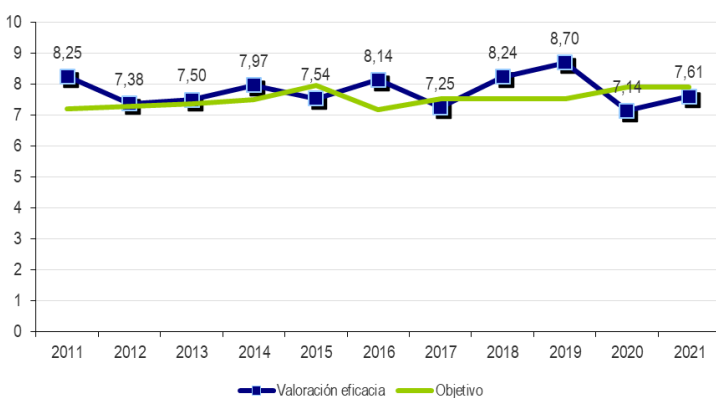


7b20 - Porcentaje de Mujeres por edad

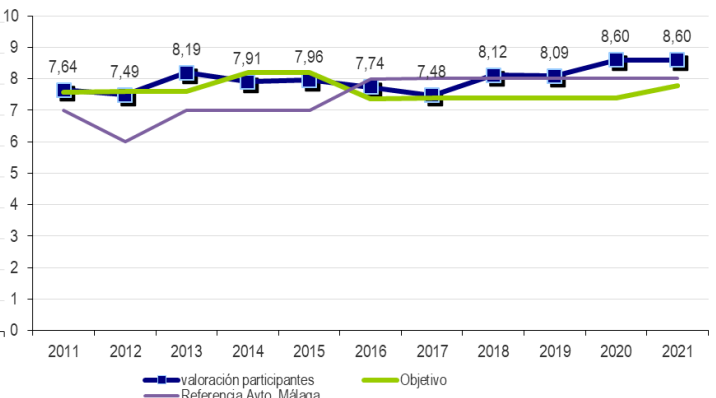


Como se indicó en el criterio3, Gestrisam valora la formación en dos niveles, por un lado la valoración de los cursos por los participantes y por otro, la de la eficacia por las jefaturas de las personas formadas para obtener información de cómo esa formación ha servido para cubrir las necesidades de competencias. Ambas valoraciones presentan resultados mantenidos en el tiempo y con tendencias positivas en su utilidad para las personas formadas.

7b2 - Valoración eficacia de la formación

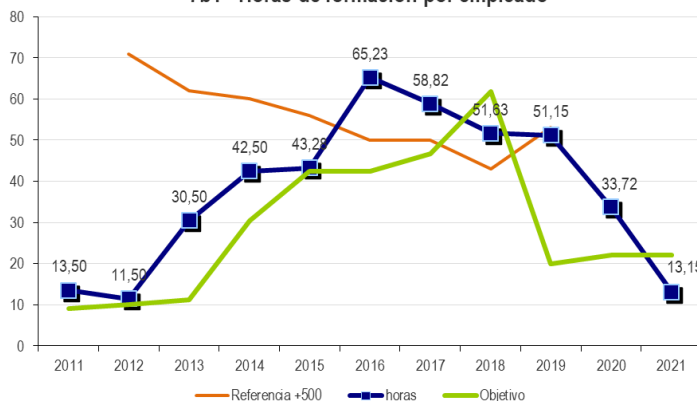


7b3 - Valoración acciones formativas

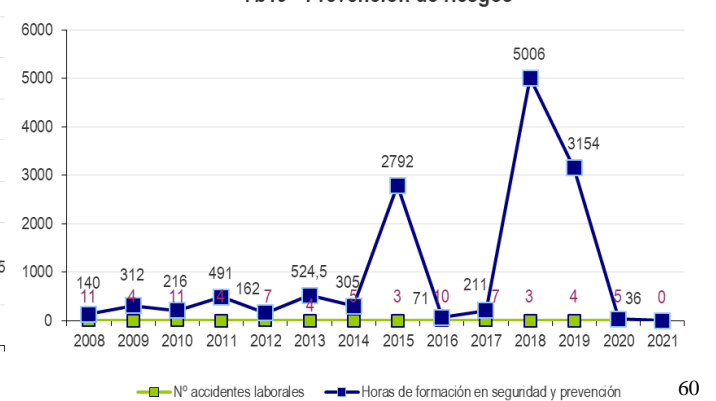


En 2021 se impartieron más de 3000 horas de formación a la plantilla y en 2020 más de 8000 horas, aún así es un número inferior a años anteriores si bien este dato y el de 2020 en muy inferior a años anteriores (unas 12000 horas anuales) por efecto de la situación provocada por la pandemia COVID19. Los datos de formación por empleado evolucionan de igual manera. El incremento experimentado en la formación en Gestrisam 2016-19 fue consecuencia de la introducción de la formación on-line interna compensable con horario flexible para impulsar de manera conjunta la conciliación laboral y la cualificación de las personas, un enfoque incluido en la Planificación y Objetivos Estratégicos de la organización en dicho periodo para dar respuesta a una situación coyuntural municipal hasta la recuperación estable del horario de la plantilla. Gestrisam apuesta por la formación en prevención de riesgos para de aumentar la seguridad, con más de 10.000 horas de formación específica para la formación de los responsables en 2015, 2018 y 2019, manteniéndose la cualificación desde entonces. En 2021, debido a la pandemia y con la conformidad de la representación social en el seno del Comité de Seguridad y Salud se ha enfocado la formación/información a la concienciación del cumplimiento de medidas preventivas ante el Covid dentro y fuera del entorno laboral a través de Resoluciones, Circulares, Cartelería, Enlaces informativos, etc.

7b1 - Horas de formación por empleado



7b19 - Prevención de riesgos



## 8. Resultados en la Sociedad



*Atardecer desde Gibralfaro. Málaga*



## 8a. Percepciones

### RESUMEN:

**Ámbito, Relevancia e Integridad:** las encuestas cubren todos los posibles impactos de Gestrisam en la sociedad, obteniendo percepciones relevantes sobre la imagen de la organización, impacto y su valoración social.

**Encuestas de impactos en la sociedad:** Gestrisam obtiene percepciones de sus impactos en la sociedad a través de ítems específicos en las encuestas a usuarios presenciales, representantes de la sociedad. También incluye la dimensión “sociedad” de la Encuesta de Satisfacción Interna, asumiendo que las personas de Gestrisam participan de la sociedad malagueña a la que prestan servicio, representándola.

**Encuesta ómnibus y observatorio:** complementariamente, Gestrisam mide la percepción de la sociedad a través de las encuestas ómnibus realizadas anualmente por Ayuntamiento de Málaga y por las encuestas observatorio propias. La población meta son las personas mayores de edad del municipio, muestreados al azar previa estratificación por distritos, género y edad para garantizar su representatividad, realizándose por un Gabinete de Sociología independiente. La encuesta observatorio se integra en las encuestas de usuarios presenciales para garantizar una continuidad sostenible. En 2021 no se realizó la ómnibus por la crisis sanitaria COVID 19.

Las **Jornadas Cívico Tributarias** son un importante punto de encuentro de Gestrisam con la sociedad y son valoradas mediante cuestionarios a los jefes de estudio de todos los colegios implicados.

Gestrisam mide la **satisfacción de sus proveedores** con de forma anual.

**Segmentación:** En todos los estudios existe una segmentación relevante, suficiente para conocer el pulso de la sociedad y anticipar las posibles tendencias en nichos que le permitan adaptarse a cambios en las expectativas y percepciones.

**Tendencias:** Gestrisam ha alcanzado resultados sobresalientes de manera continuada y tendencias positivas.

**Objetivos:** Gestrisam considera “claves” los indicadores incluidos en su Cuadro de Mando Integral, fijando para cada uno de ellos objetivos anuales, y otros resultados asociados directamente a su estrategia, como la valoración por la sociedad o el grado de conocimiento. Desde el año 2013 la fijación de los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, ajustándose al intervalo en el que se éste se sitúe, en sintonía con la estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia. En la amplia mayoría de los resultados clave se alcanzan reiteradamente los objetivos fijados.

**Comparaciones:** Gestrisam compara su valoración por la sociedad con la del conjunto del Ayuntamiento de Málaga, obtenidas ambas en la Ómnibus anual. En este sentido, hay que tener en cuenta que el servicio tributario que presta Gestrisam es, a priori, relativamente menos apreciado por los ciudadanos que el ofrecido por los centros de gasto público (p.e. Turismo, Cultura, Sociales) por lo que resultan especialmente significativos los sobresalientes resultados alcanzados por Gestrisam.

Adicionalmente, pregunta a los encuestados que comparen la calidad del servicio que presta Gestrisam con el de la Agencia Tributaria de la AEAT (Hacienda), referente nacional especialmente por sus avances en la tramitación electrónica y rapidez de las devoluciones del Impuesto sobre la Renta en los últimos años. Las comparaciones son positivas para Gestrisam, al igual que la comparación con otras dependencias municipales.

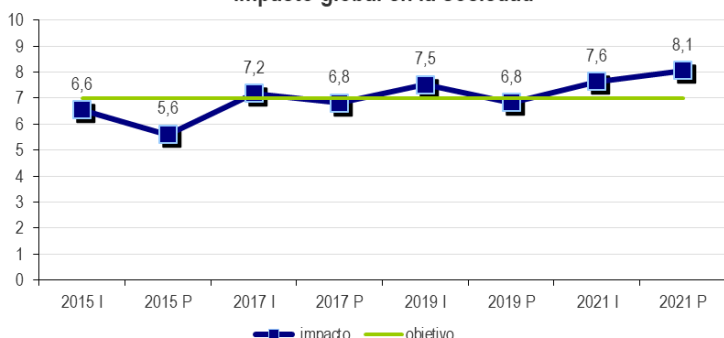
### DETALLE:

Se pregunta a la Sociedad sobre 4 impactos:

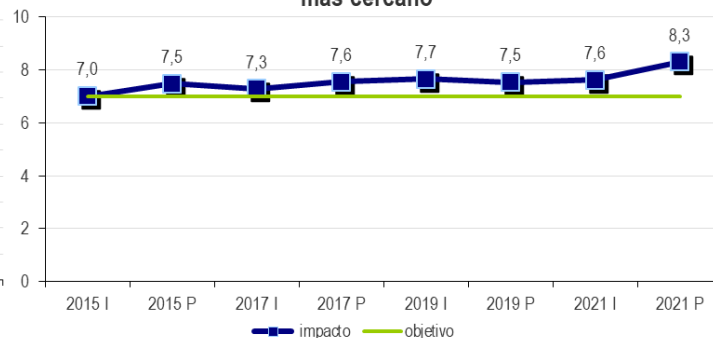
- Impacto global en la sociedad
- Impacto sobre la economía servicios y vida social sobre el entorno geográfico cercano
- Impacto medioambiental
- Imagen y Reputación

Los altos resultados son mantenidos y con tendencias son positivas en cada una de las fuentes de información por separado: P- encuesta presencial e I-esi (si bien en los gráficos están combinadas).

8a15.1 - Percepción de Impactos en la Sociedad ESI - ESP  
"Impacto global en la sociedad"

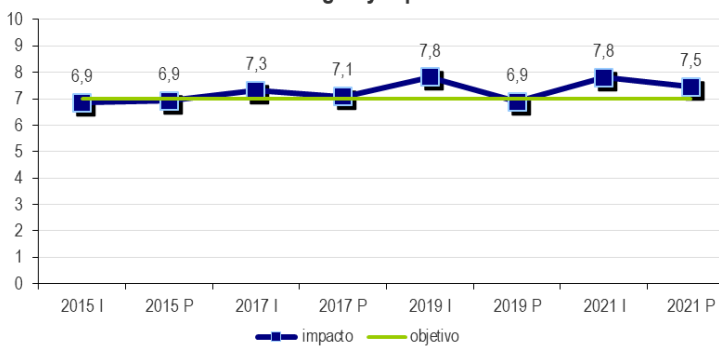


8a15.2 - Percepción de Impactos en la Sociedad ESI - ESP  
"Impacto en la economía, servicios y vida social del entorno más cercano"

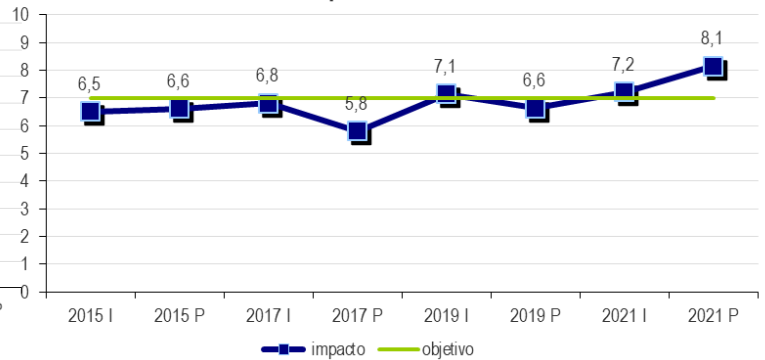




**8a15.3 - Percepción de Impactos en la Sociedad ESI - ESP**  
"Imagen y reputación"



**8a15.4 - Percepción de Impactos en la Sociedad ESI - ESP**  
"Impacto ambiental"

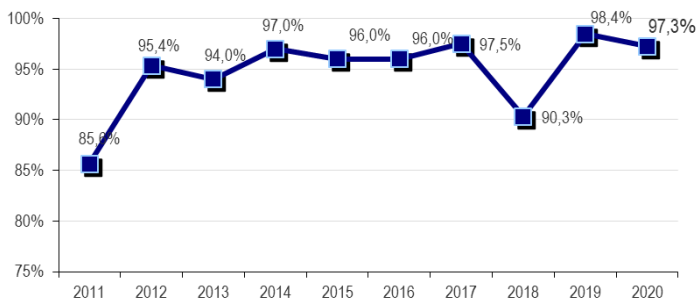


Los resultados se segmentan por género, profesión, nivel de formación y edad, presentando resultados homogéneos y poco dispersos en todos los segmentos, con una pequeña influencia según edad:

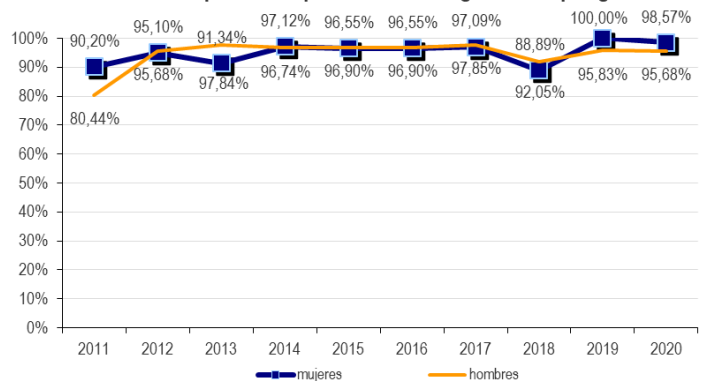
Categoría	De 18 a 35		De 36 a 45		De 46 a 55		De 56 a 65		Más de 66	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
¿Cómo cree que influye la actividad de recaudación y padrón de habitantes de Gestrisam para que la ciudad funcione mejor?	7,87	1,85	8,03	1,35	8,12	1,24	7,93	1,57	8,41	1,05
¿Cree que el hecho de que las oficinas de Gestrisam estén aquí beneficia a este barrio, al entorno cercano?	8,31	1,46	8,19	1,31	8,39	1,00	8,23	0,82	8,63	0,56
¿Cómo cree que es la reputación (la imagen) que tiene Gestrisam?	7,13	2,15	7,48	1,80	7,49	1,76	7,73	1,86	7,48	2,01
¿Cómo cree que es el impacto medioambiental de su actividad (contaminación, consumos, residuos, uso de energía, etc.)?	8,00	1,43	8,11	1,33	8,18	1,08	8,10	1,18	8,37	0,69

Estos resultados se ven apoyados por los obtenidos en la Ómnibus municipal con más del 97% de la Sociedad que valora positivamente a Gestrisam:

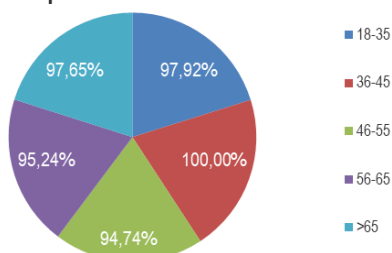
**8a2 - % de la sociedad que valora positivamente a Gestrisam**



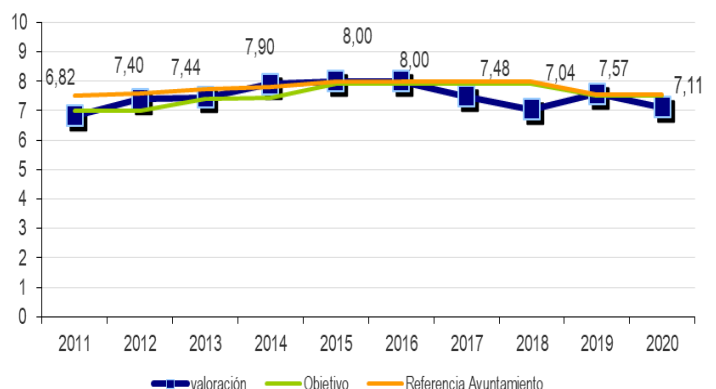
**8a4 - % que valora positivamente a gestrisam por género**



**8a3 - % que valora positivamente a gestrisam segmentado por edad**



**8a1 - Valoración de Gestrisam por la sociedad (de 0 a 10)**

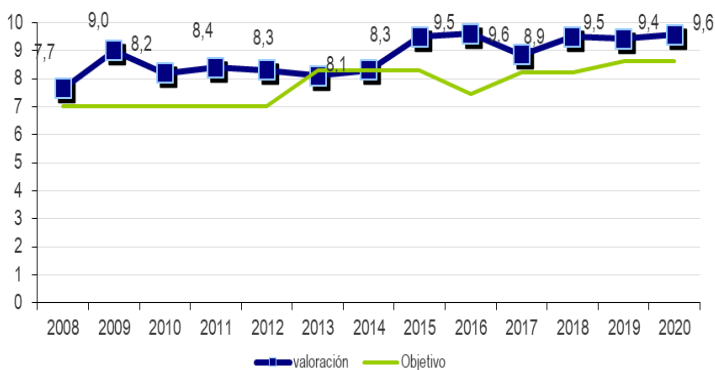




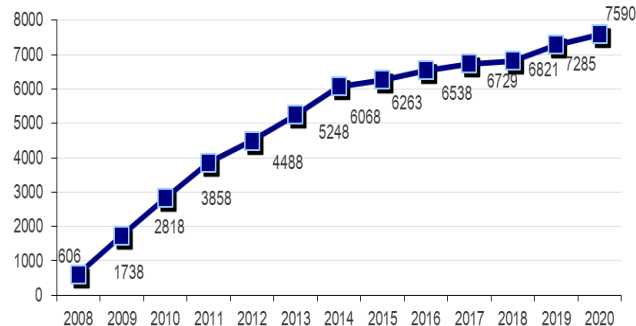


En la encuesta Ómnibus también se solicita una valoración numérica sobre Gestrisam, presentando resultados entre 7 y 8 sobre 10. La segmentación por edad muestra una tendencia creciente en las valoraciones de los ciudadanos menores de 25 años, lo que genera confianza en que los buenos resultados se mantengan en el futuro. Mujeres y hombres valoran de forma homogénea. Esta mejora en el segmento de los jóvenes es un claro efecto de los esfuerzos de concienciación realizados por Gestrisam a todos los niveles, y especialmente en las Jornadas Cívico Tributarias, en las que ya ha alcanzado a ocho mil potenciales clientes, y que se retomarán en 2022 tras el parón provocado por la pandemia.

8a8 - Valoración de las Jornadas Cívico Tributarias

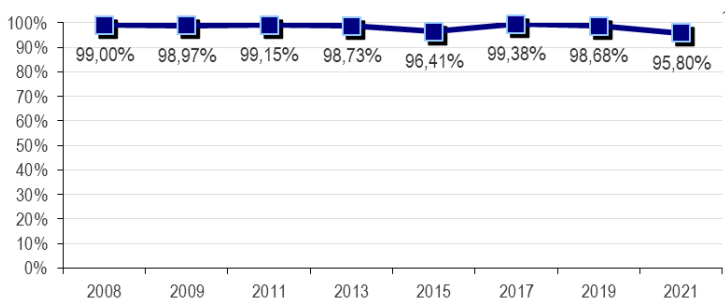


8a9 - Alumnos alcanzados con las Jornadas Cívico Tributarias

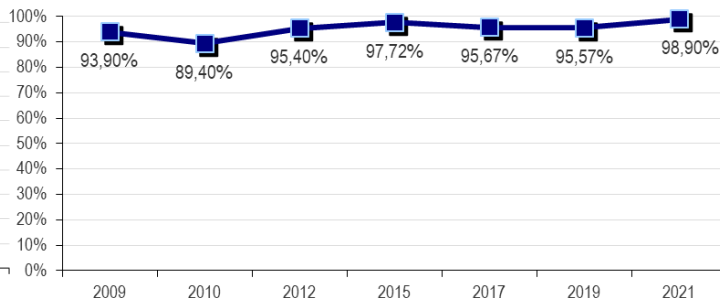


En las encuestas presenciales a usuarios se preguntan por diversas percepciones y expectativas de la sociedad (recordemos que asimilamos los ítems más relevantes de las "observatorio"). Más del 98 % considera que Gestrisam mantiene o mejora de forma continua, año tras año, la calidad del servicio público que presta, incluso en 2021 en plena crisis sanitaria. Prácticamente la totalidad de los encuestados opina que el servicio prestado es igual o mejor que el de la Agencia Tributaria, referente nacional en la gestión tributaria.

8a10 - Usuarios que opinan que la calidad de servicio de Gestrisam se mantiene o mejora

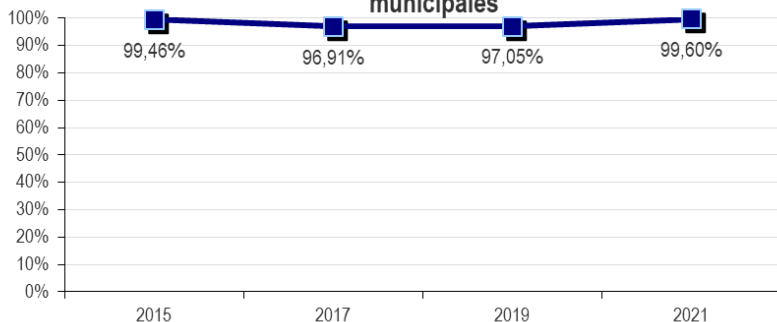


8a11.1 - Usuarios que opinan que la calidad de servicio de Gestrisam es igual o mejor que la de Hacienda

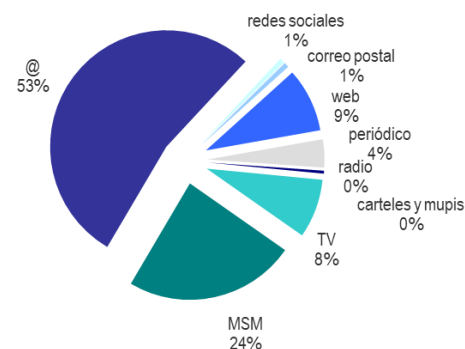


El 99,6% opina que el servicios prestado por Gestrisam es mejor o igual que el de otras dependencias municipales.

8a11.2 - Usuarios que opinan que la calidad de servicio de Gestrisam es igual o mejor que otras dependencias municipales



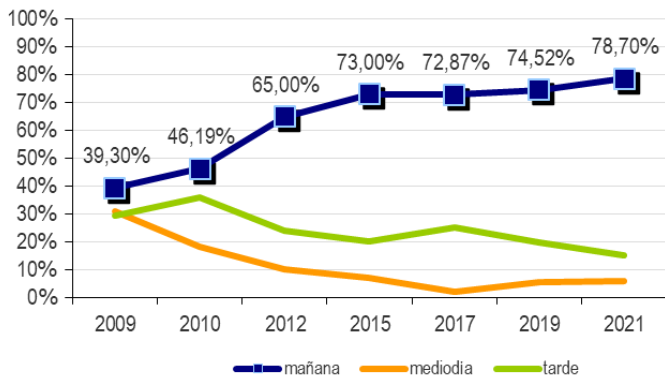
8a12 - Preferencia de medios de Información-Comunicación sobre Gestrisam



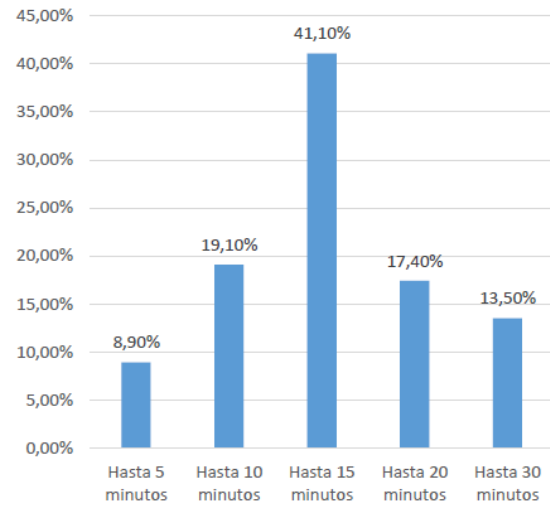
Todos los resultados se segmentan y analizan por segmentos de género, ocupación, nivel de estudios y edad. Las encuestas también permiten conocer las preferencias sociales que afectan al cumplimiento de la misión y desarrollo de la estrategia de Gestrisam, como la preferencia de medios de contacto, canales, horarios, cita previa etc. Fruto de este conocimiento, Gestrisam amplió sus horarios para atender por la tarde en los finales de periodos de pago y todos los jueves, e introdujo la mensajería SMS y la Cita Previa. También se pregunta sobre el tiempo de espera que considera aceptable: el 90% de los clientes aceptan 5 minutos y el 70% hasta 10 minutos, lo que permite fijar los objetivos de los indicadores de tiempos de espera.



### 8a14 - Preferencia de horarios de las oficinas de atención

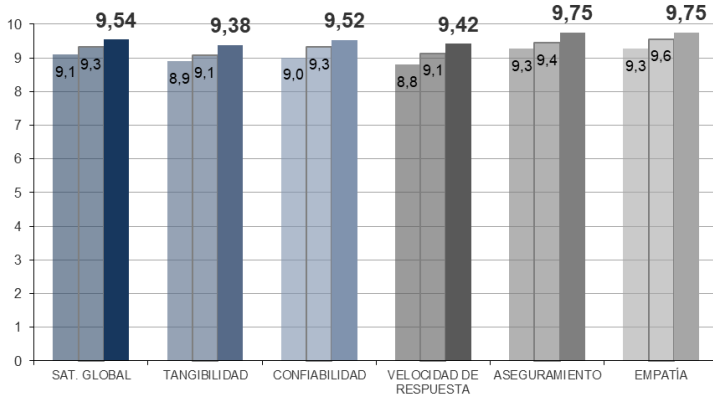


Categoría	Hombre	Mujer
	Porcentaje	Porcentaje
Cita previa concertada (sistema actual)	72,60%	64,90%
Sin cita previa, por turno según llegada	25,60%	31,60%
Indiferente	1,80%	3,50%



Los proveedores de Gestrisam valoran sobresalientemente su satisfacción con el servicio prestado, presentando tendencia positiva global y en todos los ítems.

### 8a17 SATISFACCIÓN PROVEEDORES 2021 (comparada con 2019-2020: transparente)



## 8b. Rendimiento

### RESUMEN:

**Ámbito y Relevancia:** Gestrisam dispone de un amplio portafolio de indicadores de rendimiento que le suministra resultados relevantes para supervisar, entender y predecir el impacto de sus actividades en las percepciones de la sociedad. Los indicadores abarcan los aspectos sociales relevantes de la estrategia de Gestrisam, incluyendo transparencia, medioambiente, proveedores, participación, colaboración, riesgos de sostenibilidad, beneficios sociales y lucha contra el fraude.

**Integridad:** La mayoría de los indicadores están incluidos en SIGA (CMI), con una periodicidad de resultados anual, con seguimientos mensuales. Todos los indicadores de SIGA son objeto de dos auditorías anuales (externa e interna) y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados del cierre anual y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta Inspección ha sido remarcada como punto fuerte por la Cámara de Cuentas de Andalucía en sus informes.

**Segmentación:** Los resultados se segmentan relevantemente, por ejemplo, los relativos a beneficios fiscales, de los que se obtienen datos en número e importe, por tipo de beneficio, tributo, destinatario y elementos tributarios.

**Tendencias y objetivos:** Gestrisam presenta resultados notables sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, con mayoría de tendencias positivas en los últimos años, así mismo, cumplen los objetivos anuales orientados a la mejora continua.

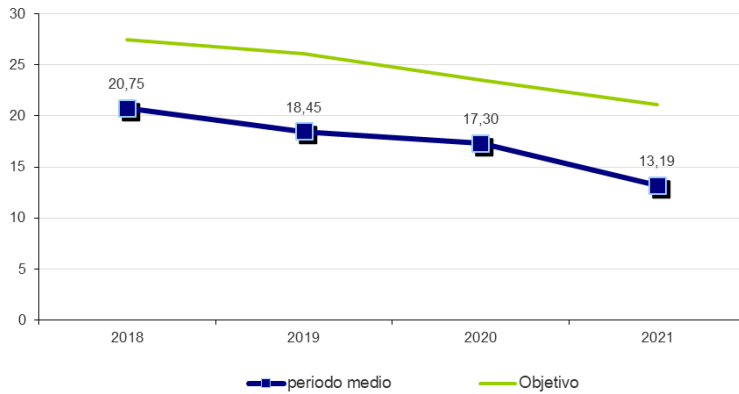
**Comparaciones:** Gestrisam obtiene comparaciones favorables en la gestión de proveedores a través de los informes de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad. La gestión medioambiental y consumos son comparativamente positivos conforme a la integración de Gestrisam en el proyecto de Smartcity.

### DETALLE:

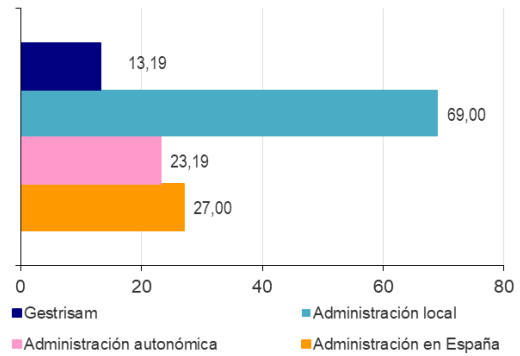
Los tiempos de adjudicación de contrataciones de Gestrisam se sitúan en niveles ejemplares en los “Menores” y sobresalientes en los “Negociados y Abiertos”, en los que la complejidad de los procedimientos de cada año condiciona el tiempo empleado en su tramitación. Gestrisam presenta un periodo medio de pago a proveedores de 13 días en 2021, mejorando toda su serie histórica, el de las administraciones central y autonómica, y ampliamente la media de las administraciones locales españolas, que en 2021 pagó en 69 días, según informes de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad, es decir, 51 días más tarde que Gestrisam. El 61,5 % de los proveedores responde a la encuesta voluntaria de satisfacción anual (ver resultados en 8a).



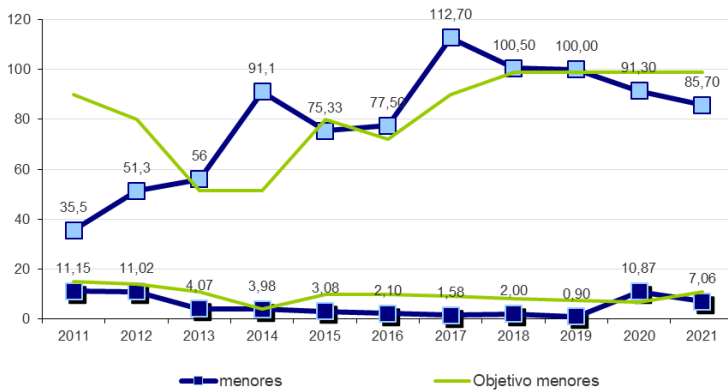
8b1 - Periodo medio de pago a proveedores (días)



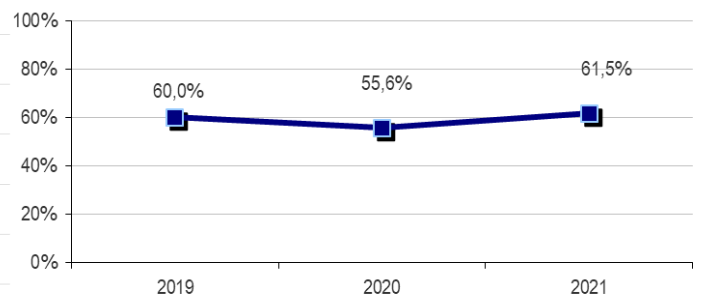
8b1b Benchmarking Periodo proveedores 2021



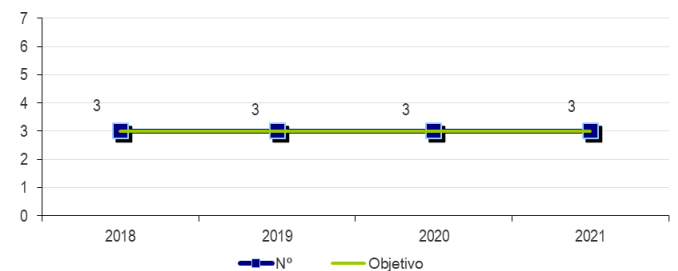
8b2 - Tiempo de adjudicación de contrataciones



8b13 - Porcentaje de participación Proveedores



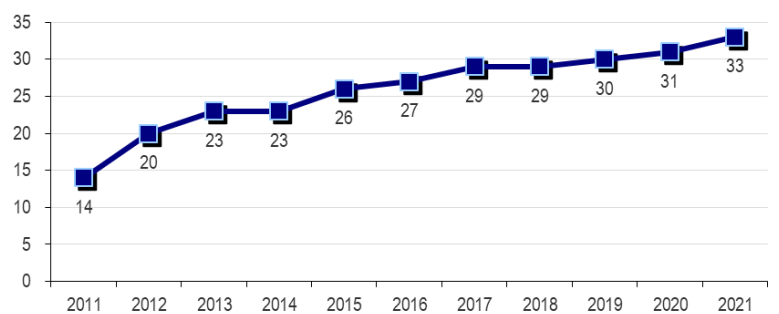
8b14 - Número de actualizaciones del OTA



Gestrisam ofrece amplia información económica, fiscal y demográfica, actualizada cuatrimestralmente mediante el Observatorio Tributario Andalúz (OTA), instrumento de transparencia orientado a la investigación de la tributación local.

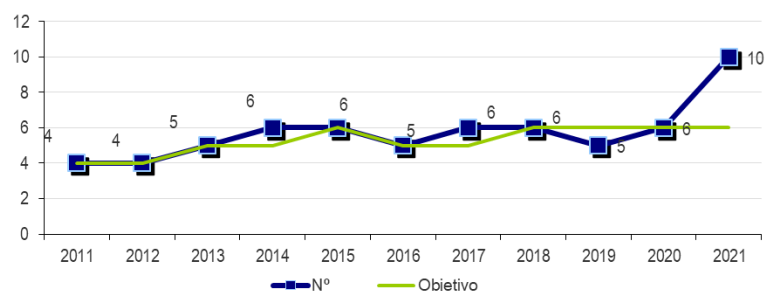
Como se adelantó en el [criterio 4](#), Gestrisam impacta en la sociedad, y esta participa en Gestrisam, mediante los **convenios de colaboración** que establece con sus aliados, con el objetivo de la colaboración económica y social, como los firmados con la Universidad de Málaga, Colegios Profesionales, Instituto de Estudios Fiscales,... o de participación, como el de la Asociación de Consumidores o Cámara de Comercio. Todos los años, la alta dirección de Gestrisam se reúne con representantes de la sociedad: asociaciones profesionales y vecinales, colegios profesionales, organizaciones de consumidores, etc. para que participen en el proceso de modificación de las Ordenanzas Fiscales.

8b4 - Nº de CONVENIOS con aliados



El Diagnóstico medioambiental de Gestrisam determinó que sus impactos no eran significativos al desarrollar una actividad de oficina, teniendo solo un impacto moderado el consumo de papel y leve el de energía. Gestrisam monitoriza todos sus consumos (CMI), minimizándolos, y reciclajes, maximizándolos, con leves fluctuaciones anuales en sus resultados motivadas por la estrategia y especialmente, por las mejoras de los procesos y tecnologías, que propician un menor uso de papel. Todos los años implanta relevantes mejoras medioambientales que suman a las ya implantadas anteriormente.

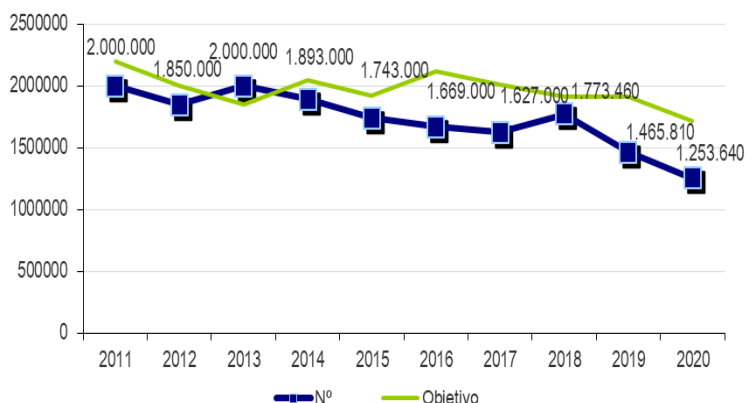
8b7 - Número de mejoras medioambientales



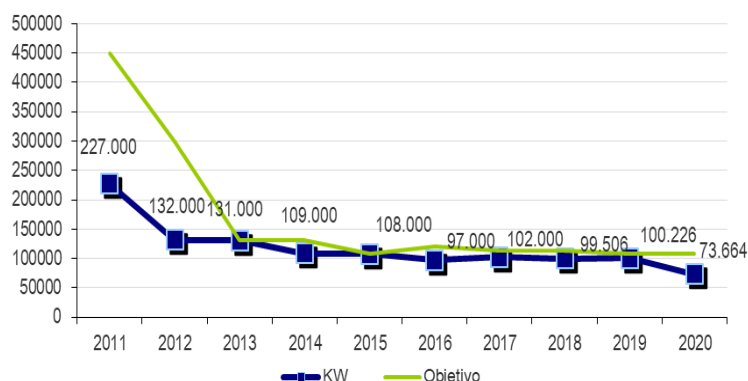


El despliegue de la oficina sin papeles ha impactado en los resultados de consumos de impresos/papel, disminuyéndolos casi a la mitad en la pasada década. De igual forma los despliegues de Smart City y de Inversiones Financieramente Sostenibles, han permitido la disminución de los consumos eléctricos a menos de la mitad.

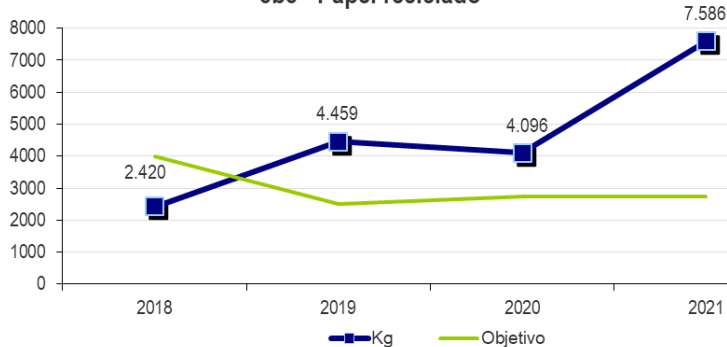
8b6 - Consumo de impresos



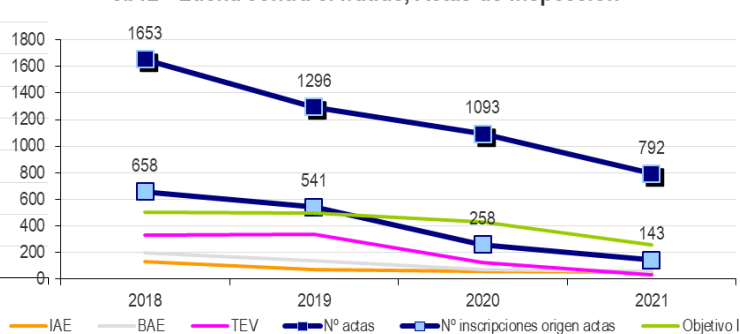
8b8 - Consumo de electricidad



8b5 - Papel reciclado

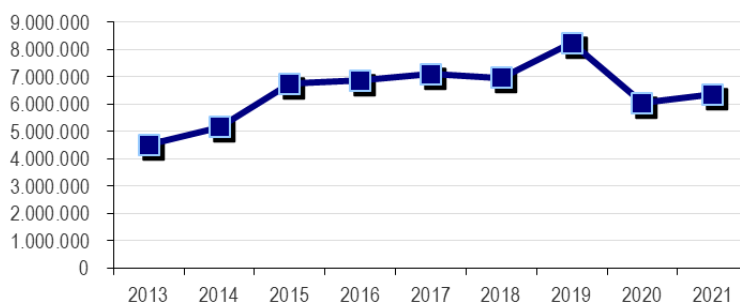


8b12 - Lucha contra el fraude, Actas de Inspección

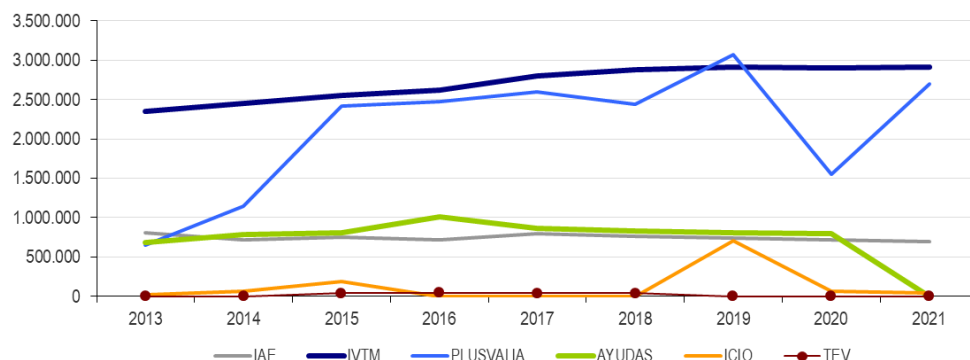


La estrategia social de la política fiscal del Ayuntamiento de Málaga aplica beneficios fiscales potestativos y ayudas para personas y colectivos en riesgo social o para favorecer el medioambiente a través de vehículos (IVTM) o inmuebles (IBI) poco contaminantes. La lucha contra el fraude favorece la aplicación con generalidad y eficacia del sistema tributario local. Las actuaciones de inspección se desarrollan a partir de un plan anual con criterios sectoriales y geográficos, con objetivos y planificación específica. Las actuaciones inspectoras se van reduciendo al sustituirse por las "Invitaciones a Declarar", más efectivas y eficientes, y con mejor aceptación social.

8b9 - IMPORTE DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS



8b10 - IMPORTE BENEFICIOS Y AYUDAS SEGMENTADO POR TRIBUTIVO sin IBI



## 9. Resultados Clave



Palacio de Ferias y Congresos. Málaga

## 9a. Percepciones

**Ámbito, Relevancia, Integridad y Segmentación:** El grupo de interés que aporta la financiación de Gestrisam es el **Ayuntamiento** de Málaga, a través de la correspondiente dotación presupuestaria.

El Consejo Rector de Gestrisam está formado por los representantes políticos del Ayuntamiento conforme a su composición en el Pleno municipal, y es quien aprueba el Marco Estratégico (ver 1a) y el Plan de Dirección (ver 2) de Gestrisam. La **Misión** de Gestrisam expresa las necesidades y expectativas del Ayuntamiento, las cuales se satisfacen a través de su cumplimiento. Los resultados clave asociados a los objetivos estratégicos se estructuran en torno a los ejes principales de la Misión:

MISIÓN (ejes principales y de despliegue)	Resultados clave asociados	Niveles de segmentación disponibles
<b>RESPONSABLE DE...</b>		
...LA GESTIÓN Y LA INSPECCIÓN (TRIBUTARIAS). La gestión y la inspección tributaria constituyen la fase inicial de generación de los derechos de cobro que se materializan en la recaudación	Derechos reconocidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo de ingreso (1 a 5)</li> <li>• Concepto (tributo, transferencia)</li> <li>• Tributos (IBI, IVTM, IAE...)</li> <li>• Tipo de exacción (recibo, liquidación, autoliquidación)</li> </ul>
...LA RECAUDACIÓN. La recaudación representa la materialización de las obligaciones de pago de los contribuyentes (derechos del cobro del ayuntamiento) traduciéndose en liquidez y transferencia de fondos a la Hacienda Municipal	Importes recaudados Porcentajes de recaudación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo de ingreso (1 a 5)</li> <li>• Concepto (tributo, transferencia)</li> <li>• Tributos (IBI, IVTM, IAE...)</li> <li>• Tipo de exacción (recibo, liquidación, Autoliquidación)</li> <li>• Origen (ventanilla, domiciliado, otros)</li> </ul>
...EL PADRÓN DE HABITANTES. La gestión del padrón de habitantes constituye un servicio público obligatorio de los ayuntamientos, y que tiene repercusiones en diversos ámbitos, especialmente en el de las transferencias de PIE y PATRICA, en las que influyen notablemente la población de los municipios	Mantenimiento de los registros de población sin desviaciones (reducciones) significativas respecto al ejercicio anterior, fijadas en +/- 1%, niveles en los que se estima no se ven afectadas la PIE ni la PATRICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Edad</li> <li>• Distrito</li> <li>• Nacionalidad</li> </ul>
<b>PRESTA SUS SERVICIOS...</b>		
...SEGÚN LAS NORMAS VIGENTES. El número de recursos de reposición interpuestos en relación a los actos liquidatorios producidos (recibos, liquidaciones y autoliquidaciones generados) y número de resoluciones del Tribunal Económico Administrativo sobre esos mismos actos liquidatorios, testifican el nivel de cumplimiento de las normas vigentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de la litigiosidad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos de reposición /Actos liquidatorios. - Resoluciones del TEA /Actos liquidatorios.</li> </ul> </li> </ul> Se fijan valores tolerables para los índices de referencia, como proporción máxima o mínima de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributo,</li> <li>• Sentido de la resolución</li> </ul>
...DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS	Encuestas de satisfacción (Criterio 6)	Ver 6.a
...PROMOVIENDO LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES. Se facilita por muy diversas vías y alternativas el cumplimiento por los ciudadanos de sus obligaciones tributarias	1. Atención al ciudadano 2. Notificaciones emitidas 3. Trámites presenciales y por internet 4. Domiciliaciones Se fijan valores tolerables para los índices de referencia, como proporción máxima o mínima de los mismos	1. Línea, tipo y nivel de atención 2. Con o sin acuse, emisor, nº de emisión 3. Tipo de trámite telemático 4. Por tributo y entidad bancaria 5. Ver 6.b
<b>CON EL OBJETIVO DE...</b>		
PROVEER DE MEDIOS ECONÓMICOS AL AYUNTAMIENTO. Mediante traspasos periódicos de fondos se provee a la Tesorería municipal de la liquidez necesaria para realizar los pagos de nóminas, compra de bienes y servicios, así como transferencias internas y externas. Nuestra misión debe realizarse con eficacia y eficiencia, lo que se muestra en la ejecución presupuestaria del Organismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos transferidos al ayuntamiento</li> <li>• Indicadores de gestión económica (Coste de Gestión)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspasos de fondos por tributo, tipo de exacción, periodo</li> <li>• Eficacia y eficiencia del Organismo: Presupuesto y liquidación por capítulos y ejercicios; grado de ejecución; coste de gestión unitario y por habitante</li> </ul>
Lograr el desarrollo continuo del municipio en beneficio de la ciudadanía	Todos los anteriores	Todos los anteriores

En todos los resultados clave existe una segmentación relevante, suficiente para conocer en profundidad los resultados de la gestión y las posibles tendencias que permitan anticiparse a cambios, aunque razones de espacio impiden presentarlas todas.

Gestrisam define sus objetivos estratégicos para cumplir con la Misión definida en el **criterio 1**, y éstos se convierten en metas medibles y resultados clave a alcanzar en cada periodo. La consideración de estos resultados como clave proviene de su relación con los derechos, necesidades y expectativas de nuestros Grupos de Interés clave, en especial, por una parte, del Ayuntamiento de Málaga, como soporte financiero de la actividad de Gestrisam y destinatario de los fondos generados por la misma, y de otra de la ciudadanía a la que, como servicio público sostenido por sus impuestos, consagra su gestión de calidad.

En 2019 se amplió la **medición de la satisfacción y percepción** de los servicios de Gestrisam a su aliado clave, el Ayuntamiento de Málaga, a través de una encuesta anual a los centros directivos y servicios municipales, aliados clave de Gestrisam. Su percepción del servicio prestado se presenta en el **subcriterio 6a**.

**Tendencias:** Gestrisam ha alcanzado resultados sobresalientes de manera continuada, con, adicionalmente, tendencias positivas de más de tres años en la mayoría de ellos. En la observación de las mismas deben tenerse en cuenta las excepcionales circunstancias del año 2020 originadas por la pandemia, cuya reversión en los resultados comienza a apreciarse en 2021.

**Objetivos:** Gestrisam considera “claves” los indicadores anteriores, que se complementan con los incluidos en su Cuadro de Mando Integral (a título de indicadores de rendimiento, 9b), fijando para cada uno de ellos objetivos anuales, y otros resultados asociados directamente a su estrategia.

Desde el año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, ajustándose su fijación al intervalo en el que se éste se sitúe, en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia. En la amplia mayoría de los resultados clave se alcanzan reiteradamente los objetivos fijados, con alguna excepción en los dos años de crisis sanitaria.

**Comparaciones:** Gestrisam compara sus resultados con los de otras ciudades de características similares (especialmente las capitales de provincia de Andalucía), según los datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (los últimos disponibles\* son del año 2020) así como con los datos de la Memoria de otras agencias tributarias municipales que sean referencia a nivel nacional en la actividad de gestión tributaria municipal (entre ellas la Agencia Tributaria de Madrid, solo hasta 2020\*\*). En concreto, para cada uno de los indicadores recogidos en el cuadro anterior, las comparaciones se realizan con los siguientes criterios:

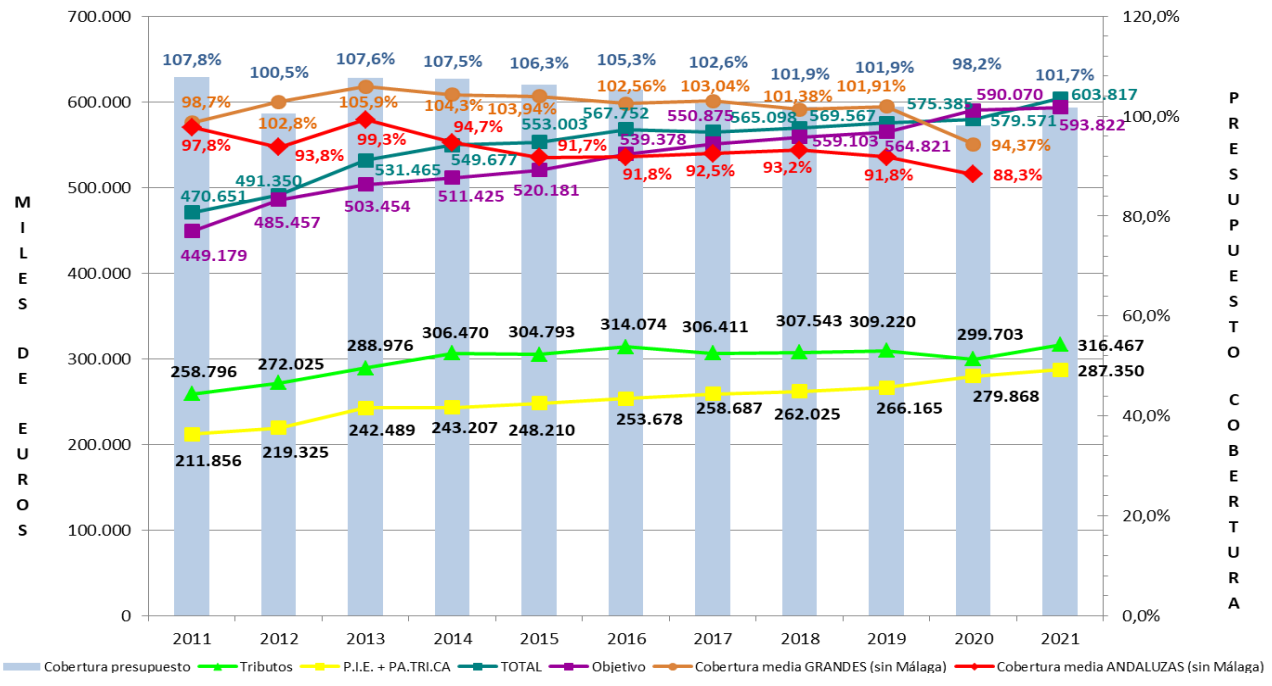
Resultado clave	Comparativa realizada	Justificación
Derechos reconocidos*	Grado de ejecución medio del presupuesto de ingresos corrientes (capítulos 1 a 5) de las capitales de provincia de Andalucía. También se compara con las 5 grandes capitales que preceden a Málaga por población: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza.	La ejecución del presupuesto de ingresos (o grado de cumplimiento del objetivo de generación de derechos de cobro) constituye un indicador primordial de eficacia en la gestión, ya que asegura la sostenibilidad de las cuentas municipales. El ámbito de comparación principal es Andalucía por comparar características socio-económicas similares.
Recaudación*	Porcentaje de recaudación medio de los derechos reconocidos (capítulos 1 a 5) de las capitales de provincia de Andalucía. También se compara con las 5 grandes capitales que preceden a Málaga por población: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza.	El porcentaje de recaudación representa la eficacia recaudatoria sobre los derechos reconocidos y su traducción a efectivo. Asegura la liquidez necesaria en las cuentas municipales. El ámbito de comparación es Andalucía por comparar características socio-económicas similares.
Padrón de habitantes	Evolución del padrón de habitantes en las capitales andaluzas y las 5 grandes de nuestro país.	En los últimos años, la evolución de la crisis económica ha motivado la contención o reducción de los habitantes del país, que se ha puesto de manifiesto en las principales ciudades.
Litigiosidad**	Ratios de recursos de reposición y resoluciones del Tribunal Económico Administrativo, sobre el número de actos liquidatorios (recibos, liquidaciones y autoliquidaciones) con la Agencia Tributaria de Madrid	La proporción de los recursos presentados indica el grado de adecuación a la normativa de la gestión tributaria y la recaudación de tributos. La comparación con Madrid se realiza tanto por disponibilidad de datos (de escasa publicidad en esta materia) como por ser referencia a nivel nacional.
Realización de trámites**	Las magnitudes comparadas (contribuyentes atendidos y notificaciones realizadas) con los actos liquidatorios facilitan ratios representativos del esfuerzo de comunicación con los ciudadanos para facilitarles los trámites y el cumplimiento de obligaciones tributarias. Los niveles de domiciliación de recibos permiten también comparar la facilidad y simplicidad para el pago. Otros indicadores se analizan en 6.b	Las comparativas se realizan en términos relativos, al objeto de relativizar las magnitudes de Málaga y Madrid, no siendo relevante la comparación de cifras absolutas, por los diferentes volúmenes de gestión de ambas ciudades. Se utiliza Madrid como referencia por las razones indicadas anteriormente.
Fondos transferidos y gestión económica eficiente	Limitada información comparativa de organizaciones similares. La gestión económica se compara con el ratio “coste de gestión”.	Las comparaciones se realizan con el Premio de Cobranza que los Patronatos de Recaudación reciben de los Ayuntamientos a los que prestan su servicio.

Solo se puede recaudar los derechos que se han reconocido, es decir, que se han puesto al cobro. En el *gráfico 9a1* se presentan los resultados de Derechos Reconocidos desde dos perspectivas: importe y porcentaje de cobertura del presupuesto de ingresos corrientes liquidados, este último superando consistentemente el 100%, excepto por la ligera caída en 2020 debido al impacto de la crisis sanitaria, excediendo en cualquier caso las expectativas del Ayuntamiento en toda la serie presentada. Salvo por 1,8 puntos porcentuales en el citado año, los objetivos se cumplen y las comparaciones con las 7 capitales andaluzas y con las 5 mayores del país son favorables.

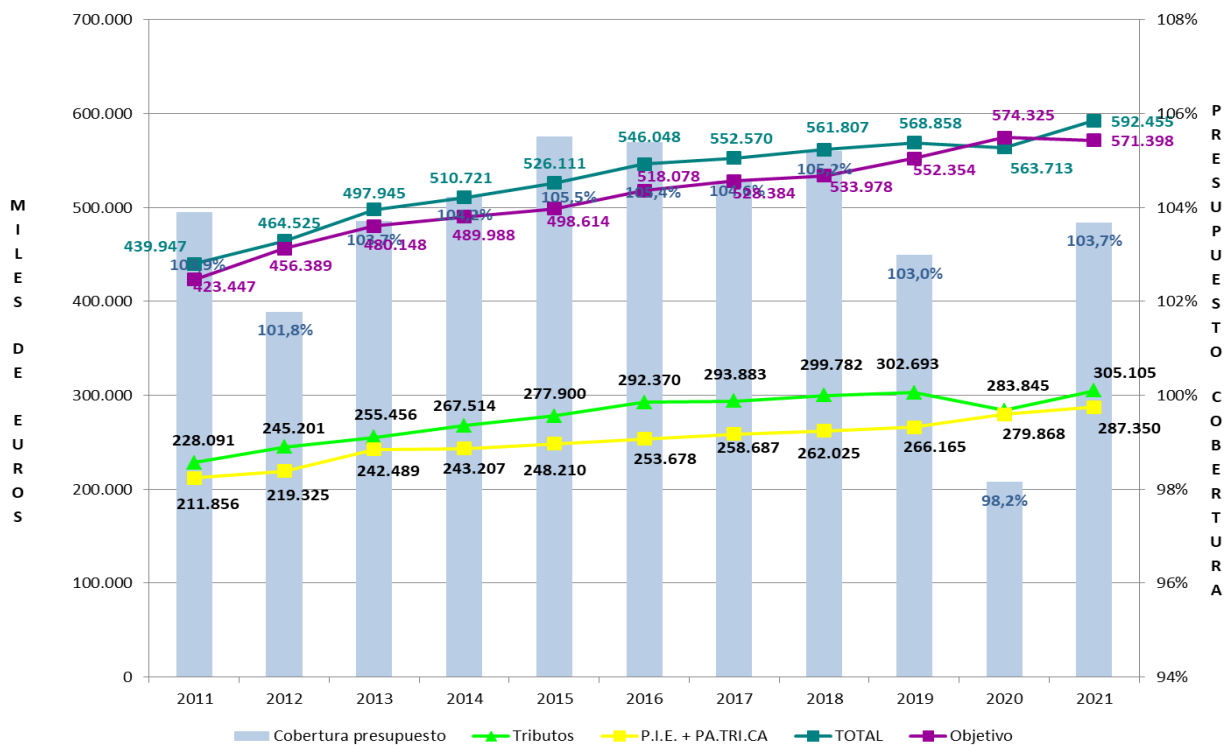
Como puede observarse en el *gráfico 9a2*, Gestrisam presenta también excelentes resultados de recaudación con tendencias positivas y superando los objetivos fijados tanto en importe como en grado de cobertura del presupuesto de ingresos de ingresos corrientes recaudados, siempre por encima del 100%, salvo en 2020. Gracias a ello, el ayuntamiento de Málaga puede prestar sus servicios de manera sostenible, disponiendo de la liquidez necesaria para atender sus obligaciones de pago con la debida diligencia, en plazos muy reducidos, de entre los más bajos del país. La comparación de esta variable con otras ciudades se ve limitada por la falta de difusión de sus objetivos de recaudación que, contrariamente a lo que sucede con los derechos reconocidos, no se exigen legalmente y son por tanto información interna.



9a1 - Evolución de los derechos reconocidos



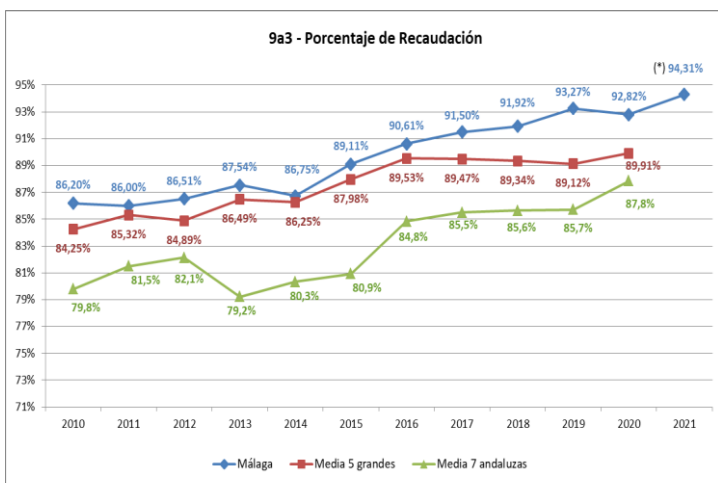
9a2 - Evolución de la Recaudación



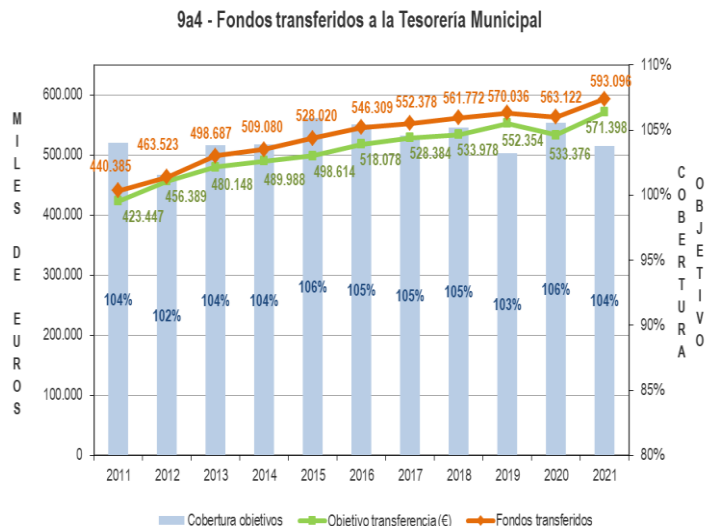
En términos de eficacia recaudatoria, desde 2016 el porcentaje de recaudación que se presenta en el gráfico 9a3 (definido como razón entre lo que se recauda y lo que se reconoce) supera el 90% de los derechos reconocidos por los capítulos de ingresos corrientes del presupuesto de ingresos municipal, manteniendo su crecimiento desde entonces, y siendo mínima la reducción observada en dicho porcentaje en 2020, pese a los graves problemas de liquidez que han afectado a la economía del país por la paralización o ralentización de la actividad económica motivada por la pandemia. Las comparaciones con las referencias resultan igualmente favorables, tanto con las capitales andaluzas como con las grandes ciudades españolas (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza) con los últimos datos disponibles, que son de 2020.

La recaudación de los derechos reconocidos se tangibiliza para el ayuntamiento en el flujo de transferencias que ingresa Gestrisam en las cuentas operativas municipales (gráfico 9a4). Esos flujos deben ser los suficientes en cuantía y tiempo para posibilitar la ejecución municipal de gastos y pagos, y Gestrisam cumple todos los años los objetivos fijados en la previsión de flujos de tesorería que elaboramos en base al presupuesto de ingresos, a las estimaciones de los porcentajes de recaudación de cada tributo y al calendario fiscal anual, presentando tendencias positivas en los importes y excediendo las necesidades fijadas, como se observa en el porcentaje de cumplimiento de transferencias superior al 100%.

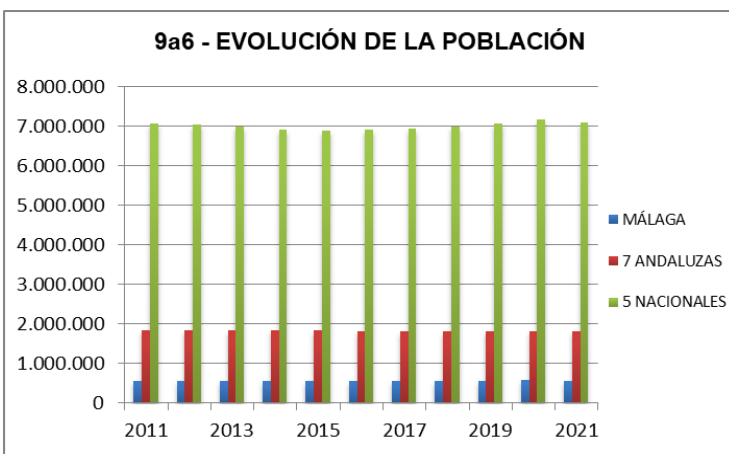
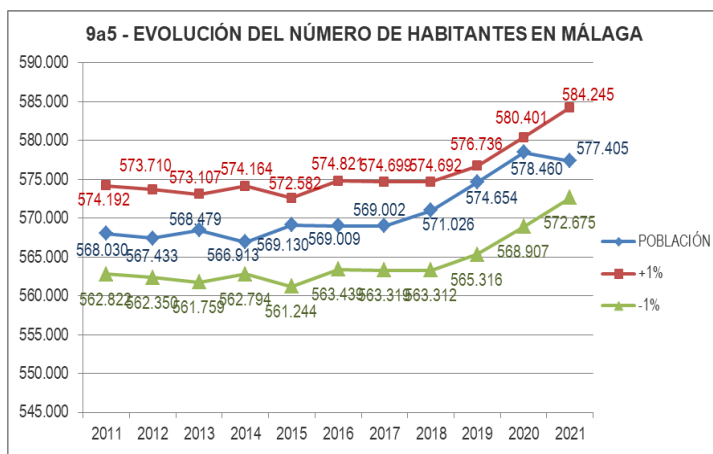




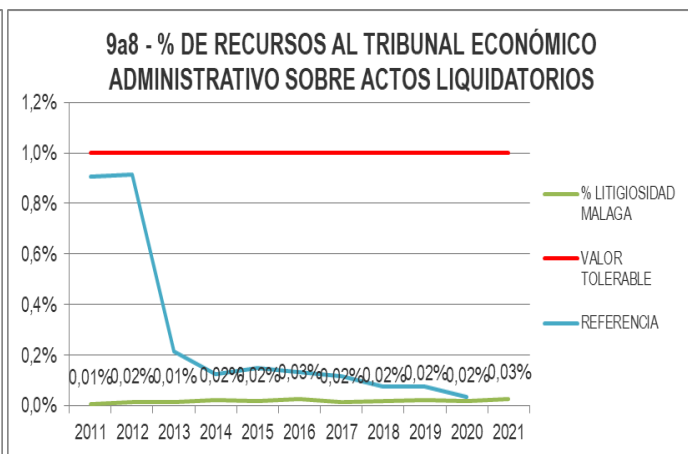
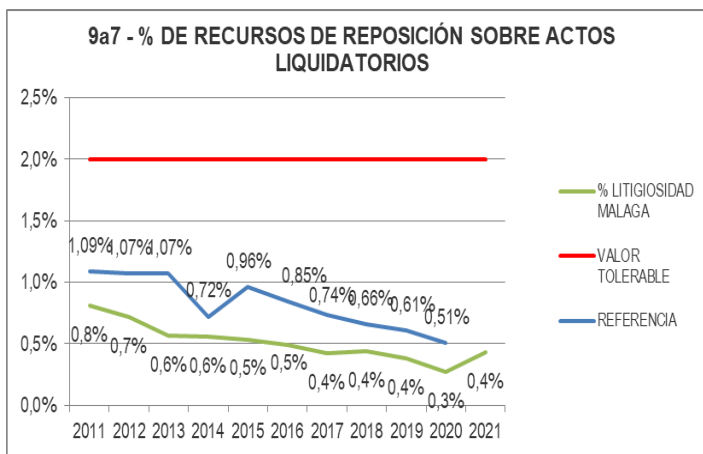
(\*) Data provisional



Gestrisam gestiona el Padrón Municipal de Habitantes de la ciudad de Málaga, siendo el volumen de población uno de los datos en los que basa el cálculo de las transferencias del Estado y Comunidad Autónoma (PIE y PATRICA), habiéndose fijado como objetivos superior e inferior que las variaciones de los habitantes no superen el +/- 1% para mantener estables el montante de dichas transferencias. En los gráficos 9a5 y 9a6 se presentan los datos de población a 1 de enero de cada año. La cifra de habitantes de las grandes capitales ha experimentado cierto estancamiento en los últimos años, pero el desempeño en Málaga no ha seguido la tendencia de este efecto generalizado, ya que su dinamismo social, cultural y económico ha producido una mayor atracción de nuevos habitantes - pese a la reducción de su número en 2021 por los efectos de la pandemia - lo que se ha traducido en beneficiosos efectos en las transferencias estatal y autonómica en las que influye la variable poblacional.



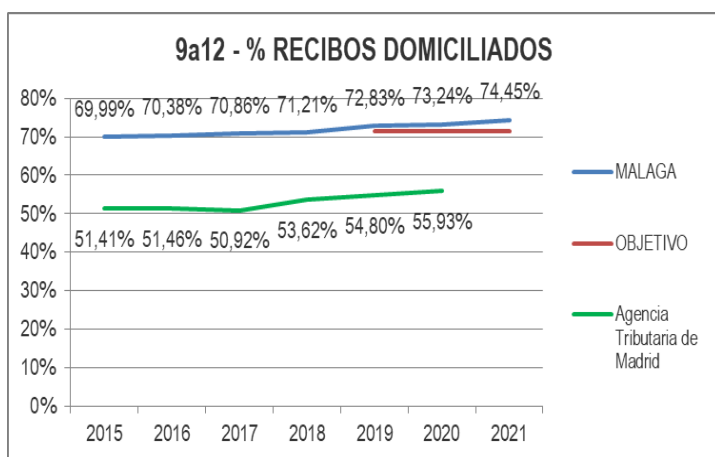
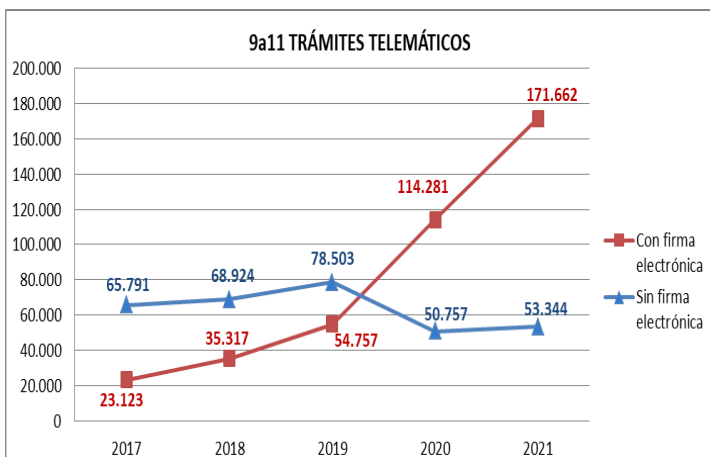
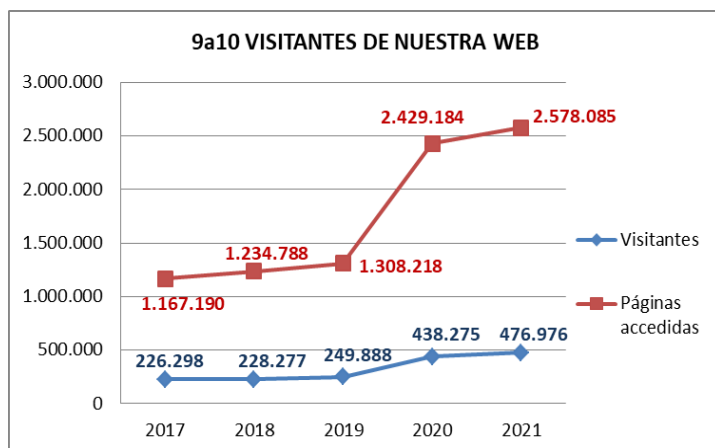
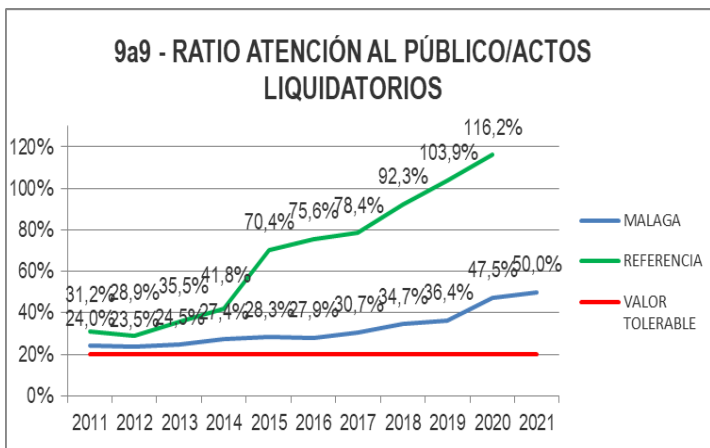
Los Resultados que miden la litigiosidad son el porcentaje de recursos en relación a los actos liquidatorios del gráfico 9a7 (es decir, los recibos y liquidaciones que se ponen al cobro) que se materializan mediante recursos de reposición de los contribuyentes, existiendo además en Málaga el Tribunal Económico Municipal (gráfico 9a8), como vía posterior a dichos recursos. Ambos ratios presentan resultados reducidos (aunque con un ligero repunte en 2021, tras la reactivación de nuestra actividad, debido a las limitaciones de la atención presencial por las restricciones sanitarias, que indujo a los contribuyentes a resolver por escrito cuestiones habitualmente resueltas presencialmente) manteniéndose en el objetivo y mejorando la referencia nacional.





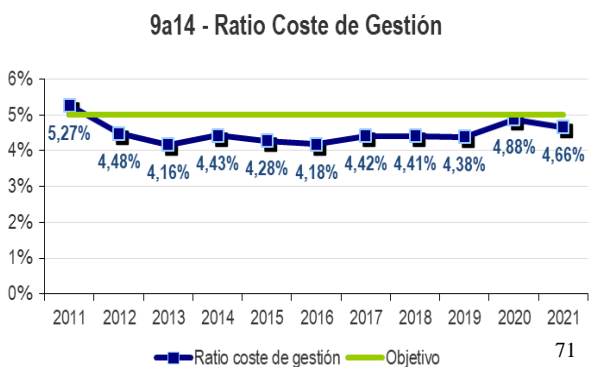
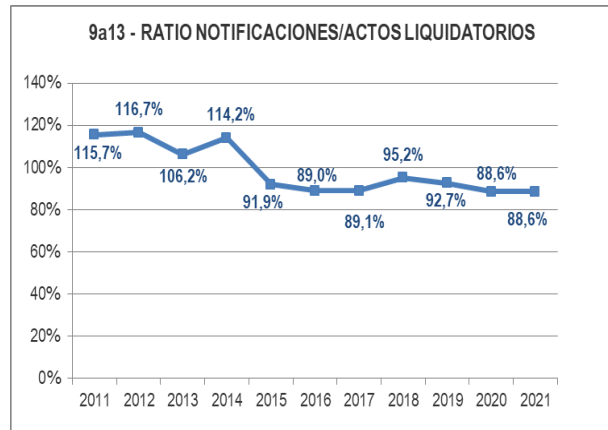
La realización de trámites presenciales sobre actos liquidatorios (*gráfico 9a9*) presenta una ratio con tendencia equiparable aunque algo más contenida a la de las tramitaciones electrónicas (*gráfico 9a11*) por nuestro empeño en los últimos años para derivar la atención a la vía telemática con firma electrónica, denotando el esfuerzo de comunicación de Gestrisam para facilitar a la ciudadanía los trámites y el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Las facilidades para la realización de trámites por la ciudadanía, tiene una clara referencia en su vertiente telemática tanto por la accesibilidad de nuestra web (*gráfico 9a10*), evidenciada por el número de visitas y páginas accedidas para obtener información, como por la multitud de trámites puestos a disposición de los contribuyentes, que experimentan un creciente uso, con un significativo salto desde el año de aparición de la pandemia (*gráfico 9a11*).



Los niveles de domiciliación de los casi 1.175.000 recibos que gestionamos (*gráfico 9a12*) permiten también valorar la facilidad y simplicidad para el pago para los ciudadanos y su impacto en la eficiencia en el cobro para Gestrisam, que de esta forma se asegura el pago en periodo voluntario con muy bajo coste (al no tener que emitir recibos, remitirlos por correo, gestionar y controlar su pago por las distintas modalidades posibles, etc), además de sistematizar para la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones fiscales municipales, sin olvidos ni gestiones específicas.

Otra de las vías por la que Gestrisam facilita las gestiones a los ciudadanos es mediante el envío gratuito de comunicaciones y documentos de pago a sus domicilios, excediendo ampliamente la obligación legal de la notificación colectiva por edicto. Se envían gratuitamente para el ciudadano cartas de pago, volantes de empadronamiento, informes y certificados, etc. (1.214.484 en 2021). La tendencia decreciente que se aprecia en el *gráfico 9a13* tiene su explicación en el creciente recurso al portal del ciudadano, desde el que es posible acceder a los documentos de pago que se necesiten, en modalidad autoservicio, lo que nos permite reducir costes, y ahorrar gestiones a los contribuyentes. El ratio Coste de Gestión (*gráfico 9a14*) se define como la razón entre el coste corriente del organismo y la recaudación total, excluidas PIE y PATRICA.





Este ratio es comparable con el Premio de Cobranza que reciben los Patronatos Provinciales de Recaudación de los Ayuntamientos a los que les prestan servicios y que suele ser del 5% para el cobro en periodo voluntario y el 10% en ejecutiva. Gestrisam no supera dicho porcentaje mínimo y además presta muchos más servicios, como el Padrón de Habitantes, gestión de Ordenanzas Fiscales, Previsión de Ingresos, Política Fiscal, etc., resultando por tanto de una alta eficiencia para el Ayuntamiento.

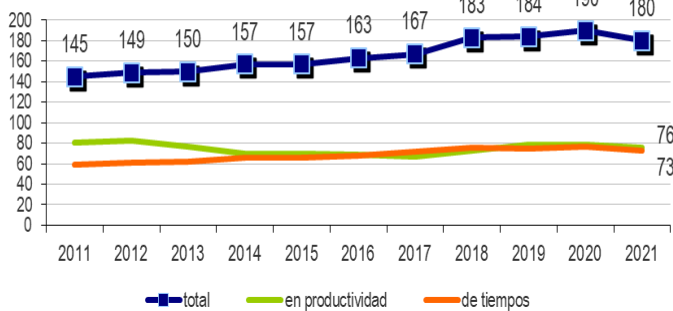
### 9 b. Rendimiento

**Ámbito y Relevancia:** Además de la monitorización del grado de cumplimiento de los Planes de Actuación que ya mencionamos en el **subcriterio 2b**, los indicadores que permiten medir el rendimiento operativo de Gestrisam son los incluidos en el CMI- SIGA que está diseñado con la misma estructura de sus procesos, a través de los que se hacen realidad los objetivos estratégicos y ayudan a cumplir su Misión y Visión.

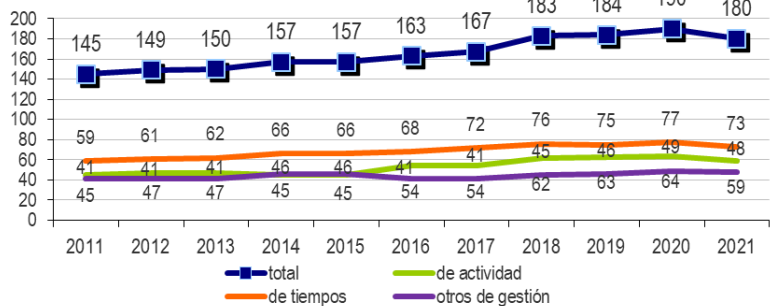
Para cada uno de los 180 indicadores de gestión en 2021 se establece su objetivo y valor tolerable, que es el valor crítico que no debe superarse para que el resultado del indicador sea considerado excelente, y si no, se analizan las desviaciones y el desempeño del proceso asociado para implantar acciones de mejora de modo automático.

A través del CMI los resultados de rendimiento se *supervisan* mes a mes y se *evalúan* anualmente, ayudando a *entender los resultados clave*. Su número, naturaleza y características se presentan en los *gráficos 9b1 a 9b4* siguientes. Destacan entre ellos, el número de los orientados a la medición de nuestros macroprocesos más relevantes: Reconocimiento de derechos, gestión de cobro en periodo voluntario y ejecutivo y atención al ciudadano.

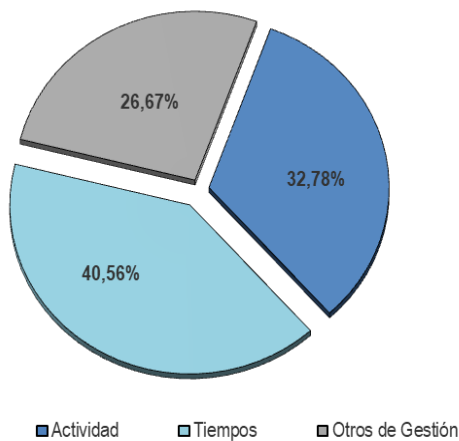
9b1 - Número de indicadores en CMI-SIGA



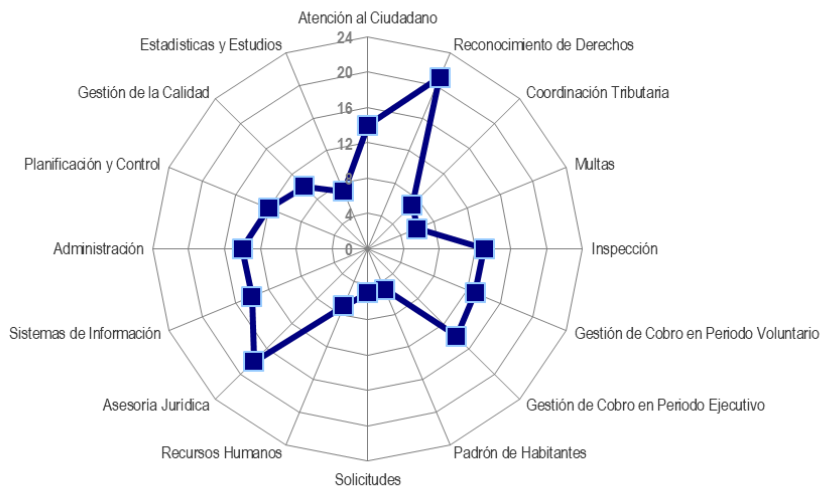
9b2 - Número de indicadores en CMI-SIGA II



9b3 - Indicadores en CMI-SIGA



9b4 - Nº de indicadores 2021 segmentado por procesos



**Tendencias y objetivos:** Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos sus indicadores, con un mayoritario número de ellos con tendencias positivas continuadas (TPC) en los últimos 5 años (*gráfico 9b5*), aunque esa proporción haya empeorado entre 2020 y 2021 a causa de la complicada coyuntura económica reciente por la crisis sanitaria, ya que en el periodo 2015-2019 se situaba casi en el 60%, frente al 53,89% que se pone de manifiesto entre el año previo a la pandemia y 2021. Influyen en ello los numerosos indicadores de reconocimiento de derechos, por la reducción de sus importes y sus procesos asociados, y los de la recaudación ejecutiva por la interrupción de plazos a la que abocó el confinamiento; los de la inspección tributaria y de la atención al ciudadano, por las restricciones de la presencialidad, así como los de solicitudes y de la asesoría jurídica, por la avalancha de escritos y recursos como acceso alternativo a la vía presencial de resolución; también los de recursos humanos, especialmente por el aumento del absentismo provocado por el virus y la reducción de las actividades formativas a la modalidad on-line. No obstante, a partir del año 2021 se aprecia como comienza a producirse la inflexión en esa puntual reversión de la tendencia positiva anterior, con una proporción de TPC del 56,67%.



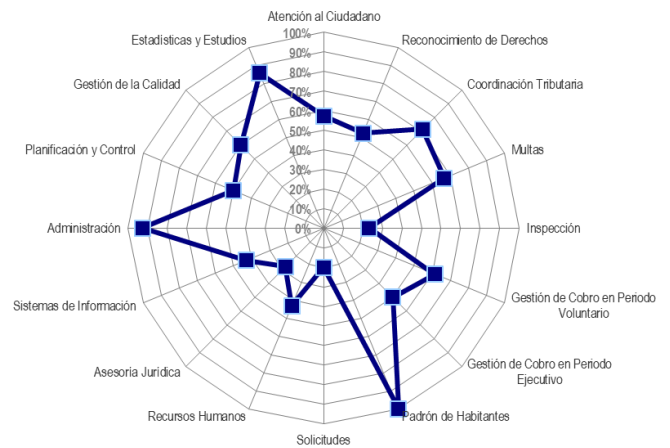
En cuanto al cumplimiento de los ambiciosos objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua, este se produce mayoritariamente en el periodo de 10 años presentado en el gráfico 9b6 (2011-2021), observándose dos inflexiones en la línea naranja (que representa a todos los indicadores) en ese plazo: La correspondiente a los últimos ejercicios de la anterior crisis económica de 2008 a 2015, con una caída iniciada en 2012 por el retardo con el que ésta alcanzó a las finanzas municipales, y después en el año 2020 - tras una progresiva recuperación de la crisis anterior - que pone de manifiesto una nueva reducción del significativo porcentaje de cumplimiento habitual (en el entorno o por encima del 75%, fuera de ambas crisis). En todo el periodo mencionado, es relevante que el porcentaje de indicadores que no superan sus valores tolerables (línea verde) es muy superior al de cumplimiento de objetivos, por lo que las desviaciones no pueden considerarse demasiado acentuadas ni exceden la horquilla de excelencia fijada, fuera de la que, como se ha dicho, se inician acciones de mejora automáticas para la corrección.

Esta apreciación sobre el cumplimiento de los objetivos se refuerza particularmente con la evolución del cumplimiento del Programa de Productividad por Objetivos, compuesto por “objetivos generales”, el 50% de la puntuación total de dicho programa, y “objetivos específicos” (estos últimos lo componen los 76 indicadores más relevantes de nuestra actividad, casi la mitad del total) el otro 50%, que en los últimos años ha presentado un nivel de logro por encima del 90%.

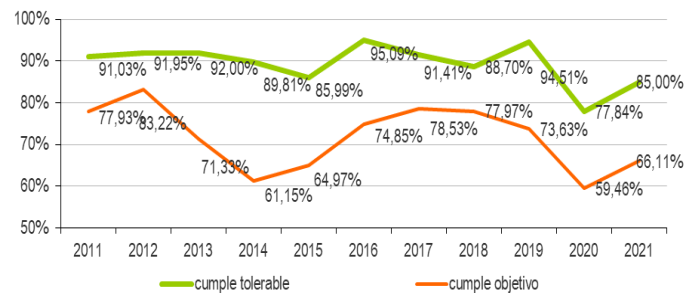
**Segmentación:** Los resultados dan cobertura a todos los procesos del Mapa de Procesos y se segmentan relevantemente para permitir un conocimiento en profundidad del desempeño de los procesos (1b) y de la organización, por ejemplo, los relativos a bajas, devoluciones o impugnaciones se segmentan por tipo, por exacción, tributo, etc. Además los resultados de las bajas se segmentan por 7 tipos y 26 posibles causas de baja. Para la valoración del gráfico 9b7, nuevamente debe hacerse una llamada a la excepcionalidad de los resultados de 2020, particularmente de los que tienen que ver con los procesos más afectados por la pandemia, enumerados con anterioridad. En el gráfico 9b8 se presentan individualizados los datos de 2021 para mejor apreciar el comienzo de la recuperación tras el impacto del año de inicio de la pandemia, excepto en recursos humanos por la prolongación de sus efectos en el absentismo, y en solicitudes (fundamentalmente de devolución de ingresos indebidos), afectadas por la acumulación de retrasos de 2020 y 2021, para las que se ha constituido además un grupo de trabajo que estudie las medidas de coordinación con otros ámbitos municipales intervinientes en las mismas, que permita reducir la carga administrativa incorporada en los últimos años al proceso, y que ralentiza los plazos de reintegro a los contribuyentes. Por su parte, la situación de la Asesoría Jurídica permanece en 2021 también en niveles de cumplimiento bajos por causa de la litigiosidad del impuesto de plusvalía municipal, que tras las diversas sentencias del Tribunal Constitucional, ha generado la acumulación de una ingente cantidad de recursos presentados por los contribuyentes respaldando la ausencia de ingreso del impuesto o solicitando la anulación de las liquidaciones del mismo giradas y/o pagadas de todos los ejercicios no prescritos; han sido adoptadas diversas medidas para solucionar esta situación que no obstante demorarán sus efectos por el enorme volumen a gestionar.

9b5 - % Tendencias Positivas 19-21

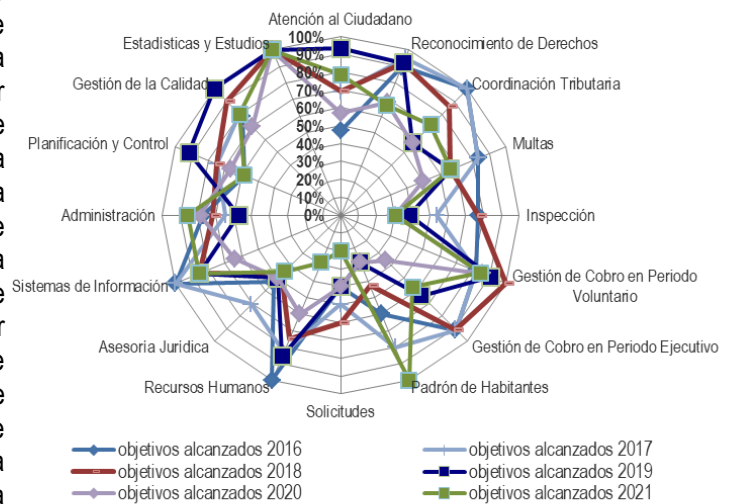
TOTAL: 53,89%



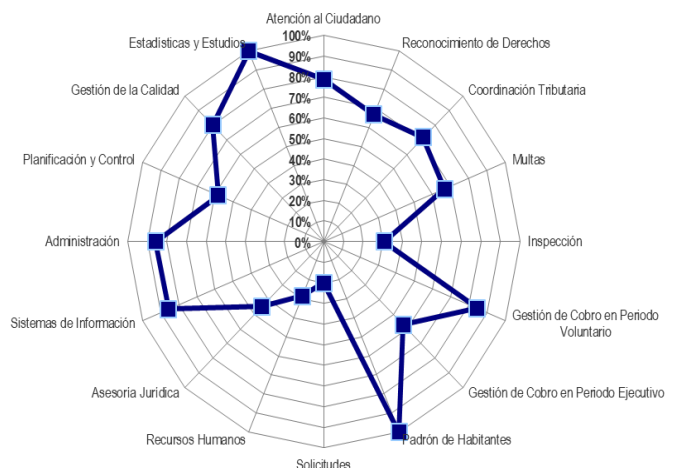
9b6 - % cumplimiento de objetivos



9b7 - % cumplimiento segmentado por procesos



9b8 - % objetivos cumplidos segmentado por procesos



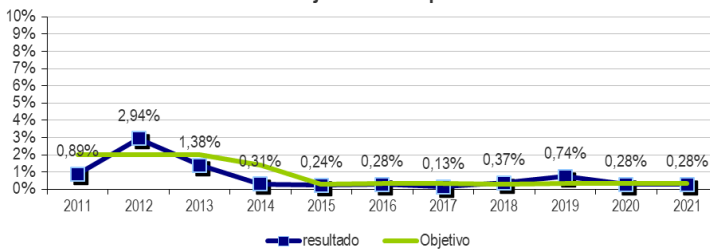


En el caso de la inspección, además, la progresiva jubilación de los inspectores sin reposición por aplicación de las normas nacionales de estabilidad presupuestaria influye en su rendimiento, si bien se ha iniciado un procedimiento de oferta pública de empleo para cubrir las vacantes de personal tras la reciente atenuación o de los condicionantes fijados por las leyes estatales.

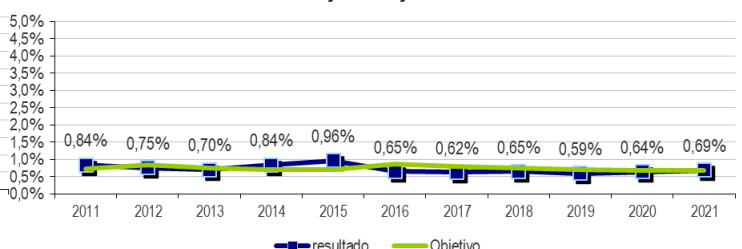
**Integridad:** Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos. Los resultados de los indicadores se supervisan mensualmente, auditándose tres veces al año: auditorías externa e interna y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados del cierre anual y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta Inspección ha sido remarcada como punto fuerte por la Cámara de Cuentas de Andalucía en sus informes de fiscalización, y es positivamente considerada por la Intervención General del Ayuntamiento de Málaga por su contribución a su Plan de Control Interno.

**Comparaciones:** Al ser datos de rendimiento operativo de Gestrisam y desarrollar esta su actividad de forma monopolística, resulta complicado establecer comparaciones relevantes (particularmente en indicadores muy específicos que no todas las organizaciones tienen). Gestrisam se compara en su ámbito municipal y con referencias nacionales, a partir de las memorias publicadas, algunas de estas comparaciones se presentaron en los criterios y subcriterios anteriores. Veamos, como complemento de la información anteriormente mostrada en este criterio 9b, otros indicadores incluidos en el CMI y algunos resultados concretos. En cuanto a la agilidad con las que desempeñamos nuestros procesos y la calidad con la que se desarrollan los mismos, es significativo el porcentaje de anulaciones/bajas de recibos emitidos (de los que hacemos un seguimiento segmentado por tributos), siempre por debajo del 1% (*gráfico 9b9*). Señalar igualmente, como muestra de la diligencia aplicada a nuestros procesos, que las multas que excepcionalmente llegan a prescribir según el gráfico 9b10 (pese a la agilidad que la normativa aplicable requiere en términos de continuidad del expediente y que puede originar muchas prescripciones), o el porcentaje de prescripción de recibos o liquidaciones de tributos (*gráfico 9b11*) que se sitúan en unos niveles muy contenidos.

9b11 - Porcentaje de Multas prescritas

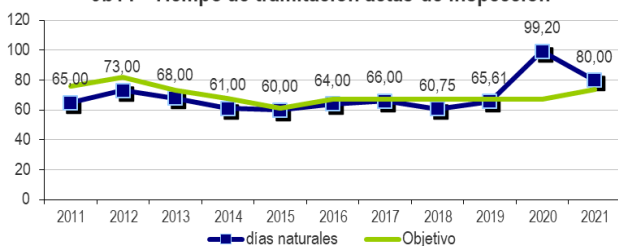


9b9 - Porcentaje de bajas de recibos

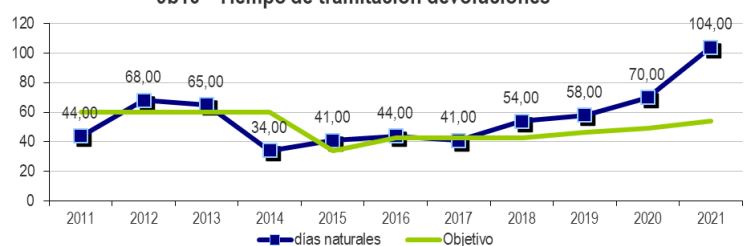


Por lo que se refiere a los tiempos empleados en procesos, se presentan como ejemplos los indicadores relativos a la tramitación de actas de inspección y a la tramitación de devoluciones de ingresos indebidos, que pese a su favorable evolución histórica, en 2020 han experimentado desviaciones no deseadas por retrasos y acumulaciones (que se han ido recuperando en 2021), motivadas en parte por las razones que hemos citado con anterioridad y por otras derivadas de la falta de cultura digital de la ciudadanía. En el gráfico 9b16 se aprecia como en 2021 continúa incrementándose el plazo de devolución respecto a los valores históricos por causas externas al organismo, en cuya solución se está trabajando con los aliados.

9b14 - Tiempo de tramitación actas de inspección

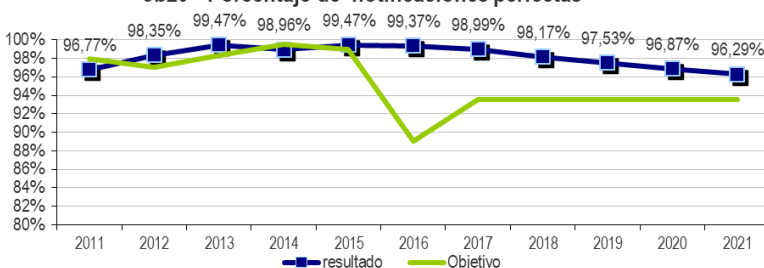


9b16 - Tiempo de tramitación devoluciones

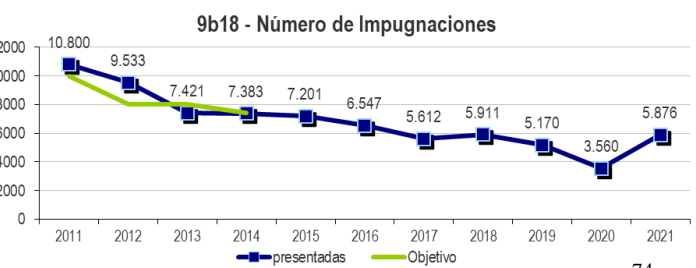


En términos de eficacia y calidad de nuestros procesos, presentamos la tendencia decreciente en el número de impugnaciones contra actos tributarios recibidas (excepto por el repunte motivado por la problemática de la plusvalía ya mencionada, ajena a cuestiones procedimentales propias), así como el porcentaje de "notificaciones perfectas", medido en términos de documentos emitidos en nuestros procedimientos tributarios o relativos al padrón de habitantes que son efectivamente entregados a los interesados sin incidencias, que se mantiene por encima del 95% en los últimos 10 años por el elevado nivel de depuración de los domicilios en nuestra Base de Datos Fiscal, aunque con una ligera caída desde 2016 que ya se previó (como se aprecia en la modificación del objetivo) a causa de la nueva organización de Correos, responsable de la distribución de las notificaciones, y único proveedor posible dado el requerimiento de fehaciencia de las notificaciones que exige la Ley, y que solo se reconoce a esta empresa, lo que se compensa con un seguimiento exhaustivo y continuado de sus resultados con los directivos de la misma.

9b20 - Porcentaje de notificaciones perfectas



9b18 - Número de Impugnaciones





## ANEXO DE ACRÓNIMOS

1T: Un Trimestre / primer trimestre  
 24 h: 24 horas  
 AAPP: Administraciones Públicas  
 AC: Subdirección de Atención a la Ciudadanía y Comunicación.  
 AC-A: Subdirección de Atención a la Ciudadanía y Subdirección de Administración.  
 Accede: Aplicación informática de gestión del Padrón Municipal de Habitantes  
 ACREM: Asociación Cultural Recreativa Embrujo Andaluz.  
 AC-RRHH: Subdirección de Atención a la Ciudadanía y Subdirección de Recursos Humanos.  
 AEAT: Agencia Tributaria  
 AEC: Asociación Española para la Calidad  
 AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación  
 AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios  
 AG: Asuntos Generales (Subdirección de Administración y Asuntos Generales)  
 AJ: Subdirección de Asesoría Jurídica.  
 AM: Acción de Mejora  
 ASEM: Video-asistencia en la Sede Electrónica  
 ATT.: Atención  
 AUX. ADM. : Auxiliar Administrativo  
 Ayto.: Ayuntamiento  
 BAE: Tasa por la Recogida de Basura de Actividades Económicas  
 BBDD: Bases de Datos.  
 BBFF: Beneficios fiscales  
 BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria  
 BD: Base de Datos.  
 BDF: Base de Datos Fiscal  
 BICE: Bienes Inmuebles de Características Especiales  
 BIE: Boca de Incendio Equipada  
 BSCH: Banco Santander Central Hispano  
 CAME: Complemento del DAFO; Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar  
 CD: Comité de Dirección.  
 CEM: Confederación de Empresarios de Málaga  
 CEMCI: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional  
 CEMI: Centro Municipal de Informática.  
 CEX: Centro de Excelencia.  
 CIF: Código de Identificación Fiscal  
 CIP: Club de Innovadores Públicos.  
 CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas  
 CMF: Centro Municipal de Formación.  
 CMI: Cuadro de Mando de Indicadores, ver también SIGA  
 Co2: Dióxido de carbono  
 D.A.L.C.O: Requisitos de accesibilidad: Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación  
 DAFO: Matriz para analizar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades  
 DIP: Diputación.  
 DNI: Documento Nacional de Identidad,  
 Dpto.: Departamento  
 ED: Enfoques y Despliegue  
 EEFF: Entidades Financieras  
 EFQM: European Foundation for Quality Management.  
 ERP: Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento.  
 ESI: Encuesta de Satisfacción Interna.  
 FAMP: Federación Andaluza de Municipios y Provincias  
 FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias  
 FLEXIPAGO: Pago Flexible.  
 GDEMA: Gestión de Documentos Electrónicos



GESCON: Sistema de Gestión del Conocimiento.  
 GESTRISAM: Gestión Tributaria y otros Servicios del ayuntamiento de Málaga.  
 GESTRISO: Aplicación informática interna para la gestión de la calidad.  
 GI: Grupos de Interés  
 GMU: Gerencia Municipal de Urbanismo  
 GOB: Gobierno  
 GRI: Global Reporting Initiative.  
 GxO: Gestión por Objetivos  
 IAE: Impuesto sobre Actividades Económicas  
 IBI: Impuesto sobre Bienes Inmuebles  
 ICIO: Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras  
 IEA: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.  
 IFS: Inversiones Financieramente Sostenibles.  
 IIVTNU: Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana  
 IMFE: Instituto Municipal para la Formación y el Empleo  
 INC: Instituto Nacional del Consumo  
 INE: Instituto Nacional de Estadística  
 INFOFLASH: Notas informativas del enfoque de liderazgo y a todas las personas de la organización.  
 IPC: Índice de Precios al Consumo  
 ISO: International Standard Organization  
 IVTM: Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica  
 JOMCAL: Jornadas de Modernización y Calidad.  
 LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal  
 MCE: Modelo de Costes Estándar.  
 ME: Marco Estratégico.  
 MERSO: Marco Estratégico de Responsabilidad Social  
 MSSSI: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.  
 NNTT: Nuevas Tecnologías  
 O. A: Organismo Autónomo  
 OMAC: Oficina Municipal de Atención a la Ciudadanía  
 ONU: Organización de la Naciones Unidas  
 ORG: Organización.  
 ORVE: Oficina de Registro Virtual.  
 OTA: Observatorio Tributario Andaluz.  
 PAC MIDO: Plan de Acción en Calidad para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo  
 PAC: Plan de Acción en Calidad  
 PATRICA: Participación en los Tributos de las Comunidades Autónomas  
 PCCI: Plan de Comunicación y Coordinación Interna  
 PCE: Subdirección de Presupuestos, Control y Estudios.  
 PCL: Procedimiento de Comprobación Limitada  
 PD: Plan de Dirección y de Actuaciones.  
 PDA: Agenda Electrónica Personal (Personal Digital Assistant)  
 PDF: Tipo de formato de documento (Portable Document Format)  
 PEI: Plan Estratégico de Comunicación Integral.  
 PET: Polyethylene Terephthalate (Tereftalato de Polietileno): Plástico utilizado en botellas.  
 PIB: Producto Interior Bruto  
 PIC: Puntos de Información Catastral  
 PICA: Participación en los Ingresos de las Comunidades Autónomas  
 PIE: Participación en los Ingresos del Estado  
 PIN: Plan de Innovación.  
 Pro@: Proyecto Municipal para la Implantación de Procedimientos de Administración Electrónica  
 PT y FP: Política Territorial y Función Pública.  
 QMATIC: Gestión de Colas Informatizada.  
 QR: Quick Response Code.  
 QSTF: Quality System Task Force. (Formulario)  
 QyS: Quejas y Sugerencias



R. SOCIAL: Responsabilidad social  
R.S: Responsabilidad Social  
REA: Reclamación Económico Administrativa  
REDER: Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión  
RPT: Relación de Puestos de Trabajo  
RRHH: Recursos Humanos  
RSC: Responsabilidad Social Corporativa  
SAC: Servicio Al Cliente.  
SAIC: Servicio de Atención Integral al Ciudadano  
SEGA: Base de Datos de inspección catastral  
SERVPERF: Service Performance (Herramienta de medición de la Calidad del Servicio)  
SERVQUAL: Service Quality (Instrumento para evaluar la calidad de servicio)  
SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.  
SICER: Sistema de Identificación y Control de Envíos Registrados  
SIGA: Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad  
SIGCA: Cartografía Catastral Digital  
SIGECA: Sistema de Información Geográfica Catastral  
SIMAD: Simplificación Administrativa  
Sms: Mensaje de texto (Short Message Service)  
SOLIDUS: Gestión Telefónica Avanzada.  
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.  
SSD: Servicio de Verificación de Datos. (Programa estadístico de informático).  
TEA: Tribunal Económico administrativo  
TEV: Tasa por Entrada y Salida de Vehículos  
TIA: Base de datos para la tramitación de expedientes sancionadores en actividades de ocio  
TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación.  
TPC: Tendencias Positivas Continuadas.  
UMA: Universidad de Málaga  
VBA: Visual Basic para Aplicaciones de Microsoft.



**ENFOQUES DE GESTRISAM: descripción y subcriterio EFQM relacionado.** Para más información ver los subcriterios en la Memoria

Enfoque Gestrisam	Descripción	Criterios EFQM	
		principal	Impulsa
<b>Actitud REDER</b>	Siglas de: Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Revisión. Se aplica a la revisión y perfeccionamiento del sistema de gestión. Se realiza a través del análisis de resultados en las reuniones internas de las subdirecciones y departamentos, así como del comité de dirección y del comité de calidad, del resultado de las auditorías internas y externas, de las inspecciones de servicios y de las autoevaluaciones EFQM. Y más allá, como una actitud de las personas de Gestrisam.	1b	1b, 1d, 2b, 3c
<b>Atención Integral a la Ciudadanía</b>	Gestrisam identifica y segmenta a sus clientes, estableciendo en sus procesos propuestas de valor diferenciadas para responder a sus distintas necesidades y expectativas. Presta sus servicios de atención de forma multicanal: presencial, telefónica y telemática, ofreciendo un servicio integral a las personas usuarias.	5c	1c, 2a, 4a, 4b, 5c, 5d, 5e
<b>Buenas Prácticas Medioambientales</b>	Respeto al Medioambiente, implicando una gestión eficiente de los tangibles y recursos.	4c	1a,2b, 4b, 4c, 4d, 4e, 5b, 5c, 5e
<b>Comité Social</b>	Herramienta que Gestrisam utiliza para involucrar a toda su plantilla en el desarrollo de la Responsabilidad Social y la aplicación de políticas que favorecen la comunicación y cooperación sociales.	3c	1a, 3c, 3e, 5b
<b>Compararnos</b>	Nuestros principales resultados clave, así como diversos aspectos de nuestros procesos de gestión o de sus herramientas, son objeto de comparación con otros organismos similares.	2b	2b, 2d, 5d,
<b>Comprometidos con la Igualdad de Género</b>	Gestrisam garantiza la igualdad y la equidad en la selección, formación y desarrollo profesional apoyándose en criterios objetivos y procesos que lo garantizan, gestionando el potencial de diversidad de las personas, fijando la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico.	3a	1c, 1d, 3a, 3d, 5e
<b>Comunicación y Coordinación</b>	La comunicación interna en Gestrisam es considerada esencial para el cumplimiento de las competencias clave, siendo instrumento en la gestión del cambio y en la modernización de la organización. A partir de las necesidades básicas de comunicación se implanta el Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna (PCCI).	3d	1a, 1c, 1d, 1e, 2b, 2d, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 4c, 4d, 4e, 5d, 5e
<b>Conocimiento de nuestros Grupos de Interés</b>	La identificación de los GI, así como sus necesidades y expectativas, constituyen uno de los referentes esenciales sobre los que Gestrisam basa sus programas estratégicos.	2a	1c, 2a, 2d, 3d, 3e, 4b, 5b, 5c, 5d, 5e
<b>Control Interno y Transparencia</b>	Los resultados de los indicadores se supervisan mensualmente, auditándose tres veces al año: auditorías externa e interna y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados del cierre anual y el grado de cumplimiento de los objetivos.	5e	1a, 1d, 2a, 2b, 2d, 3a, 3d, 4a, 4b, 5a, 5c, 5d, 5e

<b>Difundir nuestras Mejores Prácticas</b>	Cómo los líderes se implican activamente en la comunicación de sus mejores prácticas y tratan de mantener y mejorar la imagen y reputación de la organización, sirviendo de ejemplo e impulso a todo el personal .	3c	1c, 3c
<b>Eficiencia y Austeridad (plan especial)</b>	Las principales inversiones estratégicas de Gestrisam están relacionadas con la gestión de sus instalaciones y tecnologías. La previsión y planificación general de las inversiones se integra en la estrategia cuatrienal.	4b	1b, 2a, 4a, 4b, 5a, 5b
<b>Enfoques en cada uno de los grupos de Interés</b>	Gestrisam entiende, anticipa y responde a las necesidades y expectativas, de sus GI procurando su satisfacción. Desde 2003, se vienen identificando y segmentando los GI con metodología específica propia, en el contexto de los ciclos anuales de revisión y perfeccionamiento, y cuatrienales en la fase de análisis del Plan de Dirección.	1c	1a, 1b, 1c, 2a, 2b, 2d, 3a, 3c, 3d, 4a, 4b, 4c, 4e, 5a, 5b, 5d, 5e
<b>Estrategia basada en el Conocimiento (Autoconocimiento)</b>	Gestrisam formula su estrategia basándose en un análisis interno y externo que favorece el autoconocimiento. Escucha la voz de sus Grupos de Interés y del personal a través de las Encuestas, las Acciones de Mejora y los Grupos de Mejora y procura su implicación contando con la colaboración de su representación legal.	3a	1c, 1e, 2a, 2b, 2d, 3a,
<b>Evaluación del Liderazgo</b>	El liderazgo se evalúa ascendente y transversalmente desde 2009 con la encuesta de clima laboral denominada ESI, mediante la determinación indirecta de los objetivos alcanzados y el desempeño de la gestión de los procesos, y en un sentido amplio a través del proceso de Auditoría Interna.	1a	1a, 2b, 3a
<b>Gestión de la Carta de Servicios y Compromiso</b>	Gestrisam aplica una Metodología de Carta de Servicios en la que se establecen, gestionan y miden los compromisos que la ciudadanía ha considerado más importantes como usuaria de los servicios del organismo, basada en la norma ISO 93200, avanzando en la mejora continua, transparencia y participación ciudadana.	5c	1a, 1d, 2b, 2d, 4c, 5b, 5c, 5d, 5e
<b>Gestión de las Alianzas</b>	Una vez identificadas las necesidades y expectativas de cada grupo de interés y sus segmentos se diseñan alianzas cuyo objetivo es aportar valor para cada grupo, revisándose y mejorando anualmente.	4a	1c, 2a, 2b, 3a, 4a, 4b, 4c, 4d,
<b>Gestión de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones</b>	Gestrisam tiene implantado un Sistema de Quejas y Sugerencias multicanal que contribuye a optimizar su gestión interna y a reconducir posibles insatisfacciones, intentando convertir a posibles clientes insatisfechos en aliados y socios de su organización, lo que se evidencia en las numerosas felicitaciones recibidas.	5e	1c, 1d, 2a, 2b, 2d, 3c, 4b, 5b, 5c, 5d, 5e
<b>Gestión de Riesgos</b>	Identificar y gestionar los principales riesgos estratégicos y los asociados los procesos operativos que pudieran incidir en la calidad de los servicios prestados y en sus actividades propias.	1b	1b,1d, 4b, 4c, 5a, 5c, 5d
<b>Gestión del Cambio</b>	Se utiliza la Gestión por Procesos para gestionar el cambio de manera eficaz, estructurada e integrada a través de la planificación estratégica.	1e	1e, 2c, 2d, 3a, 3b, 3d
<b>Gestión del Conocimiento</b>	El conocimiento en Gestrisam se comparte a través de internet, la intranet (Portal del Empleado) y de las plataformas GESCON (GESTión del CONocimiento), GESTRISO (GESTRisam ISO) y CMI-SIGA (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) a las que acceden e interactúan todas las personas de la organización.	4e	1d, 3a, 3c, 4e, 5a, 5d,

<b>Gestión por Objetivos</b>	Esta gestión se basa en la asignación de objetivos, productividades y valores tolerables anuales a cada indicador de SIGA basándose en la formulación del Plan de Dirección y Plan de Actuaciones que definen los Programas a desarrollar por el organismo y priorizan las Medidas y Actuaciones de despliegue .	1b, 5a	1a, 1b, 2b, 3a, 3b, 3c, 3e, 5a, 5d
<b>Implantación de la Gestión por Procesos y Certificación del Sistema</b>	La estrategia de Gestrisam apoya la implantación de la Gestión por Procesos y a su vez, el marco de procesos la implantación de la estrategia. El Sistema de gestión por procesos en Gestrisam está totalmente implantado y certificado de acuerdo a la norma ISO 9001 en todos los centros de trabajo en todas las áreas y abarca a todas las actividades.	1b, 5a	1a, 1b, 1e, 3a, 3c, 5a, 5d,
<b>Impulso de la Innovación: Interna y en Colaboración con nuestros GI</b>	La innovación es considerada como un proceso continuo en Gestrisam, que forma parte de su estrategia. Los líderes fomentan una cultura emprendedora que impulsa las ideas innovadoras y creativas dotando con las herramientas, metodologías y sistemas que ayuden a las personas a desarrollarlas. Sistema de Acciones de Mejora y Premios de Innovación interna, que facilitan las estrategias de innovación y creatividad.	2d	1a, 1d, 2d,3c, 3e, 4d, 4e,
<b>Liderazgo Compartido</b>	Implica ser accesibles, escucha activa y dar respuesta a las personas de Gestrisam. "Guía de Liderazgo".	1a	2c, 3a
<b>Los Líderes como Modelo de Referencia</b>	Los líderes son modelo de referencia, integridad y comportamiento ético, valores con los que se encuentran todos ellos alineados. Apuestan de forma responsable por la igualdad y la transparencia. "Guía de Liderazgo".	1a	1d
<b>Luchar Contra el Fraude Fiscal</b>	Reforzamos los comportamientos socialmente responsables y prevenimos el fraude fiscal. La lucha contra el fraude favorece la aplicación con generalidad y eficacia del sistema tributario local.	5b	2b, 5b
<b>Mejora de los Servicios</b>	A partir del análisis interno y del entorno externo, en base a la información de la demanda, y de los resultados de las investigaciones de mercado, Gestrisam utiliza la información para el desarrollo de servicios mediante matrices de decisión, criterios de impacto, coste económico, número de destinatarios, recursos a emplear y facilidad de implantación, implementando pruebas piloto cuando es posible.	5b	2b, 3b, 3c, 3e, 5b
<b>Participación Ciudadana.</b>	En Gestrisam existe un fuerte compromiso con la transparencia y con la participación ciudadana. Se desarrollan iniciativas como el comité de expertos o la carta de servicios o reuniones con colectivos sociales, que proporcionan mayor transparencia a la gestión tributaria y mayor participación de la sociedad.	5c	2b, 4a, 5c
<b>Planificación Estratégica Integrada</b>	Planificación estratégica alineada con los ciclos de los gobiernos municipales; en el largo plazo se estructura en el Plan de Dirección y en el medio y corto mediante los Planes de Actuación y la Planificación de Gestión.	2c, 2d	1e, 2c, 2d, 3a
<b>Poner en Valor a las Personas</b>	El reconocimiento a las personas tiene reflejo directo en la estrategia de Gestrisam, diseñando de forma coherente, con la política y estrategia del Organismo, su política retributiva y de beneficios sociales. Para que así las personas se impliquen en la mejora del servicio público.	3	3a, 3b, 3e

<b>RSC</b>	Autoevaluación y Planes de RSE considerando las dimensiones: social, ambiental y económica. Políticas de igualdad de género y contra la violencia de género. Colaboración con colectivos desfavorecidos. Iniciativas medioambientales como la Oficina sin Papeles, simplificación y teletramitación. Programa Gestrisam Solidaria para personas con situaciones económicas sensibles. Comité Social.	3c, 3e,	1d, 2b, 3c, 3d, 3e, 4c, 5b, 5e
<b>Servicio Excelente a los Usuarios y Ciudadanía</b>	Gestrisam analiza información para una visión de 360 grados de sus clientes, que permite conocer las necesidades actuales y potenciales para procurar satisfacerlas. Desarrolla su cartera de servicios de acuerdo a las necesidades del "cliente-propietario" Ayuntamiento y los Clientes Ciudadanos en base a "Matrices".	5b	1d, 2b, 3c, 5b, 5c, 5d
<b>Simplificación Administrativa (Plan SIMAD)</b>	El enfoque de simplificación administrativa pretende minimizar y mejorar los procedimientos necesarios para realizar cualquier gestión o trámite. Se ha desplegado a través del Plan SIMAD, reduciendo, hasta eliminar, las Cargas Administrativas, simplificando y mejorando la atención y gestiones.	5d	1d, 2b, 3d, 3e, 4d, 5b, 5d
<b>Transparencia Comunicación y Diálogo con los Usuarios</b>	Gestrisam comunica su estrategia sistemáticamente y con transparencia a sus GI relevantes, utilizando los canales más óptimos en función de los aspectos a comunicar y de las expectativas de cada uno de ellos.	5e	1a, 1c, 1d, 2a, 2b, 3a, 4a, 5b, 5d, 5e
<b>Uso Intensivo de la Informática y Tecnología</b>	Fundamentado en el Valor Compartido "Impulsamos las Tecnologías de Información y Comunicación" del Marco Estratégico. Integra las TICs de forma interna (oficina sin papeles) y externa (tramitación electrónica simplificada).	4d	1e, 2b, 2d, 3b, 3e, 4a, 4b, 4d, 4e, 5a