

# PLAN DE DIRECCIÓN 2024 - 2027



## Innovación y reorganización para la **TRANSFORMACIÓN**

# ÍNDICE

1. Presentación y metodología
  2. Marco Estratégico. Grupos de Interés, sus Expectativas y nuestra Propuesta de Valor
  3. Principales conclusiones del Análisis Interno
  4. Principales conclusiones del Análisis Externo
  5. DAFO
  6. Riesgos Estratégicos
  7. CAME
  8. Objetivo, líneas y medidas estratégicas 2024-2027
  9. Implantación a través del Plan de Actuaciones y de los procesos
  10. Seguimiento y revisión
-

## 1. Presentación y metodología

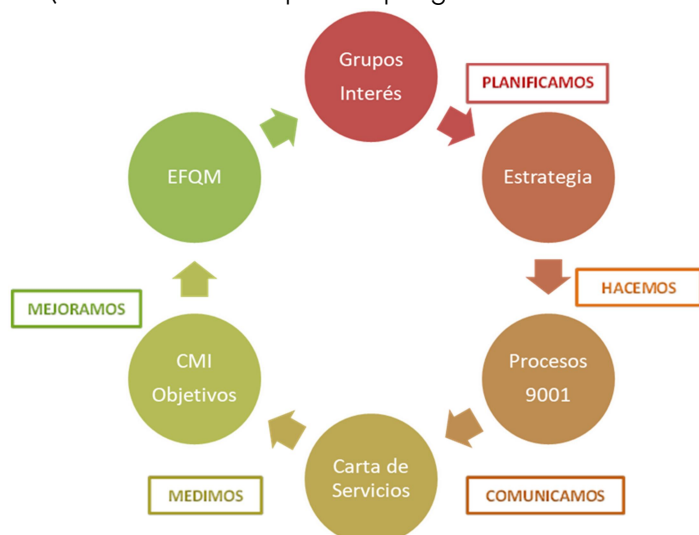
El Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga (en adelante OA de Gestión Tributaria) posee una importante y dilatada experiencia en la elaboración e implantación de instrumentos de planificación estratégica como pilar de la organización de su actividad, que le ha permitido alcanzar significativos logros y resultados de los últimos años, adaptándose a las demandas de un entorno cada vez más exigente y avanzado tecnológicamente, a la vez que posibilitando la mejora de su eficacia, la eficiencia y la calidad con las que nuestra Organización presta sus servicios.

Con esa experiencia adoptamos el propósito de continuar avanzando, en este cuatrienio, en el camino de la Excelencia, desde el enfoque de Innovación y Reorganización para la Transformación positiva de los servicios del Organismo, como nuestros principales ejes de actuación en los años venideros.

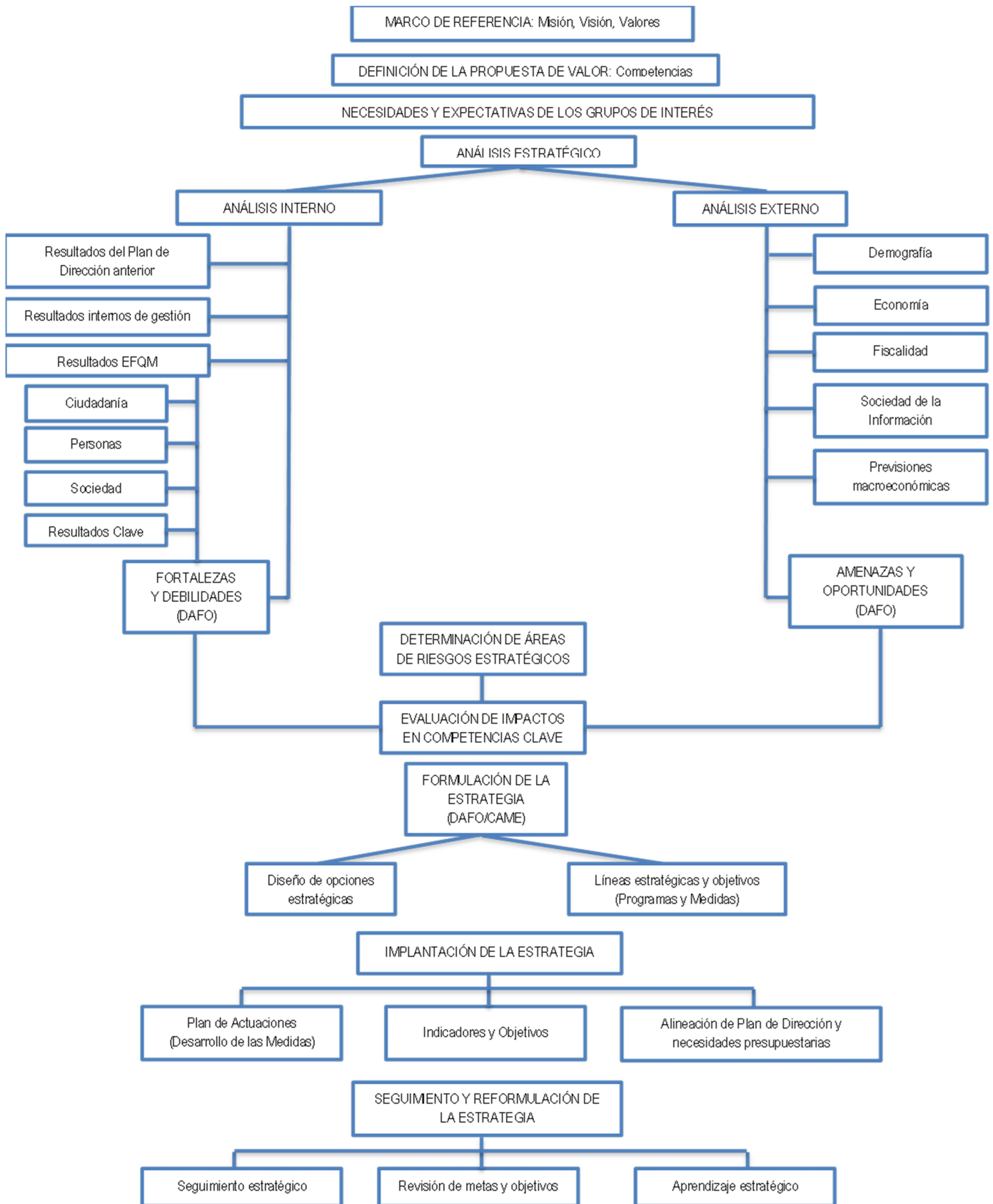
### NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN GESTRISAM

Nombre	Descripción	Periodo
<b>Plan de Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<b>4 años</b>
<b>Planes de Actuaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo operativo a medio y corto plazo del Plan de Dirección, concretando actuaciones, metas, plazos, responsables e indicadores. Seguimiento anual en base a Memorias de Gestión.</li> </ul>	<b>1 - 4 años</b>
<b>Planificación de Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación para el cumplimiento de objetivos de gestión. Complementaria e integrada con el Plan Director y de Actuaciones. Por los responsables de procesos.</li> </ul>	<b>Ad Hoc</b>

La metodología de elaboración del Plan de Dirección 2024-2027 ha sido desarrollada, como en anteriores ocasiones, conforme al Modelo de Gestión de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management - EFQM), mediante el cual fijamos como principal orientación de nuestro servicio público la maximización del cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés, en especial la ciudadanía y nuestro Ayuntamiento, definiendo, desplegando y revisando de forma sistemática nuestra estrategia, de acuerdo con el principio de mejora continua que inspira el enfoque REDER (Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación/Revisión) que aplicamos a nuestra gestión.



El diagrama de actividades que resume la metodología de Planificación Estratégica en el OA de Gestión Tributaria es el que se presenta a continuación:



## 2. Marco Estratégico. Grupos de Interés, sus Expectativas y nuestra Propuesta de Valor.

Los trabajos de elaboración de presente Plan de Dirección se iniciaron con la revisión integral del anterior Marco Estratégico del Organismo, la cual resumimos en este apartado. Como resultado de un extenso análisis y reflexión, se reformularon la Misión, Visión y Valores del OA de Gestión Tributaria, cuyo diseño y definición final han sido:



**MISIÓN:** Gestionamos responsablemente los ingresos de Málaga para su progreso y bienestar.

**VISIÓN:** Liderar la excelencia en la gestión tributaria y los servicios públicos.

### VALORES COMPARTIDOS:

Compromiso: **Comprometidos**, con nuestras personas

Responsabilidad: **Obramos** con ética y responsabilidad

Transparencia: **Nos mostramos** transparentes con la sociedad

Confianza: **Transmitimos** confianza y empatía con la ciudadanía

Innovación: **Innovamos** y mejoramos con el apoyo de nuestras alianzas

Eficiencia: **Gestionamos** eficientemente con el Ayuntamiento

Excelencia: **para Ofrecer** un servicio excelente

Los valores, se sintetizaron en el anagrama “CONTIGO”, que pretende transmitir de forma inequívoca la vocación de servicio público de nuestra Organización, así como su voluntad de desarrollarla contando con todas las personas que la integramos. Finalmente, la Misión, Visión y los Valores del OA de Gestión Tributaria, se esquematizaron para su mejor difusión a todos los niveles según el diseño circular de la anterior página, expresión de los ciclos de mejora continua.

Por otra parte, nuestra estrategia está fundamentada en el conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros Grupos de Interés (tal y como los define el Modelo EFQM antes citado), con el objetivo de satisfacerlas de manera razonable, equilibrada y continua para todos ellos, basándonos en nuestra Misión, Visión y Valores compartidos. Se ha realizado el análisis completo de los grupos de interés, incluida la detección de sus expectativas y la definición de las propuestas de valor que aportamos a cada uno de ellos:

Grupo de Interés	Expectativas	Propuesta de Valor
<b>Ciudadanía</b>	Principal: facilidades Importantes: eficiencia-simplicidad	Nos anticipamos para facilitar a la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones minimizando sus gestiones. Empatizamos y actuamos con agilidad y eficiencia.
<b>Ayuntamiento</b>	Principal: sostenibilidad económica Importantes: colaboración-eficiencia	Garantizamos la sostenibilidad económica de Málaga generando a tiempo los ingresos previstos.
<b>Personas</b>	Principal: satisfacción Importantes: confianza-conciliación	Promovemos un liderazgo de confianza y apoyo, que fomenta la participación, la comunicación y el desarrollo profesional de nuestras personas, con flexibilidad y conciliación.
<b>Alianzas</b>	Principal: colaboración Importantes: agilidad-eficiencia	Colaboramos eficientemente con nuestros aliados para cumplir nuestra Misión y alcanzar los compromisos con nuestros grupos de interés.
<b>Sociedad</b>	Principal: responsabilidad social Importantes: transparencia-comunicación	Somos transparentes y colaboramos con los agentes socio-económicos de la ciudad. Cuidamos el entorno y apoyamos los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Las contribuciones de Gestrisam a sus grupos de interés, definidas como sus propuestas de valor, buscan diferenciarla de otras organizaciones y avanzar en la mejora continua para alcanzar un papel destacado en la prestación de sus servicios. Estas propuestas de valor se basan en tres competencias clave: Colaboración ciudadana; Eficiencia en la gestión de ingresos y del padrón de habitantes; y Atención a la ciudadanía accesible y excelente. Todas ellas constituyen sus ventajas competitivas para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, y cuatro factores esenciales para el desarrollo de estas ventajas, de los que destacamos el uso intensivo de las nuevas tecnologías como eje orientador de la innovación y la reorganización para la transformación que inspiran el propósito central de este Plan de Dirección 2024-2027.

## Competencias Clave que materializan nuestra Propuesta de Valor

ventajas competitivas actuales y futuras, para generar valor compartido en beneficio de los grupos de interés

**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.

## Factores esenciales

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

### 3. Principales conclusiones del Análisis Interno

El análisis interno se centra en la verificación del cumplimiento del Plan de Dirección anterior, de los resultados de la gestión a todos los niveles, de la evolución de los indicadores asociados a la misma, y especialmente de la valoración del impacto de nuestra actividad en los ámbitos clave del modelo EFQM (Ciudadanía, Personas, Sociedad y Resultados Clave). Del análisis interno se extraen las principales conclusiones.

- Liderazgo estructurado. Guía del Liderazgo**

Claro liderazgo del Gerente respaldado por la estructura directiva y jefaturas, implementando la Guía del Liderazgo en todos los niveles del OA.

- Planificación estratégica integrada (mejorar sencillez e integración)**

Sólida planificación estratégica integrada con visiones a corto, medio y largo plazo, y de proyectos clave, con resultados positivos del plan anterior y oportunidades de mejora en la simplicidad, participación e integración de diversas planificaciones.

- Personal comprometido y competente. Envejecimiento de la plantilla. Incorporaciones de funcionarios**

La plantilla, cuyo compromiso, experiencia y competencia son indudables, se enfrenta a un proceso de envejecimiento mientras se incorporan nuevos funcionarios; se logran altos niveles de satisfacción en las encuestas al personal.

- Nuevo aliado tecnológico T-Systems, sustituyendo las antiguas aplicaciones informáticas de gestión**

La evolución de las nuevas tecnologías y de los modelos de gestión tributaria de las Entidades Locales, junto con la disponibilidad de fondos europeos, han generado la oportunidad de renovación de nuestras aplicaciones informáticas para continuar mejorando la calidad de nuestro servicio y el cumplimiento de las expectativas de los contribuyentes.

- Alta vinculación a las EEFF colaboradoras

El recientemente renovado convenio de colaboración, con 7 entidades financieras colaboradoras en la recaudación tributaria, junto con la creciente configuración tecnológica de los actuales sistemas de pago, generan una alta dependencia de las mismas para el despliegue de nuestra Misión.

- Sólidas alianzas con los proveedores

Los proveedores de Gestrisam muestran una satisfacción sobresaliente con el servicio proporcionado.

- Gestión por procesos eficaz. ISO 9001. SIGA: cuadro de mando de indicadores. Gestión por objetivos

Gestión por Procesos implantada y eficaz, certificada ISO 9001 con un sistema de indicadores abarcando toda la organización y sistema de productividad asociado.

- Cambios en la forma de relación con los clientes-ciudadanía (exigencia creciente). Carta de Servicios

Cambios en la forma de relacionarse de los clientes-ciudadanía, trasladándose de las atenciones presenciales a las telemáticas. En 2021 se alcanzó el máximo nivel de satisfacción en las encuestas a clientes, bajando ligeramente en 2023; también enfrentando un aumento de quejas desde la pandemia y unas crecientes expectativas de los usuarios de internet. Buen cumplimiento de la Carta de Servicios.

- Garantizada la sostenibilidad económica municipal. Buenos resultados clave

El OA garantiza ingresos oportunos al ayuntamiento, superando lo presupuestado y mejorando el 47% de los indicadores de gestión desde 2019-2022. Se constata la oportunidad de mejorar los tiempos de devoluciones e impugnaciones. Buenos resultados en la encuesta al centros directivos del Ayuntamiento.

- Alta satisfacción de los grupos de interés puesta de manifiesto en las numerosas encuestas realizadas

- Excelencia EFQM +500 certificada y reconocimientos externos (Premios nacionales e internacionales)

- Reconocimiento y Responsabilidad Social

Las iniciativas de Excelencia y Responsabilidad Social han colaborado en generar una cultura de innovación y mejora continua, aportando eficiencia, buenos resultados, reconocimiento y sensibilidad social.

#### 4. Principales conclusiones del Análisis Externo

El análisis externo aborda variables e indicadores relacionados con la demografía, la economía, la fiscalidad y las TICs; también se estudian las previsiones macroeconómicas de diversos organismos especializados, por su vinculación a la actividad tributaria y al control de las transferencias estatales con las que el Organismo configura el presupuesto de ingresos municipales. Del análisis externo se extraen algunas de las conclusiones más relevantes.



- Málaga colíder en PIB y empleo, líder en turismo y vivienda

Málaga colidera la contribución al PIB de la comunidad, tras Sevilla, lidera la recepción turística y encabeza el número y porcentaje de sociedades constituidas. Líder en viviendas nuevas. Tasa de desempleo del 15.82%, la segunda más baja, tras Huelva.

- Líder en reducción de deuda del Ayuntamiento

El Ayuntamiento de Málaga ha reducido su deuda significativamente, líder entre capitales, manteniendo una de las más bajas presiones fiscales a nivel nacional y regional, especialmente en el IBI urbano per cápita.

- Una de las más bajas presiones fiscales.

Según el Observatorio Tributario Andaluz (<https://ota.malaga.eu/>), la mayoría de las variables tributarias comparadas con otras capitales de provincia sitúan a nuestra ciudad como una de las de menor fiscalidad de nuestro país.

- Incertidumbres en PIE y PATRICA, y por la ausencia de PPGGE para 2024

La propia regulación normativa de la participación en los ingresos del Estado como en los de la Comunidad Autónoma, así como la pandemia o el convulso escenario geopolítico y sus efectos económicos, han introducido en los últimos ejercicios crecientes incertidumbres tanto en la gestión de los mismos como en su cuantía, entregas a cuenta y liquidación. Esta situación se agrava por la ausencia de Presupuestos Generales del Estado para 2024, que complican además la gestión presupuestaria municipal al haberse modificado la senda de estabilidad, y al desconocerse las implicaciones de la vuelta a la disciplina presupuestaria para todos los niveles de las AAPP.

- Aumento de hechos imponible de IBI e IVTM. IAE sectorizado. Aumento de plusvalías y obra mayor

Se observa un aumento en el número de inmuebles y vehículos sujetos al IBI e IVTM. La mayoría de las matrículas del IAE están en comercio, restaurantes, hospedaje y reparaciones. Aumento en el número de autoliquidaciones de plusvalía sin un incremento en su importe total; además, aumento en las licencias de obra mayores frente a menores.

- Incertidumbre en las previsiones macroeconómicas, con crecimiento 2.2%.

Las previsiones macroeconómicas para Málaga, aunque sujetas a incertidumbre por factores como la inflación y tensiones geopolíticas, pronostican un crecimiento cercano al 2.2%, con aspectos positivos en empleo, comercio, servicios, mercado financiero y turismo, aunque con desafíos en el sector de la construcción y posibles impactos de la sequía y la disminución del turismo nacional. Existe confianza futura favorable en los establecimientos empresariales.

- Tendencia poblacional positiva, aunque pirámide regresiva por envejecimiento
- Carretera de Cádiz, Cruz de Humilladero y el Distrito Centro los más poblados. Teatinos, Churriana y Puerto de la Torre los que más crecen
- La población cada vez es más tecnológica

En Málaga, el uso de servicios de internet supera a otras provincias andaluzas

- Aumento del gasto del sector de Administraciones Públicas y la inversión de la administración Local

A nivel nacional, se observa un aumento del gasto del sector de Administraciones Públicas y del de la Administración Local, con crecimiento de doble dígito de la inversión de la administración Local. La provincia de Málaga también lidera la recaudación de los tributos de la Junta de Andalucía.

## 5. DAFO

**FORTALEZAS y DEBILIDADES.** Agrupadas por los “Valores Compartidos” descritos en el apartado 2: Compromiso- Excelencia-Responsabilidad-Transparencia- Innovación- Eficiencia-Confianza.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>COMPROMISO (Liderazgo y Personas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo estructurado y sistematizado</li> <li>• Innovadora definición y revisión del Marco estratégico y la Gestión de Riesgos</li> <li>• Personal cualificado, experimentado y comprometido. Plantilla óptima para la era T-System</li> <li>• Estabilidad laboral, con nuevas incorporaciones, promociones y Plan de Formación</li> <li>• Personal experimentado en una gestión avanzada en excelencia, basado en prácticas y herramientas innovadoras</li> </ul>	<p><b>COMPROMISO (Liderazgo y Personas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad en el liderazgo, con margen de desarrollo y mejora de su evaluación</li> <li>• Opciones de desarrollo de habilidades profesionales, mejora del aprendizaje y potenciación de la mejora continua y la innovación</li> <li>• Vías de mejora en coordinación y comunicación interna, incremento de la motivación e implicación, así como en la flexibilidad para modular las cargas de trabajo</li> <li>• Posibilidades de avance en los sistemas de reconocimiento (y corrección), motivación, formación (y retribuciones)</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA (Excelencia-Responsabilidad-Transparencia):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena trayectoria de Excelencia y Responsabilidad Social externa e interna.</li> <li>• Sistemática de planificación estratégica integrada en todos los niveles y plazos temporales</li> <li>• Máximos reconocimientos obtenidos a nivel nacional e internacional, con amplio prestigio en el sector público y social</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA (Excelencia-Responsabilidad-Transparencia):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos en integración de las estrategias, intensificando la participación, revisión y su vinculación a la gestión Económica.</li> <li>• Desafíos en materia de planificación, reorganización y asignación de RRHH para apoyar la estrategia, desarrollo profesional, renovación del talento y traspaso de conocimiento</li> <li>• Márgenes para unificar los diferentes niveles de despliegue del cambio, la mejora y REDER; opciones de mejora en la flexibilidad</li> </ul>
<p><b>INNOVACIÓN (Alianzas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidas alianzas con proveedores estratégicos: informáticos, entidades financieras,...</li> <li>• Infraestructuras óptimas para los nuevos retos del cambio de la infraestructura tecnológica</li> </ul>	<p><b>INNOVACIÓN (Alianzas):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencialidades en las relaciones con los proveedores informáticos (interno y externo), y opciones de refuerzo de la comunicación con las EEFF colaboradoras e implementación de estrategias de reducción de costes de notificación y otros</li> </ul>
<p><b>EFICIENCIA (Procesos y resultados):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por procesos avanzada y calidad certificada según ISO 9001 y EFQM+500</li> <li>• Amplios avances en teletramitación, simplificación y oficina sin papeles</li> <li>• Gestión eficiente, asegurando el cumplimiento de la Misión proveyendo a</li> </ul>	<p><b>EFICIENCIA (Procesos y resultados):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opciones de revisión de procesos y adaptaciones informáticas para aumentar la simplificación administrativa, reducir tiempos e incidencias</li> <li>• Retos en la aplicación normativa de la Plusvalía, Prestación Patrimonial Por Recogida De</li> </ul>

tiempo los ingresos previstos para la financiación municipal

Basuras y, en general, a la interpretación de disposiciones legislativas

- Posibilidades de potenciar la mejora continua y la innovación

**CONFIANZA (Clientes):**

- Referente atención integral personalizada, con valoraciones sobresalientes

**CONFIANZA (Clientes):**

- Vías de mejora de procesos específicos para el aumento de la satisfacción de los usuarios

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:** Agrupadas por los Motores del Cambio

MOTORES DEL CAMBIO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Legislación y normativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible crecimiento de la participación en tributos del estado (PIE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de cambios legislativos (Plusvalía, Ley de Residuos, viviendas turísticas, financiación HHLL)</li> </ul>
Contexto económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectivas de crecimiento en Málaga: poblacional, turístico y económico</li> <li>• Baja fiscalidad y reducido endeudamiento municipal en Málaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbres en el contexto económico general, con posible desaceleración y tensiones en los mercados debidas a inestabilidades geopolíticas</li> <li>• Desafíos en la financiación municipal por la baja fiscalidad y las tensiones inflacionistas que afectan a los costes municipales</li> <li>• Posibles nuevos riesgos por eventos de fuerza mayor inesperados, como crisis sanitarias o catástrofes.</li> </ul>
Expectativas Grupos de Interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de avanzar en transparencia y gobierno abierto</li> <li>• Infraestructura implementada para el teletrabajo</li> <li>• Posibilidad de expectativas y satisfacciones postservicio inmediatas de personas usuarias</li> <li>• Promover la educación para la concienciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas crecientes de los grupos de interés que provoquen su insatisfacción</li> </ul>
Innovaciones tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas opciones impulsadas con la nueva aplicación de gestión, avances en TICS, formas de pago e Inteligencia Artificial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos tecnológicos (migración y nuevos aplicativos SITAE Y ESTIMA, control de los sistemas, adaptación a los cambios en los aliados informáticos)</li> </ul>

Innovaciones en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas, participación y colaboración interadministraciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retos en la adaptación al modelo EFQM 2020</li> <li>Dependencias de otros ámbitos externos al OA en áreas clave (contratación de personal, cobros,...)</li> </ul>
Cambios políticos y organizativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad en los órganos de dirección y organizativa en el OA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad política nacional</li> </ul>

El impacto de los motores del cambio sobre las Competencias Clave se resume en el siguiente cuadro:

COMPETENCIAS CLAVE	MOTORES DEL CAMBIO					EFECTO GLOBAL
	Legislación	Contexto económico	Expectativas GI	Innovación	Cambios políticos	
Colaboración ciudadana	alto	alto	bajo	alto	bajo	ALTO
Eficiencia	alto	medio	medio	alto	bajo	MEDIO-ALTO
Servicio	alto	bajo	medio	alto	bajo	MEDIO
<b>EFECTO GLOBAL</b>	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	

## 6. Riesgos Estratégicos

En adición al análisis DAFO, que evalúa interna y externamente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del Organismo y su entorno, el proceso de evaluación previo al diseño estratégico también incorpora la consideración de áreas de riesgos estratégicos relevantes que pueden impactar en dicho diseño.

Los riesgos estratégicos son factores, tanto internos como externos, y de significativa relevancia, cuyo impacto en la estrategia podría distorsionar sus resultados, ya que pueden afectar, directa o transversalmente, a varios macro-procesos que intervienen en el logro de las metas establecidas, dependiendo de cómo se resuelvan finalmente.

La identificación de Riesgos Estratégicos se realiza con una perspectiva de largo plazo y estabilidad, y se complementa con la descripción de los Riesgos en Macroprocesos, que ofrece una visión más específica y dinámica sobre los riesgos que impactan en la gestión y sus procesos, sujeto a posibles cambios en función de las revisiones anuales realizadas.

Los riesgos estratégicos principales identificados para el cuatrienio 2024-2027 se presentan a continuación.

### PRINCIPALES RIESGOS ESTRATÉGICOS

RIESGOS INTERNOS	MACROPROCESOS AFECTADOS	MOTORES DEL CAMBIO ASOCIADOS
Renovación de las aplicaciones informáticas para la gestión tributaria e impulso de la e-administración	Transversal (Derechos reconocidos, Recaudación, Inspección, Multas, Planificación y Control)	Innovaciones tecnológicas Expectativas de los grupos de interés
Negociación de un nuevo Convenio Colectivo y adaptación de la política de RRHH	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Edad media de la plantilla próxima a 60 años al final del cuatrienio y futuras jubilaciones	Recursos Humanos	Contexto económico Innovación en la gestión
Mantenimiento del Sistema de Gestión interno y de los niveles de excelencia alcanzados	Transversal Gestión de la Calidad	Innovación en la gestión
RIESGOS EXTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	MOTORES DEL CAMBIO ASOCIADOS
Reformas normativas (Plusvalía, Ley Residuos, Sistema de Financiación Autonómico y Local)	Liquidación de Derechos Procesos de apoyo Procesos de Gestión	Legislación y normativa
Desaceleración o crisis económica	Liquidación de derechos Recaudación	Contexto económico
Escenario político nacional	Transversal	Cambios políticos y organizativos
Evento de Fuerza Mayor	Transversal	Cambios políticos y organizativos

## 7. CAME

Basándonos en la información obtenida del análisis DAFO y considerando los riesgos estratégicos descritos, establecemos las estrategias utilizando una herramienta de análisis conocida como DAFO/CAME, la cual implica corregir las debilidades aprovechando las oportunidades, enfrentar las amenazas para evitar que las debilidades crezcan, mantener las fortalezas mientras se enfrentan las amenazas, y aprovechar las oportunidades para explotar las fortalezas.

### ANÁLISIS DAFO / CAME

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Aprovechar las Oportunidades para <b>CORREGIR</b> las Debilidades Estrategias de Reorientación	<b>MANTENER</b> las Fortalezas afrontando las Amenazas Estrategias de Permanencia
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>AFRONTAR</b> las Amenazas no dejando crecer las Debilidades Estrategias de Conservación	<b>EXPLOTAR</b> las Fortalezas aprovechando las Oportunidades Estrategias de Posicionamiento

## ESTRATEGIAS DE PERMANENCIA Y POSICIONAMIENTO

### COMPROMISO (Liderazgo y Personas):

- Fortalecer el liderazgo estructurado y sistematizado
- Mantener la innovación en el marco estratégico y la gestión de riesgos
- Potenciar el talento humano y la estabilidad laboral
- Capitalizar la experiencia en gestión avanzada en excelencia
- Seguir potenciando la conciliación

### ESTRATEGIA (Excelencia-Responsabilidad-Transparencia):

- Consolidar la trayectoria de excelencia y responsabilidad social
- Fortalecer la planificación estratégica integrada
- Mantener y ampliar el prestigio obtenido
- Aprovechar la reputación para ampliar el impacto
- Avanzar en transparencia y gobierno abierto
- Promover la educación para la conciencia tributaria

### INNOVACIÓN (Alianzas):

- Fortalecer las alianzas con proveedores estratégicos
- Optimizar las infraestructuras para el cambio tecnológico
- Aprovechar las alianzas para impulsar la innovación
- Aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas

### EFICIENCIA (Procesos y resultados):

- Fortalecer la gestión por procesos y la calidad certificada
- Impulsar la teletramitación, simplificación y oficina sin papeles
- Asegurar la eficiencia y el cumplimiento de la Misión

### CONFIANZA (Clientes):

## ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN Y CONSERVACIÓN

### COMPROMISO (Liderazgo y Personas)

- Potenciar la evaluación del liderazgo
- Fomentar el desarrollo profesional y la mejora continua
- Mejorar la comunicación interna y la motivación
- Optimizar los sistemas de reconocimiento y motivación
- Mejorar la comunicación y la transparencia
- Potenciar la adaptabilidad y la flexibilidad

### ESTRATEGIA (Excelencia-Responsabilidad-Transparencia)

- Integración de estrategias
- Continuar avanzando en la planificación y gestión de RRHH
- Implementación del cambio organizativo
- Mejorar la flexibilidad en los RRHH
- Monitoreo y análisis constante del entorno
- Fortalecer la gestión de riesgos

### INNOVACIÓN (Alianzas)

- Potenciar las relaciones con los proveedores informáticos
- Mejorar la comunicación con entidades externas colaboradoras
- Optimizar los procesos de notificación para reducir costes
- Reforzar la gestión tecnológica

### EFICIENCIA (Procesos y resultados)

- Simplificación administrativa, digitalización y automatización con minimización de errores
- Adecuación a los cambios legislativos
- Potenciación de la mejora continua y la innovación

### CONFIANZA (Clientes)

- Fortalecer la cultura centrada en el cliente
- Potenciar la excelencia en el servicio
- Fomentar la lealtad y la defensa de la marca
- **Mejorar la atención al cliente post-servicio**
- Enfocarse en las necesidades y expectativas de los usuarios
- Optimizar la experiencia del usuario
- Implementar estrategias de mejora continua

## 8. *Objetivo, líneas y medidas estratégicas 2024-2027*

El periodo 2024-27 viene claramente condicionado por el cambio tecnológico a un nuevo aplicativo holístico de gestión, que afectará a todos los aspectos organizativos; por ello se establece el siguiente Objetivo General que combina este reto con la Visión del Organismo:

*Innovación y reorganización para la óptima TRANSFORMACIÓN del organismo autónomo para liderar la excelencia en la gestión tributaria y los servicios públicos*

En este marco, la definición de líneas estratégicas, que constituyen los distintos programas en los que se estructura el Plan de Dirección, surge como un proceso natural de deducción tras el resultado de los análisis realizados, y serán el medio para lograr alcanzar el objetivo fijado, la Visión y Misión. Por su parte, las medidas estratégicas han sido seleccionadas por la alta Dirección del Organismo entre todas las propuestas en el DAFO-CAME, individualmente o combinadas.

Consideramos los VALORES del OA, que han servido para el análisis DAFO-CAME como las principales líneas estratégicas en las que se canalizarán las diferentes Medidas del Plan de Dirección y su despliegue a través del Plan de Actuaciones, un documento de operativa interna que asegurará el cumplimiento de este Plan de Dirección.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS VALORES	MEDIDAS ESTRATEGICAS	Grupo de Interés
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el liderazgo, su homogeneización y evaluación</li> <li>• Perfeccionar la gestión de RRHH, su flexibilidad y motivación</li> <li>• Progresar en la coordinación y comunicación internas</li> </ul>	Personas
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar la planificación estratégica integrada</li> <li>• Liderar coordinadamente la transformación organizativa</li> <li>• Aprovechar la reputación para ampliar el impacto</li> </ul>	Ayuntamiento Personas Sociedad
<b>Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanzar en transparencia y gobierno abierto</li> <li>• Promover la educación para la conciencia</li> <li>• Monitoreo y análisis constante del entorno</li> </ul>	Sociedad
<b>Confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar la experiencia del usuario</li> <li>• Mejorar la atención al cliente post-servicio</li> <li>• Profundizar en la cultura centrada en el cliente</li> </ul>	Ciudadanía (usuarios)
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación óptima del cambio tecnológico</li> <li>• Consolidar las alianzas estratégicas: EEFF, T-Systems y Correos</li> <li>• Optimizar los procesos de notificación</li> </ul>	Alianzas
<b>Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la teletramitación, simplificación y oficina sin</li> </ul>	Ciudadanía

	<p>papeles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la eficiencia y la mejora continua</li> <li>• Adaptación a los cambios legislativos y de competencias</li> </ul>	<p>Alianzas Ayuntamiento</p>
<b>Excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la trayectoria de excelencia y responsabilidad social</li> <li>• Potenciar la excelencia en el servicio</li> <li>• Sistematizar la gestión de riesgos</li> </ul>	<p>Todos</p>

## 9. *Implantación a través del Plan de Actuaciones y de los procesos*

Según la metodología de planificación explicada al principio de este documento, una vez aprobadas las Medidas Estratégicas, se despliegan en actuaciones concretas, con responsables y plazos, las cuales se resumirán en el Plan de Actuaciones.

El despliegue de las actuaciones se realizará a través de los procesos del Organismo Autónomo y los objetivos de sus indicadores, incluidos en el Cuadro de Mando de Indicadores, asociados al Programa de Productividad por Objetivos. Esquemáticamente, estas son las fases previstas:

<b>1.- Plan de Actuaciones:</b>	- Despliegue de los “Programas” y “Medidas” propuestos a través de “Actuaciones” concretas
	- Determinación de responsables, plazos, recursos necesarios, aliados requeridos e indicadores de cada actuación
	- Participación de todas las subdirecciones y sus componentes
	- Integración de propuestas
	- Revisión por Comité de Dirección
	- Aprobación por el Gerente
	- Seguimiento periódico del nivel de ejecución
	- Propuesta al Gerente de medidas correctoras por desviaciones
	<b>2.- Fijación de objetivos de SIGA y del Programa de Productividad</b>
	- Especial atención a la corrección de tendencias de cara a futuros premios y reconocimientos
	- Selección de indicadores departamentales para el Programa de Productividad
	- Elección de objetivos generales del Programa de Productividad
	- Revisión de las bases reguladoras del Programa de Productividad
	- Aprobación de objetivos y Programas departamentales



## 10. Seguimiento y revisión

---

Con objeto de completar el esquema de mejora REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación-Revisión), el seguimiento y revisión de la estrategia se realiza por diversas vías:

1. Mediante la permanente revisión de la evolución de los indicadores de nuestro Cuadro de Mando Integral, denominado Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad (SIGA) así como de los objetivos planteados para ellos en cada ejercicio, que se realiza tanto por los propietarios de los procesos a través de su acceso directo a la aplicación informática que los gestiona, como por el Comité de Dirección, de forma periódica. En caso de desviación de cualquier objetivo respecto al Valor Tolerable del mismo, el Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios emite automáticamente una Acción de Mejora en la que se analizan las causas de dicha desviación y se proponen las medidas para su corrección o modificación, en su caso, del objetivo, realizándose el control de dicha Acción de Mejora hasta que haya sido completada y se pueda dar por cerrada.
2. A través del análisis periódico del grado de avance del Plan de Actuaciones que se elabora internamente para el despliegue de los Programas y Medidas recogidos en el Plan de Dirección, que realiza la Subdirección de Presupuestos, Control y Estudios conjuntamente con el resto de Subdirecciones, determinando tanto su grado de cumplimiento como identificado aquellas que podrían presentar dificultades en su desarrollo, para anticipar medidas que permitan el logro de las mismas. Los resultados de la revisión son presentados al Gerente y al Comité de Dirección, en el que se debaten las acciones a adoptar en caso de desviaciones, reales o previstas. Los Subdirectores comunican a sus colaboradores las decisiones tomadas para impulsar su ejecución por todos los propietarios de los procesos afectados.
3. Con el seguimiento sistemático del grado de ejecución del presupuesto del Organismo, especialmente en aquellas partidas habilitadas para dar apoyo económico al despliegue del Plan de Actuaciones. Las posibles desviaciones, excesos o defectos en las partidas presupuestarias habilitadas para ello son igualmente analizadas en el Comité de Dirección.
4. A través de las Memorias anuales de las Subdirecciones, en las que se revisan los grandes hitos del ejercicio, que desarrollan las principales líneas estratégicas del Plan de Dirección y del Plan de Actuaciones, que permiten anticiparse a reformulaciones de las mismas en caso necesario, lo que igualmente se decide en el seno del Comité de Dirección.
5. En última instancia por el Consejo Rector del Organismo, a cuya aprobación se somete la Memoria de Gestión anual de Gestrisam, que evalúa sus resultados y, en su caso, propone las actuaciones específicas o las modificaciones estratégicas que considere apropiadas en base a dicha evaluación.



# Innovación y reorganización para la TRANSFORMACIÓN