

PLAN DE DIRECCIÓN 2020-2023



LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

NOTA PRELIMINAR

Este documento se terminó de elaborar en los meses de 2020 previos a la crisis sanitaria, con el propósito de someterlo a la aprobación del Consejo Rector en el primer cuatrimestre del año. La información que contiene, la metodología aplicada, así como las conclusiones alcanzadas y las propuestas realizadas en el mismo, se consideran adecuadas al momento de su elaboración. No obstante, las actuales circunstancias de máxima incertidumbre, tanto relativas a la evolución de la pandemia como a sus consecuencias en el tejido socioeconómico, podrían afectar al escenario del que se parte y obligar a modificar la planificación estratégica que este Plan de Dirección plantea como eje de sus actuaciones para el cuatrienio 2020-2023. Por ello, y ante la imposibilidad de anticipar el conocimiento de esas nuevas circunstancias, se presenta para su aprobación en su redacción inicial, sin perjuicio de que sea sometido a revisión en el plazo de su vigencia si el contexto futuro así lo recomendara.

ÍNDICE

	Pág.
I. RESUMEN EJECUTIVO	I
0. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.1. Marco de referencia: Misión, Visión, Valores	10
1.1.1. Misión de GESTRISAM	10
1.1.2. Visión de GESTRISAM	10
1.1.3. Valores de GESTRISAM	10
1.2. Nuestra propuesta de valor	11
1.3. Necesidades y expectativas de los Grupos de interés	12
1.3.1. Grupos de interés y segmentos	12
1.3.2. Necesidades y expectativas	13
1.3.3. Priorización	13
1.3.4. Diálogo con los Grupos de interés	16
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	17
2.1. Análisis interno	18
2.1.1. Resultados del Plan de Dirección y Plan de Actuaciones 2016-2019	18
2.1.2. Resultados internos de gestión (subcriterio 9b EFQM)	19
2.1.3. Análisis de resultados según el modelo EFQM	29
2.1.3.1. Resultados en la Ciudadanía	29
2.1.3.2. Resultados en las Personas	35
2.1.3.3. Resultados en la Sociedad	42
2.1.3.4. Resultados Clave	48
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	53
4. ANÁLISIS EXTERNO	55
4.1. Introducción	56
4.2. Demografía	57
4.2.1. Población Málaga capital	57
4.2.2. Población en otros ámbitos territoriales	59
4.2.3. Proyección poblacional 2020-2023	60
4.3. Economía	61
4.3.1. Presión fiscal	61

4.3.2. Capacidad o necesidad de financiación	62
4.3.3. Endeudamiento	63
4.3.4. Formación bruta de capital fijo	64
4.3.5. Indicador de confianza empresarial armonizado	65
4.3.6. Turismo	67
4.3.7. Índice Precios Consumo	70
4.3.8. Recaudación provincial de los tributos gestionados por la Junta de Andalucía y sus Agencias Administrativas	70
4.3.9. Sociedades	71
4.3.10. Vivienda	73
4.3.11. Empleo	74
4.3.12. Producto interior bruto a precios de mercado	77
4.4. Fiscalidad y Financiación	78
4.4.1. Fiscalidad propia	78
4.4.2. Financiación de otras Administraciones	81
4.4.3. Datos relativos a los hechos imponible de los principales tributos en Málaga	82
4.5. Sociedad de la información	85
4.5.1. Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)	85
4.5.2. Administración electrónica	87
4.5.3. Previsiones Macroeconómicas	89
5. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES, DE LAS AREAS DE RIESGOS ESTRATÉGICOS, Y DE SU IMPACTO EN LAS COMPETENCIAS CLAVE	92
5.1. Determinación de las amenazas y oportunidades	93
5.2. Áreas de riesgos estratégicos	94
5.3. Impacto de las amenazas y oportunidades y de los riesgos estratégicos en las competencias clave del Organismo	95
6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	97
6.1. Diseño de opciones estratégicas	98
6.2. Líneas estratégicas y objetivos	99
7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	101
7.1. Plan de Actuaciones	102
7.2. Indicadores y Objetivos	102
8. SEGUIMIENTO Y REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	103

I. RESUMEN EJECUTIVO

El Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga 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 del **Liderazgo**, la **Innovación**, y el **Reconocimiento** de nuestras personas, desde el enfoque de Excelencia sobre el que hemos estructurado el desarrollo de nuestra Misión, seleccionándolos como nuestros principales ejes de actuación en los años venideros.

La metodología de elaboración del Plan de Dirección 2020-2023 que presentamos en este documento 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 los contribuyentes y de 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 sistemáticamente a nuestra gestión.

El esquema del proceso de Planificación Estratégica de GESTRISAM se presenta en el diagrama de la página 9 de este documento. De acuerdo con el mismo, partimos de la revisión de nuestro **Marco Estratégico** (Misión, Visión y Valores); definimos nuestra **Propuesta de Valor** (que nos diferencia de otras organizaciones) basándonos en nuestras Competencias Clave (que materializan dicha propuesta de valor) y en los Factores Esenciales que nos permiten desarrollarlas; determinamos las **necesidades y expectativas de nuestros Grupos de Interés**, cuyo resultado final se presenta en el siguiente cuadro:

Grupo de interés	Necesidad / Expectativa
Cliente- Ayuntamiento	Eficiencia - Sostenibilidad Económica
Cliente-Usuario	Facilidades - Atención - Cercanía - Seguridad
Cliente interno- Personas	Satisfacción - Desarrollo - Confianza - Reconocimiento
Sociedad	Transparencia - solidaridad - Eficiencia
Aliados	Colaboración - Agilidad - Eficacia

El **análisis estratégico** posterior abarca el ámbito interno y externo de nuestra Organización. Para el primero de ellos, se detallan las principales conclusiones del análisis de los datos cerrados a 31 de diciembre de 2019 así como su evolución en los últimos ejercicios en los siguientes apartados: Resultados del Plan de Dirección y Plan de Actuaciones 2016-2019, resultados internos de gestión y resultados según el modelo EFQM (en la ciudadanía, en las personas del Organismo, en la Sociedad así como los resultados clave de nuestra actividad) destacando en todos ellos un satisfactorio grado de desempeño de nuestra competencias. Complementariamente se realiza la primera parte del análisis DAFO que apoya nuestra metodología de planificación estratégica, diferenciando las **Fortalezas y Debilidades** de Gestrisam para cada uno de los criterios agente del modelo EFQM (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos), resultando las siguientes:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
LIDERAZGO: - Áreas de mejora en la comunicación y coordinación internas - Modelo de liderazgo con margen de desarrollo - Diferentes niveles de despliegue del cambio, la mejora y REDER; opciones de mejora en la flexibilidad	LIDERAZGO: - Relevancia, madurez y reputación - Cultura de la excelencia y solidez de la gestión - Exitosa orientación a resultados
ESTRATEGIA: - Conveniencia de revisar la comunicación (interna y externa) de la estrategia y equilibrar la implicación a todos los niveles - Posibilidad de simplificar la definición de la estrategia y protocolizar la conexión con los recursos necesarios para su despliegue - Opciones de mejorar la anticipación y de avanzar en la publicidad y análisis de resultados	ESTRATEGIA: - Metodología y autonomía estratégica - Estrategia basada en modelo EFQM, y análisis de resultados - Alto grado de cumplimiento de la estrategia
PERSONAS: - Oportunidades de avanzar en la motivación e implicación de las personas - Posibles mejoras en la Política de recursos humanos - Margen para perfeccionar la formación, capacitación y designación	PERSONAS: - Profesionalidad y satisfacción - Ventajas profesionales y sociales - Orientación a la mejora y a la participación
ALIANZAS Y RECURSOS: - La alianzas externas y su colaboración presentan líneas de mejora - Conveniencia de renovación informática - Recursos limitados o con opciones de mejorar su eficiencia	ALIANZAS Y RECURSOS: - Adecuada gestión económico- financiera y de alianzas - Buenas instalaciones y medios de trabajo
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS: - Procesos susceptibles de mejoras y desarrollo electrónico - Limitaciones externas (normativas, organizativas,...) a la gestión por procesos - Recorrido disponible para perfeccionar el control interno	PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS: - Amplio catálogo de servicios, normalizados y certificados - Servicios prestados en base a necesidades y expectativas de grupos de interés - Adecuada documentación del sistema de gestión, apoyado en indicadores

Por su parte, el análisis externo que nos permite posicionarnos respecto a nuestro contexto socioeconómico y fiscal, se centra en los datos demográficos de Málaga y su entorno, considerando las proyecciones poblacionales para el periodo 2020-2023; en los datos macroeconómicos más relevantes, como los del Producto Interior Bruto, la presión fiscal, la capacidad o necesidad de financiación de las administraciones públicas, el endeudamiento de las mismas, la formación bruta de capital fijo, los indicadores de confianza empresarial, los datos del sector turístico y de la vivienda, tan relevantes en nuestra economía, la evolución del índice de precios al consumo, así como la recaudación provincial de los tributos gestionados por la Junta de Andalucía y sus Agencias Administrativas así como la evolución en la creación de sociedades mercantiles y diversos indicadores relacionados con el empleo. También se analizan aspectos relacionados con la fiscalidad y la financiación de las administraciones públicas, en particular la de la ciudad de Málaga comparada con otras de sus mismas características, y los datos relativos a los hechos imponible de los principales tributos en Málaga. Se tienen en consideración igualmente indicadores que describen la evolución de nuestra moderna sociedad de la información y sus

TICs, y por último se reportan los aspectos más importantes relativos a las previsiones macroeconómicas para los próximos ejercicios realizados por los principales organismos económicos nacionales e internacionales.

De forma similar al análisis interno, el externo se completa con el detalle de las **oportunidades y amenazas** - asociadas a los distintos motores del cambio en las organizaciones - que deben ser tenidas en cuenta en el análisis DAFO, y que se concretan en las siguientes:

MOTORES DEL CAMBIO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Legislación y normativa	- Entorno general de incertidumbre sobre cambios normativos y posibles reformas - Regulación final de la plusvalía - Reforma futura de la financiación de las HHLL (con priorización de las CCAA) - Presupuesto de la Junta de Andalucía (PATRICA) - Tratamiento e información de la PIE - Gestión de fallidos y rehabilitación de deudas	- Relajación en los criterios aplicables al techo de gasto municipal - Posibilidad de utilización de superávit en inversiones
Contexto económico	- Riesgos de estancamiento/recesión económica (fin de ciclo, guerra comercial,...) - Política del BCE que afecta a las EEEF - Incertidumbres derivadas de políticas europeas (Brexit, composición del Parlamento y presupuesto de la UE)	- Fuerte empuje del sector de la construcción en la ciudad Málaga - Málaga motor económico de Andalucía - Málaga como ciudad de referencia Nacional/internacional - Reducción de la deuda municipal y del sector local en general - Buena situación financiera del sector local
Expectativas Grupos de Interés	- Creciente exigencia de los Grupos de Interés externos - Posible coste de la recaudación establecido por las EEEF	- Fiscalidad municipal moderada - Niveles de excelencia generadores de expectativas en los dos clientes principales (Ayuntamiento y Ciudadanía)
Innovaciones tecnológicas	- Alta dependencia informática - Dificultad para obtener recursos de inversión en TICs para la gestión de la tributación/fiscales	- Creciente utilización de la gestión vía internet por los usuarios - Diversidad de medios de pagos telemáticos
Innovaciones en la gestión	Retraso en la implantación de algunas disposiciones de la ley 39/2015 (sistema de representación)	Designación de nuevo Gerente (impulso en la gestión)
Cambios políticos y organizativos	- Dificultad legislativa por la inestabilidad y atomización política - Criterios estrictos en el cumplimiento normativo - Excesiva tutela de la Administración Central - Escasas iniciativas históricas en materia de regulación normativa local	- Posibilidades de intensificar el diálogo entre CA y Ayuntamiento - Conexión y relación fluida con la FEMP

Adicionalmente, se determinan los **principales riesgos estratégicos** para el cuatrienio 2020-2023, entendidos como aquellos factores, de naturaleza interna y externa, cuya influencia en la estrategia, en función de la forma en que finalmente se resuelvan, podría distorsionar los resultados de la misma, por afectar a distintos macro-procesos involucrados en la consecución de las metas previstas. Esas áreas constituyen en definitiva, los factores críticos de éxito que deben ser gestionados adecuadamente para el logro de los objetivos propuestos, cuyo abordaje es igualmente tenido en cuenta en la definición de las opciones estratégicas seleccionadas.

PRINCIPALES RIESGOS ESTRATÉGICOS		
INTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	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 renovación de la política de RRHH	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Edad media de la plantilla superior a 55 años al final del cuatrienio y futuras jubilaciones	Recursos Humanos	Contexto económico Innovación en la gestión
Resolución de la oferta de Empleo Público	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Renovación de la Bolsa de Trabajo	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Modificación de Estatutos y reorganización interna	Transversal Procesos de Apoyo (Asesoría Jurídica, Recursos Humanos)	Legislación y normativa Cambios políticos y organizativos
Mantenimiento del Sistema de Gestión interno y de los niveles de excelencia alcanzados	Transversal Gestión de la Calidad	Innovación en la gestión
EXTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	MOTORES DEL CAMBIO ASOCIADOS
Reformas normativas (Plusvalía, Techo de Gasto, Sistema de Financiación Autonómico y Local)	Liquidación de Derechos Procesos de apoyo (Asesoría Jurídica) Procesos de Gestión (Planificación y Control)	Legislación y normativa
Desaceleración o crisis económica	Liquidación de derechos Recaudación	Contexto económico
Escenario político nacional	Transversal	Legislación y normativa Contexto económico

Como corolario del análisis DAFO y de la consideración de estas áreas de riesgos estratégicos, nos centramos en la **evaluación del impacto de las amenazas y oportunidades** - 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.

Igualmente, se valora el **impacto de los riesgos estratégicos** en las mismas por su resultado final incierto (tanto por su condicionamiento por factores ajenos al ámbito de decisión del Organismo, cuanto por incidir en dicho resultado la intervención de terceras partes independientes del mismo, pese a disponer de capacidad decisoria) en la medida en que deberán reforzarse las acciones precisas para minimizar su efecto en ellas, optimizando en todo lo posible el resultado de dichas acciones. El resumen de esta evaluación es el siguiente:

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
Servicio	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
EFECTO GLOBAL	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	

Se aprecia que las competencias clave son más sensibles, en primer lugar, al impacto de las amenazas vinculadas a la legislación y la normativa aplicable que inciden con mayor énfasis en todas ellas, y en segundo lugar, aunque al mismo nivel, la innovación, especialmente la tecnológica relacionada con las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, es otro de los motores del cambio que más afecta a nuestras competencias clave. No obstante, el apartado correspondiente describe con mayor detalle el análisis realizado.

Con base en los contenidos anteriores, se formula la estrategia del Organismo para el cuatrienio, según la metodología DAFO/CAME, que consiste en corregir las debilidades aprovechando las oportunidades, afrontar las amenazas impidiendo crecer las debilidades, mantener las fortalezas afrontando las amenazas y explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades. Con ello se determinan las diferentes opciones estratégicas de reorientación, permanencia, conservación y posicionamiento. Tras priorizar las distintas medidas a adoptar en cada una de esas opciones, se seleccionan las principales para **formular la estrategia**, y definir los Programas y Medidas según el modelo EFQM que deben ser desplegados a lo largo del cuatrienio a través de este Plan de Dirección, que queda del modo siguiente:

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	Cliente-Ayuntamiento
		Impulso de actuaciones para la mejora de los recursos del OA	Alianzas Sociedad
ESTRATEGIA	NORMATIVA E INFORMACIÓN	Medidas para fomentar la participación y la mejora	Cliente Interno - Personas Aliados
		Programa de escucha e información a GI externos	Cliente-Ayuntamiento
		Intensificar la participación de la Delegación de Economía y el OA en asuntos económicos y tributarios	Cliente-Ayuntamiento
		Medidas de sistematización y difusión del análisis de resultados	Cliente-Usuario
		Intensificar la aplicación de la normativa al procedimiento recaudatorio	Cliente-Ayuntamiento Cliente-Usuario
PERSONAS	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Reforzar el seguimiento de cambios normativos y decisiones políticas en la materia de actividad del OA (Tributos y Transferencias)	Cliente-Ayuntamiento Cliente-Usuario
		Perfeccionamiento de la información del sistema y de los indicadores para su control y seguimiento	Cliente-Ayuntamiento Sociedad
		Medidas para el seguimiento e inspección de hechos imposables gravados con impuestos municipales	Cliente-Ayuntamiento
		Programa especial para el aumento de la motivación e implicación de las personas	Cliente Interno - Personas
		Elaboración de un Plan Estratégico de recursos humanos y formación	Cliente Interno - Personas

CRITERIO DEL MODELO EFQM	LÍNEAS ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)	ESTRATEGIAS (MEDIDAS)	GRUPOS DE INTERÉS BENEFICIADOS
ALIANZAS Y RECURSOS	IMPULSO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y SIMPLIFICACIÓN	Definición de las grandes líneas de la Política de Recursos Humanos y sus principales despliegues	Cliente Interno - Personas
		Medidas para el aumento de la satisfacción de las personas	Cliente Interno - Personas
		Medidas de fomento del reconocimiento a las personas	Cliente Interno - Personas
		En coordinación con CEMI, elaborar un Plan de Renovación Informática y de recursos	Aliados Cliente-Ayuntamiento Cliente-Usuario Sociedad
PROCESOS	PROCESOS ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	Plan para la finalización de la implantación de la Ley 39/2015	Aliados Sociedad
		Medidas para la diversificación de los sistemas de pago	Aliados Sociedad
		Planificar y regular las relaciones con EEFF combinando los condicionantes externos y la normativa de aplicación (RGR)	Cliente-Ayuntamiento Aliados Sociedad
		Medidas para la colaboración en materia tributaria con la administración de la Junta	Aliados Cliente-Usuario
PROCESOS	PROCESOS ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	Programa de desarrollo del Portal del Ciudadano y de reducción de la atención presencial y telefónica	Cliente-Usuario Sociedad
		Completar trámites del Portal del Ciudadano e implantar la Oficina sin Papeles	Cliente-Usuario Sociedad
		Programa de coordinación interna para adecuar las atenciones al ciudadano en cada canal a los recursos disponibles	Cliente-Usuario Sociedad

La **implantación de la estrategia** se realizará a través del correspondiente Plan de Actuaciones, un documento operativo interno que define a los responsables de su despliegue, los plazos previstos, los recursos necesarios, así como los indicadores y sus objetivos para realizar el seguimiento de dicha implantación, completando mediante el mismo el esquema metodológico **REDER** y la revisión, en su caso, de las estrategias que presenten desviaciones significativas en sus resultados.

0. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



El Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga 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 del **Liderazgo**, la **Innovación**, y el **Reconocimiento** de nuestras personas, desde el enfoque de Excelencia sobre el que hemos estructurado el desarrollo de nuestra Misión, seleccionándolos como nuestros principales ejes de actuación en los años venideros.

La metodología de elaboración del Plan de Dirección 2020-2023 que presentamos en este documento 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 los contribuyentes y de 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 sistemáticamente a nuestra gestión.

Nuestra Organización establece tres niveles de planificación estratégica, donde el largo plazo se planifica y estructura en el Plan de Dirección, el cual se ajusta necesariamente a los ciclos consistoriales, alineando nuestra estrategia con la de los Equipos de Gobierno de cada cuatrienio.

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
Planes de Actuaciones	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.	1 - 4 años
Planificación de Gestión	Planificación para el cumplimiento de objetivos de gestión. Complementaria e integrada con el Plan Director y de Actuaciones. Por los responsables de procesos.	Ad Hoc

Mediante esta ordenación estructurada, logramos el despliegue operativo que garantiza la eficacia en el cumplimiento de los Programas Estratégicos, aprobados por el Consejo Rector en el correspondiente Plan de Dirección, cuyo desarrollo en Medidas, Actuaciones, Indicadores y Objetivos Cuantitativos, es definido internamente a través de los Planes de Actuaciones y revisado por los distintos niveles de dirección operativa del Organismo, conforme a la metodología REDER anteriormente mencionada. La planificación

de los objetivos de gestión, que nos aseguran el desarrollo armonizado de nuestros procesos completa la definición de nuestra estrategia organizativa.

La Planificación Estratégica implantada en nuestro Organismo cuenta con un importante componente participativo a todos los niveles del mismo y despliega su metodología en las siguientes fases:

1-Análisis y reflexión:

Esta primera parte de la metodología empleada se ha basado en la revisión de nuestro Marco Estratégico realizada en 2017 y en el nuevo análisis de nuestros Grupos de interés en el que se trabajó en 2018. Aunque buena parte del trabajo asociado a la elaboración de este Plan de Dirección se ha llevado a cabo en el segundo semestre de 2019, el análisis interno y la evaluación de resultados está generalmente referido a datos del ejercicio 2019 (tras su cierre a principios de 2020) y su evolución en los últimos ejercicios, al objeto de utilizar información lo más actualizada posible para realizar dicho análisis.

OBJETIVOS:

- ✓ Revisar nuestro Marco de Referencia (Misión, Visión, Valores y Grupos de Interés)
- ✓ Comprender los fenómenos que nos impulsan al cambio
- ✓ Identificar otros necesarios
- ✓ Evaluar y revisar los resultados y cambios implantados en el cuatrienio anterior
- ✓ Análisis interno y externo para orientar la actividad de la Organización, teniendo en cuenta nuestra Misión, Visión y Valores y las competencias y factores esenciales (factores críticos de éxito)
- ✓ Anticipación a posibles riesgos estratégicos y escenarios alternativos

HERRAMIENTAS:

- ✓ Análisis DAFO
- ✓ Autoevaluaciones EFQM
- ✓ Auditorias e Inspecciones de Servicios
- ✓ Memorias, análisis y propuestas de los propietarios de los procesos
- ✓ Análisis del entorno
- ✓ Análisis de resultados alcanzados y del grado de cumplimiento de anteriores planes y objetivos

2-Elaboración del Plan de Dirección:

- ✓ Propuesta del Comité de Dirección, en base al análisis efectuado, de las líneas estratégicas que se concretan en los principales Programas y Medidas a largo plazo de la Organización
- ✓ Comunicación a todas las Subdirecciones solicitando propuestas concretas de Actuaciones de despliegue de dichas medidas y, en su caso, propuesta de otras nuevas
- ✓ Procedimiento totalmente participativo del que nace el borrador del Plan de Dirección, que se revisa por el Comité de Dirección
- ✓ Comunicación a las personas del Organismo, tanto a través de sus representantes como por otros canales de comunicación

3-Revisión y aprobación del Plan de Dirección:

- ✓ Por el Gerente y el Consejo Rector. Esta aprobación formal de la actividad futura de GESTRISAM al más alto nivel, garantiza los recursos, inversiones y apoyo necesarios para los programas, así como el liderazgo en la planificación. La asignación de dichos recursos se realiza mediante un procedimiento anual documentado, ligado a la elaboración del presupuesto del Organismo.

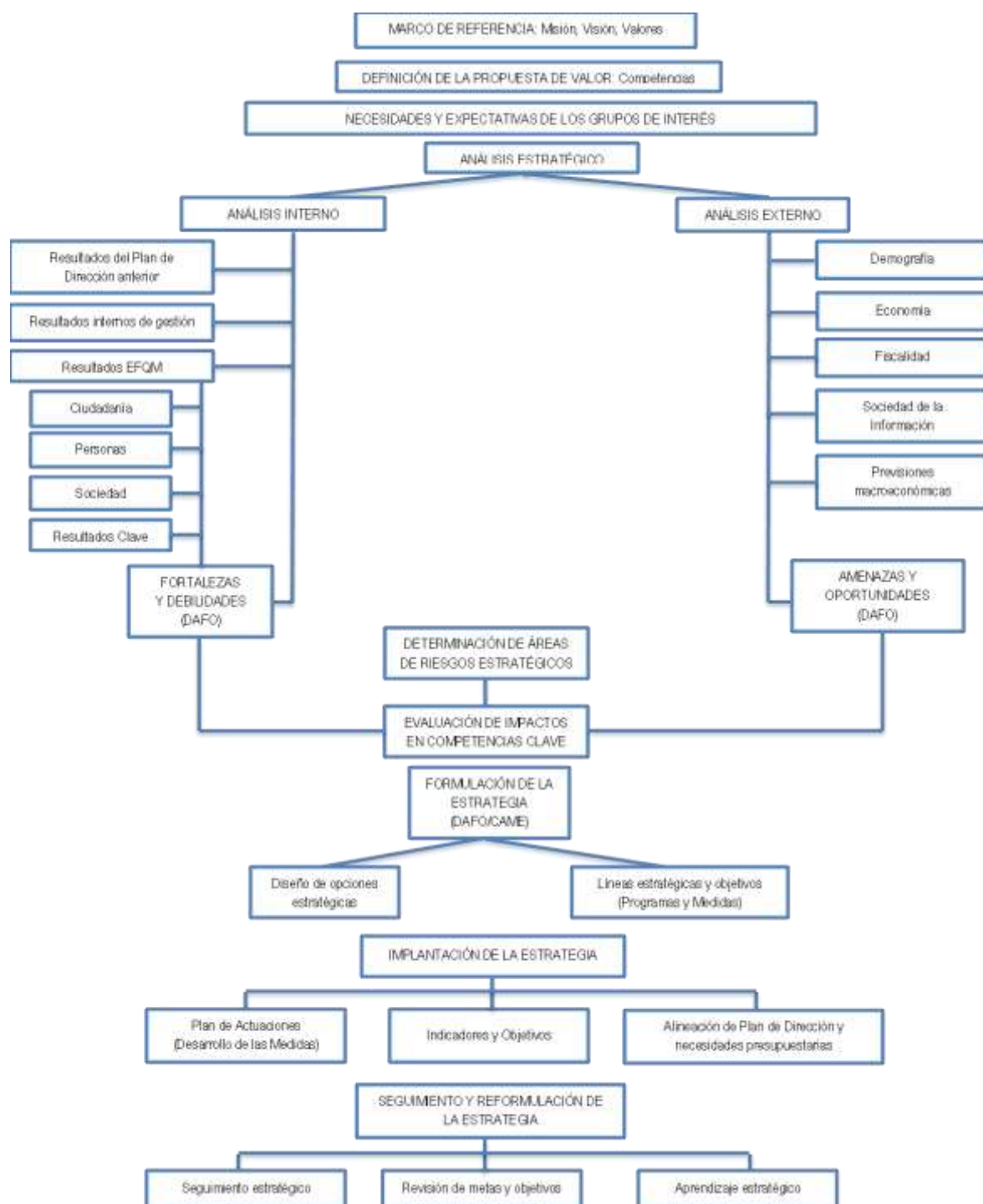
4-Despliegue e implantación: Plan de Actuaciones

- ✓ El Plan de Dirección se desarrolla 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 e indicadores que permitan su seguimiento
- ✓ Las jefaturas son las responsables de la implantación de las medidas y actuaciones, liderando así el desarrollo de los planes de cambio, gestionando su implantación y los riesgos que pueden presentarse durante la misma
- ✓ De manera complementaria y alineada con el Plan Director y de actuaciones, los responsables de los distintos procesos realizan la Planificación de Gestión, que incluye las actuaciones concretas adicionales que les permitirán alcanzar los objetivos fijados en sus propios indicadores de gestión
- ✓ Todo el personal es informado de los planes y su seguimiento según el Protocolo de Comunicación Interna, implicando a las personas en la gestión del cambio

5-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 nuestro Cuadro de Mando Integral (CMI) denominado Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad (SIGA), los líderes analizan mensualmente la evolución de los indicadores de gestión, comparándolos con los objetivos y valores tolerables aprobados
- ✓ Se generan Acciones de Mejora siempre que se supere el Valor Tolerable, permitiendo introducir correcciones a tiempo
- ✓ De esta forma apoyamos y permitimos a nuestros líderes la gestión del cambio, a la vez que medimos y revisamos la implantación de las actuaciones

El proceso de Planificación Estratégica de GESTRISAM se presenta en el siguiente diagrama:



1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



1.1. Marco de referencia: MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Nuestra estrategia está fundamentada en el conocimiento de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, con el objetivo de satisfacerlas de manera razonable, equilibrada y continua para todos ellos, basándonos en nuestra Misión, Visión y Valores compartidos, que han sido difundidas a todo el personal, ciudadanía y principales grupos de interés.

En el marco de nuestra revisión del Marco de Referencia, entendemos que en la última revisión realizada con motivo del anterior Plan de Dirección se mejoró sustancialmente su alcance, actualizando y ampliando las definiciones del mismo, que fueron nuevamente revisados y ligeramente remodelados en 2017. Con ello quedó adaptado su contenido a la realidad de nuestra organización, por lo que la Misión y la Visión quedarían definidas como se indica a continuación.

1.1.1. Misión de GESTRISAM (¿Quiénes somos?)

- Gestión Tributaria es el organismo responsable de la gestión, inspección y recaudación de los tributos municipales y de otros ingresos de derecho público, así como de la gestión del padrón de habitantes de Málaga, las sanciones a la Ley de Seguridad Vial y Ordenanzas de Convivencia.
- Gestión Tributaria presta sus servicios en base a las normas vigentes en cada momento y a las expectativas de sus grupos de interés, en especial la ciudadanía, promoviendo y facilitándoles la realización de los trámites requeridos en materia tributaria y de empadronamiento.
- Gestión Tributaria participa de esta manera en la provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio de Málaga en beneficio de la sociedad.

1.1.2. Visión de GESTRISAM (¿Hacia dónde vamos?)

Gestrisam persigue el objetivo de ser reconocida en su ámbito, nacional e internacional, como una organización pública:

- excelente
- eficiente
- innovadora
- altamente transparente
- abierta y responsable
- que integra las TIC's (tecnologías de 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

1.1.3. Valores de GESTRISAM (¿Con qué criterios adoptamos las decisiones?)

Como Valores compartidos por todas las personas que componen el Organismo, en Gestrisam:

- Servimos a la ciudadanía
- Mejoramos continuamente

- Nos comportamos éticamente
- Garantizamos la confidencialidad
- Respetamos la legalidad
- Actuamos con transparencia
- Impulsamos las tecnologías de información y comunicación
- Trabajamos con solidaridad
- Fomentamos la participación
- Nos esforzamos con motivación y satisfacción
- Respetamos el medioambiente
- Nos comprometemos con la igualdad

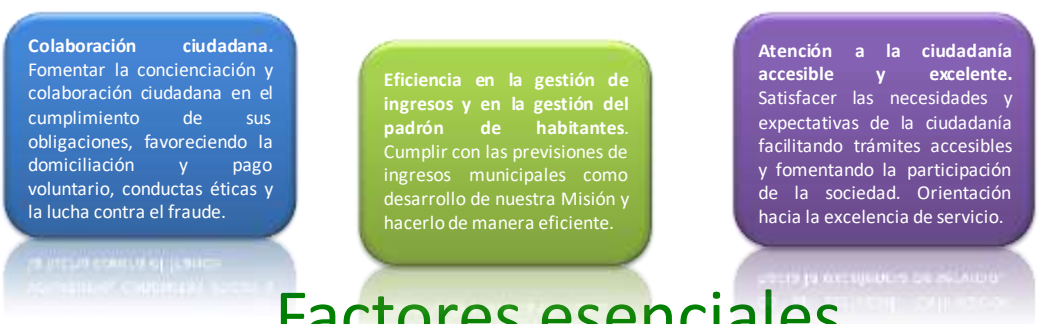
1.2. Nuestra propuesta de valor (¿Qué nos hace mejores y diferentes a otras organizaciones?)

La aportación de Gestrisam a la ciudadanía, definida como propuesta de valor, pretende diferenciarla de organizaciones con su mismo objeto, y le permite avanzar en la mejora continua para lograr un papel destacado en el despliegue de sus actividades. Dicha propuesta de valor se articula en base a tres competencias clave, que constituyen sus ventajas competitivas para el cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. La adecuada aplicación y despliegue de los cuatro factores esenciales para el desarrollo de esas ventajas sirve de base para la definición de los programas en los que se estructura nuestro Plan de Dirección.

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.

Competencias Clave que materializan nuestra Propuesta de Valor

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



Factores esenciales



1.3. Necesidades y expectativas de los grupos de interés

La identificación de las necesidades y expectativas para cada uno de nuestros grupos de interés nos servirá como referente sobre el que basar los distintos Programas que conforman nuestra estrategia. En 2018, durante el cuatrienio anterior, a través de un grupo de trabajo expresamente constituido para ello, revisamos nuestra valoración de los grupos de interés.

El análisis y definición de los grupos de interés de Gestrisam ha variado recientemente a raíz del grupo de trabajo impulsado en la Revisión por la Dirección en 2018. Formado por los componentes del Comité de Calidad, dicho grupo ha llevado a cabo una completa revisión de los mismos, determinando sus segmentos, expectativas y priorizándolos en función de su dependencia e influencia en la organización.

1.3.1 Grupos de interés y segmentos

La identificación de los cinco grupos de interés y sus distintos segmentos resultante de los trabajos realizados en 2018 es la siguiente:

Ayuntamiento	⇒ Consejo Rector ⇒ Junta de Gobierno Local ⇒ Delegación de Economía y Hacienda ⇒ Corporación
Ciudadano/a	⇒ Contribuyente ⇒ Beneficiario ⇒ Empadronado ⇒ Gestores ⇒ Asesores ⇒ Grandes contribuyentes
Empleados/as	⇒ Categorías profesionales y jefaturas ⇒ Fijos y temporales ⇒ Comité de Empresa
Sociedad	⇒ Sociedad malagueña, andaluza y nacional ⇒ Comité de Expertos ⇒ UMA ⇒ Asociaciones y colectivos socioeconómicos ⇒ Federaciones (FEMP, FAMP, ...) ⇒ Medios de comunicación ⇒ Administración y servicios públicos
Aliados - proveedores	⇒ CEMI ⇒ Entidades Financieras ⇒ Proveedores ⇒ Otras Administraciones Públicas ⇒ Otras Áreas municipales ⇒ Colegios profesionales

1.3.2 Necesidades y expectativas

Una vez definidos y segmentados, las necesidades y expectativas de los grupos de interés identificadas por el grupo de trabajo han sido:

Ayuntamiento	 Eficiencia  Sostenibilidad Económica
Ciudadanía	 Facilidades  Atención  Cercanía  Seguridad
Personas	 Satisfacción  Desarrollo  Confianza  Reconocimiento
Sociedad	 Transparencia  Solidaridad  Eficiencia
Alianzas	 Colaboración  Agilidad  Eficacia

1.3.3 Priorización

Una vez identificados y segmentados los grupos de interés, los componentes del Comité de Calidad los ha priorizado en función de dos parámetros: influencia y dependencia, manteniendo la metodología de 2010 para favorecer las comparaciones. En el análisis se ha valorado por cada componente del Comité de Calidad cada uno de los grupos y segmentos de 1 a 10, desde 1 –ninguna- a 10 –muchísima- influencia/dependencia, hallándose las medias.

- **Influencia:** en qué medida el Grupo de Interés tiene poder, autoridad o valimiento para influir en la organización
- **Dependencia:** capacidad que tiene el Grupo de Interés de elegir otra alternativa a la ofrecida por la Organización.
- **Priorización:** efecto conjunto de las valoraciones anteriores

P = Priorización

$$P = \bar{I} \times \bar{D}$$

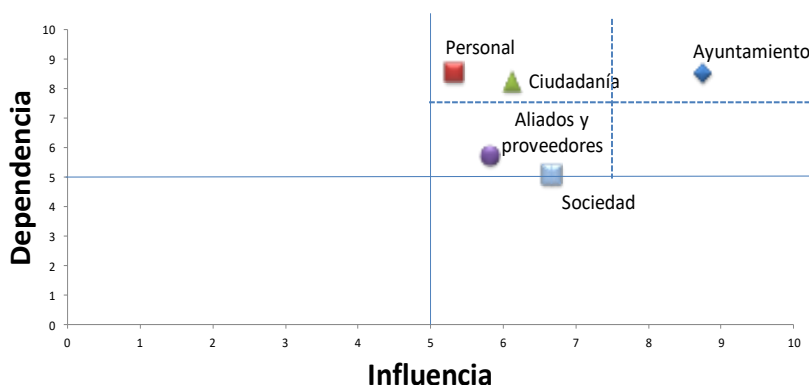
$\bar{I}$ = Media de las valoraciones de influencia

$\bar{D}$ = Media de las valoraciones de dependencia

Los resultados de estas valoraciones han sido los siguientes:

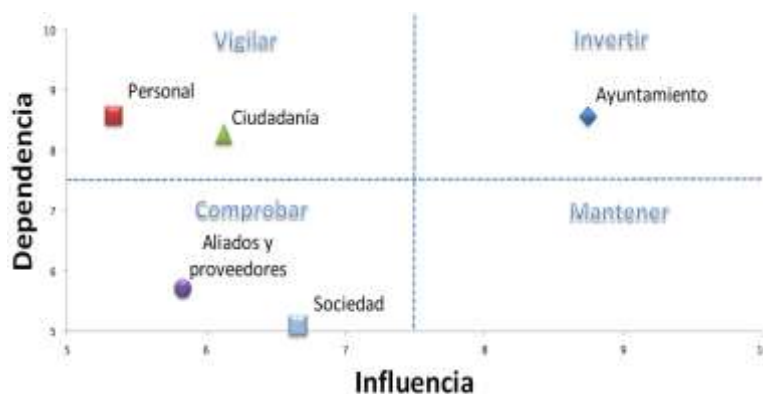
Orden	Grupo de Interés	Priorización	Influencia	Dependencia
1	Ayuntamiento	74,94	8,74	8,57
2	Ciudadanía	50,70	6,12	8,29
3	Personal	45,71	5,33	8,57
4	Sociedad	33,95	6,66	5,10
5	Aliados y proveedores	33,33	5,83	5,71

Posicionando en un gráfico la combinación de las variables ponderadas por el grupo de trabajo, la visualización de la relevancia de cada uno de ellos aparece más claramente:



Todos se sitúan en el cuadrante superior derecho: dependientes e influyentes, lo que subraya la buena determinación de los Grupos de Interés. Para profundizar en el análisis, subdividimos el cuadrante en 4 para aplicar la matriz de toma de decisiones.

Centrando el análisis en el cuadrante superior derecho (influyente-dependiente), y en función de la subcuadrícula en la que se sitúe cada uno de los grupos de interés, se afina el grado de prioridad que tiene para la organización y se proponen diferentes estrategias:



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.

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

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.

Análogamente, se ha estudiado cada uno de los segmentos, para obtener un entendimiento más amplio y preciso. Las flechas indican si su valoración se sitúa por encima o por debajo de la priorización media (47.73):

Denominación GI	Segmentos	Priorización	Influencia	Dependencia
Ayuntamiento	 valoración global del GI	75	8,74	8,57
	 Consejo Rector	87	9,00	9,71
	 Junta de Gobierno Local	84	9,29	9,00
	 Delegación de Economía y Hacienda	86	9,29	9,29
	 Corporación	74	9,14	8,14
	 Partidos Políticos	59	7,14	8,29
Ciudadanía	 valoración global del GI	51	6,12	8,29
	 Contribuyente	58	6,71	8,57
	 Beneficiario	54	6,29	8,57
	 Empadronado	51	6,14	8,29
	 Gestores	46	5,57	8,29
	 Asesores	46	5,57	8,29
	 Grandes Contribuyentes	49	5,86	8,43
Personal	 valoración global del GI	46	5,33	8,57
	 Comité de Empresa	57	6,57	8,71
	 Sindicatos	43	5,14	8,43
	 Categorías profesionales y jefaturas	40	4,57	8,71
Sociedad	 valoración global del GI	34	6,66	5,10
	 Sociedad malagueña	64	7,86	8,14
	 Sociedad andaluza	23	5,86	4,00
	 Sociedad nacional	18	5,14	3,57
	 Comité de Expertos	38	6,29	6,00
	 UMA	28	5,71	4,86
	 Asociaciones y Colectivos socio-económicos	33	6,14	5,43
	 FEMP	30	6,86	4,43
	 FAMP	28	6,57	4,29
	 Medios de comunicación	31	7,29	4,29
	 Administración y Servicios Públicos	30	6,57	4,63
Aliados y proveedores	 valoración global del GI	33	5,83	5,71
	 CEMI	52	7,57	6,86
	 Entidades Financieras	25	5,86	4,29
	 Proveedores	21	5,00	4,29
	 Otras Administraciones Públicas	41	6,57	6,29
	 Otras Áreas municipales	37	5,71	6,43
	 Colegios profesionales	22	4,14	5,43

Los segmentos que presentan una priorización por encima de la media son:

1	↑ Consejo Rector	9,00	9,71	87
2	↑ Delegación de Economía y Hacienda	9,29	9,29	86
3	↑ Junta de Gobierno Local	9,29	9,00	84
4	↑ Corporación	9,14	8,14	74
5	↑ Sociedad malagueña	7,86	8,14	64
6	↑ CEMI	7,57	6,86	52
7	↑ Partidos Políticos	7,14	8,29	59
8	↑ Contribuyente	6,71	8,57	58
9	↑ Comité de Empresa	6,57	8,71	57
10	↑ Beneficiario	6,29	8,57	54
11	↑ Empadronado	6,14	8,29	51
12	↑ Grandes Contribuyentes	5,86	8,43	49

Los segmentos que a los que se quedan a menos de 6.5 puntos de la media son:

Orden	Segmentos	Influencia	Dependencia	Priorización
1	→ Asesores	5.57	8.29	46
2	→ Gestores	5.57	8.29	46
3	→ Representantes sindicales	5.14	8.43	43
4	→ Otras Administraciones Públicas	6.57	6.29	41

1.3.4 Diálogo con los Grupos de Interés

Para facilitar la interacción con los grupos de interés, que nos permite conocer sus necesidades y expectativas de forma directa o indirecta, se han identificado las diferentes vías de obtención de información y comunicación con los mismos:

Grupo de interés	Necesidad/Expectativa	Cómo dialogamos
Cliente-Ayuntamiento	Eficiencia - Sostenibilidad Económica	• Reuniones, consejos, comités • Encuestas abiertas (planificadas) • Comunicaciones y notificaciones personalizadas • Atención directa
Cliente-Usuario	Facilidades - Atención - Cercanía - Seguridad	• Campañas de comunicación • Encuestas (presencial, telemática telefónica, ómnibus) • Quejas y Sugerencias • Cuestionarios Post-servicio • Reuniones focales
Cliente interno-Personas	Satisfacción - Desarrollo - Confianza - Reconocimiento	• Asambleas • Reuniones • Encuesta de Satisfacción Interna • Quejas y Sugerencias • Línea directa con la dirección
Sociedad	Transparencia - solidaridad - Eficiencia	• Reuniones con colectivos • Programa de Gestrisam Solidaria
Aliados	Colaboración - Agilidad - Eficacia	• Reuniones, convenios, seguimientos • Encuestas abiertas a proveedores (planificadas) • Encuestas abiertas a Ent. Financieras (planificadas)

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO



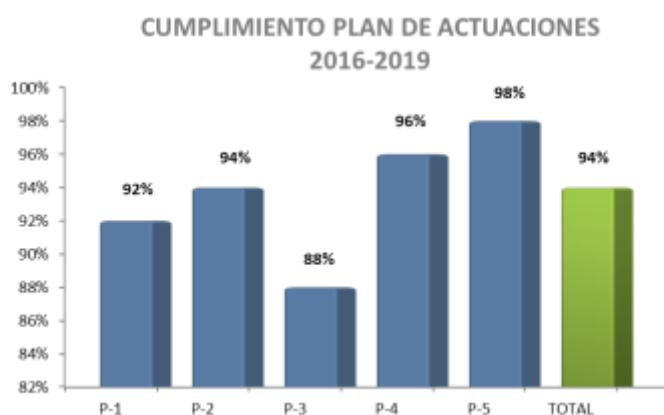
2.1. Análisis interno

2.1.1. Resultados del Plan de Dirección y Plan de Actuaciones 2016-2019

El Grado de Cumplimiento del Plan De Actuaciones 2016-2019 ha sido de un 94%, el máximo de los todos los planes estratégicos elaborados hasta hoy por el Organismo. Por programas, todos superaron el 90%, salvo el relativo a Liderazgo y Compromiso que quedó muy próximo a dicha cifra (88%).

PLAN DE ACTUACIONES	Nº ACT.	2018
P1.- Calidad y Eficiencia	54	92%
P2.- Simplificación y Eficacia	30	94%
P3.- Liderazgo y Compromiso	17	88%
P4.- Motivación y Satisfacción	30	96%
P5.- Cooperación e Interacción Social	40	98%
TOTAL	171	94%
AC - Atención al Ciudadano	42	98%
GT - Gestión de Tributos	4	75%
AJ - Asesoría Jurídica	16	100%
ADMON - Administración y AA.GG	39	93%
REC - Recaudación	3	92%
PCE - Planificación, Control y Estudios	60	95%
Conjuntas	7	64%
TOTAL	171	94%
Descartadas	41	
Propuesta inicial	212	

Algunas de las actuaciones inicialmente planificadas tuvieron que ser finalmente descartadas, normalmente por la imposibilidad de contar con la participación del aliado externo requerido para su desarrollo.



2.1.2. Resultados internos de gestión (subcriterio 9b EFQM)

La evaluación de los resultados internos de gestión se basa en los datos cerrados a 31 de diciembre de 2019, así como en la evolución de los mismos en los últimos ejercicios.

A nivel general, ha aumentado el número de indicadores hasta 184 y se muestran eficaces para el desarrollo de la estrategia y control de los procesos.

Si bien se detecta una oportunidad de mejorar de manera global e integral el sistema de indicadores, existiendo desequilibrios en términos de número y relevancia entre los diferentes procesos.

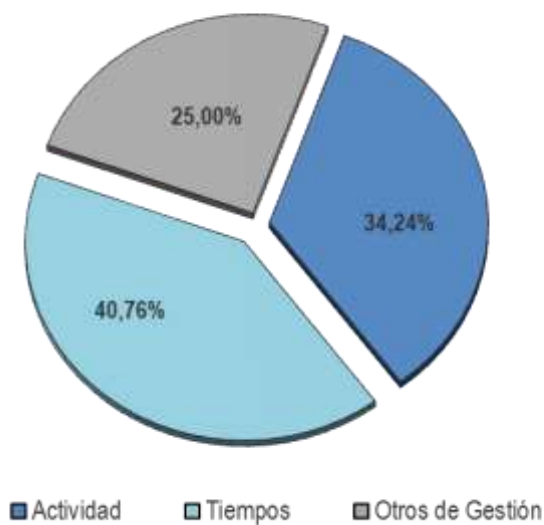
9b1 - Número de indicadores en CMI-SIGA



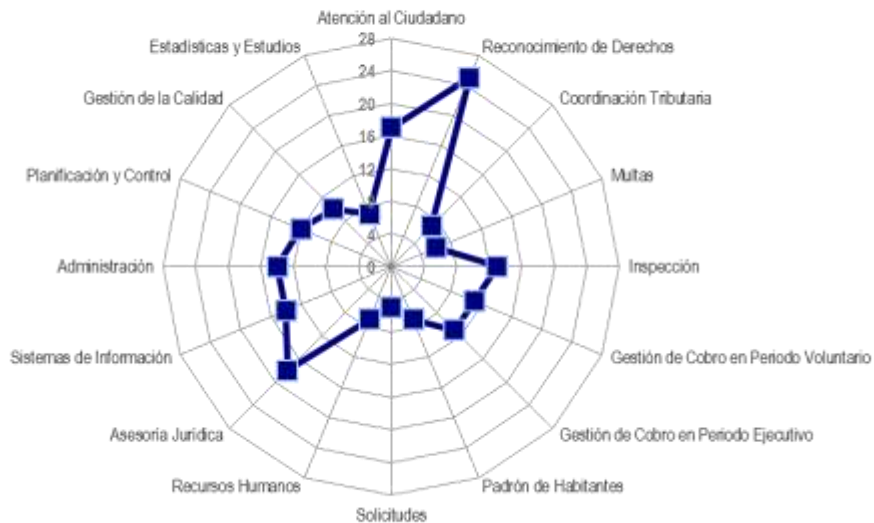
9b2 - Número de indicadores en CMI-SIGA II



9b3 - Indicadores en CMI-SIGA



9b4 - Nº de indicadores 2019 segmentado por procesos



En el siguiente gráfico de araña se compara el resultado de los indicadores antes del anterior plan de dirección (2015) y a final de 2019.

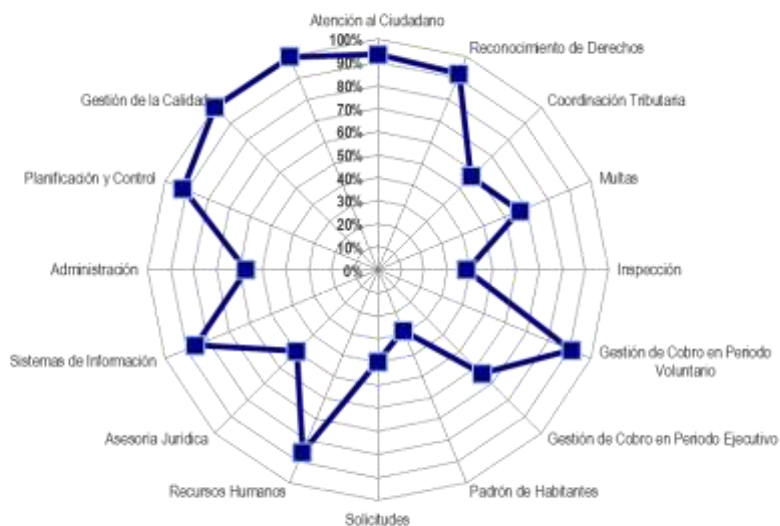
Hay que destacar que se ha mejorado el 59% de los resultados de los indicadores entre 2015 y 2019

9b5.1 - % Tendencias Positivas 15-19
TOTAL: 59,34 %



También el resultado de objetivos cumplidos presenta un grado de realización de las metas fijadas muy satisfactorio.

9b8 - % objetivos 2019 cumplidos segmentado por procesos

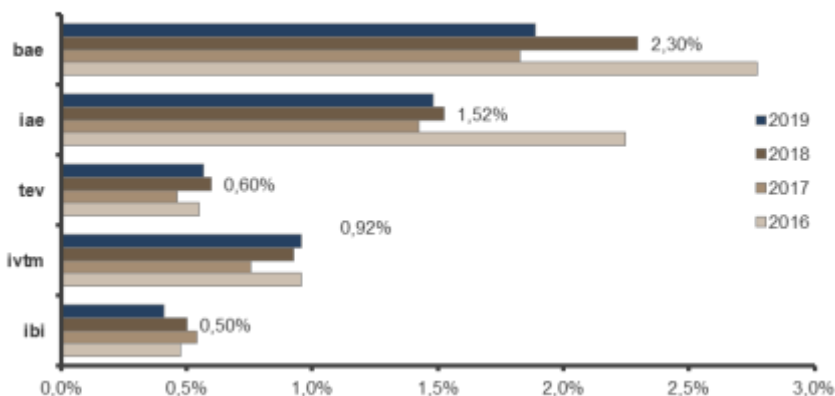


En lo particular, destaca que en el último periodo de planificación se han reducido las bajas de recibos en periodo voluntario a mínimos históricos, consecuencia de la mejora y alta calidad de los reconocimientos de derechos, emisiones y procedimientos de recaudación.

9b9 - Porcentaje de bajas de recibos



9b10 - % de bajas segmentado por tributo



Las mejoras continuas, el buen funcionamiento y control de los procesos en multas de tráfico hacen que la prescripción sea casi inexistente, aunque el proceso de depuración de saldos que se está llevando a cabo ha modificado ligeramente la tendencia en 2019, consecuencia de la minuciosa revisión de las deudas pendientes de cobro.

9b11 - Porcentaje de Multas prescritas



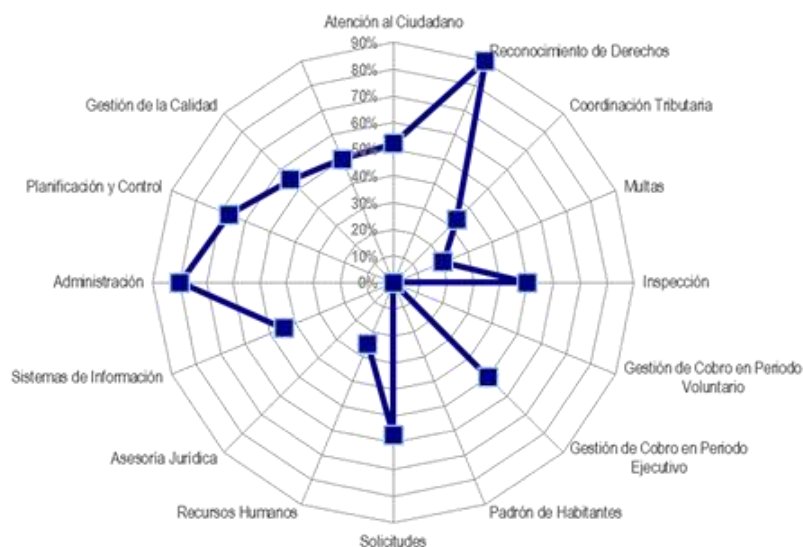
Igualmente, la prescripción de valores tributarios se mantiene en valores muy bajos, y dentro de los objetivos fijados, que para 2019 habían previsto el efecto de la depuración de saldos pendientes de cobro, especialmente centrada de las deudas de mayor antigüedad.

9b13 - Porcentaje de Prescripción

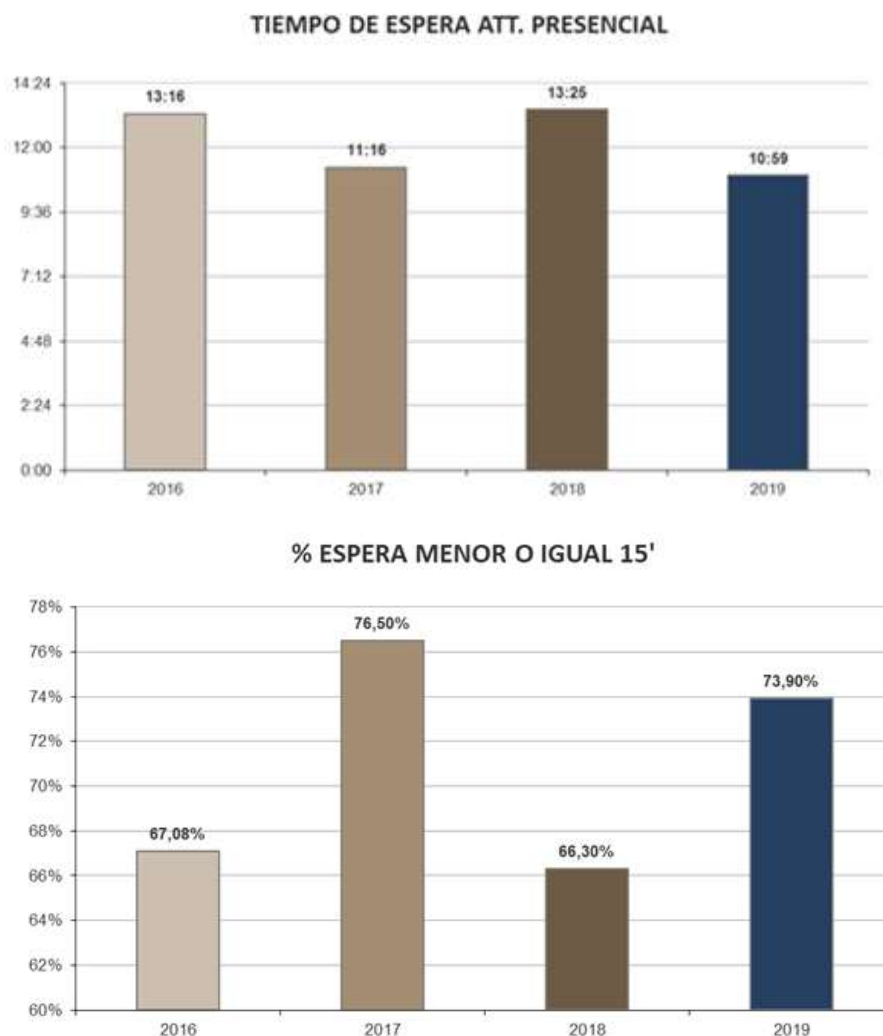


Muchos indicadores de tiempos medios se mantienen en niveles mejorados o constantes y generalmente dentro de sus objetivos

9b5.2 - % Tendencias Positivas Tiempos Medios 15-19 TOTAL: 52 %



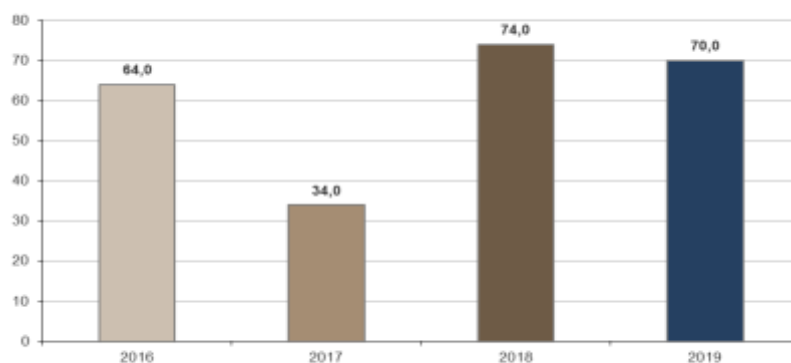
De entre los tiempos medios, destaca uno de los más importantes en nuestra gestión, el de espera en atención presencial, que ha mejorado sustancialmente en 2019, manteniéndose en niveles muy satisfactorios el correspondiente a esperas menores de 15 minutos.



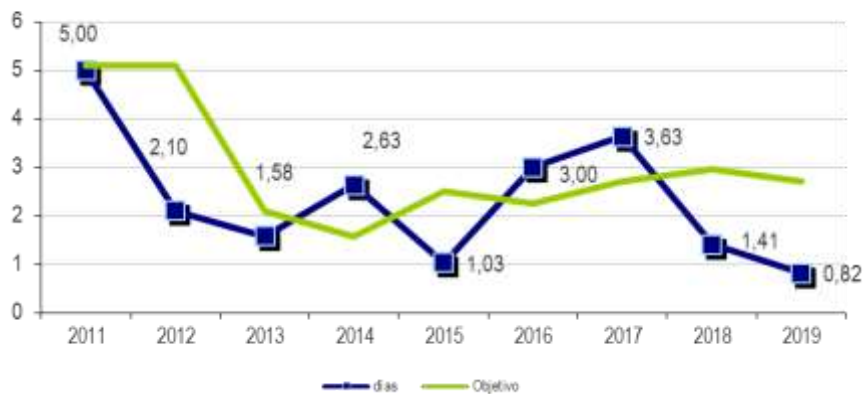
Otros tiempos medios significativos se mantienen dentro de su tendencia y en línea con sus objetivos.



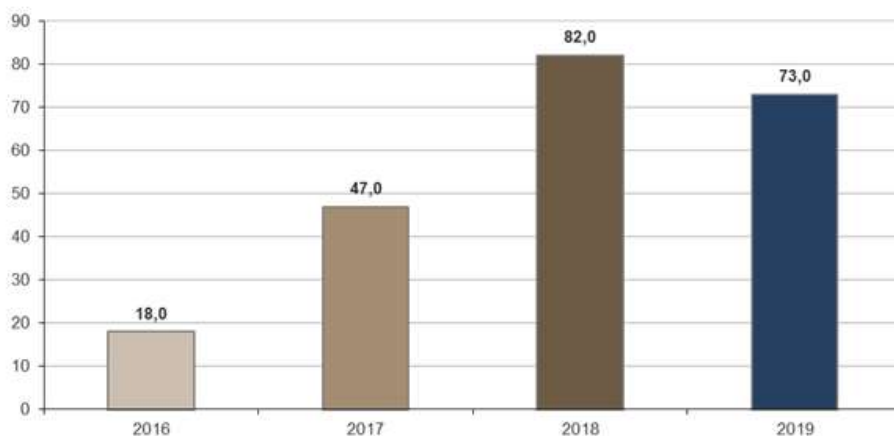
TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE EXPTE. INSPECCIÓN



9b17 - Tiempo de tramitación estadísticas demográficas



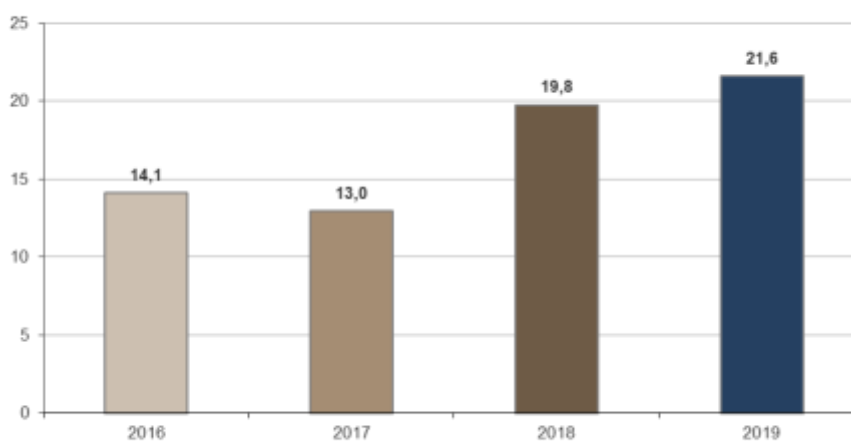
TIEMPO INTERNO DE TRAMITACIÓN DE BB.FF. IVTM



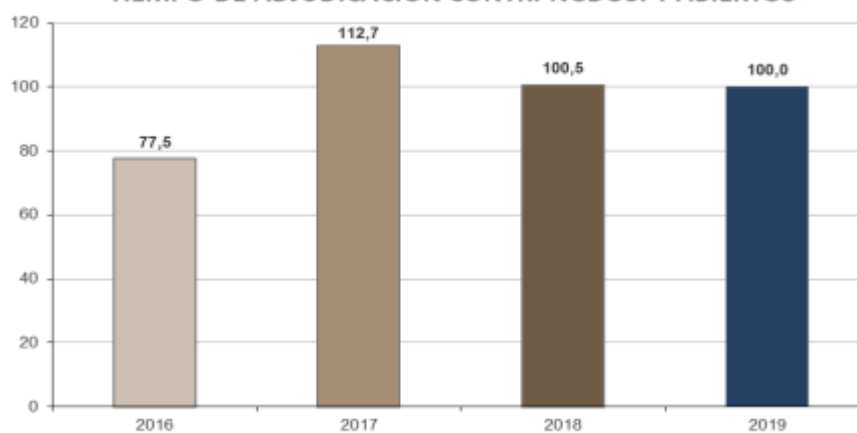
9b15 - Tiempo de resolución reclamaciones del Padrón



TIEMPO DE TRAMITACIÓN INSCRIPCIONES SIN INCIDENCIAS



TIEMPO DE ADJUDICACIÓN CONTR. NGDOS. Y ABIERTOS



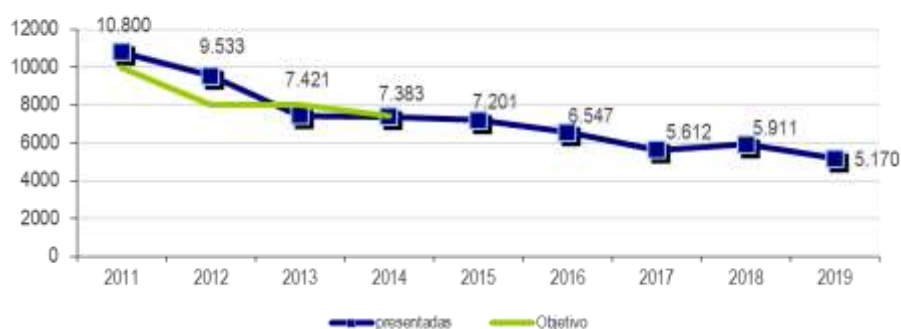
El porcentaje de notificación se mantiene en niveles muy altos, ya que es una preocupación constante en el Organismo mejorar la calidad de las mismas, y para ello se ha impulsado un grupo de trabajo específico en 2018, mantenido en 2019.

9b20 - Porcentaje de notificaciones perfectas

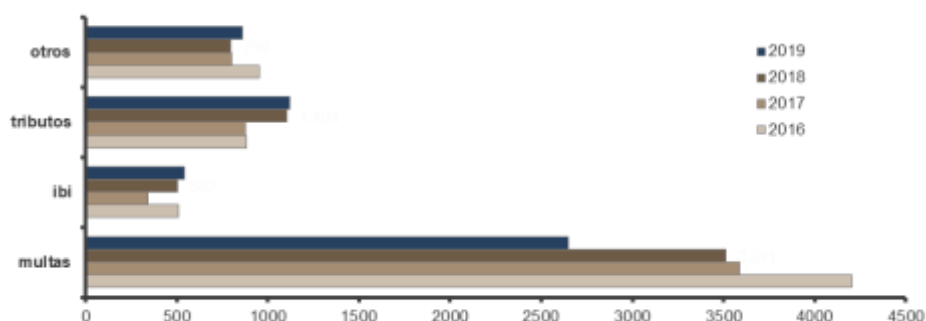


Las impugnaciones presentadas por los contribuyentes tienen una clara tendencia de disminución, siendo un importante indicador indirecto de la calidad y percepción de nuestro servicio. La mayor parte de las mismas tienen su origen en multas de tráfico.

9b18 - Número de Impugnaciones



9b19 - Impugaciones segmentadas por conceptos

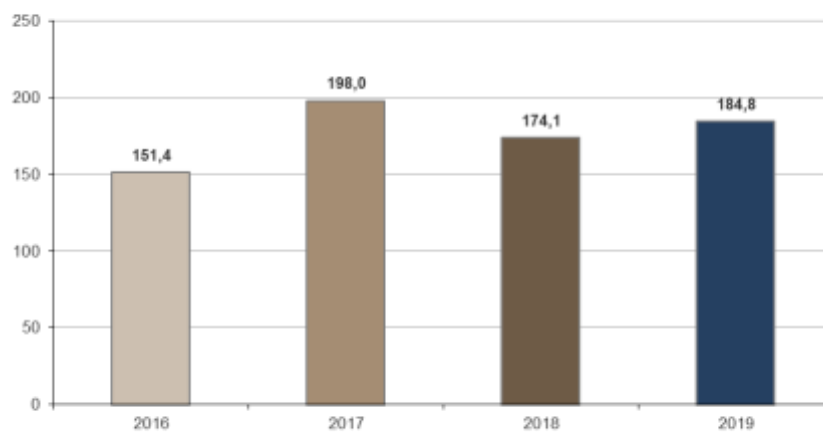


En los tiempos de tramitación de las devoluciones y de las impugnaciones, en las que intervienen otros ámbitos ajenos al Organismo, no encontramos con márgenes de mejora, en los que se trabaja permanentemente.

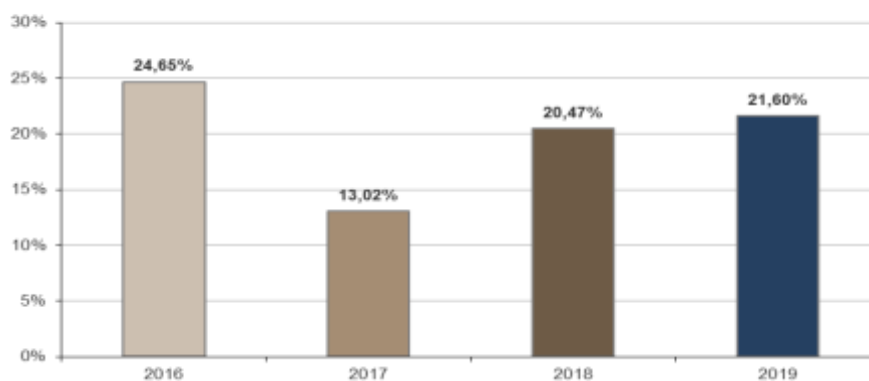
9b16 - Tiempo de tramitación devoluciones



TIEMPO DE RESOLUCIÓN IMPUGNACIONES



% IMPUGNACIONES EN MENOS DE 30 DÍAS



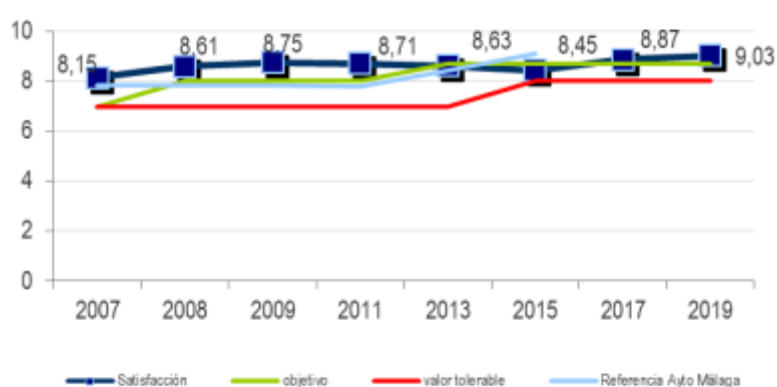
2.1.3. Análisis de resultados según el modelo EFQM

2.1.3.1. Resultados en la Ciudadanía

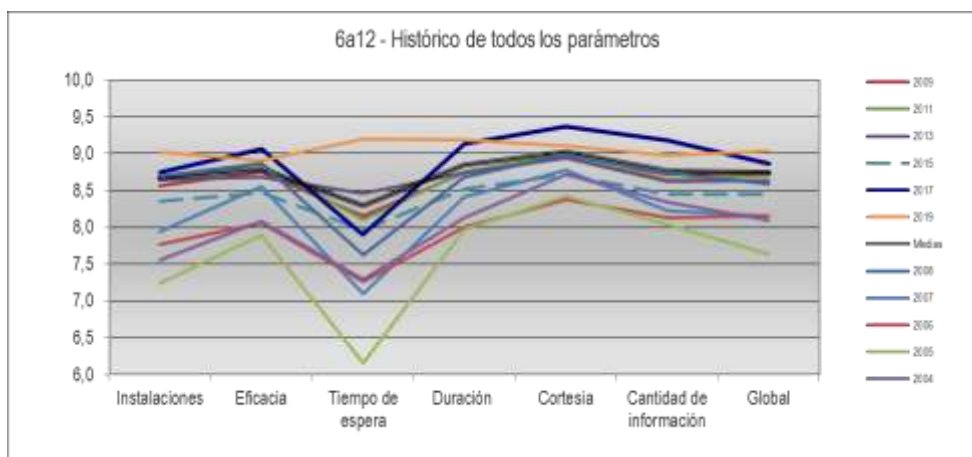
Percepciones que de la organización tienen los clientes-usuarios (Subcriterio 6a EFQM)

La satisfacción de los clientes de Gestión Tributaria se mantiene con valoraciones sobresalientes en todos sus canales, dimensiones (parámetros) de SERVQUAL y segmentos, habiéndose superado, por primera vez en 2019, la puntuación de 9 sobre 10.

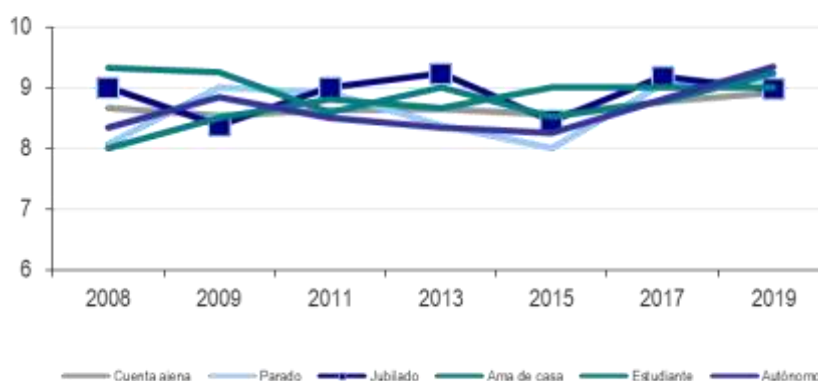
6a1 - VALORACIÓN GLOBAL-PRESENCIAL



6a12 - Histórico de todos los parámetros

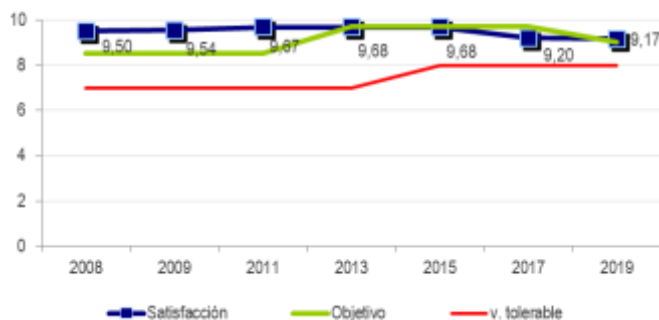


6a8 - Valoración segmentada por PROFESIÓN

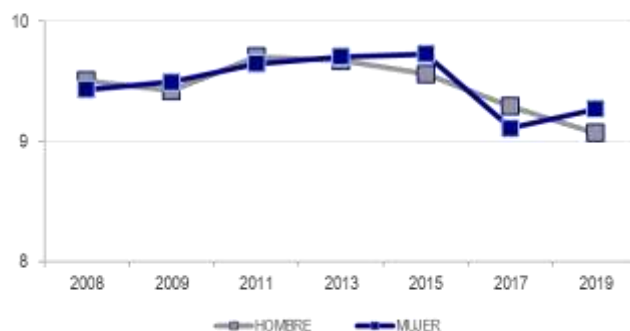


En las encuestas de satisfacción telefónica el resultado se mantiene por encima del 9 sobre 10, pese al cambio de metodología aplicado en las dos últimas para mejorar la agudeza de sus resultados.

6a13 - VALORACIÓN GLOBAL-TELEFÓNICA

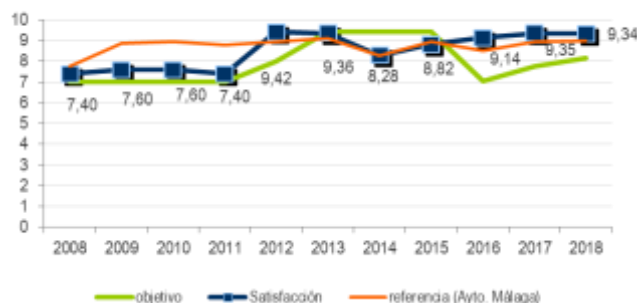


6a16 - Telefónica-Satisfacción por GÉNERO



Los resultados de las encuestas post-servicio, que superan ya el 9 sobre 10 en las 3 últimas realizadas, muestran una tendencia creciente en la serie temporal, mejorando desde 2012 la valoración media que recibe el Ayuntamiento en su conjunto. Los datos de 2019 aún no se encuentran disponibles.

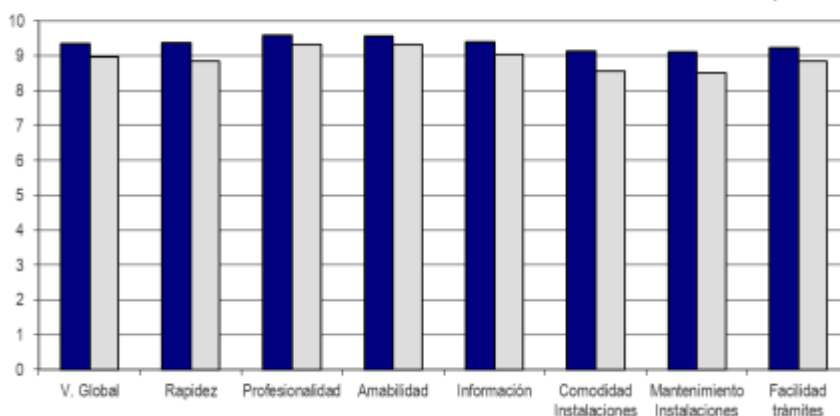
6a17 - Postservicio SATISFACCIÓN GLOBAL



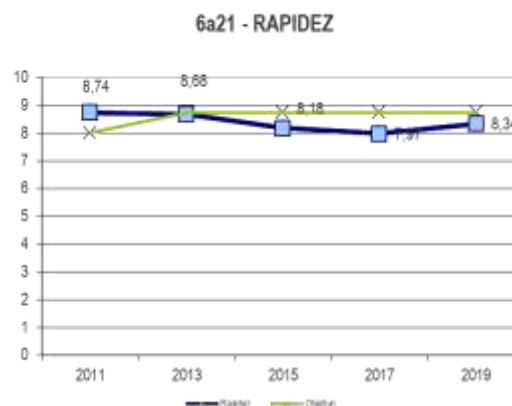
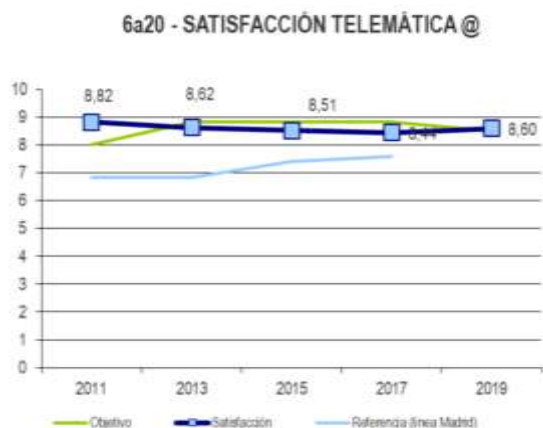
6a18 - Postservicio segmentos PARAMETROS



6a19 - Comparativo 2018 Gestrisam - Ayuntamiento

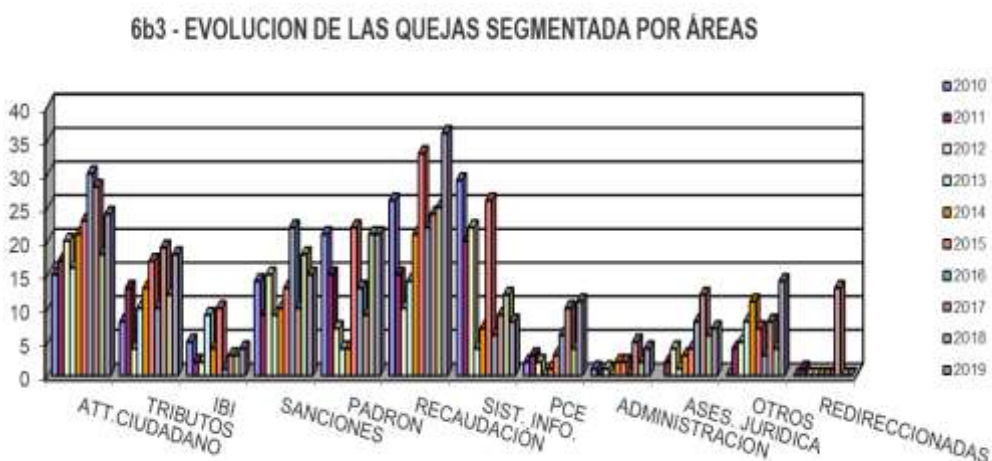


Los usuarios de internet se muestran cada vez más exigentes con el servicio y con la velocidad de respuesta. El siguiente gráfico muestra la satisfacción de los usuarios del correo electrónico corporativo.



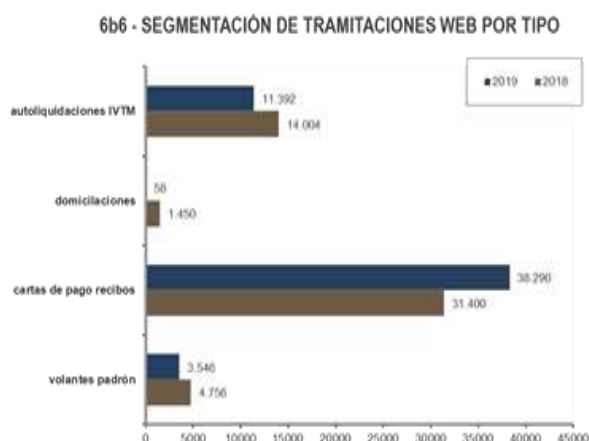
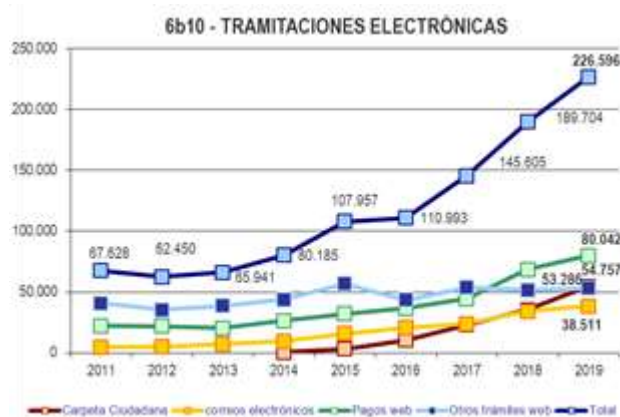
Indicadores de rendimiento para supervisar, interpretar y predecir impactos sobre las percepciones de los clientes-usuarios (Subcriterio 6b EFQM)

El número de quejas se mantiene en valores muy bajos respecto al volumen de atenciones prestadas, y sus tiempos de gestión son sobresalientes. Las felicitaciones y agradecimientos por el servicio prestado que se reciben son igualmente dignos de destacar.

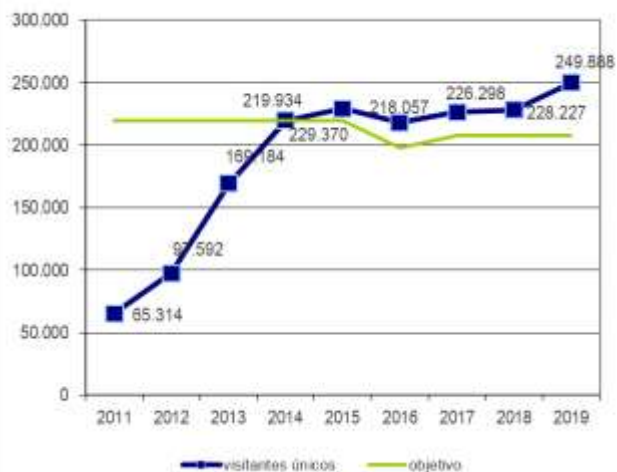




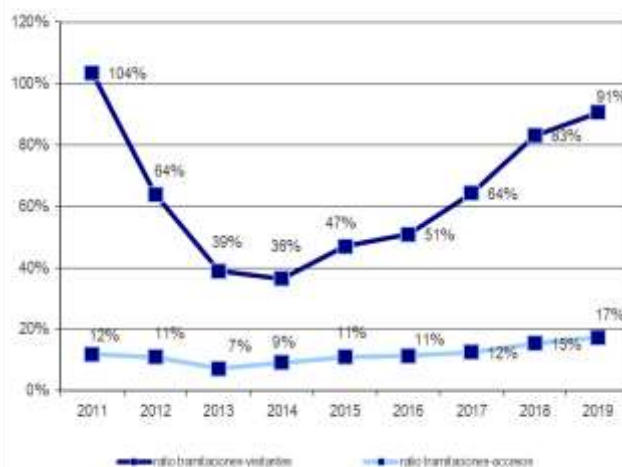
La mayor parte de las tramitaciones electrónicas son pagos, obtención de recibos y volantes de empadronamiento. El uso por los ciudadanos de la tramitación electrónica desarrollada por el CEMI es aún reducido, aunque creciendo a fuerte ritmo. Todos los trámites están disponibles de forma telemática.



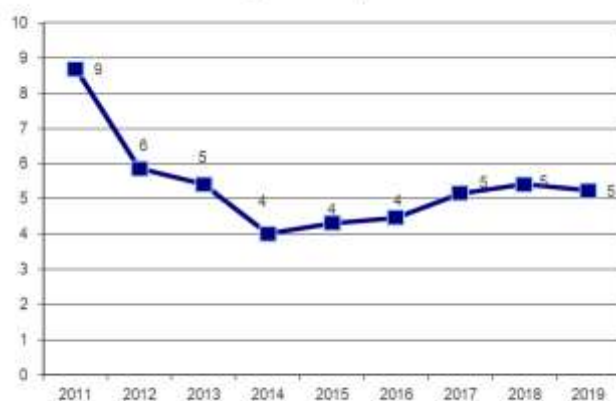
6b11 - VISITANTES WEB ÚNICOS



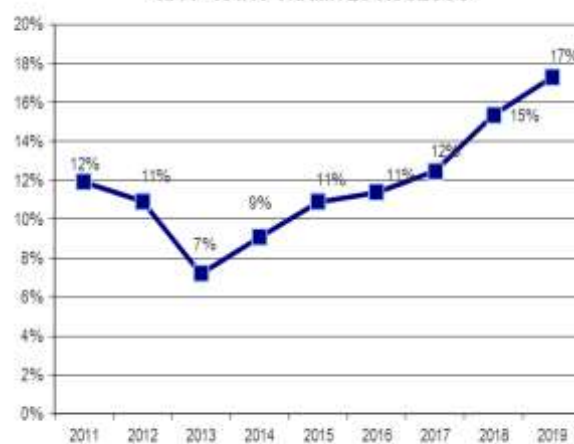
6b12 - RATIOS TRAMITACIONES/ACCESOS-VISITANTES



6b13 - Páginas web por visitante

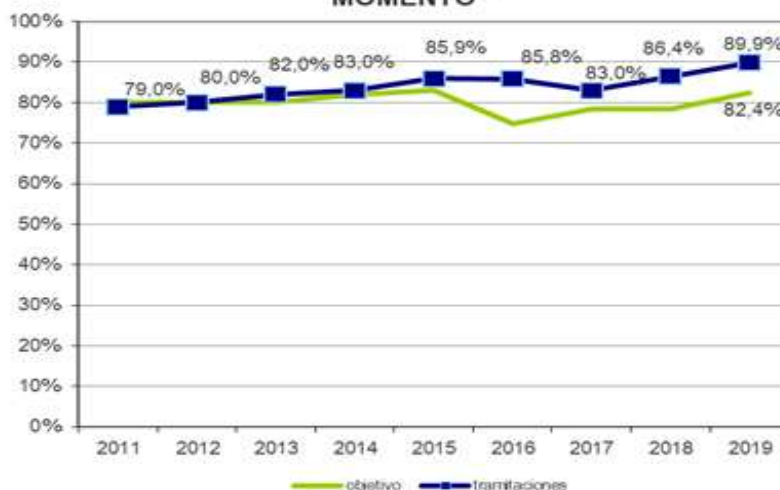


6b14 - RATIO TRAMITES-ACCESOS



En la atención presencial, el 90% de las atenciones se resuelven al momento.

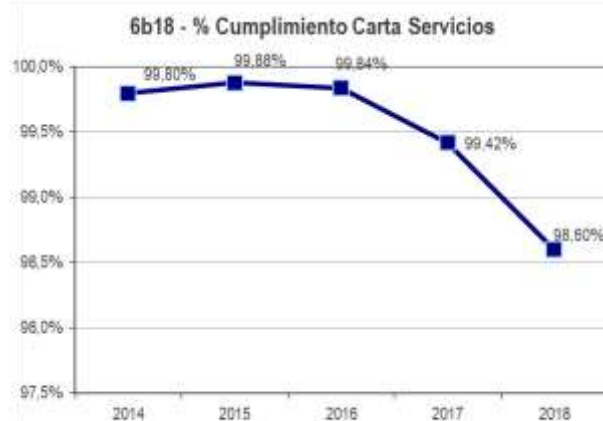
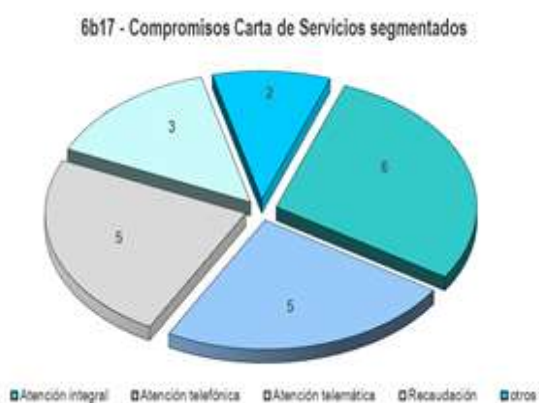
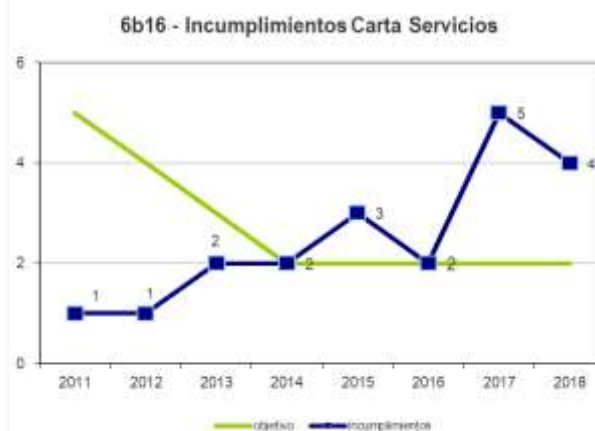
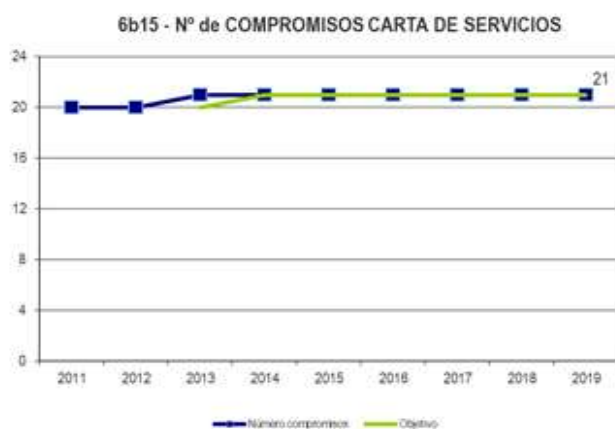
6b7 - % TRAMITACIONES PRESENCIALES "AL MOMENTO"



Todos los canales de atención tienen tendencias crecientes en el número de usuarios, sin apreciarse ningún efecto de trasvase entre ellos.



La Carta de Servicios certificada muestra un alto nivel del cumplimiento de nuestros compromisos con los clientes-usuarios. La última revisión, realizada en 2019, está referida a 2018, y aunque se presentan algunos incumplimientos, éstos han sido por mínimas desviaciones sobre la cuantificación de los objetivos establecidos, que no obstante han de ser considerados en el resultado de dicha revisión.



2.1.3.2. Resultados en las Personas

Percepciones que de la organización tienen las personas que la integran (Subcriterio 7a EFQM)

Las tendencias de resultados y de participación (ver Subcriterio 7b) son positivas. La satisfacción global se mantiene por encima del 7 de manera consistente, alcanzando en 2019 su mayor puntuación.

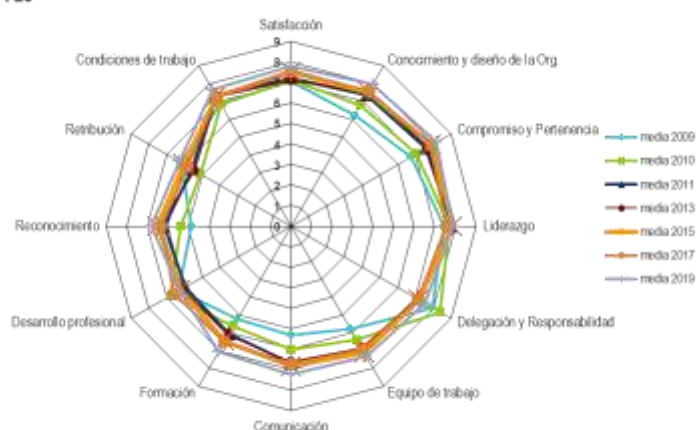


Valoración que debe complementarse con la de la dimensión completa de satisfacción: ver gráfico 7a4.

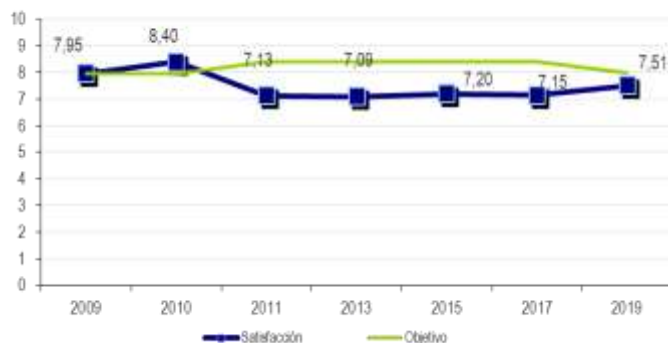
Respecto a la última encuesta de satisfacción interna realizada, se aprecia que todas las dimensiones valoradas mejoran en la correspondiente a 2019.

Dimensiones	2009	2010	2011	2013	2015	2017-18	2019-20	17-18/19-20
1. Satisfacción	7	7,1	7,2	7,1	7,5	7,6	7,8	↑
2. Conocimiento y diseño	6,2	6,8	7,4	7,5	7,5	7,6	8,0	↑
3. Compromiso y Pertenencia	6,7	7	7,6	7,7	7,9	7,9	8,2	↑
4. Liderazgo	7,4	7,7	7,8	7,6	7,9	7,6	7,9	↑
5. Delegación y Responsabilidad	8	8,4	7,1	7,1	7,2	7,2	7,5	↑
6. Equipo de trabajo	5,8	6,4	6,9	6,8	7,1	7,0	7,3	↑
7. Comunicación	5,3	6	6,7	6,6	6,8	6,7	7,2	↑
8. Formación	5,2	5,6	6,1	6,1	6,5	6,5	7,1	↑
9. Desarrollo profesional	6,3	6,8	6	6,1	6,2	6,1	6,3	↑
10. Reconocimiento	4,8	5,4	6,2	6,4	6,5	6,3	6,8	↑
11. Retribución	6,2	5,1	5,6	5,4	6	5,8	6,3	↑
12. Condiciones de trabajo	6,9	6,8	7,4	7,3	7,3	7,3	7,7	↑

7a3



7a8 - ESI - DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD



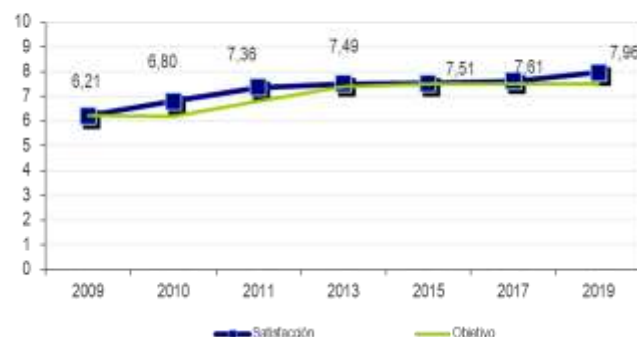
7a9 - ESI - COMUNICACIÓN



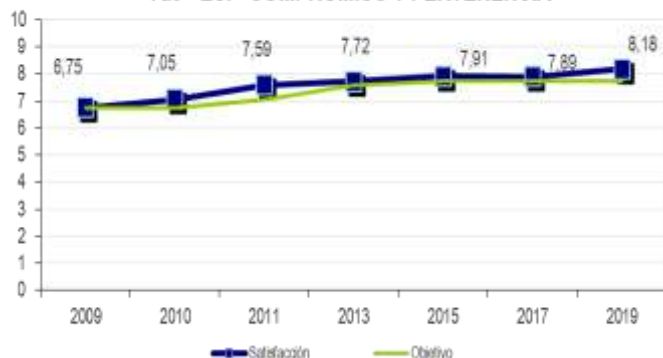
7a4 - ESI - DIMENSIÓN SATISFACCIÓN



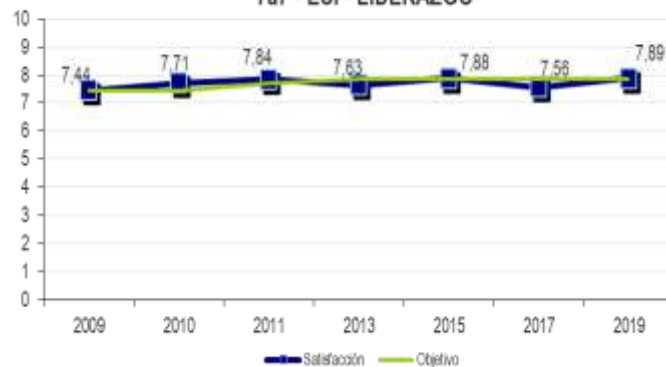
7a5 - ESI - CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



7a6 - ESI - COMPROMISO Y PERTENENCIA



7a7 - ESI - LIDERAZGO

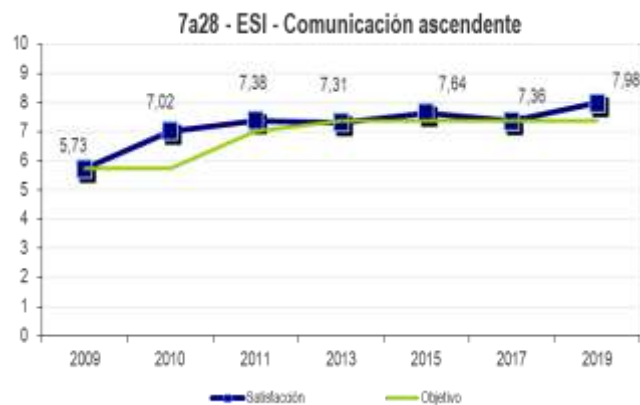
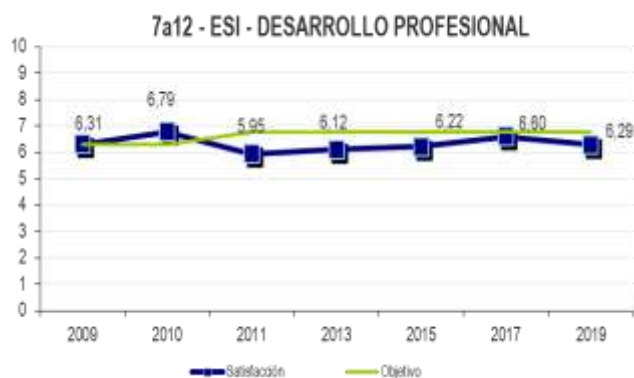


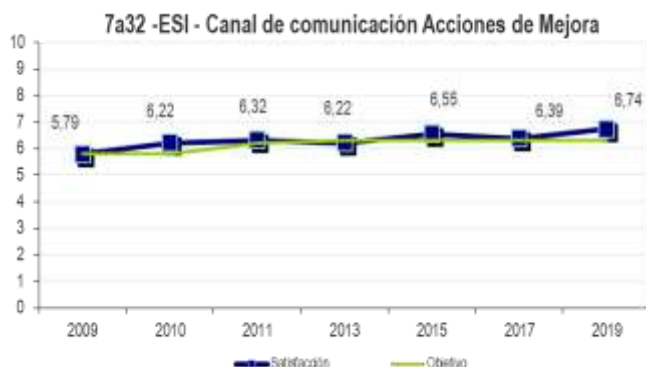
710 - ESI - EQUIPO DE TRABAJO



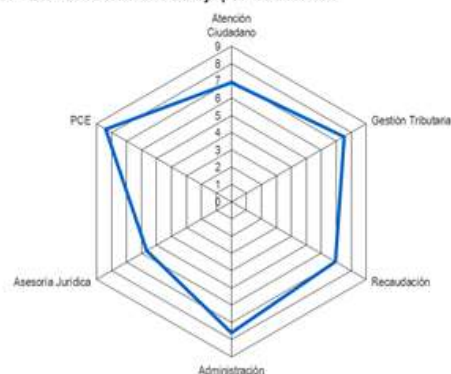
7a11 - ESI - FORMACIÓN



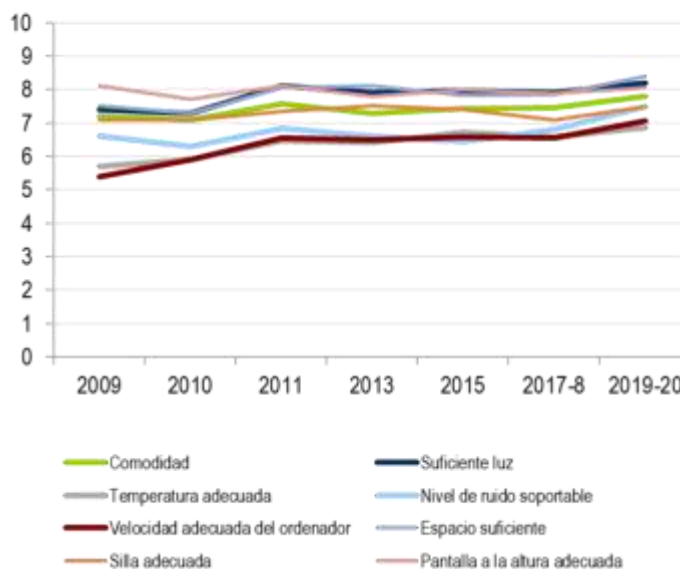




7a35 - ESI - Condiciones de trabajo por subdirección

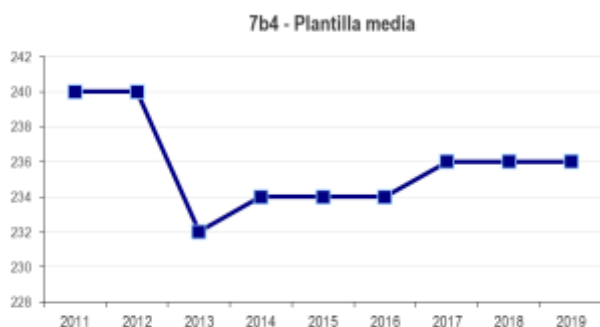


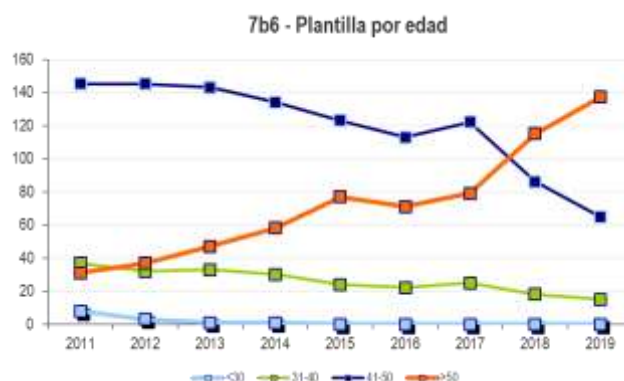
ATRIBUTOS DE LA DIMENSIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO



Indicadores de rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir y mejorar el desempeño de las personas y predecir su impacto sobre las percepciones (Subcriterio 7b EFQM)

La plantilla del Organismo presenta una notable estabilidad, tanto en su número como en las condiciones de su contratación. No obstante, es preocupante su envejecimiento y el futuro relevo de su talento.





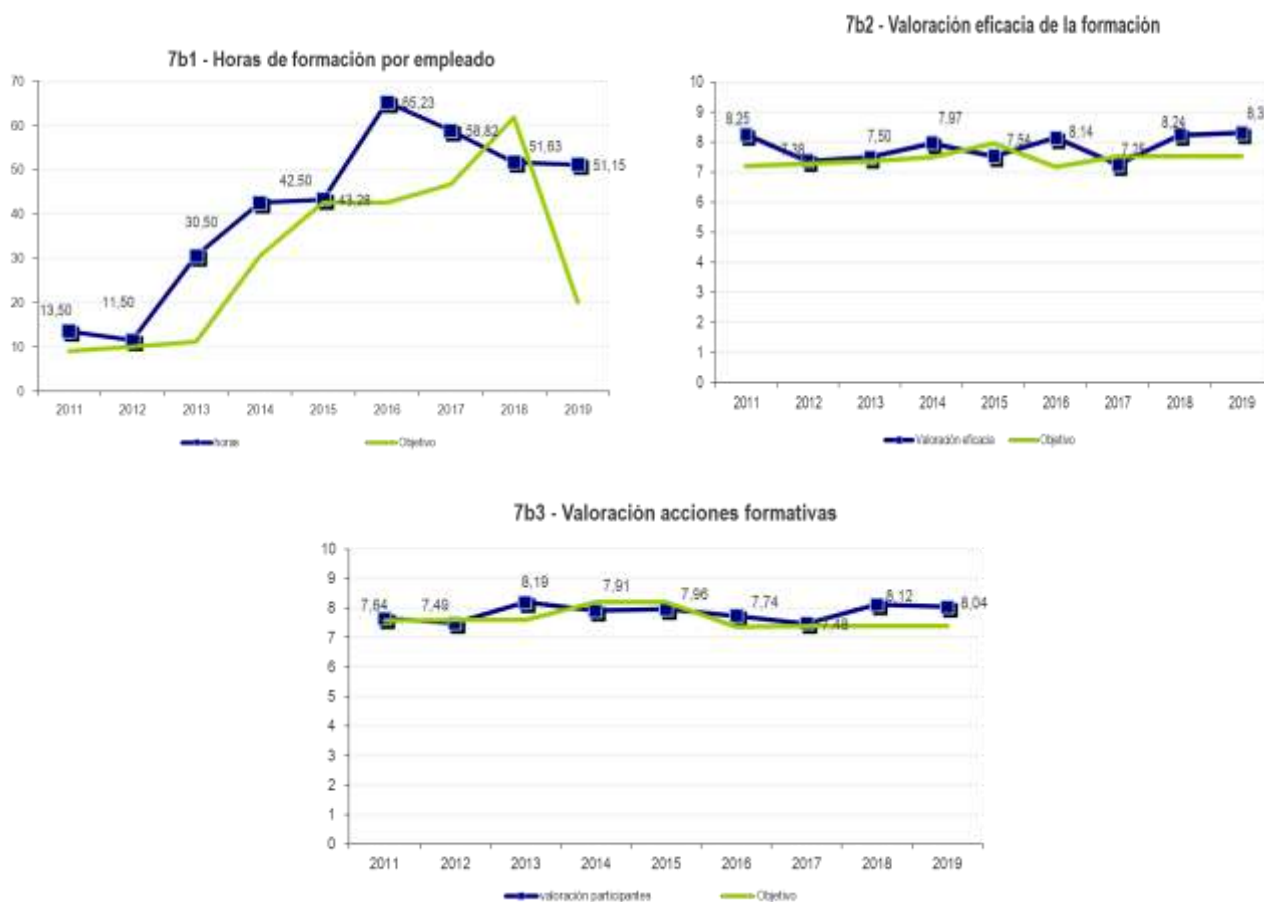
Respecto a la distribución por categoría profesional se observa el predominio de técnicos auxiliares y minoría de técnicos de grado superior.



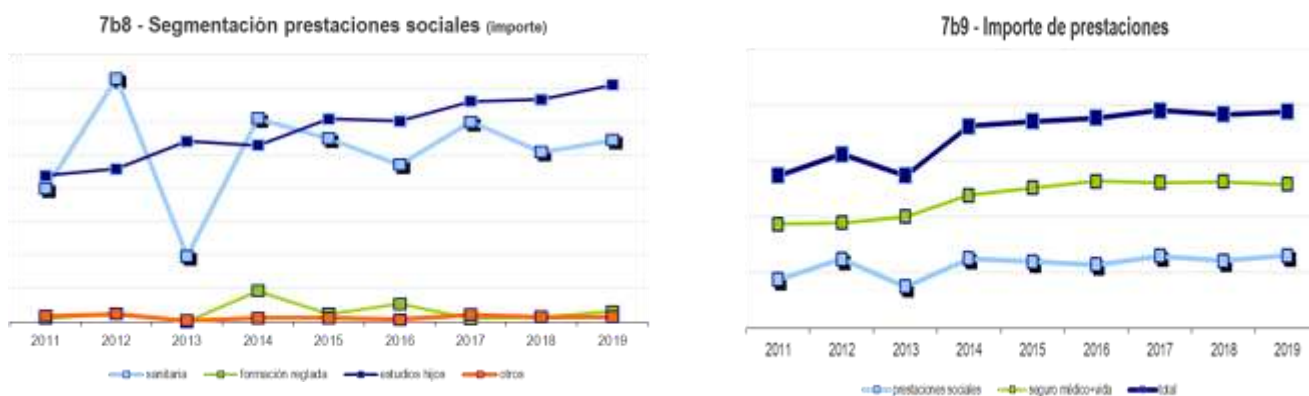
La participación en la encuesta de satisfacción presenta tendencias positivas. El 79% de la plantilla participó en la última encuesta, siendo el mejor resultado de la historia.



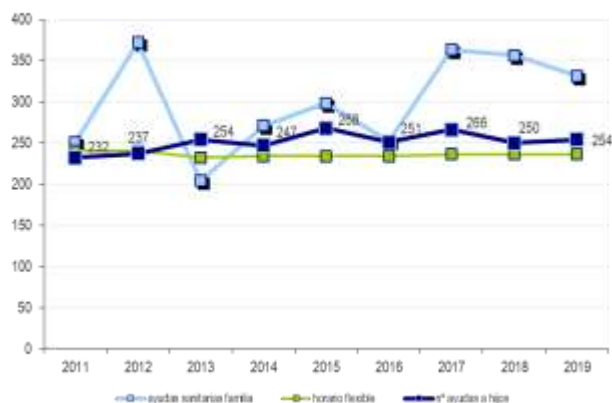
La intensiva formación de las personas, muy bien valorada a nivel de su eficacia, se mantiene como seña de identidad.



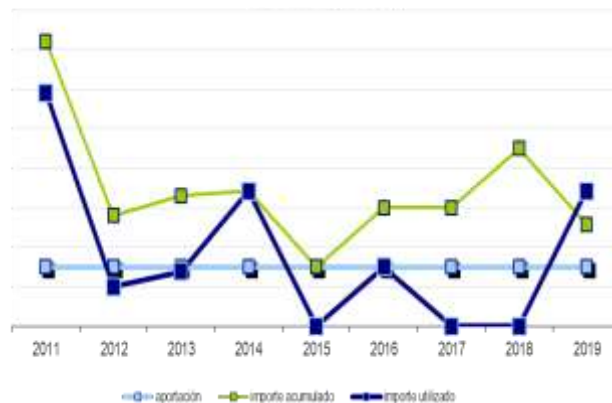
Las ayudas sociales y el grado de conciliación de la vida laboral y familiar contribuyen muy posiblemente a alcanzar los elevados niveles de satisfacción que presenta la ESI.



7b10 - Uso de principales medidas de conciliación

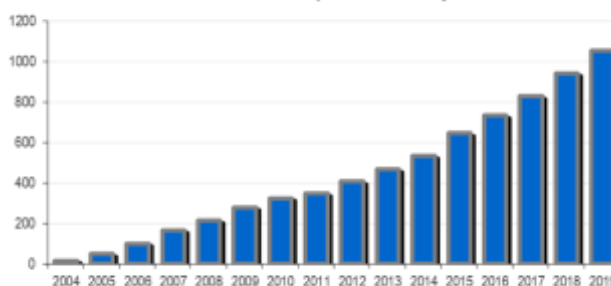


7b11 - Fondo social



La participación en la mejora continua de los procesos organizativos, a través de la presentación de Acciones de Mejora, es otro hecho que caracteriza a las personas del Organismo.

7b13 - Participación en la mejora



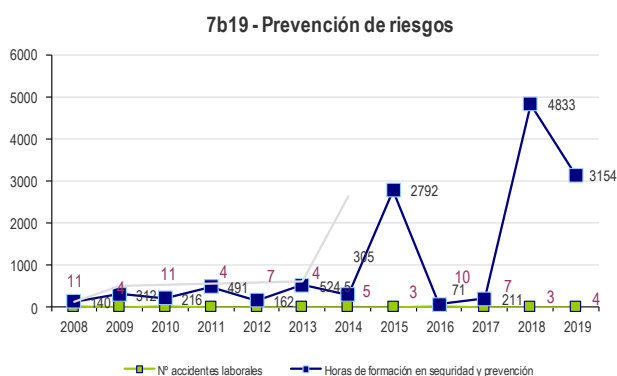
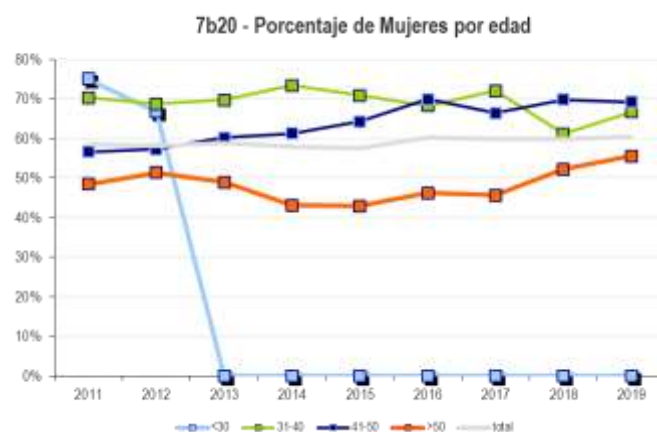
7b12 - Participación en la mejora I



7b14 - Participación en la mejora II (ESI)



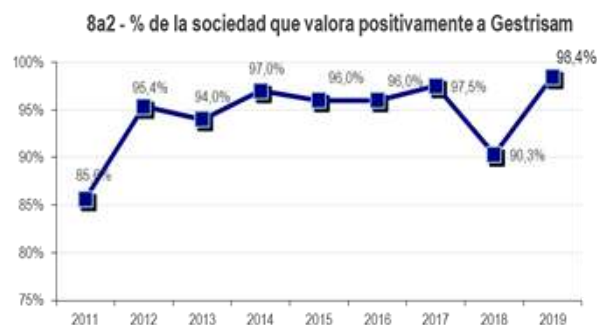
El siempre contenido porcentaje de absentismo, por debajo del 6%, ha superado el 7% en 2019. No obstante su fórmula de cálculo es muy exigente respecto a los criterios que se utilizan en otras organizaciones, ya que no solamente contemplan las bajas por enfermedad, sino también las ausencias motivadas por todos los tipos de permiso contemplados en el Convenio Colectivo.



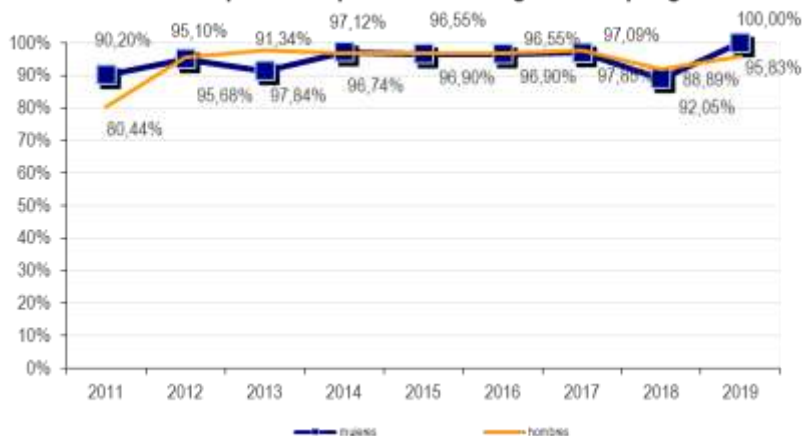
2.1.3.3. Resultados en la Sociedad

Percepciones que de la organización tiene la sociedad (Subcriterio (a EFQM)).

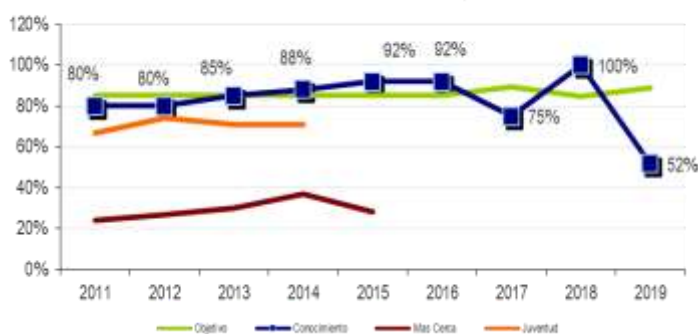
Incluimos ítems en las encuestas Ómnibus municipales para conocer la percepción de la sociedad malagueña, obteniendo resultados satisfactorios.



8a4 - % que valora positivamente a gestrisam por género



8a5 - % Conocimiento de Gestrisam por la sociedad



8a6 - % Conocimiento segmentado por género



También usamos otras fuentes de información más específicas:

8a8 - Valoración de las Jornadas Cívico Tributarias



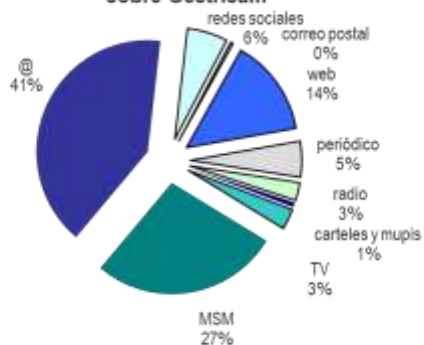
8a9 - Alumnos alcanzados con las Jornadas Cívico Tributarias



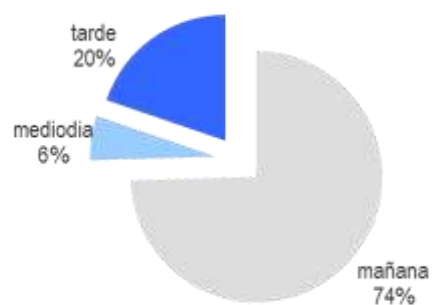
En la encuesta de satisfacción presencial preguntamos a los usuarios, explorando su percepción como integrantes de la sociedad.



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



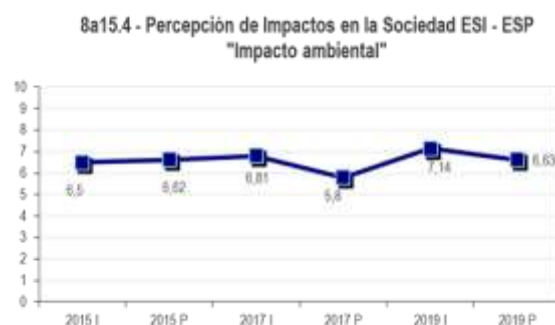
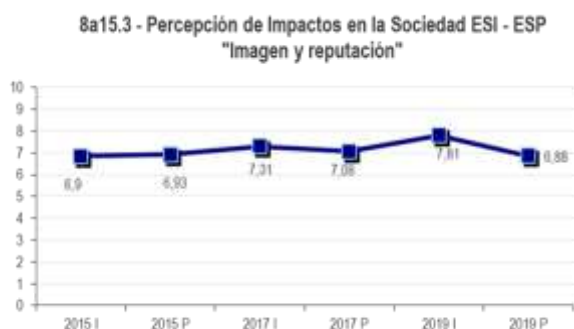
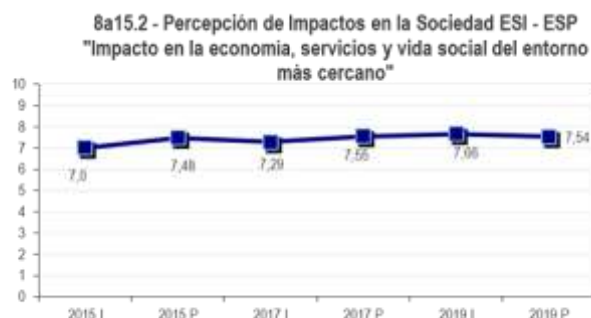
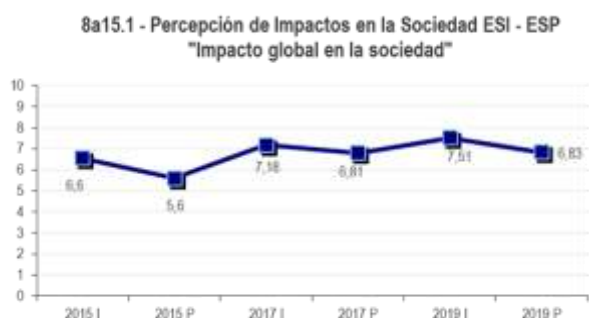
8a13 - Preferencia de horarios



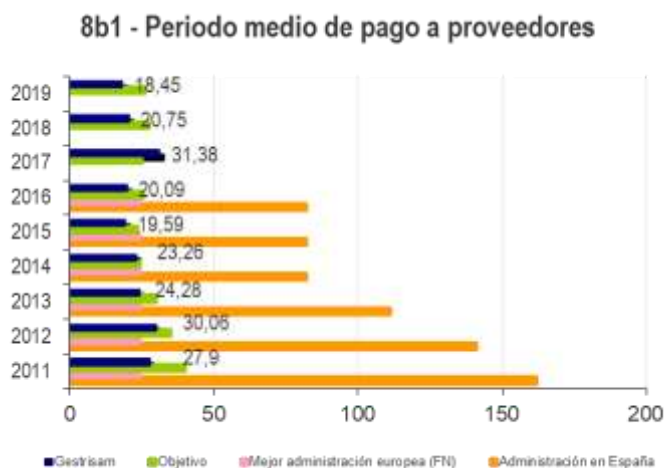
8a14 - Preferencia de horarios de las oficinas de atención



Tendencia positivas en la percepción de la sociedad, con una valoración de la imagen y reputación crecientes.



Indicadores de rendimiento: medidas internas que utiliza la organización para supervisar, interpretar, predecir, y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad (Subcriterio 8b EFQM).



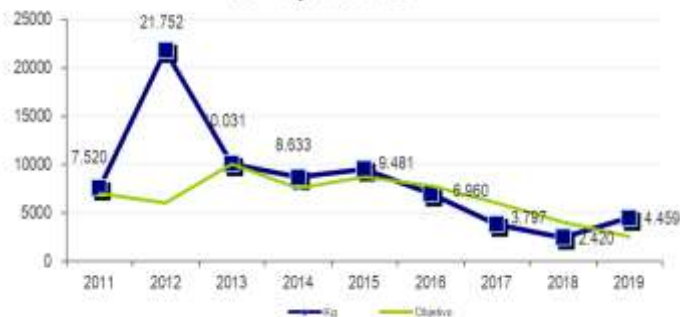
8b6 - Consumo de impresos



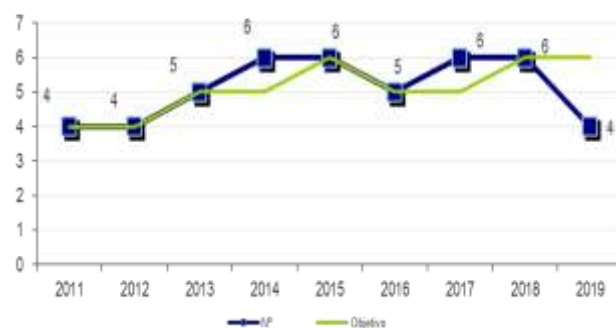
8b8 - Consumo de electricidad



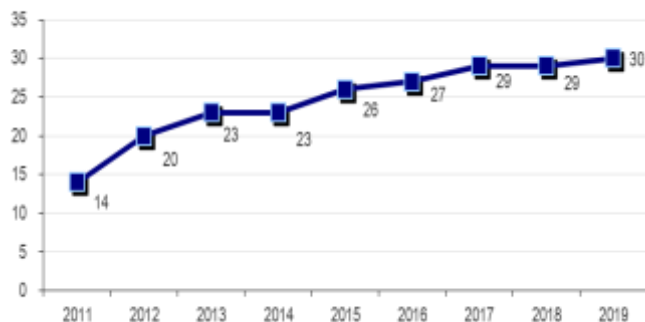
8b5 - Papel reciclado



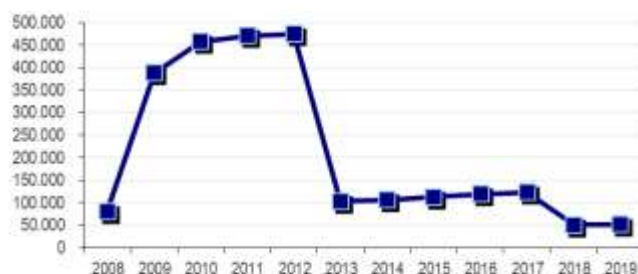
8b7 - Número de mejoras medioambientales



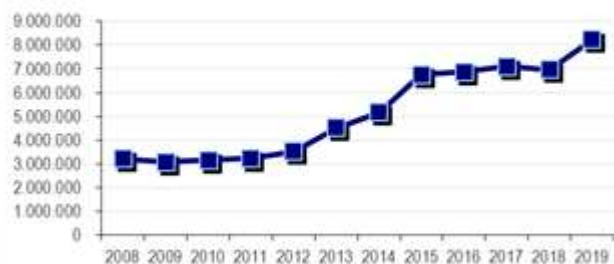
8b4 - Nº de CONVENIOS con aliados



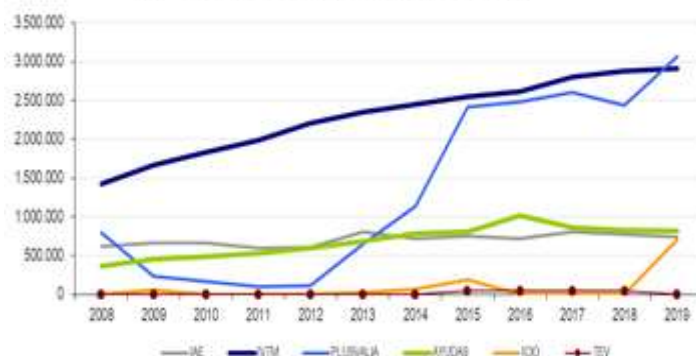
8b11 - Nº DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS



8b9 - IMPORTE DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS SIN IBI



8b10 - IMPORTE SEGMENTADO POR TRIBUTO SIN IBI



Nivel de Excelencia del OA Gestión Tributaria	
Autoevaluación	Evaluación externa/Certificación
2004: 256 puntos	2007: Sello bronce +300 puntos
2008: 474 puntos	2012: Premios Excelencia +400 puntos
2015: 596 puntos	2015: 1er Premio Nacional de Excelencia, Certificación +500. Sello Oro- Recertificación en 2018



Desde 2007: Certificación ISO 9001. AENOR. Alcance: completo a actividades e instalaciones.

Principales actuaciones en Excelencia en los últimos años:

Mantenimiento de la Excelencia	2016	- Plan de Dirección 2016-2019 - Identificación y gestión de los Riesgos estratégicos - Implantación del Protocolo de Coordinación y Comunicación Interna - Implantación de la Carpeta Ciudadana y tramitación electrónica integral - Comienzo del programa Gestrisam Solidaria
	2017	- Integración y unificación de información relevante en SIGA - Revisión en profundidad de la Misión, Visión y Valores Compartidos y Propuesta de Valor. - Creación del Observatorio tributario Andaluz
	2018	- Tercera certificación de la Carta de Servicios por el Ministerio de PT y FP - Renovación Certificación EFQM +500. Sello Oro - Identificación, evaluación y gestión de los riesgos operativos en procesos

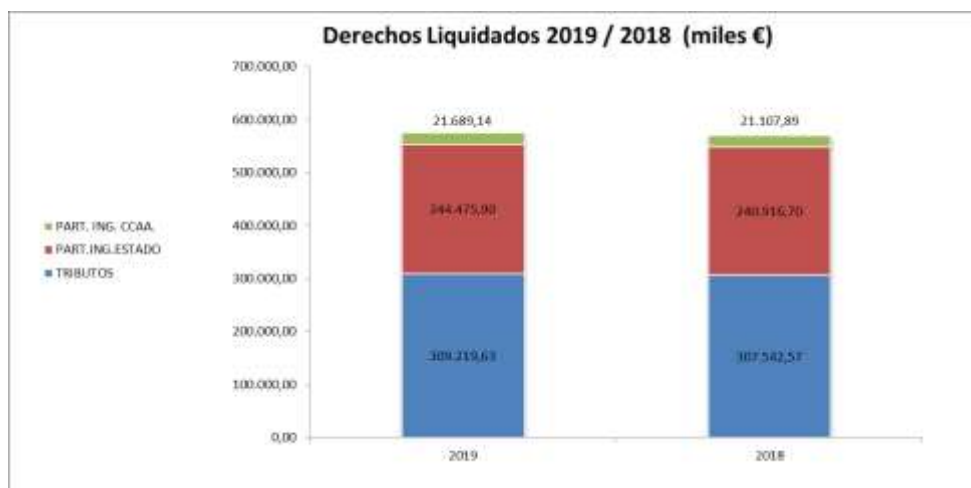
Últimos reconocimientos:

AÑO	OTORGANTE	RECONOCIMIENTO o PREMIO
2019	Ayto. Málaga	Reconocimiento honorífico por renovación del sello EFQM +500.
2019	Ayto. Málaga	Accésit a las Ideas innovadoras Organizativas: Chatbot, asistente virtual
2019	Ayto. Málaga	Primer Premio a la Innovación a la Ciudadanía: Programa EDUCAMOS
2019	Ayto. Málaga	Primer Premio a la Innovación Organizativa: Gestión de Multas
2019	Ayto. Málaga	Primer Premio a la Calidad y Excelencia: Gestión Integral de Indicadores
2018	Ayto. Málaga	Primer Premio a Buenas Prácticas de Mejora de los Servicios 2017: Dinamización del Sistema de Evaluación de la Satisfacción.
2017	MSSSI y FEMP	Mención especial honorífica: Protocolos contra la Violencia de Género para el personal de GESTRISAM y en la Atención al Público.
2017	Fundación Corresponsables	Finalista de los VIII Premios Corresponsables a las iniciativas innovadoras y sostenibles en el ámbito de la R. Social y la Sostenibilidad.
2017	Ayto. Málaga	Buenas Prácticas de Mejora de los Servicios: Protocolos contra la violencia de género y contra el acoso sexual y/o sexista.
2017	AEVAL-Ayto.	Reconocimiento honorífico por lograr el Premio Nacional a la Excelencia.
2016	AEVAL	Primer premio nacional a la Excelencia en la Gestión Pública 2015.
2016	CEX	Seleccionado por el CEX para representar a Andalucía en los Premios Nacionales a las Buenas Prácticas en la Gestión, Comunicación Eficaz.
2016	AEVAL	Sello Oro, Certificación EFQM + 500 puntos.
2016	Novagob	Finalista en los Premios internacionales Novagob Excelencia en el apartado a la igualdad de género: Comisión de Igualdad y Conciliación.

2.1.3.4. Resultados Clave

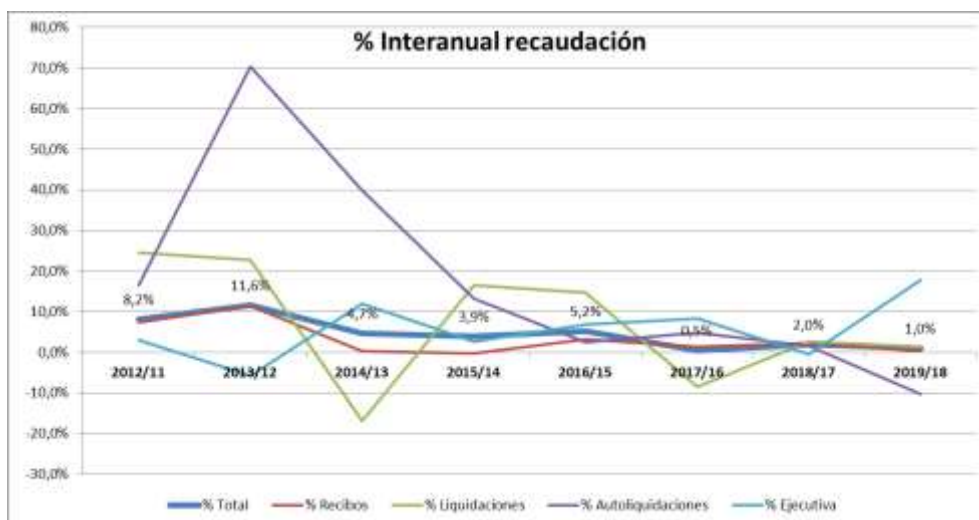
Resultados Clave de la Actividad: resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia (Subcriterio 9a EFQM).

1. Derechos reconocidos

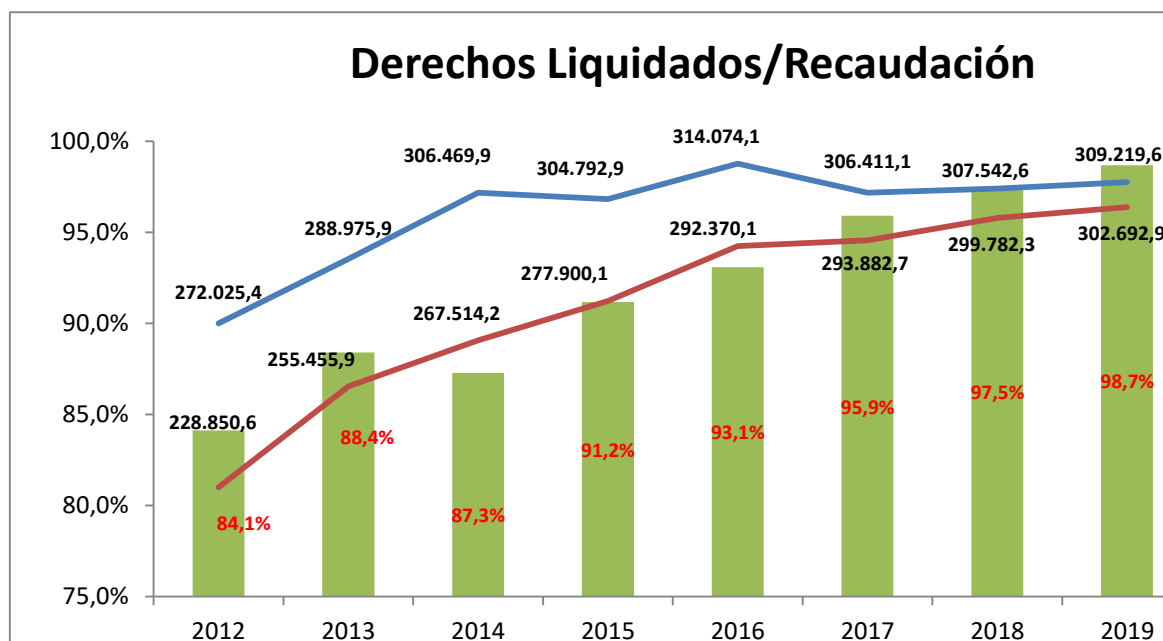


Los derechos reconocidos de recibos representan una media del 63% del total de los importes contraídos por tributos, y son los que marcan la tendencia de la evolución del importe total reconocido que, entre 2015 y 2019 se ha mantenido estable, con ligeros crecimientos.

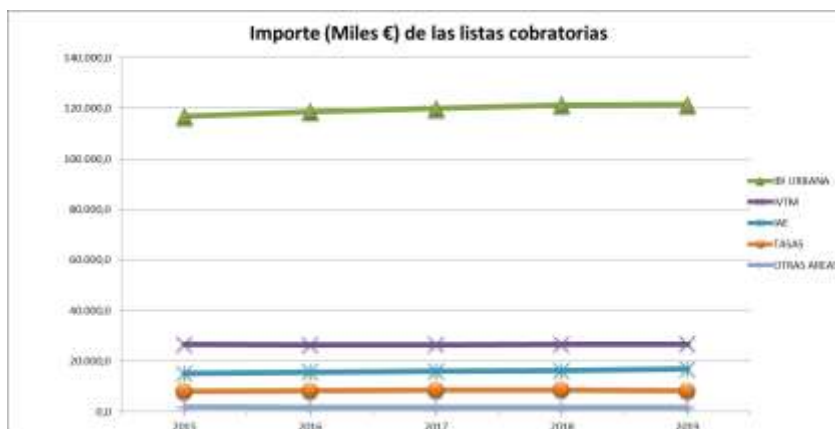
2. Recaudación



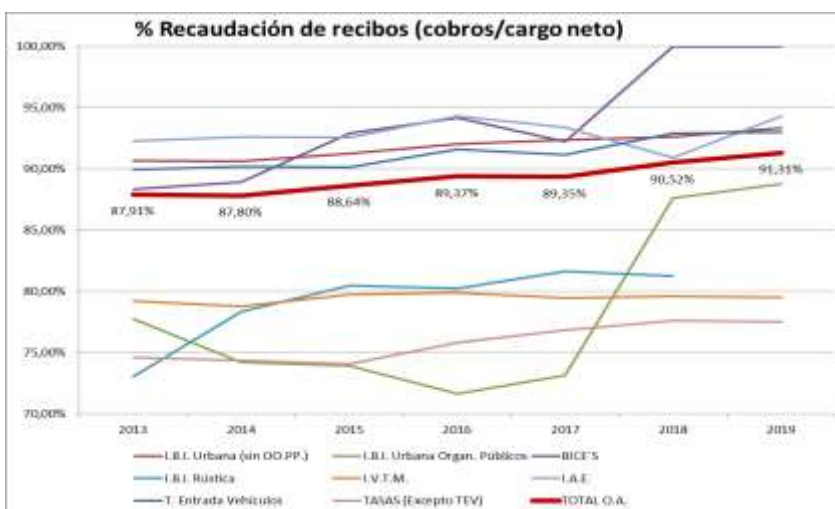
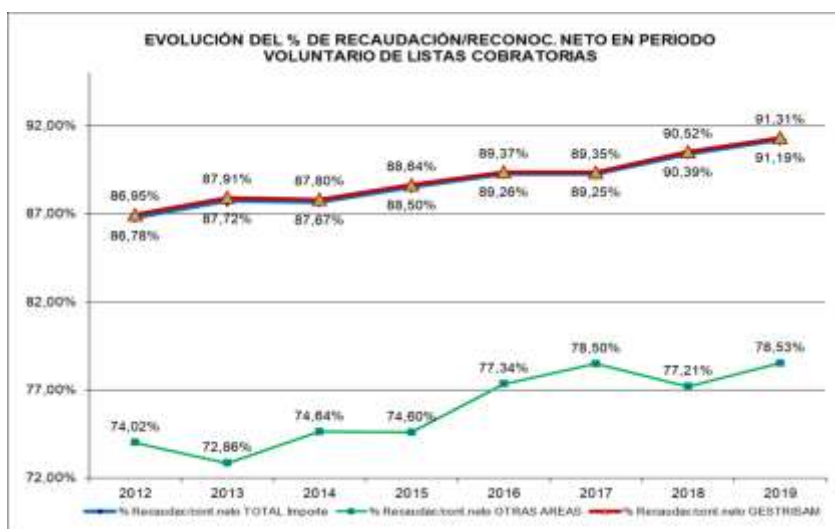
La recaudación de recibos representa una media en torno al 60% del total y es igualmente la que marca la tendencia de la evolución del importe total recaudado. La evolución total está alineada con la de recibos. Existe un 3,3% de media de crecimiento interanual en el periodo 2013-2018. Los crecimientos más bajos se dan en 2017 y 2018.



3. Listas cobratorias



4. Cobros de recibos



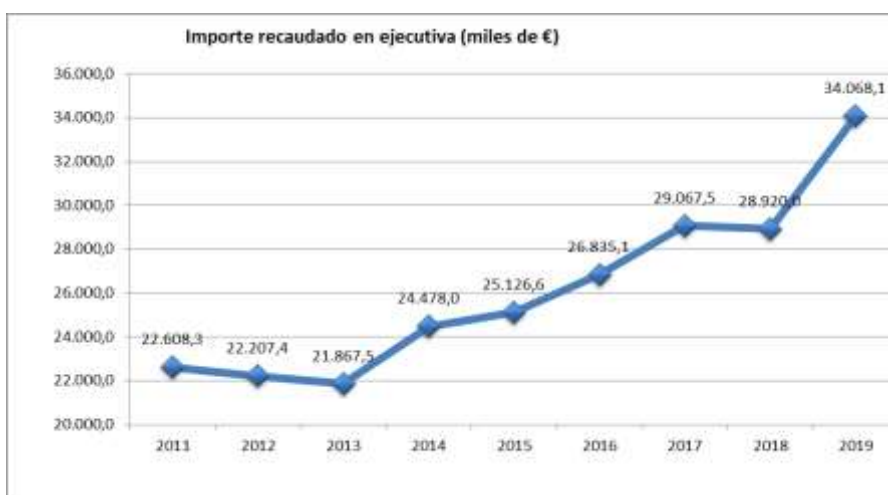
5. Cobros de liquidaciones



6. Domiciliaciones



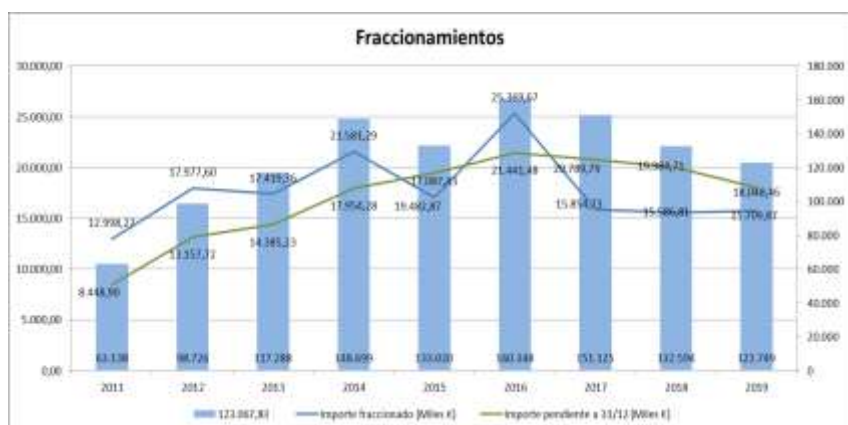
7. Cobros en periodo ejecutivo



8. Pases a ejecutiva



9. Fraccionamientos



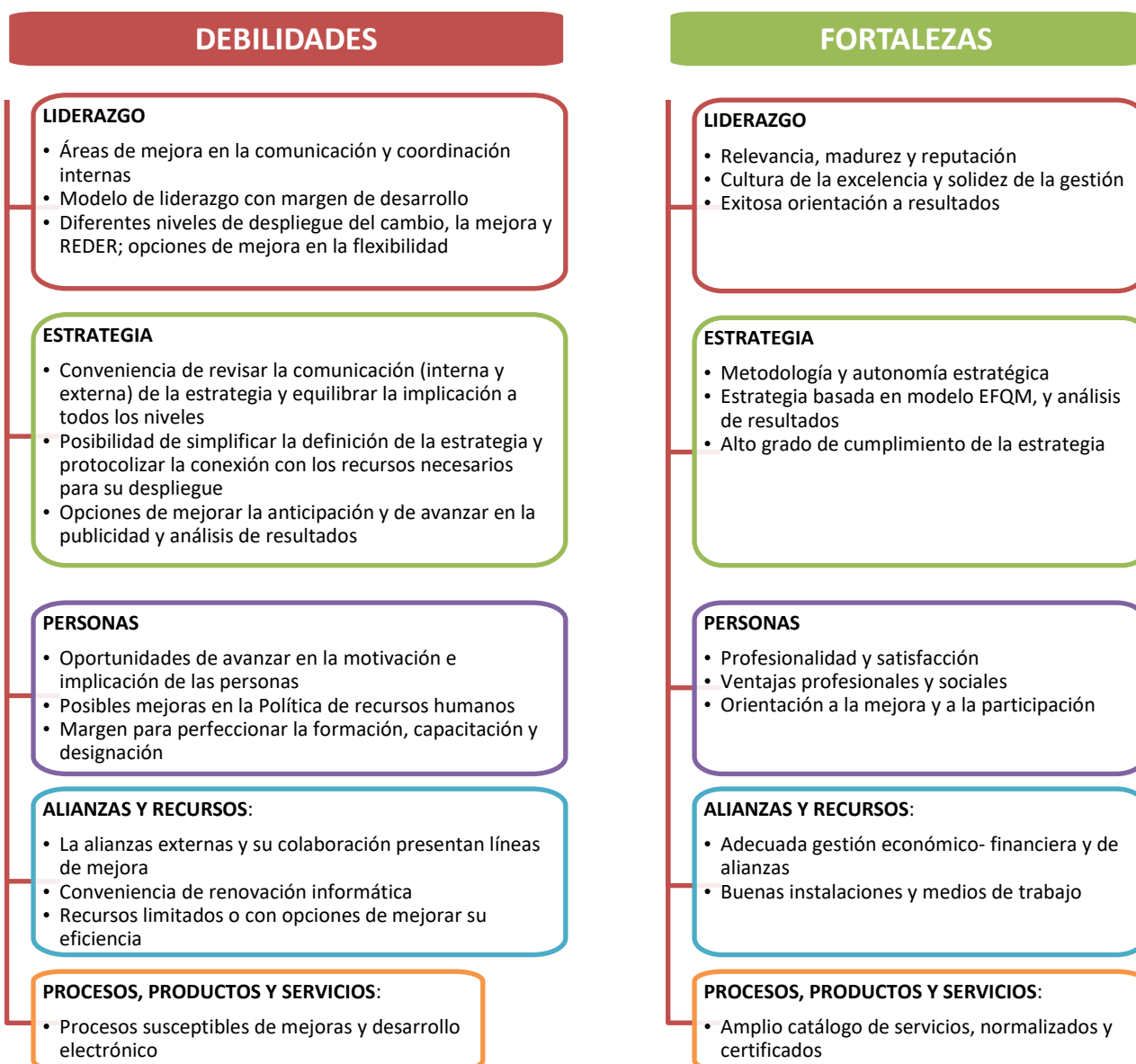
Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad: ayudan a supervisar, interpretar, anticipar y mejorar los posibles resultados estratégicos clave. (Subcriterio 9b EFQM).

(Ver 2.1.2. Resultados internos de gestión)

3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES



De la evaluación y revisión de los factores internos de nuestra organización, y en base a las conclusiones del análisis DAFO realizado por el grupo de trabajo constituido al efecto, se obtiene, para una posterior determinación de los impactos y análisis mediante la metodología DAFO/CAME, la siguiente relación de Debilidades y Fortalezas, agrupadas de acuerdo con los Agentes Facilitadores definidos en el Modelo EFQM de Excelencia:



4. ANÁLISIS EXTERNO



4. Análisis externo

4.1. Introducción

El análisis externo es una parte fundamental para la elaboración del Plan de Dirección puesto que supone determinar los factores estratégicos del entorno, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades. Este análisis ayuda a evaluar e interpretar mejor el escenario que rodea a nuestra ciudad, nuestro ayuntamiento y por ende al Organismo Autónomo de Gestión Tributaria. Muchos de los datos en los que se basa, al estar obtenidos de información difundida por la Administración central o autonómica, están referidos a 2018, último ejercicio del que se han publicado cifras.

Un adecuado análisis externo permite no desperdiciar oportunidades, minimizar los riesgos y reducir el impacto de cualquier amenaza. Además, establece prioridades para poner en marcha la acción estratégica más adecuada a cada situación y circunstancias.

Los factores y elementos específicos que se analizarán a continuación se circunscriben principalmente en estos ámbitos de estudio:

Población: Crecimiento demográfico, distribución por edad, pirámides poblacionales.

Economía: Inflación, distribución de la renta, producción interna, desempleo, crecimiento económico, turismo, inversión, deuda pública, déficit, etc.

Fiscalidad: Presión fiscal en distintos municipios, comportamiento de los principales tributos locales y transferencias de otras administraciones.

Tecnología: Uso de las tecnologías de la información y de la comunicación tanto en la sociedad como en la Administración Pública.

En los diversos comparativos utilizaremos información a nivel local (Málaga capital así como otras grandes ciudades españolas), provincial, regional y estatal.

Por otro lado, no podemos omitir la consideración de los factores político y legislativo que regulan nuestra actividad con medidas de política fiscal, regulaciones laborales, aspectos financieros, ambiente inversionista, estabilidad política y relaciones internacionales. También se tendrán en cuenta otros aspectos como los patrones culturales de comportamiento y consumo, capacidad adquisitiva (matriculación de vehículos, mercado inmobiliario), nivel educativo, etc.

Para terminar de completar la perspectiva que ofrecerá este análisis externo, resulta recomendable plasmar en el mismo un apartado con **estimaciones y previsiones económicas** que ayudará a conocer los posibles escenarios futuros de cara a mejorar su planificación.

4.2. Demografía

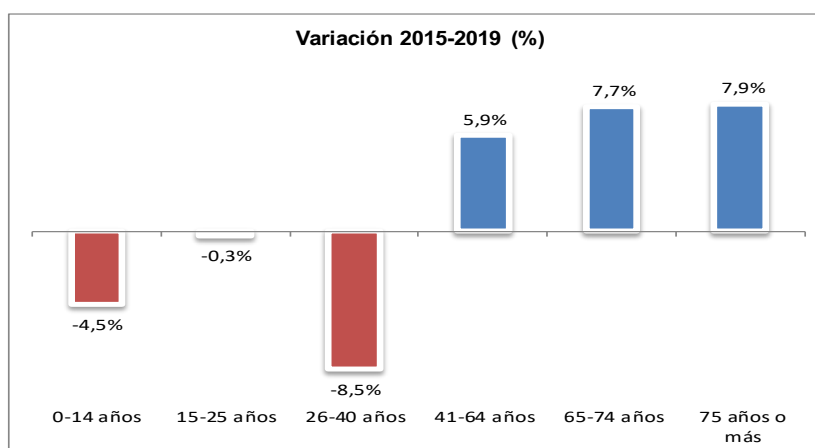
4.2.1. Población Málaga capital

Población por edad

Progresivo envejecimiento de la población malagueña, el grupo comprendido entre los 41 y 64 años es el más numeroso.

	2015	2016	2017	2018	2019
Jóvenes (0-14 años)	92.476	90.788	89.795	89.709	88.314
Adultos 1 (15-25 años)	66.323	65.344	65.140	65.369	66.137
Adultos 2 (26-40 años)	129.496	126.530	122.425	120.325	118.430
Adultos 3 (41-64 años)	190.372	193.106	195.703	198.801	201.616
Mayores 1 (65-74 años)	51.182	51.394	52.962	54.660	55.104
Mayores 2 (75 años o más)	43.098	43.907	43.981	44.968	46.493
Total Población	572.947	571.069	570.006	573.832	576.094

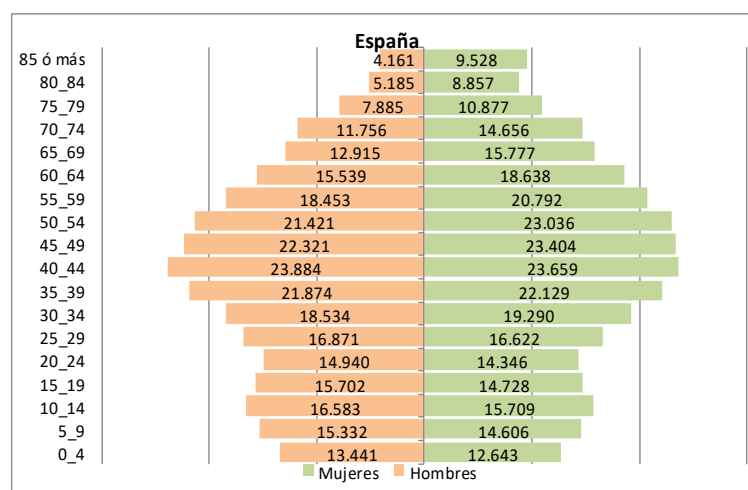
Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)



Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

Los grupos de más edad, a partir de 41 años, son los únicos que crecen, especialmente el grupo de 65 a 74 años.

Pirámide de población de Málaga capital (2019)



Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

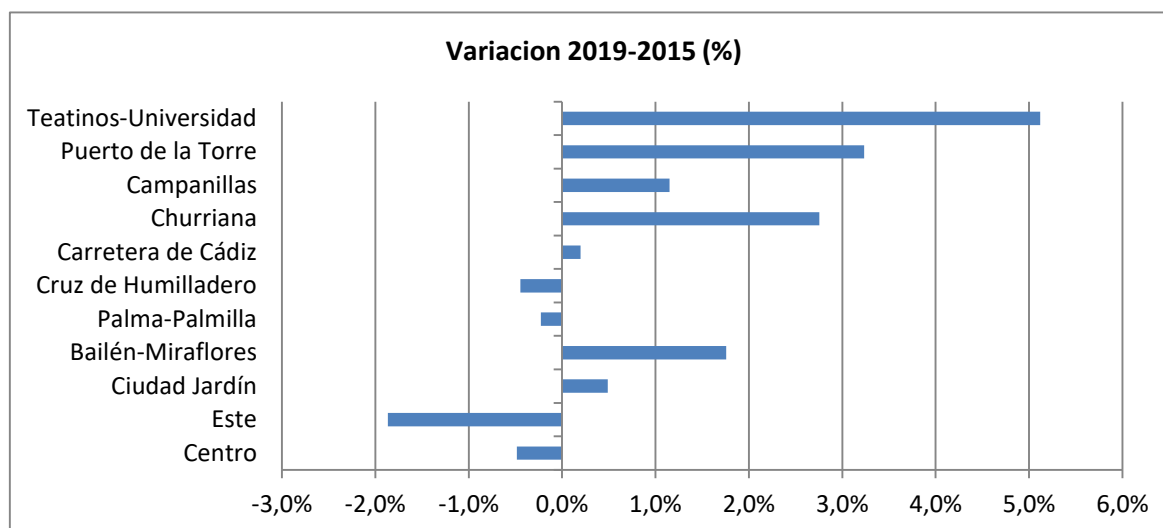
Población por Distritos

Los Distritos más poblados de la ciudad son Carretera de Cádiz, Cruz de Humilladero y Centro, concentrando entre los tres prácticamente el 50% de la población.

	2015	2016	2017	2018	2019
Centro	81.655	81.055	80.673	81.229	81.259
Este	56.992	56.456	56.108	56.137	55.929
Ciudad Jardín	36.511	36.377	36.212	36.508	36.689
Bailén-Miraflores	60.586	60.357	60.310	60.800	61.650
Palma-Palmilla	30.949	30.727	30.378	30.882	30.879
Cruz de Humilladero	86.422	85.884	85.617	85.960	86.037
Carretera de Cádiz	115.136	114.758	114.664	115.212	115.365
Churriana	19.635	19.547	19.622	19.913	20.176
Campanillas	18.670	18.681	18.678	18.768	18.885
Puerto de la Torre	29.989	30.292	30.524	30.781	30.959
Teatinos-Universidad	36.402	36.935	37.220	37.642	38.266
Total Población	572.947	571.069	570.006	573.832	576.094

Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

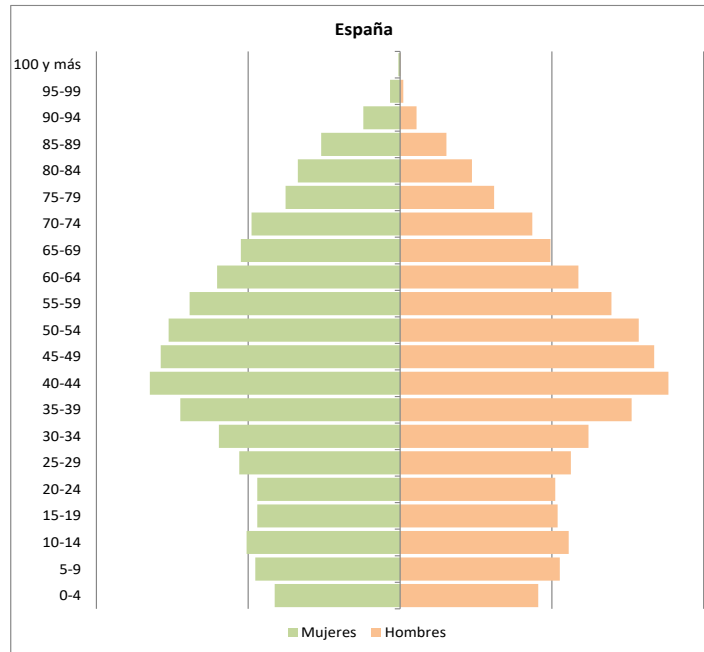
Los Distritos de Teatinos-Universidad y Puerto de la Torre son los que más han crecido porcentualmente en el periodo 2015-2019.



4.2.2. Población en otros ámbitos territoriales

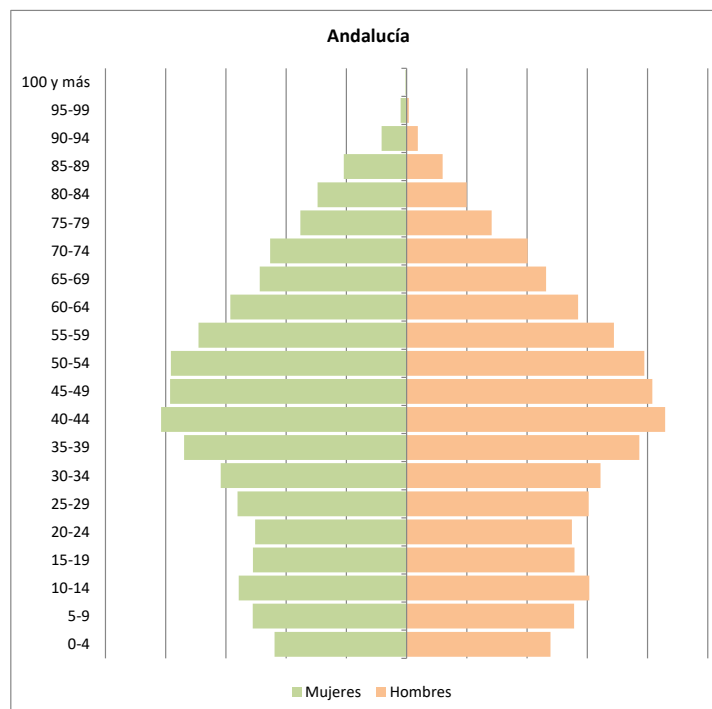
Los patrones de estructura piramidal son similares a otros ámbitos territoriales.

Pirámide poblacional España (2019)



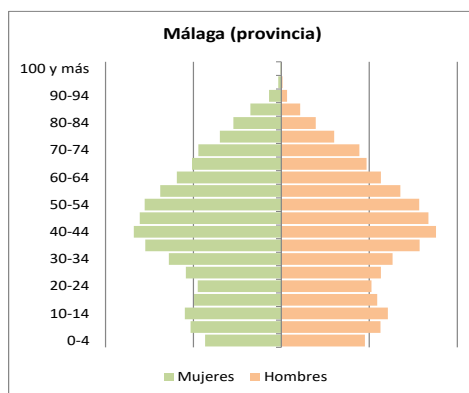
Fuente: Estadísticas del Padrón Continuo 2019. INE

Pirámide poblacional Andalucía (2019)



Fuente: Estadísticas del Padrón Continuo 2019. INE

Pirámide poblacional de Málaga provincia (2019)



Fuente: Estadísticas del Padrón Continuo 2018. INE

4.2.3. Proyección poblacional 2020-2023

La tendencia demográfica de la provincia de Málaga es positiva (al contrario que en Córdoba y Jaén) y su posible aumento poblacional es con bastante diferencia el mayor de las provincias andaluzas para este periodo.

	2020		2023		Variación		
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Total
ESPAÑA	23.052.937	24.025.320	23.291.661	24.395.230	238.724	369.910	608.634
ANDALUCÍA	4.177.691	4.287.286	4.209.668	4.332.389	31.977	45.103	77.080
Almería	362.178	353.400	373.318	363.879	11.140	10.479	21.619
Cádiz	620.702	630.666	620.529	632.916	-174	2.251	2.077
Córdoba	383.957	398.020	380.434	394.506	-3.523	-3.515	-7.038
Granada	455.388	464.564	456.922	467.044	1.534	2.480	4.014
Huelva	259.321	266.756	260.816	270.507	1.495	3.751	5.246
Jaén	311.671	316.660	305.422	310.620	-6.249	-6.040	-12.290
Málaga	830.180	860.283	856.161	891.175	25.980	30.891	56.872
Sevilla	954.293	996.936	956.066	1.001.742	1.774	4.806	6.580

Fuente: INE

4.3. Economía

4.3.1. Presión fiscal

La carga o presión fiscal global de un país son los impuestos y cotizaciones sociales recaudados por las administraciones públicas y las instituciones europeas. En general, la presión fiscal se expresa en función del PIB, es decir, se mide en términos de la relación entre impuestos y cotizaciones sociales y PIB.

PRESIÓN FISCAL EN ESPAÑA					
CONCEPTOS	2014	2015	2016	2017(P)	2018 (A)
Porcentaje de PIB					
Impuestos s/la producción y las importaciones	11,67	12,03	11,81	11,82	11,96
Impuestos corrientes s/ renta, patrimonio, etc.	10,18	10,11	9,91	10,17	10,68
Impuestos s/ el capital	0,55	0,59	0,57	0,49	0,46
Cotizaciones sociales	12,53	12,25	12,16	12,27	12,42
Ajuste por recaudación incierta	-0,42	-0,45	-0,34	-0,27	-0,31
PRESIÓN FISCAL	34,51	34,53	34,12	34,47	35,21
PIB utilizado (Millones €)	1.037.820	1.081.165	1.118.743	1.166.319	1.208.248

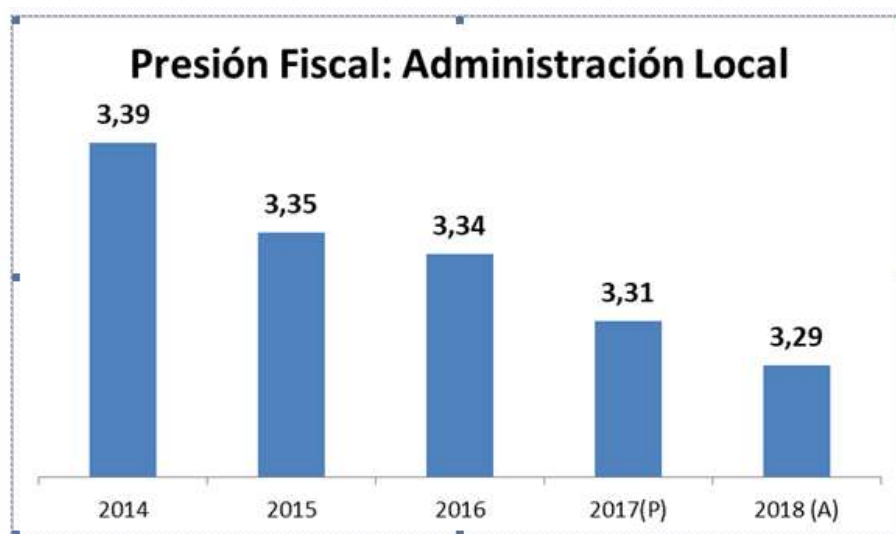
(A) Avance; (P) Provisional
Fuente: Intervención General de la Administración del Estado

En el periodo de 2014 a 2018 la presión fiscal se incrementó en 0,70 puntos porcentuales al pasar de 34,52 en el ejercicio de 2014 al 35,21 de 2018. Este aumento se concreta en el último ejercicio donde se produce un avance de 0,74 puntos porcentuales, principalmente por los recursos correspondientes al Estado.

DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL DE LA PRESIÓN FISCAL					
CONCEPTOS	2014	2015	2016	2017(P)	2018 (A)
Porcentaje de PIB					
Administración Central	14,98	15,06	14,51	14,47	14,99
Administración Regional	4,63	4,74	4,90	5,16	5,22
Administración Local	3,39	3,35	3,34	3,31	3,29
Fondos de la Seguridad Social	11,37	11,15	11,13	11,31	11,49
Total Administraciones Públicas	34,37	34,30	33,89	34,25	34,99
Recursos pagados a las Instituciones de la UE	0,15	0,23	0,23	0,22	0,22
Total	34,52	34,53	34,12	34,47	35,21
PIB utilizado	1.037.820	1.081.165	1.118.743	1.166.319	1.208.248

(A) Avance; (P) Provisional
Fuente: Intervención General de la Administración del Estado

La presión fiscal de la administración Local se sitúa en el 3,29 % con un descenso de 0,02 puntos del PIB: La mayor parte de los recursos de este subsector, el 68%, son impuestos sobre la producción y las importaciones, los impuestos sobre la renta y patrimonio representan el 24,5% y los impuestos sobre el capital el 6,8%.



4.3.2. Capacidad o necesidad de financiación

CAPACIDAD O NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS					
CONCEPTOS	2014	2015	2016	2017(P)	2018 (A)
Porcentaje del PIB					
Recursos no financieros	38,9	38,5	37,7	37,9	38,9
Empleos financieros	44,8	43,8	42,2	41,0	41,3
Capacidad / necesidad de financiación	-5,9	-5,3	-4,5	-3,1	-2,5
Saldo neto de las ayudas a inst. financieras	-0,1	-0,1	-0,2	0,0	0,0
Capacidad / necesidad de financiación sin ayuda a las IIFF	-5,8	-5,2	-4,3	-3,1	-2,5

(A) Avance; (P) Provisional

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado

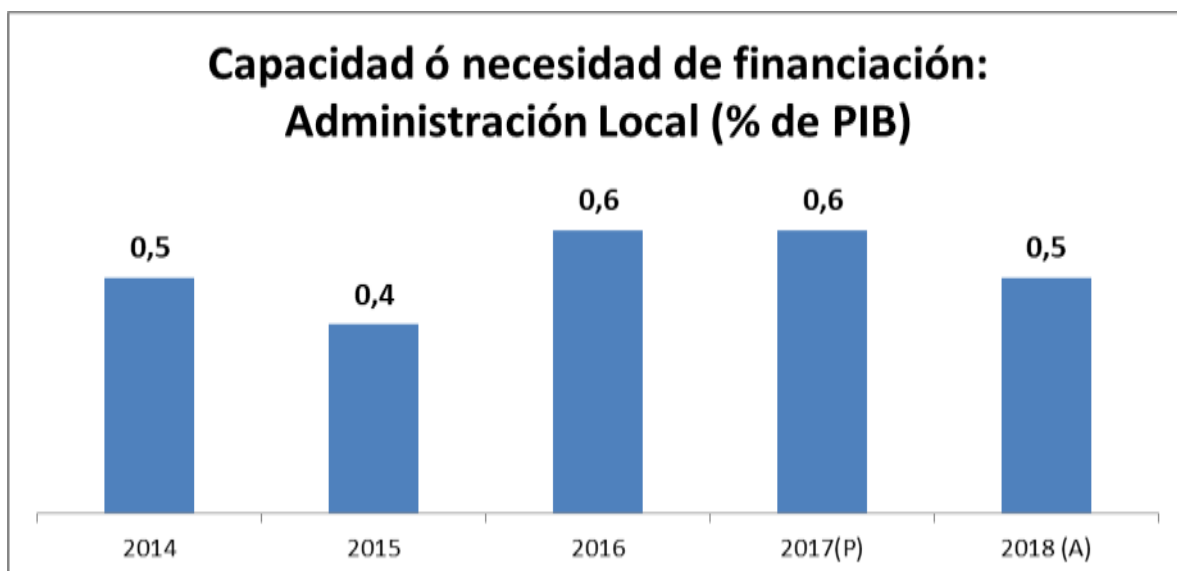
El subsector de la Administración Central ha cerrado el ejercicio 2018, con un resultado negativo de 16.376 millones y equivalente al 1,4% del PIB. El déficit del Estado ha sido de 17.706 millones, inferior en un 21,0% al obtenido en 2017, mientras que las unidades institucionales que componen los Organismos de la administración central han obtenido un superávit de 1.330 millones frente a un resultado positivo de 381 millones en 2017.

DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL DE LA CAPACIDAD O NECESIDAD DE FINANCIACIÓN AAPP					
SUBSECTORES	2014	2015	2016	2017(P)	2018 (A)
Porcentaje del PIB					
Administración Central	-3,7	-2,8	-2,6	-1,9	-1,4
Administración Regional	-1,8	-1,7	-0,9	-0,3	-0,2
Administración Local	0,5	0,4	0,6	0,6	0,5
Fondos de la Seguridad Social	-1,0	-1,2	-1,6	-1,5	-1,4
Administraciones Públicas	-6,0	-5,3	-4,5	-3,1	-2,5
Saldo neto de las ayudas a las IIFF	-0,1	-0,1	-0,2	0,0	0,0
Total Administraciones Públicas sin ayuda a las IIFF	-5,9	-5,2	-4,3	-3,1	-2,5
PIB utilizado (Millones €)	1.037.820	1.081.165	1.118.743	1.166.319	1.208.248

(A) Avance; (P) Provisional

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado

El subsector de la Administración Local, ha obtenido resultados positivos en todos los años de esta serie. Los mejores resultados se registraron en 2017 con un superávit de 7.139 millones, en segundo lugar en 2016 con un superávit de 6.985 millones y en tercer lugar en 2018, que cerró con un resultado positivo de 6.292 millones.



4.3.3. Endeudamiento

A finales del año 2018 la Deuda Pública ascendía a 1.173.109 millones de euros, cifra superior en un 2,5% al stock a finales de 2017, con 1.144.425 millones, y en un 12,6% al de 2014, con 1.041.624 millones. La ratio deuda pública / PIB se situó en el 97,1%, con un descenso de 1,0 puntos porcentuales respecto al nivel de 2017 y un aumento de 3,3 puntos respecto a 2014.

DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL DE LA DEUDA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Millones €)					
CONCEPTOS	2014	2015	2016	2017	2018
Administración Central	902.482	940.450	969.577	1.010.779	1.047.272
Administración Regional	237.941	263.269	277.001	288.107	293.128
Administración Local	38.329	35.151	32.238	29.077	25.780
Fondos de la Seguridad Social	17.188	17.188	17.173	27.393	41.194
Consolidación Subsect de las AA.PP.	-154.316	-182.124	-188.769	-210.931	-234.265
DEUDA AA.PP. SEGÚN PDE	1.041.624	1.073.934	1.107.220	1.144.425	1.173.109

(A) Avance; (P) Provisional
Fuente: Intervención General de la Administración del Estado y Banco de España

Por su parte, el subsector de Administración Local tiene un volumen de deuda viva a finales de 2018 de 25.780 millones, inferior en un 11,3% al de 2017, 3.297 millones menos, con un total de 29.077 millones, y del 32,7% si se compara con el año 2014 que fue de 38.329 millones, lo que implica una reducción de 12.549 millones.

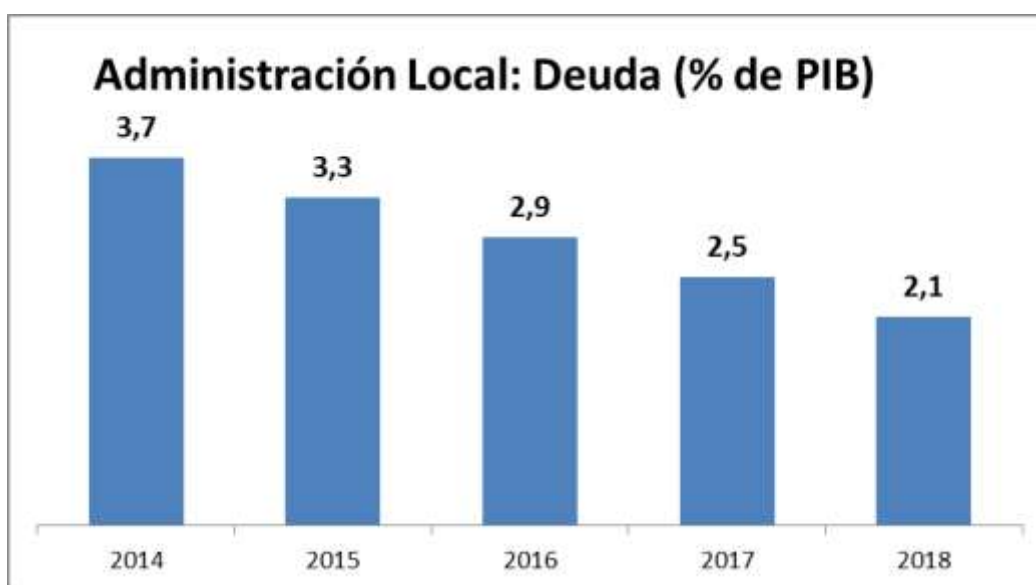
DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL DE LA DEUDA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

	2014	2015	2016	2017	2018
Administración Central	87,0	87,0	86,7	86,7	86,7
Administración Regional	22,9	24,4	24,8	24,7	24,3
Administración Local	3,7	3,3	2,9	2,5	2,1
Fondos de la Seguridad Social	1,7	1,6	1,5	2,3	3,4
Consolidación Subsect de las AA.PP.	-14,9	-16,8	-16,9	-18,1	-19,4
DEUDA AA.PP. SEGÚN PDE	100,4	99,3	99,0	98,1	97,1
PIB utilizado	1.037.820	1.081.165	1.118.743	1.166.319	1.208.248

(A) Avance; (P) Provisional

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado y Banco de España

Las Corporaciones Locales son la única administración que ha reducido su deuda. En términos del PIB, la ratio de deuda/PIB de este subsector se ha situado en el 2,1%, con un descenso de 0,4 puntos porcentuales respecto a 2017 y de 1,6 puntos respecto a 2014.



4.3.4. Formación bruta de capital fijo

Este concepto comprende las adquisiciones menos las cesiones de activos fijos realizadas por los productores residentes durante un período de tiempo determinado, más ciertos incrementos del valor de los activos no producidos derivados de la actividad productiva de las unidades de producción o de las unidades institucionales. Los activos fijos son activos producidos utilizados en la producción durante más de un año.

Las inversiones llevadas a cabo por el sector de las Administraciones Públicas se han incrementado un 14,1% en el período 2014-2018, desde un volumen de 22.299 millones en 2014 hasta 25.442 millones en 2018.

La evolución de la rúbrica en estos años está afectada por los siguientes hechos: las operaciones de reclasificación como administraciones públicas realizadas en los años 2015 y 2016, que han afectado en mayor medida al subsector de las Comunidades Autónomas, y los efectos de la aplicación de la Ley Orgánica 2/2012 de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera sobre el subsector de Corporaciones Locales.

FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (Millones €)					
CONCEPTOS	2014	2015	2016	2017(P)	2018 (A)
Administración Central	6.880	7.969	6.845	7.085	7.899
Administración Regional	9.870	12.729	9.556	10.196	10.747
Administración Local	5.381	6.291	5.146	5.590	6.634
Fondos de la Seguridad Social	168	107	139	148	162
Total FBCF de las AA.PP.	22.299	27.096	21.686	23.019	25.442

(A) Avance; (P) Provisional

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado

FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS					
CONCEPTOS	2014	2015	2016	2017(P)	2018 (A)
Administración Central	30,9	29,4	32,3	31,6	31,6
Administración Regional	44,3	47,0	43,7	44,1	44,1
Administración Local	24,1	23,2	23,4	23,7	23,7
Fondos de la Seguridad Social	0,7	0,4	0,6	0,6	0,6
Total FBCF de las AA.PP.	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(A) Avance; (P) Provisional

Fuente: Intervención General de la Administración del Estado

4.3.5. Indicador de confianza empresarial armonizado

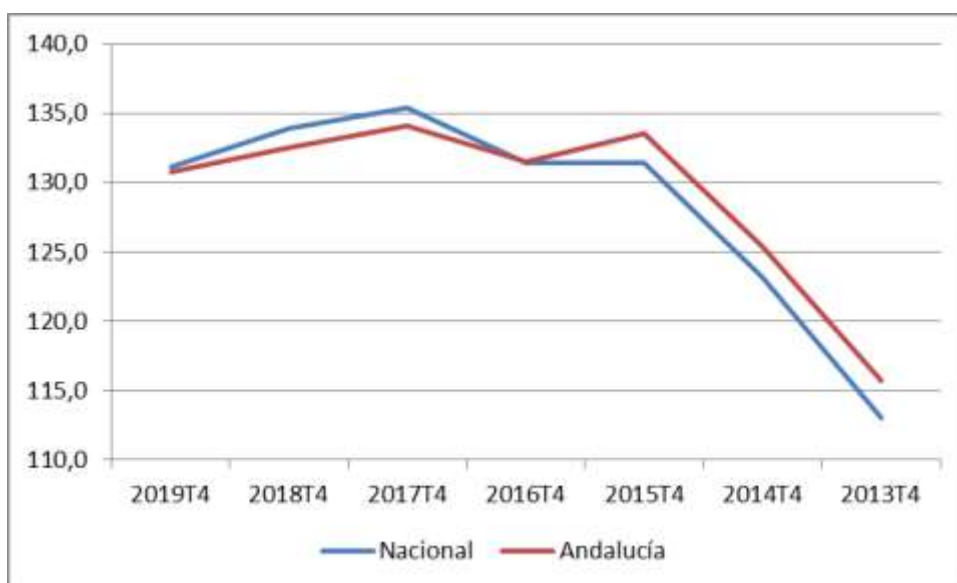
Los Indicadores de confianza empresarial se elaboran con carácter trimestral desde 2012 con el objetivo de conocer, en un momento determinado, la visión que tienen los responsables de los establecimientos sobre la situación y expectativas de su negocio. La encuesta recoge las opiniones de los gestores de los establecimientos respecto a la marcha de su negocio.

El índice mejora casi constantemente hasta 2017, con caídas en los años siguientes en los que llega a bajar hasta 131 en 2019.

Unidades: Índice

ICEA	2019T4	2018T4	2017T4	2016T4	2015T4	2014T4	2013T4
Nacional	131,1	133,9	135,4	131,4	131,4	123,2	113,0
Andalucía	130,8	132,5	134,1	131,5	133,5	125,4	115,7

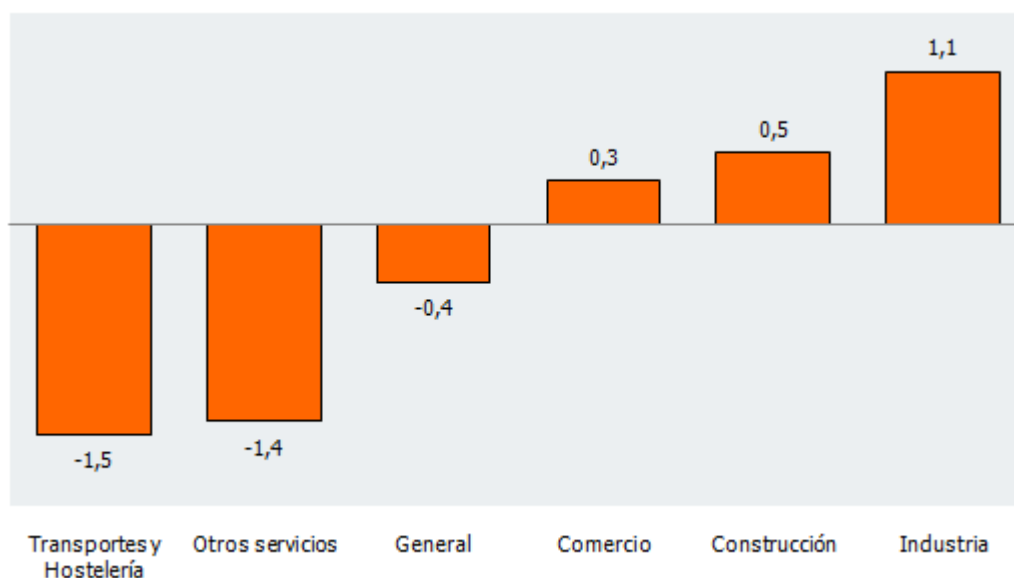
Fuente: Instituto Nacional de Estadística



El Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía ha publicado los resultados relativos al **primer trimestre de 2019, por sectores de actividad**.

La confianza de los gestores de los establecimientos ha disminuido para los *transportes y hostelería* y *otros servicios*, mientras que para la *industria*, el *comercio* y la *construcción* ha subido.

Tasa de variación del Índice de Confianza Empresarial Armonizado por sectores de actividad en Andalucía. Primer trimestre de 2019



El sector de transportes y hostelería es el que refleja la mayor caída de la confianza empresarial en el primer trimestre de 2019 alcanzando el Índice de Confianza Empresarial Armonizado los 131,3 puntos, lo que supone una tasa de variación respecto al cuarto trimestre de 2018 del -1,5%. Por su parte, la industria es la que presenta el mayor crecimiento con un 1,1%.

Los balances de situación por sectores de actividad son favorables en construcción y en industria y desfavorables en comercio, en transporte y hostelería y otros servicios. La expectativa registra una mejora en industria, se mantiene estable en construcción y empeora en el resto de los sectores.

4.3.6. Turismo

En nuestra región el sector turístico tiene un papel relevante, como señalan las estadísticas. Las últimas cifras disponibles indican que el turismo fue responsable de un alto porcentaje de la producción total andaluza y del empleo.

Málaga se ha confirmado como un destino sostenible y de calidad y se ha marcado como estrategia imprescindible buscar nuevos nichos de mercado que permitan reforzar el crecimiento en los principales mercados emisores.

Durante estos años el sector turístico de Málaga se ha convertido en un ejemplo de calidad. Entre otros logros, cabe destacar la obtención del sello ISO-9001 en todas las oficinas de turismo o la certificación de las oficinas y el Convention Bureau con la Q de calidad. La oficina de turismo de la plaza de la Marina fue la primera de Andalucía en lograr esta distinción.

Gasto Medio Diario

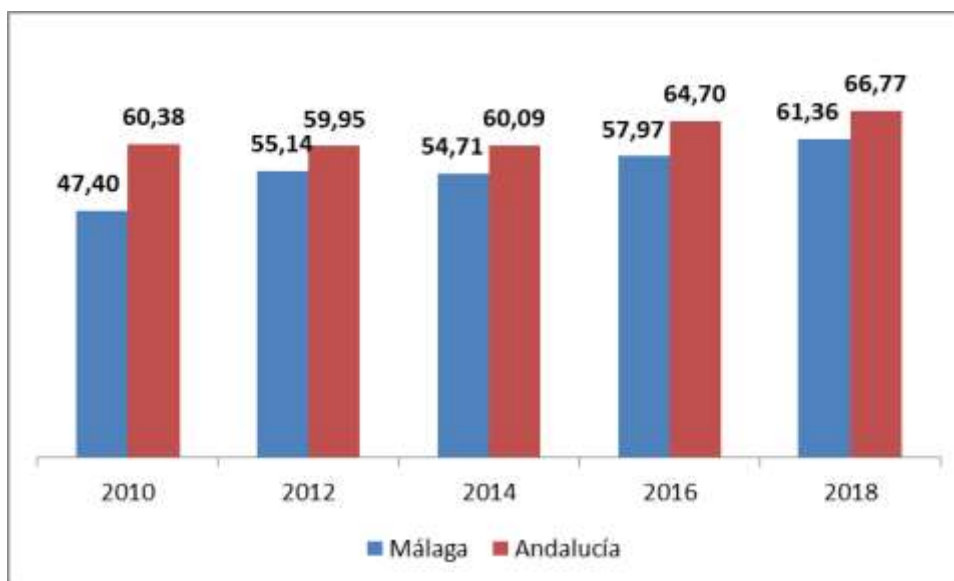
La ciudad de Málaga es el destino urbano que más ha crecido en España en la última década.

El gasto medio diario de los turistas se sitúa por debajo del valor de la media de Andalucía en los años considerados.

En los ejercicios de 2017 y 2018 se produce un repunte en Málaga del gasto medio diario con tasas de variación interanual superiores a la media andaluza, pese a registrarse un ligero descenso en ese último año.

GASTO MEDIO DIARIO POR PROVINCIAS (€)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Almería	52,83	46,42	43,61	48,11	51,46	52,59	56,55	60,31	61,50
Cádiz	69,83	68,39	69,54	66,53	66,73	67,21	69,96	69,58	71,03
Córdoba	64,67	56,31	52,82	53,47	58,21	56,04	58,95	62,16	63,97
Granada	72,40	69,43	61,60	60,83	56,72	63,60	65,75	66,18	70,45
Huelva	47,25	46,91	48,36	47,22	47,55	51,84	54,49	58,22	58,61
Jaén	85,19	92,68	92,50	86,15	92,70	87,56	92,12	82,31	85,19
Málaga	47,40	51,52	55,14	55,52	54,71	55,02	57,97	61,88	61,36
Sevilla	75,97	73,02	74,13	73,57	79,08	82,66	81,77	78,89	75,96
Andalucía	60,38	60,20	59,95	59,43	60,09	63,09	64,70	66,09	66,77

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

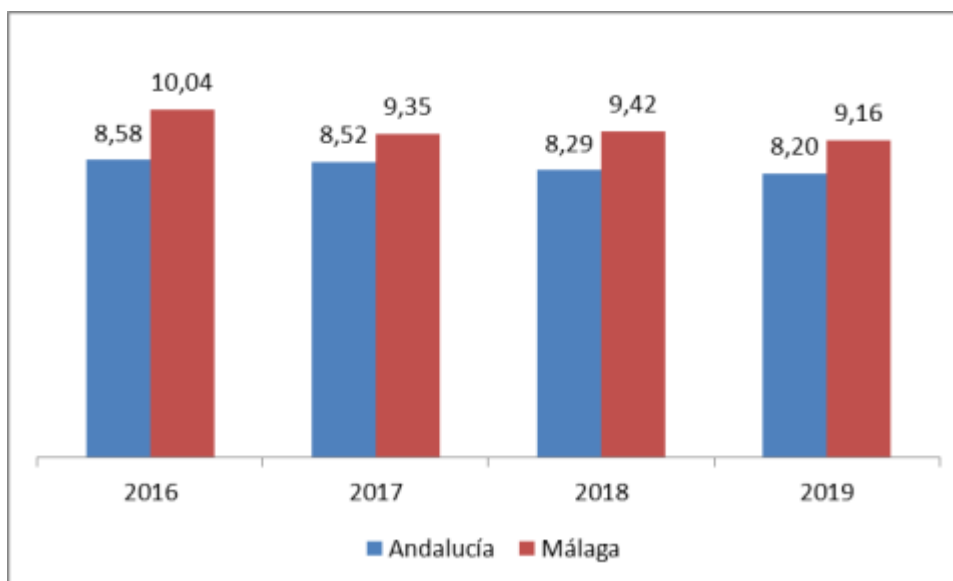


Estancia media

La encuesta de ocupación hotelera ofrece información sobre viajeros, pernoctaciones y estancia media. También proporciona estimaciones del número de establecimientos abiertos, plazas, grado de ocupación y empleo del sector según categoría del establecimiento

La encuesta de ocupación hotelera presenta estancias más largas en Málaga que en el resto de provincias andaluzas. Esta misma situación se produce al comparar con los días de estancia media a nivel nacional.

(En días)	2016	2017	2018	2019
Andalucía	8,58	8,52	8,29	8,20
Almería	6,99	7,73	7,75	7,88
Cádiz	6,85	6,71	6,42	6,31
Córdoba	3,74	3,51	3,29	3,19
Granada	5,40	5,28	5,15	5,10
Huelva	7,21	7,92	8,10	7,79
Jaén	2,75	2,89	2,62	2,55
Málaga	10,04	9,35	9,42	9,16
Sevilla	3,34	3,40	3,37	3,35



Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía (ECTA)

Si los días de permanencia del turismo sitúan a Málaga en la cabeza de Andalucía, también destaca la provincia de Málaga en cuanto al número de turistas.

PORCENTAJE DE TURISTAS POR PROVINCIAS

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Almería	7,5	7,8	8,7	8,7	8,5	8,4	8,1	8,1	8,4
Cádiz	14,6	15	15,2	15,5	15,7	15,4	15,3	15,5	15,5
Córdoba	5	5,3	6,2	5,9	6,2	5,8	6,2	6,3	6
Granada	14,1	15,4	15	15,3	16,1	15,8	15,6	14,9	15,3
Huelva	8	6,9	7,3	7,7	7,2	7,3	7,4	7,5	7,5
Jaén	3,4	2,8	2,5	2,3	2,2	2,6	2,7	2,7	2,7
Málaga	34,7	34,3	32,8	32,9	32,2	32,5	31,8	32,0	31,4
Sevilla	12,8	12,5	12,4	11,6	11,9	12,3	12,9	12,9	13,2
Andalucía	100	100	100	100	100	100	100	100	100

La provincia de Málaga recibe a más de un tercio del total turistas de la Comunidad Autónoma, superando los ocho millones en 2018.



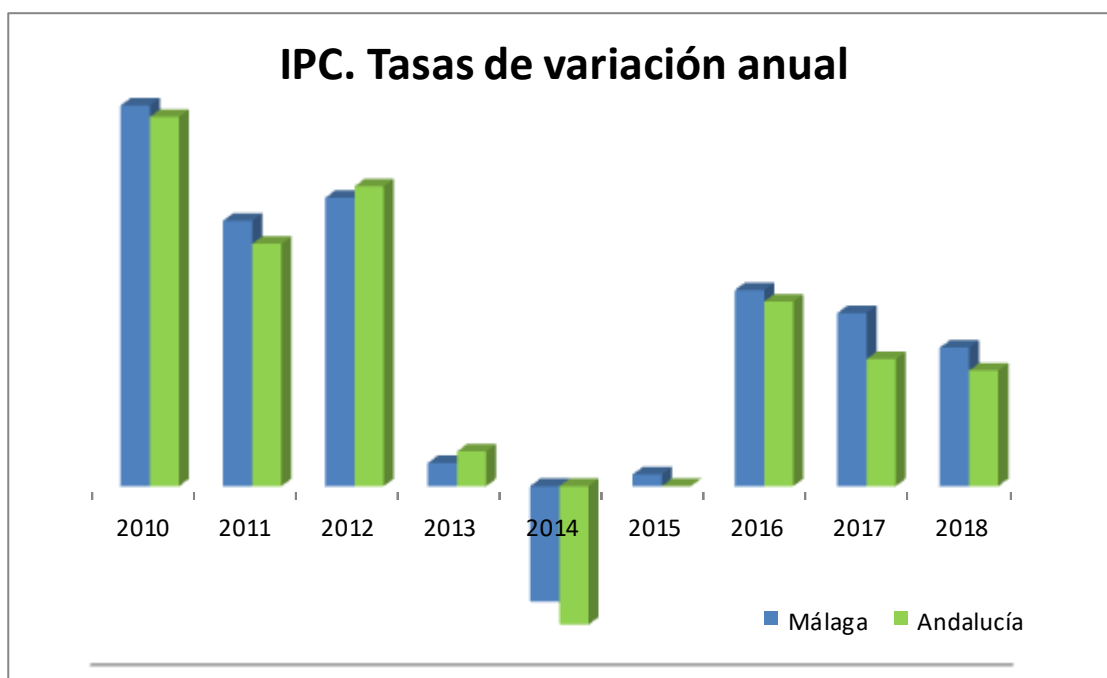
La provincia de Málaga ha hecho los deberes a tenor de los resultados aportados en la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía que elabora el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

En el análisis del primer trimestre del año 2019, se ha colocado a la cabeza de la región como destino más valorado por los turistas recibiendo, junto con Jaén, una valoración de 8,8 en un baremo hasta 10.

Una cifra que supera a la puntuación media otorgada a la Comunidad, a la que los viajeros concedieron un 8,3 a su estancia en la región.

4.3.7. Índice Precios Consumo

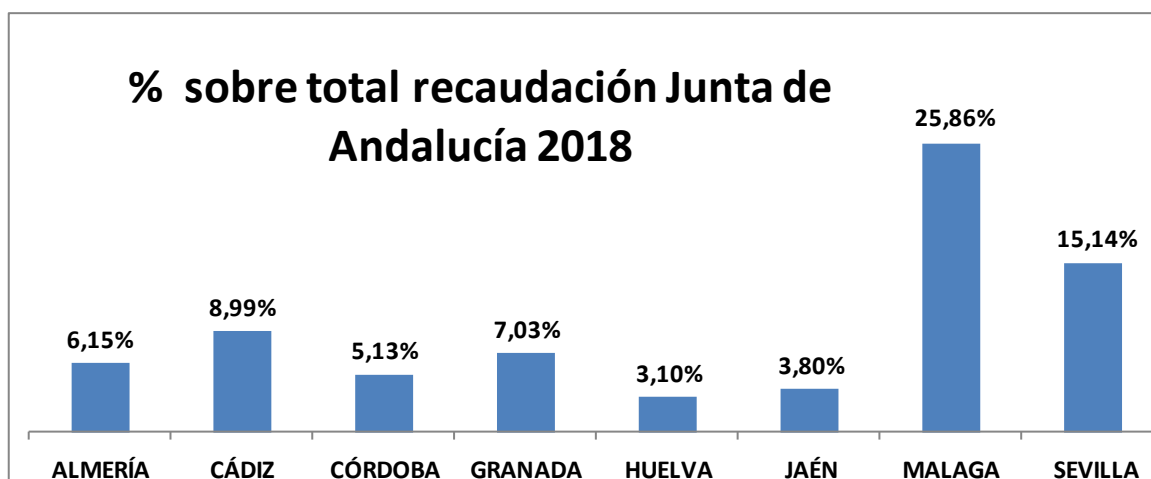
Se observa cierta correlación en las series de IPC referentes a Málaga y Andalucía, descendente a partir de 2016 y manteniendo en todo caso niveles prácticamente similares de evolución



Fuente: INE

4.3.8. Recaudación provincial de los tributos gestionados por la Junta de Andalucía y sus Agencias Administrativas

En términos cuantitativos la recaudación de la provincia de Málaga es muy superior al resto de las provincias. Esta situación se da en gran parte por la recaudación en Transmisiones Patrimoniales y en Actos Jurídicos Documentados.



Fuente: Junta Andalucía. Consejería de Hacienda, Industria y Energía

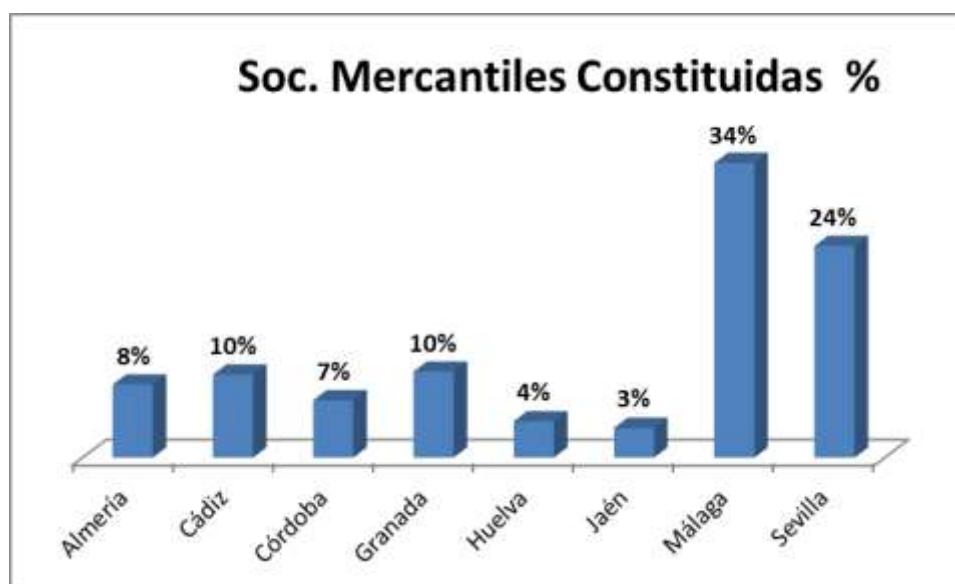
En términos porcentuales la provincia de Málaga aporta a la recaudación total de 2018 casi el 26% del total, le sigue Sevilla con el 15,14% del total recaudado.

4.3.9. Sociedades

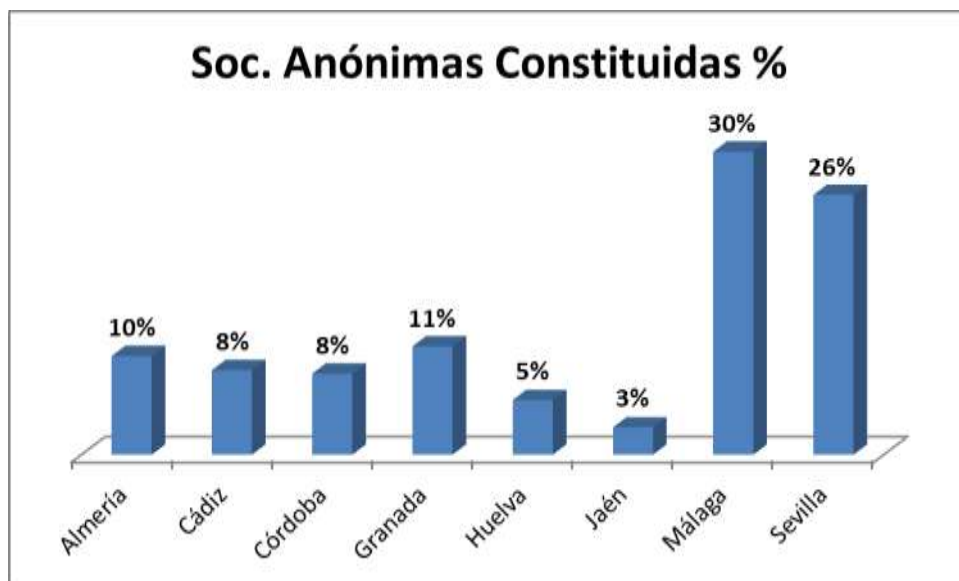
Sociedades mercantiles constituidas según provincia y forma jurídica, 2018.

Se aprecia un destacado peso de la provincia de Málaga en la constitución de sociedades mercantiles, anónimas y limitadas con la creación de alrededor de un tercio del total de las sociedades constituidas en Andalucía en el ejercicio 2018. Se constituyen en 2018 5.429 sociedades mercantiles con un capital suscrito de 204,9 millones de euros.

En el caso concreto de sociedades mercantiles y limitadas el total de sociedades constituidas en Andalucía, Málaga alcanza el 34%.



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

Málaga alcanzó su ritmo tope de creación de empresas entre 2003 y 2005, a una velocidad anual de más de 7.000. En 2006 y 2007 la cifra se mantuvo por encima de las 6.000 y a raíz del estallido de la crisis, en 2008, empezó progresivamente a menguar hasta llegar a un suelo de algo más de 3.500 en 2010. A partir de ese momento empezó a subir de nuevo hasta situarse en los últimos años por encima de las 5.000.

Las cifras de Málaga confirman su pujanza y la reafirman como el motor económico andaluz. De hecho, la provincia vuelve a concentrar, como viene siendo habitual, un tercio de todas las sociedades constituidas en Andalucía.

4.3.10. Vivienda

El sector inmobiliario pasa por una fase favorable en la provincia de Málaga. Los datos, hasta 2018 la sitúan como el tercer mercado más importante del país en transacciones, y casi el más relevante a nivel autonómico.

Compra venta de viviendas

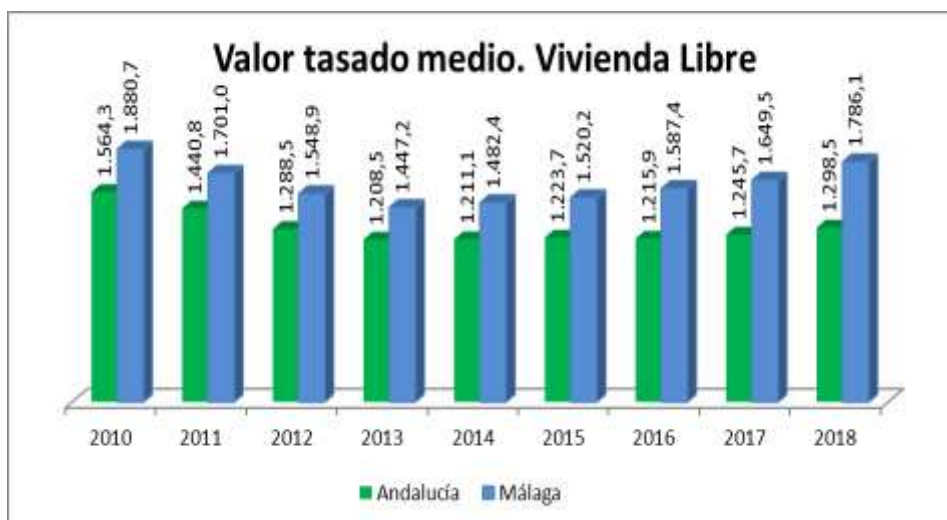
mes de diciembre	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Viviendas: Total Nacional	33.831	32.605	29.508	27.709	25.869	22.463	23.561	23.000	31.120
Vivienda nueva	6.172	5.794	5.168	5.549	7.153	10.815	11.143	10.877	15.589
Vivienda usada	27.659	26.811	24.340	22.160	18.716	11.648	12.418	12.123	15.531
Vivienda libre	30.494	29.324	26.648	25.002	23.105	18.463	20.928	19.960	27.086
Vivienda protegida	3.337	3.281	2.860	2.707	2.764	4.000	2.633	3.040	4.034
01 Andalucía									
Viviendas: Total Andalucía	6.741	6.283	5.677	5.585	5.420	3.908	4.483	4.826	5.794
Vivienda nueva	1.238	1.082	1.031	1.227	1.461	1.827	2.329	2.339	2.945
Vivienda usada	5.503	5.201	4.646	4.358	3.959	2.081	2.154	2.487	2.849
Vivienda libre	6.082	5.670	5.134	5.108	4.935	3.578	4.054	4.264	5.116
Vivienda protegida	659	613	543	477	485	330	429	562	678
29 Málaga									
Viviendas: Total Málaga	2.164	2.123	1.942	2.004	2.121	1.330	1.249	1.580	1.630
Vivienda nueva	399	324	291	405	446	591	626	817	797
Vivienda usada	1.765	1.799	1.651	1.599	1.675	739	623	763	833
Vivienda libre	2.030	1.985	1.841	1.909	2.036	1.253	1.151	1.490	1.490
Vivienda protegida	134	138	101	95	85	77	98	90	140

Notas: Los datos son provisionales desde marzo de 2018. Fuente: Instituto Nacional de Estadística

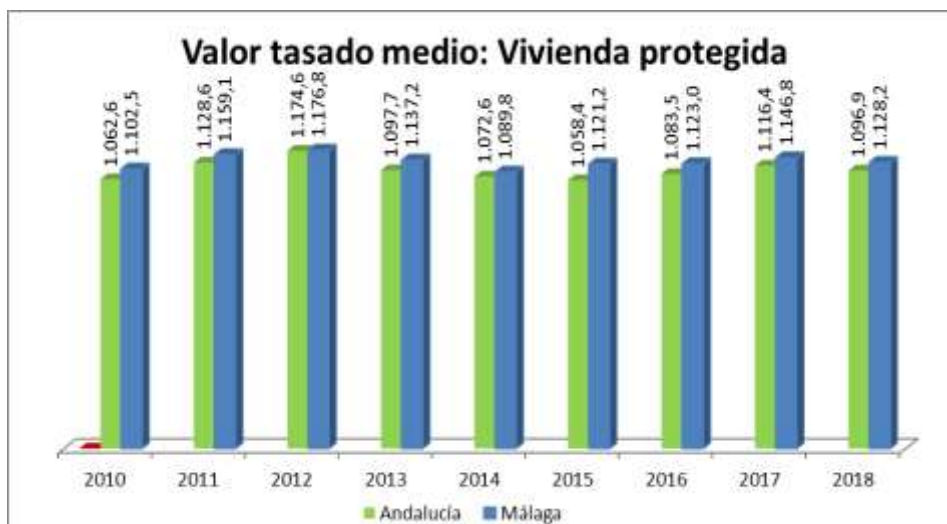
Las cifras apuntan una tendencia positiva en su crecimiento para los próximos años. En el sector abogan por hacer las cosas bien para evitar una nueva burbuja como la que acabó estallando en 2008.



Fuente: Ministerio de Fomento



Fuente: Ministerio de Fomento



Fuente: Ministerio de Fomento

4.3.11. Empleo

Tasas de actividad

La tasa de actividad es un índice que mide el nivel de actividad en el empleo de un país. Se calcula como el cociente entre la población activa y la población en edad de trabajar o mayor de 16 años.

El comportamiento de la Tasa de actividad de Málaga presenta una ligera tendencia a la baja desde 2014.

cuarto trimestre	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Nacional	60,25	60,29	60,23	59,86	59,77	59,43	58,95	58,80	58,61
Andalucía	58,56	58,77	59,07	58,85	59,35	58,40	57,47	56,94	56,60
Málaga	58,85	59,02	58,81	58,75	60,80	58,91	56,12	55,74	56,78

Fuente: INE

La Tasa de actividad en Málaga, aunque inferior a la nacional, en 2018 vuelve a superar ligeramente la de Andalucía, tras la caída desde su máximo en 2014.

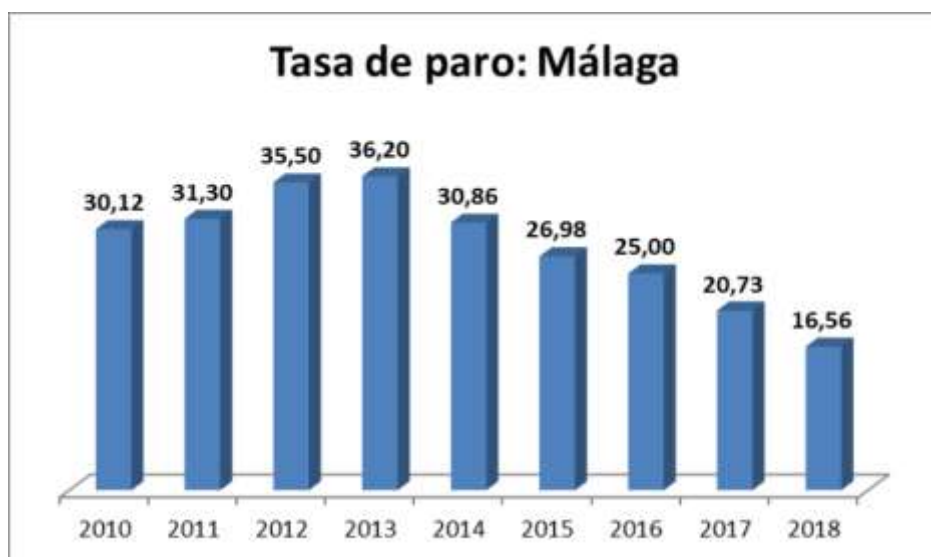


Fuente: INE

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo se calcula como el número de desempleados dividido por la población activa, y se expresa en forma de porcentaje. Es decir, no es una proporción entre el total de las personas desempleadas y el total de la población, sino el de aquella que se denomina "económicamente activa".

La provincia de Málaga disminuye notablemente su tasa de paro a partir del ejercicio de 2013.

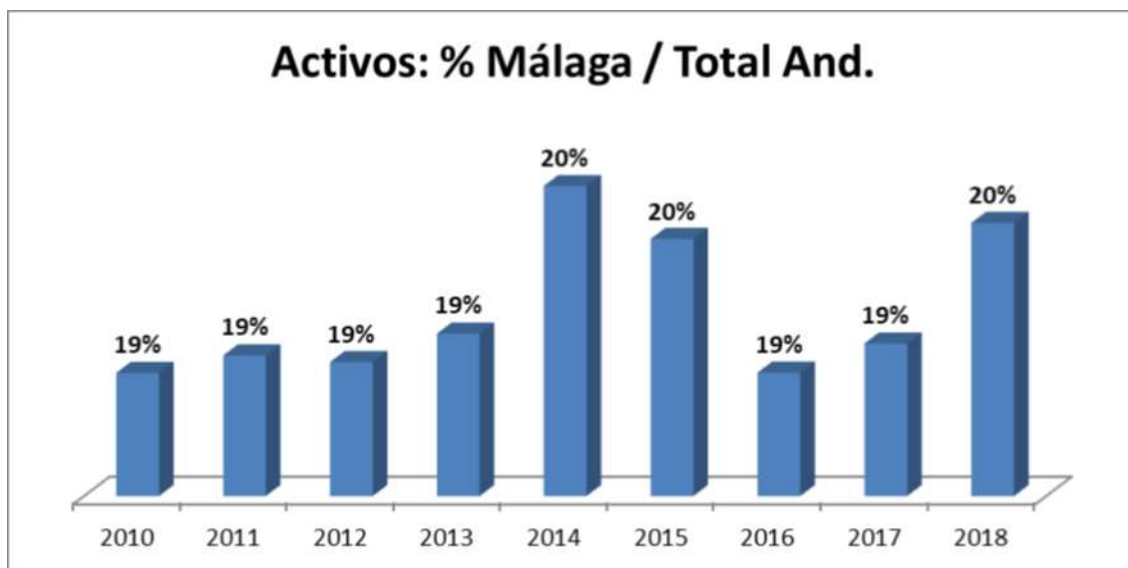


Fuente: INE

Población activa

Población activa: Son las personas de 16 o más años que durante el periodo de referencia suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos o que están disponibles y hacen gestiones para incorporarse a dicha producción.

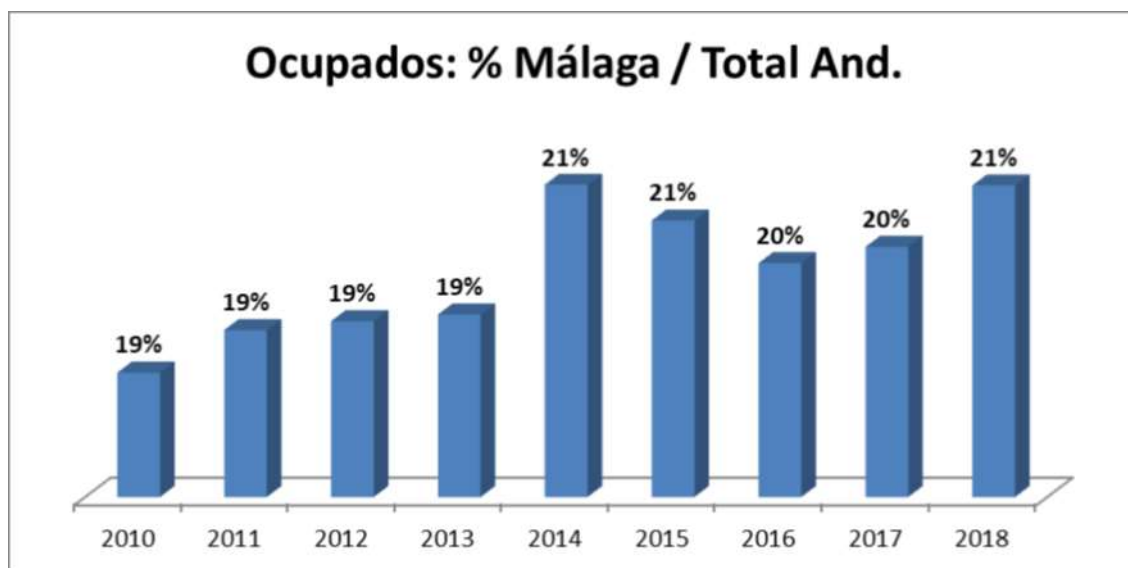
La población activa de Málaga representa una quita parte de la de Andalucía, un porcentaje superior al que supone su población respecto a la de nuestra región.



Fuente: INE

Población ocupada

Población ocupada: Son las personas de 16 o más años que durante el periodo de referencia han tenido un trabajo por cuenta ajena (asalariados) o ejercido una actividad por cuenta propia. En esta variable se repite lo observado en la anterior.



Fuente: INE

En el cuarto trimestre de 2018, la trayectoria mostrada por las principales variables del mercado de trabajo seguía siendo positiva. Así, tanto los ocupados (8,1%) como los afiliados a la Seguridad Social (4,1%) crecieron a buen ritmo y por encima del promedio de la Comunidad Autónoma (4,0% y 3,0%, respectivamente). El análisis por sectores pone de relieve la buena trayectoria de la ocupación en la construcción (45,3% interanual), la industria (14,5%) y los servicios (5,2%),

Igualmente destacable ha sido la trayectoria de la tasa de paro, que en el último trimestre de 2018 se ha situado en el 16,6% (21,3% en Andalucía), lo que supone un descenso interanual de 4,2 p.p. (-3,2 p.p. en Andalucía).

4.3.12. Producto interior bruto a precios de mercado.

El Producto Interior Bruto es el cálculo de toda la actividad económica de un país bajo ciertas condiciones. La primera es que es interior, por lo que sólo se calcula la actividad económica realizada dentro del país. La segunda condición es que es bruto, por lo que no se descuentan los consumos de capital.

El avance del PIB de Málaga en el ejercicio 2018 sitúa a la provincia, un año más, como líder del crecimiento andaluz superando, como ya viene siendo habitual, la media de Andalucía.

miles de euros	2014	2015	2016	2017	2018
	Estado del dato	Estado del dato	Estado del dato	Estado del dato	Estado del dato
	Definitivo	Provisional	Provisional	Avance	1ª Estimación
	PIB. Precios corrientes	PIB. Precios corrientes	PIB. Precios corrientes	PIB. Precios corrientes	PIB. Precios corrientes
Almería	12.833.737	13.826.161	14.220.297	14.848.391	15.308.670
Cádiz	19.625.507	20.726.392	21.377.126	22.484.958	23.262.700
Córdoba	12.543.683	12.946.009	13.239.029	13.748.584	14.157.893
Granada	15.416.525	16.084.587	16.465.153	17.172.015	17.785.508
Huelva	8.983.872	9.502.408	9.846.454	10.570.378	10.872.783
Jaén	9.386.791	10.014.676	10.474.711	10.847.971	11.083.181
Málaga	28.761.866	30.014.056	31.332.697	33.049.085	34.527.420
Sevilla	35.846.341	37.350.947	37.740.032	39.332.859	40.530.306
Andalucía	143.398.322	150.465.236	154.695.499	162.054.241	167.528.461

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

	2014		2015		2016		2017		2018	
	Definitivo		Provisional		Provisional		Avance		1ª Estimación	
	%	Tasa Varc.	%	Tasa Varc.	%	Tasa Varc.	%	Tasa Varc.	%	Tasa Varc.
Almería	8,9	2,1	9,2	7,7	9,2	2,9	9,2	4,4	9,1	3,1
Cádiz	13,7	-1,0	13,8	5,6	13,8	3,1	13,9	5,2	13,9	3,5
Córdoba	8,7	1,8	8,6	3,2	8,6	2,3	8,5	3,8	8,5	3,0
Granada	10,8	-0,4	10,7	4,3	10,6	2,4	10,6	4,3	10,6	3,6
Huelva	6,3	4,6	6,3	5,8	6,4	3,6	6,5	7,4	6,5	2,9
Jaén	6,5	1,1	6,7	6,7	6,8	4,6	6,7	3,6	6,6	2,2
Málaga	20,1	3,2	19,9	4,4	20,3	4,4	20,4	5,5	20,6	4,5
Sevilla	25,0	-0,4	24,8	4,2	24,4	1,0	24,3	4,2	24,2	3,0
Andalucía	100,0	1,0	100,0	4,9	100,0	2,8	100,0	4,8	100,0	3,4

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía

La provincia de Málaga presenta niveles de producción similares, e incluso superiores, a los de antes de la crisis tras la reactivación registrada en estos últimos años. Las primeras estimaciones muestran que el Producto Interior Bruto (PIB) de Málaga a precios corrientes alcanzó en el 2018 los 34.527 millones de euros. La cifra es la más alta de toda la serie histórica disponible, lo que indica que la producción se mueve ya en valores parecidos a los del boom económico. Ya en 2016 y 2017 el PIB se situó en 31.300 y 33.000 millones respectivamente, cifras que en 2018 han vuelto a mejorar.

4.4. Fiscalidad y Financiación

4.4.1. Fiscalidad propia

Para analizar la fiscalidad del Ayuntamiento de Málaga se van a considerar los ingresos tributarios en su conjunto (impuestos y tasas) y también el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) en su modalidad urbana, un tributo que representa en Málaga más de la mitad de los ingresos por impuestos, y que por ello es el más relevante de todos, además de tener un amplio alcance para los ciudadanos, por los más de 355.000 recibos y liquidaciones que se ponen al cobro cada año.

La comparativa se circunscribe a un conjunto relativamente homogéneo como es el de las seis capitales españolas con mayor población (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Málaga, todas ellas por encima de los 500.000 habitantes). Con esta información (basada en la publicada por el Ministerio de Hacienda) se pretende la aproximación, de un modo objetivo, a la fiscalidad municipal establecida en los diferentes ayuntamientos considerados.

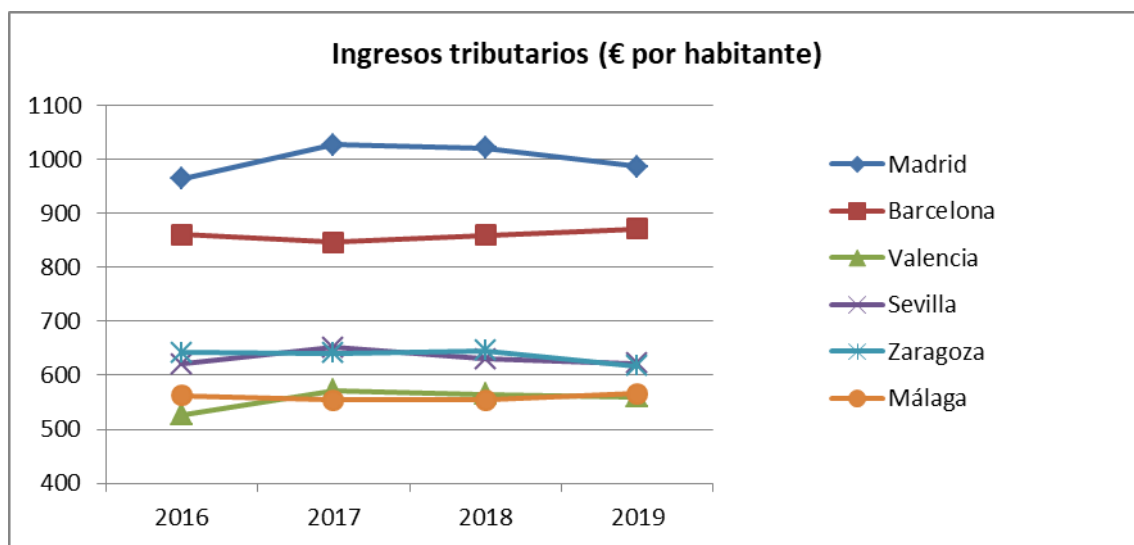
Contribución fiscal absoluta. (Ingresos tributarios en euros por habitante)

Denominamos ingresos tributarios a los obtenidos por los capítulos 1, 2 y 3 de los presupuestos (impuestos directos, impuestos indirectos, tasas y otros ingresos).

Málaga se mantiene como una de las grandes capitales donde sus ciudadanos realizan una menor contribución fiscal.

	2016	2017	2018	2019
Madrid	963,88	1.026,97	1021,21	986,93
Barcelona	860,24	846,70	858,96	871,40
Valencia	527,24	572,04	565,04	560,40
Sevilla	621,10	651,09	629,79	621,60
Zaragoza	642,35	641,35	645,86	616,55
Málaga	561,99	554,54	553,97	565,74

Fuente: Observatorio Tributario Andaluz (OTA)



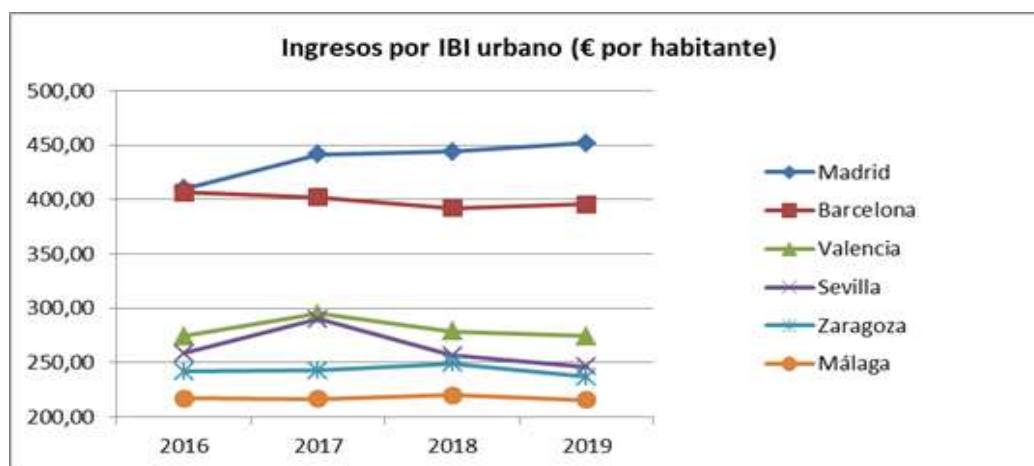
Fuente: Observatorio Tributario Andaluz (OTA)

Contribución fiscal relativa. (Ingresos por IBI urbano en euros por habitante)

La fiscalidad que ha aplicado Málaga en los últimos años le permite mantener el menor IBI urbano por habitante de entre este grupo de grandes ciudades, lo que es especialmente relevante si consideramos que sus contribuyentes no tributan por la tasa de recogida de basura doméstica, lo que sí ocurre en otras ciudades.

	2016	2017	2018	2019
Madrid	410,12	441,70	444,11	451,67
Barcelona	406,69	402,12	391,96	395,39
Valencia	274,15	294,75	278,58	274,34
Sevilla	258,66	290,09	256,72	246,13
Zaragoza	241,55	242,60	249,13	236,80
Málaga	217,12	216,69	219,81	215,45

Fuente: Observatorio Tributario Andaluz (OTA)



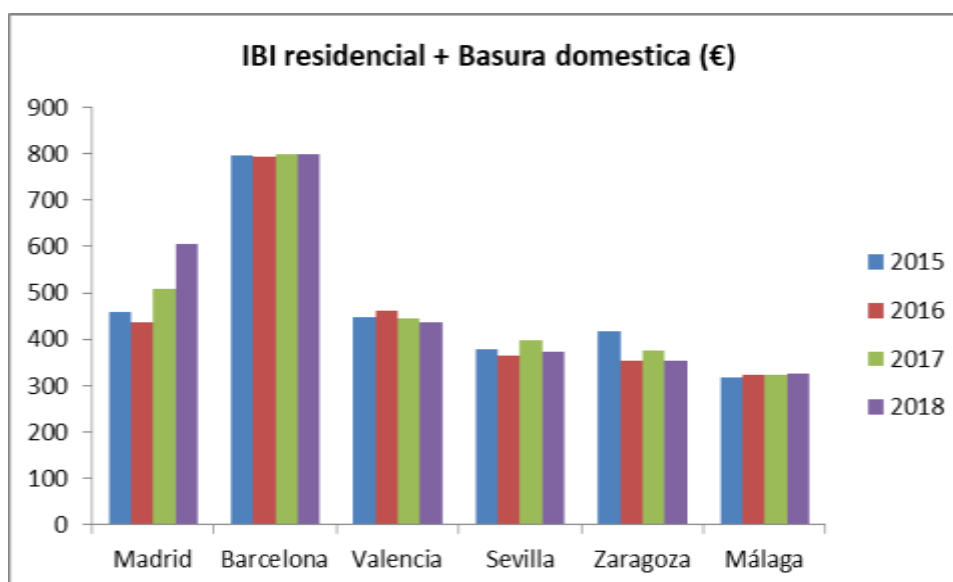
Fuente: Observatorio Tributario Andaluz (OTA)

Cuota media de IBI urbano residencial + Tasa de basura doméstica

Málaga tiene una posición favorable en los últimos años, manteniendo la cuota media de IBI urbano residencial (viviendas) más baja de las ciudades consideradas y, además, sin establecer la tasa de basura doméstica.

	2015	2016	2017	2018
Madrid	459,81	435,22	508,86	605,82
Barcelona	795,75	793,87	798,67	798,79
Valencia	447,77	462,06	445,86	435,82
Sevilla	377,24	365,09	397,48	372,36
Zaragoza	418,32	353,57	374,43	353,28
Málaga	317,32	322,29	323,60	326,08

Fuente: Observatorio Tributario Andaluz (OTA)

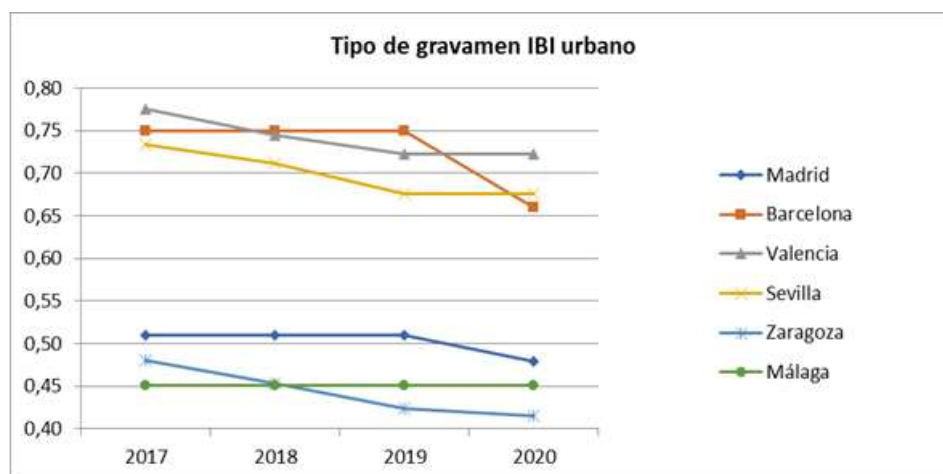


Fuente: Observatorio Tributario Andaluz (OTA)

Tipo de Gravamen IBI urbano

Málaga tiene establecido en los últimos años un tipo de gravamen en el IBI Urbano que le permite ser la ciudad con menor fiscalidad en este impuesto al compararse con las ciudades de mayor población en España. Desde 2019 la supera por muy poco Zaragoza.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Madrid	0,57124	0,51	0,51	0,51	0,51	0,479
Barcelona	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,66
Valencia	0,886	0,806	0,775	0,745	0,723	0,723
Sevilla	0,81	0,7334	0,7334	0,7114	0,6758	0,6758
Zaragoza	0,64911	0,5084	0,4803	0,4533	0,4239	0,4154
Málaga	0,451	0,451	0,451	0,451	0,451	0,451



Observatorio Tributario Andaluz (OTA)

4.4.2. Financiación de otras Administraciones

Las dos principales transferencias que recibe el Ayuntamiento de Málaga de otras administraciones son las denominadas comúnmente PIE y PATRICA que suponen más del 30% del presupuesto municipal de ingresos.

Participación en los Tributos del Estado (PIE)

Se observa una senda alcista en los importes recibidos bajo el criterio de caja si bien continúan realizándose los reintegros por las liquidaciones negativas de los años 2008 y 2009, al tiempo que sigue habiendo incertidumbres por el signo de las liquidaciones futuras.

Ingresos efectivos de Málaga (miles de euros)

	2016	2017	2018	2019
Entregas a cuenta: Impuestos cedidos (IRPF, IVA e IIEE)	17.891	19.012	19.848	21.583
Entregas a cuenta: Fondo Complementario de Financiación	212.042	212.374	222.242	231.488
Liquidación años anteriores	5.715	9.021	1.823	-6.655
Reintegros (PIE 2008 y 2009)	-2.996	-2.996	-2.996	-2.996
TOTAL PARTICIPACIÓN EN LOS TRIBUTOS DEL ESTADO	232.652,39	237.409,99	240.916,95	243.419,74

Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

Participación en los Tributos de la Junta de Andalucía (PATRICA)

Los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía llevan congelando la Participación en los Tributos autonómicos desde el año 2013 (si bien en el año 2019 se produjo un ligero incremento del 1,9% en la dotación global del fondo para toda Andalucía). Se estima que el Ayuntamiento de Málaga ha dejado de percibir por este motivo en torno a unos 41 millones de euros en el periodo 2013-2019.

Importes recibidos en Málaga (miles de euros)

2016	2017	2018	2019	2020
21.192,76	21.276,82	21.107,89	21.689,13	22.260,79

Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

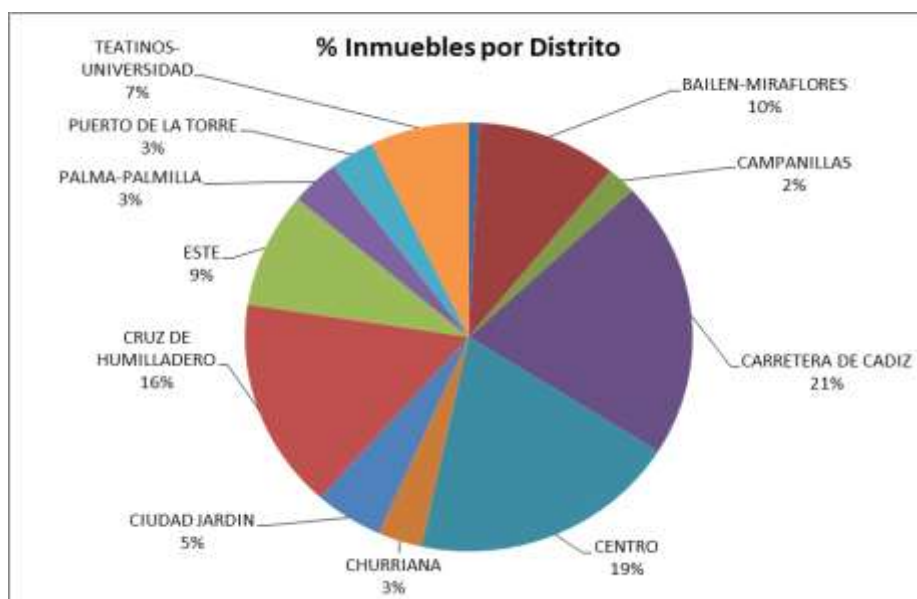
4.4.3. Datos relativos a los hechos imponible de los principales tributos en Málaga

IBI. Distribución de los inmuebles de la ciudad por tipo de uso y distrito (2019)

El número de inmuebles ha aumentado en más de 4.300 unidades respecto al año 2015, si bien se ha producido un descenso en los inmuebles de uso industrial y en los solares.

DISTRITO	ALMACÉN	COMERCIAL	INDUSTRIAL	SOLARES	OFICINAS	RESIDENCIAL	OTROS (1)	TOTALES
SIN DATOS DISTRITO	522	152	235	919	41	1.167	88	3.124
BAILEN-MIRAFLORES	9.478	3.192	88	145	83	26.762	87	39.835
CAMPANILLAS	1.096	284	367	436	449	5.766	59	8.457
CARRETERA DE CÁDIZ	24.857	5.558	427	278	484	50.547	255	82.406
CENTRO	24.693	5.024	98	646	2.271	43.499	504	76.735
CHURRIANA	1.818	499	1.475	711	390	7.620	85	12.598
CIUDAD JARDÍN	3.023	1.229	116	230	10	14.842	63	19.513
CRUZ DE HUMILLADERO	16.266	4.564	2.085	295	1.019	38.031	228	62.488
ESTE	9.884	1.236	216	904	180	21.769	216	34.405
PALMA-PALMILLA	2.040	591	9	50	5	11.015	44	13.754
PUERTO DE LA TORRE	1.477	464	61	755	28	9.801	82	12.668
TEATINOS-UNIVERSIDAD	10.444	1.205	9	331	176	15.965	82	28.212
TOTALES	105.598	23.998	5.186	5.700	5.136	246.784	1.793	394.195

(1) Incluye: Sanidad, ocio y hostelería, cultural, deportivo, edificios singulares, espectáculos y religiosos
Fuente: Gestrisam (Datos Padrón IBI 2019)

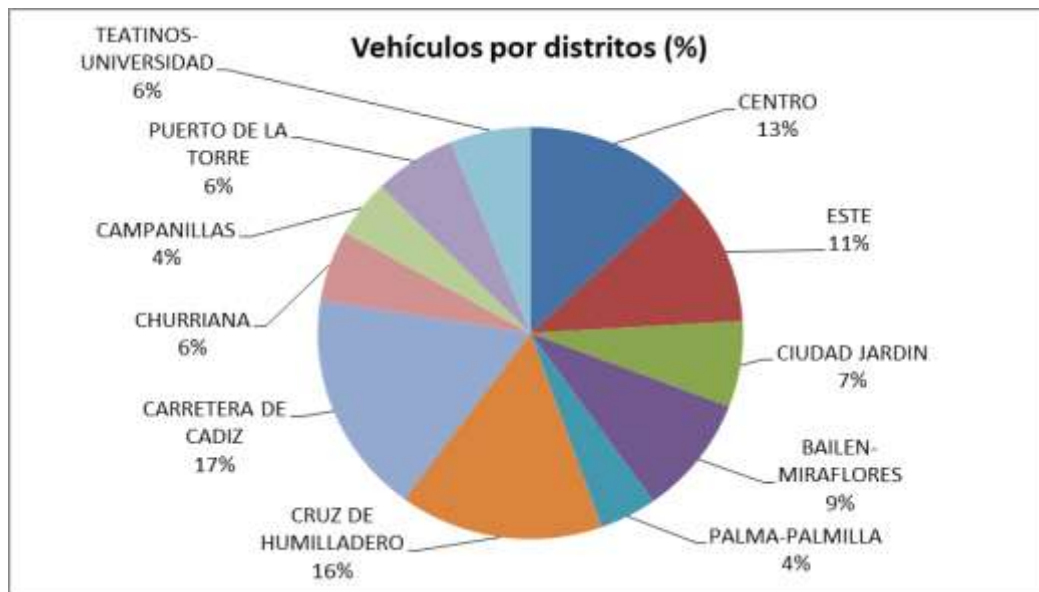


IVTM. Distribución de vehículos por distritos (2019)

Se produce una ligera disminución del total de vehículos respecto al año 2015. Respecto a 2018, suben genéricamente en todos los distritos a excepción de Churriana que prácticamente se mantiene. Por tipo de vehículos, el número de ciclomotores es el único que desciende respecto al año anterior.

DISTRITO MUNICIPAL	AUTOBUSES	CAMIONES	CICLOMOTORES	MOTOCICLETAS	REMOLQUES	TRACTORES	TURISMOS	TOTAL
CENTRO	29	2.807	3.401	7.626	201	342	28.514	42.920
ESTE	3	1.517	2.769	6.984	68	127	25.019	36.487
CIUDAD JARDÍN	1	1.495	2.298	4.065	55	87	14.301	22.302
BAILEN-MIRAFLORES	1	1.840	2.630	5.312	60	97	20.964	30.904
PALMA-PALMILLA	0	958	1.730	2.353	47	51	9.229	14.368
CRUZ DE HUMILLADERO	69	5.304	3.666	7.875	317	397	33.645	51.273
CARRETERA DE CÁDIZ	33	4.158	3.409	7.554	220	347	41.883	57.604
CHURRIANA	175	3.053	722	2.104	359	363	11.641	18.417
CAMPANILLAS	48	2.142	1.215	1.574	646	437	8.723	14.785
PUERTO DE LA TORRE	7	1.865	1.587	3.576	90	214	13.402	20.741
TEATINOS-UNIVERSIDAD	0	1.067	1.057	3.486	28	77	14.431	20.146
TOTAL	366	26.206	24.484	52.509	2.091	2.539	221.752	329.947

Fuente: Gestrisam



IAE. Distribución de matrículas por tipo de división

Desde el año 2015 hay un cambio de tendencia respecto a años anteriores y comienza a aumentar el número total de actividades inscritas en el IAE año tras año. La mayoría se concentra en comercio, restaurantes, hospedaje y reparaciones.

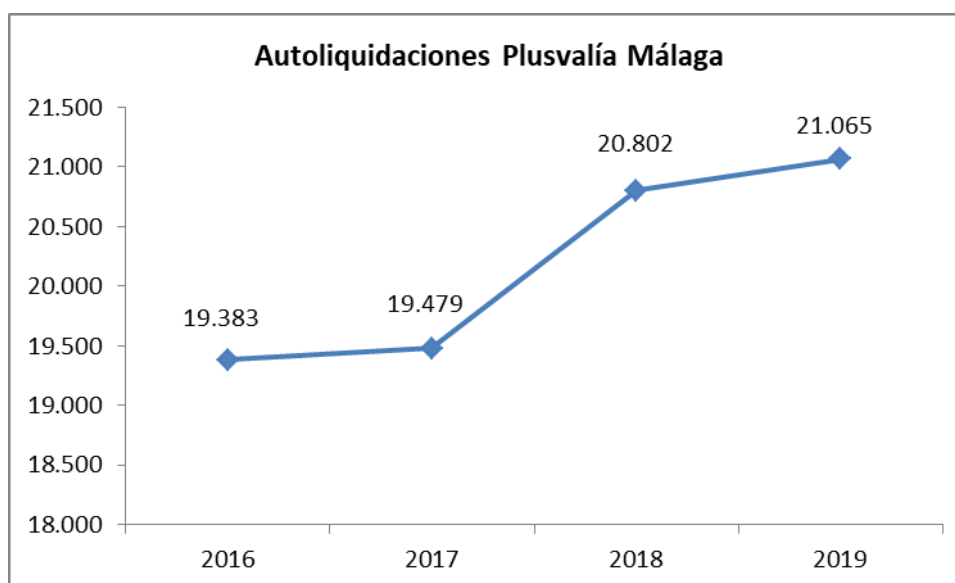
	2016	2017	2018	2019
0. GANADERÍA INDEPENDIENTE	5	7	7	7
1. ENERGÍA Y AGUA	18	18	17	18
2. EXTRACC. Y TRANSF. MINERALES. INDUSTRIA QUÍMICA	53	59	57	55
3. INDUST. TRANSF. DE LOS METALES. MECÁNICA DE PRECISIÓN	54	66	69	78
4. OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	127	128	127	130
5. CONSTRUCCIÓN	307	352	338	360
6. COMERCIO, RESTAURANTES, HOSPEDAJE, REPARACIONES	2.695	2.884	2.992	3.193
7. TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	267	292	294	312
8. INSTITUCIONES FINANCIERAS, SEGUROS, SERVICIOS PRESTADOS A LAS EMPRESAS Y ALQUILERES	1.284	1.265	1.272	1.337
9. OTROS SERVICIOS	534	548	597	646
TOTAL	5.344	5.619	5.770	6.136

Fuente: Gestrisam

Plusvalía. Evolución del número de autoliquidaciones

El incremento en el número de autoliquidaciones no está necesariamente unido a un incremento recaudatorio, puesto que tiene su origen tanto en el incremento de las transacciones gravadas como por el cambio de la forma de liquidar al emitir autoliquidaciones individuales en caso de cotitulares.

2016	2017	2018	2019
19.383	19.479	20.802	21.065



Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

Licencias de obra concedidas

	2016	2017	2018	2019
Obra mayor	185	219	242	323
Obra menor (declaración responsable)	5.425	6.296	6.529	5.395
Obra menor (licencia)	2.641	2.706	2.599	769
TOTAL	8.251	9.221	9.370	6.487

Fuente: O.A. de Gestión Tributaria (Ayuntamiento de Málaga)

4.5. Sociedad de la información

4.5.1. Acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)

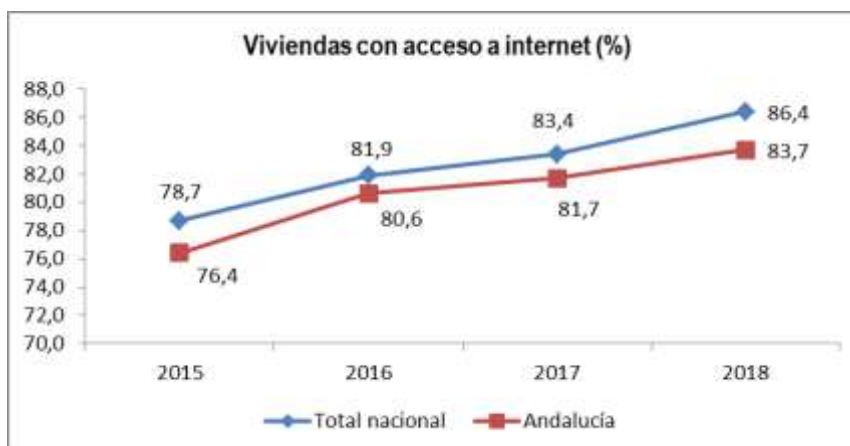
Se observa un crecimiento generalizado en el acceso a las Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), salvo el descenso que presenta en los dos últimos años el porcentaje de viviendas con teléfono fijo.

Viviendas con algún tipo de ordenador (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Viviendas que disponen de acceso a Internet (%)



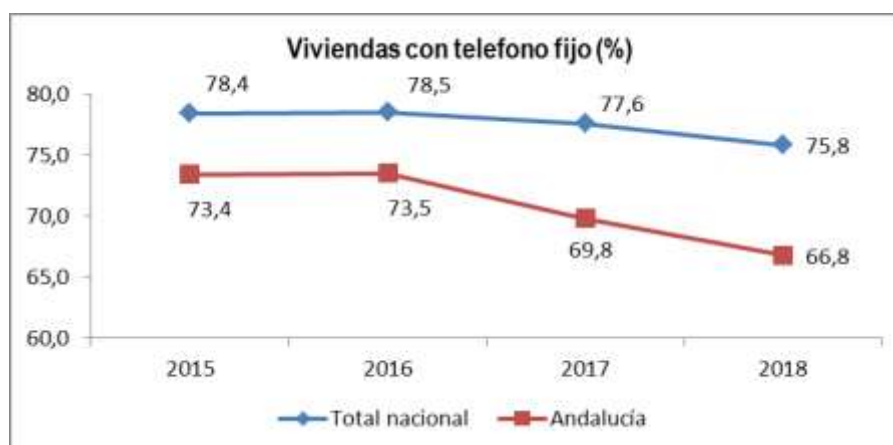
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Viviendas con conexión de Banda Ancha: ADSL, Red de cable, etc. (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Viviendas con teléfono fijo (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

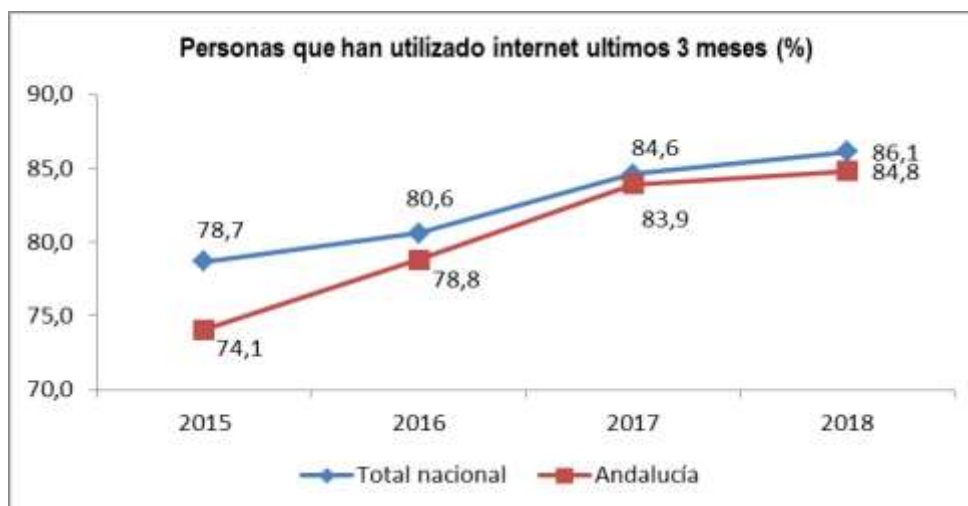
Viviendas con teléfono móvil (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

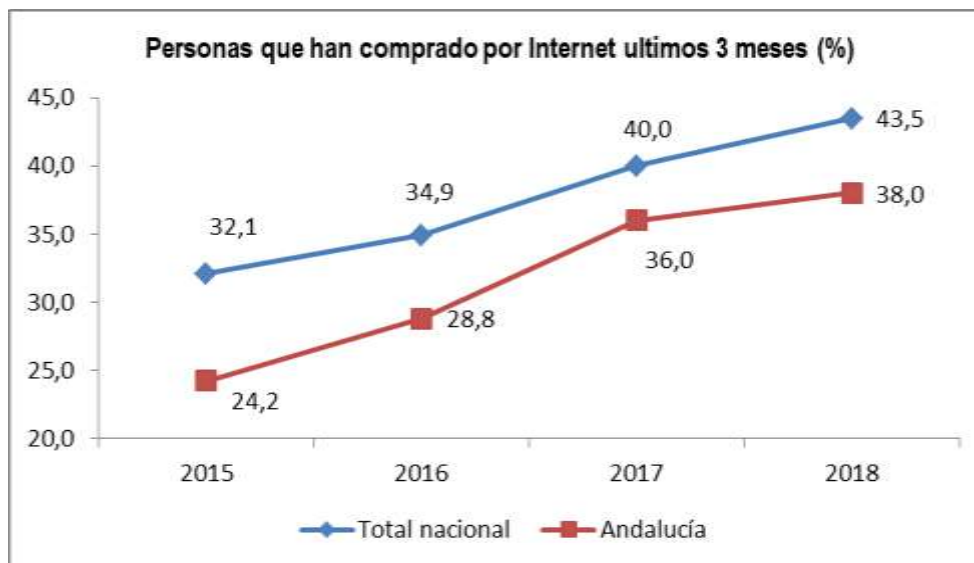
Personas que han utilizado Internet en los últimos 3 meses (%)

En el periodo considerado, el incremento porcentual más importante se produce en la variable de compras a través de internet (35% en España y 57% en Andalucía)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Personas que han comprado a través de Internet en los últimos 3 meses (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

4.5.2. Administración electrónica

Servicios online disponibles

La factura electrónica lidera el ranking habiendo sido marcada por un 82% de las entidades que han respondido el cuestionario del Ministerio, lo que no es extraño ya que, desde el 15 de enero de 2015, las facturas dirigidas a las Administraciones Públicas debían ser electrónicas. Le sigue el registro y las notificaciones electrónicas con 70% y 60% respectivamente.



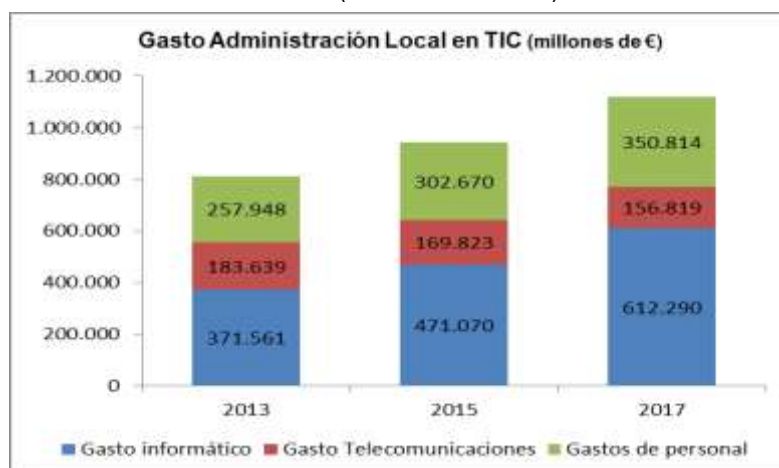
Fuente: Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración Local. Informe IRIA 2018 (Ministerio de Política Territorial y Función Pública)

Trámites digitales / Total de tramites

	Servicios digitales / servicios totales	Solicitudes por registro digital/ solicitudes totales.	Personas físicas Notificaciones digitales / notificaciones totales	Personas jurídicas Notificaciones digitales / notificaciones totales
Diputaciones	19%	23%	28%	31%
Más de 500.000 hab	29%	11%	9%	9%
100.000 - 500.000 hab	24%	10%	14%	30%
30.000 - 100.000 hab	17%	14%	18%	28%
10.000 - 30.000 hab	6%	3%	-	-
5.000 - 10.000 hab	11%	3%	15%	40%
2.000 - 5.000 hab	12%	10%	6%	11%
1.000 - 2.000 hab	-	2%	1%	10%
500 - 1.000 hab	11%	2%	7%	9%

Fuente: Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración Local. Informe IRIA 2018 (Ministerio de Política Territorial y Función Pública)

Gasto en la Administración Local en TIC (millones de euros)



Fuente: Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Administración Local. Informe IRIA 2018 (Ministerio de Política Territorial y Función Pública)

4.5.3. Previsiones Macroeconómicas

Para completar este análisis externo resulta conveniente añadir un apartado dedicado a previsiones y estimaciones económicas de los próximos años. Este apartado se sustenta en el análisis, estudio y comparación del escenario macroeconómico que, basado en las proyecciones y avances sobre la evolución de la actividad económica, periódicamente elaboran agentes y organismos nacionales e internacionales de reconocida solvencia.

Todo el análisis externo, y en particular la información de índole económica, tiene muy presente la existencia y desarrollo de una economía globalizada que acentúa el vínculo de toda la actividad económica local, base de la recaudación tributaria municipal, a la coyuntura económica no sólo de España sino también del resto de países. Además, es evidente la notable dependencia y vinculación de los entes locales respecto de los ingresos ligados a la evolución de algunos sectores muy sensibles a los cambios económicos (urbanismo, vivienda, automoción, etc.) y que condicionan sustancialmente la situación financiera municipal.

Gobierno de España

El Escenario Macroeconómico presentado por el Gobierno de España en febrero de 2020 se resume en la siguiente tabla:

	2019	2020	2021	2022	2023
PIB real	2,0	1,6	1,5	1,6	1,7
Consumo privado	1,1	1,5	1,4	1,3	1,3
Consumo público	2,2	2,0	1,8	1,6	1,6
Inversión	2,4	1,3	1,4	1,7	2,2
Exportaciones	2,3	2,7	3,1	3,4	3,4
Importaciones	1,2	2,6	2,9	3,1	3,3
PIB nominal	3,5	3,5	3,4	3,5	3,6
Empleo	2,3	1,4	1,4	1,4	1,5
Tasa de paro (%)	14,1	13,6	13,0	12,6	12,3

Fondo Monetario Internacional

El Fondo Monetario Internacional sitúa en el 1,6% el crecimiento económico de España tras constatar que la desaceleración es peor de lo que preveía, según el informe presentado en enero de 2020. El FMI recorta sus estimaciones de crecimiento en España más que a ninguna otra economía de la Eurozona "debido a las secuelas de una desaceleración más marcada de lo previsto de la demanda interna y de las exportaciones en 2019". En consecuencia, reduce dos décimas desde el 1,8% que estimaba el pasado otoño al actual del 1,6% para 2020.

España dejará de crecer ya más en 2020 que el conjunto de las economías avanzadas (que incluyen EEUU, Canadá o Reino Unido, entre otros) como en los últimos años, puesto que el FMI prevé también un crecimiento medio en estos países punteros del 1,6%. Sí continuará aun creciendo más que la media de la Eurozona, a la que atribuye un 1,3% de incremento medio de su PIB.

Para el año 2021, el FMI también pronostica un crecimiento del PIB español en un 1,6%.

Comisión Europea

La Comisión Europea también prevé un crecimiento de la economía española para el año 2020 del 1,6% y del 1,5% en 2021. Este crecimiento estará por encima de la media de la UE, situada en un 1,4% para 2020.

En el informe de febrero de 2020 se subraya que la ralentización de la economía española en el segundo semestre de 2019 fue "más leve" de lo anticipado debido a "una pequeña recuperación del consumo privado". En consecuencia, el Ejecutivo comunitario asegura que la economía española cerró el año 2019 con una expansión del 2% del PIB.

El aumento de la renta disponible y un incremento más moderado del ahorro de los hogares sostendrán el consumo privado. La inversión, por su parte, se recuperará durante los próximos meses tras un débil final de 2019. A su vez, la Comisión Europea anticipa que la contribución del sector exterior disminuirá a lo largo de este año y será en general neutral en 2021, a medida que el crecimiento de las exportaciones se ralentice y las importaciones se aceleren. Con respecto a la inflación, los servicios económicos del Ejecutivo comunitario estiman que cerró en 2019 en un 0,8%, una décima menos de lo esperado hace unos meses, y crecerá hasta el 1,2% este año y el 1,3% en 2021, gracias a un incremento "gradual" de la inflación subyacente que compensará el comportamiento del precio del petróleo.

Banco de España y FUNCAS

En sus proyecciones de diciembre de 2019, el Banco de España presenta esta información de principales magnitudes de la economía española:

Tasas de variación anual	2019	2020	2021	2022
PIB	2,0	1,7	1,6	1,5
Consumo privado	1,2	1,6	1,4	1,3
Consumo público	2,2	1,7	1,5	1,4
Formación bruta de capital fijo	2,7	3,3	2,5	1,9
Exportación de bienes y servicios	1,8	2,3	2,9	2,9
Demanda Nacional (contribución al crecimiento)	1,7	1,9	1,6	1,5
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	0,3	-0,2	0,0	0,0
Índice armonizado de precios de consumo	0,8	1,2	1,4	1,6
Tasa de paro (media anual)	14,2	13,8	13,1	12,6

El Banco recuerda la persistente incertidumbre acerca de la futura política económica en un contexto de fragmentación parlamentaria, mientras se mantiene un elevado endeudamiento y las dudas sobre la tensión política en Cataluña se incorporan como riesgo adicional al crecimiento económico. Por otra parte, el Banco de España prevé que el crecimiento de la actividad sea intensivo en términos de creación de empleo que producirán descensos de la tasa de paro hasta situarse cercana al 12,5% en 2022.

Por su parte, FUNCAS (Fundación de las Cajas de Ahorros), en su publicación de enero de 2020 presenta estas previsiones:

<i>Tasas de variación anual</i>	2019	2020	2021	2022
PIB	1,9	1,5	1,7	1,7
Consumo final hogares	1,3	1,5	1,5	1,5
Consumo final Administraciones públicas	2,2	1,4	1,4	1,3
Formación bruta de capital fijo	2,8	1,9	2,8	3,0
Exportación de bienes y servicios	2,0	2,5	2,9	3,1
Demanda Nacional	1,8	1,5	1,6	1,7
Saldo exterior	0,1	0,0	0,1	0,0
Tasa de paro (EPA)	14,2	13,5	12,3	11,1
Remuneración de los asalariados	4,6	2,8	2,9	3,0
Deuda publica según PDE	96,9	96,7	96,1	95,5
Euribor	-0,22	-0,25	-0,05	0,08

Analistas Económicos de Andalucía

En el informe publicado en enero de 2020, las previsiones de crecimiento para Andalucía para 2020 apuntan a una moderación en el ritmo de crecimiento de la economía andaluza, estimándose un aumento del PIB del 1,7%. La demanda interna seguirá siendo el principal soporte de este crecimiento, anticipándose un aumento del consumo de los hogares del 1,3% y un crecimiento de la inversión del 2,3%.

En cuanto a la oferta, se espera una aportación positiva de todos los sectores, con tasas entre el 0,7% del sector agrario y el 2,7% de la construcción, pudiendo crecer los servicios (principal sector) un 2,0% respecto a 2019. En 2020, el crecimiento del empleo se estima en un 1,9%, en tanto que el número de parados podría descender un 6,1%, en un contexto en el que la población activa aumentaría ligeramente respecto a 2019. La tasa de paro podría situarse en el promedio del año en el 19,8% (13,2% en España).

En lo que se refiere a las provincias andaluzas, según Analistas Económicos de Andalucía, las primeras estimaciones para 2020 señalan que la actividad económica crecerá en todas las provincias andaluzas, aunque con menor intensidad que en 2019. En concreto, se estiman mayores tasas de crecimiento y superiores al promedio regional en Cádiz (2,0%), Sevilla (1,9%), Málaga (1,9%) y Huelva (1,8%).

Como conclusión, queremos señalar que las diferentes instituciones nos indican en sus previsiones el final del ciclo expansivo en la economía comenzando una ralentización de la misma. Ciertamente, no paran de sumarse organismos a la oleada de rebajas de las previsiones a nivel global y también para el caso de la economía española. Las diferentes entidades nacionales e internacionales, coinciden en que el país tendrá crecimientos por debajo del 2%, con lo que parece que tras años de ciclo expansivo la desaceleración ha llegado.

No debe descartarse que esta previsión inicial de desaceleración pueda convertirse en una recesión en función de cómo progrese la alerta sanitaria mundial por coronavirus, aunque este sería un escenario de tal incertidumbre que no se contemplará en la formulación de la estrategia, que en su caso sería revisada en su integridad en función de la magnitud, alcance y consecuencias de la epidemia.

5. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES, DE LAS AREAS DE RIESGOS ESTRATÉGICOS, Y DE SU IMPACTO EN LAS COMPETENCIAS CLAVE



5.1. Determinación de las amenazas y oportunidades

Tras el análisis de datos del entorno en el que se desenvuelve la actividad del Gestrisam, determinamos a continuación - en base a las conclusiones del grupo de trabajo constituido al efecto - las amenazas y oportunidades que completan el análisis DAFO, clasificadas según los factores externos que pueden representar limitaciones o favorecer el progreso de nuestra organización, según los distintos elementos que originan los cambios en las organizaciones (denominados “motores del cambio”).

Una vez enumerados los mismos en el cuadro siguiente, se realizará una breve reflexión acerca de las posibles áreas de riesgo y cambio para terminar valorando posteriormente el impacto conjunto de dichas amenazas y oportunidades y áreas de riesgo y cambio en las Competencias Clave de nuestro Organismo con objeto de articular en torno a ellas, la formulación de la estrategia.

MOTORES DEL CAMBIO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Legislación y normativa	- Entorno general de incertidumbre sobre cambios normativos y posibles reformas - Regulación final de la plusvalía - Reforma futura de la financiación de las HHLL (con priorización de las CCAA) - Presupuesto de la Junta de Andalucía (PATRICA) - Tratamiento e información de la PIE - Gestión de fallidos y rehabilitación de deudas	- Relajación en los criterios aplicables al techo de gasto municipal - Posibilidad de utilización de superávit en inversiones
Contexto económico	- Riesgos de estancamiento/recesión económica (fin de ciclo, guerra comercial,...) - Política del BCE que afecta a las EEEF - Incertidumbres derivadas de políticas europeas (Brexit, composición del Parlamento y presupuesto de la UE)	- Fuerte empuje del sector de la construcción en la ciudad Málaga - Málaga motor económico de Andalucía - Málaga como ciudad de referencia Nacional/internacional - Reducción de la deuda municipal y del sector local en general - Buena situación financiera del sector local
Expectativas Grupos de Interés	- Creciente exigencia de los Grupos de Interés externos - Posible coste de la recaudación establecido por las EEEF	- Fiscalidad municipal moderada - Niveles de excelencia generadores de expectativas en los dos clientes principales (Ayuntamiento y Ciudadanía)
Innovaciones tecnológicas	- Alta dependencia informática - Dificultad para obtener recursos de inversión en TICs para la gestión de la tributación/fiscales	- Creciente utilización de la gestión vía internet por los usuarios - Diversidad de medios de pagos telemáticos
Innovaciones en la gestión	Retraso en la implantación de algunas disposiciones de la ley 39/2015 (sistema de representación)	Designación de nuevo Gerente (impulso en la gestión)
Cambios políticos y organizativos	- Dificultad legislativa por la inestabilidad y atomización política - Criterios estrictos en el cumplimiento normativo - Excesiva tutela de la Administración Central - Escasas iniciativas históricas en materia de regulación normativa local	- Posibilidades de intensificar el diálogo entre CA y Ayuntamiento - Conexión y relación fluida con la FEMP

5.2. Áreas de riesgos estratégicos

Como complemento del análisis DAFO, cuya vertiente interna (Debilidades y Fortalezas) y externa (Amenazas y Oportunidades) se han presentado de forma complementaria a los respectivos análisis de los datos propios del Organismo y de los de su entorno, el ejercicio de evaluación de la información previo al diseño de la estrategia incluye adicionalmente la consideración de las áreas de riesgos estratégicos que pueden influir en dicho diseño, y que deben ser tenidas en cuenta en el mismo.

Por áreas de riesgos estratégicos entendemos aquellos factores, de naturaleza interna y externa, cuya influencia en la estrategia, en función de la forma en que finalmente se resuelvan, podría distorsionar los resultados de la misma, por afectar a distintos macro-procesos involucrados en la consecución de las metas previstas. Esas áreas constituyen en definitiva, los factores críticos de éxito que deben ser gestionados adecuadamente para el logro de los objetivos propuestos, cuyo abordaje es igualmente tenido en cuenta en la definición de las opciones estratégicas seleccionadas.

Los riesgos estratégicos principales identificados para el cuatrienio 2020-2023 se presentan a continuación.

PRINCIPALES RIESGOS ESTRATÉGICOS		
INTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	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 renovación de la política de RRHH	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Edad media de la plantilla superior a 55 años al final del cuatrienio y futuras jubilaciones	Recursos Humanos	Contexto económico Innovación en la gestión
Resolución de la oferta de Empleo Público	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Renovación de la Bolsa de Trabajo	Recursos Humanos	Legislación y normativa Innovación en la gestión
Modificación de Estatutos y reorganización interna	Transversal Procesos de Apoyo (Asesoría Jurídica, Recursos Humanos)	Legislación y normativa Cambios políticos y organizativos
Mantenimiento del Sistema de Gestión interno y de los niveles de excelencia alcanzados	Transversal Gestión de la Calidad	Innovación en la gestión
EXTERNOS	MACROPROCESOS INVOLUCRADOS	MOTORES DEL CAMBIO ASOCIADOS
Reformas normativas (Plusvalía, Techo de Gasto, Sistema de Financiación Autonómico y Local)	Liquidación de Derechos Procesos de apoyo (Asesoría Jurídica) Procesos de Gestión (Planificación y Control)	Legislación y normativa
Desaceleración o crisis económica	Liquidación de derechos Recaudación	Contexto económico
Escenario político nacional	Transversal	Legislación y normativa Contexto económico

5.3. Impacto de las amenazas y oportunidades y de los riesgos estratégicos en las competencias clave del organismo

En este punto nos centramos en la evaluación del impacto de las amenazas y oportunidades - 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.

Igualmente, se valora el impacto de los riesgos estratégicos en las mismas por su resultado final incierto (tanto por su condicionamiento por factores ajenos al ámbito de decisión del Organismo, cuanto por incidir en dicho resultado la intervención de terceras partes independientes del mismo, pese a disponer de capacidad decisoria) en la medida en que deberán reforzarse las acciones precisas para minimizar su efecto en ellas, optimizando en todo lo posible el resultado de dichas acciones.

Según los estudios previos realizados en ciclos anteriores de planificación estratégica, la evaluación del impacto de los motores del cambio a los que se encuentran asociadas las amenazas y oportunidades así como los riesgos estratégicos se sintetiza en el siguiente cuadro.

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
Servicio	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
EFECTO GLOBAL	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	

Se aprecia que las competencias clave son más sensibles, en primer lugar, al impacto de las amenazas vinculadas a la legislación y la normativa aplicable que inciden con mayor énfasis en todas ellas, en concreto, la Jurisprudencia relacionada con la Plusvalía y las posibles reformas de la regulación que afecta a las Haciendas Locales, así como el control exhaustivo del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, lo que requiere adoptar decisiones que permitan minimizar estos impactos. Igualmente sería posible aprovechar las oportunidades que se abren con la anunciada reforma de la financiación autonómica y local para incrementar los ingresos municipales, permitiendo continuar con la contención de la presión fiscal y la estabilidad de tarifas y tipos de gravamen. Sin embargo, la práctica congelación de la PATRICA y la falta de transparencia de la Administración Central en la información relacionada con la PIE constituyen notables limitaciones en la gestión de los ingresos corrientes, en la que está directamente implicado nuestro Organismo.

A nivel interno, los posibles impactos originados por aspectos regulatorios están relacionados con las decisiones que puedan adoptarse en relación con el nuevo Convenio Colectivo en fase de negociación, y sobre la nueva configuración de los Estatutos del Organismo.

En segundo lugar, aunque al mismo nivel, la innovación, especialmente la tecnológica relacionada con las Tecnologías de la Información y de la Comunicación es otro de los motores del cambio que más afecta a nuestras competencias clave. Es indudable el impacto de las nuevas tecnologías aplicables a la gestión tributaria y en el incremento de los usuarios informáticos, y destacable que la alta digitalización informática y el crecimiento de la “alfabetización informática” de la sociedad, generarán nuevas oportunidades para la

mejora e implantación de nuestra estrategia. La alta dependencia de la actividad del Organismo del Centro Municipal de Informática (CEMI) y la necesidad de convergencia de objetivos entre nuestros respectivos organismos autónomos, las restricciones presupuestarias para abordar los cambios tecnológicos unido a retrasos en la completa implantación de la e-administración, y la necesidad de actualización de nuestras aplicaciones de gestión, condicionan el progreso de nuestra organización y exige la búsqueda de soluciones efectivas.

En el mismo ámbito de la innovación, por su impacto en la eficiencia y en la calidad del servicio que prestamos, es imposible obviar la trascendencia de las ineludibles innovaciones en la gestión que se nos presentan, particularmente relacionadas con cuestiones que afectan a la dotación de recursos humanos del Organismo, tras haber superado las restricciones que en esta materia impuso la pasada crisis económica; en este sentido, es necesario considerar la problemática vinculada al envejecimiento de la plantilla, que afecta particularmente a la renovación del talento, así como la necesidad de adecuar la dimensión y flexibilidad de dichos recursos a los niveles de carga de trabajo y exigencia que tanto el volumen de actividad como las crecientes expectativas de los grupos de interés nos imponen. La innovación en la gestión requerirá de forma paralela, no descuidar la dedicación a nuestro Sistema de Gestión, basado en el modelo EFQM, con objeto de mantener y mejorar los niveles de excelencia alcanzados, por su impacto directo en la percepción del Organismo por dichos grupos de interés.

Por otro lado el entorno económico, en el que se desenvuelve GESTRISAM, la pujanza de la economía malagueña y el saneado estado de las finanzas municipales podrían minimizar el impacto de la anunciada recesión económica en ciernes derivada de la rivalidad comercial internacional, los efectos del Brexit y las incertidumbres derivadas de las políticas europeas y de su Banco Central, todas ellas con un posible efecto en los niveles de liquidación y recaudación alcanzados por el Organismo, frente a las crecientes exigencias presupuestarias así como a la necesidad de un elevado grado de ejecución del presupuesto de ingresos. No obstante, la evolución satisfactoria de indicadores internos, de especial trascendencia, como son el índice de morosidad, el saldo pendiente de cobro o los niveles de facilidades de pago alcanzados, auguran la amortiguación de cualquier posible impacto de las variables económicas que pueden incidir en la actividad de Gestrisam.

Asimismo, es necesario tener en cuenta los condicionamientos que acarrea el planteamiento de las distintas expectativas de nuestros grupos de interés, así como los cambios organizativos y políticos, a nivel nacional y local, que podrían influir en la organización, aunque con un efecto menor que las restantes variables.

6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



6.1 Diseño de opciones estratégicas

A partir de la información extraída del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y su repercusión en nuestra organización (DAFO), es necesario establecer las estrategias adecuadas a desarrollar. Para ello utilizamos una herramienta de análisis denominada DAFO/CAME, la cual consiste en corregir las debilidades aprovechando las oportunidades, afrontar las amenazas impidiendo crecer las debilidades, mantener las fortalezas afrontando las amenazas y explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades, mediante las siguientes cuatro estrategias específicas:

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

A continuación, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación realizada en los capítulos anteriores, se plantean las diferentes estrategias posibles, asociadas a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades contenidas en el Análisis DAFO, y se priorizan (puntuándolas de 1 a 5, de menor a mayor importancia) por el conjunto de las Subdirecciones y la Gerencia.

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN		ESTRATEGIAS DE CONSERVACIÓN	
DEBILIDADES / CORREGIR		AMENAZAS / AFRONTAR	
-Programa especial para el aumento de la motivación e implicación de las personas	4,8	-Intensificar la aplicación de la normativa al procedimiento recaudatorio	4,2
-Elaboración de un Plan Estratégico de recursos humanos y formación	4,7	-Seguimiento exhaustivo del escenario político-económico y aplicación de criterios de prudencia en las previsiones presupuestarias de ingresos	4,0
-En coordinación con CEMI, elaborar un Plan de Renovación Informática y de recursos	4,7	-Medidas de coordinación con la Intervención y la Tesorería municipales	3,8
-Completar trámites del Portal del Ciudadano e implantar la Oficina sin Papeles	4,7	-Reforzar el seguimiento de cambios normativos y decisiones políticas en la materia de actividad del OA (Tributos y Transferencias)	3,7
-Plan para la finalización de la implantación de la Ley 39/2015	4,7	-Planificar y regular las relaciones con EEFF combinando los condicionantes externos y la normativa de aplicación (RGR)	3,7
-Definición de las grandes líneas de la Política de Recursos Humanos y sus principales despliegues	4,5	-Programa de escucha e información a GI externos	3,7
-Plan de Mejora de la Comunicación y Coordinación internas	4,2	-Defensa de los intereses municipales a través de la FEMP	3,2
-Programa de coordinación interna para adecuar las atenciones al ciudadano en cada canal a los recursos disponibles	4,2		
-Medidas de sistematización y difusión del análisis de resultados	3,5		
-Simplificación metodológica de la Planificación Estratégica e integración transversal	3,2		
-Plan de comunicación sistemática (interna y externa) de la Estrategia	3,0		
-Programa de identificación de alianzas estratégicas para mejora de la colaboración	3,0		
-Medidas para planificar el crecimiento de los recursos y la mejora de las instalaciones	3,0		
-Implantación de la Inspección de Servicios	3,0		
-Análisis y definición del modelo de Liderazgo	2,8		
-Proyecto de implantación sistemática de la metodología REDER	2,7		

ESTRATEGIAS DE PERMANENCIA		ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	
FORTALEZAS / MANTENER		OPORTUNIDADES / EXPLOTAR	
-Medidas para el aumento de la satisfacción y la motivación de las personas	4,5	-Programa de desarrollo del Portal del Ciudadano y de reducción de la atención presencial y telefónica	4,8
-Medidas de fomento del reconocimiento a las personas	4,0	-Nuevo Plan de Dirección con apoyo de la Gerencia	4,2
-Medidas para fomentar la participación y la mejora	3,7	-Medidas para la diversificación de los sistemas de pago	4,0
-Perfeccionamiento de la información del sistema y de los indicadores para su control y seguimiento	3,5	-Impulso de actuaciones para la mejora de los recursos del OA	3,8
-Proyecto de difusión de la imagen del Organismo	3,3	-Intensificar la participación de la Delegación de Economía y el OA en asuntos económicos y tributarios	3,7
-Medidas para profundizar en la cultura de la Excelencia	3,3	-Medidas para el seguimiento e inspección de hechos imponible	3,5
-Revisar y mejorar el Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad	3,3	-Medidas para la colaboración en materia tributaria con la administración de la Junta de Andalucía	3,5
-Progresar en la aplicación del modelo EFQM	3,2	-Plan de ampliación de enfoques en cada criterio agente del modelo EFQM	3,3
-Plan de mantenimiento y mejora de las instalaciones	3,2	-Búsqueda de nuevos nichos de tributación	2,8
-Programa de difusión de los servicios prestados y sus niveles de adecuación a necesidades y expectativas	3,2	-Revisión de los niveles de corresponsabilidad fiscal	2,8
-Perfeccionar la metodología de planificación estratégica	3,0		
-Programa de difusión de resultados de amplio espectro	2,7		
-Difusión de políticas exitosas en materia de gestión y alianzas	2,7		

La necesidad de abordar las distintas estrategias con los recursos disponibles obliga a una selección de las mismas en función de su mayor relevancia en la priorización realizada, por lo que se considera apropiado considerar todas aquellas cuya ponderación supere los 3,5 puntos sobre 5 (que se concentran en las estrategias de reorientación y de conservación, de mayor significancia para Gestrisam), que serán las que configuren las distintas líneas estratégicas que se presentan en el apartado siguiente. En función del grado de desarrollo de las que se proponen, se valorará a lo largo del cuatrienio la ampliación de este rango a otras medidas de menor importancia relativa dentro del conjunto, particularmente centradas en las estrategias de permanencia y posicionamiento.

6.2. Líneas estratégicas y objetivos

La definición de líneas estratégicas surge como un proceso natural de deducción tras el resultado de los análisis realizados, y es el medio para lograr alcanzar los objetivos marcados por la organización en función de unos ejes estratégicos determinados de acuerdo a los criterios agente del Modelo EFQM y a las expectativas de nuestros grupos de interés que debemos alcanzar y en lo posible superar. De esta forma se llega a la configuración de los **Programas y Medidas** que definen el Plan de Dirección 2020-2023, que posteriormente serán desarrolladas en **Actuaciones** de despliegue a través del Plan de Actuaciones correspondiente, un documento de operativa interna que asegura el cumplimiento de las metas fijadas en este Plan de Dirección.

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	Cliente-Ayuntamiento
		Impulso de actuaciones para la mejora de los recursos del OA	Alianzas Sociedad
		Medidas para fomentar la participación y la mejora	Cliente Interno - 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	Cliente-Ayuntamiento
		Medidas de sistematización y difusión del análisis de	Cliente-Ayuntamiento

CRITERIO DEL MODELO EFQM	LÍNEAS ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)	ESTRATEGIAS (MEDIDAS)	GRUPOS DE INTERÉS BENEFICIADOS
		resultados	Cliente-Usuario
ESTRATEGIA	NORMATIVA E INFORMACIÓN	Intensificar la aplicación de la normativa al procedimiento recaudatorio	Cliente-Ayuntamiento Cliente-Usuario
		Reforzar el seguimiento de cambios normativos y decisiones políticas en la materia de actividad del OA (Tributos y Transferencias)	Cliente-Ayuntamiento Cliente-Usuario
		Perfeccionamiento de la información del sistema y de los indicadores para su control y seguimiento	Cliente-Ayuntamiento Sociedad
		Medidas para el seguimiento e inspección de hechos imponible gravados con impuestos municipales	Cliente-Ayuntamiento
PERSONAS	RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN	Programa especial para el aumento de la motivación e implicación de las personas	Cliente Interno - Personas
		Elaboración de un Plan Estratégico de recursos humanos y formación	Cliente Interno - Personas
		Definición de las grandes líneas de la Política de Recursos Humanos y sus principales despliegues	Cliente Interno - Personas
		Medidas para el aumento de la satisfacción de las personas	Cliente Interno - Personas
		Medidas de fomento del reconocimiento a las personas	Cliente Interno - Personas
ALIANZAS Y RECURSOS	IMPULSO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y SIMPLIFICACIÓN	En coordinación con CEMI, elaborar un Plan de Renovación Informática y de recursos	Aliados Cliente-Ayuntamiento Cliente-Usuario Sociedad
		Plan para la finalización de la implantación de la Ley 39/2015	Aliados Sociedad
		Medidas para la diversificación de los sistemas de pago	Aliados Sociedad
		Planificar y regular las relaciones con EEFf combinando los condicionantes externos y la normativa de aplicación (RGR)	Cliente-Ayuntamiento Aliados Sociedad
		Medidas para la colaboración en materia tributaria con la administración de la Junta	Aliados Cliente-Usuario
PROCESOS	PROCESOS ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	Programa de desarrollo del Portal del Ciudadano y de reducción de la atención presencial y telefónica	Cliente-Usuario Sociedad
		Completar trámites del Portal del Ciudadano e implantar la Oficina sin Papeles	Cliente-Usuario Sociedad
		Programa de coordinación interna para adecuar las atenciones al ciudadano en cada canal a los recursos disponibles	Cliente-Usuario Sociedad

7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



7.1. Plan de actuaciones

1.- Plan de Actuaciones:	- 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

7.2. Indicadores y objetivos

2.- Fijación de objetivos de SIGA y del Programa de Productividad	- Determinación de los criterios de fijación de objetivos en SIGA
	- 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

8. SEGUIMIENTO Y REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Con objeto de completar el esquema lógico REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación-Revisión) en el último de sus ciclos, el seguimiento y reformulación 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 identificando 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.