



Relatorio

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública

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

Av. Sor Teresa Prat, 17. 29003, Málaga. España

30 de abril de 2025

ÍNDICE GENERAL

0.0 Presentación	I
0.1 Glosario de Enfoques	VII
1. Liderazgo y estilo de Gestión	1
2. Estrategia	9
3. Desarrollo de Personas	16
4. Recursos, Proveedores y Alianzas	24
5. Procesos y Clientes/Ciudadanos	32
6. Resultados de Clientes/Ciudadanos	40
7. Resultados de Personas	56
8. Resultados de Sociedad	57
9. Resultados Globales	71
Glosario de acrónimos	i

PRESENTACIÓN

Denominación de la organización:

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

GESTRISAM es un Organismo Autónomo del Excelentísimo Ayuntamiento de la ciudad de Málaga, capital de la provincia del mismo nombre y de la andaluza Costa del Sol, en España. Ciudad milenaria y abierta al mediterráneo, tiene una población de más de 593.000 habitantes y una extensión superficial próxima a los 400 Km²; cuenta con una significativa población flotante y se integra en una amplia área metropolitana conformada por los municipios colindantes.

Su economía, que vive en los últimos años un periodo de expansión, es una de las más dinámicas de la región y está basada en el sector terciario (servicios), contando con una importante oferta turística, cultural y de ocio que se ha venido ampliando y completando continuamente con una fuerte y creciente atracción de empresas tecnológicas instaladas en su “Parque Tecnológico de Andalucía” o “Málaga TechPark”.

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

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

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

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

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

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

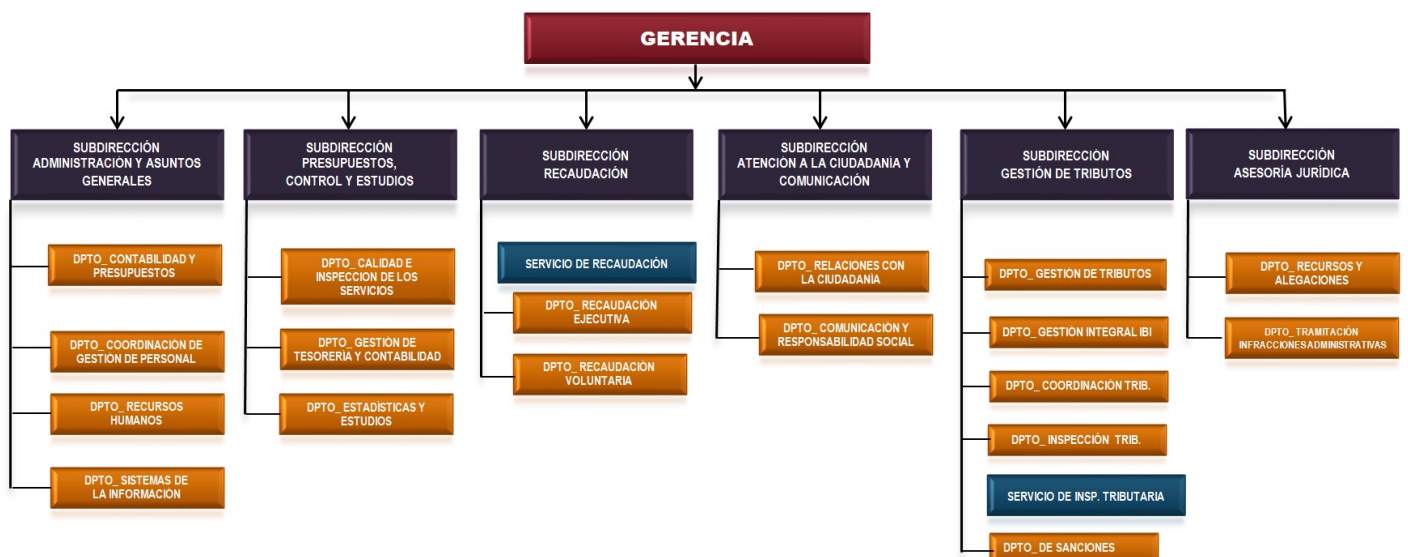
Para el cumplimiento de sus fines el Organismo ejerce formalmente, entre otras, las siguientes competencias:

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

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

Desde que inició su andadura en el año 1990, hasta hoy, GESTRISAM ha sabido evolucionar adaptándose a los tiempos y a la nueva y profusa normativa relacionada con el ámbito financiero y tributario de la Hacienda Local. Para ello cuenta con un equipo humano de algo más de 230 personas (63% mujeres) altamente profesionalizadas, que han centrado su atención y esfuerzo en ofrecer un servicio puntual, eficaz, solvente e innovador.

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



Con un coste efectivo en 2024 de 17,3 millones de € (del que casi el 74% corresponde al capítulo 1 – coste de personal – y el 22% al coste de las notificaciones a los contribuyentes), en este período, se ha pasado de una gestión manual, de menor volumen y más simple, a una gestión altamente eficaz en sus resultados, automatizada en casi su totalidad, más compleja y con una dimensión considerablemente mayor, que previsiblemente mejorará gracias a la nueva aplicación informática de gestión en cuya implantación nos encontramos trabajando. Gracias a ello, alcanza anualmente una recaudación tributaria en torno a 322 millones de € (minorados en unos 20 millones de beneficios fiscales a los contribuyentes que igualmente gestiona el organismo), alcanzando porcentajes de recaudación de recibos en periodo voluntario superiores al 92%. Complementariamente, lleva a cabo el seguimiento y control de otros más de 406 millones de € de transferencias de los tributos del Estado y de la Comunidad Autónoma, a los que hemos aludido anteriormente.

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

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

GESTRISAM gestiona por procesos y por objetivos, y su orientación a resultados se apoya en un completo Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión, que le ayudan a controlar la prestación de sus servicios, así como en la obtención de información periódica de la ciudadanía a través de asociaciones y grupos de opinión para poder equilibrar esos servicios con los anhelos y participación de la sociedad a la que se debe. Dicha gestión por procesos, articulada en su Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentra certificada desde 2004 conforme a la norma ISO 9001, y en 2024 ha vuelto a renovar por AENOR el Certificado de dicho sistema, de nuevo, y como siempre, sin ninguna no conformidad. Para lograrlo, el Organismo trabaja, continuamente, en el apoyo a la mejora interna y transversal de la organización siendo consciente de que es necesario seguir avanzando para mantener los niveles ya alcanzados.

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

En una apuesta firmemente decidida por orientar nuestra organización a la excelencia, GESTRISAM ha merecido, entre otros muchos reconocimientos, el Premio Nacional a la Excelencia a la Gestión Pública de 2022 - que también obtuvo en 2015 - así como el Premio Iberoamericano de la Calidad y Excelencia en la Gestión (Oro) en 2022; también el Sello de Oro a la Excelencia en la Gestión del modelo EFQM, que ha permanecido vigente hasta 2022 y está actualmente en fase de nueva certificación, tras su anterior renovación en 2018; en 2010 recibió el Premio Ciudadanía por la Atención Integral Personalizada al Ciudadano y ha renovado de forma continuada, desde su concesión en 2011, la Certificación de su Carta de Servicios, reconocimientos otorgados por el antiguo Ministerio de Hacienda y Función Pública del Gobierno de España, hoy Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública.

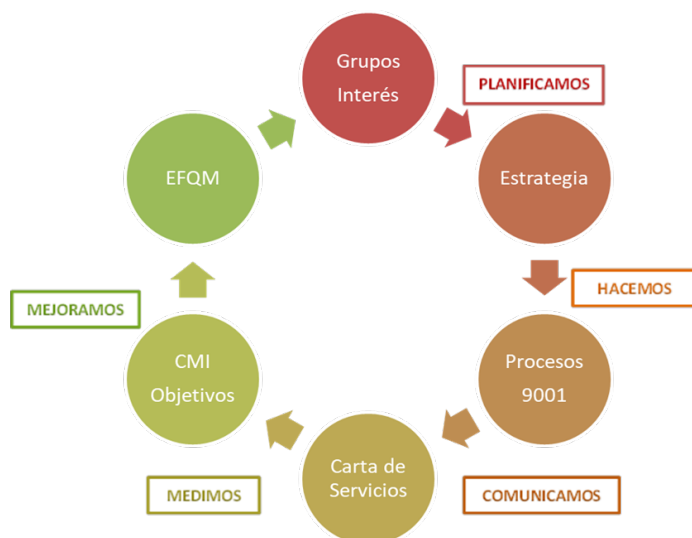
Elementos de excelencia en Gestrisam:

- ↑ Conocimiento de las expectativas de los grupos de interés
- ↑ Planificación estratégica
- ↑ Gestión por procesos, ISO 9001
- ↑ Carta de Servicios, ISO 93200
- ↑ Cuadro de Mando Integral
- ↑ Gestión por Objetivos
- ↑ Modelos de excelencia EFQM e Iberoamericano
- ↑ Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública

GESTRISAM mantiene su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa y la Igualdad de género, apoyado en su Comité Social y su Comisión de Igualdad, que se encuentran plenamente ejecutivos desde 2014 para el despliegue de políticas que han merecido diversos reconocimientos externos.

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

Nuestro camino hacia la Excelencia así como los premios y reconocimientos obtenidos se presentan a continuación:



El Camino hacia la Excelencia del OA de Gestión Tributaria del Ayuntamiento de Málaga		
Compromiso hacia la Excelencia	2002	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inicio de la Gestión por Procesos ■ Formación EFQM a líderes
	2003	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inicio encuestas de Satisfacción a clientes. Modelo SERVQUAL ■ Inicio metodología de Grupos de Mejora ■ Identificación y segmentación de Grupos de Interés
	2004	<ul style="list-style-type: none"> ■ Primera autoevaluación EFQM. 256 puntos. Camino a la Excelencia ■ Reingeniería de procesos ■ Inicio de la Certificación ISO 9001. AENOR. Alcance : Atención al ciudadano ■ Inicio metodología de Carta de Servicios, primer divulgativo ■ Determinación del Responsable de Calidad ■ Determinación de la Misión, Visión y Valores Compartidos
	2005	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creación de GESTRISO portal del Sistema de Gestión, de desarrollo propio ■ Creación del Comité de Calidad ■ Grupo de trabajo del Proyecto de Comunicación y Coordinación Interna ■ Inicio de los Premios a la Innovación interna - Productividad por mejoras de los servicios ■ Inicio de la Gestión de Quejas y Sugerencias
	2006	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integración de la metodología de la Carta de Servicios en la metodología municipal ■ Grupo de Trabajo de la Carta de Servicios
Aseguramiento de la Calidad	2007	<ul style="list-style-type: none"> ■ Certificación ISO 9001. AENOR con alcance completo a actividades e instalaciones ■ Primera Memoria EFQM de Actividades y Resultados. Evaluación externa. + 300 puntos ■ Nuevas Instalaciones en Tabacalera. Atención Integral a la Ciudadanía ■ Creación del Negociado de Calidad
	2008	<ul style="list-style-type: none"> ■ Segunda Autoevaluación EFQM. 474 puntos ■ Integración de la planificación estratégica con la gestión operativa ■ Plan de Dirección 2008-2011 ■ Inicio de las Jornadas Cívico Tributarias en centros educativos
Asentamiento de la Excelencia	2009	<ul style="list-style-type: none"> ■ Creación del Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios ■ Comienzo de la Inspección de los Servicios ■ Inicio de la Encuesta de Clima Laboral (ESI: Encuesta de Satisfacción Interna) ■ Inicio de los Diagnósticos Medioambientales ■ Gestión del conocimiento: plataforma GESCON de desarrollo propio ■ Creación del Cuadro de Mando Integral (CMI): SIGA, (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) de desarrollo propio ■ Inicio de la Gestión por Objetivos con un sistema de retribución variable asociado (productividad) ■ Adhesión al Pacto Mundial y adhesión a las iniciativas GLOBAL COMPACT de Naciones Unidas
	2010	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adaptación de la Carta de Servicios a la Guía de la AEVAL e ISO 93200 ■ Inicio metodología de Segmentación y priorización de los Grupos de Interés ■ Revisión de la Misión, Visión y Valores Compartidos ■ Primer Informe anual de Sostenibilidad
	2011	<ul style="list-style-type: none"> ■ Primera certificación de la Carta de Servicios por la AEVAL ■ Revisión de la Memoria EFQM aplicando la metodología de las rotondas ■ Inicio de los Diagnósticos de Género
	2012	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de Dirección 2012-2015 ■ Primer Mapa Estratégico ■ Segunda Memoria EFQM de Actividades y Resultados. Tercera Autoevaluación EFQM: 523. Evaluación externa +400 puntos. ■ Inicio metodología de Simplificación de trámites y Reducción de Cargas Administrativas. (Plan SIMAD)
	2013	<ul style="list-style-type: none"> ■ Primer Inventario de enfoques ■ Primera Memoria de Sostenibilidad ■ Creación del Comité de Expertos

		<ul style="list-style-type: none"> Comienzo del Programa Flexipago
	2014	<ul style="list-style-type: none"> Segunda Certificación de la Carta de Servicios por la AEVAL Creación de la Comisión de Igualdad Constitución del Comité Social Inicio de las Memorias GRI (Global Reporting Initiative) de Responsabilidad Social
	2015	<ul style="list-style-type: none"> Creación del Departamento de Comunicación Ciudadana y Responsabilidad Social Tercera autoevaluación según el modelo de excelencia EFQM. +596 puntos Certificación EFQM +500. Sello Oro
Mantenimiento de la Excelencia	2016	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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
	2019	<ul style="list-style-type: none"> Análisis estratégico para el Plan de Dirección 2020-2023. Plan de Actuaciones 2019 (puente) Perfeccionamiento Atención Integral a la Ciudadanía e inversión financieramente sostenible Encuestas a todos los grupos de interés
	2020	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Dirección 2020-23 y Plan de Actuaciones Teletramitación Integral, Oficina sin Papeles, teletrabajo Portal web Excelencia Nuevo Equipo de Inspección de los Servicios
	2021	<ul style="list-style-type: none"> Certificación de la Carta de Servicios v 2021 Cuarta Autoevaluación EFQM: +682/626 puntos (homologada) Evaluaciones de aplicaciones informáticas de gestión
	Consolidación de la Excelencia	2022
2023		<ul style="list-style-type: none"> Nueva definición del Marco Estratégico (Misión, Visión y Valores) Redefinición de Grupos de Interés, sus expectativas y su influencia Inicio de las sesiones de formación/divulgativas de ESTIMA-ALCAZABA
2024		<ul style="list-style-type: none"> Nuevo Plan de Dirección cuatrienal (2024-2027) Nueva Relación de Puestos de Trabajo (RPT) Incorporación al proyecto municipal “Sistema Integral de Tramitación Administrativa Electrónica del Ayuntamiento de Málaga (SITAE)” de simplificación administrativa, oficina sin papeles y tramitación electrónica Preparación de la candidatura al Premio de Trayectoria Excelente 2025 de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – Secretaría General Iberoamericana

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS:

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

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

Mención Especial Premio por Departamento. Del Ayuntamiento de Málaga.

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

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

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

(2007): Segundo premio individual y Mención especial. Del Ayuntamiento de Málaga
2º Premio Grupo: Aplicación de gestión y control de requerimientos (IBI). Del Ayuntamiento de Málaga
Primer Premio Departamento: Memoria EFQM. Del Ayuntamiento de Málaga.
Sello Bronce, Certificación EFQM + 300 puntos. Por AEVAL.

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

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

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

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

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

(2014): Mención Especial del Ayuntamiento de Málaga para el Comité de Responsabilidad Social Corporativa.
Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga de Grupo de Innovación a la Ciudadanía.
Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga de Grupo de Innovación a la Organización.
Certificación de la Carta de Servicios. De AEVAL.

(2015): Premio del Ayuntamiento de Málaga a Buenas Prácticas sobre Simplificación Administrativa: “Gestión de Documentos Electrónicos (GDEMA)”.
Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Excelencia por Departamento por el Proyecto “Memoria EFQM de Actividades y Resultados”.

(2016): Finalista en los Premios internacionales Novagob Excelencia en el apartado a la igualdad de género: Comisión de Igualdad y Conciliación
Sello Oro, Certificación EFQM + 500 puntos. De AEVAL
Seleccionado por el CEX para representar a Andalucía en los Premios Nacionales a las Buenas Prácticas en la Gestión, Comunicación Eficaz.
Primer premio nacional de AEVAL a la Excelencia en la Gestión Pública 2015

(2017): Reconocimiento honorífico por lograr el Premio Nacional a la Excelencia. De AEVAL y el Ayuntamiento de Málaga.
Buenas Prácticas de Mejora de los Servicios: Protocolos contra la violencia de género y contra el acoso sexual y/o sexista. Del Ayuntamiento de Málaga
Finalista de los VIII Premios Corresponsables a las iniciativas innovadoras y sostenibles en el ámbito de la R. Social y la Sostenibilidad.
Mención especial honorífica: Protocolos contra la Violencia de Género para el personal de GESTRISAM y en la Atención al Público. Por MSSSI y FEMP.

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

(2019): Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Calidad y Excelencia: Gestión Integral de Indicadores.
Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Innovación Organizativa: Gestión de Multas
Primer Premio del Ayuntamiento de Málaga a la Innovación a la Ciudadanía: Programa EDUCAMOS.
Accésit a las Ideas innovadoras Organizativas: Chatbot, asistente virtual. Por el Ayuntamiento de Málaga.
Reconocimiento honorífico del Ayuntamiento de Málaga por renovación del sello EFQM +500.

(2020): Mención Especial Premio Innovación: Aplicación para la valoración de inmuebles. Por el Ayuntamiento de Málaga.
Mención Especial Premios a la Calidad y Excelencia: Planificación Estratégica de Gestrisam. Del Ayuntamiento de Málaga.

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

(2023): Premio Nacional a la Excelencia 2022 y Premio Iberoamericano de la Calidad y Excelencia en la Gestión (Oro) 2022.

GLOSARIO DE ENFOQUES DE GESTRISAM Y SUS RELACIONES CON LOS CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO Y LOS PRINCIPIOS, EJES E INSTRUMENTOS DE LA CARTA IBEROAMERICANA

	Enfoque Gestrisam	Descripción	subcriterio	ODSs	Carta Iberoamericana		
					Principios	Ejes	Intrumentos
E1	Actitud REDER	Aplicación continua del ciclo REDER para perfeccionar el sistema de gestión, mediante análisis de resultados, auditorías, inspecciones, autoevaluaciones EFQM y del Modelo Iberoamericano, adoptado además como actitud por las personas de Gestrisam.	1b	ODS16, ODS8	Evaluación y Mejora Continua	Aprendizaje, Innovación y Mejora	Equipos y Proyectos de Mejora Aportaciones y Sugerencias de las Personas
E2	Atención Integral a la Ciudadanía	Gestrisam ofrece atención integral personalizada multicanal y descentralizada en OMAs, se apoya en la gestión por procesos e indicadores, asegurando eficiencia, cercanía e innovación continua para responder a las necesidades ciudadanas.	5d	ODS16, ODS9, ODS10	Acceso Universal Continuidad	Servicio a la Ciudadanía	Prospectiva y Análisis de la Opinión Ciudadana
E3	Buenas Prácticas Medioambientales	Gestrisam aplica políticas y un Manual de Buenas Prácticas medioambientales para optimizar recursos, reducir, reciclar, reutilizar y fomentar sostenibilidad, participando en iniciativas como el Pacto Mundial y Smartcity, y cumpliendo la ISO 14000.	4c	ODS12, ODS13, ODS11	Ética Pública	Compromiso Social y Ambiental	Comparación e Intercambio de Mejores Prácticas
E4	Comité Social	Gestrisam impulsa la Responsabilidad Social mediante el Comité Social, fomentando la participación de la plantilla en políticas de comunicación y cooperación.	3c	ODS8, ODS16, ODS17	Ética Pública Responsabilización	Compromiso Social y Ambiental Participación de las Personas	Equipos y Proyectos de Mejora Aportaciones y sugerencias de Personas
E5	Compararnos	Gestrisam compara sus resultados clave y procesos con organismos similares para identificar oportunidades de mejora.	2b	ODS16, ODS17	Evaluación y Mejora Continua	Orientación a Resultados Aprendizaje-Innovación-Mejora	Comparación e Intercambio de Mejores Prácticas
E6	Comprometidos con la Igualdad de Género	Gestrisam promueve la igualdad de oportunidades y la equidad en selección, formación y desarrollo, gestionando la diversidad como principio estratégico.	3a	ODS5, ODS8, ODS10	Ética Pública Imparcialidad	Compromiso Social y Ambiental	-
E7	Comunicación y Coordinación	Gestrisam impulsa la gestión del cambio y la modernización mediante una buena comunicación interna, estructurada a través del Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna (PCCI).	3c	ODS16, ODS8	Cordinación y Cooperación	Participación de las Personas Colaboración y Cooperación	Comparación e Intercambio de Mejores Prácticas
E8	Conocimiento de nuestros Grupos de Interés	Gestrisam basa el diseño de sus servicios y programas estratégicos en la identificación de sus Grupos de Interés, sus necesidades y expectativas.	2a	ODS16, ODS17	Acceso Universal	-	Prospectiva y Análisis de la Opinión Ciudadana
E9	Control Interno y Transparencia	Gestrisam supervisa mensualmente sus indicadores y realiza auditorías e inspecciones anuales para garantizar la integridad de resultados y el cumplimiento de objetivos.	5e	ODS16	Transparencia y Participación Responsabilización Eficacia-Eficiencia-Economía Evaluación y Mejora Continua	-	Difusión de la Información a los Ciudadanos
E10	Difundir nuestras Mejores Prácticas	Los líderes de Gestrisam comunican activamente las mejores prácticas, impulsando una buena reputación de la organización y sirviendo de ejemplo a las personas.	3c	ODS16, ODS8	Ética Pública	Colaboración y Cooperación	Premios a la Calidad o Excelencia Difusión de Información a los Ciudadanos Comparar-Intercambiar Mejores Prácticas
E11	Eficiencia y Austeridad	Gestrisam orienta sus inversiones estratégicas a instalaciones y tecnologías, integrándolas en su estrategia con criterios de eficiencia y austeridad.	4a	ODS9, ODS12, ODS13	Eficacia, Eficiencia y Economía	Orientación a Resultados	Adopción de Modelos de Excelencia
E12	Enfoques en cada uno de los grupos de Interés	Gestrisam identifica, segmenta y prioriza a sus Grupos de Interés con metodología propia, anticipando y respondiendo a sus necesidades mediante propuestas de valor diferenciadas.	1c	ODS16, ODS17	Acceso Universal	-	Prospectiva y Análisis de la Opinión Ciudadana
E13	Estrategia basada en el Conocimiento	Gestrisam formula su estrategia a partir del análisis interno y externo, escuchando a sus Grupos de Interés y personal para fomentar la implicación y mejora continua.	3a	ODS16, ODS17, ODS8	Transparencia y Participación	Participación de las Personas Aprendizaje, Innovación y Mejora	Dirección Estratégica y el Ciclo de Mejora Prospectiva-Análisis Opinión Ciudadana Aportaciones y Sugerencias de Personas
E14	Evaluación del Liderazgo	Gestrisam evalúa su liderazgo de forma ascendente y transversal mediante encuestas, auditorías y análisis del desempeño para impulsar la mejora continua.	1a	ODS16, ODS8	Transparencia y participación Responsabilización	Responsabilidad Directiva, Liderazgo y Constancia de Objetivos , Aprendizaje	Medición y Evaluación
E15	Gestión de la Carta de Servicios y Compromiso	Gestrisam gestiona su Carta de Servicios conforme a la ISO 93200, estableciendo compromisos con la ciudadanía y fomentando la mejora continua, transparencia y participación.	5d	ODS16, ODS11	Evaluación y Mejora Continua	-	Carta de Compromisos o de Servicios al Ciudadano
E16	Gestión de las Alianzas	Gestrisam diseña, revisa y mejora anualmente alianzas estratégicas para aportar valor a sus Grupos de Interés según sus necesidades y expectativas.	4e	ODS17, ODS16	Coordinación y Cooperación	Colaboración y Cooperación	-
E17	Gestión de Quejas, Sugerencias y Felicidades	Gestrisam gestiona quejas, sugerencias y felicitaciones mediante un sistema multicanal que optimiza la gestión interna y refuerza la relación con la ciudadanía.	5e	ODS16, ODS11	Evaluación y Mejora Continua	Aprendizaje, Innovación y Mejora	Quejas, Sugerencias y Reclamos
E18	Gestión de Riesgos	Gestrisam identifica y gestiona riesgos estratégicos y operativos para garantizar la calidad de los servicios.	1b	ODS16, ODS9	Eficacia, Eficiencia y Economía	-	Dirección Estratégica y el Ciclo de Mejora
E19	Gestión del Cambio	Gestrisam gestiona el cambio de forma eficaz y estructurada mediante la Gestión por Procesos y la planificación estratégica.	1e	ODS9, ODS16	Continuidad Eficacia-Eficiencia-Economía	-	Dirección Estratégica y el Ciclo de Mejora

GLOSARIO DE ENFOQUES DE GESTRISAM Y SUS RELACIONES CON LOS CRITERIOS DEL MODELO IBEROAMERICANO Y LOS PRINCIPIOS, EJES E INSTRUMENTOS DE LA CARTA IBEROAMERICANA

	Enfoque Gestrisam	Descripción	subcriterio	ODSs	Carta Iberoamericana		
					Principios	Ejes	Intrumentos
E20	Gestión del Conocimiento	Gestrisam comparte y gestiona el conocimiento mediante su web, intranet y plataformas digitales como GESCON, GESTRISO y CMI-SIGA.	4b	ODS9, ODS16	Eficacia-Eficiencia-Economía	Desarrollo de Capacidades Aprendizaje, Innovación y Mejora	Gestión del Conocimiento
E21	Gestión por Objetivos	Gestrisam asigna objetivos y valores a indicadores SIGA, alineando la gestión por objetivos con el Plan de Dirección y de Actuaciones mediante su programa de productividad.	1b, 5a	ODS8, ODS16	Eficacia-Eficiencia-Economía	Orientación a Resultados	Dirección Estratégica y el Ciclo de Mejora Medición y Evaluación
E22	Implantación de la Gestión por Procesos y Certificación del Sistema	La estrategia de Gestrisam promueve la implantación, mejora y certificación (9001) de la Gestión por Procesos en todas las áreas, con alcance completo.	1b, 5a	ODS16, ODS9	Eficacia, Eficiencia y Economía Evaluación y Mejora Continua	Gestión por Procesos	Adopción de Modelos de Excelencia Gestión por Procesos Sistemas de Gestión Normalizados La Mejora de la Normatividad Medición y Evaluación
E23	Impulso de la Innovación: Interna y en Colaboración con nuestros GI	Gestrisam impulsa la innovación continua mediante liderazgo, acciones de mejora, premios y colaboración con sus Grupos de Interés.	2d	ODS9, ODS17	Evaluación y Mejora Continua	Desarrollo de Capacidades	Equipos y Proyectos de Mejora
E24	Liderazgo Compartido	El liderazgo en Gestrisam se basa en la accesibilidad, la escucha activa y la respuesta efectiva, guiado por la 'Guía de Liderazgo'.	1a	ODS16, ODS8	Legitimidad Democrática	-	Aportaciones y Sugerencias de Personas
E25	Liderazgo en la definición del Marco Estratégico	Los líderes de Gestrisam definen el Marco Estratégico (Misión, Visión y Valores Compartidos) en función de los Grupos de Interés, fundamentando sus estrategias de servicio público.	1a	ODS16, ODS17	Legitimidad Democrática	-	Aportaciones y Sugerencias de Personas
E26	Los Líderes como Modelo de Referencia	Los líderes de Gestrisam son modelo de integridad, ética, igualdad y transparencia, guiados por la 'Guía de Liderazgo'.	1a	ODS16, ODS5	Ética Pública	Responsabilidad Directiva, Liderazgo y Constancia Objetivos	Premios a la calidad o excelencia
E27	Luchar Contra el Fraude Fiscal	Gestrisam promueve comportamientos responsables y combate el fraude fiscal para garantizar un sistema tributario local eficaz y justo.	5b	ODS16, ODS10	Legalidad	Compromiso Social y Ambiental	-
E28	Mejora de los Servicios	Gestrisam mejora sus servicios aplicando criterios de impacto, coste, destinatarios y facilidad, apoyándose en pruebas piloto.	5b	ODS9, ODS16	Servicio Público Eficacia-Eficiencia-Economía Evaluación y Mejora Continua	Aprendizaje, Innovación y Mejora	Dirección Estratégica y el Ciclo de Mejora Equipos y Proyectos de Mejora
E29	Participación Ciudadana.	Gestrisam impulsa la transparencia y la participación ciudadana mediante iniciativas como el comité de expertos, la carta de servicios y reuniones con colectivos.	5d	ODS16, ODS11	Legitimidad Democrática Transparencia y Participación	-	Participación Ciudadana
E30	Planificación Estratégica Integrada	Gestrisam estructura su planificación estratégica en el Plan de Dirección y Planes de Actuación, alineados con los ciclos municipales.	2c, 2d	ODS16	Legitimidad Democrática	Responsabilidad Directiva- Liderazgo-Constancia Objetivos Colaboración y Cooperación	Dirección Estratégica y el Ciclo de Mejora
E31	Poner en Valor a las Personas	Gestrisam reconoce a las personas mediante políticas retributivas, beneficios sociales y premios a la innovación, fomentando su implicación en la mejora del servicio público.	3	ODS8, ODS5	Evaluación y Mejora Continua	Participación de las Personas	Aportaciones y Sugerencias de las Personas
E32	Proyecto SIGT Alcazaba de transformación digital estructural	Gestrisam impulsa la modernización tecnológica mediante el Proyecto SIGT Alcazaba, transformando digitalmente sus sistemas de gestión, recaudación e inspección.	4d	ODS9, ODS16	Acceso Universal	Aprendizaje, Innovación y Mejora	Gobierno eElectrónico
E33	RSC	Gestrisam desarrolla su RSC mediante planes integrales, que incluyen políticas de igualdad, apoyo social, sostenibilidad ambiental y el programa Gestrisam Solidaria.	3c, 3d	ODS5, 10, 12, 13, 16	Ética Pública	Compromiso Social y Ambiental	-
E34	Servicio Excelente a los Usuarios y Ciudadanía	Gestrisam adapta su cartera de servicios a las expectativas de usuarios y ciudadanía mediante el análisis de información directa e indirecta.	5b	ODS16, ODS11	Servicio Público Continuidad Imparcialidad Eficacia-Eficiencia-Economía	Servicio a la Ciudadanía	Adopción de Modelos de Excelencia Premios a la Calidad o Excelencia
E35	Simplificación Administrativa (Plan SIMAD)	Gestrisam reduce cargas administrativas y optimiza trámites mediante el Plan SIMAD de simplificación administrativa.	5c	ODS16, ODS9	Coordinación y Cooperación Acceso Universal Eficacia-Eficiencia-Economía	Servicio a la Ciudadanía	La mejora de la Normatividad
E36	Transparencia Comunicación y Diálogo con los Usuarios	Gestrisam comunica su estrategia con transparencia, adaptando los canales a las expectativas y preferencias de los segmentos de sus Grupos de Interés.	5e	ODS16, ODS17	Transparencia y Participación Responsabilización	-	-
E37	Uso Intensivo de la Informática y Tecnología	Gestrisam integra intensivamente las TICs en su gestión interna y externa, impulsando la digitalización y la tramitación electrónica.	4d	ODS9, ODS16, ODS12	Acceso Universal	Aprendizaje, Innovación y Mejora	Gobierno eElectrónico

1. Liderazgo y estilo de Gestión

1a. Los líderes desarrollan y establecen la misión, visión y valores de la organización.

ED. Liderazgo en la definición del Marco Estratégico (Misión Visión y Valores) Teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés (GI) y mediante un proceso específico participativo, desde 2003 los líderes de Gestrisam han definido y difundido sistemáticamente el **Marco Estratégico (ME)** del Organismo (Misión, Visión y Valores Compartidos) que constituye el fundamento de su servicio público (ODS16).

La última versión del marco estratégico es de 2023, revisada en 2024, y cimienta el nuevo ciclo estratégico del Plan de Dirección (PD) 2024-27. Para ello, el Gerente encargó al Comité de Calidad, trabajar participativamente en la base de la nueva orientación estratégica de Gestrisam: en los Grupos de Interés (GI) y el Marco Estratégico (ME), aplicando una metodología integrada.

En la última definición del ME, una innovación importante introducida ha sido el acrónimo **CONTIGO**, surgido de un proceso creativo y participativo de lluvia de ideas, el cual facilita la difusión e interiorización -con solo una palabra- de los valores de la organización entre sus personas y demás grupos de interés (ODS8, ODS16).

Adicionalmente, para esta última versión se han introducido las siguientes innovaciones metodológicas:



- Se mejora la metodología de análisis de los Grupos de Interés, simplificando y añadiendo más valor (ODS16).
- Se integra la metodología de GI con la de definición del Marco Estratégico y con el Plan de Dirección (ODS16).
- La Propuesta de Valor se define para cada grupo de interés en función de sus expectativas (ODS8, ODS10).
- Se avanza en sencillez, claridad y utilidad de todas las definiciones con el objetivo de facilitar su comunicación y absorción como cultura organizacional, y que resulte de inspiración para las personas de Gestrisam (ODS8).
- Se avanza en dinámicas de participación (ODS16).

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

MISIÓN	<i>Gestionamos responsablemente los ingresos de Málaga para su progreso y bienestar</i>
VISIÓN	<i>Liderar la excelencia en la gestión tributaria y los servicios públicos</i>
CONTIGO	
Compromiso	Comprometidos, con nuestras personas
Responsabilidad	Obramos con ética y responsabilidad
Transparencia	Nos mostramos transparentes con la sociedad
Confianza	Transmitimos confianza y empatía con la ciudadanía
Innovación	Innovamos y mejoramos con el apoyo de nuestras alianzas
Eficiencia	Gestionamos eficientemente con el Ayuntamiento
Excelencia	para Ofrecer(te) un servicio excelente

El ME se despliega en todos los niveles orgánicos a través de nuestra Planificación Estratégica en la que se identifican escenarios y riesgos (ver Criterio 2) y se impulsa con el Sistema de Gestión por Objetivos, cuyo seguimiento y control se articula mediante un Cuadro de Mando Integral denominado **SIGA** con 158 indicadores (ODS16).

ERP. El ME se revisa al menos una vez al año por el Comité de Calidad, constituido por un representante de cada Subdirección y presidido por el Gerente, y en cada ciclo cuatrienal de planificación estratégica con motivo de la formulación del Plan de Dirección, habiendo sido mejorado en 6 ocasiones desde su definición inicial (ODS16).

El despliegue del ME a través de la estrategia es supervisado periódicamente mediante la evaluación del cumplimiento del **Plan de Dirección, Plan de Actuaciones** y del **Plan de Responsabilidad Social**, el seguimiento de los indicadores de SIGA que se realizan a todos los niveles jerárquicos, así como la monitorización del **Programa de Productividad por Objetivos**, como se expondrá en detalle en el Criterio 2 y 3.

Además de las innovaciones ya señaladas en el proceso de definición del Marco Estratégico en 2023, en estos **20 años de perfeccionamiento** se han ido incorporando en la metodología numerosas mejoras progresivas que han construido el modelo actual. Entre ellas destacan: la sistemática de priorización de los grupos de interés ; el desarrollo de estrategias diferenciadas por segmentos; la integración de valores medioambientales y de igualdad; y la identificación explícita de la Propuesta de Valor. Esta Propuesta de Valor, como hemos comentado, se ha vuelto a perfeccionar en la última versión, adaptándola específicamente a las expectativas de cada grupo de interés (ODS5, ODS10, ODS13).

ED. Los líderes como modelo de referencia Los líderes son modelo de referencia, integridad y comportamiento ético, valores recogidos en la **Guía del Liderazgo de Gestrisam** (elaborada y evaluada en su aplicación, de forma compartida), que recoge las 18 competencias y habilidades que debe desarrollar interna y externamente cada líder para homogeneizar su estilo de dirección y ajustar sus actuaciones a la cultura de excelencia del Organismo (ODS16).

1. Tener, y difundir entre su equipo, una amplia visión de la organización y del propósito global de la actividad de ésta.
2. Conocer, comunicar y ser ejemplo de los valores del Organismo, y actuar conforme a principios éticos y cumplimiento de normas de conducta.
3. Saber cuáles son los grupos de interés con los que se relaciona GESTRISAM, y participar activamente en la interacción con los que su actividad se encuentra más conectada.

4. Gestionar los recursos eficazmente, buscando la máxima eficiencia en el rendimiento de los mismos, desde la adaptabilidad y la flexibilidad.
5. Disponer de capacidad crítica y de habilidad para el análisis de problemas así como para la propuesta de soluciones.
6. Contar con capacidad para la toma de decisiones, con asunción de los riesgos inherentes a las mismas.
7. Poseer habilidades para la planificación de actividades, la organización propia y de las personas y equipos, así como para la supervisión y evaluación de su rendimiento.
8. Comunicar y escuchar, practicando la escucha activa.
10. Favorecer la transparencia, el intercambio y la gestión de la información así como la interacción con todos los niveles de la organización.
11. Identificar y desarrollar las habilidades y competencias de sus colaboradores, combinando las necesidades de éstos y del Organismo, apoyando su aprendizaje y progreso.
12. Fomentar la delegación, la asunción de responsabilidades y el crecimiento profesional de las personas.
13. Desarrollar una cultura participativa, de colaboración y de trabajo en equipo.
14. Practicar un liderazgo participativo en la toma de decisiones, tanto relativas a la dirección como a la ejecución.
15. Desarrollar una cultura de responsabilidad ante los objetivos, planes y resultados de GESTRISAM.
16. Promover la mejora continua, la iniciativa, la creatividad y la innovación en su ámbito de actuación.
17. Demostrar y crear sensibilidad ante las responsabilidades sociales, ambientales y la diversidad.
18. Ser consciente de que con sus actitudes y comportamientos representan al Organismo y a la Institución frente a terceros.

ÁMBITOS: (estratégico) Consejo Rector, Comité de Dirección, Subdirecciones, Comité de Calidad, Comisión de Evaluación de Innovación. (operativo) Departamentos, Comisión de Seguimiento del Convenio Colectivo, Comisión de Formación, Comité de Seguridad y Salud, Comité Social, Comisión de Igualdad, Grupos de Mejora

Se estimula el comportamiento solidario de las personas impulsando la Responsabilidad Social Corporativa, implicando a todos en su desarrollo, como se evidencia en el Comité Social o en las numerosas aportaciones de nuestras personas al Plan de Responsabilidad Social, que abarca las tres dimensiones de la misma: social, ambiental y económica (ODS8, ODS10, ODS12, ODS13). Sirvan como ejemplo la participación habitual de los líderes en encuentros y jornadas (incluidas las 13 organizadas por Gestrisam) del ámbito de nuestra actividad, o su implicación en las **Jornadas Cívico-Tributarias** orientadas a centros escolares que organiza el Organismo, de las que se facilita información en nuestra web (ODS4, ODS16). También la plasmación de nuestros compromisos en la **Carta de Servicios** (ver Criterio 5) y la adhesión de Gestrisam al **Pacto Mundial**, que despliega el valor de Comportamiento Ético. Además, la estructura de jefaturas ha avanzado progresivamente hacia la equidad, como se evidencia en los resultados del criterio 7, reflejando el compromiso de Gestrisam con la igualdad de oportunidades (ODS5, ODS10).

ERP. El liderazgo se evalúa ascendente y transversalmente, desde 2009, con la **encuesta de clima laboral**, denominada **ESI**, mediante la determinación indirecta de los objetivos alcanzados y el desempeño de la gestión de los procesos, y, en un sentido amplio, a través del proceso de **Auditoría Interna**. El modelo de comportamiento de los líderes ha sido medido con ítems que calibran el liderazgo ascendente y el transversal, lo que permite evaluar directamente su eficacia. Esta evolución se presenta en el criterio 7, mostrando tendencias de mejora sostenida en la percepción del liderazgo en la organización.

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN INTERNA

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

En la última ESI de 2023/2024, la media de las preguntas correspondientes a la dimensión liderazgo fue 7,93/10, puntuación más alta exceptuando 2021, como veremos en el criterio 7a. Los resultados de la evaluación general del liderazgo son analizados por el Comité de Dirección, Subdirectores y Jefaturas de Departamento para adoptar, en su caso, las actuaciones necesarias. Entre las acciones correctivas implementadas, destaca el refuerzo de la Subdirección de Asesoría Jurídica, que presentaba altas cargas de trabajo, mejorando así la eficiencia y bienestar del equipo (ODS8, ODS16).

Cada 4 años, el liderazgo es evaluado internamente por el equipo directivo, conforme al Modelo Iberoamericano de Excelencia, durante el proceso de formulación del Plan de Dirección. Su difusión a todos los niveles ha reforzado la cultura organizativa, promoviendo un liderazgo alineado con los valores de la organización y los principios del Pacto Mundial (ODS16, ODS17). Por ejemplo, como parte del compromiso con la equidad, Gestrisam ha diseñado y desplegado el **Plan de Igualdad**, asegurando un entorno laboral más inclusivo y equitativo (ODS5, ODS10).

ED. Liderazgo compartido y participativo El liderazgo en nuestra organización se estructura en distintos niveles: Gerente, Jefaturas de Subdirección (estratégico), Jefaturas de Departamento (operativo), Jefaturas de Negociado y Jefaturas de Equipo (funcional). Su representación gráfica en la Estructura Administrativa, el Organigrama y la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) permite que todas las personas lo visualicen. Estos documentos y sus actualizaciones se publican en **GESTRISO** y en el **Portal web** del Organismo (“información institucional” y “transparencia”), garantizando su acceso interno y externo a los Grupos de Interés. El organigrama también se incluye en la Memoria de Gestión anual, disponible en PDF en nuestra web. Las funciones y

competencias atribuidas a cada Subdirección y sus Departamentos se fijan mediante Resoluciones del Gerente, que determinan el grado de descentralización de la toma de decisiones y de firma por delegación del mismo (ODS16).

El enfoque de "Liderazgo compartido y participativo", según la Guía de Liderazgo, implica jefaturas accesibles, que escuchan activamente y responden a sus equipos. Para garantizarlo, se han creado mecanismos como:

- Participación de todos en la formulación del Plan de Dirección y Plan de Actuaciones (ODS16).
- Despliegue del liderazgo a distintos niveles (comités y comisiones definidos en la Guía del Liderazgo) (ODS16).
- Sistemática de reuniones a impulsar por las jefaturas prevista en dicha Guía (ODS8).
- Reuniones periódicas del Gerente con todos los niveles de la organización (ODS8, ODS16).
- Infolash (notas informativas del Gerente a todas las personas) (ODS16).
- Grupos de Mejora para fomentar la innovación y la eficiencia (ODS9).
- Línea Directa con la Dirección (Circular 01) para reforzar la comunicación interna (ODS16).
- Propuestas de Acciones de Mejora (90 en 2024) como mecanismo de participación activa (ODS16).
- Premios a la Innovación Internos que fomentan la creatividad y la mejora continua (ODS9).
- Candidaturas a los Premios de Excelencia e Innovación Municipales para fomentar el reconocimiento (ODS9).

Estos mecanismos refuerzan la autonomía, creatividad e innovación, impulsando la implicación de todos en la gestión del cambio para garantizar el éxito sostenido de la organización (ODS8, ODS9, ODS16). En la última ESI, la pregunta "¿Su superior jerárquico se preocupa por escucharle?" obtuvo una valoración de 8,2/10.10.

ERP. Según la evolución de resultados, nuevos escenarios y necesidades organizativas, la Gerencia revisa periódicamente nuestra estructura para adaptarla a la estrategia. Un ejemplo de ello en 2024 es la ejecución de las ofertas públicas de empleo y de promoción interna, destinadas a atender las nuevas necesidades de competencia del personal. Las **Acciones de Mejora (AM)** presentadas son objeto de seguimiento en el Comité de Calidad y el Comité de Dirección, donde se adoptan medidas para incentivar su presentación. Entre ellas, se insta a los propietarios de los procesos implicados a expresar su agradecimiento a los proponentes de AM, así como decidir sobre su implantación o justificar su descarte (ODS8, ODS16).

La estructura, funcionamiento y metodología de trabajo de los Grupos de Mejora han sido progresivamente mejorados con base en la experiencia. Además, las bases de nuestros Premios a la Innovación han sido revisadas desde su implantación, redefiniendo su alcance, objetivos y los premios otorgados (ODS9, ODS16). Esto ha impactado en el orgullo de pertenencia a Gestrisam, con una valoración de 8,1 sobre 10 en la última ESI realizada. Asimismo, la pregunta "¿Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de GESTRISAM?" obtuvo una valoración de 8,5/10, mientras que "¿Cree usted que el diseño de la organización permite un trabajo bien hecho?" alcanzó un 6,90/10.

ED. Comunicación y coordinación El equipo directivo es responsable de definir, desarrollar, desplegar y comunicar la orientación estratégica de la organización, basada en nuestro Marco Estratégico (ME). El Comité de Dirección (CD), integrado por el Gerente y los Subdirectores, ejerce un rol ejecutivo y de coordinación interna, adoptando decisiones estratégicas y operativas (ODS16). Sus acuerdos se trasladan en cascada a las Jefaturas y personal, aplicando una política de transparencia en la gestión del Organismo, fomentando la implicación en las decisiones adoptadas (ODS8) y promoviendo aportaciones y mejoras que refuercen un liderazgo participativo. El Comité de Calidad es otro órgano clave de decisión y control, garantizando la coherencia en la implantación de la estrategia y su mejora.

La comunicación y coordinación general se apoyan en los portales **GESTRISO** y **GESCON**, el **Protocolo de Comunicación y Coordinación (PCCI)** y el sistema de **Circulares e Instrucciones** internas, aplicadas a diversas áreas de nuestra actividad (61 vigentes), que constituyen los canales formales de comunicación entre la Dirección y el resto de la organización.

Estos mecanismos tienen como objetivos:

- Informar de cuestiones que afecten a la Gestión Tributaria.
- Impulsar y dirigir la gestión de la organización (ODS8).
- Establecer pautas, reglas o criterios homogéneos, favoreciendo la eficiencia y transparencia (ODS16).

ERP. La aplicación de las Circulares y del PCCI se evalúa a través de auditorías internas, que determinan tanto su grado de conocimiento como su implantación (ODS16). Las últimas auditorías (2023 y 2024) evidenciaron niveles adecuados en ambas dimensiones, demostrando la eficacia del sistema de comunicación interna. Estas revisiones han llevado a la derogación o mejora de diversas circulares, garantizando su adecuación a las necesidades organizativas y su alineación con la estrategia. Por ejemplo, la Circular 56 fue revisada para optimizar su claridad. Además, la eficacia del liderazgo, especialmente en comunicación y coordinación, se evalúa indirectamente a través de:

- El análisis por la Dirección de los resultados de los Indicadores de Gestión (ODS16).
- La revisión del Plan de Actuaciones, valorando la contribución del trabajo en equipo a sus resultados (ODS8).

The screenshot shows the GESTRISO portal interface. At the top, it says 'GESTRISO' and 'elaborado y mantenido por el Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios'. Below this, there are several sections:

- NOVEDADES EXCELENCIA**: A central section with a list of updates:
 - 5/12/2024 - Revisión por la Dirección y Comité de Calidad Informe de Servicio por la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad 2024 y el Acta del Comité de Calidad de 12 de Noviembre de 2024.
 - 27/11/2024 - Eliminación de documentación asociada al antiguo proceso Registro General. Se han eliminado los documentos relacionados con el antiguo Registro: Circulares S.G. 3-2009 y G-54-2020, Manual de registro e Instrucciones Registro-Gestrisam.
 - 27/11/2024 - Nueva versión del proceso Registro General. Se ha actualizado el proceso Registro General del macroproceso Atención a la Ciudadanía.
 - 23/07/2024 - Plan de Dirección 2024-2027. Plan de Dirección 2019-2027 aprobado el día 23/07/2024 por el Consejo Rector de Gestrisam.
 - 10/07/2024 - Nueva versión de nuestra Carta de Servicios. Documento obligatorio de la Carta de Servicios de Gestrisam 2024.
 - 17/06/2024 - Nueva Circular 75: Pago por transferencia bancaria. Instrucciones sobre el pago por transferencia bancaria (artículo 17.2 OGIR).
 - 17/06/2024 - SIGA 2024. Cuadro de Mando Integral (CMI), SIGA, Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad del O.A. 2024.
- Acciones de Mejora**: A sidebar menu with items like Encuestas, Premios a la Innovación, Premios a Gestrisam, Quejas y Sugerencias, and Carta de Servicios.
- Documentos**: A section with links to 'Misión-Visión-Valores', 'Política de Calidad y Medioambiental', 'ISO 9001:2015', and 'Manual de Calidad'. It also features a 'EXCELENCIA' badge.
- Enlaces**: A section with links to 'Web del Ayuntamiento', 'Web de Gestrisam', 'Portal Interno', 'Organigrama', 'GESCON', and 'OFERTAS al personal'.
- Información de interés**: A section with links to 'Plan de Dirección 2024-2027', 'Calendario laboral', and 'MONOGRAFÍAS EN CALIDAD'.

La percepción sobre la comunicación interna se analizará en el criterio 7, donde se detallarán los resultados de las encuestas de satisfacción interna sobre la eficacia de los canales y mecanismos de comunicación.

1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento.

ED. Gestión por procesos Con el impulso de los líderes, hemos construido un camino sólido de mejora basado en la implantación de la **Gestión por Procesos**, que respalda el despliegue de nuestra política, estrategia, planes y objetivos. Este sistema ha evolucionado hasta convertirse en un **Sistema de Gestión certificado ISO 9001:2015** con alcance completo desde 2006 (ODS9). En la construcción del Mapa de Procesos, se han diseñado, definido e identificado los procesos clave, de apoyo y de gestión para el funcionamiento de la organización y la atención de los derechos y necesidades de los GI (ver Criterios 2 y 5). Estos procesos están controlados por los 158 indicadores del **CMI-SIGA**, que permiten a los líderes (Comité de Dirección, Comité de Calidad y Departamentos propietarios de los procesos) realizar un seguimiento eficaz del servicio, impulsar mejoras y corregir a tiempo posibles desviaciones. La supervisión e impulso de la mejora del Sistema de Gestión, así como la evaluación de sus resultados, se basan principalmente en el control de los procesos por sus propietarios y en las auditorías internas y externas, que incluyen recomendaciones de mejora dirigidas a todos los departamentos (ODS8).

La eficacia del Sistema se evalúa de forma global mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos de SIGA y de forma específica a través de los indicadores seleccionados para el programa de productividad, debido a su relevancia en el logro de las principales metas fijadas. La eficiencia se analiza a partir del **Ratio del Coste de Gestión**, que mide la relación entre el gasto corriente del Organismo y la recaudación anual alcanzada (ver 9.b). Este indicador se considera una medida adecuada para valorar la racionalización de los recursos públicos empleados en nuestra gestión (ODS12).

ERP. Los resultados de SIGA se analizan en la primera quincena de cada mes. Las Subdirecciones y Jefaturas de Departamento adoptan medidas en caso de desviaciones respecto a los objetivos establecidos para cada indicador, generándose Acciones de Mejora correctivas automáticas si se superan los valores tolerables fijados. Estas acciones se supervisan de forma continua hasta su resolución (ODS9).



En el marco del Sistema de Gestión por Objetivos, desde 2009 se realiza anualmente una **Inspección de los Servicios** para verificar y documentar el grado de cumplimiento del **Programa de Productividad por Objetivos**. Esta inspección permite analizar el sistema de medición tanto a nivel global como en detalle, identificando oportunidades de mejora (ODS8).

ED. Gestión por objetivos Esta gestión se fundamenta en la asignación anual de objetivos y valores tolerables a cada indicador de SIGA, basándose en el Plan de Dirección y el Plan de Actuaciones, que establecen los Programas a desarrollar y priorizan las Medidas y Actuaciones de despliegue (ver 2c y 2d). Para su aplicación, los líderes asignan recursos y ajustan la estructura y los procesos de la organización para desarrollar la estrategia y facilitar el logro de los objetivos ante posibles cambios.

Para anticiparse a los cambios y gestionar eficazmente los riesgos, en la formulación del Plan de Dirección los líderes han identificado las capacidades esenciales del Organismo, su Propuesta de Valor y competencias clave, así como el impacto de factores internos y externos y las necesidades y expectativas de los GI (ver 2a, 2b y 5d) (ODS9, ODS16). Los mecanismos descritos en 2b para la elaboración del Plan de Dirección permiten a los líderes dotar a la organización de la flexibilidad necesaria ante los cambios, especialmente en recursos humanos y materiales. Esto refuerza la confianza de los grupos de interés, en particular del Ayuntamiento y de los clientes-contribuyentes, como se evidenció en la adaptación del OA tras la crisis sanitaria.

Desde 2009, SIGA se ha consolidado como herramienta clave de la Gestión por Objetivos, integrando un sistema de reconocimiento económico para el personal basado en estos indicadores: el **Programa de Productividad por Objetivos**. Este mide y fomenta la productividad, priorizando objetivos a medio plazo alineados con la planificación estratégica a largo plazo, y gestionando la Misión y Visión de Gestrisam para responder a las expectativas de los GI (Ver 3a) (ODS8).

ERP. La revisión y perfeccionamiento del Sistema de Gestión, aplicando la "**Actitud REDER**" (Resultados-Enfoques-Despliegue-Evaluación y Revisión), se lleva a cabo mediante el análisis de resultados en las reuniones periódicas de subdirecciones y departamentos, así como en el Comité de Dirección y el Comité de Calidad. Además, se consideran los resultados de Auditorías externas e internas, Inspecciones de Servicios y Evaluaciones Internas, siguiendo los principios del Modelo Iberoamericano. Este proceso de aprendizaje se ha perfeccionado, por ejemplo, con la incorporación de representantes de todas las áreas en el Comité de Calidad y, más recientemente, con la asunción de su presidencia por parte del Gerente. Las sucesivas mejoras en SIGA, como la "tabla de resultados (vista de gerencia)", han aumentado la eficacia en la consulta y seguimiento de indicadores (ODS8). Esta sistemática de revisión y evaluación permite a los líderes comprender y desarrollar las capacidades organizativas, fortaleciendo las ventajas competitivas de la organización.

ED. Gestión de riesgos El Organismo ha desarrollado una metodología de **Gestión de Riesgos** para identificar y gestionar los principales riesgos asociados a los procesos que pueden afectar la calidad de los servicios y las actividades internas.

Esta metodología complementa y amplía la identificación de **riesgos estratégicos** realizada en el Plan de Dirección. Su análisis abarca toda la organización y se segmenta según su origen interno o externo, vinculando cada riesgo al macroproceso más relevante o con mayor impacto, así como a los motores del cambio (ODS9).

Esta metodología permite identificar, agrupar y seleccionar los riesgos que pueden comprometer la ejecución de los procesos, el cumplimiento de fechas clave o la consecución de los objetivos. También contempla riesgos que afecten la calidad del servicio, la satisfacción ciudadana o el cumplimiento del presupuesto de ingresos municipal (ODS8, ODS11). Para cada uno, se estima su probabilidad de ocurrencia y su posible impacto, definiendo acciones a implementar que se revisan periódicamente, al menos una vez al año (ODS16).

ERP. En la Revisión por la Dirección, se evalúa periódicamente la eficacia de la gestión de riesgos, introduciendo adaptaciones, ajustes y mejoras con base en los eventos ocurridos y la auditoría interna, para:

- Verificar la eficacia de las acciones puestas en marcha en el ejercicio precedente, evaluando la idoneidad de las mismas y si se ha logrado disminuir el riesgo (probabilidad o impacto).
- Revisar la identificación de riesgos y su evaluación. Propuestas de cambio y mejora.
- Realizar la valoración de los instrumentos utilizados para gestionar los riesgos y su despliegue.

Esta fase de aprendizaje y creatividad genera oportunidades de mejora e innovación en la gestión de riesgos, impulsando nuevas formas de trabajo que contribuyen al éxito sostenido (ODS9, ODS16).

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

ED Gestión de los Grupos de Interés Los líderes gestionan los Grupos de Interés (GI) con el objetivo de comprender, anticipar y responder a sus necesidades y expectativas, garantizando su satisfacción. Desde 2003, Gestrisam identifica y segmenta sus GI con una metodología específica propia (ver 2a), aplicada en ciclos anuales de revisión y perfeccionamiento, y en fases cuatrienales de análisis del Plan de Dirección (ODS8). El análisis de las necesidades y expectativas de los GI, junto con su priorización según influencia y dependencia, constituye, junto a las encuestas de expectativas y satisfacción, la base del Plan. Este análisis orienta las alianzas estratégicas y los programas del Organismo, promoviendo la generación de ideas e innovación (ODS17). Como se indicó en 1a y se detalla en el criterio 2, en 2023 el grupo de trabajo del Comité de Calidad completó un ciclo de revisión profunda de los GI de Gestrisam, determinando sus segmentos, expectativas y prioridades, y aportando propuestas de valor segmentadas para cada uno (ODS16).

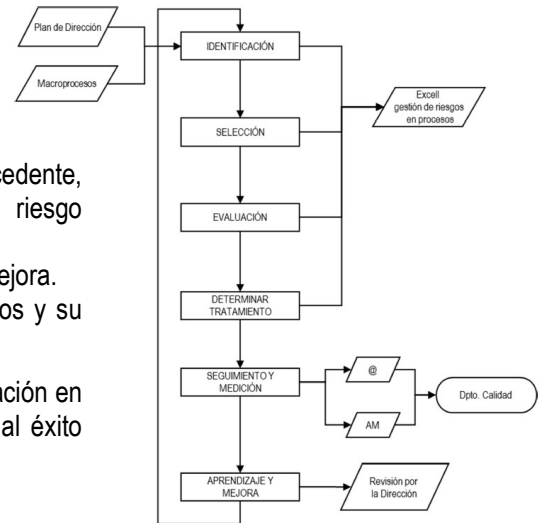
Los principales canales de comunicación están dirigidos al cliente-ayuntamiento, al cliente interno-personas y al cliente-ciudadanía, así como a los principales aliados y colectivos socioeconómicos más representativos de la ciudad (ODS11). Las encuestas a estos grandes GI se realizan de forma directa, mientras que a la sociedad se aplican mediante un conjunto de técnicas directas e indirectas, detalladas en los criterios 6, 7 y 8. Además, se han identificado las áreas y procesos implicados en cada segmento, evaluando oportunidades y tipos de alianza que generen valor para todas las partes interesadas, como los numerosos convenios suscritos con terceros (ver Criterio 4) (ODS17).

Para fortalecer el prestigio de la organización y divulgar su cultura de calidad y excelencia, los líderes se implican activamente en la transparencia. Difunden y comunican a la sociedad la gestión, experiencia y mejores prácticas desarrolladas, proporcionando información y sirviendo de referente para otras organizaciones similares, con las que intercambian conocimientos y experiencias. Un ejemplo de ello es la colaboración con otras agencias tributarias locales en el foro "Ágora". Asimismo, los líderes participan en asociaciones profesionales y organizaciones representativas como la FEMP y la FAMP, además de organizar jornadas especializadas en tributación local.

Los líderes fomentan la participación de los GI en actividades en beneficio de la sociedad, implicándolos en acciones que reflejen el compromiso común en los distintos ámbitos de **Responsabilidad Social** (ODS10). Un ejemplo de ello es la participación activa de los líderes en la lucha contra la violencia de género. En el ámbito de la Comisión de Igualdad del Organismo, se aprobó un **Protocolo contra el Acoso**, en alianza con el Área de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Málaga. Además, se implementó un **Protocolo para la Detección de mujeres en situación de violencia de género durante la atención al público** y un **Protocolo de Medidas Preventivas contra la violencia de género** para el personal de Gestrisam. Estos protocolos han obtenido reconocimientos a nivel nacional, los cuales están publicados en el portal web (responsabilidad social/igualdad de género) (ODS5).

El Comité de Responsabilidad Social Corporativa, conocido como **Comité Social**, impulsa y coordina iniciativas de colaboración con colectivos desfavorecidos, a través de aportaciones económicas y la recogida de alimentos y otros artículos de primera necesidad (ODS1). Además, los líderes han impulsado la regulación del estado provisional de insolvencia, la declaración de fallidos y la gestión de créditos incobrables a través del **Programa Gestrisam Solidaria**, que pone a Gestrisam al servicio de los ciudadanos en situación de vulnerabilidad económica.

Gestrisam Solidaria se desarrolla a través de medidas estratégicas centradas en la mejora de la coordinación con entidades financieras, la regulación de la insolvencia previa, la simplificación de procedimientos y la atención integral a personas con dificultades económicas. Además, promueve cambios normativos, sensibilización interna, campañas de comunicación y el



fortalecimiento de la colaboración ciudadana y social. Además, incluye suspensiones cautelares de procedimientos de embargo, modificaciones en los criterios para conceder fraccionamientos o aplazamientos, y la declaración de insolvencia de personas deudoras que cumplan los requisitos establecidos (ODS10). El Defensor del Pueblo Andaluz y la FEMP la han reconocido como "buena práctica".

En el ámbito social, también destaca la **Escuela Cívico-Tributaria**, impulsada por los líderes en colaboración con otros GI, en los centros educativos de la ciudad. Su objetivo es generar conciencia social y fomentar comportamientos éticos entre los más jóvenes (ODS4). Asimismo, los Convenios de Colaboración con la Universidad fomentan la investigación, el desarrollo y la innovación, además de apoyar la colaboración en el **Observatorio Tributario Andaluz (OTA)** y la formación de estudiantes de distintos niveles académicos (ODS9).

Gestión tributaria, comprometida con la Ciudadanía Malagueña, desarrolla el programa de Gestrisam Solidaria vinculado a Beneficios Fiscales y a la Ayuda a la vivienda, además de la atención personalizada específica en situaciones de vulnerabilidad (ODS 1-5-10).

Además de otras actuaciones tributarias y recaudatorias que inciden e impactan socialmente en apoyo a la población de Málaga; hablamos de Fraccionamientos y Aplazamientos de deuda, de Valoración de la Insolvencia de deudores y declaración de Fallidos, de la Escuela Cívico Tributaria, de Convenios reguladores con colegios administrativos y otras entidades para facilitar trámites, etcétera.



ERP. Gestrisam revisa de forma sistemática la respuesta a las necesidades y expectativas de los GI clave, así como los valores compartidos en la cadena de valor, mediante el análisis de los resultados de diversas encuestas: expectativas y satisfacción (presencial, telefónica y telemática), satisfacción interna, postservicio, estudios Ómnibus, Encuentros Cívicos-Tributarios, encuestas a proveedores y al Ayuntamiento. En los Comités de Dirección y de Calidad, los líderes analizan estos resultados y proponen mejoras basadas en el aprendizaje. Asimismo, se examinan los resultados de auditorías, Quejas y Sugerencias, y la información directa e indirecta recibida de la ciudadanía en los servicios de atención multicanal. Además, se evalúan los riesgos y los grupos potencialmente afectados, como se indicaba en el subcriterio anterior. Entre las mejoras derivadas de estos procesos de reflexión y análisis, destacan la creación de grupos de trabajo multidisciplinares para optimizar la cooperación en áreas clave, mejoras en la atención al ciudadano y en sus instalaciones, obras internas, y avances organizativos en la Escuela Cívico-Tributaria y el Programa Gestrisam Solidaria.

Cabe destacar la creación del **OTA**, accesible desde nuestra web, con el propósito de divulgar aspectos clave de la fiscalidad local, así como el **Comité de Expertos**, integrado por profesionales económicos y tributarios de reconocido prestigio, representantes de colegios profesionales de la ciudad y expertos del ámbito económico (ODS17). Este comité de expertos reforzó la ética, responsabilidad y transparencia en la información compartida con los GI, además de mejorar la eficiencia de los procesos y contribuir al desarrollo social de la ciudad (ODS16).

1d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.

ED Innovación y Excelencia Los líderes de Gestrisam comprenden la importancia de aprender y adaptarse con rapidez, por lo que han dotado a la organización de una estructura flexible que permite cambios estructurales, como se detalla en el subcriterio 1e. Este enfoque se basa en la "Actitud REDER", fundamento de la mejora continua y la cultura de excelencia (ODS9).

El compromiso con la excelencia de todas las jefaturas se ha reflejado en diversos reconocimientos y acreditaciones. Entre ellos destacan el Premio Ciudadanía (2010), el Premio Nacional a la Excelencia (2015 y 2022) y el Sello de Oro +500, mantenido durante la última década, además de la Carta de Servicios certificada. Estos logros han sido reconocidos por el Gobierno de España. Además, en 2022 Gestrisam obtuvo el **Sello Oro del Premio Iberoamericano de Calidad**.

Gestrisam ha liderado la adaptación de los procedimientos a la tramitación electrónica y la digitalización de documentos, consolidándose como el área con más procedimientos telemáticos en la **Sede Electrónica** del Ayuntamiento de Málaga (Portal del Ciudadano). También ha destacado en el proyecto de **Simplificación Administrativa (Plan SIMAD)**, obteniendo los máximos premios municipales. Algunos de estos logros están recogidos en el subportal de "Excelencia" en gestrisam.malaga.eu.

Para que las personas puedan hacer realidad sus metas profesionales, fomentar el trabajo colaborativo y reforzar los vínculos entre ellas, los líderes apoyan la formación de equipos que deseen mejorar la organización y sus procesos a través de los denominados Grupos de Mejora, fomentando el trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre las personas de la organización (ver 3c) (ODS8), una herramienta que aporta soluciones a materias de especial complejidad y transversalidad, como son las tratadas en el grupo de trabajo de Bajas o en el de Domiciliaciones o en el de Devoluciones o Domicilios o Gestión de Riesgos en Procesos o Domicilios de Notificaciones, etc.

Los líderes fomentan una cultura emprendedora que impulsa el reconocimiento de las ideas innovadoras y creativas. Además de las innovaciones y creatividad que se originan por el canal de **Acciones de Mejora** y los **Premios de Innovación Interna**, los líderes de Gestrisam han promovido activamente Grupos de Innovación en el Ayuntamiento de Málaga, co-liderando la creatividad a nivel municipal. Este espíritu tiene su reflejo en las más de 15 personas son miembros del Club de Innovadores Públicos (CIP).

ERP. Las mejoras implantadas como resultado de la revisión y perfeccionamiento sistemático en el Comité de Calidad incluyen avances en el propio enfoque, como el rediseño del **Programa de Productividad por Propuestas de Mejora de la Calidad de los Servicios**. Este proceso ha permitido objetivar nuevos criterios, establecer baremos y transformarlo en 2016 en los **Premios de Innovación Interna**, orientándolo hacia la consecución de los objetivos estratégicos y la consolidación de una cultura de excelencia. Asimismo, las reformulaciones del Programa de Productividad por Objetivos han aportado mayor precisión en sus contenidos y definición de metas (ODS8).

La gestión y operativa de los Grupos de Mejora se ha optimizado mediante una mayor coordinación y comunicación entre departamentos y subdirecciones, basada en: a) la información extraída de las propuestas de acciones de mejora y b) la resolución de dificultades detectadas en la atención a quejas y sugerencias. Esto se refleja en la creación de nuevos grupos de trabajo en la emisión de recibos y avisos de cargo en cuenta, así como en la elaboración de inventarios de formatos y comunicaciones externas. Además, los Grupos de Mejora han evolucionado del formato clásico de Workshop a un modelo de trabajo multidisciplinar que aprovecha la creatividad e innovación de sus miembros para impulsar mejoras. Este avance se ha logrado mediante el análisis y aprendizaje desarrollados en el Comité de Calidad (ODS9).

Premios Innovación 2024

MODALIDAD A: PREMIO DE INNOVACIÓN PARA PROYECTOS IMPLANTADOS

PROPONENTE	DENOMINACIÓN	PREMIOS
M ^o del Mar	IIVTNU. Herramientas	PRIMER PREMIO
Paulina y José Antonio	Tabla de Ingresos	SEGUNDO PREMIO
Joaquín Álvarez	Lenguaje Claro	TERCER PREMIO
Juan Francisco	Generación escritos SITAE	TERCER PREMIO

MODALIDAD B: PREMIO A LAS IDEAS INNOVADORAS

PROPONENTE	DENOMINACIÓN	PREMIO
Sergio	GESTRINFO	IDEA RELEVANTE

C : PREMIO INNOVAMOS	DENOMINACIÓN	PREMIO
Dpto Sistemas Información	Proyecto ALCAZABA	DPTO INNOVADOR

ED. Los líderes como modelo de referencia Los líderes de Gestrisam promueven de forma responsable la transparencia, la diversidad, la igualdad y la no discriminación laboral (ODS5, ODS10). Desde 2009 han impulsado diversas acciones para desarrollar la igualdad efectiva en los ámbitos corporativo e institucional, respaldadas por el **compromiso público de la Gerencia** en abril de 2010 para garantizar la igualdad de oportunidades en el ingreso y desarrollo profesional. Este compromiso fue ratificado en 2014 y 2019, manteniéndose activo. Asimismo, las iniciativas de RSC fomentan la acción social y el despliegue de los principios y valores éticos del Organismo. Algunas evidencias de este compromiso de los líderes son la creación de la **Comisión de Igualdad**, realización de diagnósticos de Igualdad, adhesión al Protocolo de Igualdad e impulsor del Plan Transversal de Igualdad del Ayuntamiento de Málaga o la participación de los líderes formaciones específica como promotores de esta estrategia en Gestrisam (ODS10). El liderazgo al más alto nivel se concreta en el compromiso adquirido por parte de la Gerencia en documento público de abril del 2010 a promover la defensa y aplicación efectiva del principio de igualdad, garantizando en el ámbito laboral las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo profesional a todas las personas. Este compromiso fue ratificado en el año 2014 y 2019, manteniéndose activo desde entonces.

ERP A través de las evaluaciones periódicas realizadas en la **Memoria de Responsabilidad Social Corporativa**, se identifican áreas de mejora en el liderazgo de aspectos sociales, que se incluyen en los sucesivos Planes de Dirección, por ejemplo, la creación del Comité de Igualdad y del Comité Social (ODS8, ODS10). Respecto a cuestiones igualitarias, en concreto, se han realizado Encuestas, Diagnósticos y Auditorías específicos, en los que se analizan cualitativa y cuantitativamente las situaciones de igualdad para detectar posibles brechas ocultas. El último diagnóstico realizado concluyó que la igualdad es una realidad.

El conocimiento adquirido a través de estas herramientas ha permitido implantar mejoras como el uso de un lenguaje inclusivo en los documentos o la incorporación de la segmentación por género en todas las encuestas y datos. Además, la igualdad de oportunidades en selección, formación y promoción se han integrado en los procesos de las relaciones laborales (ODS16).

1e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.

ED. Gestión del cambio Los líderes emplean la **Gestión por Procesos certificada ISO9001** para gestionar el cambio de manera eficaz, estructurada e integrada, apoyándose en la planificación estratégica mencionada en este criterio y detallada en el siguiente. Son flexibles en la gestión del cambio, fundamentando sus decisiones en información procedente del sistema de medición de indicadores (SIGA), su experiencia y conocimiento, el análisis estratégico y los factores identificados como Impulsores del Cambio en el Plan de Dirección. La fase de análisis y reflexión de la planificación estratégica integrada (ver criterio 2) permite a los líderes comprender los fenómenos que impulsan el cambio y orientar el desarrollo e implantación del Plan de Dirección (ODS9).

En la elaboración del Plan de Actuaciones participa todo el personal, generando ideas creativas que los líderes priorizan de forma ascendente hasta su aprobación final por el Comité de Dirección y la Gerencia (ODS16). Para proyectos que requieren un gran despliegue de recursos o suponen dificultades especiales, se realizan pruebas piloto que permiten evaluar su viabilidad antes de la implantación completa, perfeccionar los procesos asociados y anticipar los recursos necesarios (ODS8).

El impulso de la creatividad y la innovación ya ha sido abordado en los subcriterios anteriores, por lo que no se repite en este apartado.

SIGA y el Plan de Actuaciones, junto con su seguimiento, constituyen herramientas clave para monitorizar la actividad del organismo según lo planificado y facilitar la toma de decisiones en los niveles jerárquicos adecuados (ODS9). Este seguimiento permite, por ejemplo, modificar metas cuya consecución pueda verse comprometida o replantear la sistemática de fijación de objetivos asociados a indicadores cuando resulte excesivamente exigente para su cumplimiento progresivo (ODS8).

Los sucesivos Planes de Dirección han incorporado medidas clave para consolidar una cultura organizacional ágil en la gestión del cambio y adaptar la organización a los cambios en el entorno legal, social y económico, entre ellas:

- La transformación jurídica de la antigua Sociedad Anónima Municipal en el actual Organismo Autónomo. (ODS16)
- La asunción de las competencias como Órgano de Gestión Tributaria, Ley de Bases de Régimen Local. (ODS16)
- La unificación y centralización de todos los procesos de atención al ciudadano. (ODS16, ODS9)
- La apuesta decidida por la excelencia y el liderazgo en administración electrónica. (ODS16, ODS9)

- Proyecto Alcazaba: nueva aplicación informática (ver 4) para impulsar la gestión con una perspectiva integral y transversal, un proyecto estratégico de gran relevancia, con alta complejidad en su diseño y despliegue. (ODS9, ODS16)
- La oferta de empleo público, renovación de la bolsa y la promoción interna, para anticiparse a la cobertura de las necesidades futuras de recursos humanos. (ODS8)
- El diseño de una nueva estructura. (ODS8, ODS16)

La crisis y post-crisis sanitaria evidenció la capacidad de los líderes para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su conocimiento. Reorganizaron la actividad del Organismo en tiempo récord, adaptándola a las limitaciones impuestas por esta situación extraordinaria (ODS3).

Destacan, en particular,

la organización del teletrabajo (con el apoyo clave del aliado tecnológico), la definición de funciones prioritarias en cada Subdirección, la optimización del sistema de comunicaciones internas y del seguimiento de la actividad del personal, la reorganización de la atención a la ciudadanía y la adaptación de las instalaciones (ODS9). Este proyecto requirió una estrecha coordinación con diversos GI, incluyendo el Ayuntamiento, los proveedores, CEMI y los representantes del personal.

Tras este hecho disruptivo y anticipando futuras situaciones extraordinarias, los líderes identificaron estas potenciales crisis como un riesgo, estableciendo medidas específicas y rediseñando los procedimientos para adaptarlos con agilidad y flexibilidad a nuevos escenarios, minimizando su impacto negativo. Como ejemplo, se ampliaron y mejoraron las facilidades de pago domiciliado, permitiendo más plazos, y se reorganizó la gestión recaudatoria en dos departamentos para optimizar el cumplimiento de los principios tributarios de generalidad e igualdad (ODS10).

En el diseño de las políticas municipales con dimensión social en las que Gestrisam lidera, destaca el programa **Gestrisam Solidaria** (ver 1c), un enfoque integral para proteger a las personas deudoras con la Hacienda Municipal de Málaga en situación económica delicada o en riesgo de exclusión social (ODS1). Gestrisam Solidaria ofrece una respuesta innovadora a problemas antiguos, poniendo a la administración tributaria al servicio de la ciudadanía y, en especial, de los más vulnerables. A través de un apoyo personalizado, facilita el acceso a ayudas sociales, beneficios fiscales, aplazamientos, fraccionamientos y declaraciones previas de insolvencia (ODS10). Gestrisam Solidaria es un referente para las entidades que aplican el procedimiento de apremio en la recaudación, ofreciendo una respuesta responsable y sensible en un marco legal rígido y un entorno económico desfavorable.

Además de las personas y los usuarios, tratados en criterios facilitadores específicos, los líderes implican a diversos GI clave en la gestión para el cumplimiento exitoso de la Misión. Entre ellos, destacan como aliados:

- El Centro Municipal de Informática (CEMI-Área de Innovación), con el que se mantiene un contacto fluido para la mejora continua de la administración electrónica y el nuevo aplicativo integral: Proyecto Alcazaba, ejemplo de innovación (ver 4).
- Áreas municipales, Delegación de Economía y Hacienda, la Tesorería municipal y la Intervención municipal.
- Entidades financieras colaboradoras.
- Otras administraciones, especialmente el Catastro, la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la DGT.
- Colegios profesionales, como notarios y gestores administrativos.
- Universidad y colectivos socioeconómicos, con los que se mantiene contacto permanente y puntual para las ordenanzas.

ERP. El aprendizaje se gestiona de forma sistemática a través de herramientas como el análisis del cumplimiento del Plan de Actuaciones y la eficacia del Plan de Dirección, revisiones anuales por la dirección, inspecciones de servicios, auditorías y evaluaciones internas conforme al Modelo Iberoamericano de Calidad.

Además, se monitorizan de forma continua las relaciones con los GI a través de reuniones específicas o vinculadas a proyectos concretos. Destaca la colaboración con el CEMI (Área de Innovación), con quien se verifica el estado de las peticiones de mejora y, actualmente, la renovación de los aplicativos y el **Proyecto SIGT Alcazaba** (ver 4). También se colabora con entidades financieras (ODS17) mediante convenios sucesivos para la recaudación de ingresos municipales.

MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS (actualizada 21/11/2024), sub-apartado riesgos GENERALES

PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGOS	CAUSA	EFEECTO POTENCIAL	TRATAMIENTO
GENERALES - controla Asesoría Jurídica	Cumplimiento de requisitos legales	Cambios normativos	- Modificaciones legales	- Implicaciones inciertas para el cumplimiento de objetivos	- Estudio de los proyectos normativos e informes de consecuencias y planes de actuación
GENERALES - controla Atención al Ciudadano	Relaciones con OMACS	Descoordinación en la gestión de trámites	- Defectos en la comunicación interna	- Reducción de los índices de satisfacción de los ciudadanos	- Establecimiento de protocolos de comunicación y contactos para seguimiento del servicio prestado en la OMACS
GENERALES - controla RRHH, Administración y AG	Todas	Crisis sanitaria, social o catástrofe (nuevo riesgo 2020)	Enfermedades pandémicas o fenómenos naturales o accidentes catastróficos o movimientos sociales disruptivos	Implicaciones para el desarrollo de Marco Estratégico, niveles de recaudación, cumplimiento de objetivos, prestación de servicios y despliegue de procesos.	Adopción de tratamientos inmediatos específicos urgentes, en función de la situación. Protocolos. Análisis de la situación al más alto nivel cuando se produzca, promoviendo la adaptación de la organización a los cambios producidos.
GENERALES - controla Atención al Ciudadano	Registro General (nuevo riesgo 2023)	Limitaciones del diseño del aplicativo de Registro General (REGISTR@)	Implantación desde 2023 de un sistema integral de tramitación administrativa electrónica en el Ayuntamiento de Málaga que sustituye a la anterior aplicación RGG	- Errores y omisiones en los procesos de notificación. - Pérdida de trazabilidad, de posibilidad de seguimiento y de consulta de documentación e información.	-Optimización de los accesos de los usuarios al registro para acceder a toda la información relevante necesaria para los procesos. -Optimización de los escáneres disponibles en atención a la ciudadanía.
GENERALES - controla Administración	Servicio de Vigilancia de las instalaciones (nuevo riesgo 2023)	Acceso a las instalaciones por personas no autorizadas	Servicio subcontratado. Exceso de confianza, distracciones...	Inseguridad y falta de protección (física y de datos)	-Reforzar y supervisar por Administración la correcta aplicación de criterios de acceso a los módulos 1 y 2 por la puerta lateral. -Supervisar por Atención a la Ciudadanía la correcta aplicación de los criterios de acceso a las instalaciones de atención. -Reportar a la subcontrata las posibles y potenciales incidencias detectadas.

2. Estrategia

2a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del Entorno.

ED Conocimiento de nuestros grupos de interés. Para desarrollar una estrategia coherente con nuestro **Marco Estratégico**, la tipificación de los **Grupos de Interés (GI)**, así como la identificación de sus necesidades y expectativas, constituye uno de los referentes esenciales sobre los que Gestrisam basa los programas que conforman su estrategia, articulada en el Plan de Dirección (ODS16).

Gestrisam comenzó definiendo sus GI en 2003, con diversas mejoras en este proceso desde entonces hasta ahora. En el nuevo ciclo estratégico del **Plan de Dirección (PD) 2024-27**, orientado a la **“Innovación y reorganización para la transformación”** (ODS9), como se relató en 1a, Gestrisam realizó un análisis en profundidad de sus grupos de interés para cimentar su Marco Estratégico. Los resultados de la metodología de 7 fases seguida en 2023 se resume en la siguiente tabla:

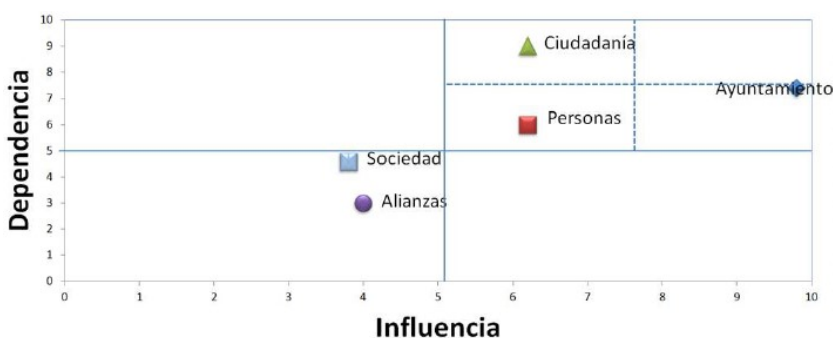
Grupos de Interés

Grupo de Interés	Descripción	Expectativas	Segmentos	Propuesta de Valor	Diálogo
Ciudadanía	Personas (físicas o jurídicas) receptoras y usuarias de los servicios (directa o indirectamente) del OA, es decir, los clientes.	Principal expectativa: facilidades Expectativas importantes: eficiencia-simplicidad	Personas físicas Personas jurídicas	Nos anticipamos para facilitar a la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones minimizando sus gestiones. Empatizamos y actuamos con agilidad y eficiencia.	Encuestas y cuestionarios Quejas y Sugerencias Canales de atención Comunicaciones y notificaciones Reuniones con colectivos
Ayuntamiento	Entidad que percibe los ingresos generados por la actividad del OA y que supervisa sus actuaciones.	Principal expectativa: sostenibilidad económica Expectativas importantes: colaboración-eficiencia	Con dependencia vertical Sin dependencia vertical	Garantizamos la sostenibilidad económica de Málaga generando a tiempo los ingresos previstos.	Reuniones Encuestas
Personas	Son la totalidad de empleados en el OA, es decir, el personal. Son el cliente interno.	Principal expectativa: satisfacción Expectativas importantes: confianza-conciliación	sin segmentos relevantes	Promovemos un liderazgo de confianza y apoyo, que fomenta la participación, la comunicación y el desarrollo profesional de nuestras personas, con flexibilidad y conciliación.	Encuestas Reuniones Comités Reuniones con representantes Comisiones de seguimiento y trabajo Asambleas Infoflash Línea directa con la dirección Quejas y Sugerencias
Alianzas	Organizaciones externas con las que el OA mantiene relaciones profesionales duraderas. Son los partners o aliados que proveen al OA de servicios, productos o información relevante.	Principal expectativa: colaboración Expectativas importantes: agilidad-eficiencia	Aliados tecnológicos Entidades Financieras Proveedores de información Proveedores	Colaboramos eficientemente con nuestros aliados para cumplir nuestra Misión y alcanzar los compromisos con nuestros grupos de interés.	Reuniones Encuestas
Sociedad	Tejido social externo al OA que puede verse afectado o afectar a su actividad.	Principal expectativa: responsabilidad social Expectativas importantes: transparencia-comunicación	sin segmentos relevantes	Somos transparentes y colaboramos con los agentes socio-económicos de la ciudad. Cuidamos el entorno y apoyamos los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).	Encuestas Reuniones con colectivos Programa Gestrisam Solidaria Escuela Cívico Tributaria

La metodología aplicada ha permitido definir con mayor precisión los objetivos estratégicos, estableciendo los Valores del OA como base del análisis **DAFO-CAME** y líneas estratégicas clave incluidos en el Plan de Dirección. A partir de estos, se han canalizado las Medidas estratégicas y su despliegue en el Plan de Actuaciones, que asegurará su cumplimiento.

Gestrisam **prioriza los GI y segmentos** en función de dos variables:

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



Vigilar	Invertir
Comprobar	Mantener

orden	Grupo de Interés	Influencia	Dependencia	Prioridad
1	Ayuntamiento	9,8	7,4	8,6
2	Ciudadanía	6,2	9	7,6
3	Personas	6,2	6	6,1
4	Sociedad	3,8	4,6	4,2
5	Aliados	4	3	3,5

El Índice de Priorización que se reproduce en el gráfico resulta del producto de ambas valoraciones y, en función de la subcuadrícula en la que se sitúe cada uno de los GI, se derivan diferentes estrategias: Invertir, Vigilar, Comprobar o Mantener (ODS16). La aplicación de esta priorización ha dado como resultado un mayor número de medidas y actuaciones estratégicas en el PD y de Actuaciones con impacto directo en los Grupos de Interés en los que es preciso invertir más: Ciudadanía, Ayuntamiento y Personas, asegurando que las medidas implantadas impacten favorablemente a las percepciones de estos colectivos.

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

Las innovaciones en 2023 se fundamentaron en los informes de retorno del Premio Iberoamericano y de Excelencia:

- Mejora en la metodología de análisis de los Grupos de Interés, simplificándola y añadiendo más valor.
- Integración de la metodología de GI con la definición del Marco Estratégico y con el Plan de Dirección.
- Propuesta de Valor para cada grupo de interés en función de sus expectativas y capacidades de Gestrisam (ODS9).
- Avance en sencillez, claridad y utilidad de todas las definiciones con el objetivo de facilitar su comunicación y absorción como cultura organizacional, y que resulten de inspiración para las personas que desarrollan su labor en Gestrisam (ODS8).
- Desarrollo de dinámicas de participación ampliadas (ODS16).

Adicionalmente, en el subcriterio 1e hemos mencionado algunos ejemplos de aprendizaje consecuencia del diálogo con los GI, como las medidas adoptadas en respuesta a crisis, el **Programa Gestrisam Solidaria** (ODS10), o la decisión de renovar los aplicativos informáticos, **Proyecto Alcazaba**, para una mejor prestación del servicio público encomendado (ODS9). Todas estas acciones han sido incluidas en los sucesivos Planes de Dirección.

ED Estrategia basada en el conocimiento Cada Plan de Dirección y sus revisiones incluyen el análisis y previsión de factores externos que pueden impactar la actividad de Gestrisam, permitiendo anticiparse a los cambios del entorno, incluidos los requisitos de obligado cumplimiento, y proyectar escenarios futuros. Este análisis se basa en Evaluaciones internas, Auditorías, Inspecciones de Servicios y en las propuestas de los propietarios de los procesos (ODS16).

El Plan de Dirección incluye un capítulo específico, "**Análisis Externo**", donde se estudian los factores que influyen en la organización: sociodemográficos, económicos, fiscales, políticos, medioambientales, tecnológicos y de la sociedad de la información. Para ello, se analizan indicadores macro y microeconómicos y fuentes como el INE, IEA, FEMP, AEAT, Banco de España y Cámara de Cuentas. Este análisis se complementa con la metodología **DAFO**, que identifica amenazas y oportunidades. Además, se calibran los efectos de posibles cambios normativos y políticos, permitiendo anticipar escenarios, priorizar acciones y asignar recursos para adaptarse a ellos (ODS9, ODS16). Para ello, Gestrisam tiene identificados los "**Motores del Cambio**" (ver 2b), es decir, aquellos factores que podrían suponer cambios de escenarios futuros, motores que detecta con anticipación, analizando sus posibles efectos y aplicando a tiempo los cambios organizativos necesarios. Esta identificación facilita la definición de prioridades para desarrollar la estrategia y contribuye a perfeccionar el inventario de ventajas diferenciales actuales y futuras (ODS8, ODS11).

El inventario de las **amenazas y oportunidades** recogidas en el análisis DAFO en su perspectiva externa también se agrupa según estos Motores del Cambio, lo que amplía la perspectiva en su consideración holística.

Como tercer pilar de este enfoque de identificación de los cambios en el entorno externo, se recopilan los principales **Riesgos Estratégicos externos**, que se asocian a los macroprocesos del Organismo involucrados y a los Motores del Cambio, tal como se recoge en el Plan de Dirección, consultable en gestrisam.nalaga.eu.

ERP La revisión periódica del análisis externo tiene lugar en el Comité de Dirección y en el de Calidad, con ocasión del seguimiento del grado de ejecución del Plan de Actuaciones, en función del cual se determina qué modificaciones del análisis inicial han originado desviaciones en la ejecución y qué ajustes estratégicos son necesarios. Además, se valoran posibles incumplimientos de otras actuaciones (ODS16). La revisión global de este análisis externo se realiza en la formulación del respectivo Plan de Dirección, siendo el correspondiente a 2024-27 aprobado por el Consejo Rector en 2024.

2b. La estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión.

ED Estrategia basada en el conocimiento Como se describió en el subcriterio 1b, y se verá a lo largo del relatorio, los principales indicadores de Gestrisam están integrados en **SIGA**, una aplicación informática de desarrollo interno que facilita el seguimiento, control y análisis del rendimiento operativo del Sistema de Gestión, permitiendo comprender nuestras capacidades y alcanzar los objetivos estratégicos (ODS9, ODS16). El Plan de Dirección documenta el análisis interno, que evalúa la evolución de los indicadores durante el cuatrienio anterior y el grado de ejecución de la planificación estratégica y operativa, desplegada mediante el Plan de Actuaciones. En el análisis del Plan 2024-2027, el grado de cumplimiento del cuatrienio 2020-2023 fue del 94%. Todos los programas superaron el 88%.

En el proceso de planificación estratégica, se revisa en detalle la "**Propuesta de Valor**" (ver 2a), segmentada por Grupos de Interés (GI) y se articula en torno a **tres competencias clave** que suponen ventajas comparativas (ODS9, ODS11). En su análisis, se evalúa el grado de desarrollo de los **cuatro Factores Esenciales** para el óptimo cumplimiento de estas competencias clave: uso intensivo de nuevas tecnologías y modelos de gestión, alta cualificación del personal, condiciones laborales favorables y buena coordinación y comunicación.

Competencias Clave que materializan nuestra Propuesta de Valor

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



Las competencias clave están estrechamente relacionadas con las funciones encomendadas a Gestrisam y sirven de base para estructurar la estrategia y desarrollar las capacidades potenciales del organismo.

Adicionalmente, los líderes de Gestrisam identifican los **motores del cambio** en la organización para gestionarlo eficazmente, atendiendo a su efecto potencial: alto, medio o bajo.

Finalmente, a partir del análisis externo e interno, Gestrisam determina los impactos de las amenazas, oportunidades y riesgos estratégicos en sus competencias clave. Dado que los riesgos estratégicos son elementos externos a la gestión del organismo y de mayor dificultad de control, su análisis permite completar el análisis DAFO y el diseño de la estrategia (ODS9, ODS16).

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

Gestrisam considera a sus aliados un factor clave para mejorar sus capacidades mediante el análisis de sus competencias y potencialidades, para ello, ha identificado los procesos donde las alianzas pueden complementar o fortalecer las competencias clave del organismo. De manera similar, se han identificado las áreas y procesos donde aplicar nuevas tecnologías y modelos de gestión, evaluando su impacto en el rendimiento.

Tecnología-modelo de gestión	Procesos	Impacto ERP
<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema de Información SIGA ● Gestión por Objetivos (ODS8, ODS9, ODS16) 	● Todos	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de información de indicadores de todos los procesos ● Toma de decisiones en base a resultados y tendencias ● Alineación de objetivos individuales con los estratégicos ● Motivación de las personas ● Sistema retributivo coherente con la estrategia
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestor de colas (ODS9, 11) ● Cita previa (ODS9, ODS16) ● Sistema Sólidus (teléfono) 	● Atención al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejoras en la atención al público ● Nuevas funcionalidades de atención ● Mejoras en el control del proceso de atención
<ul style="list-style-type: none"> ● Emisión de cartas agrupadas ● Tercer intento en buzón (ODS12) 	● Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> ● Ahorro de costes y espacio ● Reducción de tiempos de emisión ● Reducción de consumo de papel ● Mayor recaudación
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación vía mensajes sms (ODS9, ODS16) 	● Atención al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de los canales de comunicación con los ciudadanos ● Ampliación de nuestros servicios mediante el uso de las nuevas tecnologías
<ul style="list-style-type: none"> ● Carpeta Ciudadana-Sede Electrónica (ODS9, ODS16) 	● Todos	<ul style="list-style-type: none"> ● Simplificación administrativa ● Tramitación telemática
<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de nuevo aplicativo informático (ODS9, ODS16) 	● Todos	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejor control y acceso a la información fiscal de la ciudadanía. ● Establecimiento de nuevos indicadores automatizados ● Obtención de estadísticas avanzadas ● Mayor Efectividad y control en la gestión, recaudación e inspección.

La implantación de modelos y sistemas de gestión innovadores ha permitido a Gestrisam asumir su responsabilidad en la sostenibilidad económica, social, ambiental y legal, como se detalla en la siguiente tabla y siguiente subcriterio.

APLICACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN		
E Modelo Gestión	D Experiencia realizada	ERP Aprendizaje obtenido
Modelos EFQM e Iberoamericano	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación estratégica alineada con los modelos EFQM e Iberoamericano ● Autoevaluaciones del Modelo EFQM 2004, 2008, 2012 (puntos) 2015 y 2021 (EFQM e Iberoamericano) ● Sello de Bronce EFQM nivel + 300 puntos en 2008 ● Sello de Oro (+500) en 2015 y 2018 ● Premio Nacional Excelencia 2015 ● Premio Nacional Excelencia 2022 ● Premio sello oro Iberoamericano 2022 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe de puntos fuertes y áreas de mejora ● Planes de Acción e introducción de mejoras ● Comparaciones y obtención de reconocimientos ● Actitud REDER
Sistema de Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantación y certificación de ISO 9001 desde el año 2004 ininterrumpidamente. Alcance completo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realización de auditorías internas y externas ● Revisiones por la Dirección ● Mejora continua del Sistema de Gestión
MERSO	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación del Marco Estratégico de RSC del Ayuntamiento de Málaga 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe diagnóstico de GESTRISAM ● Planes de Acción e introducción de mejoras
Cartas de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión y difusión de nuestra Carta de Servicios ● Certificación por la AEVAL desde 2011 (primera organización certificada de la administración local) ininterrumpidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes de evaluación de la Carta de Servicios ● Revisiones por la Dirección ● Introducción de mejoras
Gestión por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ● Implantación de una gestión por objetivos con productividad asociada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informes de inspección de los servicios ● Revisiones por la Dirección
Sistema de gestión medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagnóstico medioambiental ● Implantación de buenas prácticas medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe del diagnóstico medioambiental ● Planes de Acción e introducción de mejoras

ED Compararnos Comparamos nuestros principales resultados clave, así como aspectos de gestión y herramientas, con otros organismos similares. Algunas de estas comparaciones a nivel de indicadores se presentan en los criterios 6 a 9. Para identificar áreas de mejora actuales y potenciales, realizamos diversas actividades de comparación con organizaciones de referencia:

ACTIVIDADES DE BENCHMARKING		
D Actividad de comparación	Organizaciones de comparación	ERP Aprendizaje (ejemplos)
Comité de Expertos	Otros Municipios	• Comparativa del marco de tributación
Participación en Foros intermunicipales FEMP...	Entes Locales	• Experiencias y análisis de cambios. Metodologías innovadoras • Mejoras normativas del ámbito tributario y financiero
Participación en la Comisión de Calidad municipal	Organismos, Áreas y Departamentos municipales	• Evaluación y análisis de actuaciones y propuestas de áreas y departamentos municipales
Relatorios de otras entidades locales	Entidades Públicas locales, autonómicas y estatales.	• Análisis de resultados clave, sistemas de gestión y encuestas de satisfacción
Atención al ciudadano en organizaciones similares	Patronato Provincial, Ayuntamiento de Sevilla, Madrid y Barcelona	• Análisis comparativo en atención al público, carta de servicio, sistemas de gestión, encuestas quejas y sugerencias
Exposición del desarrollo de aplicaciones informáticas	Organizaciones de Gestión Tributaria	• Implantación de nuevas tecnologías en sistemas de información
Jornadas sobre aspectos de RSC	Agentes de la Administración y entidades asociativas	• Cláusulas sociales en subcontratación de servicios públicos. • Planes de igualdad en la Administración Local
Jornadas sobre aplicación de legislación y evaluación de normativas	Profesionales del ámbito legal y económico de Administraciones Públicas Locales y cargos públicos	• Aplicaciones de normativa europea y nacional • Formas de ejecución de procedimientos • Aspectos materiales y formales de la Inspección de Tributos
Jornadas sobre gestión económico-financiera en las Entidades Locales	Responsables políticos y técnicos y personal adscrito a servicios económicos - financieros	• Experiencias de organismos de gestión tributaria • Aplicación de la ley de estabilidad presupuestaria • Nuevas soluciones en la financiación local
Congresos de modernización	Administraciones Públicas y universidades	• Intercambio de experiencias y propuestas innovadoras sobre mejora de los Servicios Públicos
Reuniones ad hoc	Áreas municipales, organizaciones	• Intercambio de prácticas y conocimientos específicos
Encuentros sobre telecomunicaciones	Responsables políticos y técnicos de Administraciones Públicas	• Nuevo régimen de notificaciones electrónicas • Políticas públicas en comunicaciones electrónicas

ERP Las competencias clave se identifican de forma sistemática desde 2010 y se revisan en la fase de “análisis y reflexión” de la planificación estratégica y en las evaluaciones periódicas del Modelo de Excelencia e Iberoamericano. En 2013 evolucionaron desde los “Factores Críticos de Éxito”, reduciendo su número, y en 2017 se definieron los “factores esenciales”, mejorando su comprensión como generadores de valor compartido (ODS8).

En 2021, la evaluación de los aplicativos informáticos y las TICs llevó a redefinir el enfoque de la sede electrónica y la tramitación telemática, así como a iniciar la contratación de una nueva aplicación de gestión, inspección y recaudación: **Proyecto SGT Alcazaba**, contratado en 2022, y que se encuentra en fase de despliegue para su implantación en 2025 (ver 4). (ODS9, ODS16)

La comparación con otras organizaciones ha impulsado iniciativas innovadoras como el uso de códigos QR en comunicaciones y cartas de pago, los pagos por Bizum y el rediseño del Relatorio de Gestión anual (ODS9, ODS12).

2c. La estrategia se formula, desarrolla, evalúa y se revisa

ED Planificación estratégica integrada El ME de Gestrisam (ver 1a) se desarrolla mediante una planificación estratégica alineada con los ciclos de gobierno municipal. A largo plazo, se estructura en el **Plan de Dirección**; a medio y corto plazo, en los **Planes de Actuación**.

NIVELES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN GESTRISAM

La Planificación Estratégica sigue el procedimiento documentado **G3A - PLAN DE DIRECCIÓN** y se desarrolla en diversas fases. El Plan de Dirección 2024-27 establece siete Programas que despliegan los Valores del Marco Estratégico, estructurados en cascada en 21 Medidas con impacto en todos los procesos, sirviendo de base al Plan de Actuaciones. (ODS16)

Tras la fase de análisis y reflexión (ver subcriterios anteriores), se formula la estrategia utilizando el **análisis DAFO/CAME** para cada línea estratégica.

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

Las Subdirecciones determinan las Medidas a desplegar, priorizándolas según su impacto, coste y esfuerzo. Luego, se agrupan por afinidad con los Programas estratégicos, configurando la primera versión del Plan de Dirección, que se comunica a toda la organización para recoger propuestas de Actuaciones en un proceso participativo en cascada. (ODS17). En el PD 24-27:

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

El Plan de Dirección es revisado por el Comité de Dirección y aprobado por el Gerente y el Consejo Rector, máximo órgano de gobierno de Gestrisam, integrado proporcionalmente por los grupos políticos del Pleno municipal. Esta aprobación garantiza los recursos, inversiones y apoyo necesarios para los programas, así como el liderazgo en la planificación.

En su despliegue, el Plan de Dirección se articula en uno o varios Planes de Actuaciones, documentos internos que desarrollan operativamente su contenido a medio plazo. Estos incluyen actuaciones concretas con metas, plazos, responsables e indicadores para su seguimiento. (ODS16, ODS11)

El Comité Social, con representación de todas las Subdirecciones, despliega las medidas de sostenibilidad que respaldan estos programas estratégicos. Su planificación específica se integra en la **Memoria de Responsabilidad anual (GRI)** con la asignación de los recursos necesarios. (ODS12, ODS13)

ERP En la fase de seguimiento y evaluación, la Gerencia y el Comité de Dirección revisan el desarrollo de los Programas, Medidas y Actuaciones, así como el grado de consecución de los objetivos. Ante desviaciones importantes, se celebran reuniones para su análisis y corrección, actualizando y mejorando la estrategia.

A través de SIGA, los líderes analizan mensualmente la evolución de los indicadores de gestión vinculados a los objetivos estratégicos, comparándolos con los valores tolerables aprobados. Cuando se detectan desviaciones, se generan automáticamente Acciones de Mejora. Así, se mide y revisa la implantación de las actuaciones y se impulsa la gestión del cambio. (ODS9, ODS16). Finalmente, el aprendizaje y perfeccionamiento retroalimentan el proceso:

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

Gestrisam mejora en cada ciclo su planificación estratégica, como muestran las innovaciones del Plan de Dirección 2020-2023, que vinculó sus cinco programas con los criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Pública e incorporó una nueva sistemática de priorización de medidas. En el PD 2024-2027, las líneas estratégicas despliegan los Valores Compartidos “**CONTIGO**” y se alinean con la Propuesta de Valor de cada grupo de interés. (ODS16, ODS17)

2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

ED Planificación estratégica integrada.

Todo el personal recibe información sobre la estrategia según define en el **Protocolo de Comunicación Interna PCCI**, fomentando su implicación en la gestión del cambio y asegurando su alineación con los objetivos organizativos.

La estrategia de Gestrisam se integra en su estructura organizativa y en sus procesos mediante dos enfoques complementarios. Primero, el **Mapa de Procesos** está diseñado para reflejar la configuración de los macroprocesos en relación con la estructura funcional del Organismo, adaptándose a cambios en el organigrama o en la operativa de los procesos. Segundo, se ha perfeccionado la correlación entre los objetivos estratégicos, los responsables funcionales y los indicadores de seguimiento, asegurando una gestión eficiente y un control efectivo del desempeño.

Los programas estratégicos definidos en el Plan de Dirección cada cuatro años orientan a Gestrisam hacia sus objetivos estratégicos y sirven de vínculo entre la estrategia y la gestión operativa. Estos programas se desarrollan a través de Planes de Actuaciones, los cuales establecen medidas concretas con responsables asignados, plazos de ejecución y su vinculación con los procesos y los indicadores clave. La formulación de objetivos estratégicos, medidas y actuaciones se basa en un análisis integral de las capacidades actuales y potenciales de la organización, evaluadas a través del seguimiento del desempeño en SIGA, la revisión periódica del Plan de Dirección y la comparación con referentes externos. Esta metodología permite ajustar continuamente la planificación para mejorar la eficacia y el impacto de las actuaciones.

Además, la designación de responsables para cada actuación, quienes también son **propietarios de los procesos** afectados, garantiza que la estrategia de la organización se traduzca en procesos internos específicos. Esta integración se realiza a través de las Jefaturas de los Departamentos y Subdirecciones, quienes aseguran que las actuaciones estratégicas se desplieguen eficazmente en sus respectivas áreas, alineando los recursos y las capacidades necesarias para su ejecución. Este enfoque facilita una gestión coordinada, donde cada unidad asume un rol activo en la materialización de los objetivos estratégicos.

Las estrategias se planifican y ejecutan de manera sistemática para alcanzar los resultados definidos, tanto cualitativos como cuantitativos, mediante indicadores de desempeño. Esto permite implantar cambios de forma rápida y armonizada a lo largo de los 15 macroprocesos, que agrupan más de 100 procesos, y en la cadena de valor. La fijación de plazos de implementación se realiza con visión global y de forma coordinada, considerando otras actuaciones implicadas, los procesos afectados y sus responsables.

Un avance clave en la optimización de la gestión es el **Proyecto Alcazaba** (ver 4), que impulsa la digitalización y automatización de los procesos administrativos y tributarios de Gestrisam. Este proyecto mejora la eficiencia operativa mediante la integración de análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas, reduciendo tiempos de respuesta y optimizando los servicios a la ciudadanía (ODS9).

Además, los procesos y flujogramas de procedimientos establecen en el nivel operativo las relaciones causa-efecto, facilitando la comprensión de los resultados y la valoración del impacto de los cambios mediante la comparación entre los logros obtenidos y los planificados.

Gestrisam garantiza la disponibilidad de recursos para su desarrollo mediante una dotación presupuestaria anual. La asignación de recursos financieros, físicos y tecnológicos a las medidas y actuaciones estratégicas se basa en la planificación anual del presupuesto, priorizando aquellas cuyo plazo de ejecución coincide con el ejercicio presupuestario (ODS12).

ED Impulso de la innovación: interna y en colaboración con nuestros grupos de interés. La innovación es un proceso continuo en Gestrisam y un pilar de su estrategia, integrándose en los objetivos, medidas y actuaciones tanto del Plan de Dirección como del Plan de Actuaciones.

Las propuestas de innovación se incorporan como medidas y actuaciones dentro del Plan de Actuaciones, donde se planifican nuevas iniciativas de gestión, mejoras sobre elementos existentes o la introducción de nuevos procesos y herramientas. (ODS9, ODS16)

Las actuaciones innovadoras se basan en el conocimiento de los Grupos de Interés y en las oportunidades detectadas a través de la participación en jornadas y grupos de trabajo, convenios —como el “Convenio de Colaboración con la Universidad de Málaga para la investigación, desarrollo, innovación y formación”—, actividades de investigación propias o asesoramiento externo puntual. (ODS17)

ED Comunicación y Coordinación Gestrisam comunica su estrategia de manera transparente y sistemática a sus Grupos de Interés, utilizando los canales más adecuados según el contenido y las expectativas de cada uno, como se detalla en esta tabla:

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

Como se ha descrito anteriormente, toda la plantilla de Gestrisam participa en la elaboración de la estrategia, desde el ME hasta el Plan de Dirección y los Planes de Actuaciones, a través de un sistema participativo en cascada impulsado por los líderes. Este sistema es la principal herramienta de comunicación interna de la estrategia (ODS16).

ERP De manera sistemática, se evalúan y revisan los resultados de cada programa estratégico y los objetivos establecidos. La evaluación trimestral del Plan de Actuaciones permite identificar áreas de aprendizaje y optimizar la validez de las propuestas planificadas y pendientes de implantación.

Gestrisam evalúa el impacto de su estrategia en el Comité de Dirección y el Comité de Calidad, utilizando diversas técnicas de análisis innovadoras. Para cada objetivo, programa y medida, se analizan los indicadores más relevantes, cuyos resultados interrelacionados son evaluados de forma integral (ODS9).

Un avance clave en la optimización del seguimiento estratégico es la visión de "**tabla de resultados**" en **SIGA**, que ofrece comparaciones mes a mes respecto a los resultados de años anteriores y los objetivos prorrateados. Esta funcionalidad mejora la toma de decisiones del Comité de Dirección y Gerencia, facilitando un análisis dinámico y predictivo del desempeño organizativo.

La eficacia de la comunicación se mide a través de indicadores que analizan el funcionamiento de los canales y medios de comunicación (p. ej., asistencia a reuniones o accesos a la web), así como mediante indicadores de percepción (p. ej., satisfacción con la información recibida). La **Encuesta de Satisfacción Interna** (ver criterio 7) incluye varios ítems clave para evaluar la comunicación y coordinación interna, tanto estratégica como operativa, en todos los niveles de la organización.

Como ejemplo de aprendizaje, en 2024 se rediseñó **GESTRISO**, una de las herramientas de comunicación interna más relevantes, mejorando su accesibilidad y contenidos (ver criterio 5). Además, GESTRISO ahora ofrece información transparente sobre el desempeño de los indicadores y procesos, así como el grado de despliegue de los planes estratégicos, facilitando un mayor control y alineación con la estrategia global de Gestrisam (ODS16).

3. Desarrollo de Personas

3a. La Gestión de las Personas como apoyo de la estrategia de la organización.

ED. Planificación estratégica integrada. En el Plan de Dirección y el Plan de Actuaciones de Gestrisam se definen transversalmente medidas, actuaciones, objetivos, indicadores y niveles de resultados que deben alcanzar las personas para cumplir los objetivos estratégicos (ver criterio 2).

Además, el Plan 2024-27 incorpora la **Línea Estratégica “Compromiso”**, centrada en el grupo de interés Personas, que alinea la planificación de los Recursos Humanos con la estrategia y los procesos del Organismo.

LINEAS ESTRATÉGICAS VALORES	MEDIDAS ESTRATEGICAS	Grupo de Interés
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el liderazgo, su homogeneización y evaluación Perfeccionar la gestión de RRHH, su flexibilidad y motivación Progresar en la coordinación y comunicación internas 	Personas

Cada una de las medidas de esta línea cuenta con actuaciones priorizadas y planificadas, incluidas en el Plan de Actuaciones. (ODS8, ODS4)

ED. Gestión por Objetivos. Desde 2009, Gestrisam tiene implantada, totalmente desplegada y mejorada anualmente, una **Gestión por Objetivos** que incide directamente en el trabajo de todas las personas. Esta herramienta fundamental orienta a resultados y mejora continua, alineando la estrategia y estructura del organismo con los recursos humanos y los objetivos personales.

ACTUACIONES DE LA LINEA ESTRATÉGICA 1 (COMPROMISO), Medida 1,1 (Fortalecer Liderazgo...)
1.1.1 Impulsar el marco del liderazgo: En base a la “Guía del Liderazgo”, reforzar los comportamientos y valores esperados de los líderes en la organización. Planificar y realizar sesión periódica de formación/reflexión sobre la Guía del Liderazgo en todos los niveles de liderazgo.
1.1.2 Evaluación del desempeño del liderazgo: Implementar un sistema de evaluación del desempeño formal para evaluar las habilidades, el impacto y el potencial de desarrollo de los líderes.
1.1.3 Programa de desarrollo de liderazgo: Planificar, desarrollar e implementar un programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer las habilidades y capacidades de los líderes en todos los niveles.
1.1.4 Sucesión planificada: En base a la 1.2.1. , Implementar un plan de sucesión claro y estructurado para asegurar la continuidad del liderazgo y la transferencia de conocimiento a las nuevas generaciones.
1.1.5 Nuevo Convenio: Avanzar en los trabajos para la consecución de un nuevo Convenio Colectivo.

Diseñada de forma consensuada entre los líderes y la representación de los trabajadores, impulsa la consecución de objetivos mediante una **Productividad anual por Consecución de Objetivos**, variable según el grado alcanzado. La Gestión por Objetivos está vinculada a **CMI-SIGA** y al Sistema de **Gestión por Procesos**, acercándola a cada actividad y orientando el trabajo de las personas de la organización.

El esquema básico distribuye 100 puntos entre objetivos seleccionados anualmente:

- 50 para objetivos generales, estratégicos y transversales, fijados por la Gerencia.
- 50 para objetivos específicos vinculados a procesos, 75 indicadores clave seleccionados del CMI-SIGA.

Con esta diferenciación se logra, por un lado, compartir la responsabilidad en los objetivos con todos los líderes, incrementando su motivación e implicación; y, por otro, orientar a las personas de cada área hacia actividades y objetivos operativos prioritarios que contribuyen al logro de los estratégicos.

5 OBJETIVOS GENERALES (50%) 2024		
1.	Porcentaje global de recaudación igual o superior al 84,75%	25 %
2.	Porcentaje del absentismo inferior o igual al 7,5%	10 %
3.	Número de domiciliaciones captadas igual o superior a 31.131	5 %
4.	Aumento de tramitaciones electrónicas superior al 7,5%	5 %
5.	Reducción del saldo pendiente de cobro igual o superior al 3%	5 %
75 OBJETIVOS ESPECIFICOS (50%) 2024		

Según el porcentaje de cumplimiento anual, cada persona puede obtener una retribución variable de 2.500 €, distribuida en cuatro pagos: tres anticipos del 25 % según los avances realizados y un pago final según los logros obtenidos. (ODS8, ODS16, ODS17)

ERP Para garantizar la fiabilidad de los resultados, se realiza anualmente una exhaustiva **Inspección de los Servicios** que verifica y documenta el funcionamiento de la Gestión por Objetivos. En ella se analiza detalladamente el sistema de medición, identificando mejoras que se trasladan al Comité de Dirección y a los líderes para su perfeccionamiento continuo. El resultado de esta inspección también sirve de base para definir el siguiente programa de productividad por objetivos. Esta Inspección fue señalada como **Buena Práctica en el Informe de la Cámara de Cuentas de Andalucía**. (ODS8, ODS16)

ED Gestión del cambio. Poner en valor a las personas. Gestrisam cuenta con una estructura flexible y permeable, apoyada en metodologías y herramientas como **GESTRISO, SIGA, Gestión por Objetivos, GESCON** y la **planificación estratégica participativa**. Estas herramientas favorecen la implicación de todas las personas en el logro de los objetivos estratégicos.

El modelo organizativo está diseñado para permitir su redefinición estructural cuando se anticipan cambios, transformando las circunstancias en oportunidades de mejora. Así ocurrió, por ejemplo, a raíz de la pandemia, periodo durante el cual se lograron avances significativos en digitalización, tramitación electrónica, teletrabajo, coordinación interdepartamental y nuevas formas de relación con la ciudadanía y otros grupos de interés. Todo ello fue posible gracias a la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, así como a la creatividad, compromiso e implicación de las personas, que quedan reflejadas en los resultados de las Encuestas de Satisfacción Interna (ver 7a), y que permiten una respuesta rápida y eficaz ante contextos cambiantes.

Como se recoge en el criterio 2, Gestrisam promueve la participación sistemática de su personal en la formulación de la estrategia: Marco Estratégico, Plan de Dirección y Plan de Actuaciones, conforme a los **procedimientos documentados G3 - PLANIFICACIÓN y CONTROL**, y **G3A - PLAN DE DIRECCIÓN**.

Además, las personas participan en Grupos de Mejora y en órganos ejecutivos como el Comité de Calidad, Comité de Dirección, Comité de Responsabilidad Social, Comité de Seguridad y Salud Laboral, Comisión de Formación, Comisión de Seguimiento, Comisión de Evaluación y Comisión de Igualdad.

Todo ello permite su implicación en el diseño y desarrollo de la estrategia corporativa, la política de recursos humanos, el ámbito social, la formación y la igualdad. (ODS4, ODS5, ODS8, ODS10, ODS16)

ED. Estrategia basada en el conocimiento (autoconocimiento). Gestrisam recoge la voz de su personal mediante **Encuestas, Acciones de Mejora y Grupos de Mejora**, y promueve su implicación a través de la colaboración con la representación legal (Comité de Empresa) y otras estructuras de apoyo a la planificación. Estas estructuras, como comisiones y comités, actúan en ámbitos clave de los recursos humanos: selección, negociación colectiva, formación, prevención, entre otros. (ODS8, ODS16)

Las **Encuestas de Satisfacción Interna (ESI)** (clima laboral ampliada) son la principal herramienta de medición y evaluación de las actividades que afectan a los recursos humanos. Evalúan 13 dimensiones clave a través de unos 100 ítems (ver 7a), y permiten revisar estrategias, planes, objetivos y percepciones vinculadas a las personas. (ODS8)

ED. Comprometidos con la Igualdad: Gestrisam garantiza la igualdad y equidad en los procesos de selección, formación y desarrollo profesional, aplicando criterios objetivos y gestionando activamente la diversidad del personal. Desde 2010, la Gerencia mantiene un **compromiso explícito y renovado anualmente con la igualdad real en el Organismo**, estableciendo la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres como un principio estratégico de su política corporativa y de recursos humanos. (ODS5, ODS8)

El procedimiento A1-C “Selección y Promoción” amplía la normativa aplicable a las Administraciones Públicas, regulando oposiciones, concursos y promoción interna, y garantizando imparcialidad e igualdad de oportunidades. Gestrisam dispone de una bolsa de trabajo pública, desde la que se incorporan personas por orden de calificación para cubrir bajas o picos de trabajo. Al finalizar su vinculación temporal, se **evalúa su desempeño** conforme a la normativa interna, lo que permite asignarles futuros puestos coyunturales de forma más adecuada.



En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible promovidos tras su adhesión al **Pacto Mundial**, renovada periódicamente, Gestrisam ha implementado tres protocolos específicos:

- Contra el acoso sexual y/o sexista,
- Contra la violencia de género dirigida al personal del Organismo,
- Contra la violencia de género detectada en la atención al público.

Estos dos últimos han sido premiados por la FEMP y el Ayuntamiento de Málaga, y se han difundido como buenas prácticas dentro del Pacto Gestrisam por la Igualdad de Género.

ERP Se realiza un seguimiento trimestral y anual del Plan de Actuaciones, que despliega los programas del Plan de Dirección, agrupados por programas y subdirecciones para facilitar un análisis segmentado de la mejora estratégica.

Mensualmente, el CMI-SIGA detecta posibles desviaciones en los resultados de los indicadores. Ante ello, se aplica un procedimiento sistemático de análisis de causas y propuestas de mejora, conforme al G1B - ACCIONES DE MEJORA. Estas acciones se comparten con toda la organización a través de Gestriso como práctica de Gestión del Conocimiento.

Gestrisam gestiona su modelo organizativo con métodos y estrategias innovadoras, revisando periódicamente sus estatutos y su diseño estructural. Un reglamento interno facilita la provisión de puestos y permite adaptaciones ágiles a nuevas necesidades.

En 2022 se ejecutó la Oferta de Empleo Público de 2020, incorporando por primera vez personal funcionario (2 Inspectores de Tributos, 2 Agentes de Inspección, 1 Técnico de Grado Medio, 3 Técnicos Auxiliares y 1 Auxiliar Administrativo). Durante 2023 se desarrollaron procesos de estabilización de personal interino, con la incorporación fija de 28 Auxiliares Administrativos, 4 Técnicos de Grado Medio, 1 Técnico Superior Arquitecto, 1 Técnico Auxiliar de Informática, 1 Técnico Auxiliar y 2 Ordenanzas. Ese mismo año, Gestrisam impulsó la promoción interna, logrando: 4 ascensos de Técnico de Grado Medio a Técnico Superior, 11 de Técnico Auxiliar a Técnico de Grado Medio, 2 de Auxiliar Administrativo a Técnico Auxiliar y 2 de Ordenanza a Auxiliar Administrativo.

Con la revisión anual de la **Relación de Puestos de Trabajo**, Gestrisam adapta su estructura orgánica a nuevas necesidades funcionales. En 2024, por ejemplo, se modificó la estructura organizativa para asumir una nueva encomienda de gestión: la administración de la Prestación Patrimonial de carácter público no tributaria dirigida a residentes en viviendas que hasta entonces no figuraban como sujetos de dicha obligación. (ODS8, ODS16)

La revisión y evaluación de los planes y actuaciones de RRHH se realiza a través del Comité de Dirección y de reuniones periódicas con representantes de los trabajadores, basándose en información procedente de los distintos ámbitos de la gestión de personas. Además, la Revisión por la Dirección y las auditorías internas y externas permiten evaluar y mejorar los mecanismos de participación del personal en el desarrollo de la estrategia y política de RRHH.

La evolución de las medidas de igualdad se analiza mediante **Diagnósticos de Igualdad**, basados en encuestas específicas de periodicidad variable. La pregunta central sobre la percepción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres muestra una tendencia positiva en ambos colectivos.

Como resultado del primer diagnóstico, se creó la Comisión de Igualdad, compuesta por 5 líderes y 2 representantes del Comité de Empresa, consolidando el compromiso del Organismo con la igualdad y la transparencia. (ODS5, ODS10, ODS16)

La ESI es revisada por el Comité de Dirección y el Comité de Calidad, no solo en sus resultados, sino también en su diseño, estructura y metodología. Tras varios ciclos de revisión, se ha perfeccionado su contenido, estructurándose en 13 dimensiones alineadas con el Modelo Iberoamericano de Calidad. Destaca la ampliación de la dimensión liderazgo, con nuevos ítems que permiten una evaluación 360°, segmentada por niveles de responsabilidad. (ODS8, ODS16)

3b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

ED. Poner en valor a las personas. El enfoque “Poner en valor a las personas” se integra directamente en la estrategia de Gestrisam, recogida en el actual Plan de Dirección 2024–2027. Este contempla medidas y actuaciones para el desarrollo y retención del talento, así como acciones específicas orientadas al desarrollo de habilidades y competencias, y a la evaluación y mejora del desempeño individual. Todo ello se articula especialmente a través del despliegue de la **Línea Estratégica 1, COMPROMISO**, en el Plan de Actuaciones.

Desde la creación del OA, se definen y revisan anualmente, para cada puesto de trabajo, las habilidades, competencias y niveles de rendimiento necesarios para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Se identifican así las características personales que mejor contribuyen al éxito en Gestrisam. Esta información sustenta la política retributiva y el plan de formación, y permite potenciar las capacidades internas para generar valor.

En relación con los planes de Dirección y Formación, Gestrisam ha identificado las siguientes **competencias y habilidades clave**, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- Capacidad de gestión (ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico)
- Comunicación (ODS16: Paz, justicia e instituciones sólidas)
- Flexibilidad (ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico)
- Gestión del cambio (ODS9: Industria, innovación e infraestructura)
- Iniciativa e innovación (ODS9: Industria, innovación e infraestructura)
- Liderazgo (ODS16: Paz, justicia e instituciones sólidas)
- Orientación a resultados (ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico)
- Orientación al cliente (ODS10: Reducción de las desigualdades)
- Planificación y organización (ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico)
- Trabajo en equipo (ODS17: Alianzas para lograr los objetivos)

Además de la graduación de las competencias generales para cada puesto, el Departamento de Recursos Humanos identifica competencias específicas, recogidas en la Relación de Puestos de Trabajo junto a las funciones, cualificación y habilidades requeridas. Esta información se contrasta con el perfil individual de cada persona, asegurando que dispone de la formación y competencias necesarias para contribuir al máximo. En caso de detectarse carencias, se planifica formación específica o se facilitan los recursos necesarios para su desarrollo.

LINEA ESTRATÉGICA 1. COMPROMISO	
MEDIDA	ACTUACIONES DE LA LINEA ESTRATÉGICA 1 (COMPROMISO), Medida 1,1 (Fortalecer Liderazgo...)
1.1 Fortalecer el liderazgo, su homogeneización y evaluación	1.1.1 Impulsar el marco del liderazgo: En base a la “Guía del Liderazgo”, reforzar los comportamientos y valores esperados de los líderes en la organización. Planificar y realizar sesiones periódica de formación/reflexión.
	1.1.2 Evaluación del desempeño del liderazgo: Implementar un sistema de evaluación del desempeño formal para evaluar las habilidades, el impacto y el potencial de desarrollo de los líderes.
	1.1.3 Programa de desarrollo de liderazgo: Planificar, desarrollar e implementar un programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer las habilidades y capacidades de los líderes en todos los niveles.
	1.1.4 Sucesión planificada: En base a la 1.2.1. , Implementar un plan de sucesión claro y estructurado para asegurar la continuidad del liderazgo y la transferencia de conocimiento a las nuevas generaciones.
	1.1.5 Nuevo Convenio: Avanzar en los trabajos para la consecución de un nuevo Convenio Colectivo.
1.2 Perfeccionar la gestión de RRHH, su flexibilidad y motivación	1.2.1 Análisis de necesidades de RRHH, planificación y dotación de la fuerza laboral: Realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de RRHH para identificar las habilidades y la experiencia necesarias para apoyar la estrategia y desarrollar un plan de fuerza laboral que incluya estrategias para reclutar, desarrollar y retener el talento, y facilitar el relevo generacional.
	1.2.2 Estructura orgánica y dotación de RRHH: Adaptación de los RRHH a las nuevas realidades del organismo, marcadas por el proceso de jubilaciones y la nueva aplicación informática.
	1.2.3 Traspaso de conocimiento: Planificar y desarrollar un programa por cada subdirección para transferir el conocimiento del personal experimentado a las nuevas incorporaciones.
	1.2.4 Identificar necesidades de capacitación: Planificar y realizar evaluaciones de necesidades de capacitación para identificar las brechas de habilidades y conocimiento de los empleados para programar la formación que fomente su desarrollo profesional continuo.
	1.2.5 Interacción personal y profesional: Fomentar el uso de herramientas innovadoras, como GESCON y GESTRISO para impulsar la difusión del conocimiento, el intercambio de experiencias profesionales y en general la interacción entre personas.
	1.2.6 Análisis y evaluación de las ESI: Estudiar los resultados de las Encuestas de Satisfacción Internas para implementar medidas que puedan mejorar la percepción de las personas.
	1.2.7 Procesos optimizados y eficientes: Optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la capacidad del personal de adaptación a los cambios. Revisar todos los flujogramas y optimizar, mejorando el valor, de al menos dos en cada subdirección.
	1.2.8 Análisis y revisión de los sistemas actuales de reconocimiento: Evaluar los sistemas actuales de reconocimiento, motivación y retribución para identificar áreas de mejora, así como su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y la valoración del talento, el desempeño y las contribuciones de los empleados.
1.3 Progresar en la coordinación y comunicación internas	1.3.1 Revisar y adaptar la circular de comunicación y coordinación internas: Ajustar sus contenidos a las circunstancias actuales y establecer sistemas de verificación de su cumplimiento. (ver 1.3.3 y 2.1.1)
	1.3.2 Canales de Comunicación Eficaces: Establecer un nuevo canal de comunicación claro y abierto para que los empleados puedan compartir conocimientos, ideas, inquietudes y feedback.
	1.3.3 Comunicación Transparente: Definir un plan para comunicar de manera transparente y proactiva las decisiones en todos los niveles de la organización, estrategias y objetivos de la organización a todos los empleados. Incluir en la circular de comunicación y coordinación internas. (1.3.1)

Siguiendo el procedimiento A1A – FORMACIÓN, anualmente se recogen sugerencias de áreas formativas tanto de los líderes como del conjunto del personal, con el fin de reforzar sus competencias profesionales y personales. Estas propuestas son la base para la elaboración del **Plan de Formación anual**. (ODS4, ODS8)

En 2023 se realizaron 54 acciones formativas, incluyendo “Introducción a la Calidad en la Administración Pública” y “Calidad. Entrenamiento en Creatividad e Innovación”, con un total de 2.424 horas de formación y 253 participantes. En 2024 se llevaron a cabo 30 acciones formativas, que sumaron 2.547,48 horas y contaron con 223 participantes.

Gestrisam promueve el desarrollo de competencias que faciliten la movilidad interna y la empleabilidad de las personas. Potencia el talento mediante la formación y lo retiene asignando, siempre que sea posible, puestos acordes con las habilidades demostradas. Con ello se favorece la movilidad funcional y se fomenta una satisfacción mutua equilibrada.

Además de su oferta formativa interna, Gestrisam facilita el acceso del personal a los cursos organizados por su aliado, el Centro Municipal de Formación, que imparte cada año decenas de acciones en áreas clave del ámbito municipal.



ED Comunicación y Coordinación. Gestrisam apoya a sus personas desde antes de su incorporación, mediante un **Manual de Bienvenida** que proporciona información clave del Organismo. Este documento, dirigido a todo el personal (incluyendo becarios, prácticas y cualquier tipo de contratación), incluye datos sobre la historia de Gestrisam, el Marco Estratégico, el Sistema de Gestión, los canales de comunicación y acceso a la información, la estructura organizativa, el CMI-SIGA, las Acciones de Mejora, la prevención de riesgos laborales y la seguridad de la información. (ODS8, ODS16)

Al incorporarse a un nuevo puesto, se activa un periodo de **tutorización**. Durante las primeras semanas, personas con mayor experiencia acompañan a la nueva incorporación, supervisando su formación, desarrollo de competencias y desempeño. La autonomía en el puesto se alcanza progresivamente y se valida junto con la persona responsable del departamento.

ERP. El **Modelo de Evaluación de la Formación**, implantado en 2018 y revisado anualmente, permite controlar la calidad del proceso formativo y medir sus resultados tanto en términos de aprendizaje como de impacto en las competencias profesionales del personal. El proceso es gestionado por el Equipo de Formación, que recopila y analiza los resultados, elabora un informe final de evaluación del Plan de Formación e identifica las oportunidades de mejora para el siguiente periodo. (ODS4, ODS8)

Todas las acciones formativas organizadas por el Organismo se evalúan mediante dos cuestionarios:

- uno de **satisfacción**, cumplimentado por la persona formada al finalizar la acción,
- y otro de **eficacia**, valorado por su jefatura tres meses después, para medir el impacto de la formación en sus competencias y desempeño. Este plazo permite comprobar con mayor objetividad la aplicación real de los conocimientos adquiridos.

Los Comités de Dirección y de Calidad analizan los resultados del Modelo de Evaluación de la Formación junto con las percepciones recogidas en la Encuesta de Satisfacción Interna (ESI) (ver 3a y 7a), para mejorar estrategias, programas y planes. La ESI aporta información relevante sobre el efecto de las actuaciones, como en la mejora de las condiciones de trabajo tras la inversión sostenible en aislamiento acústico en Atención al Ciudadano. Estos aprendizajes se integran también en las revisiones anuales de la planificación estratégica.

Estos comités también revisan periódicamente la participación del personal en actividades de mejora, así como los premios otorgados a través del “Programa de Productividad por Mejora de los Servicios” (ver 3d) y los asociados a la Gestión por Objetivos.

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

3c. Comunicación, Implicación y Delegación de las personas de la organización.

ED. Gestión por Objetivos. Gestrisam valora las capacidades, competencias y el aprendizaje de sus personas, promoviendo el desarrollo de su potencial en un entorno de cooperación y alianza. Este enfoque está sistematizado en el Manual de Liderazgo (ver criterio 1) y reforzado por canales de gestión del conocimiento como GESCON, GESTRISO, CMI-SIGA y el Portal del Empleado. (ODS4, ODS8, ODS16)

La **Gestión por Objetivos** y **Programa de Productividad con retribución variable** (ver 3a) son claves para alinear los objetivos personales y de equipo con los de la organización, fomentar la autonomía y evaluar la efectividad del desempeño individual.

Los indicadores y objetivos departamentales están directamente alineados con la estrategia del organismo, lo que favorece una alta implicación de todo el personal. Esta implicación se refuerza a través del CMI-SIGA y Gestriso, que permiten compartir con toda la plantilla, en entorno web, la información sobre objetivos y su seguimiento. Estos contenidos se analizan también en reuniones periódicas planificadas.

ED. Impulso de la innovación: interna y en colaboración con nuestros grupos de interés. La innovación en Gestrisam se concibe en un sentido amplio, abarcando servicios, procesos, comunicación externa, estructuras y modelos organizativos. Se promueve la participación del mayor número posible de personas en la detección de oportunidades de mejora, mediante mecanismos que estimulan la innovación y valoran las propuestas individuales.

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

La innovación en Gestrisam se concibe en un sentido amplio, abarcando servicios, procesos, comunicación externa, estructuras y modelos organizativos. Se promueve la participación del mayor número posible de personas en la detección de oportunidades de mejora, mediante mecanismos que estimulan la innovación y valoran las propuestas individuales.

Entre ellos destaca el procedimiento documentado G1B - ACCIONES DE MEJORA, que permite a cualquier persona de la organización proponer ideas innovadoras. (ODS9, ODS16, ODS17)

El procedimiento de **Acciones de Mejora** canaliza en Gestrisam la innovación, el aprendizaje, las correcciones y la mejora continua del Sistema de Gestión. Desde su implantación en 2004 se han ejecutado 1.475 mejoras por ahora.

Los líderes fomentan la participación activa de todo el personal, animando a presentar ideas innovadoras a través del canal de Acciones de Mejora, accesible desde GESTRISO. En este entorno, las propuestas se comparten visiblemente con su detalle, estado e impacto.

Todas las Acciones de Mejora son analizadas, priorizadas en función de sus beneficios y recursos, e impulsadas por los líderes.

Una vez al año, los líderes seleccionan las mejores Acciones de Mejora de su área, que se presentan a los **Premios de Innovación Interna (Programa de Productividad por Mejora de los Servicios)**. Estos premios fomentan la excelencia a todos los niveles, reconociendo el esfuerzo individual y colectivo. Las acciones destacadas también se proponen a premios municipales y nacionales.

El Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios coordina este proceso, apoya la implantación de las propuestas y actúa de forma proactiva generando mejoras, basándose en su conocimiento global del organismo, en su labor de auditoría, seguimiento y en la gestión del Sistema de Quejas y Sugerencias.

Gestrisam ha consolidado una cultura de innovación y aprendizaje, en la que las personas se adaptan de forma proactiva a los nuevos retos. Ejemplos de ello son la atención especializada a deudores en riesgo de exclusión social a través del **Programa Gestrisam Solidaria** (ver 3d y 4b) y la atención a la ciudadanía integral.

ED. Difundir nuestras mejores prácticas. Como se recoge en el criterio 1, los líderes de Gestrisam se implican activamente en la difusión de buenas prácticas, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen y reputación del Organismo, y actuando como referente para todo el personal. Además de promover la asistencia a jornadas, conferencias y actos internos, este enfoque anima a la participación en proyectos vinculados a la mejora organizativa.

Entre ellos, destacan las propuestas individuales o grupales presentadas a los premios de calidad del Ayuntamiento, la Adhesión Formal al Marco Estratégico de Gestrisam y la participación en iniciativas conjuntas con otras áreas municipales, como el **PAC-MIDO** (Plan de Acción en Calidad) o el **Club de Innovadores Públicos**. (ODS16, ODS17)

ED. RSC. Gestrisam integra la Responsabilidad Social Corporativa en todos los ámbitos de la gestión, y de sus personas, a través de autoevaluaciones, Memorias y Planes de RS, y mediante la creación del Comité Social. Este órgano reafirma el compromiso del Organismo con la RSC e involucra al personal en el desarrollo de políticas que promueven la comunicación y la cooperación sociales.

El **Comité Social** impulsa y coordina iniciativas relacionadas con la ética corporativa, las buenas prácticas y el buen gobierno. Además, desde el propio Comité o por iniciativa del personal, se promueven acciones de voluntariado y responsabilidad social, dinamizadas por personas voluntarias, que refuerzan el impacto positivo de la organización en la sociedad malagueña.

El **Foro Social**, como espacio abierto de encuentro y participación, favorece la creatividad, el bienestar, la cultura organizativa y el compromiso colectivo con el Pacto Mundial. (ODS5, ODS8, ODS10, ODS16, ODS17)



ERP El alineamiento de las personas con las necesidades de la organización se evalúa mediante mecanismos como el seguimiento mensual de resultados del CMI-SIGA y la revisión anual del Plan de Actuaciones.

Las propuestas de innovación son evaluadas internamente a través de los Premios de Innovación y externamente mediante los Premios de Calidad e Innovación del Ayuntamiento. Estos reconocimientos se revisan periódicamente para adaptarse a los cambios. Por ejemplo, en 2023 se amplió la dotación presupuestaria de los Premios de Innovación y se incorporaron dos nuevas modalidades: “Premio Ideas Innovadoras” y “Premio Innovamos” al grupo o departamento más implicado. (ODS8, ODS9, ODS16)

La actitud REDER se materializa también a través del procedimiento de Acciones de Mejora, que integra evaluación, revisión, aprendizaje y mejora compartidos por toda la organización. Cada acción propuesta o generada (a partir de resultados del CMI-SIGA, quejas, auditorías, etc.) da lugar a una mejora, tras un proceso sistemático de análisis y evaluación de servicios, procesos y estructuras.

Uno de los avances en el perfeccionamiento del enfoque de Responsabilidad Social Corporativa es la adhesión de Gestrisam al Pacto Mundial, que incluye el reporte anual del **Relatorio de RS-GRI** y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La percepción social se evalúa mediante el seguimiento del Plan de Actuaciones en RSC y los resultados de la ESI, que recogen valoraciones sobre impacto global en la sociedad, impacto económico, servicios y vida social del entorno, imagen y reputación, e impacto ambiental. (ODS5, ODS8, ODS10, ODS13, ODS16)

ED. Comunicación y Coordinación. Las actuaciones que afectan a comunicación y coordinación entre las personas de Gestrisam se presentan de forma transversal en todas las líneas estratégicas del Plan de Dirección y del Plan de Actuaciones que lo desarrolla, evidenciando la gestión integral de los RRHH, por ejemplo en la Línea 1. Compromiso, ya vista en 3a y 3b.

En Gestrisam, la comunicación interna se considera un factor clave para el cumplimiento eficaz de las competencias organizativas, actuando como instrumento de gestión del cambio y modernización.

Con base en las necesidades identificadas, se elaboró el **Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna (PCCI)**, sistematizado en la Circular 34. Este protocolo segmenta las necesidades de comunicación de los distintos Grupos de Interés y las organiza por canales específicos, cada uno con un responsable de seguimiento, lo que facilita su revisión, evaluación y mejora.

De las 76 Circulares en vigor, 9 están dedicadas a comunicación interna. El canal de **Circulares**, regulado por el procedimiento G1G - CIRCULARES E INSTRUCCIONES, ha demostrado ser eficaz para transmitir criterios e instrucciones a todo el personal. (ODS8, ODS16, ODS17)

Gestrisam impulsa una cultura basada en la colaboración y el trabajo en equipo, proporcionando los recursos necesarios para la creación de equipos multidisciplinares y Grupos de Mejora.

Estos grupos favorecen la cooperación y coordinación en áreas clave, con el objetivo de detectar e investigar mejoras en la cadena de valor, resolver problemas propios de la organización y promover la participación activa en todos los niveles jerárquicos.

D Ejemplos de GRUPOS DE TRABAJO

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

Gestrisam comunica su marco estratégico de forma sistemática a todo el personal a través de sus líderes (ver 2d), promoviendo la participación activa de las personas en su cumplimiento y la visibilidad de su contribución.

Además, cuenta con un canal propio y ágil de comunicación directa, denominado **INFOFLASH**, mediante el cual el gerente informa de manera breve y efectiva sobre temas relevantes e interés general para toda la organización. (ODS8, ODS16)

ERP Los resultados de la Encuesta de Satisfacción Interna (ESI) se utilizan para evaluar las nuevas estrategias implantadas, así como para revisar y mejorar la satisfacción con el trabajo en equipo y otras dimensiones clave, como el desarrollo profesional (7a).

Un ejemplo concreto es el relanzamiento en 2024 de un grupo de trabajo sobre devoluciones, resultado directo del análisis del proceso y de una Acción de Mejora.

El enfoque y despliegue de la comunicación estratégica se revisan sistemáticamente en el Comité de Dirección y de Calidad, con múltiples fuentes de información como las auditorías internas y el análisis de la dimensión Comunicación de la ESI. Esta dimensión evalúa los mecanismos ascendentes, descendentes y horizontales de comunicación, así como los distintos canales utilizados. Ejemplos de perfeccionamiento derivados de este proceso son la Adhesión del personal al Marco Estratégico y la ampliación del acceso al CMI-SIGA para toda la plantilla a través de Gestriso. (ODS8, ODS16, ODS17)

La comunicación interna y el Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna (PCCI) se revisan al menos una vez al año. Desde su implantación —resultado del trabajo de un grupo de mejora ad-hoc compuesto por ocho mandos intermedios— se han introducido numerosas mejoras.

La eficacia del Canal de Circulares se analiza expresamente en cada auditoría, y también en Inspecciones de Servicios. Un ejemplo reciente es la auditoría realizada en 2024 sobre la Circular 75 – Pago por Transferencia Bancaria.

3d. Atención y Reconocimiento de las personas.

ED. Poner en valor a las personas El reconocimiento a las personas forma parte de la estrategia de Gestrisam, a través de una política retributiva y de beneficios sociales diseñada en coherencia con su política y objetivos estratégicos. Con el fin de reconocer el esfuerzo y los logros, y de motivar al personal hacia la mejora del servicio público, el programa de reconocimientos refuerza el compromiso y la responsabilidad delegada.

Actualmente, en el marco de la negociación de un nuevo Convenio Colectivo de Gestión Tributaria, se plantea la modificación del sistema retributivo del personal laboral para alinearlo con el del personal funcionario, lo que podría suponer una homogeneización retributiva “al alza” entre ambos colectivos. (ODS8, ODS10, ODS16)

La política retributiva se concreta en diversos conceptos salariales, entre los que destacan los complementos variables ligados a la **productividad**, que reconocen la contribución efectiva al logro de los objetivos organizativos. (ODS8):

Programas de Productividad en GESTRISAM		
Programa Productividad	Descripción	Personas implicadas
Consecución de Objetivos	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Toda la plantilla
Puestos de Estructura	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Directivos y Mandos Intermedios
Puestos Base	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Toda la plantilla
Mejora de los servicios	Incentivos a Acciones de Mejora implantadas, Innovación y Creatividad	Toda la plantilla
Especial Dedicación	Desempeño de puestos de especial dedicación (atención a circunstancias puntuales)	Directivos y Mandos Intermedios

Además de la Productividad por Consecución de Objetivos, explicada con anterioridad, Gestrisam ha establecido programas directamente vinculados a la innovación y mejora, como la Productividad por Mejora de los Servicios (Premios a la Innovación). También se contemplan productividades específicas para compensar circunstancias diferenciadas en determinados colectivos, que se suman a otras herramientas como la flexibilidad horaria o los beneficios sociales, superando ampliamente los mínimos legales. (ODS8, ODS9)

Como se detalla en el subcriterio 3c, cualquier persona puede presentar propuestas de mejora e innovación mediante el procedimiento documentado G1.B “Acciones de Mejora”. Las mejores de cada año se premian a través del programa de Productividad por Mejora de los Servicios, convocado como “**Premios a la Innovación en Gestrisam**”, en tres modalidades:

- Modalidad A: Premio de Innovación y Mejora, para proyectos ya implantados.
- Modalidad B: Premio a las Ideas Innovadoras.
- Modalidad C: Premio Innovamos, que reconoce al grupo más implicado en innovación y mejora.

Los Grupos de Mejora fortalecen el trabajo en equipo y fomentan la colaboración en todos los niveles organizativos. Un ejemplo destacable es el grupo creado para asegurar el uso del lenguaje igualitario. (ODS5, ODS8, ODS10)

Como se desarrolla más ampliamente en el criterio 4, Gestrisam aplica de forma intensiva tecnologías que permiten adaptarse a la diversidad de perfiles y a nuevas formas de trabajo. Esto se traduce en avances en digitalización, tramitación electrónica, coordinación interdepartamental y nuevas formas de relación interna y externa. Estas transformaciones, algunas surgidas como respuesta a la pandemia, se han consolidado como mejoras permanentes, especialmente en el marco del **Proyecto Alcazaba**, actualmente en desarrollo (ver 4). (ODS8, ODS9, ODS16)

Gestrisam promueve activamente la **conciliación** de la vida personal, familiar y laboral, con medidas vinculadas al **Plan de Igualdad** y amplios beneficios sociales para toda la plantilla. (ODS3, ODS5, ODS10). Entre ellas destacan:

- Flexibilidad horaria.
- Seguro médico (con opción para familiares), seguro de vida e incapacidad.
- Prestaciones sanitarias y ayudas a estudios para empleados/as, hijos/as y cónyuges en situación de desempleo.

- Permisos especiales para cuidados de hijos/as y personas dependientes, y ampliación a tres semanas del permiso de maternidad y paternidad.

Actualmente, en el proceso de negociación del nuevo Convenio Colectivo de Gestión Tributaria, se están considerando nuevas medidas sociales (ODS3, ODS5, ODS8, ODS10), entre ellas:

- Reducción de jornada tras procesos oncológicos.
- Ampliación de permisos por fallecimiento de cónyuge o descendientes.
- Mejora del permiso por hospitalización, intervención quirúrgica o enfermedad grave de familiares.
- Aumento de los importes de las prestaciones sociales.

Por su compromiso con la conciliación y la igualdad, Gestrisam ha sido reconocido como “**Organismo Conciliador**” por la Asociación ACREM, entidad que promueve el cambio social hacia la igualdad efectiva. (ODS5, ODS16)

ED. RSC. Gestrisam respeta la diversidad de la sociedad a la que presta servicio, reflejada también en su propia plantilla.

A través de convenios de colaboración con universidades, institutos y asociaciones, acoge cada año a una decena de estudiantes en prácticas, algunos de los cuales han accedido posteriormente a procesos de selección e ingresado en la plantilla. (ODS4, ODS5, ODS10)

El programa **Gestrisam Solidaria** ofrece una respuesta innovadora a situaciones de vulnerabilidad social, poniendo la administración al servicio de las personas más necesitadas. Mediante atención personalizada, facilita el acceso a ayudas sociales, beneficios fiscales, aplazamientos, fraccionamientos y declaraciones previas de insolvencia. (ODS1, ODS10, ODS16)

Su despliegue ha reforzado la vocación de responsabilidad social del organismo, mejorando la coordinación y el flujo de información tanto a nivel interno como con grupos de interés (entidades financieras, otras áreas municipales, ciudadanía...). Ha propiciado además avances en la simplificación de procedimientos y ha sensibilizado a las personas de Gestrisam sobre su papel en el servicio público, culminando en la creación de un Protocolo específico de atención, reconocido como buena práctica a nivel nacional por la FEMP y la FAMP. (ODS10, ODS16, ODS17)

ERP En el subcriterio 3a se describe el proceso de evaluación y revisión de los planes y actuaciones en la gestión de personas. Esta revisión se lleva a cabo a través de distintos órganos y estructuras como el Comité de Empresa, el Comité de Seguridad y Salud Laboral, el Comité de Dirección, la Comisión de Formación, la Comisión de Seguimiento, la Comisión de Evaluación, el Comité Social y la Comisión de Igualdad. (ODS8, ODS16)

La política retributiva, a sí como las medidas de conciliación y beneficios sociales, se revisan periódicamente en el Comité de Dirección, con participación activa del Comité de Empresa, que traslada las percepciones y necesidades del personal, y de otras estructuras como la Comisión de Seguimiento del Convenio Colectivo. Un ejemplo de aprendizaje en este enfoque ha sido la incorporación de objetivos específicos en el Plan de Dirección. Además, el programa anual de productividad por objetivos está en constante revisión, considerando los resultados de su ejecución en el ejercicio anterior, así como las aportaciones de la representación del personal y de la Intervención Municipal a través de su Plan de Control Financiero. (ODS8, ODS10, ODS16)

De forma sistemática, la ESI permite evaluar la dimensión Reconocimiento, entendida como el grado de alineamiento entre comportamientos, resultados y los mecanismos de refuerzo. También se revisa la satisfacción en relación al trabajo en equipo, mediante la dimensión Equipo de Trabajo, que analiza la percepción sobre cooperación y apoyo mutuo entre compañeros. Los resultados obtenidos en estas dimensiones han servido, por ejemplo, para rediseñar los sistemas de reconocimiento, vinculándolos a la innovación y mejorando los Premios a la Innovación, perfeccionados en los años 2021 y 2023. (ODS8, ODS16)

G4-4. PRINCIPALES MARCAS, PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	6
G4-5. LOCALIZACIÓN DE LA SEDE PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN	6
G4-6. NÚMERO DE PAÍSES EN LOS QUE OPERA LA ORGANIZACIÓN	6
G4-7. NATURALEZA DE LA PROPIEDAD Y FORMA JURÍDICA	6
Qué es Gestrisam	6
G4-8. MERCADOS DONDE OPERA	8
G4-9. DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN	8
G4-16. ENTIDADES CON LAS QUE COLABORAMOS	9
3. ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA	11
G4-18. PROCESO DE DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE L	11
G4-19. IDENTIFICACIÓN DE LOS ASPECTOS MATERIALES	11
G4-20. COBERTURAS DE LOS ASPECTOS MATERIALES INT	11
G4-21. COBERTURA DE LOS ASPECTOS MATERIALES EXTI	11
G4-22. CAMBIOS EN RELACIÓN A MEMORIAS ANTERIOR	12
G4-23. CAMBIOS EN EL ALCANCE Y LA COBERTURA DE C	12
4. PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	14
G4-24. NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS	14
G4-25. CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN. DEPE	14
G4-26. DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	16
5. PERFIL DE LA MEMORIA	19
G4-28. PERIODO CUBIERTO POR LA INFORMACIÓN CON	19
G4-29. FECHA DE LA MEMORIA ANTERIOR MÁS RECIENT	19
G4-30. CICLO DE PRESENTACIÓN DE MEMORIAS	21
G4-31. PUNTO DE CONTACTO PARA CUESTIONES RELATIVAS A LA MEMORIA O SU CONTENIDO	24
G4-32. OPCIÓN DE CONFORMIDAD E ÍNDICE	24
G4-33. VERIFICACIÓN EXTERNA	25
6. GOBIERNO	27
G4-34. ESTRUCTURA DE GOBIERNO	27
7. ÉTICA E INTEGRIDAD	29
G4-56. NUESTROS VALORES Y PRINCIPIOS	29
8. NUESTRO DESEMPEÑO (Ver G4-26 yG4	33
8.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA (Ver G4-17,	35
8.2 DIMENSIÓN AMBIENTAL	42
8.3 DIMENSIÓN SOCIAL	44
9. PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL	73
Tabla de Contenidos (Indicadores) GRI	75
ANEXO 2. Plan de actuaciones de Respons	78
DIMENSIÓN MEDIO AMBIENTAL	79
DIMENSIÓN SOCIAL	80
DIMENSIÓN ECONÓMICA	82
PRINCIPIO DE MATERIALIDAD	84

MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 2024



4. Recursos, Proveedores y Alianzas

4a. Gestión de los recursos financieros.

ED Eficiencia y austeridad. Las principales inversiones estratégicas de Gestrisam están vinculadas a la gestión eficiente de sus instalaciones y tecnologías. La previsión y planificación general de estas inversiones se integra en la estrategia cuatrienal del Organismo, a través del Plan de Dirección y los Planes de Actuaciones que lo desarrollan.

Las previsiones de financiación proceden mayoritariamente de las aportaciones del Ayuntamiento de Málaga, recogidas en el presupuesto anual del Organismo Autónomo. (ODS9, ODS11)

Gestrisam gestiona su presupuesto con criterios de **eficiencia y austeridad**, en coherencia con su “Visión” y “Propuestas de Valor”. Este enfoque se articula mediante los macroprocesos G2 Administración, G3 Planificación y Control, y A2 Sistemas de la Información, desplegados en 24 procedimientos documentados. A su vez, la evaluación continua de indicadores a través del **CMI-SIGA** permite asegurar un uso eficiente de los recursos disponibles y garantizar la utilidad y sostenibilidad a largo plazo del servicio público.



Gestrisam ha experimentado una transformación organizativa y estructural fruto del análisis de las sucesivas autoevaluaciones realizadas conforme al Modelo Europeo de Excelencia e Iberoamericano de Calidad. Las áreas de mejora detectadas se incorporan a la estrategia a través de los Planes de Dirección. Por ejemplo, tras la Autoevaluación de 2008, el Plan de Dirección 2008–2011 incluyó las inversiones necesarias para lograr en 2010 la plena integración del personal y servicios en un **edificio singular en Tabacalera**, con un modelo de **Atención Integral Personalizada** a la Ciudadanía, mientras que, también por ejemplo, las evaluaciones de 2021-22 detectaron la necesidad de avanzar en la renovación informática integral, despegada en el actual **Proyecto Alcazaba**.

Centrándonos en las actuales instalaciones, gestionadas desde 2010, destacan por su modernidad y funcionalidad, incorporando la **gestión de colas informatizada** (QMATIC), **gestión telefónica avanzada** (SOLIDUS) y la **tramitación telemática**, todo ello desarrollado en un diseño de espacios abiertos y versátiles de más de 5.000 m². De hecho, fue el primer espacio rehabilitado del complejo Tabacalera, sirviendo de referencia a otras Áreas Municipales en el marco del **Proyecto de Rehabilitación de los Almacenes de Tabacalera**, actual sede del Polo Digital y de museos como el Ruso de San Petersburgo o el Automovilístico.

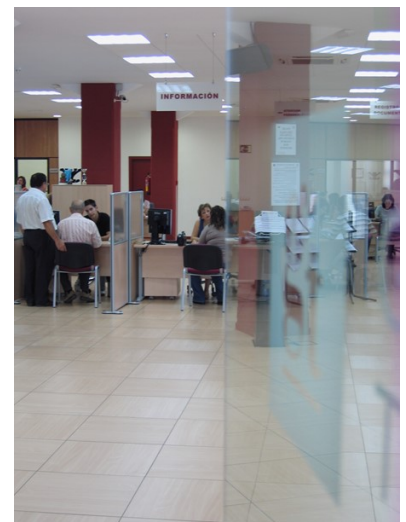
En estas instalaciones, tanto la ciudadanía como el personal disponen de un centro de gestión moderno, funcional y confortable, con una superficie media de **18 m² por persona**, en condiciones óptimas de trabajo y que posibilitan nuestra atención integral. Este proyecto de transformación a una atención integral personalizada recibió el accésit del **Premio Ciudadanía Nacional**, como reconocimiento a su impacto en la mejora del servicio público. (ODS11, ODS12, ODS16)

Además, Gestrisam detecta oportunidades de mejora a través de la **gestión de riesgos**, **auditorías**, **encuestas** a grupos de interés, **evaluaciones** del impacto medioambiental, la gestión de **quejas y sugerencias** y las aportaciones del personal mediante el canal de **Acciones de Mejora** (ver 3) o sus representantes. También se recogen propuestas ciudadanas en los **cuestionarios postservicio** y de evaluación de **satisfacción**.

Estas fuentes, junto con el compromiso creciente con los criterios medioambientales (mediante la integración de la **Política Medio Ambiental** en el **Marco Estratégico**, indicadores y objetivos específicos) y la **prevención de riesgos**, han impulsado un cambio cultural en la organización, en el que se priorizan las oportunidades de mejora por su impacto potencial, orientando los recursos de inversión según las recomendaciones surgidas del **Grupo de Innovación Municipal de Análisis de Valor y Evaluación del Impacto**. (ODS12, ODS13, ODS16)

En 2018 Gestrisam promueve su **Segundo Plan de Inversiones Financieramente Sostenibles (IFS)** para mejorar la eficiencia de sus instalaciones, manteniendo altos estándares de servicio y satisfacción. El plan se inició con la mejora piloto de la Atención Ciudadana (planta baja), seleccionada por su alto impacto en la experiencia del usuario y del personal.

Los resultados fueron notables: la satisfacción ciudadana superó el 9 sobre 10, y la valoración de la dimensión “tangibilidad” en la atención pasó del 7,90 al 9,20. Esto evidenció claras **relaciones causa-efecto positivas** que sirvieron para decidir extender el rediseño de las instalaciones a la planta primera, de Recaudación, donde también se lograron importantes mejoras en la percepción de las personas, como se evidencia en el incremento en un 6 % en la satisfacción del personal con las nuevas condiciones de trabajo (según la ESI, ver 6a y 7a). Estas **inversiones sostenibles** se centraron en mejorar el rendimiento energético de las instalaciones, el confort térmico y acústico, la iluminación y la eficiencia general, reduciendo el impacto ambiental y mejorando el bienestar del personal y la ciudadanía.



Entre 2022 y 2024 se han realizado nuevos trabajos de acondicionamiento en otras dependencias del recinto de Tabacalera para preservar y mejorar, en las líneas indicadas, la calidad de las infraestructuras y garantizar un entorno adecuado para ciudadanía y empleados, reforzando el compromiso de Gestrisam con la calidad, accesibilidad y conservación de los espacios públicos. (ODS11, ODS12, ODS13) por ejemplo, se han acondicionado las salas de reuniones y de formación del Organismo con equipos audiovisuales y multimedia, lo que permite celebrar reuniones, formaciones, comités o mesas de contratación tanto de forma presencial como remota, adaptándose a los nuevos requerimientos tecnológicos. (ODS9, ODS4, ODS16)

En el ámbito tecnológico, como ejemplos relevantes, durante anteriores Planes de Dirección se renovó el aplicativo de gestión del Padrón Municipal de Habitantes a @ccede, proveedor tecnológico líder en estas soluciones informáticas. Mientras que en el actual Plan 2024–2027 se despliega la implantación de un nuevo aplicativo corporativo integral, bajo el nombre de **Proyecto Alcazaba**, mediante una planificación plurianual que, cuando se implante, preparará al organismo para los retos a largo plazo, generando economías de escala y reduciendo costes (ámbito económico), reduciendo impactos y consumos mediante la teletramitación (ámbito medioambiental), y disminuyendo cargas administrativas y aumentando la transparencia y seguridad (ámbito social). Este ambicioso proyecto se desarrolla con la colaboración del Área de Innovación del Ayuntamiento de Málaga, y su adjudicación y contratación se formalizó con la firma del contrato en julio de 2023 con la empresa **T-Systems** para la adquisición, implantación y mantenimiento del sistema informático SIGT-ALCAZABA, destinado a la gestión tributaria, inspección, recaudación y tramitación de expedientes sancionadores del Organismo. (ODS9, ODS12, ODS16, ODS17)

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

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

Gestrisam está sujeta a controles internos y externos por parte de la Intervención Municipal, la Cámara de Cuentas y otros organismos reguladores. Por ello, ha implantado un programa de actuación, inversión y financiación que garantiza la ejecución de los créditos conforme a los fines previstos en el presupuesto. Este programa está sujeto a seguimientos y evaluaciones trimestrales y anuales, que son fiscalizados y auditados regularmente.

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

En este marco, la Intervención General del Ayuntamiento de Málaga aprueba anualmente el **Plan Anual de Control Financiero**, en cumplimiento de las obligaciones legales. Este plan establece el alcance del control económico-financiero interno tanto del Ayuntamiento como de sus entes dependientes. Los resultados se recogen en informes que detallan las conclusiones y efectos del control ejercido. Adicionalmente, en colaboración con la firma auditora **Grupo de Auditores Públicos, SAP**, y mediante contrato suscrito al efecto, se realiza una auditoría externa anual de las cuentas del Organismo. En los últimos ejercicios, los informes emitidos han concluido que las cuentas anuales presentan la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera del Organismo Autónomo de Gestión Tributaria, sin salvedades.

La revisión de esta planificación económico-financiera, junto con la evaluación del Plan de Dirección (ver 2), se realiza en reuniones trimestrales de la Gerencia, el Comité de Dirección y el Consejo Rector, utilizando los indicadores del Cuadro de Mando CMI-SIGA para medir impactos. Otras herramientas complementarias de evaluación y aprendizaje incluyen el Comité de Calidad, auditorías internas y externas, inspecciones de servicios, revisiones anuales por la Dirección, y evaluaciones internas estructuradas. Especial relevancia tiene la evaluación del impacto a largo plazo de las inversiones sobre los usuarios, la sociedad y el medioambiente. Se han observado mejoras significativas en los niveles de satisfacción como consecuencia directa de estas inversiones. Por ejemplo, tras el traslado de Gestrisam a sus nuevas instalaciones, la satisfacción de los ciudadanos aumentó un 10 %, manteniéndose desde entonces por encima del 8 sobre 10.

Igualmente, dentro del **Plan de Inversiones Financieramente Sostenibles**, en 2019 la satisfacción ciudadana superó el 9, lo que condujo al perfeccionamiento del enfoque y a la extensión de su despliegue en años posteriores, con resultados nuevamente positivos en las encuestas de satisfacción. (ODS9, ODS11, ODS13, ODS16)

4b. Gestión de los Recursos de Información y Conocimiento.

ED Gestión del conocimiento. El conocimiento en Gestrisam se comparte a través de internet, la intranet (**Portal del Empleado**) y de las plataformas **GESCON** (Gestión del Conocimiento), **GESTRISO** (Gestión ISO Gestrisam) y **CMI-SIGA** (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad), accesibles para toda la plantilla.

La Circular 34 sobre el **Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna (PCCI)** regula este intercambio, detallando por canal: las necesidades de conocimiento, contenido, remitente, destinatario, frecuencia y medio (ver 3c).

Tanto el PCCI como las soluciones tecnológicas desarrolladas surgen de las Revisiones anuales por la Dirección y de las evaluaciones internas, y se integran en los Planes de Dirección y de Actuaciones mediante ciclos de mejora continua. En el vigente Plan de Dirección 2024–2027, las líneas estratégicas 1.CONFIANZA y 3.TRANSPARENCIA recogen cuatro medidas específicas (1.3, 3.1–3.4) sobre gestión del conocimiento, que se despliegan en 14 actuaciones concretas.

Como vimos en el criterio 3, el procedimiento G1B – **Acciones de Mejora** impulsa la creatividad e innovación, y está integrado en GESTRISO. Permite a cualquier persona presentar propuestas y consultar las ya formuladas, fomentando el aprendizaje organizacional. Las mejores iniciativas se reconocen mediante los Premios a la Innovación.

Gestrisam mantiene una intensa **colaboración tecnológica con otras administraciones y aliados estratégicos**, como la Dirección General del Catastro, la AEAT, la Jefatura Provincial de Tráfico, Colegios profesionales y entidades financieras. Este intercambio masivo de información es clave para la eficiencia y está en evolución constante. Además de los convenios de colaboración, Gestrisam utiliza los servicios de Verificación y Consulta de Datos de la plataforma PID–SVD del Ministerio para la Transformación Digital, promoviendo el principio de “**no aportar lo que la Administración ya conoce**”. (ODS16, ODS17)

En otros ámbitos, Gestrisam intercambia conocimiento y experiencias con organizaciones similares para identificar oportunidades de innovación. Las redes de cooperación (ver 4e) permiten implicar a los grupos de interés en el momento oportuno. Un ejemplo es la medida 5.2 del Plan de Dirección 2024–2027: “Consolidar alianzas estratégicas con EEFF, T-Systems y Correos”.

Desde 2013, el **Comité de Expertos** (ver 1c y 4b), trabajó con segmentos de la sociedad para proponer mejoras en servicios y procedimientos tributarios. De este trabajo surgió Gestrisam Solidaria, referente en la atención a personas en riesgo de exclusión, reconocido por la FEMP.

La efectividad de Gestrisam se basa en la integridad de sus bases de datos y en una gestión ágil y segura. En colaboración con el Área de Innovación y Nuevas Tecnologías, se analizan continuamente soluciones alternativas, compartiendo experiencias en congresos como **JOMCAL** (Jornadas de Modernización y Calidad). De estos análisis surgieron herramientas como “@ccede” para la gestión del Padrón Municipal, y el actual Proyecto SIGT Alcazaba, que sustituirá al aplicativo actual. Por otro lado, la teletramitación y la “**oficina sin papeles**” son ejes clave de la atención ciudadana y la gestión interna, impulsando desarrollos como la Carpeta Ciudadana, Sede Electrónica, Tramitador, Registro Electrónico, SITAE, ORVE y Portafirmas. La evolución hacia una nueva plataforma de tramitación telemática integrada está alineada con los desarrollos de proveedores tecnológicos y busca agilizar la gestión externa e interna. Este modelo tecnológico sostenible reduce los impactos ambientales, siendo el papel el único impacto significativo detectado (según diagnóstico de AEC). La digitalización completa de la entrada documental con el nuevo Registro Electrónico ha eliminado el uso del papel en la atención ciudadana. (ODS9, ODS12, ODS13)

El mantenimiento de los sistemas informáticos se realiza principalmente por el aliado Área de Innovación, bajo estrictas medidas de seguridad que incluyen la Política de Acceso a la Información, copias de seguridad diarias, cortafuegos avanzados y control físico de accesos a instalaciones, garantizando la protección de la información custodiada por Gestrisam. (ODS16)

ERP La revisión, evaluación y perfeccionamiento de los enfoques de gestión del conocimiento y tecnología se realiza tanto de forma interna como en coordinación con el principal aliado en esta materia: el Área de Innovación. Este trabajo conjunto se concreta en análisis, reuniones y planificaciones compartidas, con reflejo en el Plan de Dirección cuatrienal y los Planes de Actuaciones que lo desarrollan. Para garantizar agilidad y operatividad, Gestrisam canaliza esta relación con el Área de Innovación a través del Departamento de Sistemas de la Información, que reporta directamente al Gerente y al Comité de Dirección, órgano encargado del análisis y decisión en materia tecnológica. (ODS9, ODS16, ODS17)

Los perfeccionamientos tecnológicos son numerosos y constantes. Más allá de los ya citados, destacan los desarrollos de nuevas **plataformas de pago** en colaboración con entidades financieras y Correos, que han permitido ampliar los canales, incorporar medios como **Bizum** y ofrecer servicios a través de redes físicas y digitales de los aliados. Estas mejoras generan economías de escala, optimizan la asignación de recursos y contribuyen a reducir el impacto medioambiental global. A su vez, los microperfeccionamientos operativos se gestionan a través de la plataforma **Remedy**, utilizada para registrar, priorizar y gestionar unas 800 solicitudes tecnológicas anuales. (ODS8, ODS9, ODS12, ODS13)



Además, las propuestas de innovación del personal se canalizan mediante el sistema de **Acciones de Mejora**, cuyo impulso es un objetivo integrado en el CMI-SIGA. Desde su implantación, se han registrado más de 1.400 acciones, reflejo del compromiso colectivo con la mejora continua y la participación activa de las personas en la innovación. (ODS8, ODS16)

4c. Gestión de los inmuebles, equipos y materiales.

ED Responsabilidad Social Corporativa. Buenas prácticas medioambientales. Gestión de Riesgos.

Los distintos Planes de Dirección desarrollan el Marco Estratégico y los Valores Compartidos de Gestrisam, lo que implica una gestión eficiente de recursos e infraestructuras. El vigente Plan de Dirección 2024–2027 establece, entre otras, las líneas estratégicas 2. RESPONSABILIDAD y 7. EXCELENCIA, que se despliegan en el Plan de Actuaciones mediante iniciativas concretas como:

- 7.3: Avances en la sistematización de la **gestión de riesgos**. (ODS16)
- 2.3.5: Promover la **sostenibilidad** en todas las operaciones del organismo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad. (ODS13)
- 2.3.6: Fomentar la **inversión social responsable**, desarrollando al menos una nueva iniciativa social que beneficie a la comunidad cada año. (ODS10)

Como resultado de las inversiones realizadas (ver 4b), Gestrisam desarrolla su Misión en instalaciones modernas, seguras y funcionales, superando las expectativas del personal y de la ciudadanía. Así lo reflejan los resultados de estudios de satisfacción y evaluaciones internas (ver 6a y 7b). Las instalaciones cuentan con funcionalidades avanzadas en materia de accesibilidad, diseño de espacios, iluminación, climatización, mobiliario y dotación tecnológica. Se integran criterios medioambientales, mediante dispositivos de eficiencia energética y optimización de recursos.

El diseño arquitectónico lineal, con plantas diáfanas y grandes ventanales, mejora las condiciones de seguridad, salud y bienestar, maximizando la iluminación natural y reduciendo el consumo energético. Según el **Diagnóstico Medioambiental** realizado en colaboración con la Asociación Española de la Calidad, el impacto ambiental de las instalaciones es calificado como “no significativo”, y ha servido de base para la elaboración del **Manual de Buenas Prácticas Medioambientales**, centrado en las 3R: reducción, reciclaje y reutilización. (ODS7, ODS9, ODS12, ODS13)

Gestrisam tiene plenamente integrada su política medioambiental en el Marco Estratégico y ha implantado los requisitos necesarios para una posible certificación **ISO 14001**, armonizados con su actual sistema de gestión certificado según la **ISO 9001**, evitando duplicidades de coste y esfuerzo. (ODS12, ODS13, ODS16)

En los **Planes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** de Gestrisam se incluyen las actuaciones marco vinculadas a la dimensión medioambiental. Adicionalmente, Gestrisam participa activamente en el **proyecto europeo Smartcity**, siendo una de las administraciones pioneras en la medición integral de sus impactos energéticos y en la implantación de mejoras derivadas de dicho análisis. En el marco del proyecto Smartcity y en el sector de las edificaciones, Gestrisam participa en el **proyecto Centesimal**, impulsado por el Área de Innovación, Digitalización y Captación de Inversores del Ayuntamiento de Málaga, en colaboración con Red.es (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital). Este proyecto tiene como objetivo mejorar la eficiencia energética y la sostenibilidad de 218 edificios del municipio, mediante la monitorización de niveles de contaminación, ocupación y salud estructural, entre otros indicadores. (ODS11, ODS13, ODS17)

Gestrisam apoya los Diez Principios del **Pacto Mundial de Naciones Unidas** en materia de derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Es signataria del **Pacto Mundial** y está adherida a la iniciativa **GLOBAL COMPACT** desde 2010, año en que elaboró su primer **Informe Anual de Sostenibilidad**. Desde 2014, publica anualmente sus **Relatorios GRI (Global Reporting Initiative) de RSC**, una vez aprobados por el Comité Social y el Comité de Dirección. Estos informes se difunden a los grupos de interés y se publican tanto en la web como en la plataforma del Ministerio. A nivel interno, Gestrisam promueve entre su personal la adhesión formal y voluntaria al Marco Estratégico, implicando el compromiso con sus valores sociales, medioambientales y económicos. (ODS8, ODS12)

En materia de **prevención de riesgos** laborales, Gestrisam integra la gestión de situaciones potenciales en su **Plan de Emergencias**, en el que se definen responsabilidades (jefes de emergencia y equipos de intervención), se identifican y evalúan los riesgos, y se establecen medios de protección, estructura operativa, cronogramas y consignas preventivas. El Plan está ampliamente difundido en el portal interno y expuesto físicamente en todas las dependencias. Las instalaciones cuentan con informe favorable de Bomberos y la realización de simulacros de emergencia. (ODS3, ODS8) Asimismo, el Plan de Mantenimiento Correctivo/Preventivo abarca instalaciones, maquinaria, vehículos y equipos, estableciendo criterios y actuaciones internas o externas para garantizar la operatividad y seguridad de los recursos. (ODS9, ODS12)

La seguridad física de las instalaciones es un aspecto crítico debido a la custodia de datos confidenciales, por lo que se ha dotado a las sedes de un nivel de protección equivalente al de una sucursal bancaria, garantizando la integridad de la información y la seguridad del personal. (ODS16)

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

ERP La revisión y evaluación sistemática de los enfoques relacionados con los recursos tangibles se lleva a cabo desde el **Comité de Dirección**, a partir de la medición de indicadores, las revisiones trimestrales del Plan de Dirección y de los Planes de Actuaciones, así como de los planes específicos ya mencionados. Este proceso impulsa aprendizajes e innovaciones, como la cooperación con el Área de Bienestar Social del Ayuntamiento de Málaga para aplicar mejoras en accesibilidad y eliminar barreras arquitectónicas, o la incorporación de la metodología D.A.L.C.O (Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación) para evaluar entornos inclusivos. (ODS10, ODS11)

El CMI-SIGA permite el seguimiento mensual de los consumos y reciclajes, e incorpora un indicador específico sobre el número de nuevas propuestas de mejora medioambiental, integrado a su vez en el sistema de productividad del personal.

La mejora continua de las instalaciones y del entorno laboral se aborda conjuntamente con las evaluaciones periódicas del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales. Su seguimiento se realiza mediante auditorías anuales y a través de una dimensión específica de la **Encuesta de Satisfacción Interna (ESI)**. (ODS3, ODS8)

El Plan de Mantenimiento Correctivo y Preventivo se evalúa anualmente utilizando los resultados de la ESI y los informes de incidencias detectadas por la Evaluación de Proveedores. Entre los aprendizajes incorporados destacan la definición de criterios sobre temperaturas en los centros de trabajo, la programación de obras fuera del horario laboral para reducir molestias, y la habilitación en el módulo 0 de tres salas para atención telefónica, disminuyendo así las incidencias acústicas en la atención presencial. (ODS3, ODS9)

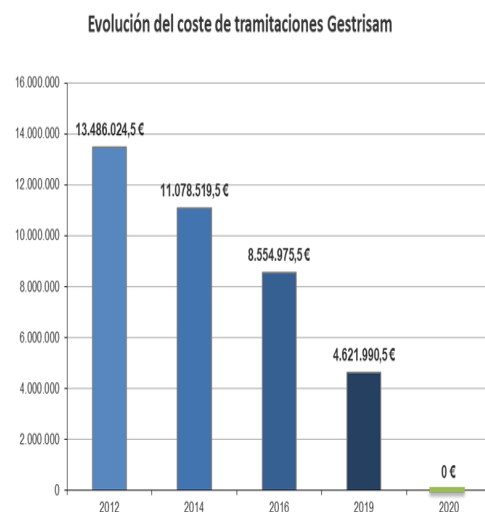
Gestrisam contrata a un **servicio de prevención externo** (Quirón Prevención S.L.U.) para revisar y evaluar anualmente las condiciones de todos los puestos de trabajo, identificar riesgos y proponer medidas correctoras, así como para formar al personal en seguridad y salud. El **Comité de Seguridad y Salud**, de composición paritaria entre representantes de la Dirección y del personal, es el encargado de aplicar el **Plan de Prevención de Riesgos Laborales y los Planes de Emergencia y Evacuación**. Este comité evalúa periódicamente las oficinas, detectando posibles modificaciones que afecten a la seguridad, higiene y ergonomía de los espacios.

4d. Gestión de los Recursos tecnológicos

ED Uso Intensivo de la Informática y Tecnología. El enfoque de Uso Intensivo de la Informática y Tecnología está sólidamente fundamentado en el Marco Estratégico de Gestrisam, a través de los Valores Compartidos **Innovación, Eficiencia y Excelencia**, que se concretan, respectivamente, en las Líneas Estratégicas 5, 6 y 7 del Plan de Dirección y Plan de Actuaciones 2024–2027.

Gestrisam es el mayor usuario tecnológico del Ayuntamiento de Málaga, empleando desde hace tres décadas más del 50 % de los recursos del CEMI (Área de Innovación), su principal aliado tecnológico, con el que se realiza una planificación anual conjunta de proyectos, que abarcan innovaciones en aplicativos, administración electrónica, infraestructuras, comunicaciones y redes. El Departamento de Sistemas de Información coordina esta alianza, gestionando la cartera tecnológica y aplicando un protocolo de revisión y detección de necesidades, normalizado en la **Circular nº 3** del Sistema de Gestión.

Con el objetivo de acercar la administración tributaria a la ciudadanía mediante una gestión ágil, apoyada en nuevas tecnologías, destacan los avances en



tramitación telemática a través de la **Carpeta Ciudadana (Sede Electrónica)**, habiendo crecido progresivamente los trámites electrónicos disponibles para la ciudadanía, hasta alcanzar el 100% a partir de 2020, suponiendo un coste de carga administrativa para la ciudadanía de 0€ desde entonces. Actualmente, Gestrisam ofrece 129 trámites electrónicos, gestionados de forma segura, cómoda y sin necesidad de desplazamiento.

Desde 2019, la **notificación electrónica** a personas jurídicas ha simplificado las relaciones formales con este colectivo, en el marco del impulso de la oficina sin papeles, que abarca tanto los canales de atención ciudadana como los procesos internos. Esta transformación se ha visto reforzada con la implantación del Registro Electrónico municipal, basado en la filosofía "**papel 0**", que ha eliminado el uso de papel en la tramitación administrativa ciudadana. Además, a través del dominio gestrisam.malaga.eu, Gestrisam pone a disposición de la ciudadanía información y tramitación completa de trámites, normativa aplicable y herramientas de gestión online, incluyendo impresos autorrellenables, cálculos de cuotas y acceso directo a la **Sede Electrónica**. (ODS12, ODS13)

Como se describe en el subcriterio 3b, las competencias definidas para cada puesto de trabajo incluyen la iniciativa e innovación, apoyadas en TIC y en mecanismos como el procedimiento **Acciones de Mejora** y los **Premios a la Innovación**, fomentando una cultura creativa. Ejemplo de ello es el proyecto **ASEM (videoasistencia en la sede electrónica)**, que incorporó videos explicativos en los trámites online, publicados también en YouTube. Este proyecto, pionero a nivel municipal, fue desarrollado internamente sin asignación de coste adicional. (ODS9, ODS16)

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

Gestrisam mantiene una actitud proactiva en la incorporación de nuevas tecnologías, desde soluciones sencillas como **notificaciones por SMS y correo electrónico**, hasta herramientas integrales como **@ccede** (gestión del Padrón) o el nuevo aplicativo corporativo **Proyecto Alcazaba**. Aprende de las mejores prácticas nacionales a través de la FEMP, FAMP y colaboraciones con otros ayuntamientos, siendo a su vez un referente a nivel nacional e internacional en innovación tecnológica aplicada a la gestión pública.

ED. Proyecto SIGT Alcazaba: Transformación digital estructural. Como resultado del análisis de las áreas de mejora identificadas en el **Informe de Retorno del Premio Iberoamericano 2022**, y alineado con el eje estratégico de Innovación, Gestrisam está desarrollando el **Proyecto SIGT Alcazaba**, una acción de mejora integral iniciada en 2022 con una planificación plurianual hasta su completa implantación prevista para 2026.

El proyecto tiene como objetivo la modernización tecnológica integral de los sistemas de gestión, recaudación e inspección, mediante la automatización de procesos, el uso intensivo de datos y la implantación de un nuevo sistema informático adaptado a las necesidades presentes y futuras del Organismo. Asimismo, permite anticiparse a riesgos tecnológicos asociados a la obsolescencia, la dispersión de sistemas y la dependencia de plataformas externas, reforzando la resiliencia operativa y garantizando la continuidad del servicio público. El nuevo sistema incorporará funcionalidades orientadas a la transferencia de conocimiento y a la sistematización de procedimientos, facilitando el relevo generacional y consolidando un modelo de excelencia basado en el trabajo bien hecho. (ODS8, ODS9, ODS16)

El enfoque del proyecto se estructura en fases progresivas que aseguran una transformación ordenada y segura. Tras el estudio de viabilidad y definición estratégica en 2022, se elaboraron los pliegos y se adjudicó el desarrollo a **T-Systems** en 2023, tras el correspondiente proceso de licitación. Desde entonces, se está avanzado en el diseño y desarrollo funcional mediante reuniones técnicas y de formación, con la participación directa del Comité de Dirección, jefaturas, el Departamento de Sistemas y el Área de Innovación del Ayuntamiento, fomentando la cocreación y el alineamiento con los procesos existentes. En 2023 y 2024 ha supuesto 15.000 horas de reuniones y formación (total horas por total asistentes), dentro y fuera del horario laboral.

La implantación está prevista para 2026, acompañada de un nuevo programa intensivo de formación para el personal. Esta fecha supone un ajuste respecto a la inicialmente prevista (noviembre de 2025), debido a la creciente envergadura y complejidad del proceso de migración y afinamiento de funcionalidades, que requiere un desarrollo detallado para garantizar su éxito.

ERP. El **Proyecto SIGT Alcazaba** se apoya en la experiencia previa de Gestrisam en iniciativas de transformación tecnológica, como la implantación del sistema **CMI-SIGA** o el modelo de **Atención Integral Personalizada**, que han consolidado una cultura organizativa orientada al uso estratégico de la tecnología. La evaluación de este proyecto se realiza conforme al sistema de seguimiento del Plan de Dirección, mediante controles mensuales sobre el avance técnico, cronograma y cumplimiento de hitos, registrados por el Departamento de Sistemas de Información y supervisados por la Gerencia. Adicionalmente, desde 2024 se ha implementado un **sistema de revisión semanal**, que analiza impactos en los procesos, necesidades de ajuste y resultados esperados, promoviendo acciones correctoras y detectando nuevas oportunidades de mejora en los desarrollos tecnológicos, garantizando la coherencia con el modelo de excelencia y la sostenibilidad del cambio. (ODS9, ODS12, ODS16)

El CMI-SIGA incorpora indicadores relevantes tanto del uso de la tecnología como del impacto medioambiental, permitiendo un seguimiento integral. La revisión y perfeccionamiento de estos enfoques se realiza en el seno del Comité de Dirección, especialmente durante las fases de seguimiento, evaluación, aprendizaje y ajuste del Plan de Dirección y de Actuaciones, con una periodicidad trimestral. El aprendizaje generado ha permitido desarrollar mejoras significativas, como el **Plan Integral para la Simplificación y Mejora Administrativa (SIMAD)**, que consiguió reducir en diez años el coste de las cargas administrativas para la ciudadanía de 13 millones de euros a 0 en 2020, conforme al Modelo de Costes Estándar (MCE) del Gobierno de España. Este enfoque decidido por la simplificación ha sido reconocido con el primer **Premio a Buenas Prácticas sobre Simplificación Administrativa** del Ayuntamiento de Málaga.

4e. Gestión de Proveedores y Alianzas.

ED Gestión de las Alianzas. Una vez identificadas las necesidades y expectativas de cada grupo de interés y sus segmentos (ver 2a), Gestrisam diseña alianzas orientadas a generar valor para ambas partes, revisándolas y mejorándolas anualmente. Las alianzas se segmentan en:

- **Operativas:** Aportan capacidades y competencias para cubrir necesidades mutuas.
- **Estratégicas:** Enfocadas a la consecución de los objetivos de la estrategia organizacional.

A partir del análisis de competencias y potencialidades de aliados y proveedores, Gestrisam define qué procesos son susceptibles de colaboración, asegurando que los aliados posean las competencias clave necesarias para una relación eficaz.

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

La **CONFIANZA**, como Valor Compartido (ver 1a), es el pilar de estas relaciones, fomentando la transparencia mediante una comunicación fluida, regulada por procesos, protocolos y procedimientos documentados específicos. Gestrisam garantiza que sus aliados actúan alineados con su estrategia y valores a través de convenios estratégicos y comunicación estructurada. En el caso de los proveedores, aplica el procedimiento **G2A - Contratación y Compras**, junto con Hojas Técnicas, asegurando homogeneidad y transparencia en los pliegos. Para cada contrato o convenio, se designa una persona responsable del seguimiento y control de la colaboración. (ODS12, ODS16)

En las licitaciones estratégicas, se incluyen requisitos que refuerzan la estrategia de sostenibilidad y calidad, como las **certificaciones ISO 14001 y ISO 9001** (por ejemplo, en servicios de guarda y custodia de archivo o equipos de impresión).

Además, se valoran criterios medioambientales como eficiencia energética, uso de materiales reciclados o prácticas de reducción de residuos. Estos criterios promueven la sostenibilidad en toda la cadena de suministro, fomentando proveedores comprometidos con la responsabilidad social y ambiental. Así, Gestrisam no solo cumple la normativa vigente, sino que contribuye activamente al cumplimiento de los ODS, especialmente:

ODS13: Acción por el clima.

ODS12: Producción y consumo responsables.

ODS15: Vida de ecosistemas terrestres.

Este enfoque genera una cultura de sostenibilidad tanto dentro de la organización como entre sus proveedores, consolidando un modelo de gestión que equilibra eficiencia operativa y respeto al entorno natural.

Gestrisam también participa en **redes de cooperación** que facilitan la identificación de nuevas oportunidades de alianza, destacando la FEMP, FAMP, Comisión Técnica de Calidad, CEM, Cámara de Comercio, Colegios Profesionales y la Universidad de Málaga. Asimismo, externaliza actividades donde puede beneficiarse de la experiencia, inversión y economías de escala de sus proveedores-aliados, como el pago a través de entidades financieras o el soporte informático integral del Área de Innovación (antiguo CEMI). Estas relaciones sinérgicas, que superan los términos contractuales, se reflejan en procesos compartidos y objetivos comunes, con una interacción y comunicación continua definida en los procedimientos. (ODS9, ODS12, ODS17)

REDES DE COOPERACIÓN	
Entidad	Alianza
FEMP	<ul style="list-style-type: none"> Estudio y desarrollo de normativa reguladora Establecimiento de acuerdos con otras organizaciones Intercambio de experiencias y conocimientos
FAMP	
Comisión Técnica de Calidad del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> Estudio y desarrollo de protocolos Despliegue del Plan de Acción en Calidad Colaboración en la Gestión de Calidad de los Departamentos municipales
PAC MIDO PIN	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración en planes y programas municipales Desarrollo del Marco estratégico de Responsabilidad Social Desarrollo de Planes de Innovación y Simplificación Colaboraciones en gestión y recaudación Intercambio de experiencias y conocimientos
CEM Cámara de comercio Colegios Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de expectativas de nuestros clientes Estudios de líneas de actuación en materia tributaria y fiscal Comunicación e información de nuestros servicios
Universidad de Málaga	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración en formación universitaria Investigación y desarrollo en aspectos sociales y demográficos Intercambio de experiencias y conocimientos Promoción de la innovación y nuevas tecnologías

ERP Gestrisam **evalúa anualmente a sus proveedores y subcontratistas** en base a cuatro criterios: calidad, precio, atención y plazos de servicio. Cada responsable de contrato documenta de forma continua las incidencias que pudieran surgir, pudiendo estas derivar en la no homologación del proveedor, lo que implicaría su posible exclusión de futuros procedimientos negociados, restringidos o de alianzas. Desde 2018, se complementa esta evaluación con una encuesta anual a proveedores (ver 8a), estableciendo un sistema de evaluación 360° que les permite valorar la gestión de Gestrisam, fortaleciendo la transparencia y la mejora continua en la colaboración. (ODS12, ODS16, ODS17)

Los convenios y contratos son **revisados** de forma programada según lo estipulado en cada uno, generalmente con periodicidad anual. Además, la persona responsable del seguimiento promueve ajustes puntuales para introducir mejoras que favorezcan el cumplimiento mutuo de los objetivos. Las revisiones generan frecuentes mejoras e innovaciones. Por ejemplo, tras el aprendizaje obtenido con Gestrisam Solidaria (ver 3d y 4b), se reorganizaron los procesos internos y las comunicaciones con las entidades financieras en materia de embargos, priorizando la protección de personas con escasos recursos económicos.

El Comité de Dirección supervisa el enfoque de "Gestión de Alianzas" y promueve prácticas innovadoras, como la creación del Comité de Expertos (ver 1c y 4b), que refuerza la transparencia en la gestión tributaria y la participación social.

A partir de la Revisión por la Dirección realizada por el Comité de Calidad, desde 2019 se implementó la **Encuesta a Proveedores** (ver 8a), basada en el modelo SERVQUAL (SERVPERF), con 9 preguntas cuantitativas y otras cualitativas, orientadas a medir la satisfacción, detectar expectativas y mejorar la gestión colaborativa. Gracias a los resultados obtenidos, se reforzó la asistencia personalizada a los licitadores, atributo mejor valorado, y se introdujeron mejoras en la dimensión peor percibida: la Velocidad de Respuesta. Para ello, se modificó el flujo de comunicaciones con los órganos municipales, agilizando tiempos de respuesta externos que afectaban a los procesos internos ya optimizados. Estas acciones incrementaron la valoración del tiempo de respuesta, superando el 9 sobre 10, con una mejora de 8 décimas en las siguientes oleadas de encuestas. Dado el éxito del enfoque, Gestrisam continúa implementando esta estrategia, consolidando los logros alcanzados y promoviendo su perfeccionamiento continuo.

5. Procesos y Clientes / Ciudadanos

5a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia.

ED Gestión por Procesos certificada. Gestión por Objetivos. La estrategia de Gestrisam impulsa la implantación y mejora continua de la Gestión por Procesos, reflejada en los sucesivos Planes de Dirección, como el actual Programa 5: EFICIENCIA del Plan 2024–2027. A su vez, el marco de procesos facilita la implantación, seguimiento y control de la estrategia a través del CMI-SIGA (Cuadro de Mando de Indicadores). (ODS9, ODS16)



El **Sistema de Gestión por Procesos** está totalmente implantado y **certificado** conforme a la norma **ISO 9001**, abarcando todas las áreas, centros de trabajo y actividades del organismo. Las auditorías anuales de certificación por la entidad externa **AENOR** se superan sin no conformidades.

Gestrisam aplica metodologías sistemáticas para el diseño, análisis y mejora de procesos: determinación de indicadores, fijación de objetivos anuales alineados con la estrategia, medición mensual de resultados y detección de mejoras o puntos críticos de desempeño, vinculando estos aspectos al procedimiento de Acciones de Mejora. (ODS8, ODS9)

La organización utiliza una **metodología en tres fases** para el análisis, identificación, medición y mejora de procesos. Cada proceso se define mediante el “**método de la caja**”, que transforma entradas en salidas, proporcionando a los propietarios de proceso toda la información necesaria para su desarrollo, control y mejora, plasmada en las correspondientes **fichas de proceso**. Cada ficha consta de:



Los correspondientes **fichas de proceso**. Cada ficha consta de:

- Anverso: Información clara y resumida del proceso.(entradas y proveedores, salidas y clientes, registros, indicadores, propietarios y documentación asociada).
- Reverso: Diagrama del flujo operativo (“lo que hay que hacer”, actividad tras actividad, de forma gráfica y entendible).

Esta metodología ha permitido la normalización de todos los procesos, garantizando eficacia en el despliegue estratégico, control del servicio y mejora continua.

Como se anticipó en el subcriterio 2d, la estrategia se despliega a través de 15 macroprocesos, que se desglosan y detallan en más de 100 procesos, a su vez, clasificados en 3 grandes grupos:

- **Operativos** (clave). Controlan las actividades claves de Gestrisam, las que añaden valor a los clientes.
- **De gestión** (estratégicos). Obtienen información para analizarla y facilitar la toma de decisiones.
- **De apoyo** (soporte). Facilitan el buen funcionamiento de Gestrisam, de sus procesos operativos y de gestión.

Cada proceso cuenta con sus **indicadores y objetivos** definidos, permitiendo medir su rendimiento, capacidad y eficiencia, todo ello integrado en el **CMI-SIGA** y en la **Gestión por Objetivos**, vinculada al **sistema de productividad** (ver 3), asegurando el logro de resultados esperados. (ODS8, ODS9)

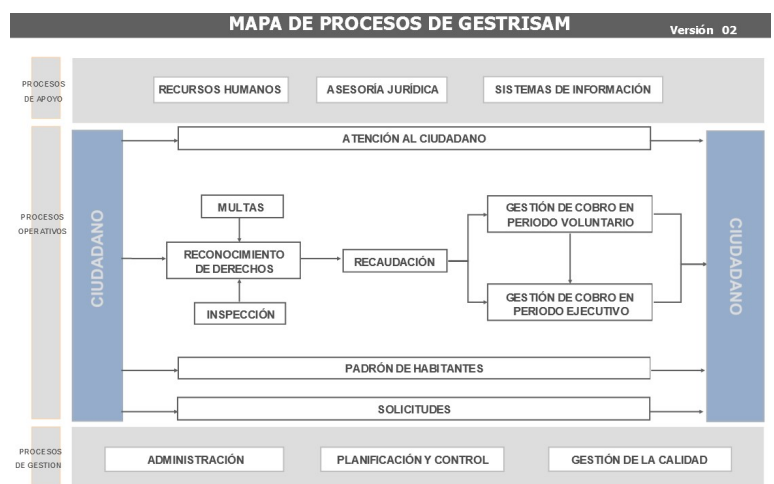
El sistema contempla mecanismos de gestión de interfaces externas (intercambio con otras áreas municipales o entidades financieras) e internas (acuerdos entre proveedores y clientes internos), reflejados en los flujogramas mediante las entradas, salidas y formatos de intercambio.

Todos los procesos tienen asignado un **propietario**, cuyas funciones incluyen:

- Analizar, diseñar y documentar los procesos, fichas y flujogramas.
- Definir indicadores y realizar su seguimiento.
- Establecer objetivos y valores tolerables anuales.
- Controlar desviaciones y documentar Acciones de Mejora.
- Revisar, evaluar y actualizar procesos e indicadores de forma sistemática.

ERP La mejora del Sistema de Gestión es continua, apoyada en revisiones sistemáticas, auditorías internas y externas anuales, así como en controles realizados mediante las Inspecciones de los Servicios, donde se revisa tanto el marco de procesos como la eficacia global del sistema.

La revisión de la efectividad y eficiencia de los procesos, así como de sus indicadores, es responsabilidad directa de los propietarios de proceso, conforme a las funciones definidas, mientras que la revisión completa del Sistema de Gestión y del mapa



de procesos se realiza trimestralmente en el seno del Comité de Calidad, dejando constancia de ello en las actas y en el Informe Anual de **Revisión por la Dirección** (según el proceso G1.F). Por su parte, el Comité de Dirección revisa la estrategia y su implementación a través de los procesos. El Plan de Dirección se somete a seguimiento anual mediante el Plan de Actuaciones, y a una revisión integral cada cuatro años.

La **Gestión por Procesos** se sustenta en las plataformas tecnológicas GESTRISO (Sistema de Gestión), SIGA (Cuadro de Mando de Indicadores) y GESCON (Gestión del Conocimiento), todas ellas desarrollos innovadores internos, que centralizan la información y herramientas necesarias para el seguimiento, control y mejora de la gestión. Estas plataformas están accesibles a todo el personal, permitiendo la interacción directa para:

- Presentar Acciones de Mejora.
- Adherirse al Marco Estratégico.
- Formular Quejas o Sugerencias.
- Contactar con el Responsable de Calidad.

GESTRISO destaca como ejemplo de creatividad e innovación, siendo un desarrollo propio, flexible y adaptado, que ha sido adoptado por todo el Ayuntamiento de Málaga a través de acciones de Benchmarking. En 2024, Gestrisam ha desarrollado un nuevo proyecto para hacer GESTRISO más accesible y estable, cuya implantación está prevista para 2025, en colaboración con su aliado tecnológico, el Área de Innovación. (ODS9, ODS17)

Otros ejemplos de innovación en el enfoque son la implantación de la **Gestión por Objetivos** y las **Inspecciones de Servicios** como herramientas clave para el desarrollo, evaluación y perfeccionamiento continuo del sistema.

5b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos

ED Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía. Mejora de los Servicios. Gestrisam desarrolla su cartera de servicios en función de las necesidades del “cliente-propietario” Ayuntamiento y de los clientes-ciudadanos, basándose en la Matriz de Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés, la Matriz de Diálogo y su diferenciada Propuesta de Valor (ver 2a y 5e). Estas herramientas se revisan en los ciclos de aprendizaje anual (Revisión por la Dirección) y cuatrienal (Plan de Dirección), donde se definen las características deseadas, puntos fuertes y expectativas futuras para cada servicio. (ODS16)

A partir del análisis interno y del entorno, utilizando información de la demanda del Ayuntamiento, la ciudadanía y las encuestas a grupos de interés, la Dirección prioriza el desarrollo de servicios mediante matrices de decisión que valoran impacto, coste, número de destinatarios, recursos necesarios y facilidad de implantación. Cuando es viable, se implementan **pruebas piloto**, como en el caso de la “**Tercera Notificación**”, ya comentada. Así, Gestrisam gestiona una cartera de más de 100 trámites, adaptados a las expectativas de sus clientes.

Mediante los enfoques “Mejora de los Servicios” y “Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía”, Gestrisam explota la información obtenida de sus clientes, generando una visión 360º que permite anticiparse a las necesidades actuales y potenciales, asegurando la satisfacción y el cumplimiento de objetivos comunes. Las **encuestas al Ayuntamiento, sociedad y clientes** son una fuente clave para identificar innovaciones y mejoras, gracias a preguntas específicas y abiertas que permiten un análisis cualitativo profundo:

Fuente de información	Información obtenida
Encuestas de percepción y satisfacción	• Importancia, expectativas, percepción y valoraciones de los parámetros del servicio.
Encuestas postservicio	• Valoración de parámetros del servicio
Atención al ciudadano	• Percepción del personal frontera, generación de “Acciones de Mejora” y focus groups
Quejas y Sugerencias	• Apreciaciones sobre la atención presencial, telefónica y telemática, desempeño de los procesos, adecuación de los tiempos de gestión, satisfacción y adecuación de los servicios prestados
Encuesta ÓMNIBUS	• Conocimiento y Valoración de Gestrisam por la Sociedad malagueña
Revisión Carta de Servicios	• Análisis de la relevancia de los servicios y compromisos para las personas usuarias

Las más de 1.400 **Acciones de Mejora** generadas por el personal de Gestrisam, junto con los **Grupos de Mejora** y “workshops” (Notificaciones, Devoluciones, Domiciliaciones), introducen innovaciones constantes en servicios clave.

Desde su diseño hasta su prestación, Gestrisam gestiona sus servicios de forma activa y responsable, generando valor para la sociedad y los grupos de interés. La aplicación del Marco Estratégico de RSC, los diagnósticos y Planes de Acción RSC, garantizan una gestión responsable en los ámbitos económico, social, ambiental y legal. (ODS12, ODS13, ODS15, ODS10)

Gestrisam participa en la propuesta de modificación de las Ordenanzas Fiscales, contribuyendo a la mejora social mediante:

- Ayudas al IBI para colectivos sensibles.
- Beneficios fiscales medioambientales:
- IVTM para vehículos de bajas emisiones.
- IAE con incentivos por prácticas sostenibles.

La creación del **Comité Social** y los sucesivos **Planes de RSC** evidencian el compromiso de Gestrisam con la responsabilidad social en la gestión de sus servicios, alineando sus actuaciones con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** de la Agenda 2030.

Cómo Gestrisam crea valor con sus Servicios

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

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

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

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

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

ERP Gestrisam evalúa el grado de adaptación de sus servicios a las necesidades y expectativas de los clientes mediante los resultados de las **encuestas de satisfacción y expectativas**, realizadas en cada canal de atención: presencial, telemático y telefónico. (ODS16)

Las **Auditorías Internas** anuales actúan como punto clave de análisis sobre la eficiencia en la prestación de servicios, identificando oportunidades de mejora e innovación junto a los propietarios de proceso. Estas oportunidades se reflejan en el anexo de buenas prácticas, evidenciando el aprendizaje continuo.

El Comité de Calidad revisa trimestral y anualmente los resultados de las encuestas y la evolución de las expectativas de los grupos de interés, señalando mejoras y dejándolas documentadas en la Revisión por la Dirección y en las actualizaciones de la **Carta de Servicios**.

El Comité de Dirección, a través de revisiones periódicas (mensuales, trimestrales, anuales y cuatrienales), analiza el entorno interno y externo, así como la evolución de las necesidades del Ayuntamiento, la ciudadanía y la sociedad.

Fruto de este seguimiento, se han introducido importantes innovaciones, especialmente en tramitación electrónica y simplificación administrativa, impulsadas por el enfoque de "Simplificación Administrativa". En el marco del **Plan SIMAD**, Gestrisam ha logrado reducir a 0 las cargas administrativas para los clientes, permitiendo la gestión íntegramente telemática de todos los trámites. (ODS9, ODS16, ODS12)

Desde 2020, Gestrisam gestiona de forma integral todos los ingresos de derecho público de las áreas municipales, aportando valor a:

- La corporación municipal, mediante una gestión eficiente, transparente y normalizada.
- La ciudadanía, mediante una atención integral y simplificada de sus trámites.

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

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

5c. Se producen, Suministran y mantienen productos y servicios.

ED Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía. Simplificación Administrativa (Plan SIMAD). Gestión de Riesgos.

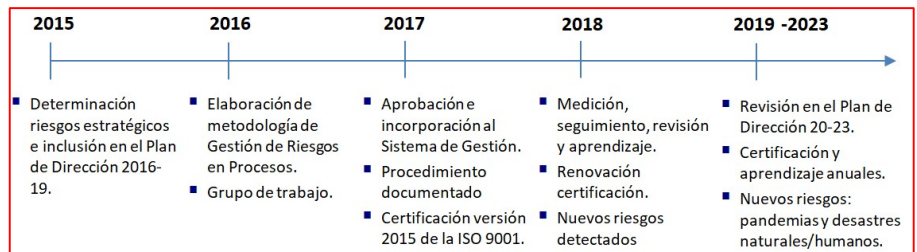
Las competencias de Gestrisam como **Agencia Tributaria** y gestora del **Padrón de Habitantes** se definen en su Marco Estratégico y se desarrollan a través del Plan de Dirección, mediante procedimientos documentados e integrados en la Gestión por Procesos, garantizando una prestación de servicios cercana, ágil y eficiente.

En respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (especialmente Ciudadanía, Ayuntamiento y Sociedad) (ver 5e y 2), Gestrisam aplica un enfoque de **atención integral personalizada**, prestando servicios homogéneos en cualquier punto y canal de atención a la ciudadanía (presencial, telemático o telefónico). Este modelo se apoya en la red de OMACs (Oficinas Municipales de Atención a la Ciudadanía en cada distrito), el teléfono 010 municipal y el SAIC municipal (Servicio de Atención Integral a la Ciudadanía), facilitando el acceso a los servicios sin necesidad de que la ciudadanía se desplace a la sede central de Gestrisam. (ODS10, ODS11)

Cada año, Gestrisam envía a los domicilios más de **un millón de comunicaciones** (avisos, cartas de pago, volantes de empadronamiento...), facilitando una gestión proactiva y sin desplazamientos. Además, mediante alianzas estratégicas con Correos y entidades financieras, ofrece múltiples canales para el pago de tributos, incluyendo oficinas, cajeros y plataformas online. Estas comunicaciones también se realizan por medios electrónicos: Sede, correos electrónicos y mensajes SMS, previa aceptación de los usuarios (preceptiva por ley), incrementándose año a año. (ODS9, ODS17)

El sistema de Gestión por Procesos certificado (ISO 9001), junto con la Carta de Servicios, la Gestión por Objetivos, el CMI-SIGA y el Sistema de Quejas y Sugerencias, garantiza la calidad, eficiencia y mejora continua, alineado con el Modelo Iberoamericano de Calidad y de Excelencia. (ODS16, ODS12)

Gestrisam gestiona los principales riesgos asociados a la prestación de servicios mediante una metodología específica: **Gestión de Riesgos en Procesos** (procedimiento G11), diseñada por el grupo de trabajo del Comité de Calidad y reconocida como Buena Práctica en los Premios Municipales. Esta herramienta permite anticiparse a escenarios adversos, reducir impactos y fortalecer la toma de decisiones. (ODS12, ODS13)



Como parte del proyecto **Smart City**, Gestrisam monitoriza sus consumos e impactos ambientales, fijando objetivos cuantitativos sobre recursos como luz, agua, papel o tóner, alcanzando una gestión sostenible ejemplar. (ODS11, ODS12, ODS13)

En el ámbito de los recursos humanos (ver 3), Gestrisam asegura que su personal dispone de competencias, recursos y delegación necesarios para maximizar la experiencia del cliente, apoyándose en formación continua, herramientas tecnológicas y metodologías de gestión.

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

Siguiendo una recomendación del Comité de Expertos (ver 1c y 4b), Gestrisam creó el **Observatorio Tributario Andaluz (OTA)**, una plataforma web open data que aporta transparencia y facilita la toma de decisiones municipales en materia tributaria, con datos comparativos económicos y fiscales de municipios españoles. (ODS16, ODS17)

Además, Gestrisam organiza y participa activamente en Jornadas, Congresos y reuniones con otras administraciones e instituciones como la Cámara de Cuentas o Rankings Tributarios, utilizando estos espacios para comparar su rendimiento, detectar oportunidades de mejora e impulsar la innovación en la gestión pública.

ERP La forma en que Gestrisam distribuye y gestiona sus servicios se evalúa mensualmente mediante los resultados versus objetivos incluidos en el CMI-SIGA, analizándose trimestralmente por los Comités de Calidad y de Dirección, con especial atención a los resultados que afectan a los clientes y procesos operativos. Estas revisiones se integran como aprendizajes en el ciclo del Plan de Dirección y de Actuaciones, generando una mejoras constante. (ODS16, ODS12)

Un ejemplo destacado es la mejora continua en la **alianza con las Entidades Financieras**, perfeccionando anualmente los convenios de colaboración para optimizar el servicio de outsourcing del cobro, eligiendo a los aliados más adecuados para el desarrollo del Marco Estratégico. (ODS17)

Otro ámbito clave de aprendizaje ha sido el despliegue de la **Administración Electrónica**, reforzado por el **Plan SIMAD** (Plan Integral para la Simplificación y Mejora Administrativa), desarrollado junto al Ayuntamiento de Málaga, que facilitó la implantación de la Carpeta del Ciudadano en la Sede Electrónica.

La **Gestión de Riesgos** en Procesos se revisa anualmente desde una triple perspectiva:

1. Eficacia de las acciones aplicadas.
2. Identificación de nuevos riesgos.
3. Adecuación del enfoque preventivo.

Estas revisiones se realizan en el Comité de Calidad y se documentan dentro de la “Revisión por la Dirección”, apoyándose en los resultados de los indicadores, objetivos y de las auditorías internas y externas.

- A nivel de la eficacia de las acciones tomadas: se procederá a verificar la eficacia de las acciones puestas en marcha en el ejercicio precedente, evaluando la idoneidad de las mismas y si se ha logrado disminuir el riesgo (probabilidad o impacto).
- A nivel de identificación y evaluación de riesgos y oportunidades de la organización: revisaremos la identificación de nuestros riesgos y su evaluación.
- A nivel del enfoque, la valoración de los utilizados para gestionar los riesgos y su despliegue.

Como consecuencia, surgieron innovaciones relevantes como la mejora en la Atención Ciudadana ante el riesgo de “Concentración de la Demanda”, vinculada a inversiones del Plan de Inversiones Financieras Sostenibles (ver 4) o la optimización del acceso a instalaciones impulsada en 2024. (ODS12, ODS11)

Las comparaciones con otros municipios y capitales españolas, como las realizadas por Gestrisam en el **Observatorio OTA** (<https://ota.malaga.eu/>) garantizan la coherencia de la política fiscal de Málaga, asegurando sostenibilidad y baja carga tributaria. Además, las acciones de benchmarking -como las aplicadas en sistemas de gestión de colas y atención telefónica- han permitido incorporar a Gestrisam las mejores prácticas de organizaciones líderes. (ODS9, ODS11)

Finalmente, Gestrisam canaliza el conocimiento y la experiencia de su personal de atención directa (personal frontera), integrándolos en órganos colegiados como el Comité de Dirección y el Comité de Calidad. También promueve su participación en grupos focales, como en la revisión de la Carta de Servicios, fomentando así la implicación activa del talento interno en la mejora continua. (ODS8, ODS16)

5d. Se promocionan y “comercializan” los productos y servicios.

ED Atención integral a la ciudadanía. Gestión de la Carta de Servicios certificada y compromisos. Como detallamos en 5e y 2, Gestrisam **identifica y segmenta a sus clientes**, diseñando propuestas de valor diferenciadas según sus necesidades y expectativas. La segmentación principal desde 2023 se basa en la naturaleza de su personalidad, bien física o jurídica, que es la más relevante a la hora de ajustar nuestros servicios y promocionarlos. También se tiene en cuenta para su “comercialización” el tipo de relación mantenida (padrón, tributaria o sancionadora), y se complementa con criterios económicos, sociodemográficos y geográficos, que permitan llegar más, mejor y más económicamente al público objetivo. (ODS10, ODS16)

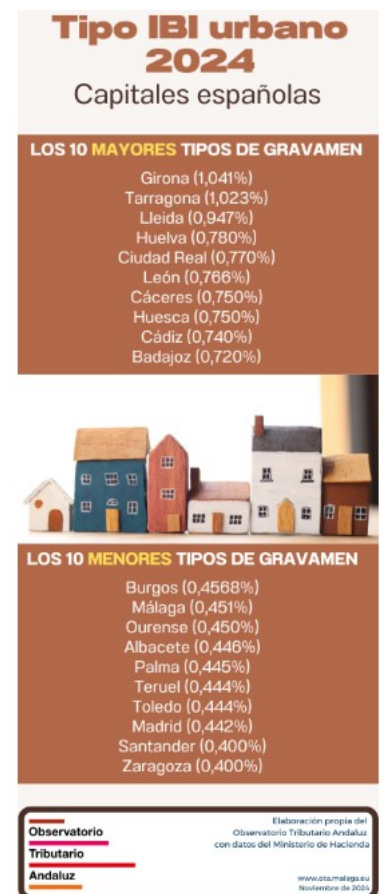
La Subdirección de Relaciones con la Ciudadanía coordina los **tres canales de atención** (presencial, telefónico y telemático), anticipándose a las demandas de los distintos segmentos. Tal como se indicó anteriormente, Gestrisam aplica metodologías específicas para conocer qué esperan sus clientes, identificando, por ejemplo:

- La preferencia de canales: atención telemática para perfiles más jóvenes y formados; atención presencial para personas de mayor edad o menor nivel cultural.
- La adaptación de los horarios de atención, ampliando a las tardes de los jueves en respuesta a segmentos específicos.
- La flexibilidad en los sistemas de atención presenciales, atendiendo sin cita a las personas mayores de 65 años.

Estos aprendizajes y perfeccionamientos introducidos han permitido implantar un modelo organizativo adaptado a la realidad social y tecnológica, procurando consolidar el uso generalizado de la teletramitación, poniéndola accesible y fácil. (ODS9)

Dentro de sus estrategias de comunicación, Gestrisam desarrolla:

- Un Plan Anual de Publicidad.
- Un Plan de Comunicación específico para la Carta de Servicios.
- Campañas informativas periódicas (calendario fiscal, domiciliación, Flexipago...).



La comunicación se adapta a cada segmento: por tipo de tributo (IBI, IVTM, etc.), por servicios del padrón o colectivos específicos (Gestrisam Solidaria, empresas, gestores...). (ODS10, ODS12) Entre las facilidades que se promocionan destacan:

- Domiciliación de recibos, con beneficios adicionales como el Flexipago, que facilita el cumplimiento de las obligaciones tributarias de forma cómoda, evitando recargos y desplazamientos, y favoreciendo la planificación financiera de los ciudadanos. (ODS1: Fin de la pobreza / ODS8: Trabajo decente y crecimiento económico)
- Atención descentralizada a través de las Juntas de Distrito / OMACs, acercando los servicios públicos a toda la ciudadanía y mejorando la accesibilidad, especialmente para colectivos vulnerables o con menor capacidad digital. (ODS10: Reducción de las desigualdades / ODS11: Ciudades y comunidades sostenibles)
- Acuerdos con Entidades Financieras y otras Administraciones, que optimizan los canales de pago y gestión, fomentando alianzas eficaces para mejorar la prestación de servicios públicos. (ODS17: Alianzas para lograr los objetivos)
- Servicios telemáticos y telefónicos, que permiten realizar gestiones sin necesidad de desplazamientos, reduciendo la huella ambiental y garantizando un acceso ágil, seguro y universal a los servicios públicos. (ODS9: Industria, innovación e infraestructura / ODS16: Paz, justicia e instituciones sólidas / ODS13: Acción por el clima)

Gestrisam gestiona su **Carta de Servicios** conforme a la norma ISO 93200, definiendo compromisos claros en atención, accesibilidad, tiempos de respuesta y gestión de quejas. Esta metodología refuerza la transparencia, la participación ciudadana y la mejora continua. (ODS16) Los resultados parecen avalar este enfoque, con valoraciones superiores a 9/10 en satisfacción global de los usuarios.

La Carta de Servicios es pública en la web (gestrisam.malaga.eu), donde también se difunden los resultados de cumplimiento y los indicadores de su seguimiento. En su promoción, se potencian los canales electrónicos y formatos audiovisuales: con diapositivas en pantallas en oficinas, video en pantallas, en la web y en youtube. Eliminando el formato papel y contribuyendo a los objetivos y estrategias medioambientales.



La excelencia en esta gestión ha sido reconocida por el Ministerio de Hacienda y Función Pública desde 2011, siendo Gestrisam referente nacional por obtener la primera Certificación de Excelencia en administraciones locales. Actualmente se encuentra en proceso de recertificación.

ERP El análisis y revisión del enfoque, así como la identificación de propuestas de mejora, se realizan en el seno del Comité de Dirección, el Comité de Calidad y el Grupo de Trabajo de la Carta de Servicios. Estos órganos se apoyan en el seguimiento de indicadores del CMI-SIGA, los resultados de las encuestas de satisfacción, la gestión de quejas y sugerencias, y análisis del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos. (ODS16, ODS9)

La efectividad de las campañas de comunicación se revisa anualmente desde la Subdirección de Administración y Asuntos Generales, siendo posteriormente debatida en el Comité de Dirección, garantizando la alineación con la estrategia y las expectativas ciudadanas. (ODS12)

A lo largo del tiempo, Gestrisam ha incorporado mejoras e innovaciones que han permitido acercar sus servicios a la ciudadanía de manera eficiente y adaptada a las nuevas realidades. Un ejemplo significativo fue la adaptación de la Atención a la Ciudadanía durante la pandemia de la COVID-19, reforzando los canales de teletramitación y atención telefónica. Además, se integraron en la Carta de Servicios compromisos específicos de Seguridad Sanitaria, como medidas higiénicas, control de aforos, distancia interpersonal y control ambiental ($CO_2 < 750$ ppm), compromisos que se mantienen al ser todavía bien valorados por la ciudadanía. (ODS3, ODS9, ODS16)

La difusión de la Carta de Servicios ha evolucionado hacia formatos digitales y audiovisuales, eliminando el papel y contribuyendo a los objetivos medioambientales de Gestrisam. Actualmente, se emplean pantallas en oficinas, vídeos en la web y canales como **YouTube**, alineando la comunicación con las nuevas costumbres de acceso a la información. (ODS12, ODS13)



Carta de Servicios del Organismo Autónomo de Gestión de Tributaria Ayuntamiento de Málaga

Las innovaciones en los procesos de atención se detectan de forma continu a a través de canales como las Acciones de Mejora, la Gestión de Riesgos y la evolución de los indicadores asociados. Muchas de estas buenas prácticas han sido reconocidas en los Premios de Innovación de Gestrisam, del Ayuntamiento o a nivel nacional (Premio Ciudadanía). Estas mejoras han tenido un impacto directo y medido en la satisfacción tanto de la ciudadanía como del personal:

- Incremento del 6% en la satisfacción del personal de Gestrisam con las condiciones de trabajo, destacando una mejora

del 10% en la percepción del nivel de ruido.

- En el personal de Atención a la Ciudadanía, la satisfacción aumentó un 11%, superando en 5 puntos porcentuales la media general.

5e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos.

ED Transparencia, comunicación y diálogo con los clientes. Gestión de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones. El análisis y priorización de los grupos de interés está integrado en el Plan de Dirección, destacando el grupo "Ciudadanía" como el cliente usuario de Gestrisam. (ODS16)

Grupo de Interés	Descripción	Incluye	Expectativas	Segmentos	Propuesta de Valor	Prioridad	Influencia	Dependencia	Diálogo
Ciudadanía	Personas (físicas o jurídicas) receptoras y usuarias de los servicios (directa o indirectamente) del OA, es decir, los clientes.	Contribuyente, Beneficiario, Empadronado, Gestores, Asesores, etc	Principal expectativa: facilidades Expectativas importantes: eficiencia-simplicidad	Personas físicas Personas jurídicas	Nos anticipamos para facilitar a la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones minimizando sus gestiones. Empatizamos y actuamos con agilidad y eficiencia.	7,6	6,2	9	Encuestas y cuestionarios Quejas y Sugerencias Canales de atención Comunicaciones y notificaciones Reuniones con colectivos

A partir de este conocimiento, se definieron las 6 Líneas Estratégicas del Plan de Dirección 2024-2027: COMPROMISO – RESPONSABILIDAD – TRANSPARENCIA – CONFIANZA – INNOVACIÓN – EFICIENCIA – EXCELENCIA. Estas líneas se despliegan en medidas concretas en el Plan de Dirección 2024-27, y decenas de actuaciones en el Plan de Actuaciones.

El Catálogo y Mapa de Procesos reflejan la segmentación de clientes según la naturaleza de la relación (padrón, tributaria o sancionadora) y otras variables sociodemográficas, lo que permite anticipar mejor las expectativas y personalizar las interacciones y experiencias de servicio. (ODS10, ODS11). Gestrisam utiliza las segmentaciones sociodemográficas para comprender a los clientes, anticipar sus expectativas y gestionar las interacciones en los diferentes procesos.

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

En respuesta a los requisitos de cada segmento, Gestrisam mantiene un sistema de **Atención Integral Personalizada multicanal**, adaptando continuamente su modelo a las expectativas cambiantes y reduciendo el gap entre satisfacción y expectativas.

La **Matriz de Diálogo con los Grupos de Interés** define las vías de comunicación con la ciudadanía, reforzadas por la web y la Carta de Servicios, donde se ofrecen canales directos de contacto. (ODS9, ODS16)

Aplicando el valor de la TRANSPARENCIA, cada propietario de trámite/proceso supervisa que la información ofrecida sea veraz y genere expectativas realistas. Además, mediante herramientas como QMATIC, SOLIDUS, la Sede Electrónica o la gestión de correos electrónicos, se monitorizan en tiempo real las interacciones con los usuarios, permitiendo ajustar recursos según la demanda y optimizando la experiencia del cliente. (ODS9, ODS16)

Gestrisam tiene implantado un **Sistema de Quejas y Sugerencias multicanal**, gestionado conforme al procedimiento documentado G1.E - Quejas y Sugerencias, que garantiza una atención sistemática, eficiente y orientada a la mejora continua. Este sistema no solo optimiza la gestión interna, sino que también actúa como herramienta estratégica para reconducir posibles insatisfacciones, transformando las quejas en oportunidades de fidelización. Gestrisam responde de manera motivada a todas las quejas y sugerencias en un tiempo medio inferior a tres días, asegurando siempre la contestación antes de 10 días, cumpliendo así con su compromiso de agilidad y cercanía con la ciudadanía. Este enfoque proactivo ha favorecido la conversión de clientes inicialmente insatisfechos en colaboradores y aliados del Organismo, como queda reflejado en el elevado número de felicitaciones recibidas (ver 6b). Cada queja o sugerencia es tratada como un posible indicador de incidencias subyacentes -la "punta del iceberg"- y su gestión está conectada directamente con los procesos estratégicos a través del procedimiento de Acciones de Mejora (G1.B), asegurando que las causas raíz sean identificadas y corregidas. (ODS16)

Además, mediante la **adhesión voluntaria al Marco Estratégico** de Gestrisam, las personas del Organismo se comprometen activamente a impulsar los Valores Compartidos: ética, solidaridad, confidencialidad y respeto al medioambiente. Estos valores sustentan las líneas estratégicas del Plan de Dirección 2024-27 y su Plan de Actuaciones, donde se incluyen medidas específicas para fomentar el uso responsable de los servicios públicos, reforzando la cultura organizativa basada en la responsabilidad social y ambiental. (ODS12, ODS16, ODS17)

La **confidencialidad de los datos personales y tributarios** está plenamente integrada en todos los procesos de atención al cliente, regulada por las circulares internas SAJ-36/2015 ("Comunicación de datos al interesado y a terceros") y G-68/2022 ("Obligaciones del personal en materia de protección de datos"). Entre las innovaciones destacadas se encuentra la implantación de las "cartas de pago a terceros", una solución que facilita el pago de deudas en aquellos casos donde no es posible garantizar la plena identificación del interesado -como gestiones telefónicas, correos electrónicos o trámites electrónicos sin certificado digital-.

Esta medida ha reforzado la propuesta de valor de agilidad, al tiempo que promueve prácticas responsables en materia de protección de datos, fomentando la corresponsabilidad ciudadana en la gestión de su información. Gestrisam cuenta, además, con la figura del **Responsable de Seguridad de la Información**, encargado de supervisar y garantizar el cumplimiento de los estándares internos en materia de seguridad y privacidad, asegurando la confianza de la ciudadanía en cada interacción. (ODS16)

ERP El Comité de Dirección y el Comité de Calidad analizan de forma sistemática la información procedente de estudios, quejas, sugerencias, aportaciones del personal de atención al ciudadano e indicadores de los procesos y actuaciones vinculadas a los objetivos estratégicos, formalizándose anualmente en el **Informe de Revisión por la Dirección**. Esta revisión permite evaluar la adecuación de las relaciones con los clientes y la capacidad de los procesos para responder a sus expectativas, identificando oportunidades de mejora. Además, se revisa anualmente la pertinencia y relevancia de los estudios realizados y sus segmentaciones.

Entre los aprendizajes e innovaciones implantadas destacan la integración y mejora de los sistemas de gestión de colas y atención telefónica, el asesoramiento integral para la teletramitación y la implantación de la atención mediante cita previa flexible, mejoras todas ellas reflejadas en la Carta de Servicios certificada.

Los tiempos de gestión y respuesta de las Quejas y Sugerencias se monitorizan de forma segmentada por área y materia, agrupando causas y analizando tendencias. La Dirección revisa esta información con periodicidad quincenal, trimestral y anual a través de relatorios, lo que permite reaccionar con agilidad ante desviaciones respecto a los niveles de servicio establecidos.

Existe una vinculación directa entre la gestión de quejas y sugerencias y el procedimiento documentado G1.B “Acciones de Mejora”, que garantiza la incorporación de correcciones e innovaciones basadas en la voz del cliente. Ejemplos de estas mejoras son la AM1135, que modificó el texto de las declaraciones de plusvalía, o la AM1090, que amplió las facilidades de pago de las autoliquidaciones.

Actualmente, se mantiene un tiempo medio de respuesta completa y motivada a las Quejas y Sugerencias inferior a 4 días naturales desde su presentación, superando las expectativas ciudadanas. Asimismo, se gestionan y contestan las reseñas de Google en un plazo inferior a 3 días naturales.



Se aprueba el presente informe de Revisión por la Dirección, conforme a los requerimientos de la norma ISO 9001. La información de entrada usada para realizar esta revisión se encuentra alojada básicamente en los portales informáticos GESTRISO y SIGA, y también en el Plan de Dirección 2020-23. Entradas a esta revisión:

- Anteriores revisiones por la dirección y estado de las acciones surgidas.
- Cambios en cuestiones externas e internas pertinentes al sistema de gestión (en Plan de Dirección).
- Tendencias relativas a:
 - Satisfacción del cliente. (encuestas de satisfacción, postservicio, quejas y sugerencias, etc.) (indicadores EFQM en SIGA).
 - Resultados de los indicadores, seguimiento y medición, grado de cumplimiento de objetivos y desempeño de los procesos (SIGA).
 - Conformidad de los servicios (Carta de Servicios, Quejas y Sugerencias).
 - Acciones de Mejora y no conformidades, acciones correctivas y preventivas (GESTRISO).
 - Resultados de las auditorías (GESTRISO).
 - Desempeño de los proveedores externos (Análisis y valoración realizados por: Departamento de Contabilidad y Presupuestos para proveedores externos, Departamento de Sistemas de Información para CEMI y Departamento de Gestión de Tesorería y Contabilidad para las Entidades financieras colaboradoras)
- Adecuación de los recursos (presupuestos del OA).
- Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades (Grado de cumplimiento del Plan de Dirección y de Actuaciones, en SIGA y en nuevo Plan de Dirección)
- Revisión de la Carta de Servicios. (GESTRISO)
- Oportunidades de Mejora (detectadas en el Plan de Dirección y las Acciones de Mejora-Gestrison)

INFORME DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN del Sistema de Gestión de la Calidad 2023 y 2024 (hasta octubre) Conforme a la norma ISO 9001:2015

Noviembre 2024
Comité de Calidad

Coordinada por el Departamento de calidad e Inspección de los Servicios
Subdirección de Presupuestos, Control y Estudios

- APARTADO 4: Contexto de la organización 2: Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- APARTADO 5: Determinación de los riesgos, cambios y oportunidades en relación a los procesos:
- APARTADO 6: Marco de Referencia (Política de Calidad,...): Marco Estratégico:
- APARTADO 7: Auditorías:
- APARTADO 8: Desempeño de los proveedores externos durante 2023 y avance del 2024
- APARTADO 9: Satisfacción del cliente. (encuestas de satisfacción, postservicio, ómnibus, quejas y sugerencias, etc.)
- APARTADO 10: Acciones de Mejora y no conformidades, acciones correctivas y preventivas (GESTRISO).
- APARTADO 11: Conformidad de los servicios (Carta de Servicios).
- APARTADO 12: Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades
- APARTADO 13: Indicadores y objetivos 2024
- APARTADO 14: Previsión de cambios que pueden afectar al Sistema de calidad:
- APARTADO 15: PUNTOS FUERTES
- APARTADO 16: ÁREAS Y/O ACCIONES DE MEJORA
- APARTADO 17: Adecuación de los recursos (presupuestos del OA).

6. Resultados de Clientes / Ciudadanos

6a. Medidas de Percepción.

RESUMEN:

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

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

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

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

Tendencias: Gestrisam ha alcanzado una excelente satisfacción de sus clientes por todos los canales, presentando resultados buenos y sostenidos en todas las dimensiones y atributos desde 2007, situándose en percepciones superiores al 8 o al 9 sobre 10. Los resultados son sobresalientes y mantenidos en el tiempo con la única excepción de 2021 en atención presencial. Hasta ese año las tendencias son claramente positivas y en 2023 se mantienen tras el previsible cambio una vez superada la época excepcional de pandemia. Los resultados en atención telefónica son los mejores de toda su serie histórica y solo en el resultado de satisfacción de los clientes telemáticos, siempre con resultados excelentes, se muestran tendencias descendentes, motivadas por las expectativas crecientes de los clientes en este canal.

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

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

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

DETALLE:

Encuesta de Satisfacción Presencial (ESP)

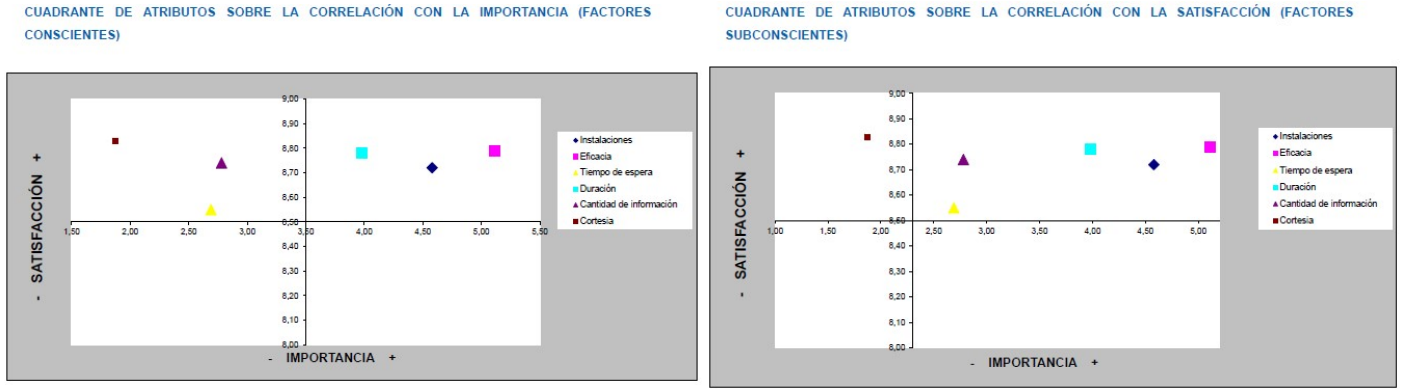
Se realizan a los usuarios de las oficinas de atención, representando a todos los clientes y ciudadanía. Proporcionan mucha información ya que el medio permite cuestionarios más extensos. Además de las percepciones, incluye expectativas y temas de interés de la organización para anticipar las futuras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

Se realizan desde 2003 anualmente, y bienalmente desde 2010. En 2023, última encuesta realizada, la satisfacción mantiene unas valoraciones sobresalientes sostenidas en el tiempo, alcanzando el 8,79 sobre 10 en la satisfacción global de Clientes y manteniéndose por encima de 8,5 en todos los aspectos del servicio.

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

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

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



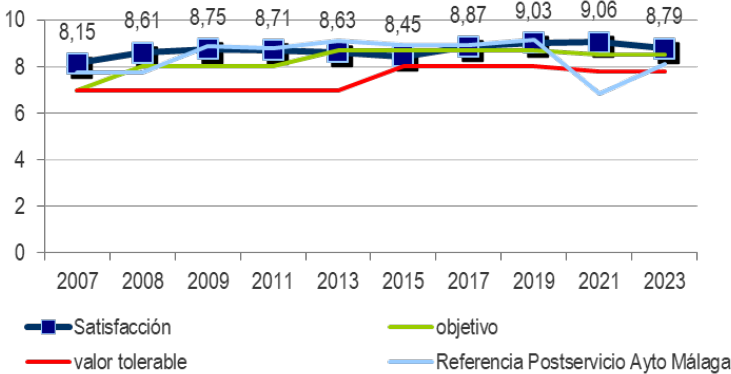
Trasladándolas a la “Matriz de Toma de Decisiones” que utiliza para orientar la estrategia y revisar los enfoques de los criterios Facilitadores en función del cuadrante que ocupe cada atributo, usando una “lupa de aumento” dadas las altas valoraciones homogéneas. En 2023 los atributos se situaron en el cuadrante I y solo uno en el IV:

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

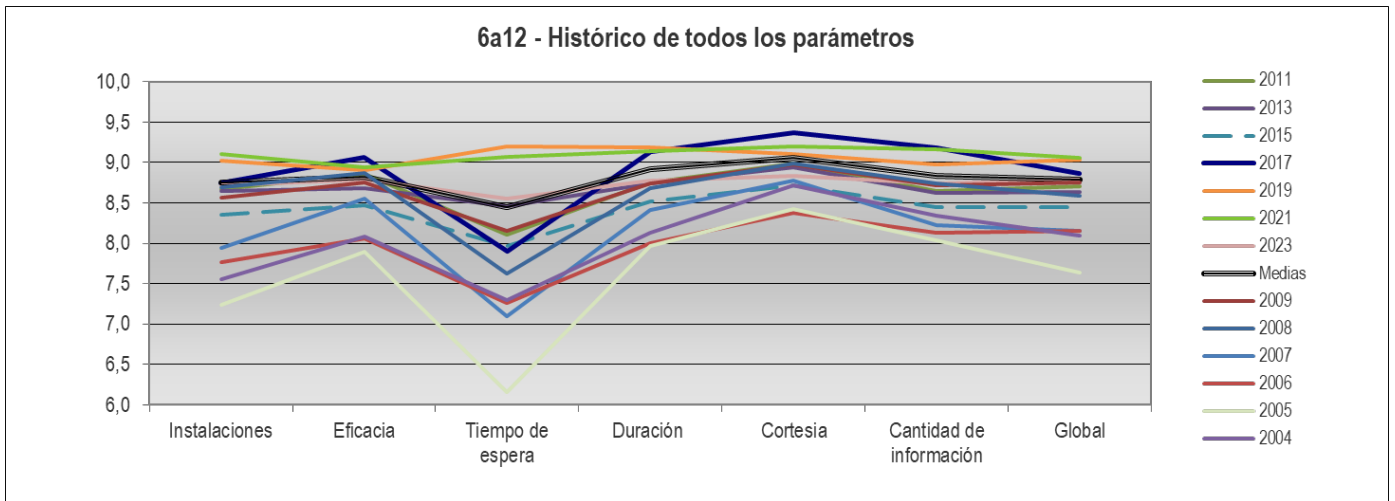
- I. Explotar y vigilar: Aspectos que tienen mucha importancia para el cliente y que están bien evaluados
- II Mejorar: Aspecto muy importante para el cliente, pero peor valorado que otros Representa una oportunidad de mejorar
- III Vigilar: Aspecto de baja importancia y valoración también baja Se debe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

Las tendencias están consolidadas a lo largo de los años alcanzando resultados sobresalientes. Los excelentes resultados son consecuencia del despliegue de enfoques como la Gestión de Riesgos en Macroprocesos, Atención Integral Personalizada con Cita Previa y las Inversiones Financieramente Sostenibles acometidas, descritos en los [criterios 5 y 4](#).

6a1 - VALORACIÓN GLOBAL-PRESENCIAL



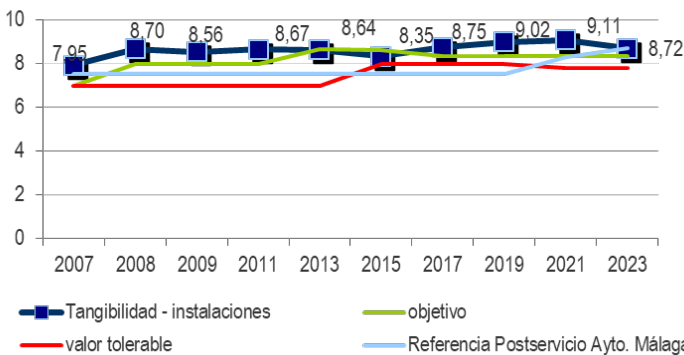
Respecto a las dimensiones consideradas, la Cortesía y profesionalidad, con un 8,83, Gestrisam la utiliza para evaluar los enfoques desplegados en el criterio 3, Los elementos tangibles (instalaciones), con un 8,72, los enfoques del criterio 4; el resto de dimensiones, los enfoques del criterio 5, principalmente.



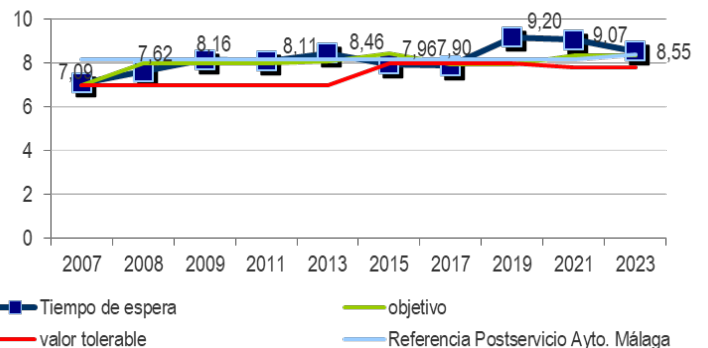
Como se evidencia en el anterior gráfico, progresivamente los resultados en Gestrisam de todas las dimensiones relevantes para los clientes se han ido homogeneizando en niveles óptimos, haciendo gráficas cada vez más planas -sin picos ni valles-, lo que evidencia un alto nivel de excelencia y satisfacción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

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

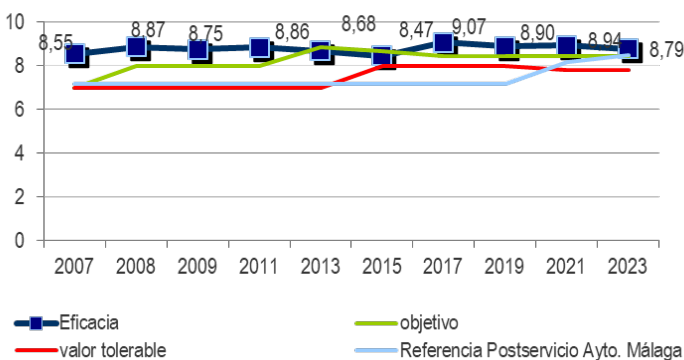
6a2 - TANGIBILIDAD



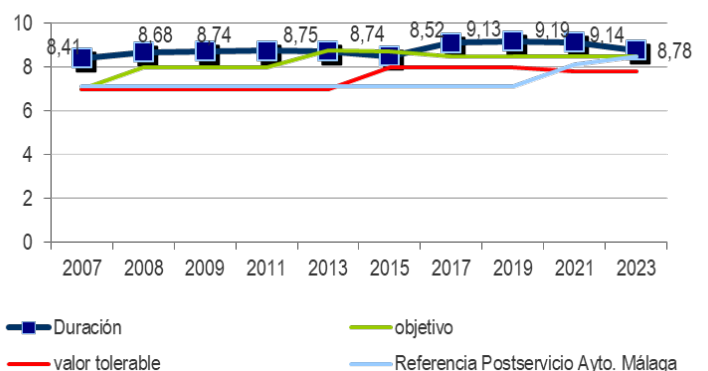
6a3 - VELOCIDAD DE RESPUESTA-TIEMPO DE ESPERA



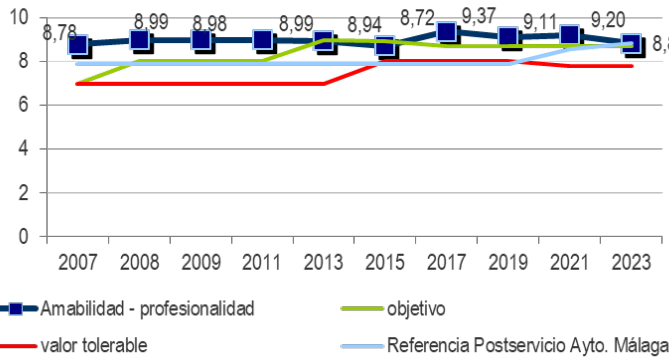
6a4 - CONFIABILIDAD- EFICACIA-EFICIENCIA



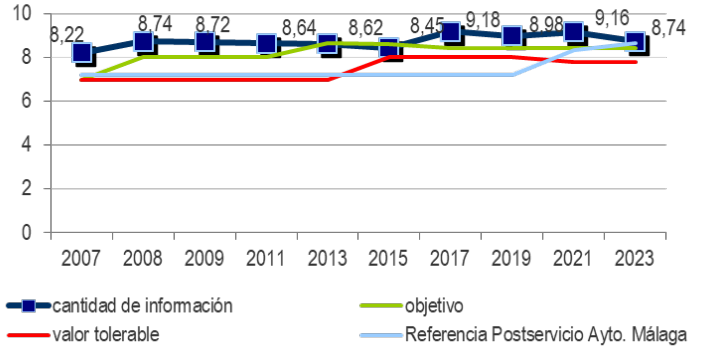
6a5 - VELOCIDAD DE RESPUESTA-DURACIÓN



6a6 - ASEGURAMIENTO Y EMPATÍA

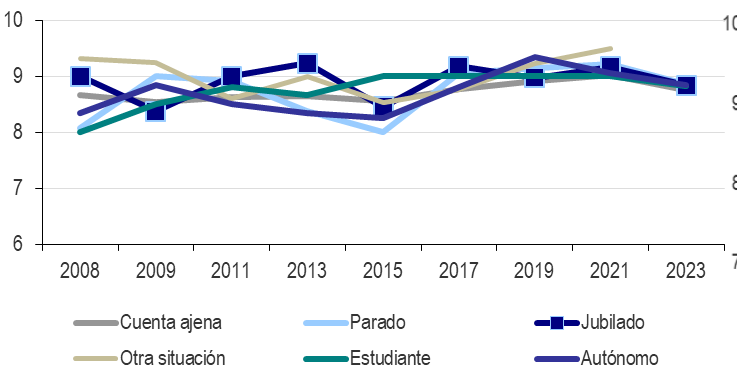


6a7 - CONFIABILIDAD-CANTIDAD DE INFORMACIÓN

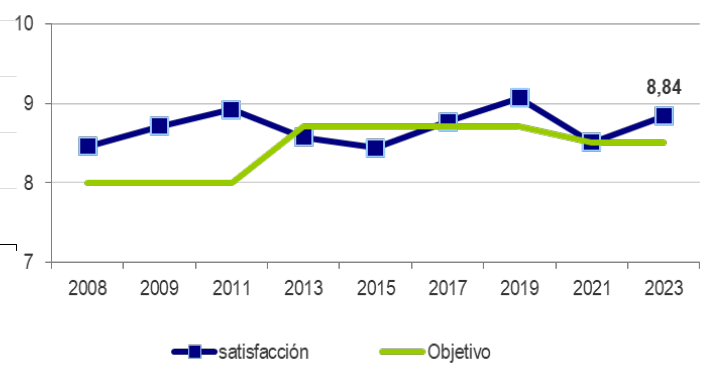


Todos los resultados se segmentan para aportar un conocimiento en profundidad de los clientes, permitiendo, mediante su análisis, detectar nichos de expectativas-percepciones. Por ejemplo, se ha determinado que los resultados por profesión se van concentrando en torno al 9, fruto de los enfoques de una Atención Integral especializada, con atenciones específicas para gestorías o personas desempleadas (Gestrism Solidaria), o la cita previa implantada; o que los más jóvenes mejoran sus percepciones, fruto de los enfoques en la teletramitación, o influenciada por la formación mediante las Jornadas Cívico Tributarias desde 2008.

6a8 - Valoración segmentada por PROFESIÓN

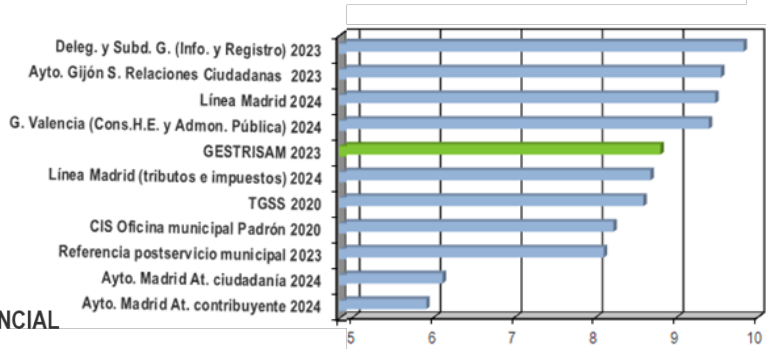


6a9 - valoración global 18 - 35 años

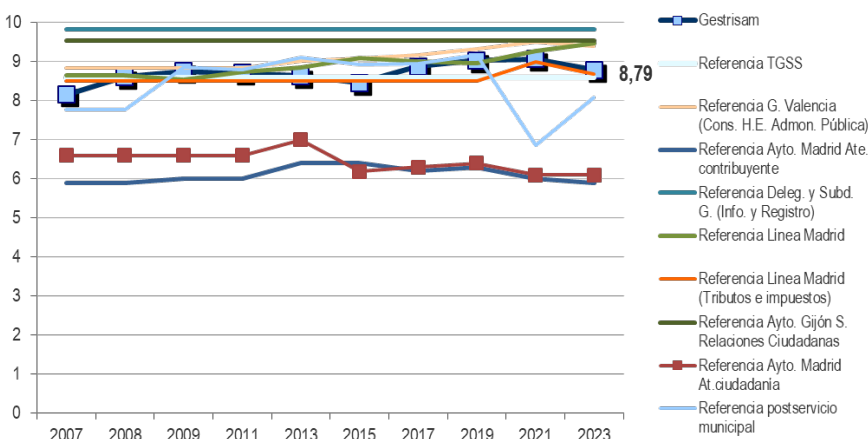


Gestrism se compara con los mejores, situándose como referente en el cuadrante más alto, aun teniendo en cuenta que su metodología Servqual es la más exigente y que la naturaleza de su servicio (recaudación, multas, tributos,...) es peor apreciada en general que otros ofrecidos por los centros de gasto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

6a11 - Benchmarking ampliado SATISFACCION



6a23 - BENCHMARKING SATISFACCION GLOBAL-PRESENCIAL

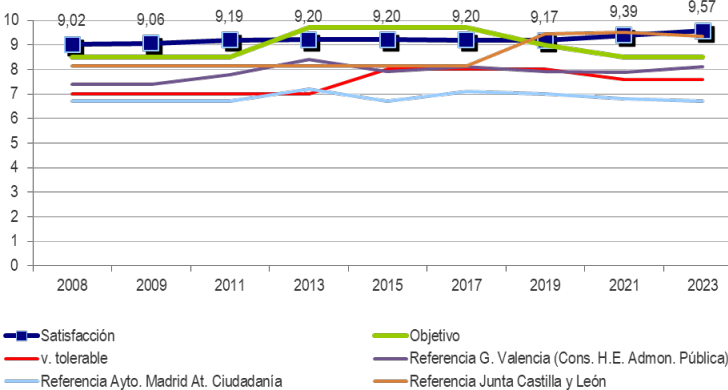


Últimos datos disponibles	Línea Madrid	Ayto. Málaga	Generalitat Valencia	GESTRISAM	Gobierno Vasco	Ayto. Londres	Ayto. Viena	TGSS
Orden y Limpieza	9,55	8,29	9,49	8,72				8,72
Confort	9,45							
Adecuación instalaciones	9,49	8,31						
Amabilidad y trato	9,71	8,57	9,65	8,83	8,90	9,00	8,60	9,16
Cualificación y profesionalidad	9,72	8,52	9,64			8,20	7,60	
Horario	9,42				9,10			
Tiempo de espera	9,20	8,18	9,44	8,55	8,40			8,90
Tiempo total empleado	9,32	8,15	9,64	8,78				
Claridad y coherencia de la información	9,54	8,36	9,61	8,74	8,80		7,80	9,15
Sencillez de la tramitación	9,48	8,16	9,41					
Grado de confianza / seguridad transm	9,68			8,79				
Claridad de los carteles informativos	9,48							

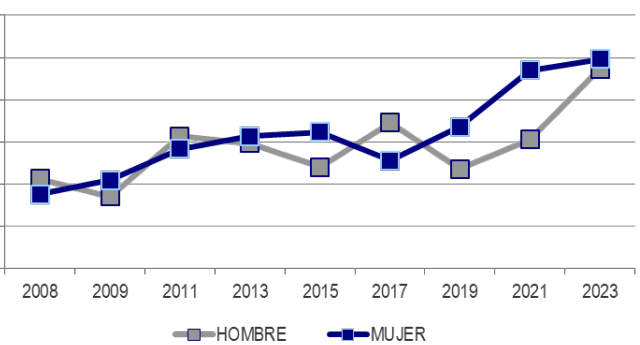
Otras encuestas: Satisfacción Telefónica, telemática y postservicio, reseñas de Google:

Complementando las percepciones de sus clientes obtenidas en las encuestas presenciales, Gestrisam encuesta a quienes usan sus canales telefónico y telemático, además dispone de valoraciones postservicio del servicio presencial, gestionadas por la corporación municipal. Los resultados son sobresalientes, con tendencias y comparaciones positivas, cumpliéndose los objetivos. En la encuesta telefónica, con sucesivas tendencias positivas, en 2023 se alcanza el mejor resultado histórico, evidenciándose el resultado de los enfoques y de los esfuerzos realizados. Altas valoraciones segmentadas y comparaciones favorables.

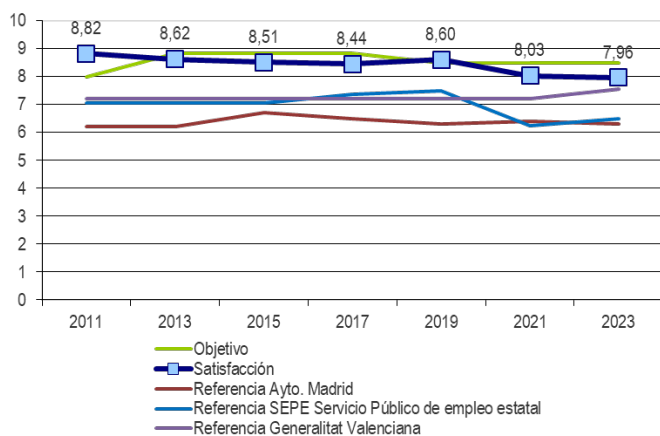
6a13 - VALORACIÓN GLOBAL-TELEFÓNICA



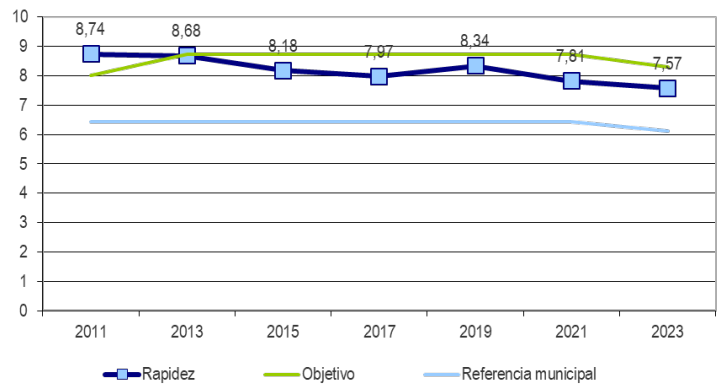
6a16 - Telefónica-Satisfacción por GÉNERO



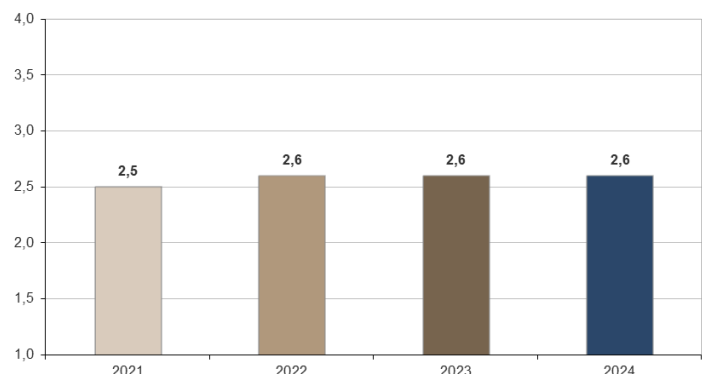
6a20 - SATISFACCIÓN TELEMÁTICA @



6a21 - RAPIDEZ

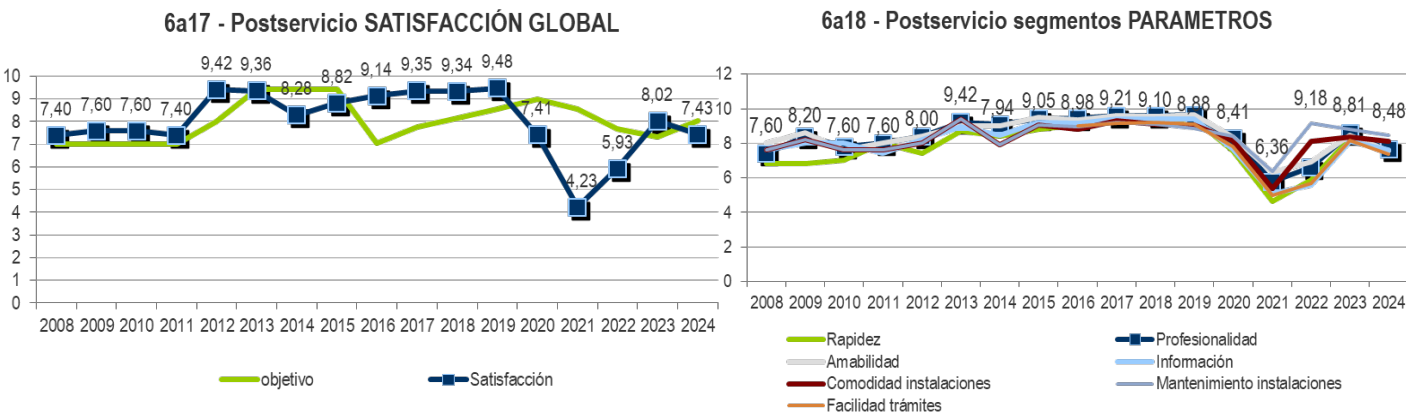


VALORACIÓN GOOGLE

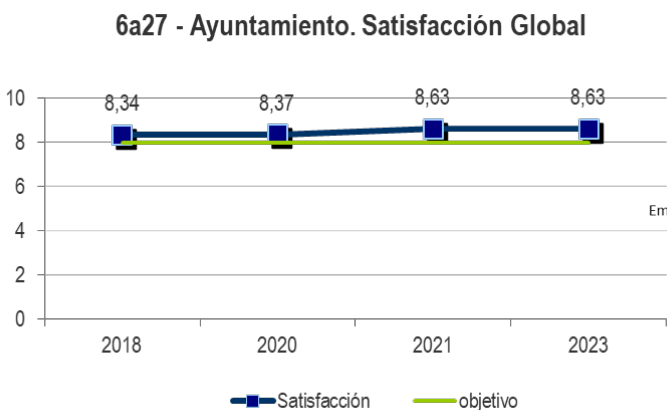


Gestrisam gestiona también las reseñas publicadas en Google, ofreciendo respuestas motivadas y en un corto plazo para reconducir las posibles insatisfacciones y reforzar las muestras de agradecimiento y felicitaciones recibidas en esta vía.

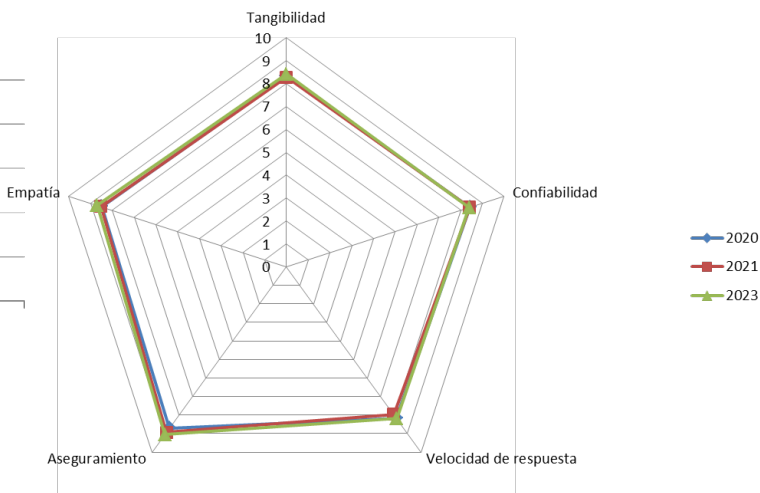
Los resultados de las encuestas postservicio estuvieron marcados extraordinariamente en 2020-21 por la crisis sanitaria, igualmente por el cambio de la metodología, formato y canal, pasando de los formularios en papel a los cuestionarios exclusivamente online, existiendo diferencias atribuibles al uso del canal, según el informe de la consultora independiente. En 2023 se perfecciona la metodología que ya permite la presentación multicanal, presencial, por correo electrónico y por internet, incrementándose la representatividad de la muestra.



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



Valoración de dimensiones 2020-2021-2023



6b. Indicadores de rendimiento.

RESUMEN:

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

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

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

Sistema de Indicadores de Gestión y de Actividad	
Matriz de Indicad.	ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA
Matriz I. Relaciones con la ciudadanía	
ACR-01	TIEMPO MEDIO DE ESPERA EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL - Cita Previa
ACR-02	% DE LLAMADAS ATENDIDAS
ACR-03	% DE E-MAILS CONTESTADOS EN 3 DÍAS O MENOS
ACR-04	% DE LLAMADAS EN EL CONTESTADOR TRAMITADAS EN MENOS DE 48 HORAS
Matriz I. Comunicación Ciudadana y R.S.	
ACC-01	TIEMPO MEDIO DE REGISTRO (T)
ACC-02	TIEMPO MEDIO DE RECEPCIÓN DE TRÁMITES DE CARPETA CIUDADANA (T)
ACC-03	% DE NUEVAS SOLICITUDES A.M.V. GESTIONADAS EN PLAZO INFERIOR A 3 MESES
ACC-04	% DE SOLICITUDES DE FRACCIONAMIENTOS/PLAZAMIENTOS DE LIQUIDACIONES TRAMITADAS EN

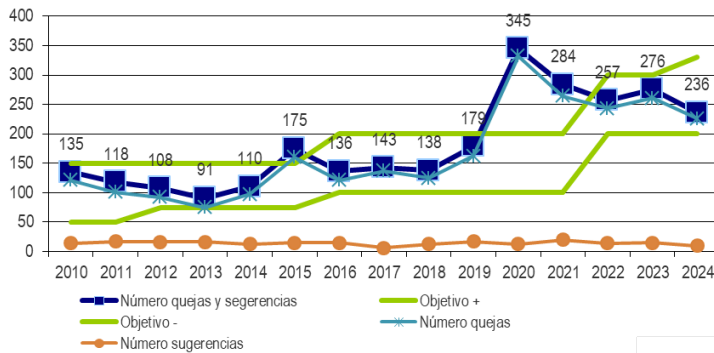
Tendencias y objetivos: Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, con tendencias positivas en los últimos años, así mismo, en sus resultados clave, Gestrisam cumple satisfactoriamente los objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua.

Comparaciones: Gestrisam se compara en su ámbito municipal y con referencias nacionales, a partir de los relatorios publicados.

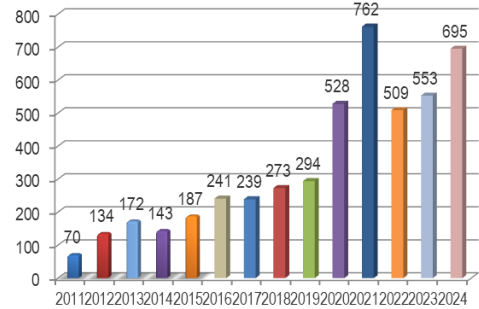
DETALLE:

Desde 2020, tras la duplicación registrada durante la crisis sanitaria, el número de quejas y sugerencias ha aumentado, por lo que se ha reforzado su gestión y agilidad, para seguir reduciendo las insatisfacciones y detectar con rapidez oportunidades de mejora. El tiempo medio de respuesta no ha superado los 3 días, situándose siempre por debajo del objetivo establecido. En 2024, las quejas y sugerencias se han reducido y se mantienen los excelentes tiempos de gestión, continuando una tendencia positiva sostenida. Además, las felicitaciones recibidas superan ampliamente al número de quejas.

6b1 - NUMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS



6b4 - EVOLUCION TOTAL DE FELICITACIONES

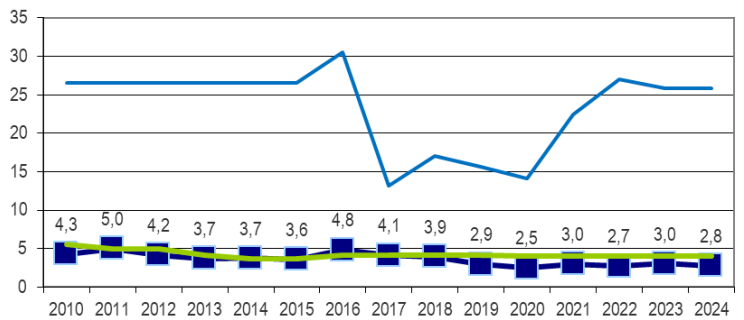


El objetivo de tiempos de resolución y contestación motivada se decidió mantener en 4 días por ser suficiente y no merecer recursos extra para mejorarlo.

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

Por ejemplo, desde 2020 se aprecia un desplazamiento de las quejas al ámbito de Atención Ciudadana como consecuencia del nuevo sistema de cita previa y las dificultades para contactar, utilizando el cauce de Quejas para realizar sus trámites en muchos casos. Desde ese año el número de estas quejas se ha reducido.

6b2 - TIEMPO de RESOLUCION de QUEJAS Y SUGERENCIAS

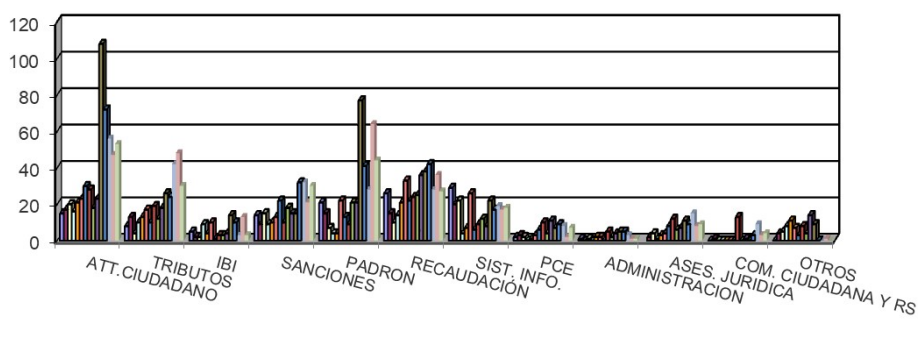


EVOLUCIÓN INTERANUAL

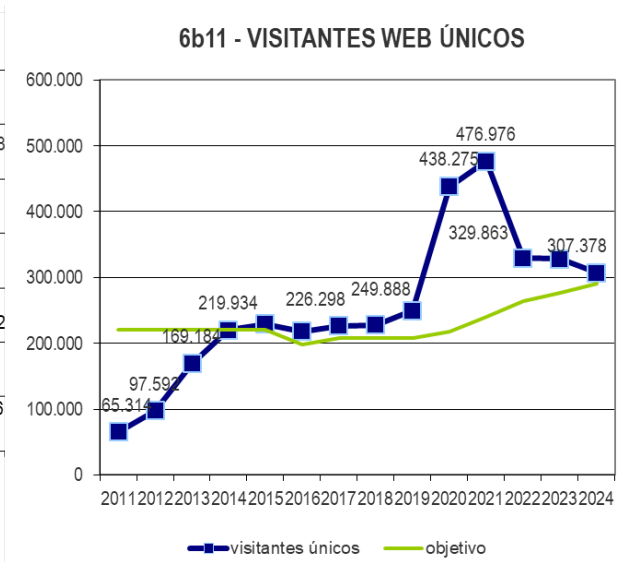
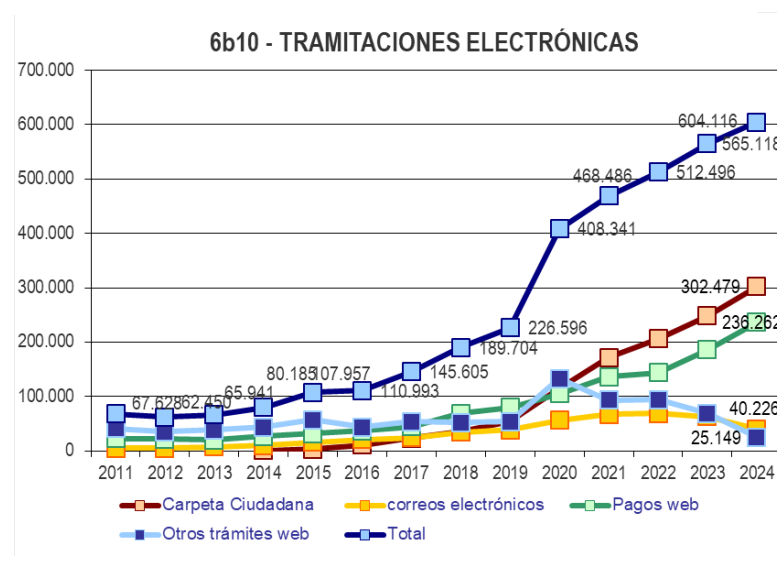
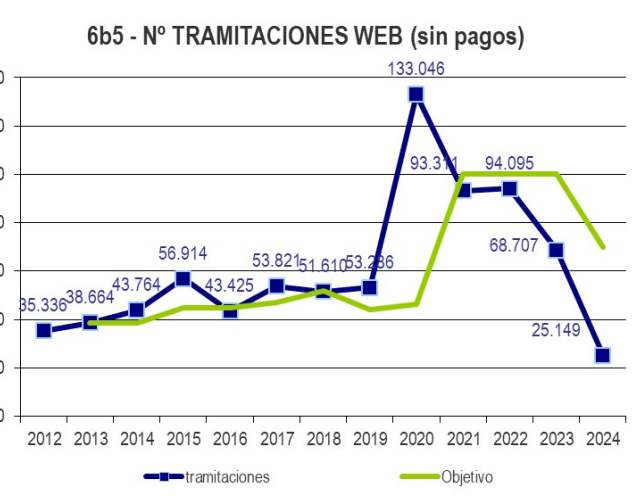
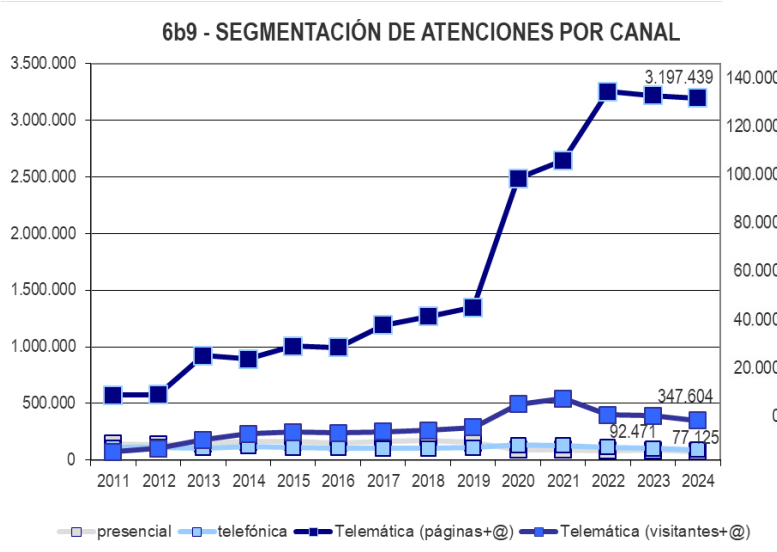
o. Madrid (tributaria)

EVOLUCIÓN TOTAL FORMULARIOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL QUEJAS	162	332	264	243	261	226
TOTAL SUGERENCIAS	17	13	20	14	15	10
TOTAL QUEJAS + SUGERENCIAS	179	345	284	257	276	236
TOTAL TRAMITES	108	200	126	46	56	52
TOTAL FELICITACIONES QyS	6	9	8	24	29	23
FELICITACIONES AC	288	519	754	485	524	672
FELICITACIONES POSTSERVICIO	69	14	4	3	27	26
TOTAL FELICITACIONES	363	542	766	512	580	721
TOTAL FORMULARIOS (Q+S+T+F)	293	554	418	327	361	311
TIEMPO MEDIO RESOLUCIÓN QUEJAS	2,74	2,50	2,90	2,65	3,11	2,81
TIEMPO MEDIO RESOLUCIÓN SUGERENCIAS	4,88	1,85	4,65	3,21	1,67	2,10
TIEMPO MEDIO RESOLUCIÓN QUEJAS+SUGERENCIAS	2,94	2,47	3,02	2,68	3,03	2,78

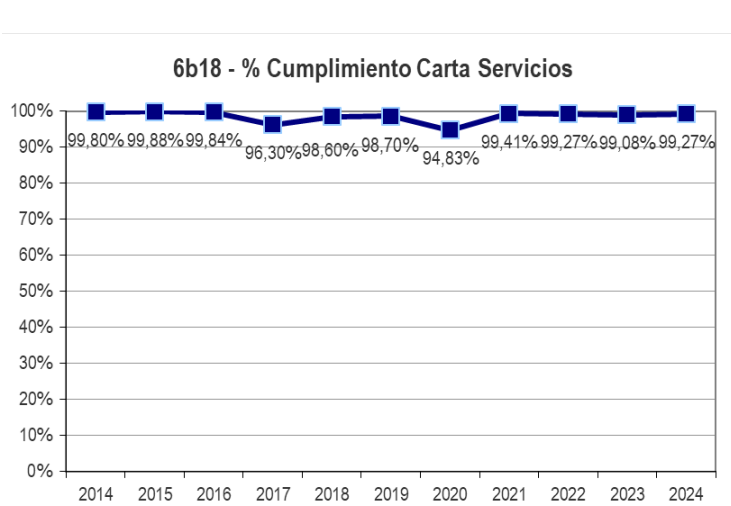
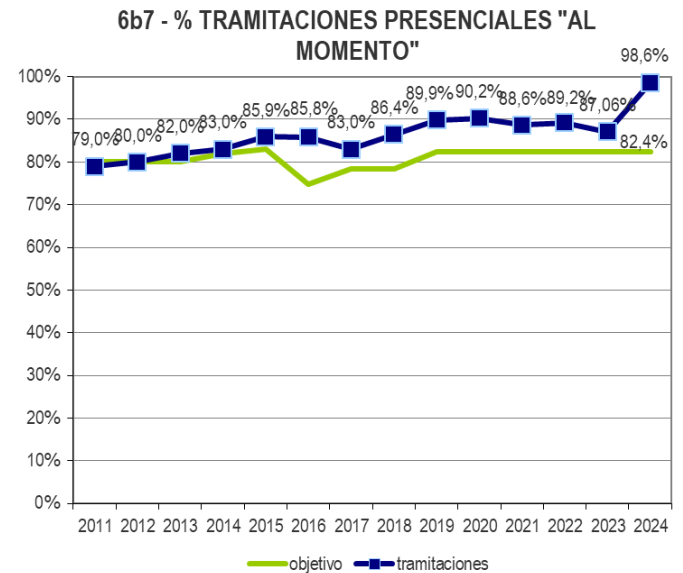
6b3 - EVOLUCION DE LAS QUEJAS SEGMENTADA POR ÁREAS



El enfoque de Gestrisam de "uso intensivo de la informática y tecnología" (ver 4d) ha fomentado el aumento de las tramitaciones electrónicas ciudadanas, favorecido por una mayor proporción de usuarios que prefieren relacionarse mediante sistemas digitales, como se ha evidenciado en las encuestas realizadas. La tramitación a través de la sede electrónica se ha impuesto al resto de tramitaciones web que cada vez son mas residuales.

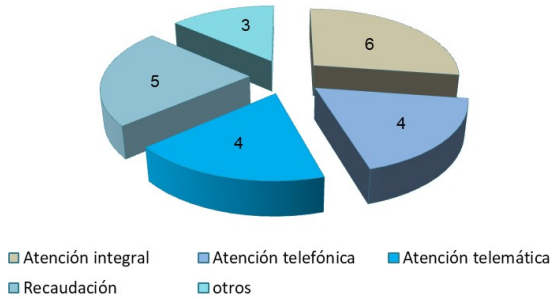


El enfoque de simplificación administrativa, desplegado a través del Plan SIMAD, ha propiciado el avance de la tramitación electrónica pero también la simplificación y mejora de la atención presencial para los clientes que prefirieron dicho canal, de tal forma que se ha reducido la documentación a presentar y también se ha desterrado el "vuelva Ud. mañana" y el "presente y le contestaremos" a favor de los trámites al momento, suponiendo el 98,6 % de las tramitaciones presenciales.

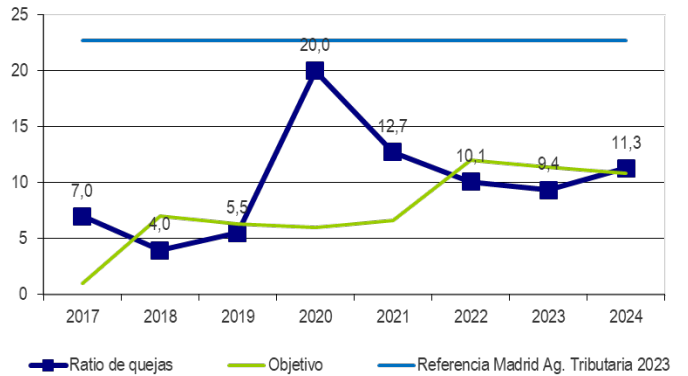


Los compromisos incluidos en la Carta de Servicios (ver 5d) y su alto grado de cumplimiento influyen favorablemente en las percepciones de los clientes. En 2024, se ha revisado toda la documentación metodológica, elaborándose un nuevo divulgativo en el que se incluye el nuevo marco estratégico y se ampliaron y actualizaron los compromisos ya existentes. La Carta de Servicios de Gestrisam está certificada ininterrumpidamente desde el año 2011. Los resultados se publican en la web de Gestrisam.

6b17 - Compromisos Carta de Servicios segmentados



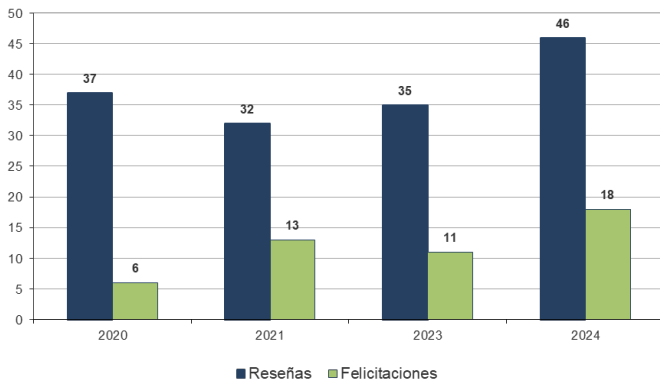
6b19 - Ratio de quejas por número de atenciones



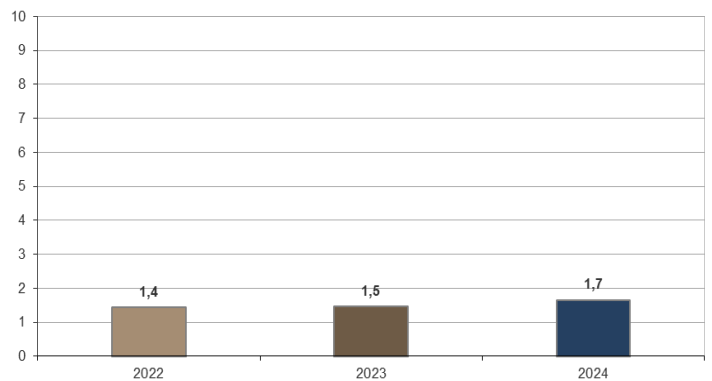
Gestrisam ha modificado su funcionamiento y estructura para adaptarse a las necesidades y expectativas ciudadanas, ampliando los canales telemático y telefónico, y asegurando el presencial, con una alta satisfacción de clientes por todos los canales. Tenemos establecidos una batería de indicadores para el proceso de Quejas y Sugerencias (G1E), como el ratio por el nº de atenciones realizadas (suma de las presenciales, telefónicas y telemáticas). Este ratio se ha reducido considerablemente desde el año 2020 alcanzando niveles cercanos a los años previos a la crisis sanitaria.

El número de reseñas y de felicitaciones ha aumentado de forma continuada, y a su vez nuestro tiempo medio de respuesta es inferior a dos días naturales.

NÚMERO DE RESEÑAS Y FELICITACIONES



TIEMPO MEDIO DE RESPUESTA A RESEÑAS



7. Resultados de Personas

7a. Medidas de Percepción.

RESUMEN

Fuentes de información de percepciones del cliente interno Personas: Gestrisam mide la percepción directa de sus personas principalmente mediante la encuesta de clima laboral ampliada que ha denominado Encuesta de Satisfacción Interna. El análisis de resultados permite incorporar mediadas en los planes de dirección que inciden en las principales áreas de mejora detectadas.

Ámbito, Relevancia: A través de la Encuesta de Satisfacción Interna Gestrisam conoce las percepciones de las personas. Es una encuesta basada en el Clima Laboral, ampliada, personalizada y estructurada en base al criterio EFQM, presentando 12 dimensiones relevantes mas una sobre la percepción de nuevas estrategias de la organización, que se desarrollan en 45 preguntas y 56 ítem de resultados de los aspectos estratégicos en nuestras personas y de medidas de percepción.

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

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

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

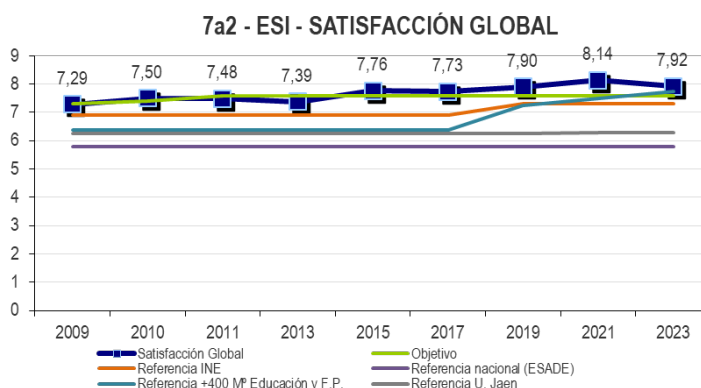
Tendencias: resultados excelentes, mejorándose o igualándose casi todos los resultados, con la única excepción de 2021. Hasta ese año las tendencias son claramente positivas y en 2023 se mantienen tras el previsible cambio una vez superada la época excepcional de pandemia.

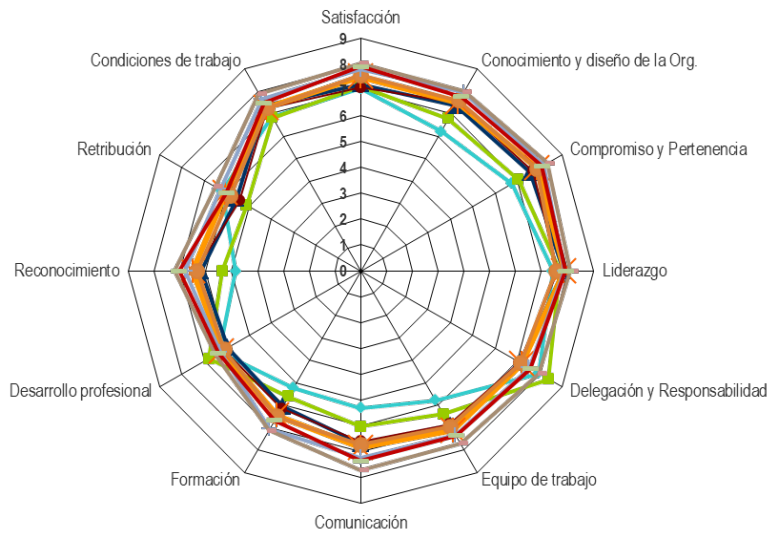
Objetivos: Gestrisam considera “claves” los indicadores incluidos en su Cuadro de Mando Integral, fijando para cada uno de ellos objetivos anuales, como en la satisfacción global o la participación de las personas, y otros resultados asociados directamente a su estrategia, como la satisfacción de cada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

Comparaciones: Gestrisam se compara con otras organizaciones similares en base a los datos y relatorios publicados. Toma como referencia a organizaciones provinciales y nacionales y organizaciones que participan en los Premios a la Excelencia. Adicionalmente se compara a nivel regional y nacional con los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida del INE obteniendo resultados favorables en todos los casos.

DETALLE:

En Satisfacción, observamos tendencias positivas hasta 2021-23, desde donde se mantienen alrededor del 8 sobre 10. Igualmente, se obtienen la máxima valoración de las dimensiones Satisfacción, Liderazgo, Equipo de Trabajo, Comunicación, Reconocimiento, o de ítems específicos sobre el canal Acciones de Mejora o el impulso a la mejora, excelencia y calidad desarrollado en Gestrisam. En todas se supera la media de todos los años anteriores.



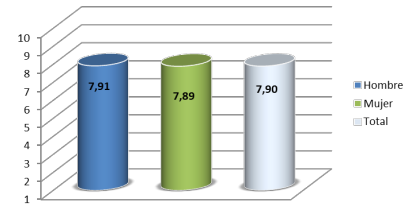


La Dimensión Satisfacción aúna 5 ítems: una pregunta directa (cuyo resultado se muestra en el gráfico 7a2) y cuatro preguntas más correlacionadas. La seguridad en el puesto de trabajo obtiene la mayor valoración. En el análisis segmentado (ver 5c) se concluye, por ejemplo, que tanto mujeres como hombres muestran una alta satisfacción homogénea, fruto de los enfoques igualitarios desplegados. Ver gráfico 7a16.

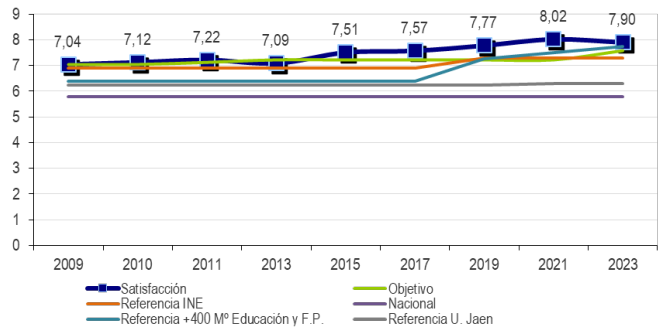
En el gráfico de tela de araña se aprecia las valoraciones históricas de las 12 dimensiones. La línea granate corresponde a 2023 estando fuera de la mayoría de líneas de años anteriores y evidenciando una satisfacción homogénea y creciente. (*2009 y 2010 con metodología anterior, queda limitada su comparación).

- media 2009
- media 2010
- media 2011
- media 2013
- media 2015
- media 2017
- media 2019
- media 2021
- media 2023

7a16 - ESI - Dimensión Satisfacción

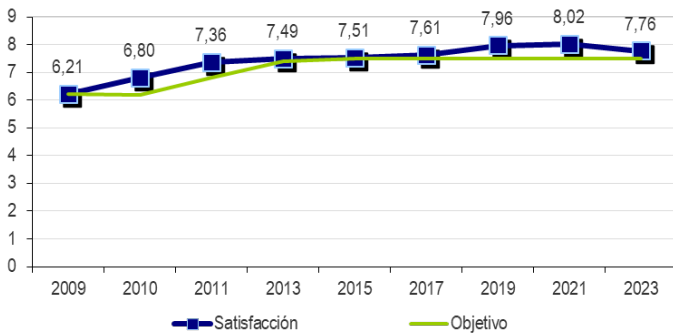


7a4 - ESI - DIMENSIÓN SATISFACCIÓN



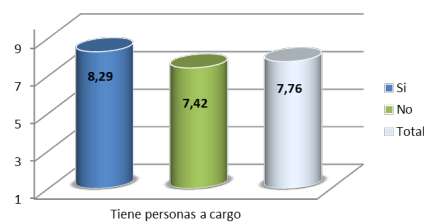
DIMENSIONES	PREGUNTAS	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
SATISFACCIÓN	¿Le gusta el trabajo que realiza en GESTRISAM?	6,9	6,8	7,7	7,5	7,9	8,0	8,14	8,24	8,09
	¿Tiene una variedad suficiente de tareas en su trabajo?	6,5	6,7	7,6	7,5	7,9	8,0	8,26	8,42	8,05
	¿Se siente realizado/a en su trabajo, como persona y profesional?	5,9	6,1	6,5	6,6	6,8	7,0	7,16	7,55	7,23
	¿Considera que tiene cierta seguridad en su puesto de trabajo de cara al futuro?	8,5	8,5	6,8	6,4	7,2	7,2	7,42	7,74	8,20
	Globalmente, ¿cómo valora su trabajo en GESTRISAM? Por favor, valore su grado de satisfacción general trabajando en GESTRISAM(*)	7,29	7,50	7,48	7,39	7,76	7,73	7,90	8,14	7,92
MEDIA SATISFACCIÓN		7,04	7,12	7,22	7,09	7,51	7,57	7,77	8,02	7,90

7a5 - ESI - CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN



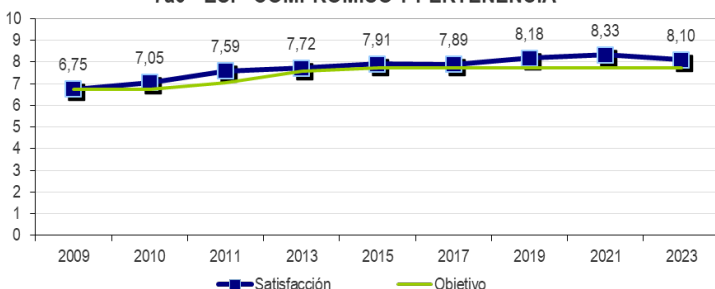
En la Dimensión de Conocimiento y Diseño de la Organización el análisis segmentado evidencia que los líderes conocen mejor la organización y valoran su diseño, como consecuencia de los enfoques desplegados del criterio 1.

7a17 - ESI - Dimensión Conocimiento



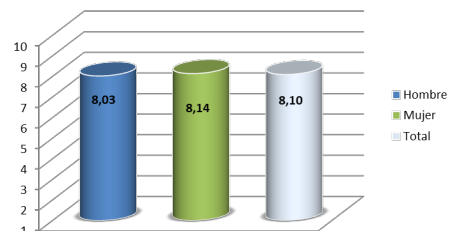
DIMENSIONES	PREGUNTAS	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	¿Conoce la Misión, Visión, y Valores Compartidos de GESTRISAM? (Marco Estratégico) (*)	5,6	6,4	7,5	7,6	7,5	7,6	8,20	8,14	7,96
	¿Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de GESTRISAM?	7,3	7,5	8,1	8,3	8,3	8,3	8,59	8,76	8,53
	¿Cree usted que el diseño de la organización permite un trabajo "bien hecho"?	5,7	6,5	6,4	6,6	6,7	6,9	7,10	7,16	6,90
MEDIA CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORG.		6,2	6,8	7,4	7,5	7,5	7,6	8,0	8,0	7,8

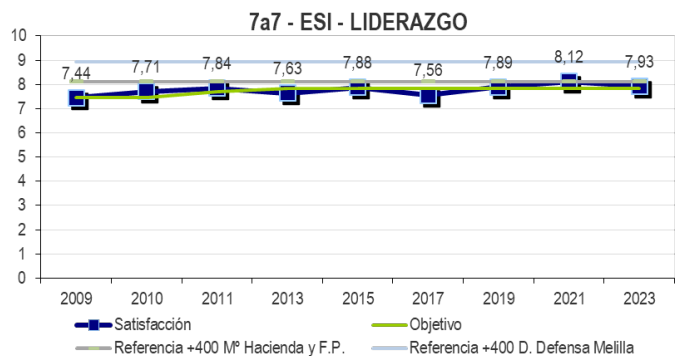
7a6 - ESI - COMPROMISO Y PERTENENCIA



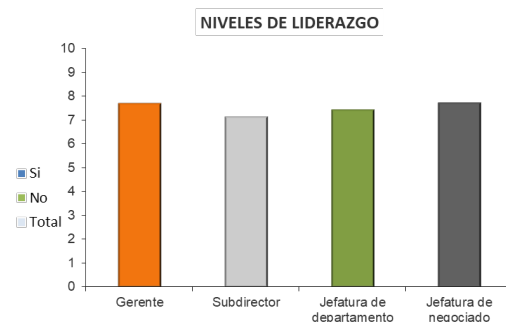
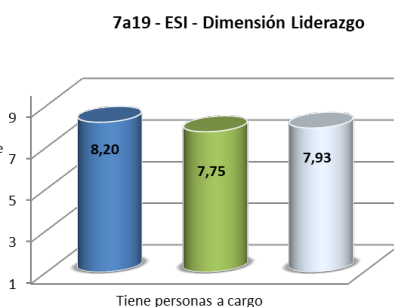
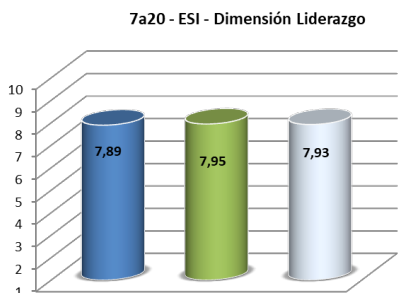
En la Dimensión Compromiso y Pertenencia tanto mujeres como hombres están comprometidos por los enfoques del criterio 3.

7a18 - ESI - Dimensión Compromiso





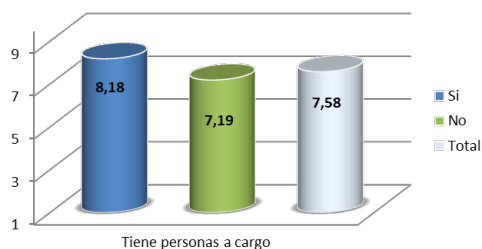
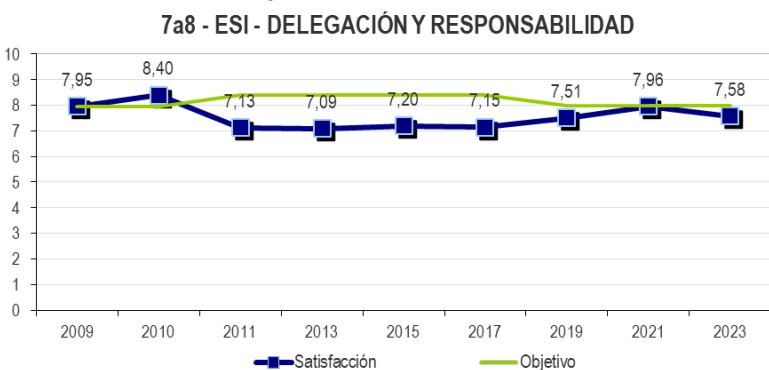
La Evaluación del Liderazgo abarca a los distintos niveles desde los que puede ejercerse el liderazgo en la organización, realizándose una valoración 360º fruto de la normalización del Liderazgo mediante la Guía de Liderazgo despliegue del **critério 1**. Nos compararnos con instituciones en las que su cultura institucional se basa en una alta valoración del liderazgo. En la segmentación de resultados se aprecia igualdad de percepciones por género y en el segmento de personas a su cargo previsible diferencias en la valoración por los líderes.



LIDERAZGO		Por favor, puntúe su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la persona responsable jerárquicamente inmediatamente superior: (*)									
LIDERAZGO	[Le evalúa de forma justa]	6,8	7,2	7,5	7,3	7,5	7,2	7,8	7,27	7,83	
	[Conoce bien el trabajo de usted]	7,5	7,8	8,0	7,7	8,0	7,9	8,2	8,51	8,34	
	[Le ayuda cuando lo necesita]	7,6	7,9	7,9	7,8	8,1	7,9	8,4	8,75	8,52	
	[Le exige de forma razonable]	7,5	7,6	7,8	7,7	7,9	7,5	8,2	8,63	8,34	
	[Se preocupa por escucharle]	7,3	7,6	7,9	7,5	7,8	7,7	8,1	8,46	8,23	
	[Es participativo/a]	7,1	7,4	7,6	7,2	7,5	7,5	8,0	8,29	8,14	
[Le trata con amabilidad]	8,3	8,5	8,4	8,2	8,4	8,4	8,8	8,94	8,79		
Entendiendo el liderazgo como la capacidad de los líderes formales (gerencia, subdirectores y demás jefaturas) en dirigir y orientar a las personas de la organización para conseguir los objetivos comunes, en general, ¿cómo valora el liderazgo en Gestisam?*							6,5	6,93	7,25	6,90	
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde el gerente							8,0	7,85	7,70		
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde su subdirector							7,3	7,44	7,15		
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde su jefatura de departamento							7,4	8,01	7,43		
Por favor, valore el liderazgo ejercido desde su jefatura de negociado							7,6	7,99	7,74		
MEDIA LIDERAZGO		2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023	
		7,4	7,7	7,8	7,6	7,9	7,6	7,9	8,1	7,93	

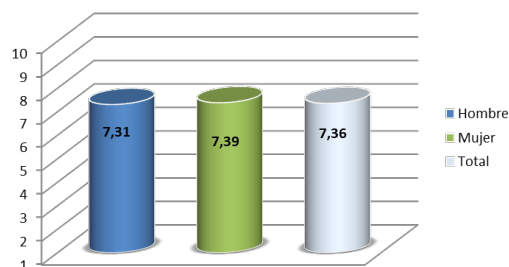
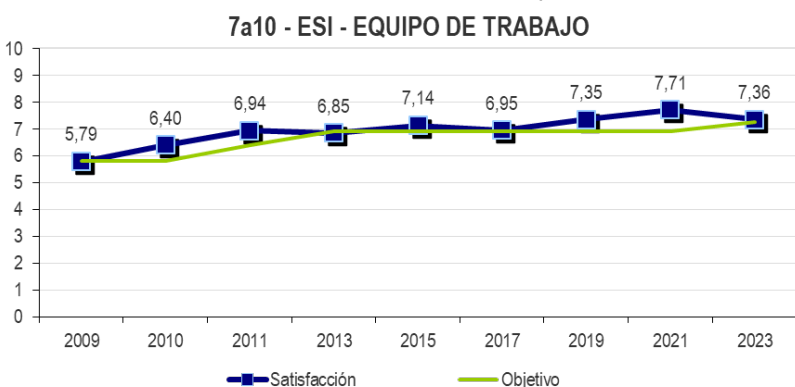
En la Dimensión Delegación y Responsabilidad las tendencias desde 2017 hasta 2021 son positivas (el cambio metodológico de 2011 afecta a los valores anteriores anómalos) y en 2023 se mantiene en los altos niveles previos, una vez superada la época excepcional de pandemia. El segmento de personas a su cargo valora mejor las iniciativas de delegación, autonomía y empoderamiento desplegadas.

7a21 - ESI - Dimensión Delegación

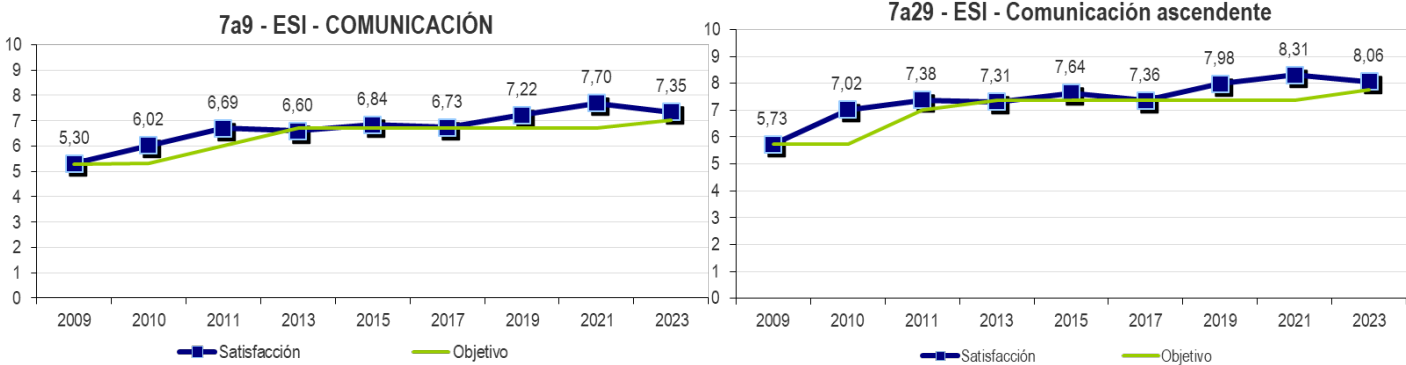


En el análisis segmentado de la Dimensión Equipo de Trabajo no se aprecian diferencias significativas entre segmentos, por ejemplo, hombres y mujeres, consecuencia de las políticas de igualdad de Gestisam.

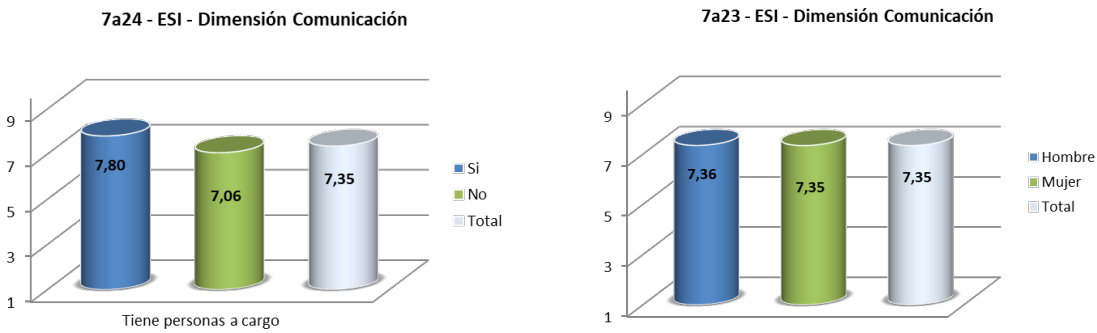
7a22 - ESI - Dimensión Equipo de trabajo



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

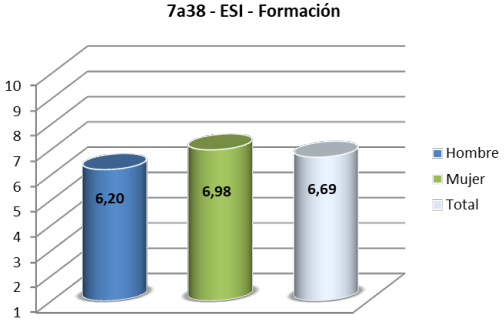
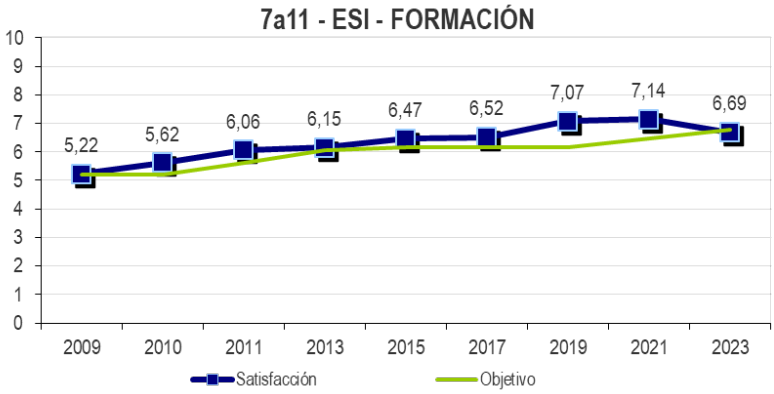


La Dimensión de Comunicación presenta buenas valoraciones gracias a enfoques como los de Acciones de Mejora o Guía del Liderazgo (ver [criterios 1 y 3](#)). Por segmentos, se observan valoraciones notables homogéneas por igualdad por género y ligera diferencia entre quienes tienen o no personas a cargo,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



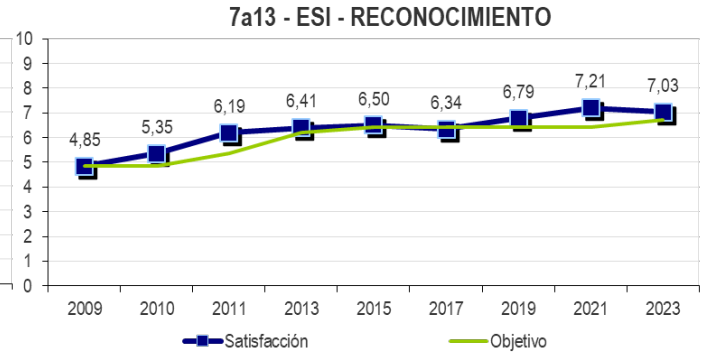
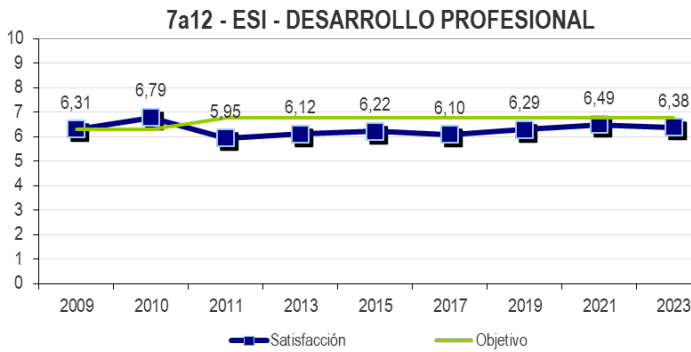
COMUNICACIÓN	¿Considera que Ud. y sus compañeros/as tienen una buena comunicación con la persona responsable inmediatamente superior?. (Comunicación ascendente)									
	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023	
¿Considera que la persona responsable inmediatamente superior tiene una buena comunicación con Ud. y sus compañeros/as?. (Comunicación descendente)	5,7	7,0	7,4	7,3	7,6	7,4	8,0	8,3	8,1	
¿Considera que la persona responsable inmediatamente superior le informa suficientemente sobre su grado de satisfacción por el desempeño de su trabajo?	5,2	6,8	7,2	7,1	7,3	7,3	7,7	8,2	7,9	
¿Considera usted, de manera general, que en GESTRISAM existe buena comunicación entre todo el personal?	5,5	5,3	6,6	6,5	6,7	6,6	7,2	7,8	7,2	
¿Cómo valora el canal de comunicación de las Acciones de Mejora que tiene establecido GESTRISAM?	4,3	4,9	5,9	5,9	6,0	6,1	6,5	6,9	6,6	
	5,8	6,2	6,3	6,2	6,6	6,4	6,7	7,3	6,9	
MEDIA COMUNICACIÓN	5,3	6,0	6,7	6,6	6,8	6,7	7,2	7,7	7,35	

Los enfoques desplegados en la formación de las personas, explicados en el [criterio 3](#), proporcionan valoraciones notables.



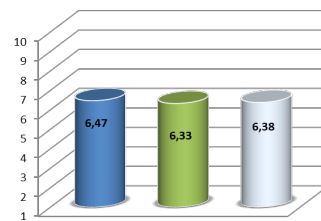
FORMACIÓN	En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación que ha recibido?									
	2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023	
Indique en que medida se identifica con esta afirmación: la oferta formativa y/o la formación que he recibido son aplicables a mi trabajo diario.	4,9	5,1	6,1	6,2	6,6	6,5	7,1	7,2	6,7	
Por favor puntúe la capacidad que ha tenido para el desarrollo de nuevas habilidades gracias a la formación recibida.	5,0	5,6	6,1	6,2	6,5	6,7	7,1	7,2	6,8	
Por favor, proponga las áreas para su formación que más le interesan para su desarrollo profesional en los dos próximos años	5,8	6,1	5,9	6,1	6,3	6,4	6,9	7,0	6,5	
MEDIA FORMACIÓN	5,2	5,6	6,1	6,1	6,5	6,5	7,1	7,14	6,69	

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

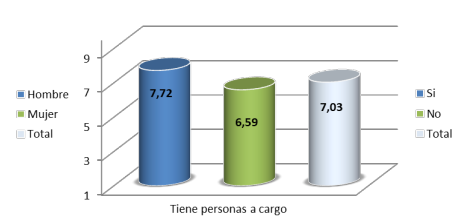


Nuevamente las características de Administración Pública de Gestrism explican las valoraciones de la Dimensión de Retribución, presentando tendencias positivas hasta 2021, manteniéndose en 2023, una vez superada la época excepcional de pandemia (los resultados anteriores a 2011 no resultan comparables por cambio metodológico), que son consecuencia del esfuerzo realizado a través de Productividades, en especial la ligada a la Gestión de Objetivos. En la comparación con la valoración nacional el resultado es favorable y por segmentos, es homogénea.

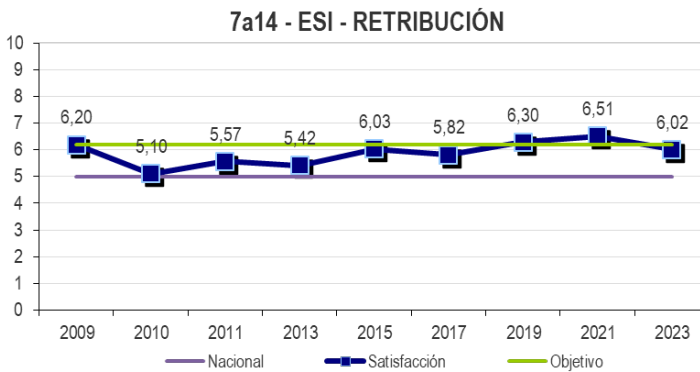
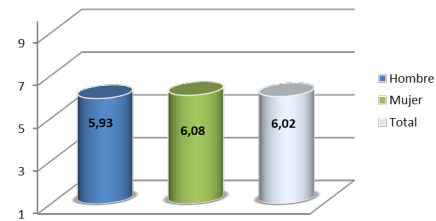
7a26 - ESI - Dimensión Desarrollo Profesional



7a27 - ESI - Dimensión Reconocimiento

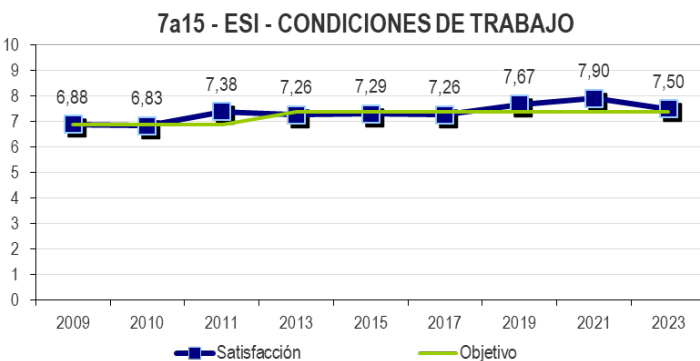


7a28 - ESI - Dimensión Retribución

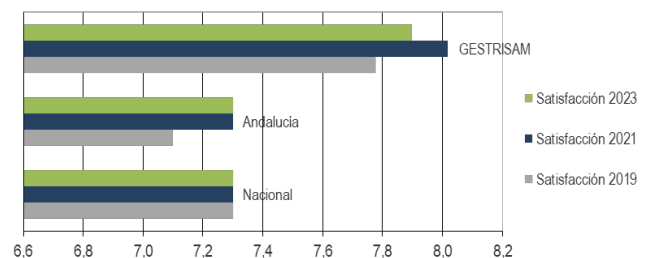


La valoración de las Condiciones de Trabajo son reflejo de las inversiones realizadas, como se detalla en el criterio 4. Se incrementó en 2021 un 3% respecto a 2019 y un 9% respecto a 2017, estabilizándose en 2023.

Gestrism se compara a nivel regional y nacional con los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida del INE, obteniendo resultados favorables.



7a34 - BENCHMARKING SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



CONDICIONES DE TRABAJO		2009	2010	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
		[Su puesto de trabajo le resulta cómodo]	7,2	7,1	7,6	7,3	7,4	7,5	7,8	7,96
[Tienen suficiente luz en su lugar de trabajo]	7,4	7,3	8,1	7,9	8,0	7,9	8,2	8,46	8,04	
[La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo]	5,7	5,9	6,5	6,4	6,7	6,6	6,9	6,70	7,13	
[El nivel de ruido es soportable]	6,6	6,3	6,8	6,6	6,5	6,8	7,5	7,48	6,78	
[Su ordenador funciona a una velocidad adecuada]	5,4	5,9	6,6	6,5	6,6	6,6	7,1	7,22	6,72	
[Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo]	7,5	7,3	8,1	8,1	7,8	7,8	8,4	8,62	8,16	
[Su silla es adecuada]	7,1	7,1	7,4	7,5	7,4	7,1	7,5	8,04	7,38	
[Su pantalla está convenientemente instalada a la altura adecuada para usted]	8,1	7,7	8,1	7,8	8,0	7,9	8,1	8,69	8,21	
MEDIA CONDICIONES DE TRABAJO	6,9	6,8	7,4	7,3	7,3	7,3	7,7	7,9	7,50	

7b. Indicadores de rendimiento.

RESUMEN:

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

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

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

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

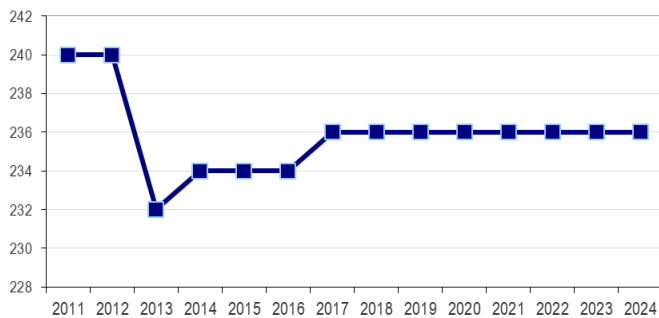
Comparaciones: Gestrisam se compara con referencias nacionales y municipales afines.

DETALLE:

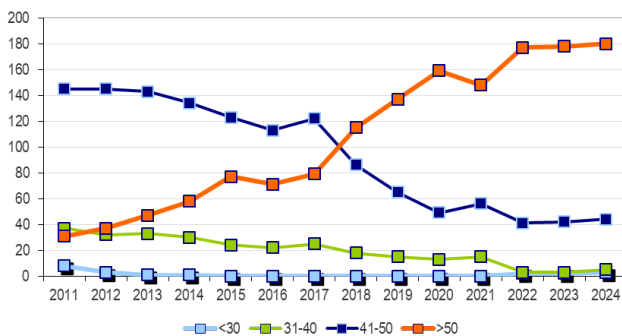
En la ESI 2023 participaron 145 personas, un 63% de la plantilla. La participación ha aumentado respecto a 2021, coincidiendo en ambos años con la época de vacaciones pendientes al finalizar el año, y ha bajado respecto a la del año 2019, que fue la mayor participación histórica no incentivada (en 2017 y 2010 se fomentó en Productividad).

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

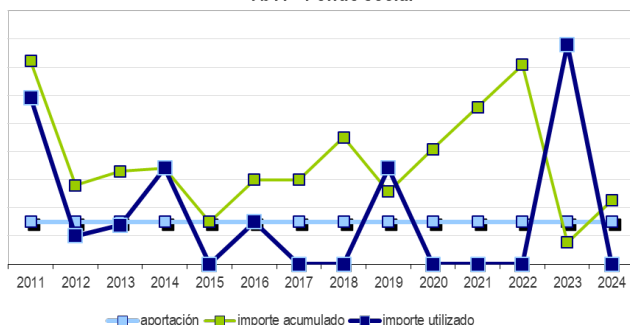
7b4 - Plantilla media



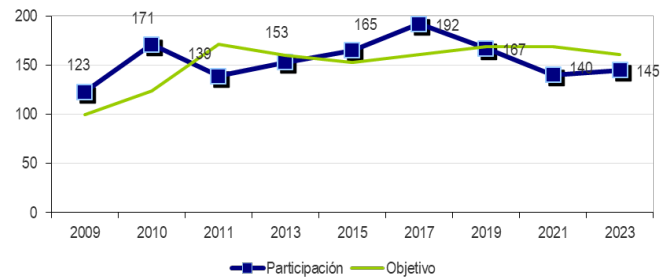
7b6 - Plantilla por edad



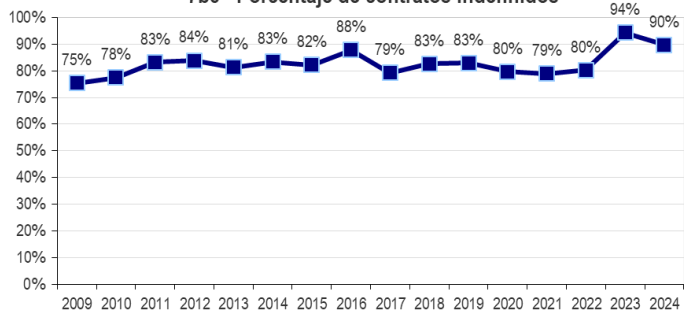
7b11 - Fondo social



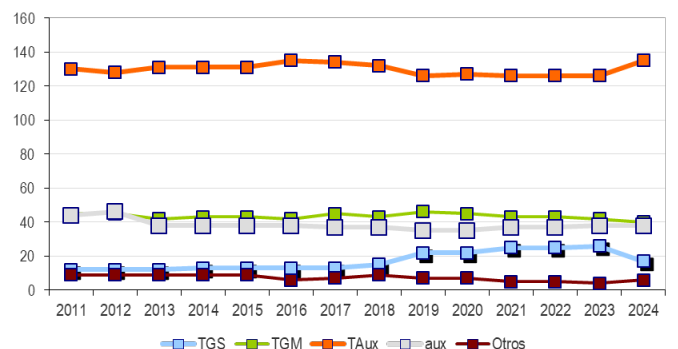
7a1- ESI - PARTICIPACIÓN (nº de personas)



7b5 - Porcentaje de contratos indefinidos

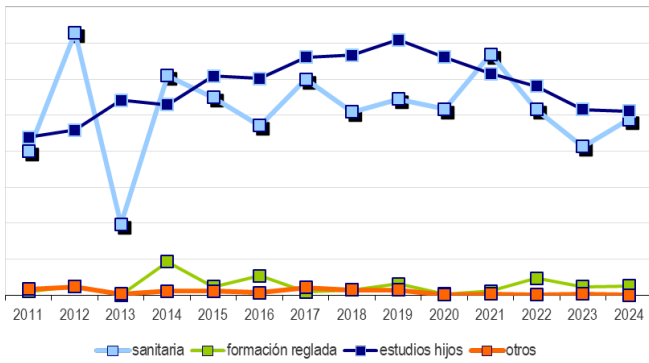


7b7 - Plantilla por categoría

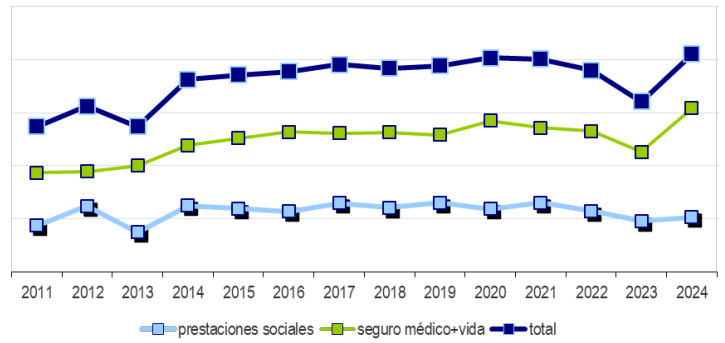


Las prestaciones de Gestrisam a sus personas favorecen su motivación y satisfacción según se desprende del análisis de correlaciones de la ESI, cobrando especial relevancia aquellas que mejoran la conciliación laboral y familiar, usadas por el 100% de la plantilla. Gestrisam pone a disposición de los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

7b8 - Segmentación prestaciones sociales (importe)

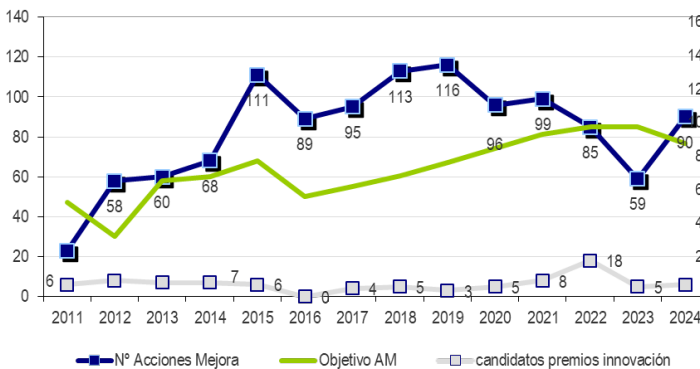


7b9 - Importe de prestaciones

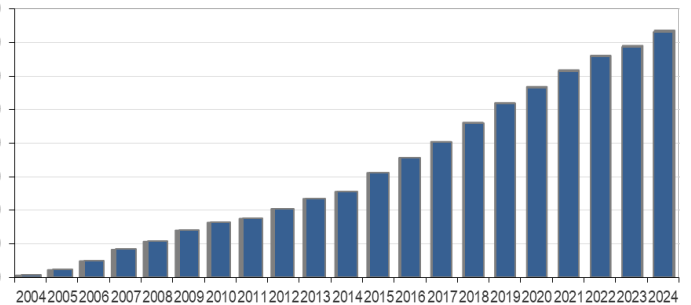


La participación de las personas en la gestión y mejora de Gestrisam se evidencia claramente en las más de 1.400 Acciones de Mejora generadas o su participación en los Premios de Innovación o participación en la ESI, etc.

7b12 - Participación en la mejora I

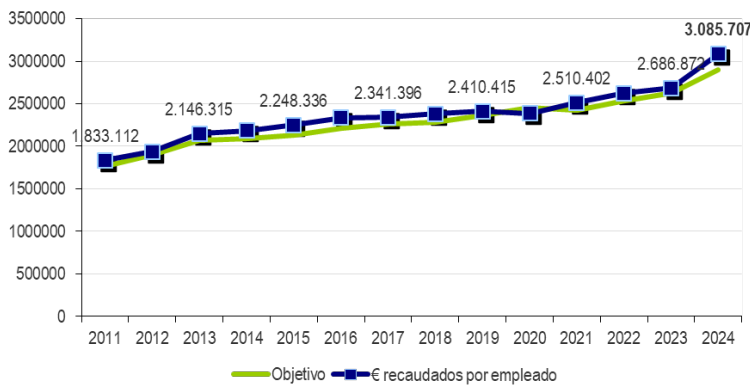


7b13 - Participación en la mejora

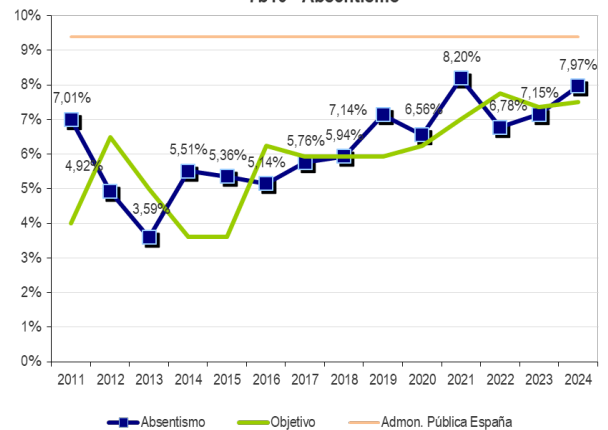


La productividad de las personas, expresada en términos económicos en la recaudación por cada empleado, supera los 3 millones de euros por persona, presenta tendencias crecientes gracias a la aplicación de la gestión por objetivos e impulso a la mejora, con evidentes relaciones causa-efecto. El absentismo se mide de la forma más amplia incluyendo en el numerador cualquier tiempo no trabajado efectivamente, presentando resultados sostenidos y acordes a la edad creciente de la plantilla hasta 2023. En la comparación disponible con la Administración Pública en España, el resultado es positivo, incluso contando con que la forma de medir de Gestrisam es mucho más desfavorable que la de otras organizaciones.

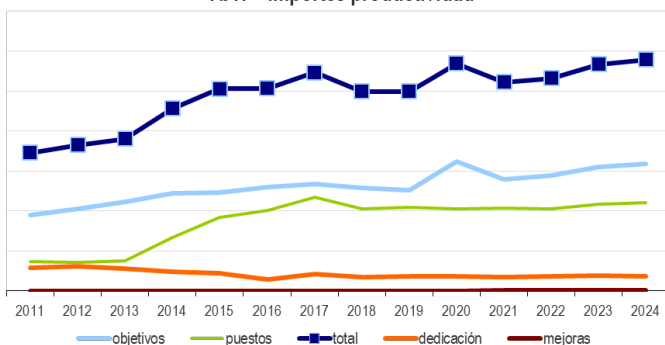
7b15 - Recaudación por empleado



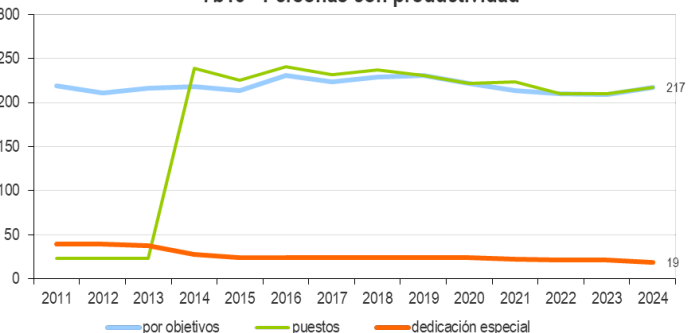
7b16 - Absentismo



7b17 - Importes productividad

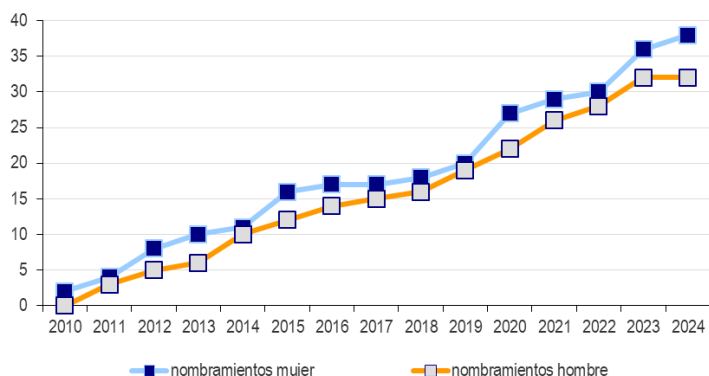


7b18 - Personas con productividad

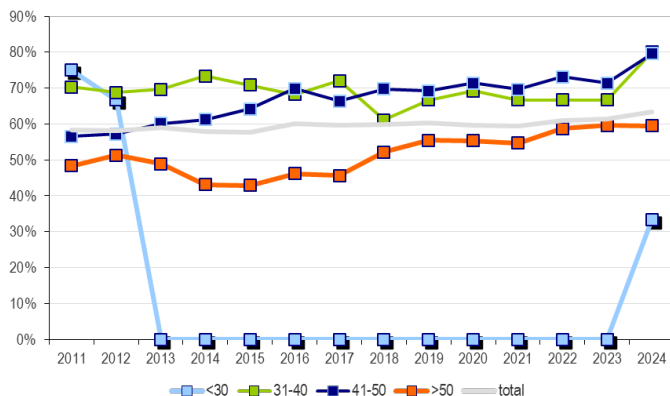


Como consecuencia de los procesos llevados a cabo para la incorporación de personal mediante oferta pública de empleo, la edad media de la plantilla ha disminuido ligeramente aumentando el porcentaje de personas de menor edad. Consecuencia del enfoque de igualdad de género, estrategias implantadas y los Planes de Igualdad, los nombramientos de jefaturas de mujeres son más numerosos que los de hombres en los últimos 15 años. Estas tendencias positivas contribuyen a la paridad en base a la igualdad de oportunidades existente en el acceso, formación y promoción.

7b21 - Jefaturas por Género

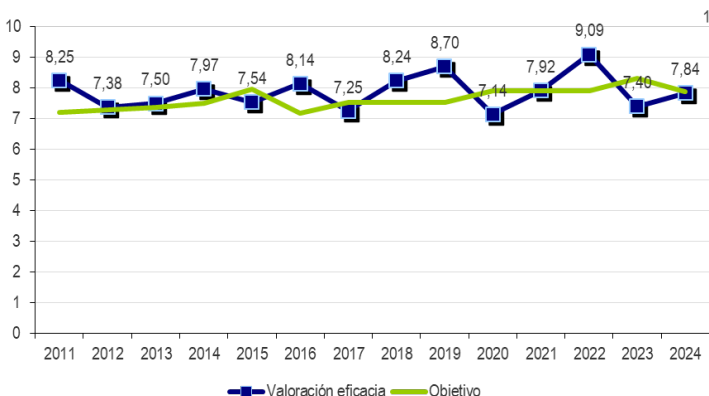


7b20 - Porcentaje de Mujeres por edad

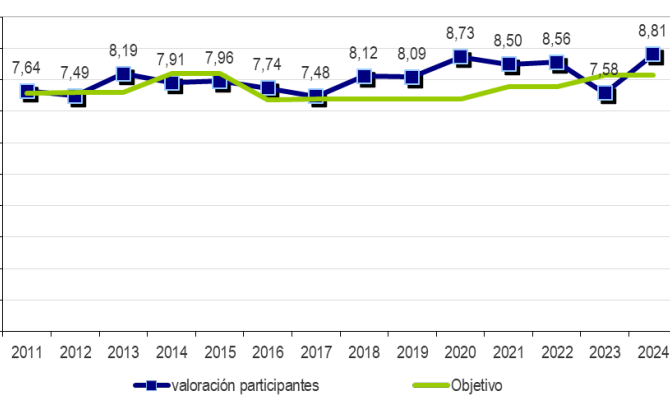


Como se indicó en el **criterio 3**, Gestrisam valora la formación en dos niveles, por un lado la valoración de los cursos por los participantes y por otro, la de la eficacia por las jefaturas de las personas formadas para obtener información de cómo esa formación ha servido para cubrir las necesidades de competencias. Ambas valoraciones presentan resultados mantenidos en el tiempo y con tendencia positiva.

7b2 - Valoración eficacia de la formación

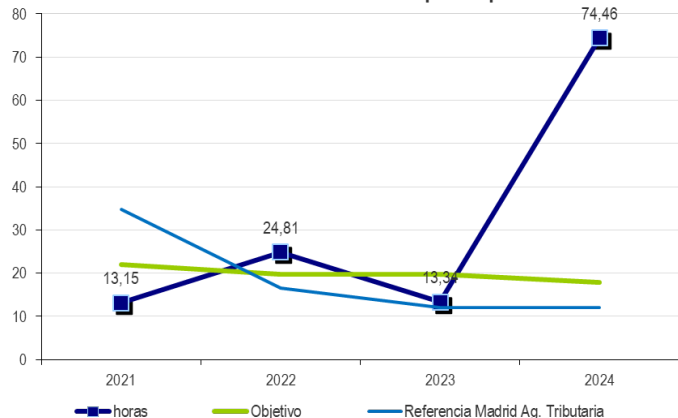


7b3 - Valoración acciones formativas

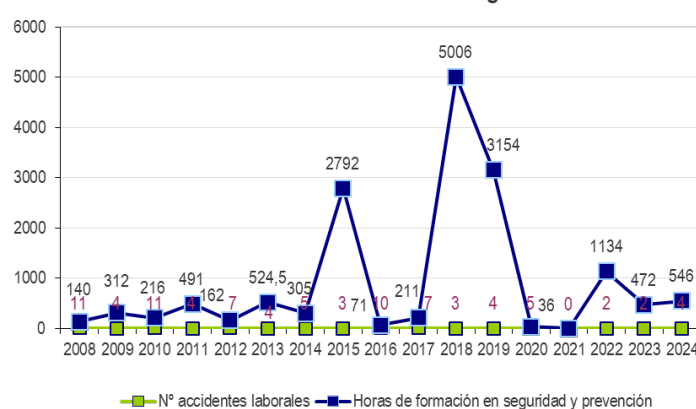


En 2024 se impartieron más de 16.000 horas de formación a la plantilla y en 2023 más de 2.900 horas. Los datos de formación por empleado evolucionan de igual manera. En 2023 se inició la formación necesaria para la implantación del Proyecto Alcazaba, con un elevado número de horas de formación a gran parte de la plantilla. El incremento experimentado en la formación en Gestrisam 2016-19 fue consecuencia de la introducción de la formación on-line interna compensable con horario flexible para impulsar de manera conjunta la conciliación laboral y la cualificación de las personas, un enfoque incluido en la Planificación y Objetivos Estratégicos de la organización en dicho periodo para dar respuesta a una situación coyuntural municipal hasta la recuperación estable del horario de la plantilla. Gestrisam apuesta por la formación en prevención de riesgos para de aumentar la seguridad, con más de 12.000 horas de formación específica para la formación de los responsables en 2015, 2018, 2019 y 2022, manteniéndose la cualificación desde entonces.

7b1 - Horas de formación por empleado



7b19 - Prevención de riesgos



8. Resultados de Sociedad

8a. Medidas de Percepción.

RESUMEN:

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

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

Encuesta ómnibus y observatorio: complementariamente, Gestrisam mide la percepción de la sociedad a través de las encuestas ómnibus realizadas anualmente por el Ayuntamiento de Málaga y por las encuestas observatorio propias. La población meta son las personas mayores de edad del municipio, muestreados al azar previa estratificación por distritos, género, edad y profesión para garantizar su representatividad, realizándose por un Gabinete de Sociología independiente. La encuesta observatorio se integra en las encuestas de usuarios presenciales para garantizar una continuidad sostenible. En 2021 y 2022 no se realizó la ómnibus por la crisis sanitaria COVID 19.

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

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

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

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

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

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

Adicionalmente, pregunta a los encuestados que comparen la calidad del servicio que presta Gestrisam con el de la Agencia Tributaria de la AEAT (Hacienda), referente nacional especialmente por sus avances en la tramitación electrónica y rapidez de las devoluciones del Impuesto sobre la Renta en los últimos años. Las comparaciones son positivas para Gestrisam, al igual que la comparación con otras dependencias municipales. La comparación con Hacienda también se realiza por Línea Madrid, la Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid, con quienes Gestrisam se compara, obteniendo resultados favorables.

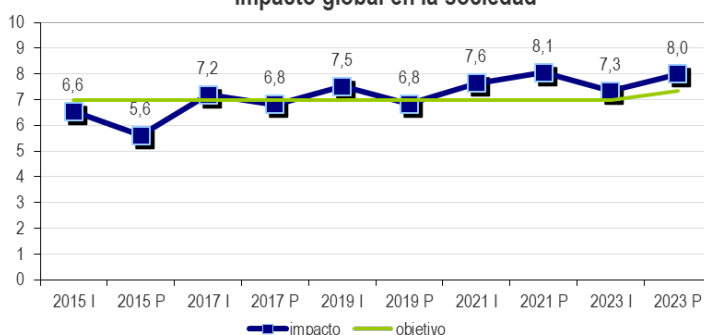
DETALLE:

Se pregunta a la Sociedad sobre 4 impactos:

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

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

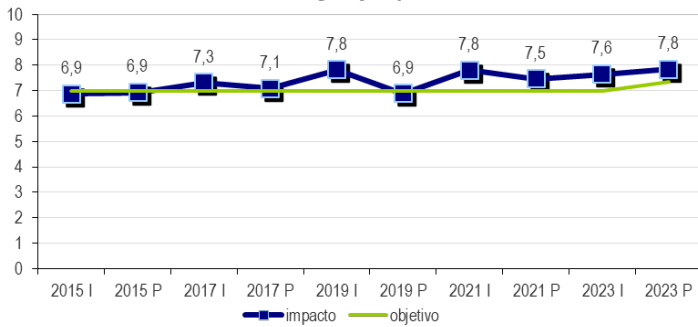
8a15.1 - Percepción de Impactos en la Sociedad ESI - ESP
"Impacto global en la sociedad"



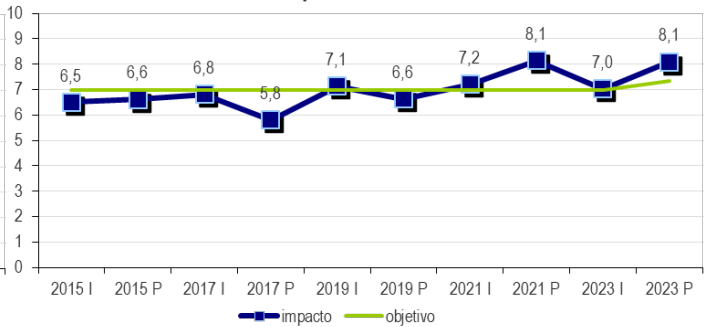
8a15.2 - Percepción de Impactos en la Sociedad ESI - ESP
"Impacto en la economía, servicios y vida social del entorno más cercano"



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



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



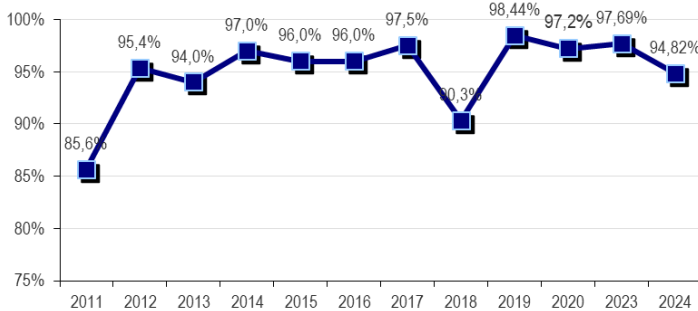
En 2023 se alcanzan las valoraciones históricas más altas en el impacto de Gestrisam sobre la percepción social en cuanto a impacto en la economía, servicios y vida social del entorno más cercano y la reputación de la entidad.

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

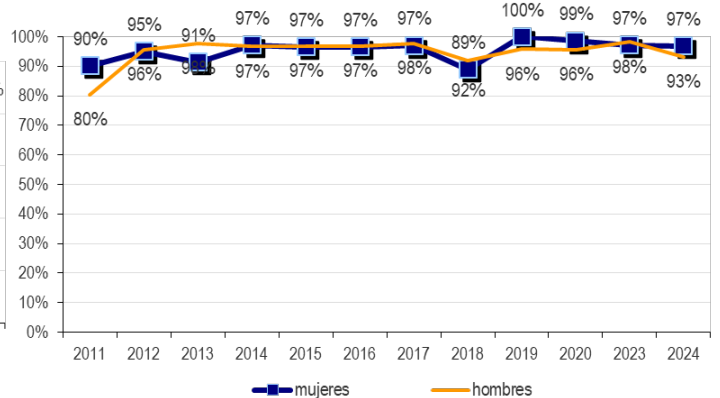
Categoría	De 18 a 35		De 36 a 45		De 46 a 55		De 56 a 65		Más de 66	
	Media	D. Típica	Media	D. Típica	Media	D. Típica	Media	D. Típica	Media	D. Típica
¿Cómo cree que influye la actividad de recaudación y padrón de habitantes de Gestrisam para que la ciudad funcione mejor?	7,48	1,08	8,03	0,98	7,99	0,89	8,00	1,07	8,33	0,65
¿Cree que el hecho de que las oficinas de Gestrisam estén aquí beneficia a este barrio, al entorno cercano?	8,45	0,89	8,74	0,91	8,7	1,16	8,73	1,45	8,79	1,05
¿Cómo cree que es la reputación (la imagen) que tiene Gestrisam?	7,29	1,24	7,8	1,12	7,86	0,91	7,89	0,98	8,14	1,09
¿Cómo cree que es el impacto medioambiental de su actividad (contaminación, consumos, residuos, uso de energía, etc.)?	7,16	1,92	8,19	0,77	8,18	0,77	8,16	0,93	8,38	0,58

Estos resultados se ven apoyados por los obtenidos en la Ómnibus municipal con más del 94% de la Sociedad que valora positivamente a Gestrisam:

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

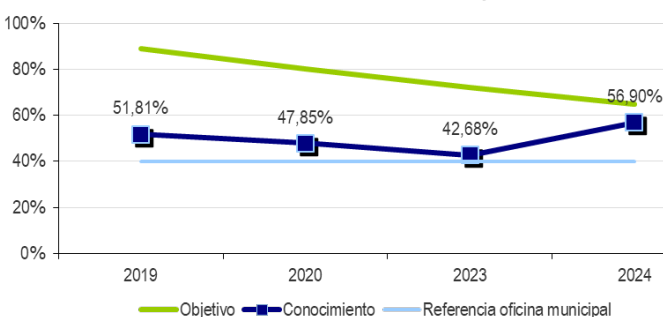


8a4 - % que valora positivamente a gestrisam por género

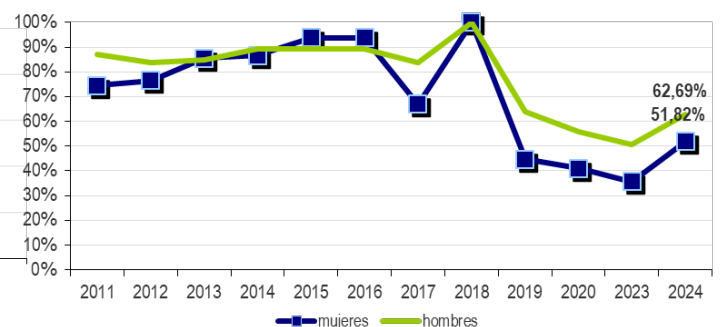


En la encuesta Ómnibus también se solicita una valoración numérica sobre Gestrisam, presentando resultados entre 7 y 8 sobre 10. Desde 2023 el conocimiento del organismo ha aumentado un 15%, lo que influye en una mayor exigencia en su valoración. La segmentación por género presenta una ligera diferencia con tendencias homogéneas.

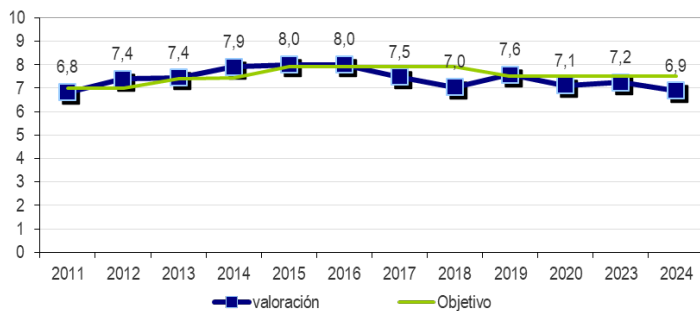
8a5 - % Conocimiento de Gestrisam por la sociedad



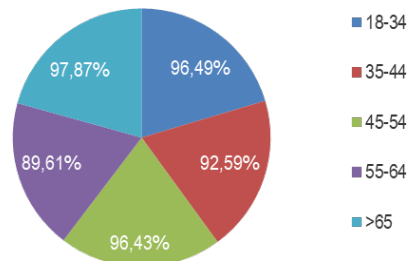
8a6 - % Conocimiento segmentado por género



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

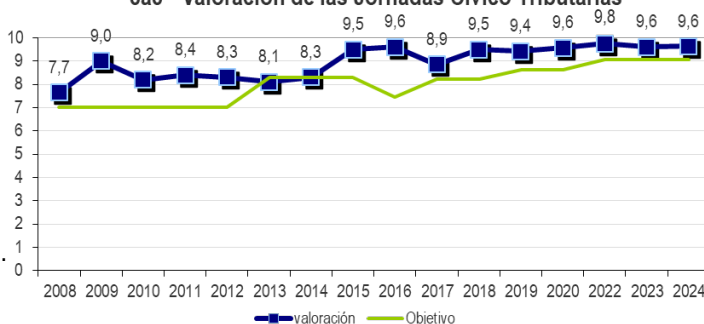


8a3 - % que valora positivamente a gestrisam segmentado por edad



La segmentación por edad muestra una tendencia creciente en las valoraciones de los ciudadanos menores de 35 años, lo que genera confianza en que los buenos resultados se mantengan en el futuro. Esta mejora en el segmento de los jóvenes es un claro efecto de los esfuerzos de concienciación realizados por Gestrisam a todos los niveles, y especialmente en las Jornadas Cívico Tributarias, en las que ya ha alcanzado a nueve mil potenciales clientes. La mayor valoración, que corresponde al segmento de los mayores, refleja los enfoques por adaptar la atención presencial a este colectivo incluyendo la atención sin cita previa.

8a8 - Valoración de las Jornadas Cívico Tributarias

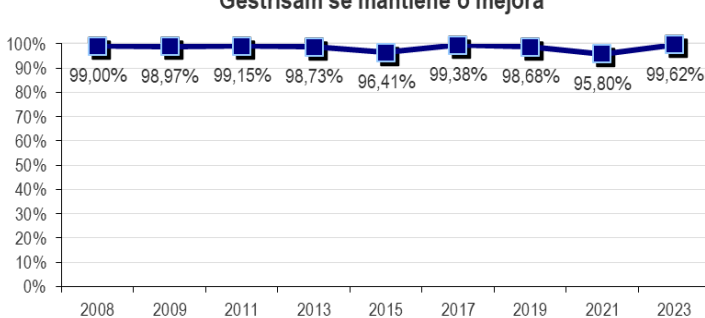


8a9 - Alumnos alcanzados con las Jornadas Cívico Tributarias

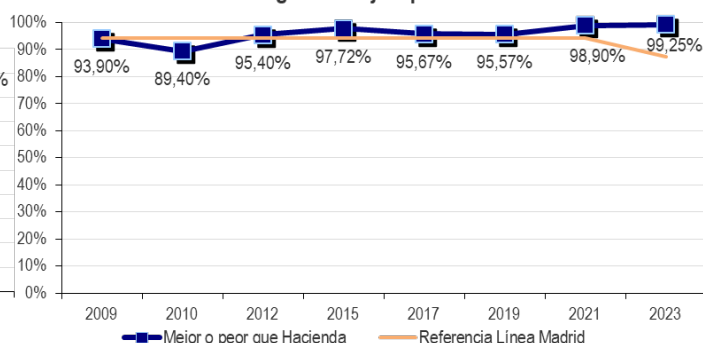


En las encuestas presenciales a usuarios se preguntan por diversas percepciones y expectativas de la sociedad (recordemos que asimilaron los ítems más relevantes de las "observatorio"). Prácticamente la totalidad de los encuestados considera que Gestrisam mantiene o mejora de forma continua, año tras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

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

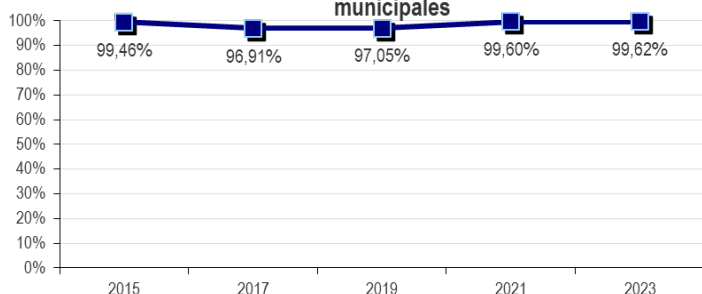


8a11.1 - Usuarios que opinan que la calidad de servicio de Gestrisam es igual o mejor que la de Hacienda

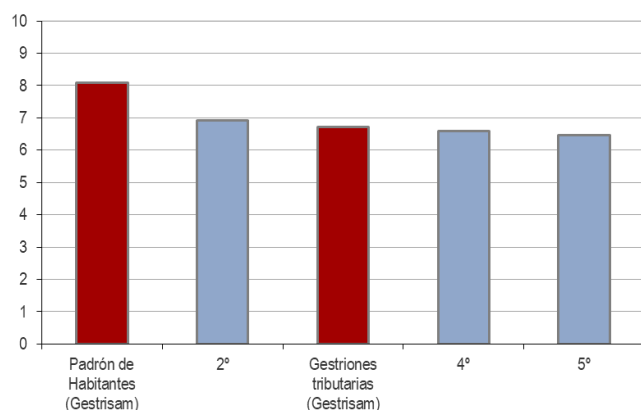


El 99,62% opina que el servicio prestado por Gestrisam es mejor o igual que el de otras dependencias municipales. Entre los 5 servicios mejor valorados por la ciudadanía, el primer y tercer lugar son ocupados por servicios ofrecidos por Gestrisam.

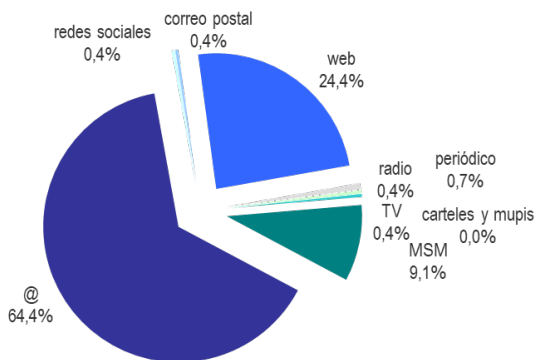
8a11.2 - Usuarios que opinan que la calidad de servicio de Gestrisam es igual o mejor que otras dependencias municipales



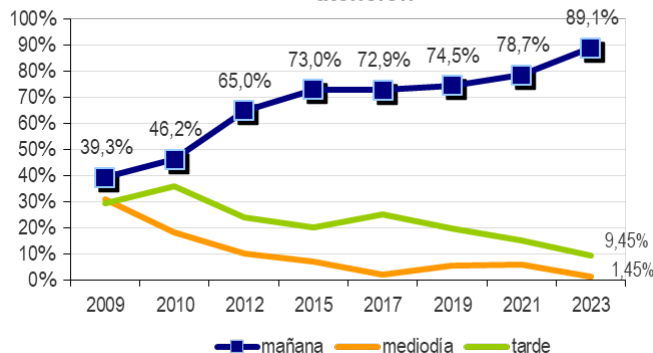
8a25 Valoración de servicios municipales



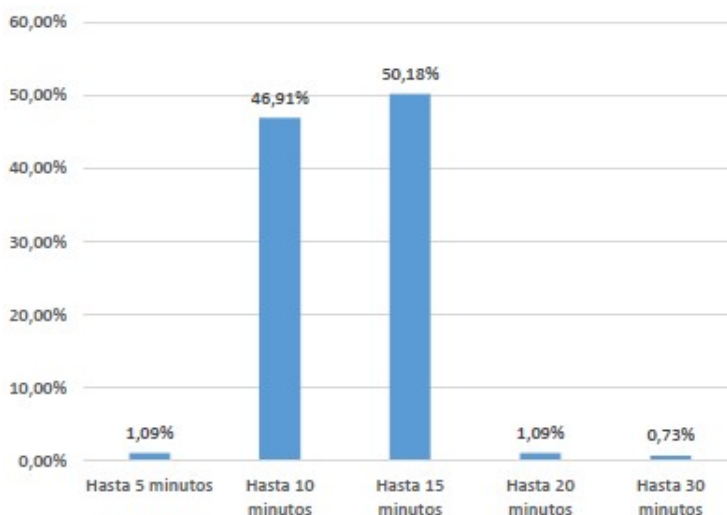
8a12 - Preferencia de medios de Información-Comunicación



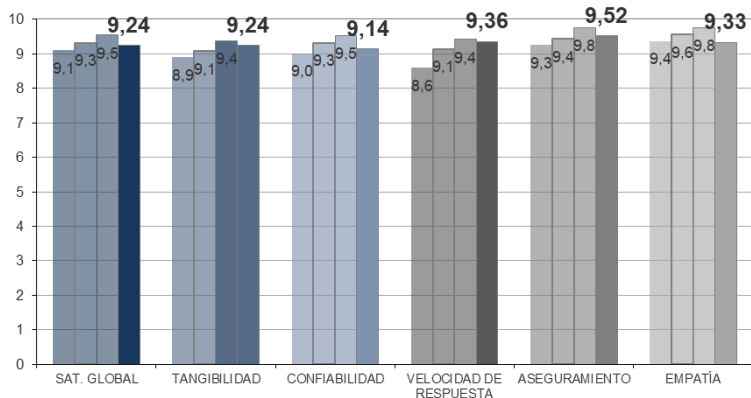
8a14 - Preferencia de horarios de las oficinas de atención



Todos los resultados se segmentan y analizan por segmentos de género, profesión, nivel de estudios y edad. Las encuestas también permiten conocer las preferencias sociales que afectan al cumplimiento de la misión y desarrollo de la estrategia de Gestrisam, como la preferencia de medios de contacto, canales, horarios, cita previa etc. Fruto de este conocimiento, Gestrisam amplió sus horarios para atender por la tarde en los finales de periodos de pago y todos los jueves, e introdujo la mensajería SMS y la Cita Previa. También se pregunta sobre el tiempo de espera que se considera aceptable: el 99% de los clientes aceptan 5 minutos y el 52% hasta 10 minutos con cita previa, lo que permite fijar los objetivos de los indicadores de tiempos de espera.



8a17 SATISFACCIÓN PROVEEDORES 2023 (comparada con 2020-2021-2022: transparente)



Categoría	Hombre	Mujer
	Porcentaje	Porcentaje
Cita previa concertada (sistema actual)	86,00%	82,70%
Sin cita previa, por turno según llegada	1,50%	0,00%
Indiferente	12,50%	17,30%

Los proveedores de Gestrisam valoran sobresalientemente su satisfacción con el servicio prestado, presentando puntuaciones que superan el 9 sobre 10 tanto en satisfacción global como en los diferentes ítems incluidos en la encuesta.

8b. Indicadores de Rendimiento.

RESUMEN:

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

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

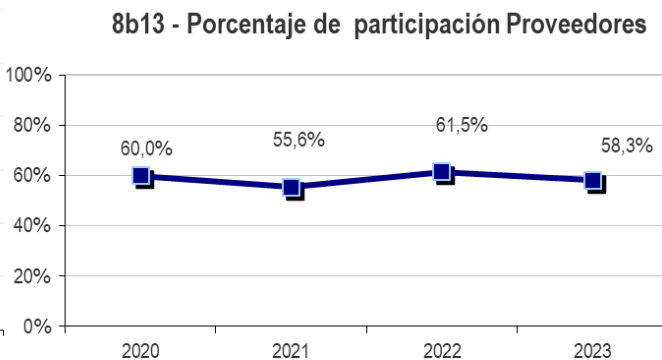
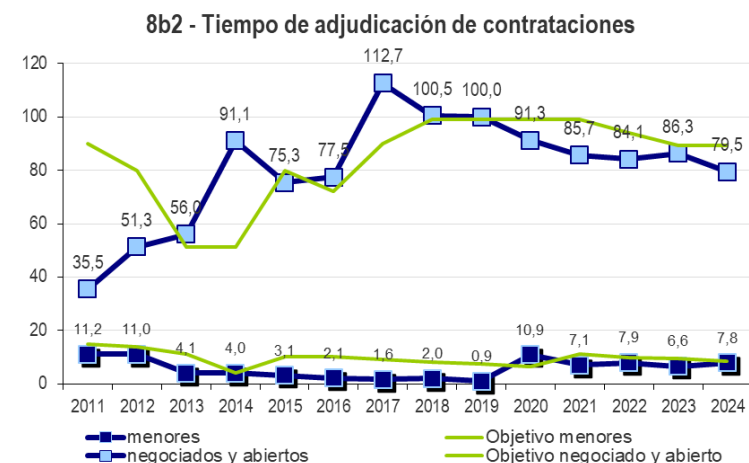
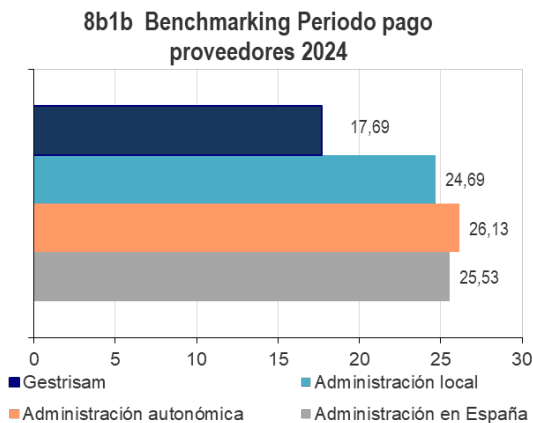
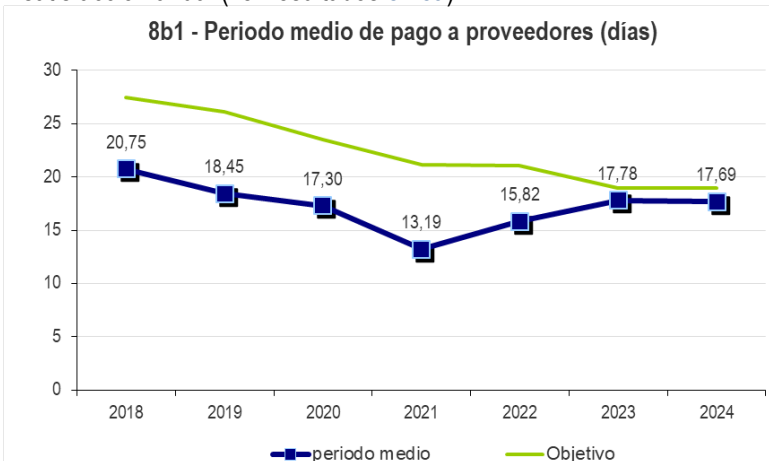
Segmentación: Los resultados se segmentan relevantemente, por ejemplo, los relativos a beneficios fiscales, de los que se obtienen datos en número e importe, por tipo de beneficio, tributo, destinatario y elementos tributarios.

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

Comparaciones: Gestrisam obtiene comparaciones favorables en la gestión de proveedores a través de los informes del Ministerio de Hacienda y Función Pública. La gestión medioambiental y consumos son comparativamente positivos conforme a la integración de Gestrisam en el proyecto de Smartcity.

DETALLE:

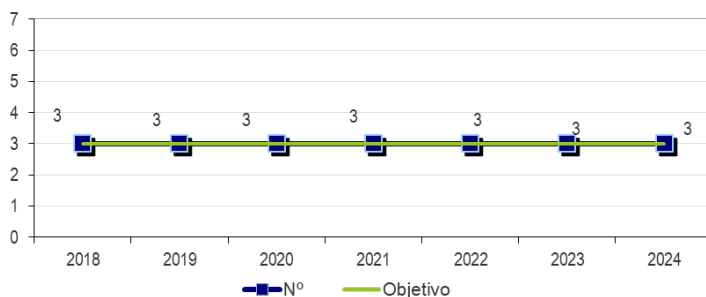
Los tiempos de adjudicación de contrataciones de Gestrisam se sitúan en niveles ejemplares en los “Menores” y sobresalientes en los “Negociados y Abiertos”, en los que la complejidad de los procedimientos de cada año condiciona el tiempo empleado en su tramitación. Gestrisam presenta un periodo medio de pago a proveedores de 17,69 días en 2024, mejorando el de las administraciones central, autonómica y local españolas. El 58,3% de los proveedores responde a la encuesta voluntaria de satisfacción anual (ver resultados en 8a).



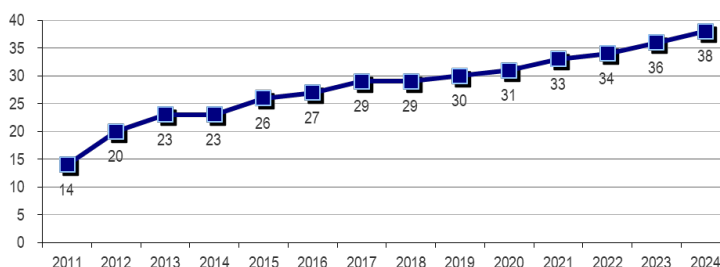
Gestrisam ofrece amplia información económica, fiscal y demográfica, actualizada cuatrimestralmente mediante el Observatorio Tributario Andaluz (OTA), instrumento de transparencia orientado a la investigación de la tributación local.

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

8b14 - Número de actualizaciones del OTA



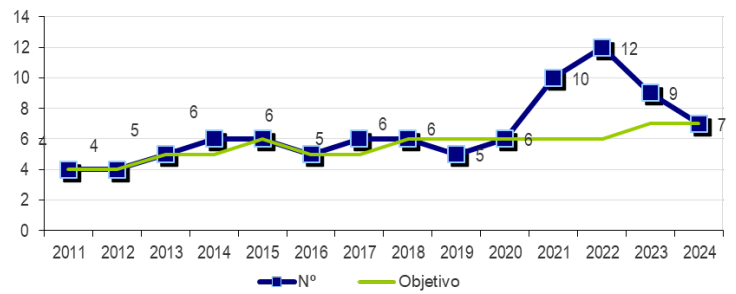
8b4 - Nº de CONVENIOS con aliados



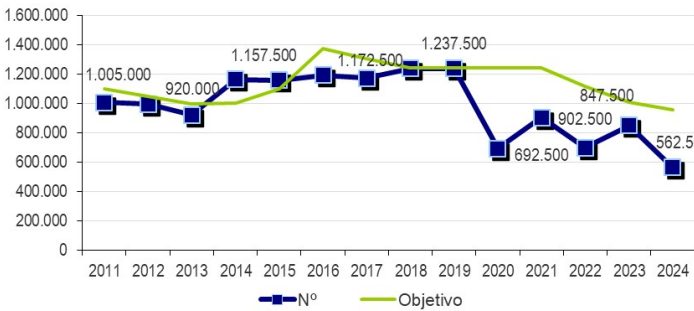
El Diagnóstico medioambiental de Gestrisam determinó que sus impactos no eran significativos al desarrollar una actividad de oficina, teniendo solo un impacto moderado el consumo de papel y leve el de energía. Gestrisam monitoriza todos sus consumos (CMI), minimizándolos, y reciclajes, maximizándolos,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

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

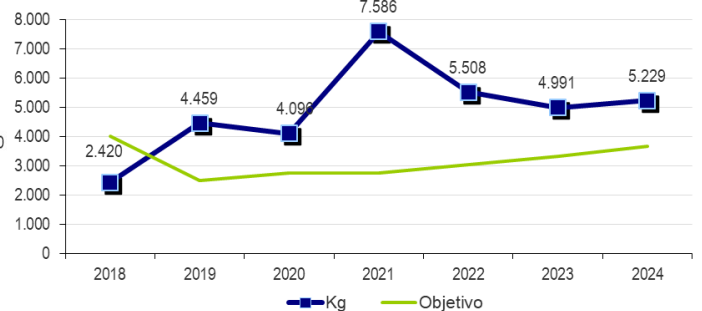
8b7 - Número de mejoras medioambientales



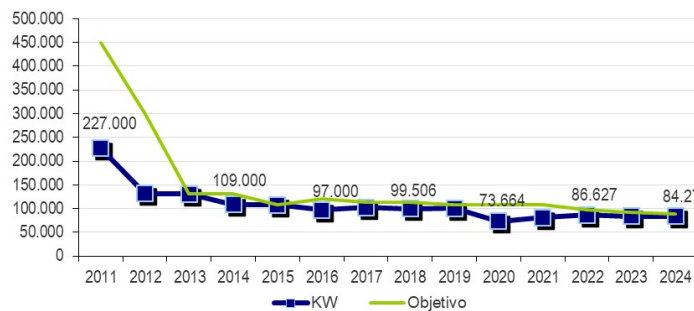
8b6 - Consumo de papel



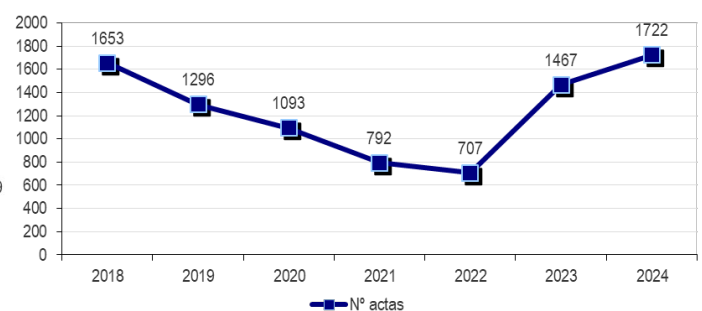
8b5 - Papel reciclado



8b8 - Consumo de electricidad

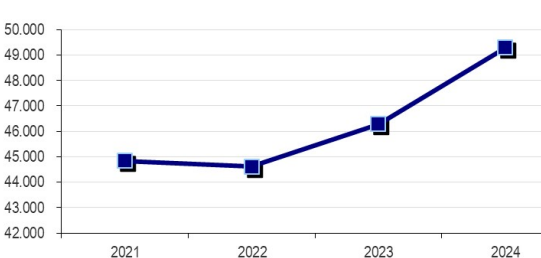


8b12 - Lucha contra el fraude, Actas de Inspección

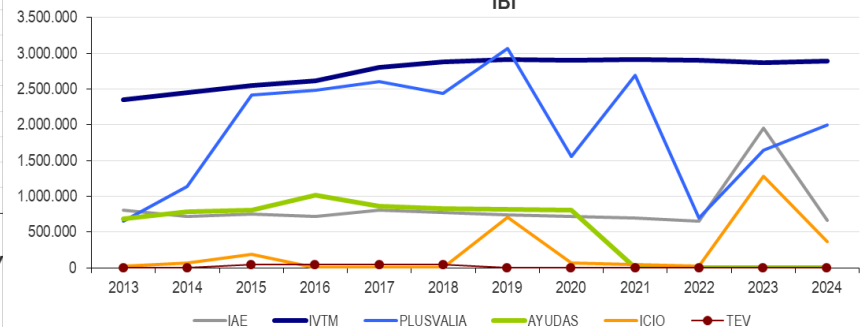


La estrategia social de la política fiscal del Ayuntamiento de Málaga aplica beneficios fiscales potestativos y ayudas para personas y colectivos en riesgo social o para favorecer el medioambiente a través de vehículos (IVTM) o inmuebles (IBI) poco contaminantes. La lucha contra el fraude favorece la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

8b11 - Nº DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS



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



8b9 - IMPORTE DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS



9. Resultados Globales

9a. Resultados Clave.

Ámbito, Relevancia, Integridad y Segmentación: El grupo de interés que aporta la financiación de Gestrisam es el Ayuntamiento de Málaga, a través de la correspondiente dotación presupuestaria (21,1 millones de euros en 2024).

Por ello, el Consejo Rector de Gestrisam está formado por representantes políticos municipales (conforme a su composición en el Pleno) así como altos funcionarios y directivos del Ayuntamiento, y es quien aprueba el **Plan de Dirección** (ver 2) así como la **Memoria de Gestión** de Gestrisam. La **Misión** de Gestrisam definida en su nuevo **Marco Estratégico** (ver 1a) “*Gestionamos responsablemente los ingresos de Málaga para su progreso y bienestar*” expresa las necesidades y expectativas del Ayuntamiento así como las de la ciudad y sus habitantes, las cuales se satisfacen aportando valor a esos dos grupos de interés mediante nuestra orientación a la excelencia en la gestión. Para ello, los resultados clave asociados a los objetivos estratégicos que se presentarán en este criterio se estructuran en torno a 3 ejes principales para lograr el cumplimiento de la Misión: La responsabilidad que corresponde al Organismo, la forma en que presta sus servicios para cumplir con esa responsabilidad y el objetivo principal de su actividad que deriva de dicha Misión:

EJES PRINCIPALES DE DESPLIEGUE DE LA MISIÓN	Resultados clave asociados (y nº de gráfico asociado)	Niveles de segmentación disponibles
1. GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LOS INGRESOS DE MÁLAGA, A TRAVÉS DE...		
...LA GESTIÓN Y LA INSPECCIÓN (TRIBUTARIAS). La gestión y la inspección tributaria constituyen la fase inicial de generación de los derechos de cobro que se materializan en la recaudación	Derechos reconocidos (9a1) Cobertura del Presupuesto de Ingresos (9a2)	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo de ingreso (1 a 5) • Concepto (tributo, transferencia) • Tributos (IBI, IVTM, IAE...) • Tipo de exacción (recibo, liquidación, autoliquidación)
...LA RECAUDACIÓN. La recaudación representa la materialización de las obligaciones de pago de los contribuyentes (derechos del cobro del ayuntamiento) traduciéndose en liquidez y transferencia de fondos a la Hacienda Municipal	Importes recaudados (9a3) Porcentajes de recaudación (9a4)	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo de ingreso (1 a 5) • Concepto (tributo, transferencia) • Tributos (IBI, IVTM, IAE...) • Tipo de exacción (recibo, liquidación, Autoliquidación) • Origen (ventanilla, domiciliado, otros)
2. PRESTAR NUESTROS SERVICIOS...		
...SEGÚN LAS NORMAS VIGENTES. El número de recursos de reposición interpuestos en relación a los actos liquidatorios producidos (recibos, liquidaciones y autoliquidaciones generados) y número de resoluciones del Tribunal Económico Administrativo sobre esos mismos actos liquidatorios, testifican el nivel de cumplimiento de las normas vigentes	Evolución de la litigiosidad: – Recursos de reposición /Actos liquidatorios (9a6) – Resoluciones del TEA /Actos liquidatorios (9a7) Se fijan valores tolerables para los índices de referencia, como proporción máxima o mínima de los mismos	<ul style="list-style-type: none"> • Tributo, • Sentido de la resolución
...DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS Y DEL AYUNTAMIENTO	Encuestas de satisfacción (Criterio 6) Encuestas a Centros Directivos municipales (Criterio 6)	Ver 6.a (Satisfacción presencial, telefónica y telemática) Ver 6.a (Gráfico 6a27)
...FACILITANDO LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES. Se promueve por muy diversas vías y alternativas el cumplimiento por los ciudadanos de sus obligaciones tributarias	1. Atención al ciudadano / Actos liquidatorios (9a8) 2. Trámites telemáticos (9a9) 3. Accesos y visitas al portal web (9a10) 4. Recibos domiciliados (9a11) 5. Notificaciones emitidas / Actos liquidatorios (9a12) Se fijan valores tolerables para los índices de referencia, como proporción máxima o mínima de los mismos	1. Canal, tipo y nivel de atención 2. Tipo de trámite telemático 3. Páginas, nº, origen 4. Por tributo y entidad bancaria 5. Con o sin acuse, emisor, nº de emisión En relación con la satisfacción, ver 6.b
3. CON EL OBJETIVO DE PROVEER DE MEDIOS ECONÓMICOS AL AYUNTAMIENTO PARA EL PROGRESO Y BIENESTAR DE MÁLAGA		
...Mediante traspasos periódicos de fondos se provee a la Tesorería municipal de la liquidez necesaria para realizar los pagos de nóminas, compra de bienes y servicios, así como transferencias internas y externas. Nuestra misión debe realizarse con eficacia y eficiencia, lo que se muestra en la ejecución presupuestaria del Organismo	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos transferidos al Ayuntamiento (9a5) • Indicador de eficiencia en la gestión económica: El ratio Coste de Gestión (9a13) 	<ul style="list-style-type: none"> • Traspasos de fondos por tributo, tipo de exacción, periodo • Eficacia y eficiencia del Organismo: Presupuesto y liquidación por capítulos y ejercicios; grado de ejecución; coste de gestión unitario y por habitante

En todos los resultados clave existe una segmentación relevante, suficiente para conocer en profundidad los resultados de la gestión y las posibles tendencias que permitan anticiparse a cambios, aunque razones de espacio impiden presentarlas todas, por lo que en la última columna del cuadro se indican las disponibles.

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

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

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

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

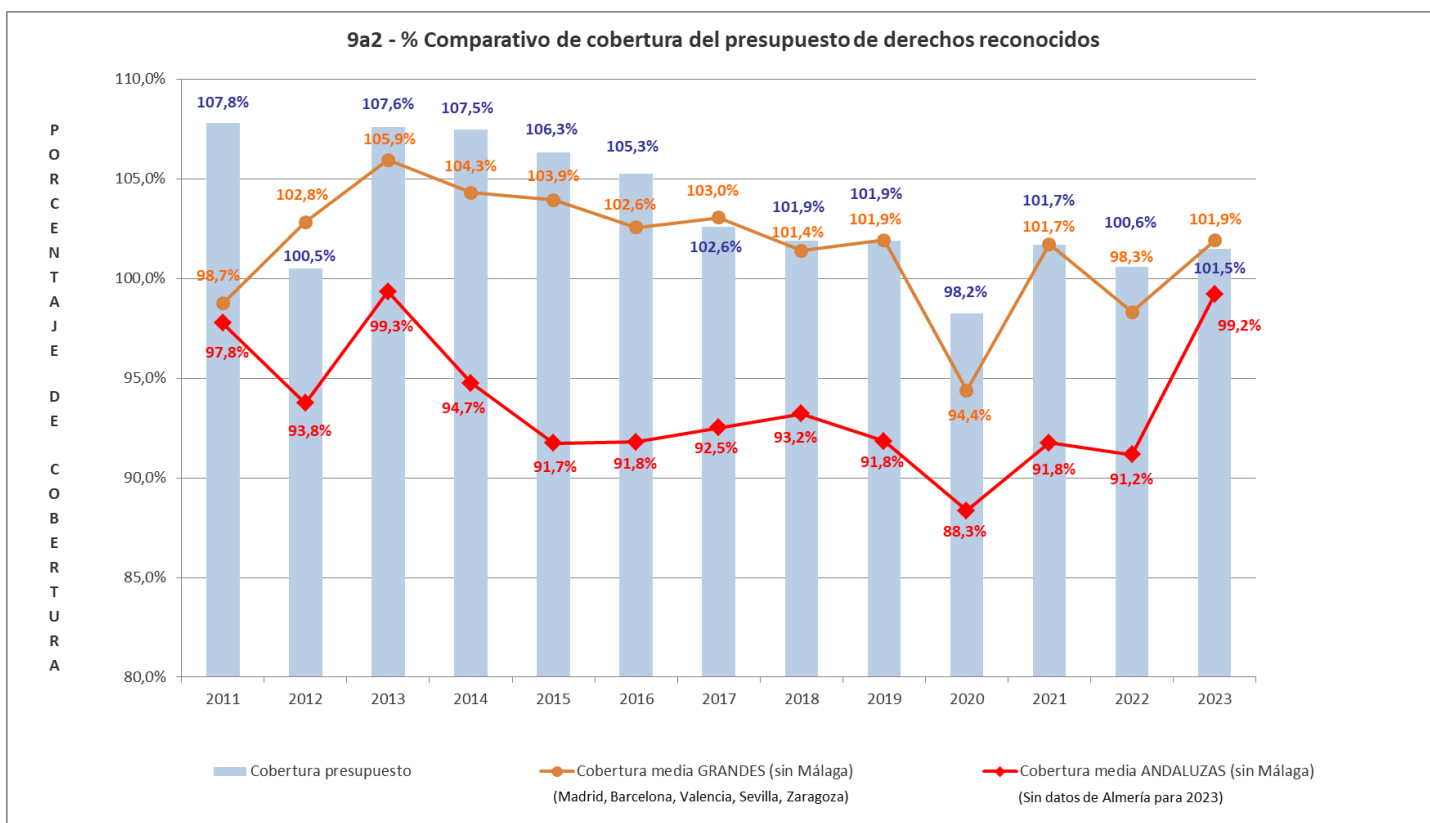
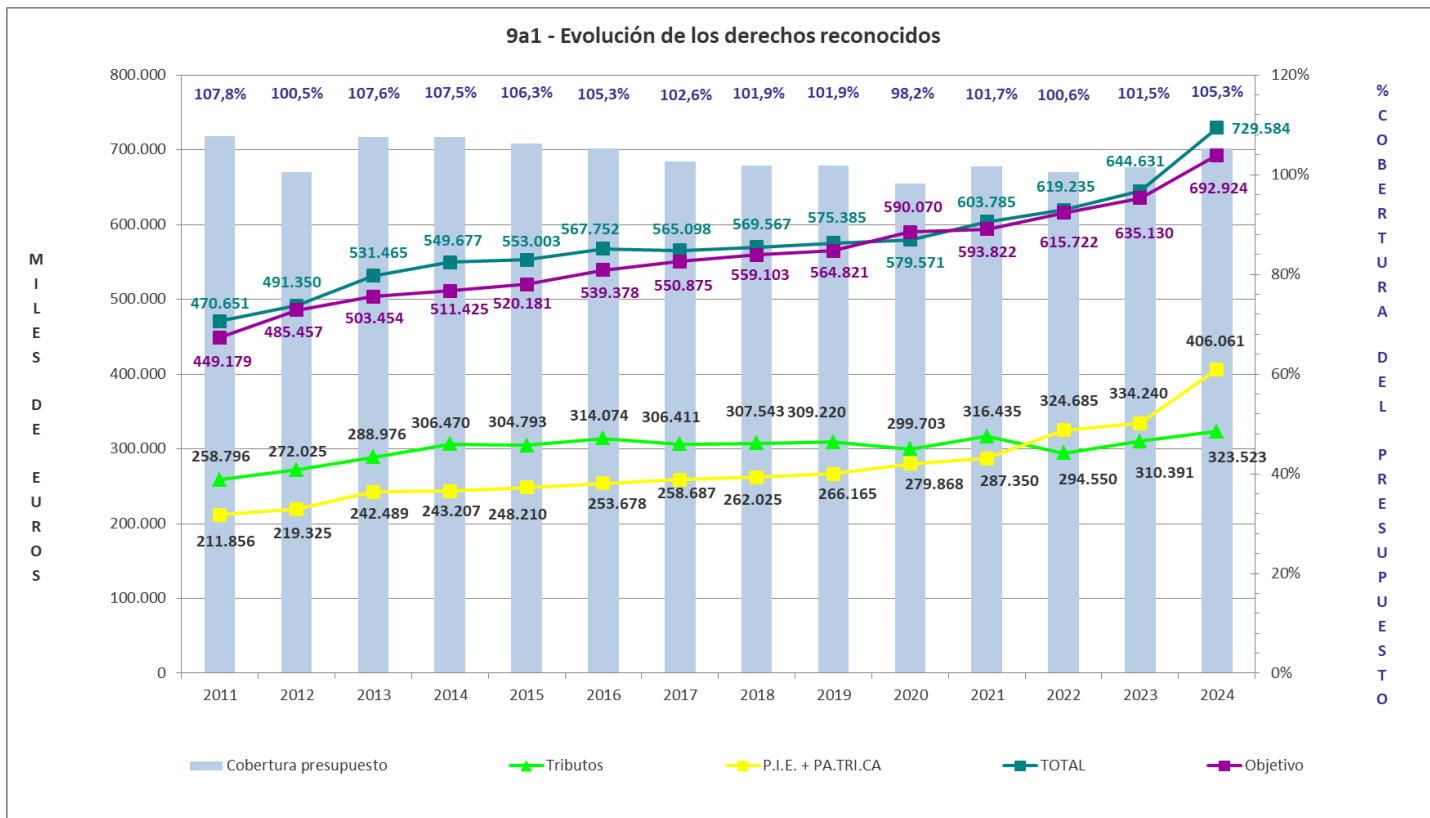
Desde el año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, ajustándose su fijación al intervalo en el que se éste se sitúe, en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia; en 2024, y para producir efectos en 2025, se revisaron los criterios de fijación de objetivos para incrementar su exigencia. En la amplia mayoría de los resultados clave se alcanzan reiteradamente los objetivos fijados, con alguna excepción en los dos años de crisis sanitaria.

Comparaciones: Gestrisam compara sus resultados con los de otras ciudades de características similares (especialmente las capitales de provincia de Andalucía y las mayores del país), según los datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (los últimos disponibles* son del año 2023) así como con los datos de las memorias de otras agencias tributarias municipales que sean referencia a nivel nacional en la actividad de gestión tributaria municipal (entre ellas la Agencia Tributaria de Madrid, solo hasta 2023**). En concreto, para cada uno de los indicadores recogidos en el cuadro anterior, las comparaciones se realizan con los siguientes criterios:

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

En cuanto al **Primer Eje** de despliegue de nuestra Misión, solo se puede recaudar los derechos que se han reconocido, es decir, que se han puesto al cobro. En el *gráfico 9a1* se presentan los resultados de Derechos Reconocidos (por tributos, de una parte, y por participación en los ingresos del Estado- PIE - y de la Comunidad Autónoma – PATRICA – de otra) desde dos perspectivas: importe y porcentaje de cobertura del presupuesto de ingresos corrientes liquidados, este último superando consistentemente el 100%, excepto por la ligera caída en 2020 debido al impacto de la crisis sanitaria, excediendo en cualquier caso las expectativas del Ayuntamiento en toda la serie presentada. Salvo por 1,8 puntos porcentuales en el citado año, los objetivos se cumplen.

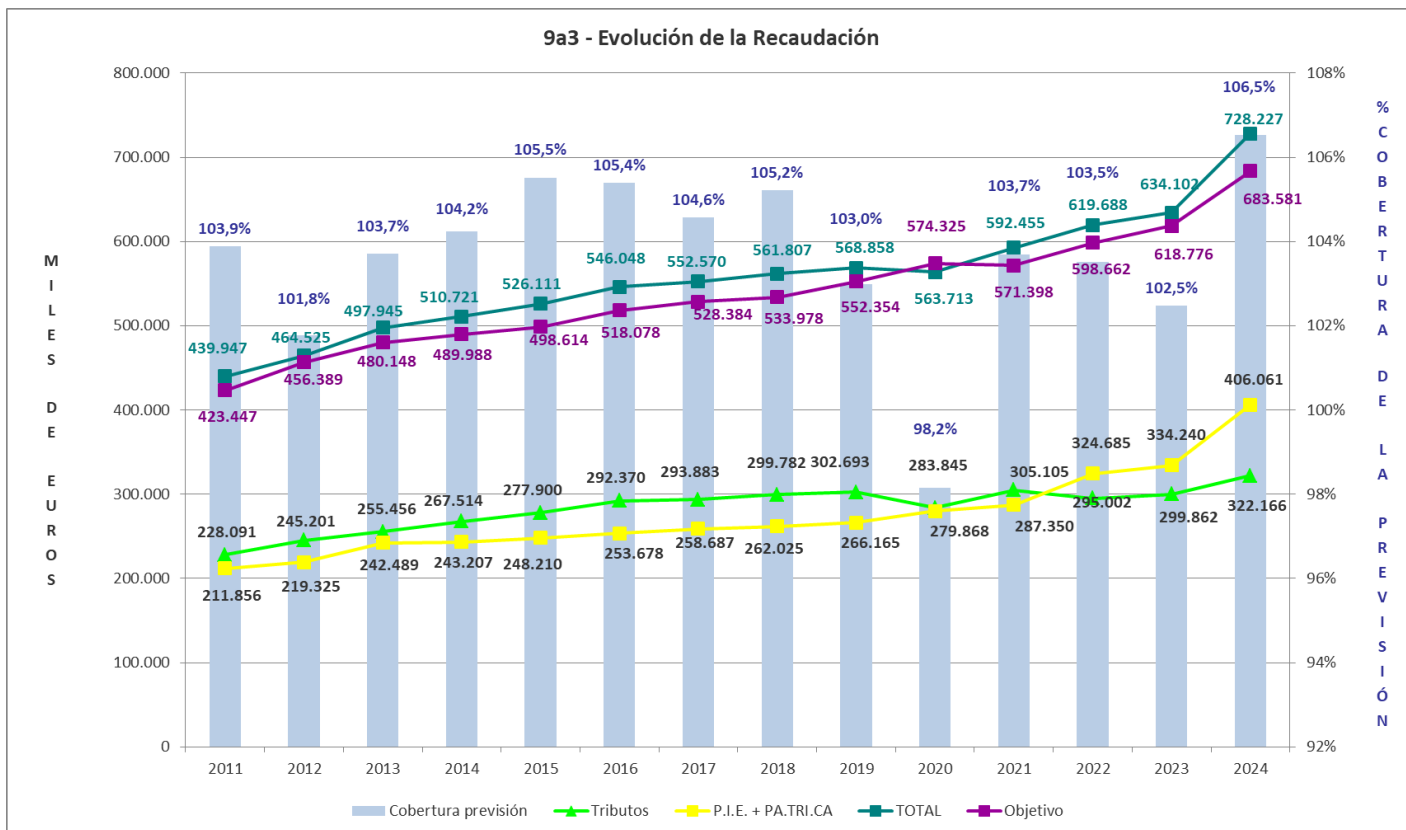
Las comparaciones del porcentaje de cobertura del presupuesto de ingresos corrientes, es decir de los capítulos 1 a 5, (también denominado nivel de ejecución del presupuesto de ingresos) con la media de las 7 capitales andaluzas y con la de las 5 mayores del país (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Zaragoza) que se presentan en el *gráfico 9a2* muestran como en todos los años de la serie Málaga supera al conjunto de las 7 capitales Andaluzas, y se mantiene por lo general igual o por encima de la media de las grandes ciudades españolas, y ligeramente por debajo solo 3 de los 13 años representados (los últimos datos comparativos disponibles son de 2023). Ello es sin duda buena prueba de la solvencia del Organismo (responsable de elaborar dicho presupuesto) tanto por su realismo y prudencia en materia de presupuestación, como en su capacidad para alcanzar los crecientes objetivos planteados.



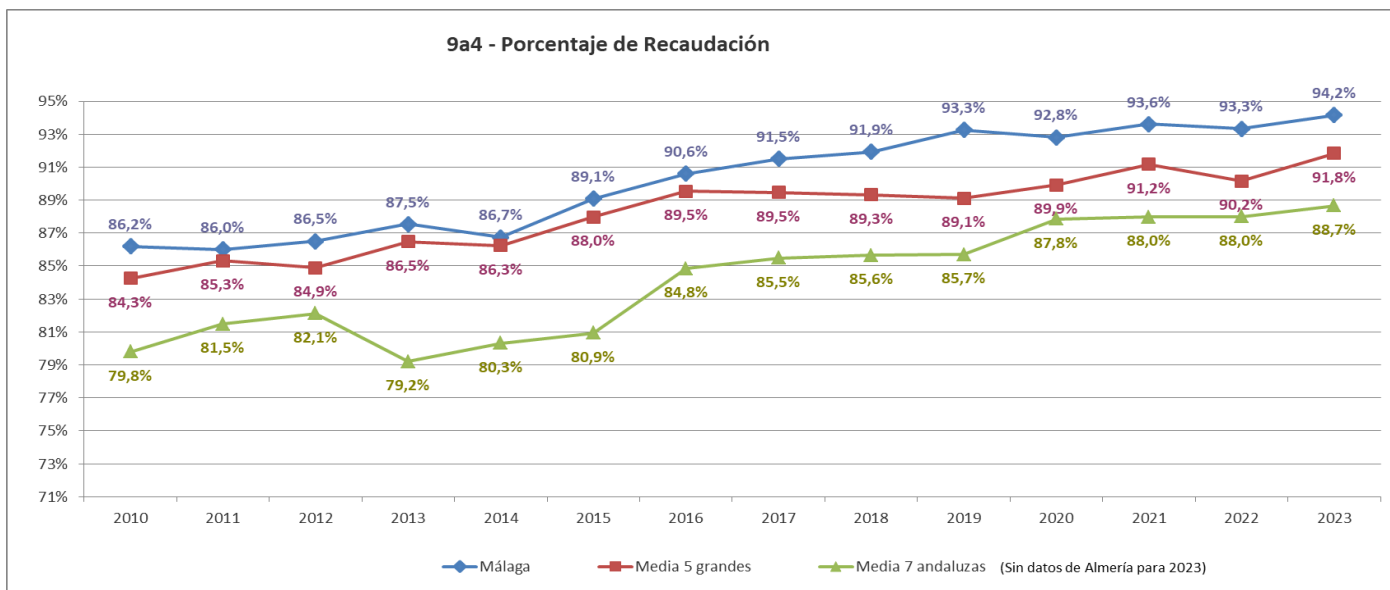
Cabe destacar del gráfico 9a2 que por aplicación de la metodología REDER al proceso de presupuestación que realiza nuestro Organismo, las desviaciones positivas iniciales en el grado de ejecución han ido reduciéndose progresivamente, mostrando así la creciente agudeza en ajustar presupuesto y derechos reconocidos finales, con el consiguiente beneficio para la eficiencia municipal, permitiendo al Ayuntamiento la utilización de todos los ingresos disponibles, y evitando dejar ociosos recursos efectivamente producidos en el ejercicio, por no haber sido contemplados en las previsiones iniciales de derechos reconocidos sobre las que se basa el presupuesto de gastos.

Como puede observarse en el gráfico 9a3 siguiente, Gestrisam presenta también excelentes resultados de recaudación con tendencias positivas y superando los objetivos fijados tanto en importe como en grado de cobertura de la previsión de recaudación de ingresos, siempre por encima del 100%, salvo en 2020. Gracias a ello, el ayuntamiento de Málaga puede prestar sus servicios de manera sostenible, disponiendo de la liquidez necesaria, y según lo previsto, para atender sus obligaciones de pago con la

debida diligencia, en plazos muy reducidos, de entre los más bajos del país. La comparación de esta variable con otras ciudades se ve limitada por la falta de difusión de sus objetivos/previsiones de recaudación que, contrariamente a lo que sucede con los derechos reconocidos, no se exigen legalmente y son por tanto información interna de cada ayuntamiento.

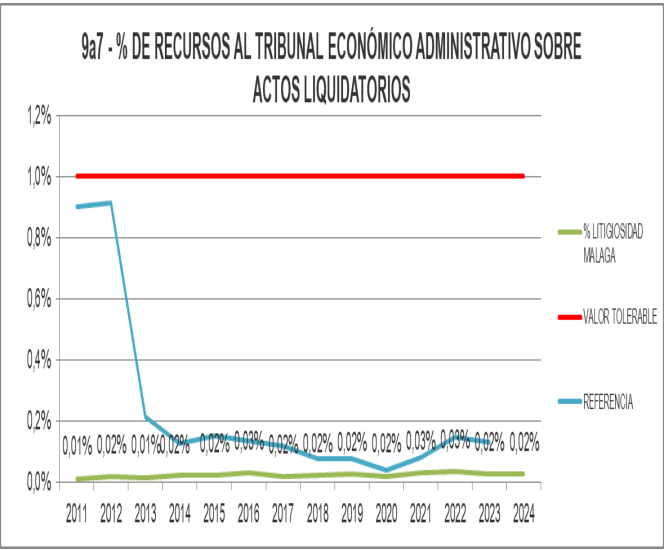
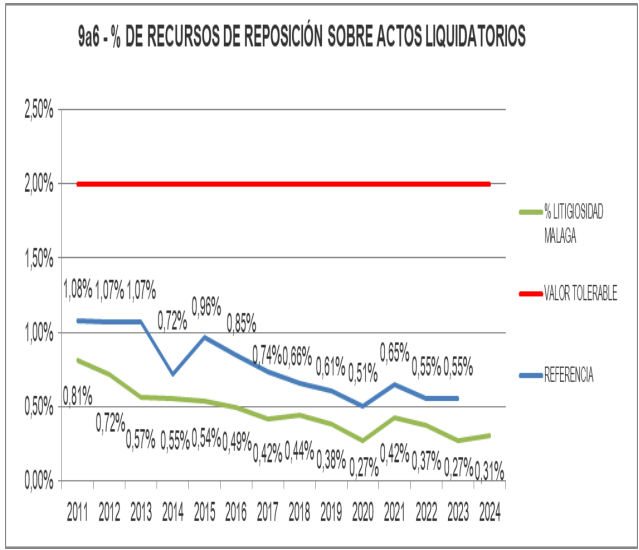


En términos de eficacia recaudatoria, desde 2016 el porcentaje de recaudación de los ingresos corrientes que se presenta en el gráfico 9a4 (definido como razón entre lo que se recauda y los derechos liquidados o puestos al cobro) supera el 90% de los derechos reconocidos por los capítulos de ingresos corrientes del presupuesto de ingresos municipal, manteniendo su crecimiento desde entonces, y siendo mínima la reducción observada en dicho porcentaje en 2020, pese a los graves problemas de liquidez que afectaron a la economía del país por la paralización o ralentización de la actividad económica motivada por la pandemia. Las comparaciones con las referencias resultan igualmente favorables, tanto con la media de las 7 capitales andaluzas como con la de las otras 5 grandes ciudades españolas con los últimos datos disponibles, que son de 2023.

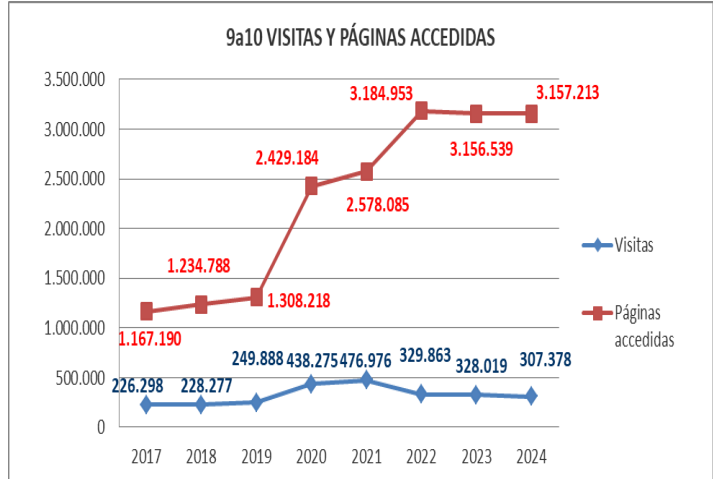
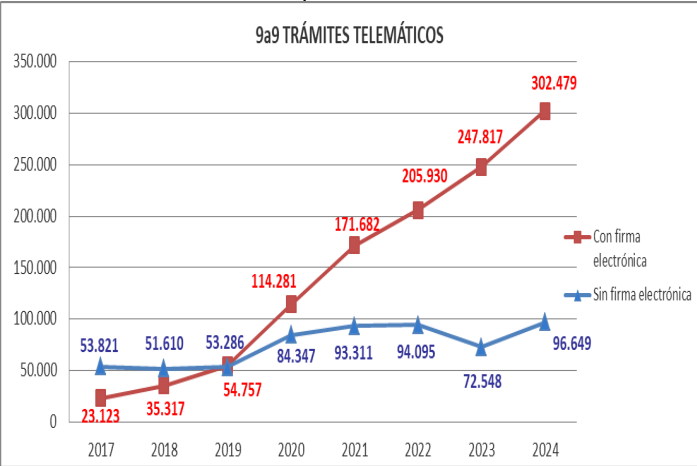
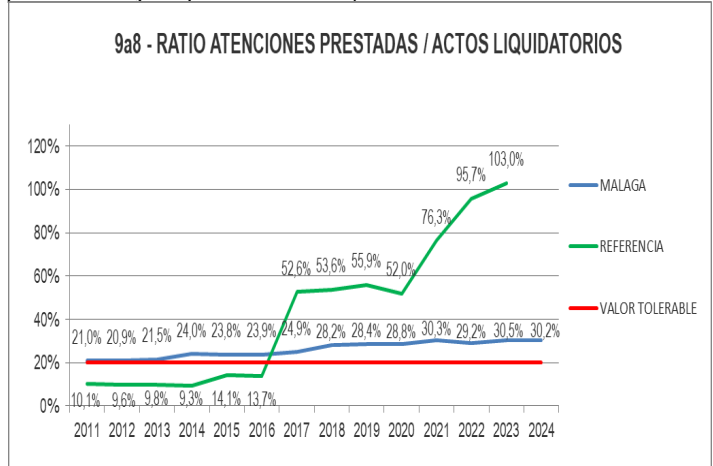


Del **Segundo Eje** que despliega nuestra Misión, vinculado a la prestación de nuestro servicio de acuerdo con las normas vigentes, los resultados que miden la Litigiosidad, es decir, el grado de disconformidad de los contribuyentes con las deudas que les son exigidas, tienen una primera cuantificación en el porcentaje de recursos de reposición que éstos presentan en relación a los actos liquidatorios que generamos (es decir, el número total de los recibos, liquidaciones y autoliquidaciones que emitimos) que se presentan en el gráfico 9a6. Para los casos de resoluciones desestimatorias de dichos recursos no aceptadas por los reclamantes, tienen a su alcance la presentación de su reclamación ante el Tribunal Económico Administrativo Municipal de Málaga (Jurado

Tributario), órgano municipal independiente, del que mostramos la proporción de las que recibe sobre los mismos actos liquidatorios anteriormente considerados (*gráfico 9a7*). Ambos ratios presentan resultados significativamente reducidos (aunque con un ligero repunte en 2021, tras la reactivación de nuestra actividad, debido a las limitaciones de la atención presencial por las restricciones sanitarias, que indujo a los contribuyentes a resolver por escrito cuestiones habitualmente resueltas presencialmente) prueba del estricto cumplimiento de las normas en los actos que dictamos, manteniéndose en el objetivo y mejorando la referencia nacional.



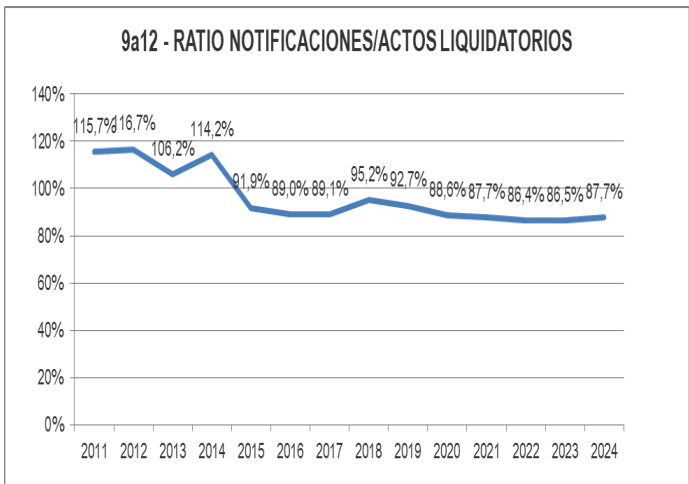
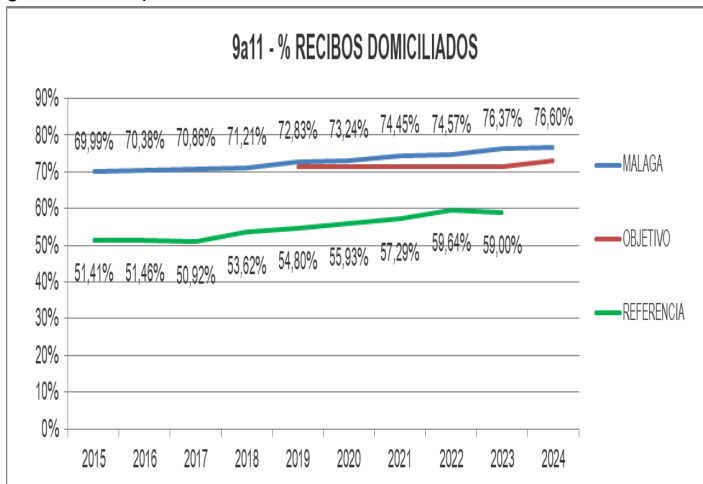
Dentro también de ese **Segundo Eje**, la prestación de nuestros servicios se despliega facilitando la realización de trámites. Entre el conjunto de las atenciones prestadas (presenciales, telefónicas y telemáticas) sobre actos liquidatorios (*gráfico 9a8*) presentan una ratio con tendencia equiparable aunque algo más contenida a la de los tramites telemáticos, que experimentan un creciente uso por la multitud de ellos puestos a disposición de los contribuyentes, con un significativo salto desde el año de aparición de la pandemia (*gráfico 9a9*), por nuestro empeño en los últimos años para derivar la atención a la vía telemática, preferentemente con firma electrónica, denotando el esfuerzo de comunicación de Gestrisam para facilitar a la ciudadanía los trámites y el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. De hecho, la atención presencial ha pasado de 156.836 personas en 2019 a 77.125 en 2024; y la telefónica, de 109.011 a 92.471 llamadas para esos mismos años. En cambio la telemática en su conjunto (trámites, emails, pagos por internet y carpeta ciudadana) ha crecido desde las 226.596 atenciones del año anterior a la pandemia a 604.116 en 2024.



Además, las facilidades para la realización de trámites por la ciudadanía tienen una clara evidencia en su vertiente telemática en términos de accesibilidad de nuestra web (*gráfico 9a10*) por el número de visitas y páginas accedidas para obtener información.

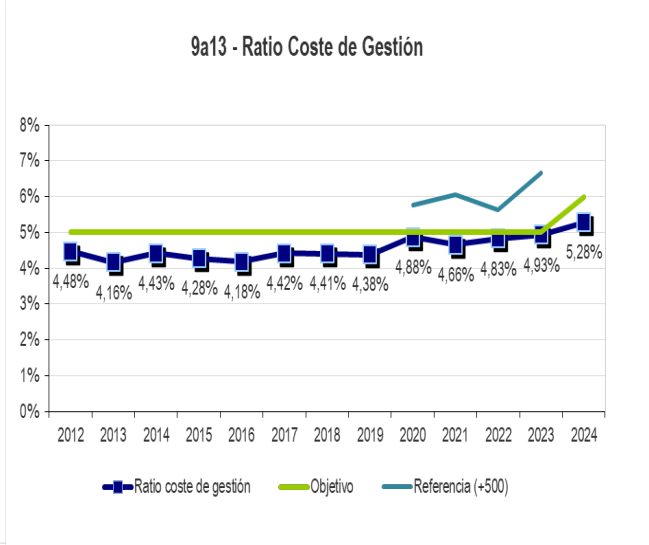
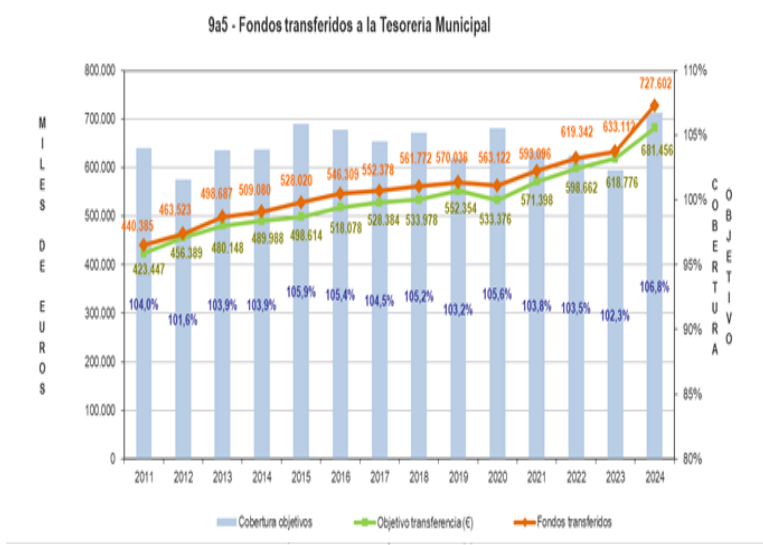
Una de las más relevantes formas de facilitar la realización de trámites es la domiciliación bancaria de las deudas tributarias, que tiene múltiples formas de ser ordenadas por los contribuyentes. Los niveles de domiciliación de los casi 1.222.000 recibos que gestionamos, con cerca del 77% de los mismos domiciliados (*gráfico 9a11*), permiten también valorar la facilidad y simplicidad para el pago para los ciudadanos y su impacto en la eficiencia en el cobro para Gestrisam, que de esta forma se asegura el ingreso en periodo voluntario con

muy bajo coste (al no tener que emitir recibos, remitirlos por correo, gestionar y controlar su pago por las distintas modalidades posibles, etc), además de sistematizar para la ciudadanía el cumplimiento de sus obligaciones fiscales municipales, sin olvidos ni gestiones específicas.



Otra de las vías por la que Gestrisam facilita las gestiones a los ciudadanos es mediante el envío gratuito de comunicaciones y documentos de pago a sus domicilios, excediendo ampliamente la obligación legal de la notificación colectiva por edicto. Se envían gratuitamente para el ciudadano cartas de pago, volantes de empadronamiento, informes y certificados, etc. (1.294.558 en 2021). El ratio de estas notificaciones se presenta en gráfico 9a12, y su reducción por debajo del 100% obedece a optimizaciones del proceso de notificación así como al creciente uso del portal del ciudadano, desde el que es posible acceder a los documentos de pago que se necesiten, en modalidad autoservicio, lo que nos permite reducir costes, y ahorrar gestiones a los contribuyentes.

En cuanto al **Tercer Eje** de despliegue de nuestra Misión, la recaudación de los derechos reconocidos cuyos datos se presentaron al principio de este subcriterio se materializa para el ayuntamiento en el flujo de transferencias que ingresa Gestrisam en las cuentas operativas municipales desde las cuentas restringidas de recaudación (cuyo control le compete), en las que las entidades financieras colaboradoras abonon todos los cobros que reciben (gráfico 9a5). Esos flujos deben ser los suficientes en cuantía y tiempo para posibilitar la ejecución municipal de los pagos en los que se incurre por los gastos contratados por el Ayuntamiento, y Gestrisam cumple todos los años los objetivos fijados en la previsión de flujos de tesorería que elaboramos mediante el Cash-flow mensual de ingresos (con las limitaciones propias de las incertidumbres asociadas a tal ejercicio de previsión), que se apoya en las estimaciones de los porcentajes de recaudación de cada tributo, la planificación de emisiones de cartas de pago y el calendario fiscal anual, presentando tendencias positivas en los importes y excediendo las necesidades fijadas, como se observa en el porcentaje de cumplimiento de transferencias superior al 100%. La agilidad con la que se concilien las cuentas restringidas y se validen todos los ingresos producidos constituye un factor clave adicional para el cumplimiento de estas previsiones de transferencias sobre las que la Tesorería municipal planifica su calendario de pagos.



El ratio Coste de Gestión (gráfico 9a13) se define como la razón entre el gasto corriente del organismo y la recaudación total, excluidas PIE y PATRICA, y representa el gasto incurrido por cada 100 € recaudados. Gestrisam ha mantenido históricamente su coste de gestión por debajo del 5%, superándose ligeramente en 2024, teniendo como motivos principales el aumento de costes debido al significativo incremento del 56,40% en las tarifas aplicadas por el servicio nacional de Correos a nuestras casi 1.300.000 notificaciones, más la actualización salarial del 2,5%, efectos que ya fueron contemplados en la fijación del objetivo para este ejercicio. Este ratio se ha comparado con el de un organismo de recaudación provincial, + 500 EFQM, con cifras de presupuesto y

plantilla similares a las nuestras, para los últimos ejercicios con datos disponibles (2020 a 2023), y quedamos por debajo del mismo en todos los años comparados.

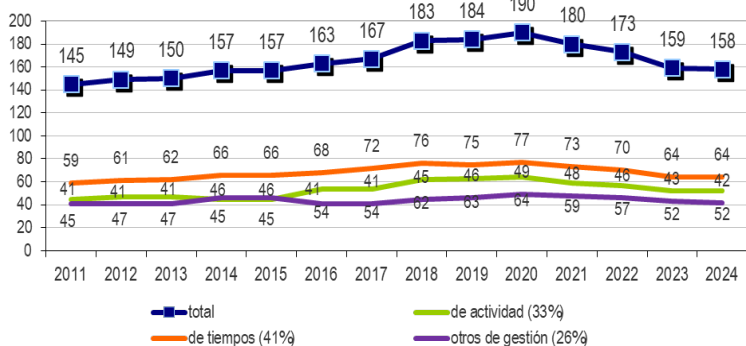
9b. Indicadores de Rendimiento.

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

Para cada uno de los 158 indicadores de gestión en 2024 se establece su objetivo y valor tolerable, que es el valor crítico que no debe superarse para que el resultado del indicador sea considerado excelente, y si no, se analizan las desviaciones y el desempeño del proceso asociado para implantar acciones de mejora de modo automático. Cabe destacar el esfuerzo de simplificar y sintetizar nuestro Cuadro de Mando en los últimos años, con la eliminación de aquellos más estables en sus resultados o que han dejado de ser relevantes, que por esa razón dejan de aportar valor a la monitorización de nuestros procesos.

A través del CMI los resultados de rendimiento se supervisan mes a mes y se evalúan anualmente, ayudando a entender los resultados clave. Su número, naturaleza, y segmentación se presentan en los gráficos 9b1 y 9b2 siguientes. De los 158, 72 ha sido seleccionados para integrarse en el Sistema de Productividad por Objetivos. De su distribución por macroprocesos destacan el número de los orientados a la medición de los macroprocesos operativos más relevantes: Reconocimiento de derechos, gestión de cobro en periodo voluntario y ejecutivo y atención al ciudadano. Entre los de apoyo, Asesoría Jurídica y Sistemas de Información. De Gestión: Planificación y Control, con Gestión de la Calidad así como Administración.

9b1 - Número de indicadores en CMI-SIGA



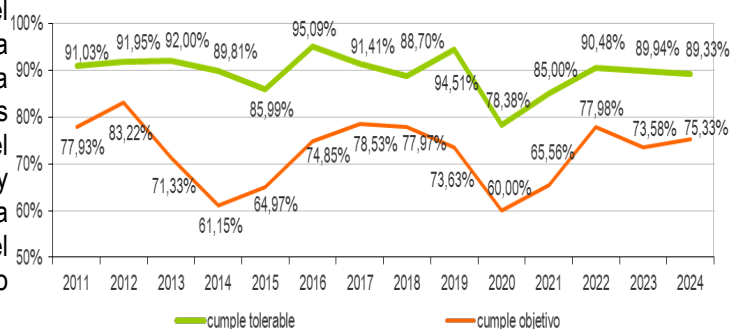
9b2 - Nº de indicadores 2024 segmentado por procesos



Tendencias y Objetivos: Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos sus indicadores, con un mayoritario número de ellos con tendencias positivas continuadas (TPC) en los últimos 4 años (2021 a 2024) con un 66% de cumplimiento global en ese periodo. Esa evolución supone una mejora continua del grado de cumplimiento de objetivos, desde el intervalo 2015-2019, en el que situaba casi en el 60%, y especialmente tras el empeoramiento entre 2020 y 2021 a causa de la complicada coyuntura económica por la crisis sanitaria que arrojó un 53,89%. La observación de los datos segmentados explica que esa cifra no supere en 2024 el 70 o incluso el 75% (los niveles del año 2024) debido a 2 situaciones coyunturales: El aumento de los tiempos de devolución de ingresos indebidos del Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana (Impuesto de Plusvalía), justificado por la acumulación de recursos interpuestos por los contribuyentes contra el mismo, motivados por las Sentencias del Tribunal Constitucional 182/2021 de octubre de 2021 y 108/2022 de septiembre de 2022, por una parte; y por otra, el polo de atracción de migraciones en el que se está convirtiendo Málaga por su intenso desarrollo en los últimos años, que ha incrementado notablemente la población de la ciudad, y consiguientemente el número de tramitaciones relacionadas con el Padrón de Habitantes (y sus tiempos de ejecución), cuya gestión también nos corresponde. Para revertir las desviaciones en estos resultados, se están reforzando los departamentos afectados con personal adicional y horas extraordinarias.

En cuanto al cumplimiento de los ambiciosos objetivos anuales fijados, orientados a la mejora continua, este se produce mayoritariamente en el periodo de 14 años presentado en el gráfico 9b3 (2011-2024), observándose dos inflexiones en la línea naranja (que representa a todos los indicadores) en ese plazo: La correspondiente a los últimos ejercicios de la anterior crisis económica de 2008 a 2015, con una caída iniciada en 2012 por el retardo con el que ésta alcanzó a las finanzas municipales, y después en el año 2020 - tras una progresiva recuperación de la crisis anterior - que pone de manifiesto una nueva reducción del significativo porcentaje de cumplimiento habitual (en el entorno o

9b3 - % cumplimiento de objetivos



por encima del 75%, fuera de ambas crisis). En todo el periodo mencionado, es relevante que el porcentaje de indicadores que no superan sus valores tolerables (línea verde) es muy superior al de cumplimiento de objetivos, por lo que las desviaciones no pueden considerarse demasiado acentuadas ni exceden la horquilla de excelencia fijada, fuera de la que, como se ha dicho, se inician acciones de mejora automáticas para la corrección. En 2024 se trabajó en la revisión de los criterios automáticos de fijación de objetivos para implantar en 2025 una metodología que siga impulsando crecientes niveles de exigencia en el cumplimiento.

Esta apreciación sobre el cumplimiento de los objetivos se refuerza particularmente con la evolución del cumplimiento del Programa de Productividad por Objetivos, compuesto por “objetivos generales”, el 50% de la puntuación total de dicho programa, y “objetivos específicos” (estos últimos los componen en 2024 los 72 indicadores más relevantes de nuestra actividad, casi la mitad del total de 158) el otro 50%, que en los últimos años ha presentado un nivel de logro por encima del 90%. Ver gráfico 9b4.

Segmentación: Los resultados dan cobertura a todos los procesos del Mapa de Procesos y se segmentan relevantemente para permitir un conocimiento en profundidad del desempeño de los procesos y de la organización, por ejemplo, los relativos a bajas, devoluciones o impugnaciones se segmentan por tipo, por exacción, tributo, etc. Además, y como ejemplo, los resultados de las bajas se segmentan por 7 tipos y 26 posibles causas de baja. En el gráfico 9b5 se presentan individualizados por macroprocesos los datos de 2024 para mejor apreciar la heterogeneidad del grado de cumplimiento de los objetivos. Para evitar repeticiones, nos remitimos a lo expuesto en el primer párrafo del apartado “Tendencias y Objetivos” anterior para explicar las desviaciones más significativas que afectan a “Coordinación Tributaria”, por la problemática de las devoluciones de ingresos ya explicada.

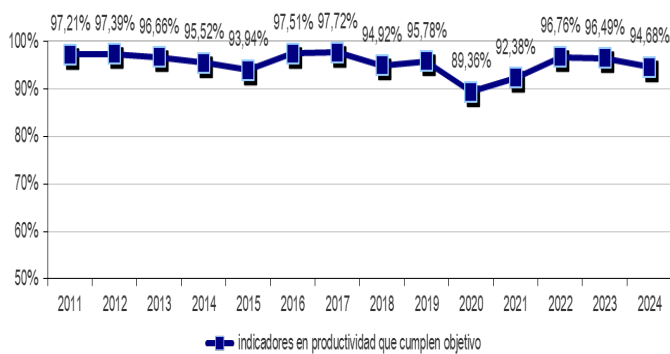
Por su parte, la situación de la Asesoría Jurídica permanece en 2024 también en niveles de cumplimiento, aunque razonables, ligeramente por debajo de los habituales por causa de la litigiosidad del impuesto de plusvalía municipal, tras las mencionadas sentencias del Tribunal Constitucional. En cuanto a Recursos Humanos, el nivel de absentismo algo superior al normal debido a la edad media de la plantilla y a numerosas enfermedades de larga duración tiene un importante impacto en sus resultados, entre ellos también las horas de formación planificadas.

Integridad: Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos. Sus 3 categorías recogidas en el gráfico 9b3 (medición de la actividad, medición de tiempos y otros de gestión) persiguen monitorizar, la totalidad de los procesos del Organismo para valorar adecuadamente su correcto rendimiento y determinar las desviaciones que deban ser corregidas. Para ello, los resultados de los indicadores se supervisan mensualmente, auditándose tres veces al año: auditorías externa e interna y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados del cierre anual y el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta Inspección ha sido remarcada como punto fuerte por la Cámara de Cuentas de Andalucía en sus informes de fiscalización, y es positivamente considerada por la Intervención General del Ayuntamiento de Málaga por su contribución a su Plan de Control Interno.

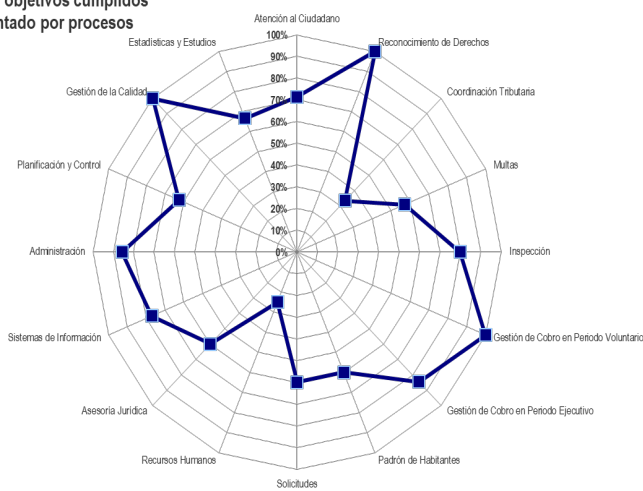
Comparaciones: Al ser datos de rendimiento operativo de Gestrisam y desarrollar su actividad de forma monopolística, resulta complicado establecer comparaciones relevantes (particularmente en indicadores muy específicos que no todas las organizaciones establecen y/o publican), excepto en grandes magnitudes, como las del subcriterio 9a. Gestrisam se compara en su ámbito municipal y con referencias nacionales, a partir de los informes publicados, algunas de estas comparaciones se presentaron en los criterios y subcriterios anteriores. Veamos, como complemento de la información anteriormente mostrada en este criterio 9b, otros indicadores incluidos en el CMI y algunos resultados concretos.

En cuanto a la agilidad y estándares de excelencia con los que desempeñamos nuestros procesos, a modo de ejemplos individuales complementarios de la visión global presentada hasta ahora, y refiriéndonos específicamente a indicadores no mencionados anteriormente, destacar: El significativamente bajo porcentaje de anulaciones/bajas de recibos emitidos (de los que hacemos un seguimiento segmentado por tributos), siempre por debajo del 1% (gráfico 9b6) que evidencia el altísimo nivel de depuración de esta principal partida de deuda puesta al cobro (>60% del total); los elevados porcentajes de cobro de recibos y de liquidaciones de gestión, como muestra de la eficacia de nuestros procesos recaudatorios (gráfico 9b7).

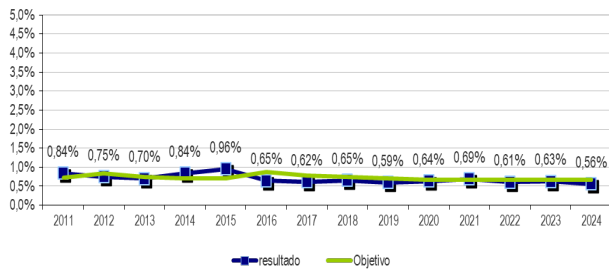
9b4 - % cumplimiento de objetivos del Programa de Productividad



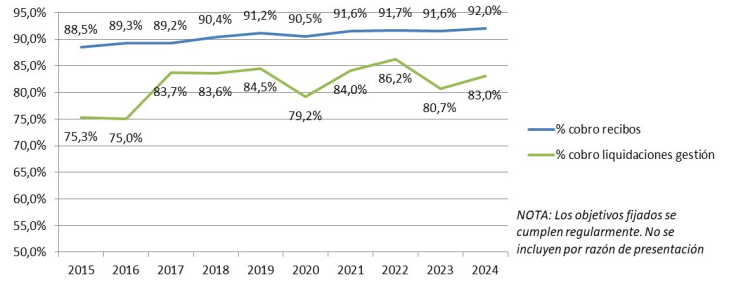
9b5 - % objetivos cumplidos segmentado por procesos



9b6 - INDICADORES DE GESTIÓN: Porcentaje de bajas de recibos

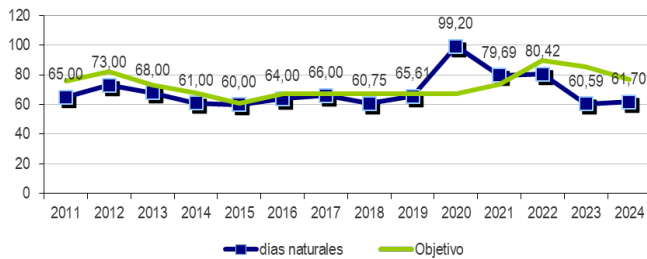


9b7: INDICADORES DE GESTIÓN: % Cobro recibos y liquidaciones

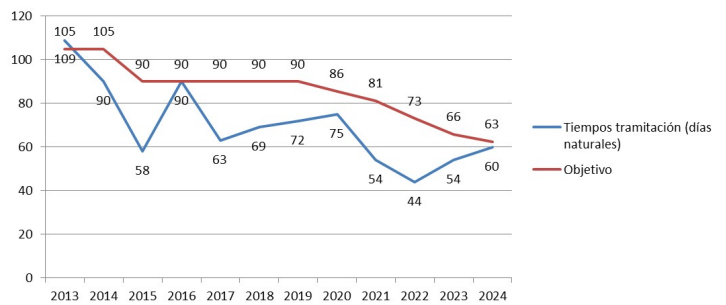


Por lo que se refiere a los tiempos empleados en procesos, se presentan a título ilustrativo el comportamiento de los indicadores relativos a la tramitación de actas de inspección y a la de expedientes de alteraciones catastrales en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles - IBI (*gráficos 9b8 y 9b9*), siempre favorables en el cumplimiento de sus objetivos y en su evolución, con ligeros repuntes particularmente en el IBI, debido al propio crecimiento de un padrón con más de 415.000 unidades urbanas, rústicas y de características especiales que gestionar.

9b8 - INDICADORES DE TIEMPOS: Tiempo de tramitación actas de inspección

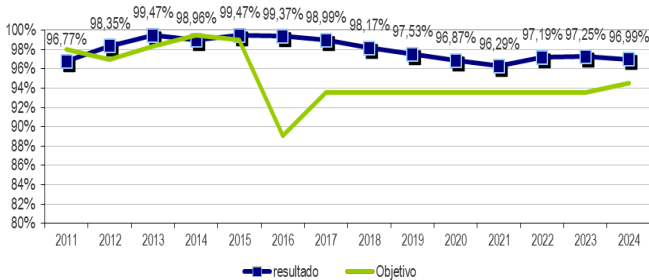


9b9: INDICADORES DE TIEMPOS: Tiempos medios tramitación expdtes. alateaciones catastrales

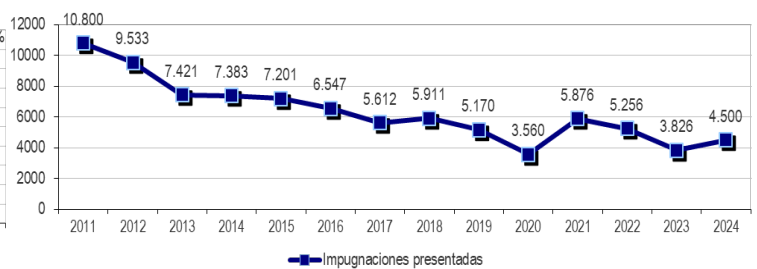


En términos de eficacia y calidad de nuestros procesos, presentamos el porcentaje de “notificaciones perfectas”, medido en términos de documentos emitidos en nuestros procedimientos tributarios o relativos al padrón de habitantes que son efectivamente entregados a los interesados sin incidencias, que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

9b10: INDICADORES DE ACTIVIDAD: Porcentaje de notificaciones entregadas sin incidencias



9b11 - INDICADORES DE ACTIVIDAD: Número de Impugnaciones



ANEXO DE ACRÓNIMOS

ODS1: Objetivo de Desarrollo Sostenible primero: Fin de la pobreza
ODS2: Objetivo de Desarrollo Sostenible segundo: Hambre cero
ODS3: Objetivo de Desarrollo Sostenible tercero: Salud y bienestar
ODS4: Objetivo de Desarrollo Sostenible cuarto: Educación de calidad
ODS5: Objetivo de Desarrollo Sostenible quinto: Igualdad de género
ODS6: Objetivo de Desarrollo Sostenible sexto: Agua limpia y saneamiento
ODS7: Objetivo de Desarrollo Sostenible séptimo: Energía asequible y no contaminante
ODS8: Objetivo de Desarrollo Sostenible octavo: Trabajo decente y crecimiento económico
ODS9: Objetivo de Desarrollo Sostenible noveno: Industria, innovación e infraestructura
ODS10: Objetivo de Desarrollo Sostenible décimo: Reducción de las desigualdades
ODS11: Objetivo de Desarrollo Sostenible undécimo: Ciudades y comunidades sostenibles
ODS12: Objetivo de Desarrollo Sostenible duodécimo: Producción y consumo responsables
ODS13: Objetivo de Desarrollo Sostenible decimotercero: Acción por el clima
ODS14: Objetivo de Desarrollo Sostenible decimocuarto: Vida submarina
ODS15: Objetivo de Desarrollo Sostenible decimoquinto: Vida de ecosistemas terrestres
ODS16: Objetivo de Desarrollo Sostenible decimosexto: Paz, justicia e instituciones sólidas
ODS17: Objetivo de Desarrollo Sostenible decimoséptimo: Alianzas para lograr los objetivos
1T: Un Trimestre / primer trimestre
24 h: 24 horas
AAPP: Administraciones Públicas
AC: Subdirección de Atención a la Ciudadanía y Comunicación.
AC-A: Subdirección de Atención a la Ciudadanía y Subdirección de Administración.
Accede: Aplicación informática de gestión del Padrón Municipal de Habitantes
ACREM: Asociación Cultural Recreativa Embrujo Andaluz.
AC-RRHH: Subdirección de Atención a la Ciudadanía y Subdirección de Recursos Humanos.
AEAT: Agencia Tributaria
AEC: Asociación Española para la Calidad
AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación
AEVAL: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios
AG: Asuntos Generales (Subdirección de Administración y Asuntos Generales)
AJ: Subdirección de Asesoría Jurídica.
AM: Acción de Mejora
ASEM: Video-asistencia en la Sede Electrónica
ATT.: Atención
AUX. ADM. : Auxiliar Administrativo
Ayto.: Ayuntamiento
BAE: Tasa por la Recogida de Basura de Actividades Económicas
BBDD: Bases de Datos.
BBFF: Beneficios fiscales
BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BD: Base de Datos.
BDF: Base de Datos Fiscal
BICE: Bienes Inmuebles de Características Especiales
BIE: Boca de Incendio Equipada
BSCH: Banco Santander Central Hispano
CAME: Complemento del DAFO; Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar
CD: Comité de Dirección.
CEM: Confederación de Empresarios de Málaga
CEMCI: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional
CEMI: Centro Municipal de Informática.
CEX: Centro de Excelencia.
CIF: Código de Identificación Fiscal
CIP: Club de Innovadores Públicos.
CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas

CMF: Centro Municipal de Formación.
CMI: Cuadro de Mando de Indicadores, ver también SIGA
Co2: Dióxido de carbono
D.A.L.C.O: Requisitos de accesibilidad: Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación
DAFO: Matriz para analizar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DIP: Diputación.
DNI: Documento Nacional de Identidad,
Dpto.: Departamento
ED: Enfoques y Despliegue
EEFF: Entidades Financieras
EFQM: European Foundation for Quality Management.
ERP: Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento.
ESI: Encuesta de Satisfacción Interna.
FAMP: Federación Andaluza de Municipios y Provincias
FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias
FLEXIPAGO: Pago Flexible.
GDEMA: Gestión de Documentos Electrónicos
GESCON: Sistema de Gestión del Conocimiento.
GESTRISAM: Gestión Tributaria y otros Servicios del ayuntamiento de Málaga.
GESTRISO: Aplicación informática interna para la gestión de la calidad.
GI: Grupos de Interés
GMU: Gerencia Municipal de Urbanismo
GOB: Gobierno
GRI: Global Reporting Initiative.
GxO: Gestión por Objetivos
IAE: Impuesto sobre Actividades Económicas
IBI: Impuesto sobre Bienes Inmuebles
ICIO: Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras
IEA: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
IFS: Inversiones Financieramente Sostenibles.
IIVTNU: Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana
IMFE: Instituto Municipal para la Formación y el Empleo
INC: Instituto Nacional del Consumo
INE: Instituto Nacional de Estadística
INFOFLASH: Notas informativas del enfoque de liderazgo y a todas las personas de la organización.
IPC: Índice de Precios al Consumo
ISO: International Standard Organization
IVTM: Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica
JOMCAL: Jornadas de Modernización y Calidad.
LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal
MCE: Modelo de Costes Estándar.
ME: Marco Estratégico.
MERSO: Marco Estratégico de Responsabilidad Social
MSSSI: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
NNTT: Nuevas Tecnologías
O. A: Organismo Autónomo
OMAC: Oficina Municipal de Atención a la Ciudadanía
ONU: Organización de la Naciones Unidas
ORG: Organización.
ORVE: Oficina de Registro Virtual.
OTA: Observatorio Tributario Andaluz.
PAC MIDO: Plan de Acción en Calidad para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo
PAC: Plan de Acción en Calidad
PATRICA: Participación en los Tributos de las Comunidades Autónomas
PCCI: Plan de Comunicación y Coordinación Interna
PCE: Subdirección de Presupuestos, Control y Estudios.

PCL: Procedimiento de Comprobación Limitada
PD: Plan de Dirección
PDA: Agenda Electrónica Personal (Personal Digital Assistant)
PDF: Tipo de formato de documento (Portable Document Format)
PECI: Plan Estratégico de Comunicación Integral.
PET: Polyethylene Terephthalate (Tereftalato de Polietileno): Plástico utilizado en botellas.
PIB: Producto Interior Bruto
PIC: Puntos de Información Catastral
PICA: Participación en los Ingresos de las Comunidades Autónomas
PIE: Participación en los Ingresos del Estado
PIN: Plan de Innovación.
Pro@: Proyecto Municipal para la Implantación de Procedimientos de Administración Electrónica
PT y FP: Política Territorial y Función Pública.
QMATIC: Gestión de Colas Informatizada.
QR: Quick Response Code.
QSTF: Quality System Task Force. (Formulario)
QyS: Quejas y Sugerencias
R. SOCIAL: Responsabilidad social
R.S: Responsabilidad Social
REA: Reclamación Económico Administrativa
REDER: Resultados-Enfoque-Despliegue-Evaluación-Revisión
RPT: Relación de Puestos de Trabajo
RRHH: Recursos Humanos
RSC: Responsabilidad Social Corporativa
SAC: Servicio Al Cliente.
SAIC: Servicio de Atención Integral al Ciudadano
SEGA: Base de Datos de inspección catastral
SERVPERF: Service Performance (Herramienta de medición de la Calidad del Servicio)
SERVQUAL: Service Quality (Instrumento para evaluar la calidad de servicio)
SGC: Sistema de Gestión de la Calidad.
SICER: Sistema de Identificación y Control de Envíos Registrados
SIGA: Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad
SIGCA: Cartografía Catastral Digital
SIGECA: Sistema de Información Geográfica Catastral
SIMAD: Simplificación Administrativa
Sms: Mensaje de texto (Short Message Service)
SOLIDUS: Gestión Telefónica Avanzada.
SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.
SSD: Servicio de Verificación de Datos. (Programa estadístico de informático).
TEA: Tribunal Económico administrativo
TEV: Tasa por Entrada y Salida de Vehículos
TIA: Base de datos para la tramitación de expedientes sancionadores en actividades de ocio
TICs: Tecnologías de la Información y Comunicación.
TPC: Tendencias Positivas Continuas.
UMA: Universidad de Málaga
VBA: Visual Basic para Aplicaciones de Microsoft.



**Ciudad
de Málaga**

Área de Economía
y Hacienda



Gestión Tributaria
Organismo Autónomo

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

Subdirección de Presupuestos, Control y Estudios
Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios

gestrisamcalidad@malaga.eu 951927326

Av. Sor Teresa Prat, 17, módulo 1, 3ª planta. 29003, Málaga. España