



Gestión Tributaria
Organismo Autónomo



Memoria EFQM

memoria



ÍNDICE



0. presentación



1. Liderazgo 1



2. Estrategia 10



3. Personas 18



4. Alianzas y Recursos 25



5. Procesos y Servicios 33



6. Resultados en los Clientes 41



7. Resultados en las Personas 50



8. Resultados en la Sociedad 60



9. Resultados Clave 67

Anexo de acrónimos

PRESENTACIÓN



Nuestras instalaciones. Foto de Alfonso. Técnico de grado medio de Gestrisam

Denominación de la organización: Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios del Ayuntamiento de Málaga (conocida por el acrónimo GESTRISAM).

Gestrisam es un Organismo Autónomo del Excelentísimo Ayuntamiento de la ciudad de Málaga, capital de la provincia del mismo nombre y de la Costa del Sol, Andalucía, España. Abierta al mediterráneo, cuenta con una población empadronada superior a 500.000 habitantes y una amplia población flotante. La economía del municipio es una de las más dinámicas de la región y está basada en el sector terciario (servicios), contando con una importante oferta cultural.



En el año 1990 se constituyó la Empresa Municipal de Recaudación, S.A. (REMASA) de capital íntegramente municipal, para colaborar en la Recaudación Tributaria, que hasta ese momento realizaba el Ayuntamiento de Málaga en forma de gestión directa. En 1994 se transformó en Gestión Tributaria, Sociedad Anónima Municipal (GESTRISAM). La eficiencia y los buenos resultados alcanzados propiciaron que sus competencias se ampliaran a la Gestión e Inspección Tributaria, en un principio, y posteriormente al Padrón Municipal de Habitantes, constituyéndose en el año 2006 como Organismo Autónomo de Gestión Tributaria y Otros Servicios Del Ayuntamiento de Málaga (una redenominación que le permitió mantener el acrónimo, imagen de marca), responsable de la gestión, inspección y recaudación de los tributos municipales y otros ingresos de derecho público así como de la gestión del Padrón de Habitantes de Málaga.

Gestión, Recaudación e Inspección de ingresos de derecho público

Gestión del Padrón Municipal de Habitantes

Integrado en la estructura organizativa del Ayuntamiento de Málaga, el organismo participa en la provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio y presta su servicio en base a las normas vigentes en cada momento y a las expectativas de la ciudadanía.

La Política y Estrategia de gestrisam están fundamentadas 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, y se basan en la Misión, Visión y Política de Calidad, definidas y difundidas a todo el personal, a la ciudadanía y principales grupos de interés.

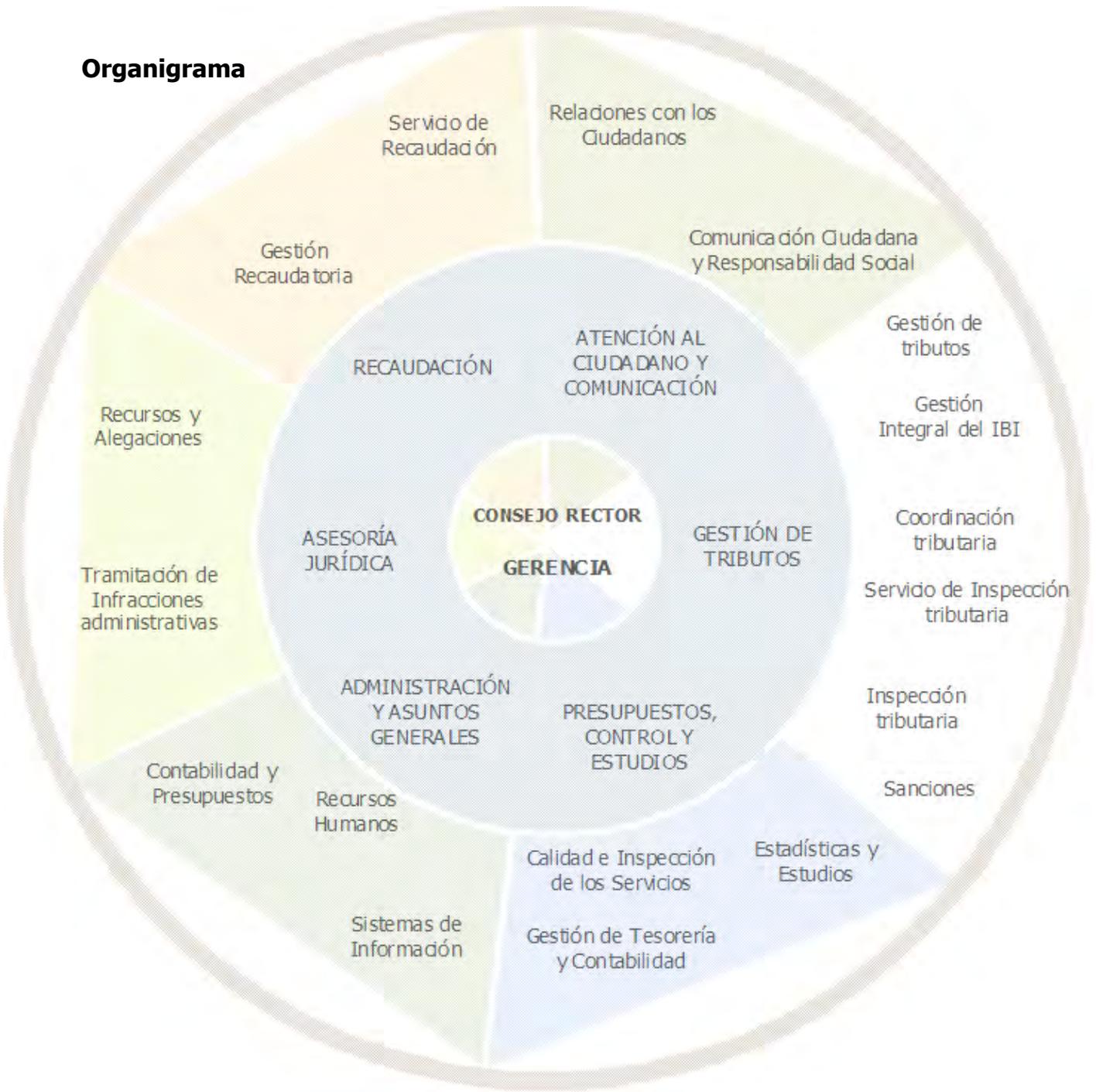
Gestrisam gestiona por procesos y por objetivos, disponiendo de un completo Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión, que le ayudan a controlar la prestación de sus servicios. Gestrisam obtiene información periódica de la ciudadanía a través de asociaciones y grupos de opinión para poder equilibrar su servicio con las expectativas y participación de la sociedad a la que se debe.

Gestrisam tiene certificado por AENOR su Sistema de Gestión desde 2004 conforme a la norma ISO 9001 con alcance completo a todas sus actividades, personas y ubicaciones.

En 2008 la Agencia de Evaluación y Calidad (AEVAL) del Gobierno de España certificó su nivel excelencia con el sello bronce +300. También es la primera administración con su Carta de Servicios Certificada por la referida Agencia, desde 2011.

Gestrisam aplica el modelo europeo de excelencia (EFQM), habiendo obtenido 594 puntos en su autoevaluación de 2014, 540 puntos en la 2012 y +400 en los premios a la excelencia 2011, además ha obtenido prestigioso reconocimiento en su dilatado camino como el accesit Premio Ciudadanía o el primer premio municipal a las mejores prácticas de simplificación.

Organigrama



Resumen (alfabético) de las principales Buenas Prácticas implantadas

Aplicación del Marco Estratégico de Responsabilidad Social

Aplicación del Modelo EFQM

Atención Integral a la Ciudadanía

Buenas prácticas medioambientales

Carta de Servicio

Comité de expertos

Comunicación vía mensajes sms

Cuadro de Mando SIGA

Elaboración participativa de ordenanzas fiscales

Emisión de comunicaciones agrupadas

Encuentros Cívicos Tributarios

Encuesta de Satisfacción Interna

Encuesta Observatorio

Evaluación de la Satisfacción del Ciudadano

Flexipago

Gestión de notificaciones

Gestión del conocimiento GESCON

Gestión Integral de Quejas y Sugerencias

Gestión por Objetivos

Grupo de mejora lenguaje igualitario

Innovaciones en la gestión de bajas

Integración de la gestión de Cartas de Servicio con el Sistema de Gestión y modelo EFQM

Mapa Estratégico

Normalización de la gestión de las sanciones de tráfico

Pago de multas con descuento mediante ingreso en cuenta o transferencia

PDA's para denuncias de infracciones de tráfico

Protocolo de Coordinación y Comunicación Interna

Simplificación Administrativa de trámites al ciudadano

Sistema de Gestión GESTRISO

Sistema de Planificación integrado

Tramitación electrónica - proyecto Pro@

Trámites telefónicos y por email

CATÁLOGO DE ENFOQUES DE GESTRISAM

Enfoque	¿Incluido en el Marco Estratégico?	Programa Estratégico asociado (1)	Detectado y fundamentado en	Principal criterio EFQM	Criterios Agentes relacionados
Gestión por procesos. ISO 9001:2008		1,3,5	Autoevaluaciones EFQM	5	1,2,3,4,5
Gestión por objetivos		3,5	Comité de Dirección, ESI (Encuesta de Satisfacción Interna)	5	1,2,3,4,5
Satisfacción de los Grupos de Interés, anticiparnos	X	1,5	Comité de Calidad, Autoevaluaciones EFQM	5,4,2,3	1,2,3,4,5
Servicio excelente a los usuarios y ciudadanía	X	1	Encuestas, Comité de Calidad, Autoevaluaciones EFQM	5	1,2,3,4,5
Mejora de los Servicios	X	1,3	Encuestas, Auditorias	3,5	1,2,3,4,5
Simplificación Administrativa (Plan SIMAD)		1,2,3,5	Encuestas, Directivas europeas	5,4	1,2,3,4,5
Eficiencia y austeridad (plan especial)		3,5	Entorno económico y legal, Comité de Dirección	4	1,2,3,4,5
Control Interno y transparencia	X	3,5	Autoevaluaciones EFQM, Entorno económico y legal	5,1	1,2,3,4,5
Uso intensivo de la informática y tecnología	X	2	Comité de Dirección	4	1,2,4
Comunicación y Coordinación		3,4,5	ESI (Encuesta de Satisfacción Interna), Autoevaluaciones EFQM	3,4,5	1,2,3,4,5
Luchar contra el fraude fiscal		1,3	Entorno Económico y Social, Comité de Dirección	1,5	1,2,4,5
Actitud REDER		1,2,3,4,5	Autoevaluaciones EFQM	2,1,3	1,2,3,4,5
Liderazgo participativo		4	Autoevaluaciones EFQM	1	1,3
Participación ciudadana.		1,5	Autoevaluaciones EFQM, Comité de Dirección	5	1,2,5
Buenas prácticas medioambientales	X	5	MERSO (Marco Estratégico de Responsabilidad Social)	4	1,2,3,4
Comité Social		5	MERSO (Marco Estratégico de Responsabilidad Social)	1	1,2,3
Gestión de las Alianzas		3,5	Autoevaluaciones EFQM, Comité de Dirección	4	1,2,4
Compararnos		3,5	Autoevaluaciones EFQM, Comité de Dirección	2	1,2,3,4,5
Difundir nuestras mejores prácticas		5	Autoevaluaciones EFQM, Comité de Dirección y de Calidad	1	1,2,4
Planificación estratégica integrada		1,3,5	Autoevaluaciones EFQM, Comité de Dirección	2	2,4,5
Poner en valor a las personas	X	4	ESI (Encuesta de Satisfacción Interna), Autoevaluaciones EFQM	3	1,3
Los líderes como modelo de referencia		4,5	Autoevaluaciones EFQM	1	1,3
Evaluación del liderazgo		4	Autoevaluaciones EFQM	1	1

(1) PLAN DE DIRECCIÓN 2012-2015

PROGRAMA 1 : Orientación a la ciudadanía y calidad de nuestros servicios

PROGRAMA 2 : Aplicación de las nuevas tecnologías

PROGRAMA 3 : Organización eficiente y moderna

PROGRAMA 4 : Profesionalizar el capital humano

PROGRAMA 5 : Organización de referencia

I. LIDERAZGO



Contrafuertes. Foto de Eloy, Técnico auxiliar de Gestrisam

1a. Los líderes desarrollan la misión, visión y valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia

ED Los líderes en Gestrisam se reconocen en la estructura funcional como: Gerente, 6 Subdirectores, 17 jefes de departamento, sección o servicio y 25 Jefes de Negociado. Es lo que también se denomina equipo directivo. Gestrisam también cuenta con líderes naturales en cualquier nivel funcional que son potenciados a través de los enfoques de liderazgo participativo, responsabilidad social, comunicación, grupos de mejora y de trabajo en equipo (ver catálogo de enfoques en la presentación). Estos líderes naturales se determinan por los funcionales -en base a sus capacidades y rendimiento- para su participación activa en Grupos de Mejora y de Trabajo, y en otros órganos, comisiones y comités dentro de la organización.

Marco Estratégico:

MISIÓN: Gestión, inspección y recaudación de los tributos municipales y de otros ingresos de derecho público, así como de la gestión del padrón de habitantes de Málaga. Prestando un servicio en base a las normas vigentes en cada momento y a las expectativas de la ciudadanía, promoviendo y facilitándoles la realización de los trámites requeridos en materia tributaria y de empadronamiento.
Provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio de Málaga en beneficio de la ciudadanía.

VISIÓN: Ser reconocida por la ciudadanía de Málaga como una organización eficaz, moderna y activa, que lleva a cabo su Misión con calidad, fruto de su afán de mejora continua y de su apuesta decidida por el uso de las nuevas tecnologías.
Ser una organización de referencia a nivel nacional por la gestión que realiza de los servicios municipales que tiene encomendados.

VALORES COMPARTIDOS:

Servicio a la ciudadanía. Conocer y satisfacer sus necesidades y expectativas, y orientar toda la organización al buen desarrollo de los procesos y a la calidad del servicio que prestamos.

Confidencialidad. Garantizar la confidencialidad de los datos de la ciudadanía y el respeto a su intimidad.

Legalidad. Cumplir los requisitos legales y reglamentarios que resulten de aplicación en cada caso, incluidos los medioambientales.

Comportamiento ético. Fomentar una conducta ética, el respeto a las personas y al medioambiente.

Mejora continua. Procurar una mejora continua de la eficacia, eficiencia y del valor añadido de nuestros procesos y servicios, aprovechando las oportunidades que ofrecen los Sistemas de Gestión, la aplicación del modelo EFQM y las nuevas tecnologías.

Personas. El personal de Gestión Tributaria constituye su principal activo, y en este sentido se procurará su satisfacción y motivación a través de su desarrollo humano y profesional, con un estilo de dirección de liderazgo que promueva la formación continua, el trabajo en equipo y el buen ambiente de trabajo.

Respeto al medioambiente. Controlar el impacto ambiental de nuestra actividad, fomentando la optimización de los consumos y gestionando adecuadamente los residuos mediante buenas prácticas de reciclado y eliminación, esforzándonos por prevenir la contaminación. Sensibilizar al personal y ciudadanía en colaborar en los aspectos y objetivos medioambientales.

El equipo directivo es el responsable de la definición, desarrollo, despliegue y comunicación de la orientación estratégica de la organización, que se cimienta en nuestro marco estratégico, que se transmite apoyándose en el Protocolo de Comunicación Interna (Circular 34) que determina las 4 W (Qué, Cómo, Cuándo y Quién) donde los líderes se encargan de garantizar su despliegue y eficacia.

Ampliando la Visión al plano internacional los líderes de Gestrisam también se aseguran de que los planteamientos realizados cumplan los principios de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública a través de la alineación del Marco estratégico de Gestrisam con sus principios, desarrollando los 9 ejes de la Carta a través de los Enfoques y Plan de Dirección (ver Catálogo en la presentación) e implementando las acciones e instrumentos recomendados según se evidenciará en esta memoria (Dirección Estratégica, prospección y participación ciudadana, modelo EFQM, Gestión por Procesos, Cartas de Servicios, Atención Integral, Quejas y Sugerencias, ISO 9001, etc.).

D La definición del marco estratégico de Gestrisam está sistematizado según el proceso, **G3.A Plan de Dirección**, donde se incluye la participación activa de todos los líderes, tanto en su planteamiento como en su sistemática de revisión y perfeccionamiento. Se define teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés (ver 2a) y comunica sistemáticamente a ellos. Por ejemplo, al grupo de interés "personas" se realiza mediante correos electrónicos, carteles en cada entrada y en emplazamientos clave, GESTRISO, Web y mediante la comunicación activa de los líderes. En la formación a los nuevas personas, el marco estratégico también es parte fundamental del Manual de Bienvenida.

ERP El marco estratégico se revisa continuamente y formalmente al menos una vez al año por el **Comité de Calidad**, constituido por 1 representante de cada subdirección. También es uno de los items incluidos

en las Encuestas de Satisfacción Interna que se realizan periódicamente a todas las personas para evaluar así su validez y grado de penetración en la cultura de organización, sirviendo de información de entrada en su revisión y habiendo propiciado varios cambios, como la inclusión de valores medioambientales o la redacción en lenguaje igualitario. En la actualidad está en vigor la versión 04 del marco estratégico, lo que significa que ha habido cinco perfeccionamientos en los ciclos anuales de aprendizaje desde 2004.

ED Los líderes de Gestrisam Estimulan y garantizan el comportamiento ético de las personas impulsando las actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa e implicando a todos en su desarrollo, como se evidencia en el **Comité Social** o en las numerosas aportaciones de las personas en el Plan de Responsabilidad Social, implicándose personalmente, fomentando la participación de las personas y asumiendo que son un modelo de referencia en la organización. Mediante el enfoque de “Liderazgo Participativo” los líderes estimulan y animan la asunción de responsabilidades de todas las personas de la organización.

D Este liderazgo participativo implica ser accesibles, escuchar de forma activa y dar respuesta a todas las personas que forman parte de Gestrisam, habiéndose creado numerosos mecanismos que lo garanticen, como la sistemática de reuniones, la “Línea Directa con la Dirección”, el Sistema de Quejas y Sugerencias del Empleado o el proceso “**Acciones de Mejora**” con más de 400 aportaciones.

Los líderes promueven los valores estratégicos y actúan como modelo de referencia interna y externa en sus propios comportamientos, desarrollando actuaciones concretas que mantienen y mejoran la buena reputación de Gestrisam tanto en el ámbito externo como interno. Externamente, destacamos la elaboración de la **Carta de Servicios** -única con la certificación de la AEVAL- que despliega el valor de Servicio a la Ciudadanía y también la adhesión de Gestrisam al Pacto Mundial que despliega el valor de Comportamiento Ético. También participan periódicamente en encuentros y jornadas en las que exponen y comparten nuestra experiencia en diversos ámbitos como fiscalidad ambiental, eficiencia del gasto público o la Cooperación Transfronteriza. Internamente destacan el desarrollo del **Plan de Responsabilidad Social** Corporativa, el “**Comité Social**” y la promoción entre todas las personas de la **adhesión formal al marco estratégico** cuya firma conlleva el compromiso a respetarlo, impulsarlo y asumirlo como propio.



Los líderes de Gestrisam identifican los factores internos y externos que impulsan el cambio en la organización para gestionar de manera eficaz el cambio y anticipan las necesidades de liderazgo en aquellos que lo requieren, como por ejemplo se hizo en cambios organizativos derivados de la nueva normativa en la gestión de sanciones o anteriormente en la reestructuración de la atención al ciudadano que mereció el Accésit del **Premio Ciudadanía** 2010.

Los líderes desarrollan El *Marco Estratégico* a través del **Mapa Estratégico** en el que se fijan los principales *objetivos* y los 5 *programas* que componen el *Plan de Dirección* cuatrienal concretado en los *planes de actuaciones* donde se planifican las medidas y actuaciones, plazos, responsables e indicadores asociados. Estas actuaciones se despliegan a través de nuestros procesos, controlados adicionalmente por 150 indicadores relevantes que constituyen el **Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad (SIGA)**, que constituye la base de nuestro **Sistema de Gestión por Objetivos** que afecta a las retribuciones de toda la plantilla.

De esta forma, los líderes de Gestrisam logran de forma eficaz unir a las personas para compartir y hacer realidad el marco estratégico y los objetivos de la organización.

ERP Este modelo de comportamiento es evaluado periódicamente desde 2009 en la **Encuesta de Satisfacción Interna**, especialmente en su dimensión específica “Liderazgo”, que permite evaluar



directamente su eficacia, y desde 2004 en las autoevaluaciones periódicas conforme al modelo EFQM. La "evaluación del liderazgo" revisa los aspectos que Gestrisam considera relevantes hacia sus líderes. Esta sistemática de evaluación cuenta con cinco ciclos de aprendizaje y mejora.

También se evalúa indirectamente la eficacia del liderazgo mediante el análisis de los resultados de los indicadores de Gestión, así como el grado de cumplimiento y contribución a los objetivos estratégicos fijados mediante la evaluación anual del Plan de Actuaciones (Ver2).

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
DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Satisfacción con la autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de autonomía
COMUNICACIÓN	Satisfacción con la comunicación ascendente y descendente.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente y descendente • canales de comunicación
COMPROMISO Y PERTENENCIA	Identificación con los objetivos de la organización. Integración y entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración

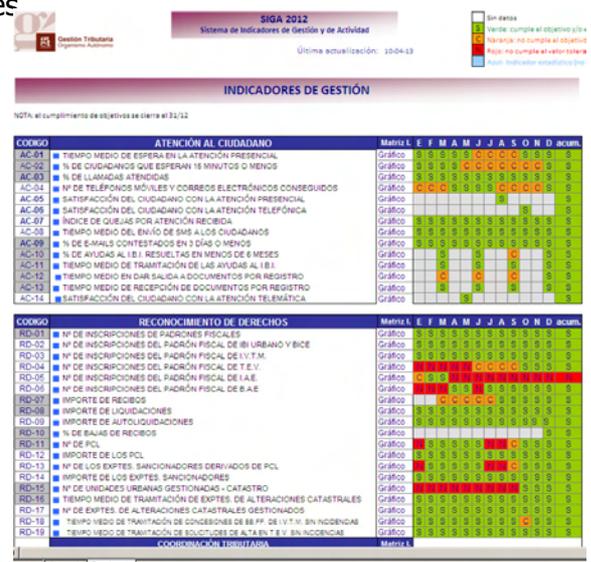
1b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan la mejora del sistema de gestión de la organización y su rendimiento

ED Gracias al impulso de nuestros líderes hemos construido un camino sólido de mejora, cuya base es la implantación desde el 2.002 de la gestión por procesos, que ha evolucionado hacia un **Sistema de Gestión**, certificado ISO 9001:2008 con alcance completo. En este Sistema se han diseñado, definido e identificado los procesos clave para la organización y para los grupos de interés (ver 2d), estando controlado por 157 indicadores relevantes integrados en un **Cuadro de Mando Integral (CMI)** soportado en una plataforma web de desarrollo propio denominada SIGA (Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad) que favorece el eficaz seguimiento por los líderes de la prestación del servicio, su mejora y la corrección a tiempo de posibles desviaciones.

SIGA ha avanzado desde 2009 hacia la Gestión por Objetivos, con un sistema de reconocimiento económico para el personal basado en indicadores que mide y favorece la productividad, permitiendo la priorización de objetivos a medio plazo alineados con la planificación a largo, gestionando la Visión de Gestrisam, y por tanto las expectativas de los grupos de interés



Mapa de Procesos de Gestrisam en GESTRISO



Evolución de algunos indicadores en SIGA – vista desplegada

D Los líderes participan activamente en la implantación, desarrollo y mejora del Sistema de Gestión, garantizando un gobierno eficaz y el despliegue de la estrategia. Todos los procesos e indicadores tienen un propietario que aplica la sistemática de seguimiento establecida. Desde 2007, los propietarios de los

procesos son las personas Jefe del Departamento encargado de su ejecución , ya que a partir de dicho año se modificó la estructura funcional de Gestrisam para hacerla coincidir con los macroprocesos definidos.

Los líderes diseñan y adaptan la estructura de la organización para desarrollar la estrategia y apoyar el logro de objetivos adaptándola a los cambios. Para responder con agilidad, entender futuros escenarios y gestionar eficazmente los riesgos, los líderes han identificado nuestra propuesta de valor (5c), los fenómenos, internos y externos que impulsan el cambio en la organización (motores del cambio) (2a), nuestras competencias clave (2c) o los grupos de interés (2a), analizando también otros factores internos y externos relevantes mediante **DAFOs** que fundamentan la elaboración de los Planes de Dirección que establecen las prioridades a largo plazo mientras que los Planes de Actuaciones y la Gestión por Objetivos las fijan en el medio y corto plazo.

Estos mecanismos utilizados para entender futuros escenarios permite a los líderes proporcionar a la organización niveles de flexibilidad necesarios ante los cambios dando confianza a los grupos de interés.

ERP Se realiza la revisión y perfeccionamiento del Sistema de Gestión a través de la sistemática de reuniones del Comité de Calidad, del resultado de las auditorías externas e internas, de las Inspecciones de Servicios y las Autoevaluaciones EFQM. Este proceso de aprendizaje fue mejorado, por ejemplo, al cambiar la composición del Comité de Calidad incluyendo una representación de todas las áreas de la organización. Esta sistemática de revisión y evaluación ayuda a los líderes a entender y desarrollar las capacidades organizativas impulsando las ventajas competitivas de la organización.

El seguimiento del Sistema de Gestión y la evaluación de resultados se lleva a cabo con el Sistema de Indicadores de Gestión y Actividad (**SIGA**) que permite a los líderes disponer de información cuantitativa completa, representativa y estable para el control de los procesos, toma de decisiones y mejora continua.

INDICADORES DE RENDIMIENTO			
Tipos de indicadores	Área	Nº	Cómo se analiza
Indicadores de proceso	Todas	145	Seguimientos y análisis mensuales de SIGA-Revisión por la Dirección-Comité de Calidad
Indicadores de resultados clave	Todas	12 grupos	Informes mensuales- anuales- memoria-Comités de Dirección - Seguimientos y análisis mensuales de SIGA
Indicadores de clientes-ciudadanos	Relaciones con los ciudadanos	14	Seguimientos y análisis mensuales de SIGA-Análisis e informes de encuestas y estudios-Revisión por la Dirección-Comité de Calidad-Comité de Dirección
Indicadores de Personas	RRHH	5	Seguimientos y análisis mensuales de SIGA- Análisis e informes de encuestas-Revisión por la Dirección-Comité de Calidad-Comité de Dirección

Gracias a **SIGA** los líderes evalúan sistemáticamente la eficacia y eficiencia de nuestro Sistema de Gestión mediante la comparación con los objetivos fijados y controlando las posibles desviaciones que se documentan en acciones correctivas en el caso de que superen los valores preestablecidos como tolerables.

Hemos identificado en los procesos más relevantes de nuestro sistema la información fundamental que nos permite interpretar su rendimiento actual y futuro, que fundamenta la toma de decisiones.

INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE		
Proceso Clave	Información utilizada	Cómo evaluamos el rendimiento
Atención al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> •Tiempos medios, nº de llamadas, nº de quejas •Satisfacción ciudadanos atención presencial •Satisfacción ciudadanos atención telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis de encuestas de satisfacción •Análisis de Quejas y sugerencias •Auditorías •Análisis de indicadores •Inspecciones de los servicios
Reconocimientos de derechos	<ul style="list-style-type: none"> •Nº de inscripciones, importes, tiempos medios de tramitación 	
Inspección	<ul style="list-style-type: none"> •Importe contraído, tiempos medios, incidencias en actas, alegaciones 	
Gestión de cobro en periodo voluntario	<ul style="list-style-type: none"> •Importe recaudación recibos, porcentajes de cobro, domiciliaciones, liquidaciones de inspección 	
Gestión de cobro en periodo ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> •Importe pendiente de cobro, porcentaje de cobro, fallidos, embargos 	
Padrón de habitantes	<ul style="list-style-type: none"> •Tiempos medios de tramitación de inscripciones, informes solicitados, expedientes de REAS y otros indicadores de tiempos de tramitación 	
Gestión de sanciones	<ul style="list-style-type: none"> •Importes contraídos, tiempos medios, alegaciones 	



Entre las muchas mejoras consecuencia del perfeccionamiento de los procesos clave, destaca la implantación de la **Atención Integral Personalizada** al ciudadano en todos su ámbitos: presencial, telefónico y telemático, teniendo en cuenta las expectativas de nuestros grupos de interés para añadir valor a nuestros servicios. Otra de las mejoras introducidas por los líderes es la identificación de los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización: “motores del cambio” (Ver 2a).

Cómo se describe en el próximo subcriterio y en el 1e, los líderes son transparentes y responden de su actuación ante sus grupos de interés, a quienes implican para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.

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

E Los líderes entienden, anticipan y dan respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, procurando su satisfacción, mediante actuaciones como el establecimiento de protocolos de comunicación específicos, reuniones periódicas de seguimiento o una encuestas de expectativas-percepción cuyos resultados se tienen en cuenta para la elaboración de nuestras políticas y su evaluación.

RELACIONES DE LOS LÍDERES CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS				Despliegue
Grupo	Subgrupos	Temas de interés	Líderes implicados	D Actuaciones desarrolladas
Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> •Consejo Rector •Junta de Gobierno Local •Delegación de Economía y Hacienda •Corporación 	Eficiencia en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> •Gerencia •Comité de Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> •Reuniones periódicas •Encuestas •Grupos de mejora
Cientes /Ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> •Ciudadano/Contribuyente/Beneficiario •Gestores/Asesores 	Facilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Jefaturas de la Subdirección de Atención al Ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> •Atención directa •Campañas •Encuestas
Aliados	<ul style="list-style-type: none"> •Entidades Financieras •Otras Administraciones Públicas •Centro Municipal de Informática •Otras Áreas municipales •Proveedores •Colegios profesionales 	Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> •Gerente •Subdirectores •Jefes de Departamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Reuniones periódicas •Convenios de colaboración •Grupos de mejora •Encuestas
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> •Sociedad malagueña •Ámbito de Administración Local •Colectivos socio-económicos •Medios de Comunicación 	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> •Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> •Reuniones periódicas •Encuestas •Notas de prensa •Jornadas Cívico Tributarias •Difusión de información en web •Encuentros d Gestión Tributaria

Los líderes han definido los valores más relevantes para compartir en toda la cadena de valor: asignándolos a los grupos de interés.

VALORES COMPARTIDOS EN LA CADENA DE VALOR						Despliegue
Valor compartido	Grupo de interés relevante					D Ejemplos de implicación
	Ayuntamiento	Ciudadano	Personas	Aliados	Sociedad	
Eficiencia	X		X	X		Gestión por Objetivos, EFQM, ISO 9001
Medioambiente	X	X	X	X	X	Política medioambiental, buenas Prácticas
Seguridad e Higiene		X	X			Comité de Seguridad y Salud
Seguridad Información	X			X		Auditorías de seguridad
Responsabilidad Social	X	X	X	X	X	Plan de RSC
Accesibilidad	X			X		Aplicación de metodología DALCO
Ética	X		X	X		Medida “Ética del Servicio Público”
Confianza/Transparencia	X		X	X		Control Interno y transparencia

D Los líderes se implican activamente en la difusión y comunicación a la sociedad de nuestra gestión, experiencia, saber hacer y mejores prácticas desarrolladas, proporcionando información y siendo referentes para otras organizaciones similares con quienes intercambiamos conocimientos y experiencias, como se evidencia, por ejemplo, en la activa participación en el Foro de Ciudades Euro-Árabes o en los Cursos del Instituto Superior de Economía Local. Igualmente participan en actividades de asociaciones profesionales y organizaciones representativas como la FEMP, FAMP o la Cámara de Comercio, por citar algunas y que veremos en más profundidad en el subcriterio 4a. También actúan como modelo de referencia tratando de



desarrollar el reconocimiento público y la reputación del organismo, como vimos en el 1a. En este sentido, han identificado las potenciales áreas y procesos valorando oportunidades y tipos de alianza así como competencias clave para establecer alianzas que permitan generar valor para todas las partes interesadas así como favorecer su implicación para gestionar y responder eficazmente a los cambios (ver también 1e).

Se aseguran que los colaboradores de Gestrisam actúan de manera ética, responsable e íntegra, responden de su actuación y son transparentes en la información que facilitan a los grupos de interés:

TRANSPARENCIA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS			
Grupo de Interés	Qué esperan y qué comunicamos	Cómo comunicamos	
Cliente-Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre sus obligaciones y derechos accesible, comprensible, a tiempo y honesta. • Información sobre posibles beneficios y ayudas 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones y notificaciones personalizadas • Campañas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención directa presencial, telefónica y telemática
Cliente-Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre nuestra gestión veraz, fiable y a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Rector • Informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorias de gestión • Reuniones
Cliente interno-Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Información laboral accesible y clara • Información sobre la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Coordinación y Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Comunicaciones directas
Aliados	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre la colaboración que sea fluida y clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios y acuerdos • Reuniones de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones directas
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Información general sobre las actividades y servicios de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con colectivos, asociaciones, colegios profesionales ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros cívico tributarios • Campañas de comunicación

ED Los líderes animan a los grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad implicándoles en actuaciones que demuestren nuestro compromiso común en los distintos ámbitos del Marco Estratégico de Responsabilidad Social (ver 1e), Destacando en la perspectiva social los **Encuentros Cívico-Tributarios** que los líderes, en colaboración con otros grupos de interés, desarrollan en los centros educativos de la ciudad, creando conciencia social y comportamientos éticos en los miembros más jóvenes de la sociedad. O también la dotación de un Fondo Socio Cultural que se destina, a propuesta de los representantes de los trabajadores a colaborar con entidades y asociaciones benéficas. O los convenios de Colaboración con la Universidad para la investigación, desarrollo, innovación y formación y con la Asociación de Síndrome de Down para la inserción laboral de colectivos desfavorecidos, por ejemplo.

ERP Gestrisam revisa sistemáticamente la respuesta que se da a las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave así como los valores que comparte en la cadena de valor mediante el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes encuestas de satisfacción presencial y telefónica, encuestas de satisfacción interna, encuestas postservicio, estudios Ómnibus sobre la percepción de los servicios técnicos, satisfacción en los encuentros cívicos tributarios, encuestas a proveedores, etc.

En los Comité de Dirección y Comité de Calidad los líderes analizan estos resultados y proponen mejoras en base al aprendizaje. Igualmente se analizan los resultados de las auditorías y de las quejas y sugerencias recibidas, así como la información directa e indirecta recibida de la ciudadanía en la prestación de servicios de atención multicanal. Entre las mejoras y cambios llevados a cabo basadas en las expectativas y necesidades de los grupos de interés destacan , por ejemplo, los avances en la **participación ciudadana** para el diseño de las Ordenanzas, el desarrollo de grupos de trabajo multidisciplinares que permiten la cooperación y coordinación en áreas clave (con Entidades Financieras, Universidad, CEMI, etc.) o la creación en 2013 del **Comité de Expertos** formado por profesionales económicos y tributarios de reconocido prestigio en el ámbito académico, profesionales de diversas áreas colegiadas de la ciudad y representantes del mundo económico. Este Comité de Expertos permite ofrecer una mayor garantía de ética, responsabilidad y transparencia en la información ofrecida y compartida con todos los grupos de interés así como aumentar la eficiencia y colaborar en el crecimiento y desarrollo social de la ciudad.

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

ED Los líderes inspiran a las personas y crean una cultura de mejora, implicación y pertenencia, delegación y responsabilidad a través de herramientas diversas y procesos. Mantienen una política de información actualizada con las personas de la organización basada en el **Protocolo de Coordinación y Comunicación** implantado, determina qué, quién, cuándo y cómo comunicar, incluyendo por ejemplo la



comunicación de la Misión, Visión, Valores Compartidos y los objetivos estratégicos por los líderes a todas las personas de la organización, sirviendo de modelo de referencia, como se evidencia mediante su ejemplo de adhesión formal al marco estratégico de Gestrisam.

Los líderes utilizan desde 2.007 la información obtenida mediante la **Encuesta de Satisfacción Interna** para conocer, comprender y responder a las necesidades de todo el personal de la organización de manera general y segmentada (ver 7), desarrollando planes de acción en función de sus resultados. (ver 3)

Los líderes favorecen la implicación de todos para gestionar los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización (ver 1e). Apoyan que las personas desarrollen iniciativas y desarrollen su trabajo de forma autónoma, creativa e innovadora, habiendo diseñado e impulsado el proceso **Acciones de Mejora** por el que cualquier persona puede proponer innovaciones o correcciones, que en función de su análisis serán implantadas, gestionando su conocimiento mediante la publicación en **GESTRISO**.

Por el proceso **Acciones de Mejora** se han implantado ya más de 400 propuestas de empleados desde el año 2004. Adicionalmente se seleccionan por los líderes las mejores de su área presentándose a los **premios del "Programa de Productividad por Mejora de los Servicios"** fomentando el espíritu de excelencia a todos los niveles y reconociendo los esfuerzos personales y de grupo. Adicionalmente, se reconocen los esfuerzos y logros a individuos y equipos de todos los niveles mediante la utilización de los diferentes sistemas descritos en el subcriterio 3e, como es el programa de Productividad por Objetivos, apoyando así a las personas para que desarrollen iniciativas y apliquen su creatividad.

ERP Son múltiples las mejoras implantadas fruto de la revisión y perfeccionamiento sistemático realizado en el seno del Comité de Calidad, incluso en el propio enfoque, como lo demuestra el rediseño en 2.013 del Programa de Productividad por Propuestas de Mejoras de la calidad de los servicios, objetivando nuevos criterios, estableciendo baremos, ..., en definitiva, orientándolo más a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de una cultura de excelencia y emprendimiento entre las personas.

ED Los líderes apoyan la formación de equipos que deseen mejorar la organización y sus procesos a través de los denominados **Grupos de Mejora**, en el que participan personas seleccionadas por su experiencia y conocimiento en la materia a innovar, fomentando el trabajo en equipo y los vínculos profesionales entre todas las personas de la organización (ver 3d). Adicionalmente, los líderes promueven que las personas pongan su talento en valor, asumiendo responsabilidades, para lo que ha ayudado desde 2008 la implantación de la Gestión por Objetivos, que tiene asociado un estructurado programa de productividad variable en función de los resultados alcanzados, reconociendo los logros cuando se producen. Los grupos de mejora son desde 2003 una herramienta para aportar de manera sistemática soluciones a materias de especial complejidad y transversalidad, como son las tratadas en el grupo de trabajo de Bajas en 2.011 o en el de Domiciliaciones en 2013 o en el de Devoluciones..., constituidos por personas de las áreas afectadas e incluso de otras estructuras municipales, aliados u otros grupos de interés.

ERP Hemos mejorado la gestión y operativa de los grupos de mejora a través de la coordinación y comunicación entre departamentos y subdirecciones a partir de a) la información obtenida de las propuestas de acciones de mejora y b) de la solución a las dificultades detectadas en la atención a las quejas y sugerencias presentadas, como se evidencia en la puesta en marcha de nuevos grupos de trabajo en las emisiones de recibos y avisos de cargo en cuenta o en la realización de los inventarios de formatos y comunicaciones externas. También hemos evolucionado en el funcionamiento de los grupos de mejora desde el formato clásico de workshop al de auténtico grupo de trabajo multidisciplinar que usa la creatividad e innovación de sus miembros para mejorar, fomentando su autonomía. Todo ello mediante el análisis y aprendizaje desarrollado en el seno del mencionado Comité de Calidad.

E Nuestros líderes son conscientes de la importancia de aprender y responder rápidamente cuando es necesario por lo que hemos dotado a nuestra organización de una estructura flexible y permeable que permita los cambios incluso estructurales. Todo ello se consigue con lo que hemos denominado **"Actitud REDER"** la cual impregna las actuaciones y decisiones de las jefaturas y personas, en continuos ciclos de análisis, aprendizaje y mejora.

D Esta "actitud REDER" está extendida a la totalidad de los líderes y existen múltiples evidencias de su aplicación en numerosas actividades de aprendizaje: autoevaluaciones EFQM, auditorias, alianzas,

reconocimientos, benchmarking, Asesoramiento externo, análisis de resultados y del grado de cumplimiento del Plan de Dirección, Revisión por la Dirección etc.

ERP Por ello Gestrisam ha podido aprovechar desde 2006 como Organismo Autónomo la figura de "Agencia Tributaria" prevista por la Ley de Grandes Ciudades. También, anticipando la crisis, los líderes rediseñaron los procedimientos para adaptarnos al nuevo escenario económico con mayor flexibilidad y facilidades de pago y con el necesario refuerzo de la gestión ejecutiva. De igual manera, han impulsado la modificación de los procedimientos para adaptarlos a la tramitación electrónica y digitalización de documentos, siendo el área líder en el Ayuntamiento de Málaga en esta cuestión, al igual que en el ambicioso proyecto de **simplificación administrativa**, denominado **Plan SIMAD**, en el que reiteradamente Gestrisam obtiene premios municipales anuales en esta materia.

E Los líderes fomentan una cultura que impulsa las ideas innovadoras y creativas con el convencimiento de que la innovación y la creatividad surgen con mayor fuerza si se dota de las herramientas, metodologías y sistemas que ayuden a las personas a desarrollarlas, incluyendo las políticas, los sistemas de gestión, la información y el conocimiento que la organización pone a disposición de las personas.

D 22 líderes de Gestrisam participan activamente en los **Grupos de Innovación** promovidos por el Ayuntamiento de Málaga, co-liderando la creatividad a nivel municipal.

ED Detectar posibles áreas de mejora en la Igualdad de Oportunidades en la organización fue una de las conclusiones alcanzadas por los líderes de Gestrisam desde la evaluación de Responsabilidad Social Corporativa realizada en 2009 y un aspecto que se ha venido desarrollando desde entonces, cobrando especial impulso desde la creación del Comité de Igualdad en 2014. Gestrisam está acogida al **Protocolo de Igualdad** del Ayuntamiento de Málaga y es

parte de las 9 áreas municipales impulsoras del **Plan transversal de Igualdad**. Los líderes han participado en varios Seminarios de Igualdad como promotores e impulsores de la estrategia de igualdad en Gestrisam. El conocimiento adquirido a raíz de estos seminarios así como de los diagnósticos de RSC y de género ha permitido implantar mejoras como la utilización de un lenguaje igualitario en los documentos desde 2.009 o la inclusión de segmentación por género en todas las encuestas, ya que los aspectos básicos igualitarios y de diversidad, como pueden ser la igualdad de oportunidades en la selección, formación y promoción, ya se venían aplicando como principio de las relaciones laborales.

ERP Se ha realizó en 2011 el **Diagnóstico de Igualdad** de Gestrisam, que se repetirá en el primer trimestre de 2015, donde se analiza cualitativa y cuantitativamente las medidas de igualdad para detectar posibles brechas ocultas y diseñar acciones positivas que procedan, realizándose también una completa encuesta a todas las personas de la organización. El diagnóstico efectuado determinó que la igualdad en Gestrisam era una realidad si bien se detectaron oportunidades de mejora en las que hemos avanzado desde entonces.

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

E Anteriormente hemos expuesto las principales claves que facilitan que los líderes gestionen el cambio de manera eficaz, demostrando la flexibilidad de la organización para tomar decisiones basadas en hechos, fundadas y oportunas; describimos cómo los líderes habían identificado y entendido los "motores del cambio" (ver 1b); tenían en cuenta las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés implicados y habían introducido el novedoso enfoque de "actitud REDER" (1c) como elemento determinante para el aprendizaje continuo, evaluando los posibles impactos que sus decisiones pueden tener. Los líderes utilizan el Sistema de Gestión basado en procesos para gestionar el cambio de manera eficaz, estructurada e integrada a través de la planificación estratégica. Son flexibles, fundamentando sus decisiones en la información disponible procedente tanto del sistema de medición de los indicadores (SIGA), como de su experiencia y conocimiento o de los factores que hemos identificado como impulsores del cambio ya descritos. La fase de análisis y reflexión de la planificación estratégica integrada (ver 2) permite

Grupos de Innovación	Personas Gtsam
E-administración	3
Oficina sin papeles	4
Coordinación Interna	2
Análisis de valor	1
Atención al ciudadano	2
Modelos de análisis de los grupos de interés	2
Modelo de gestión municipal	3
Gestión del Conocimiento	2
Protocolo de comunicación externa	2
Evaluación de políticas públicas	1
TOTAL	22



comprender a los líderes aquellos fenómenos que impulsan al cambio orientando el desarrollo e implantación del Plan de Dirección que se desarrolla y concreta a través del Plan de actuaciones. En el proceso documentado "**Plan de Dirección**" por el que se formula la estrategia organizativa se prevé el despliegue de los objetivos estratégicos mediante el Plan de Actuaciones que recoge de manera estructurada por programas-medidas-actuaciones todos los proyectos planificados, concretando metas, plazos, responsables e indicadores que permiten su seguimiento.

D En la elaboración de dicho plan participan todas las personas, generando ideas creativas que son priorizadas en función de su "importancia", "coste" y "esfuerzo" por los líderes de forma ascendente hasta la aprobación final del Comité de Dirección y Gerencia, poniéndose en práctica posteriormente a través del desarrollo del Plan de Actuaciones. En el caso de proyectos que requieran un amplio despliegue de recursos, supongan especial dificultad, coste o esfuerzo, se realizan pruebas piloto que permiten evaluar mejor su conveniencia y viabilidad antes de su implantación completa, permitiendo perfeccionar los procesos asociados y anticipar los recursos necesarios para hacerlas realidad. Como ejemplo de estas pruebas piloto realizadas destacamos la realizada para la utilización de PDAs por la Policía Local para las denuncias por infracciones de tráfico que permiten la tramitación electrónica de las multas desde su origen; en este caso las pruebas realizadas durante un periodo de dos años permitieron perfeccionar el proceso, ahorrar costes y tiempo. Otro ejemplo: dado el alto coste de nuestras notificaciones al superar el millón anual, las pruebas suelen ser frecuentes para valorar la introducción y gestionar las constantes mejoras.

Los líderes han impulsado la adhesión a la metodología **MERSO**, "Marco Estratégico de Responsabilidad Social" elaborado por el Ayuntamiento de Málaga que ayuda a identificar y evaluar las prácticas de gestión. Consecuencia de dicha metodología ha sido la elaboración del **Plan de Responsabilidad Social Corporativa** de Gestrisam que se estructura en las perspectivas social, económica y medio-ambiental.

ERP El aprendizaje se realiza sistemáticamente mediante diferentes herramientas como el análisis y revisión del grado cumplimiento del Plan de Actuaciones y de la eficacia del Plan de Dirección, las Revisiones anuales por la dirección, Inspecciones de Servicios, Auditorías, Autoevaluaciones EFQM y revisiones planificadas de medidas (proyectos) con las consiguientes adaptaciones, ajustes y propuestas de mejora. Los líderes implican a los grupos de interés en introducir cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización buscando su apoyo y contribución, exponemos algunos ejemplos relevantes.

EJEMPLOS DE CAMBIOS EN LOS QUE CONTRIBUYEN LOS GRUPOS DE INTERÉS

Aprendizaje-Cambio realizado	Grupos de interés implicados		Año de Inicio
Revisión de Estatutos	• Cliente-Ayuntamiento	• Cliente interno	2013
FLEXIPAGO: programa que posibilita abonar en distintos plazos el pago del IBI sin recargo ni intereses.	• Cliente-Usuario • Cliente-Ayuntamiento	• Aliados (Entidades Financieras -CEMI)	2013
PLAN SIMAD de Simplificación Administrativa	• Cliente-Usuario	• Cliente interno	2012
Integración Cartas de Servicio con el Sistema de Gestión y EFQM	• Cliente interno	• Cliente-Usuario	2011

Y fomentan la introducción de nuevas formas de trabajar que ayuden a garantizar el éxito sostenido:

EJEMPLOS DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJAR

Metodología o actividad	Beneficios conseguidos
Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Reingeniería de procesos • Incorporación a un Sistema de Gestión certificado conforme a la norma ISO 9001:2008.
Gestión por Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia. • Alineación de objetivos personales y/o departamentales con objetivos estratégicos .
Sistema de Gestión integrado	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de sistemas de planificación estratégica, de gestión y operativa.
Cuadro de Mando SIGA	<ul style="list-style-type: none"> • Visión global y actual del estado de la organización. • Análisis y toma de decisiones basada en hechos para la mejora del desempeño. • Disminución de costes (recursos y tiempos).
Gestión del modelo organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Asunción de competencias propias, redefinición estructural y nuevo organigrama.
Agrupación de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atención integral a la ciudadanía, orientación a los procesos y eficiencia en la gestión .
Gestión de Alianzas externas	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información • Disminución de costes • Mejora del marco legal • Mejora de resultados
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación, clasificación y gestión del conocimiento generado en la Organización: • Portal Interno GESCON

2. ESTRATEGIA



La manquita. Foto de Rafael, Técnico auxiliar de Gestrisam



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

E Gestrisam viene identificando y segmentando sus grupos de interés desde 2003 y priorizándolos desde 2009, para anticiparse eficazmente a sus expectativas y satisfacerlas de manera equilibrada y razonable.

D Los **Grupos de Interés y sus segmentos relevantes** para Gestrisam son los siguientes:

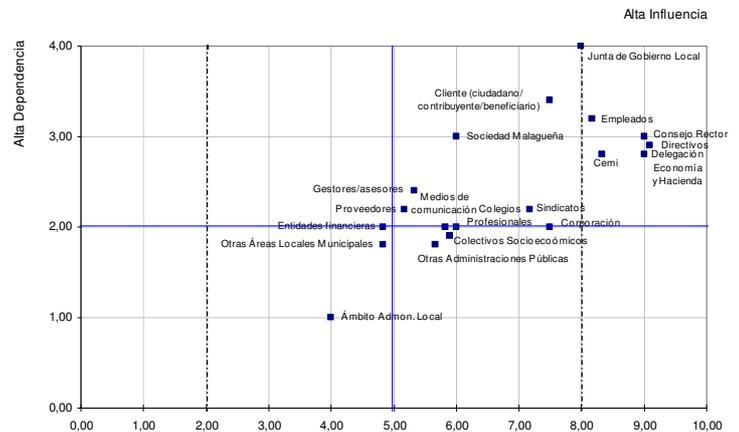
Grupo de Interés	Segmentos	
Cliente-Usuario	Ciudadano/Contribuyente/Beneficiario	Gestores/Asesores
Cliente-Patrón Ayuntamiento	Consejo Rector Delegación de Economía y Hacienda	Junta de Gobierno Local Corporación
Cliente interno-Personas	Directivos Empleados	Sindicatos Comité de Empresa
Aliados	Entidades Financieras CEMI Proveedores	Otras Administraciones Públicas Otras Áreas municipales Colegios profesionales
Sociedad	Sociedad malagueña Medios de comunicación	Colectivos socio-económicos Ámbito de Administración Local

Que se priorizan en función de dos variables: - Influencia: en qué medida el Grupo de Interés tiene poder, autoridad o valimiento para influir en la organización y - Dependencia: capacidad que tiene el Grupo de Interés de elegir otra alternativa a la ofrecida por la Organización.

ERP La identificación y segmentación inicial se realizó en 2003, contando con diez ciclos de revisión y perfeccionamiento realizados en la fase de análisis del Plan de Dirección y en los seguimientos anuales. Destacan varias innovaciones y perfeccionamientos introducidos como el comienzo de la sistemática de priorización en 2009 o las distintas estrategias hacia los segmentos en función de su prioridad desde 2011.

Dependencia de los Grupos de Interés de la Organización

Influencia de los Grupos de Interés en la Organización



	Influencia baja	Influencia alta
Dependencia alta	mantener	relevancia estratégica
Dependencia baja	vigilar	participación e información

E Una vez segmentados y priorizados los grupos de interés Gestrisam tiene sistematizada la recogida de información sobre sus necesidades y expectativas, atendiendo los posibles cambios que se puedan producir. Gestrisam dialoga con ellos e incorpora su "voz" a su estrategia según se define en el proceso "Plan de Dirección".

D La recogida sistemática de información y diálogo con todos los segmentos de los grupos de interés Gestrisam la sistematiza en una tabla de doble entrada, por ejemplo, esta es la fila de Entidades Financieras del grupo de interés "Aliados":

DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS – fila Entidades Financieras (EEFF) como ejemplo					
Oportunidades	Limitaciones potenciales	Temas de Interés Principales	Herramientas de Diálogo	Compromisos y objetivos	ERP Actuaciones
EEFF Renegociación Fusiones Mejora del servicio al ciudadano	Horarios de ventanilla de EEFF Interdependencia: Forman parte de servicio del OA	Mejorar servicio Captar y fidelizar clientes y recursos Domiciliaciones de pago- transmisión de datos	Dirección. Convenio. Reuniones	Tiempo de actualización de la BDF Mantenimiento de entidades colaboradoras Aumentar oficinas y horarios Convenios	Agilización gestión bancaria Cobro de recibos e impuestos Convenio de colaboración

ERP Este diálogo se revisa desde 2009 con cada Plan de Dirección con el fin de detectar cualquier cambio a incorporar en el desarrollo y revisión de la estrategia y políticas de apoyo de Gestrisam. En el subcriterio 1e hemos mencionado algunos ejemplos de aprendizaje consecuencia del diálogo con los grupos de interés, como la adaptación de la gestión de cobro de algunos impuestos como el IBI a la situación económica de la sociedad actual, la modificación de criterios y requisitos para la concesión de fraccionamientos/aplazamientos, la revisión de nuestros estatutos o la reducción de cargas administrativas a través del Plan SIMAD.

E Con cada Plan de Dirección -y sus revisiones- Gestrisam incorpora el análisis y previsión de los aspectos externos relevantes que pueden afectar a su actividad. Este análisis le permite anticiparse al impacto de los cambios que se producen en su entorno, incluidos los requisitos relevantes de obligado cumplimiento, y traducir los cambios identificados en potenciales escenarios futuros para la organización.

D En concreto, se intenta comprender y anticipar los factores que influyen en la sociedad y entorno, como los sociodemográficos, económicos, legales, políticos, medioambientales y tecnológicos, utilizando el análisis de los resultados de una amplia batería de indicadores y la información secundaria obtenida de fuentes como el INE, IEA, FEMP, AEAT, Banco de España, Cámara de Cuentas, etc. También tiene en cuenta las políticas públicas a través del análisis de los programas electorales de los distintos grupos políticos. Toda esta información se analiza con la metodología **DAFO** y se incluye en el Plan de Dirección.

Gestrisam tiene identificados los “**motores del cambio**”, es decir aquellos factores que podrían suponer cambios de escenarios futuros, motores que detecta con anticipación, analizando sus posibles efectos y aplicando a tiempo los cambios organizativos necesarios.

MOTORES DEL CAMBIO				
Motores Cambi	potenciales escenarios	Procesos	Mecanismos para detectarlos	ERP Evidencia de cambios aplicados
Legislación y normativa	•En competencias y procedimientos	Procesos operativos	•Seguimiento y actualización legislativa •Participación en foros (Jornadas, FEMP, FAMP)	•Simplificación administrativa: SIMAD •Creación de un nuevo departamento para gestión de nuevas sanciones
Contexto económico	•Reducción de ingresos •Flexibilidad y facilidades de pago	econocimiento e Derechos y ecaudación	•Seguimiento y análisis de datos económicos	•Nuevos plazos en el IBI •Flexibilización del Calendario Fiscal, de aplazamientos y fraccionamientos
Expectativas de los grupos de interés	•Modificación en la prestación de servicios	Procesos operativos	•Encuestas, grupos focales, quejas y sugerencias, trato directo	•Atención Integral Personalizada en nuevas instalaciones
Innovaciones tecnológicas	•Mejoras en accesibilidad y seguridad •Eficiencia en la gestión •Actualización de hardware y software	Todos	•Vigilancia tecnológica	•Nuevo aplicativo informático ALBA •Firma electrónica •SIGA
Innovaciones en la gestión	•Eficiencia en la gestión	Todos	•Aprendizaje y benchmarking	•Nuevo Mapa estratégico
Cambios políticos	•Nueva estrategia de gestión	Procesos operativos	•Programas electorales, acuerdos del Gobierno Local •Reuniones	•Plan de Dirección cuatrienal alineado con las legislaturas

La identificación de estos factores permite establecer prioridades asignando los recursos necesarios para llevar a cabo actividades de innovación y mejora.

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

E Como se describe en el subcriterio 1b y 4e, los principales indicadores de Gestrisam, incluidos los relacionados con la innovación y la creatividad, están integrados en un **Cuadro de Mando (CMI)** soportado en una aplicación informática (**SIGA**) de desarrollo interno que posibilita el seguimiento, control y análisis del rendimiento operativo del Sistema de Gestión implantado, el cual nos permite comprender nuestras capacidades y alcanzar los objetivos estratégicos.

A estos indicadores internos, se une la información de factores externos, como ya hemos descrito anteriormente, incluidos los económicos y demográficos, para los que se utilizan indicadores específicos relevantes.



Gestrisam considera a sus aliados como un elemento clave para la mejora de sus capacidades mediante el análisis de sus competencias y potencialidades, por lo que ha identificado aquellos procesos y/o áreas susceptibles de establecer alianzas y las competencias clave que deben poseer para complementar o mejorar las del organismo. Esta metodología se explica en el subcriterio 4a. De forma similar, gestrisam ha identificado las áreas y/o procesos susceptibles de aplicar nuevas tecnologías (ver 4d) y modelos de gestión determinando su impacto potencial en el rendimiento.

D En un constante proceso de mejora, Gestrisam identifica las tecnologías y modelos actuales y de futuro, valorando su impacto en los procesos, actividades, servicios o grupos de interés, en la siguiente tabla se seleccionan alguna de las más relevantes introducidas en los últimos diez años:

tecnología-modelo d gestión	Procesos	Impacto potencial ERP
•PDA's para denuncias de infracciones de tráfico	•Gestión de Multas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor control y acceso a la información • Mejora de la coordinación • Reducción de tiempos de tramitación • Reducción de consumo de papel • Automatizar la incorporación de la información al sistema
• Sistema de Información SIGA • Gestión por Objetivos	• 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
• Proceso informático de emisión de cartas agrupadas	• Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de costes y espacio • Reducción de tiempos de emisión • Reducción de consumo de papel
• Comunicación vía mensajes sms	• 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
• Nuevo aplicativo ALBA	• 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.

Mejorar el rendimiento de Gestrisam requiere avanzar en el uso de nuevas tecnologías y mantener una actitud abierta a los cambios. Las nuevas tecnologías forman parte del desarrollo de los servicios de Gestrisam, que colabora en la búsqueda compartida de nuevas soluciones tecnológicas, por ejemplo, participando activamente en las **Jornadas de Innovación** o en las de **Modernización y Calidad** en la Administración Local celebradas por el Ayuntamiento de Málaga y en la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) sobre intervención en calidad y modernización en nuestras administraciones en las que destacan la creatividad, innovación, intercambio, colaboración y apoyo compartidos.

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

APLICACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN		
Modelo Gestión	D Experiencia realizada	ERP Aprendizaje obtenido
Modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluaciones del Modelo EFQM 2004 (+200) 2008 (+300), 2012 (+500 puntos), 2015 (590 puntos) • Sello Oro +500 en 2015. Sello Bronce + 300 en 2008 • Planificación estratégica alineada con el modelo EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes 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 9001:2008 desde el año 2004. 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 2.011 (primera organización certificada de la administración local) 	<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

E Como desarrollo del enfoque “Compararnos” detallado en el **Inventario de Enfoques de Gestrisam** (ver presentación), se realizan diferentes actividades para compararse con organizaciones de referencia que permiten identificar áreas o elementos de mejora actuales y potenciales.

ACTIVIDADES DE BENCHMARKING		
D Actividad de comparación	Organizaciones de comparación	ERP Aprendizaje (ejemplos)
Comité de Expertos	Otros Municipios	<ul style="list-style-type: none"> Comparativa del marco de tributación
Participación en Foros intermunicipales FEMP...	Entes Locales	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación y análisis de actuaciones y propuestas de áreas y departamentos municipales
Memorias de otras entidades locales	Entidades Públicas locales, autonómicas y estatales.	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Análisis comparativo en atención al público, carta de servicio, sistemas de gestión, encuestas quejas y sugerencias
Visitas a organizaciones con sistemas de atención	Organizaciones públicas y privadas con sistemas de atención al público	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos sistemas informáticos de administración y gestión de clientes
Exposición del desarrollo de aplicaciones informáticas	Organizaciones de Gestión Tributaria	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de nuevas tecnologías en sistemas de información
Jornadas sobre aspectos de RSC	Agentes de la Administración y entidades asociativas	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Aplicaciones de normativa europea y nacional Formas de ejecución de procedimientos Aspectos materiales y formales de la Inspección de Tributos
Jornadas sobre empleo público	Cargos y directivos la Administración Local	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de organización instrumental
Jornadas sobre gestión económico-financiera en las Entidades Locales	Responsables políticos y técnicos y personal adscrito a servicios económicos -financieros	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de experiencias y propuestas innovadoras sobre mejora de los Servicios Públicos
Encuentros internacionales	Especialistas, funcionarios de las Administraciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la problemática fiscal y financiera Modelos de Gestión Pública, y estrategias de desarrollo local
Reuniones ad hoc	Áreas municipales, organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de prácticas y conocimientos específicos
Encuentros sobre telecomunicaciones	Responsables políticos y técnicos de Administraciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo régimen de notificaciones electrónicas Políticas públicas en comunicaciones electrónicas

El aprendizaje resultado de estas actividades también está directamente relacionado con el aprendizaje obtenido de la participación de Gestrisam en reconocimientos (premios y certificaciones).

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

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

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

D La Planificación Estratégica está normalizada conforme al proceso “Plan de Dirección”, siendo un proceso sistemático que consta de las siguientes fases:

1-Análisis y reflexión: permite comprender aquellos fenómenos que nos impulsan al cambio e identificar aquellos necesarios. En esta fase se evalúan y revisan los resultados y cambios implantados anteriormente



como consecuencia del anterior Plan de Dirección y Planes de Actuaciones, realizándose el análisis interno y externo que nos permitirá orientar la organización teniendo en cuenta nuestra Misión, Visión y Valores y los factores críticos de éxito. Se anticipan los posibles riesgos estratégicos y se gestionan mediante el planteamiento de escenarios alternativos, determinando su probabilidad. Como entradas para esta fase de reflexión se utiliza: Análisis DAFO - Autoevaluaciones EFQM - Auditorias e Inspecciones de Servicios - Memorias, análisis y propuestas de los propietarios de los procesos - Análisis del entorno -Análisis de resultados alcanzados y del grado de cumplimiento de anteriores planes y objetivos.

2-Elaboración del Plan de Dirección: en un primer momento, el Comité de Dirección propone, en base al análisis efectuado, el mapa estratégico y los principales programas y actuaciones a largo plazo de la organización,. Esta propuesta se comunica a todas las personas pidiendo su colaboración para realizar propuestas concretas de actuaciones. El procedimiento seguido es totalmente participativo. Con las propuestas recibidas se redacta el borrador del Plan de Dirección, que se revisa por el Comité de Dirección.

3-Revisión y aprobación del Plan de Dirección: por el Gerente y el Consejo Rector. Esta aprobación formal de los planes de cambio al más alto nivel, garantiza los recursos, inversiones y apoyo necesarios para los programas, así como el liderazgo en la planificación.

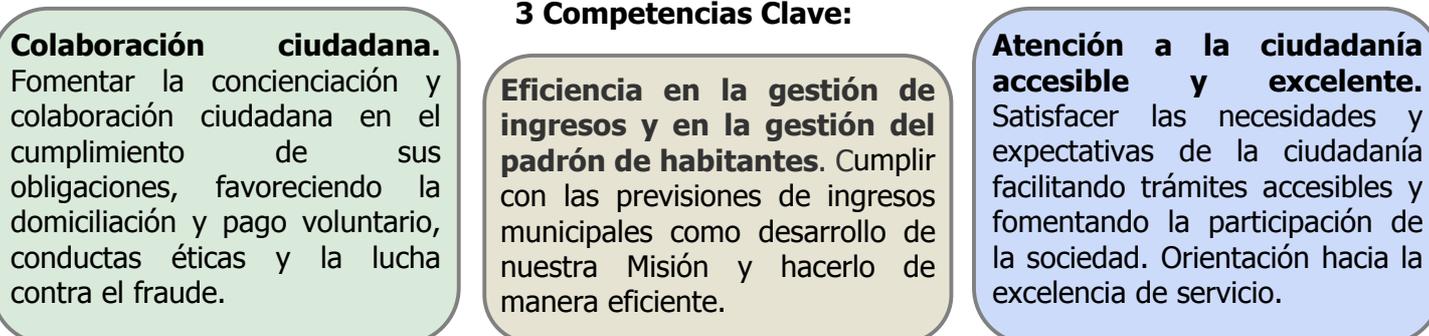
4-Despliegue e implantación: el Plan de Dirección se desarrolla en uno o varios Planes de Actuaciones que constituyen el desarrollo operativo a medio plazo del Plan de Dirección, materializándose en actuaciones concretas, con definición de metas, plazos, responsables e indicadores que permitan su seguimiento. Las jefaturas son las responsables de la implantación de las medidas, liderando así el desarrollo de los planes de cambio, gestionando su implantación y los riesgos. De manera complementaria y alineada con el Plan Director y de actuaciones, los responsables de los distintos procesos realizan la Planificación de Gestión, que incluye las actuaciones concretas adicionales que les permitirá alcanzar los objetivos fijados en sus propios indicadores de gestión. Todo el personal es informado de los planes según el Protocolo de Comunicación Interna, implicando a las personas en la gestión del cambio.

ERP 5-Seguimiento y evaluación: la Gerencia y el Comité de Dirección revisan la evolución de las planificaciones y el grado de consecución de los objetivos. En caso de desviaciones importantes sobre lo planificado se celebran reuniones para analizarlas. A través de SIGA, los líderes analizan mensualmente la evolución de los indicadores de gestión, comparándolos con los objetivos y valores tolerables aprobados, generando Acciones de Mejora siempre que se supere el Valor Tolerable, permitiendo introducir correcciones a tiempo. De esta forma apoyamos y permitimos a nuestros líderes la gestión del cambio, a la vez que medimos y revisamos la implantación de las actuaciones.

6-Aprendizaje y perfeccionamiento: retroalimentando el proceso. El aprendizaje se realiza periódicamente en los siguientes foros: Comité de Dirección - Comité de Calidad - Auditorias internas - Auditorias externas - Inspecciones de Servicios - Revisiones anuales por la dirección - Autoevaluaciones EFQM.

ED Gestrisam identifica y entiende sus **Competencias Clave**, sus ventajas competitivas actuales y futuras, para generar valor compartido en beneficio de los grupos de interés. Entendiéndolas como aquellos factores esenciales que garantizan la sostenibilidad a largo plazo de la organización y de su misión.

3 Competencias Clave:



En su análisis, se han determinado los **3 Factores Esenciales** para su óptimo cumplimiento:





Las Competencias Clave están íntimamente relacionadas con las principales funciones encomendadas a Gestrisam, como son: - Aplicar el sistema tributario municipal: gestión, liquidación, inspección y recaudación (Sistema de Gestión Tributaria Integral) - Gestionar el Padrón de Habitantes -Expedientes Sancionadores -Diseñar la política global de ingresos municipales -Proponer, elaborar e interpretar las normas tributarias municipales - Presupuestar los ingresos anuales y realizar su seguimiento.

La identificación de las competencias clave ha servido a Gestrisam para analizar en qué medida cada programa estratégico contribuye a la **sostenibilidad** de la organización:

Programa estratégico del Plan de Dirección	.. SU CONTRIBUCIÓN A LA			... Y A LA CONSECUCIÓN DE			
	Sostenibilidad			Resultados Claves			
	Económica	Social	M-ambiental	Ciudadanos	Personas	Sociedad	Claves
Orientación a la Ciudadanía y calidad de Servicios	☺	☺		☑			☑
Aplicación de las Nuevas Tecnologías	☺		☺	☑			☑
Organización Eficiente y Moderna	☺						☑
Profesionalidad del Capital Humano		☺			☑		
Organización de Referencia	☺	☺	☺			☑	

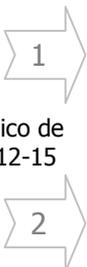
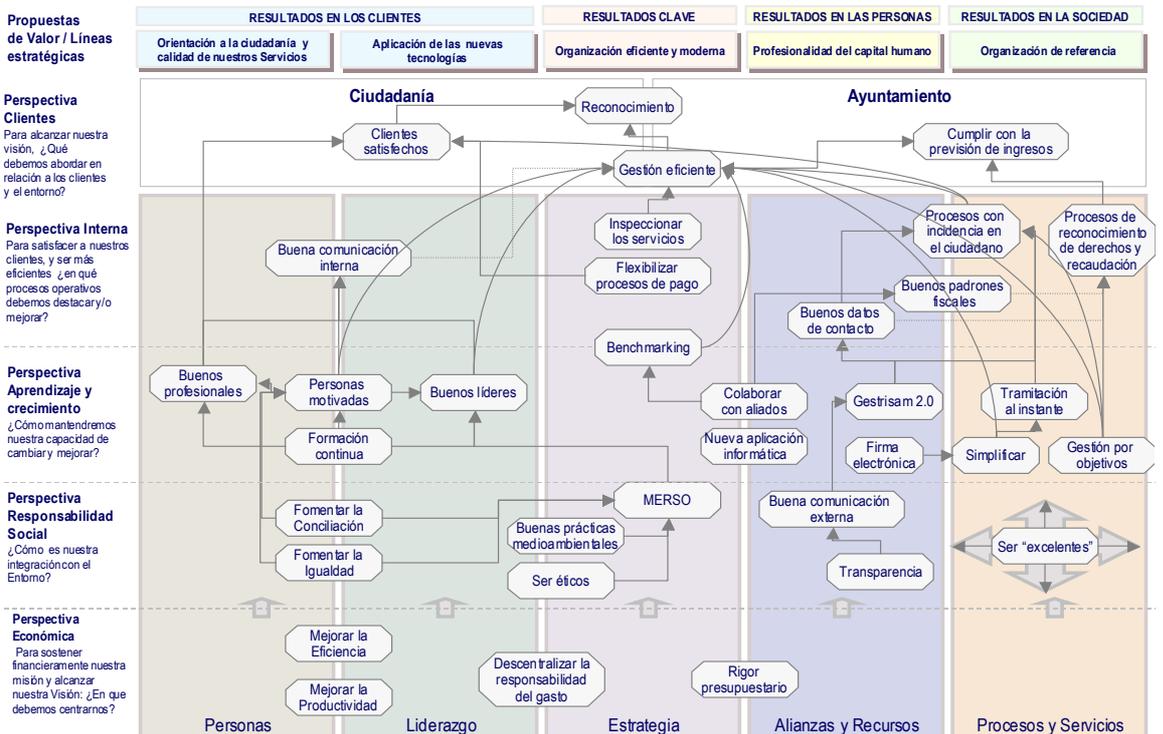
ERP La identificación de las competencias clave se realiza de manera sistemática desde 2010, revisándose en la fase de "análisis y reflexión" de la planificación estratégica y en las reflexiones periódicas del modelo EFQM, (autoevaluaciones y memorias). Las competencias clave se han perfeccionado en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

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 EFQM Revisiones planificadas	Trimestral 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	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"> • Informes de Revisión

Gestrisam mejora en cada ciclo su sistemática de planificación estratégica como se evidencia en las importantes innovaciones introducidas en el Plan de Dirección 2012-2015 entre las que destacan las relacionadas con el **Mapa Estratégico**:

Mapa Estratégico

Visión → Ser reconocida por la ciudadanía de Málaga como una organización eficaz, moderna y activa, que lleva a cabo su Misión con calidad, fruto de su afán de mejora continua y de su apuesta decidida por el uso de las nuevas tecnologías. → Ser una organización de referencia a nivel nacional por la gestión que realiza de los servicios municipales que tiene encomendados.



Mapa Estratégico de Gestrisam 2012-15



1

Se ha añadido la perspectiva de Responsabilidad social a las cuatro perspectivas tradicionales del “Cuadro de Mando Integral”, favoreciendo la integración de los conceptos de sostenibilidad social, económica y medioambiental en la estrategia.

2

Se ha integrado con el modelo EFQM, alineando todos sus objetivos estratégicos con los criterios facilitadores así como las líneas estratégicas con los criterios resultados.

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

E La estrategia de Gestrisam se alinea con sus procesos y con la estructura organizativa gracias a un doble perfeccionamiento de enfoques realizado desde 2002: por un lado se ha conseguido que la estructura de procesos coincida con la estructura funcional mediante profundas reorganizaciones desde 2003, y por otro lado, desde 2008, se ha conseguido perfeccionar una avanzada correlación entre los objetivos/programas estratégicos y los procesos/indicadores, como veremos a continuación.

Los **5 programas estratégicos** se definen cuatrienalmente en el **Plan de Dirección** y son los encargados de orientar a Gestrisam hacia sus objetivos estratégicos. A su vez son el nexo de unión entre la estrategia y la gestión operativa al desarrollarse a través de los **Planes de Actuaciones** concretos, con responsables y plazos, asignación a procesos y con indicadores relevantes.



Los objetivos establecidos se basan en las capacidades actuales y potenciales identificadas mediante el análisis de la tendencia del rendimiento y la comparación de éste con el de otras organizaciones.

D Las metodologías del **Mapa Estratégico** y **Cuadro de Mando Integral** utilizadas en el Plan de Dirección permiten establecer claramente las relaciones causa-efecto de cada objetivo a través de las diferentes perspectivas: Clientes, Interna, Aprendizaje, Responsabilidad Social y Económica hasta los resultados previstos (Clientes. Personas, Sociedad o Clave) y los 5 programas estratégicos. Las estrategias se planifican y ejecutan de forma sistemática para alcanzar los resultados definidos, permitiendo que los cambios se implanten rápidamente a lo largo de los procesos y de la cadena de valor.

El Mapa de Procesos y los flujogramas de los procedimientos fijan en el nivel operativo las relaciones causa-efecto permitiendo comprender los resultados y valorar el impacto de los cambios introducidos.

Los 5 Programas Estratégicos se desarrollan en 210 actuaciones y en los 140 indicadores que controlan el desempeño de los 13 macroprocesos y el centenar de procesos.

Resumen del DESPLIEGUE EN PROCESOS DE LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS				
Periodo	Programa estratégico	Macroprocesos en los que se despliega	Nº medidas	Nº actuaciones
2012-2015	Orientación a la Ciudadanía y Calidad de los Servicios	• Atención al ciudadano • Gestión de Sanciones • Inspección • Recaudación • Padrón • Gestión de la Calidad	13	33
	Aplicación de Nuevas Tecnologías	• Sistemas de Información	14	37
	Organización Eficiente y Moderna	• Gestión de la Calidad • Planificación y Control	21	67
	Profesionalidad Capital Humano	• Recursos Humanos	14	37
	Organización de Referencia	• Gestión de la Calidad • Planificación y Control	10	27

Para conocer el progreso de la estrategia, se han establecido dos niveles de indicadores, integrados en **SIGA** (CMI): Indicadores de Gestión (145 indicadores) e Indicadores de Actividad. (424 indicadores). La información que proporciona SIGA es utilizada para el control de los procesos y para la toma de decisiones basada en datos (ver 4e y 5).

El Cuadro de Mando Integral (CMI-SIGA) sirve a Gestrisam para el desarrollo de una **Gestión por Objetivos** que alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos.

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

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

ED La **innovación** es considerada como un proceso continuo en Gestrisam que forma parte de su estrategia, incluyéndose específicamente en los objetivos, medidas y actuaciones del Plan de Dirección y en el de Actuaciones. Además del co-impulso del Plan de Innovación Municipal. Por ejemplo, destacamos los objetivos estratégicos “Nueva aplicación informática”, “Gestrisam 2.0”, “Firma electrónica”, “Simplificar”, “Tramitación al instante” y los programas que los despliegan, fundamentalmente el Programa 2 “Aplicación de las Nuevas Tecnologías”.

Las propuestas de innovación se basan en el conocimiento de la sociedad y las oportunidades que se detectan mediante la participación en jornadas y grupos de trabajo, convenios -como el “Convenio de Colaboración con la Universidad de Málaga para la investigación, desarrollo, innovación y formación”- las actividades propias de investigación o mediante el asesoramiento externo puntual.

Gestrisam es consciente de la importancia de la disponibilidad de recursos para el desarrollo de la organización, que asegura mediante la correspondiente dotación presupuestaria anual. Como se refleja en el subcriterio 1d, las medidas incluidas en el Plan de Actuaciones que requieran un amplio despliegue de recursos, se someten a prueba para evaluar mejor su conveniencia y viabilidad antes de su implantación completa, lo que permite anticipar los recursos necesarios para hacerlas realidad.

ERP Como ejemplos de la última revisión del cumplimiento de objetivos establecidos en este programa destaca el establecimiento de nuevos convenios con aliados externos (Ayuntamiento de Sevilla) para la implantación generalizada de un nuevo aplicativo para la gestión integral tributaria o la realización del diseño y pruebas realizadas para mejorar nuestra comunicación telemática o la implantación del nuevo callejero fiscal.

E Gestrisam comunica su estrategia con transparencia y de forma sistemática a sus grupos de interés relevantes, utilizando los canales más óptimos en función de los aspectos a comunicar y de las expectativas de cada grupo de interés, como se detalla en esta tabla:

D COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA				
Grupo de Interés:	Mecanismo de Comunicación		Frecuencia	ERP evaluamos la eficacia-comunicación
Cliente-Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Carta de Servicios Portal web 		En cada periodo de planificación	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas Quejas y Sugerencias Resultados clave Accesos a la web
Cliente-Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones del Consejo Rector 		Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de los planes Encuestas
Cliente interno-Personal	<ul style="list-style-type: none"> Gestriso Siga Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Mails Reuniones 	Periodos de planificación Seguimientos periódicos	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de Satisfacción Interna Grado de participación en el desarrollo Grado cumplimiento de objetivos/actuaciones
Aliados	<ul style="list-style-type: none"> Mails Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Portal web 	Periodos de planificación Según proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de convenios y colaboraciones Evaluación de proveedores
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> Jornadas Cívico-Tributarias Campañas de comunicación Portal web 		Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de percepción Accesos a la web y apariciones en prensa Encuestas

Todas las personas de Gestrisam participan en la elaboración de la estrategia de Gestrisam, desde el Marco Estratégico al Plan de Dirección y los Planes de Actuaciones, mediante un sistema participativo en cascada alentado por los líderes, que constituye la mejor herramienta de comunicación interna de la estrategia.

ERP La evaluación de la eficacia de esta comunicación se realiza mediante indicadores que evalúen el funcionamiento de los canales o medios de comunicación (p.e. asistencia a las reuniones, o accesos a la web) y mediante indicadores de percepción (p.e. satisfacción sobre la información recibida). En la Encuesta de Satisfacción Interna (ver 7) se incluyen varios items relevantes para evaluar la comunicación y coordinación internas, tanto estratégica como operativa, vertical u horizontal. Como aprendizaje destacamos que desde 2012 se sistematiza la participación de las personas en la planificación estratégica.

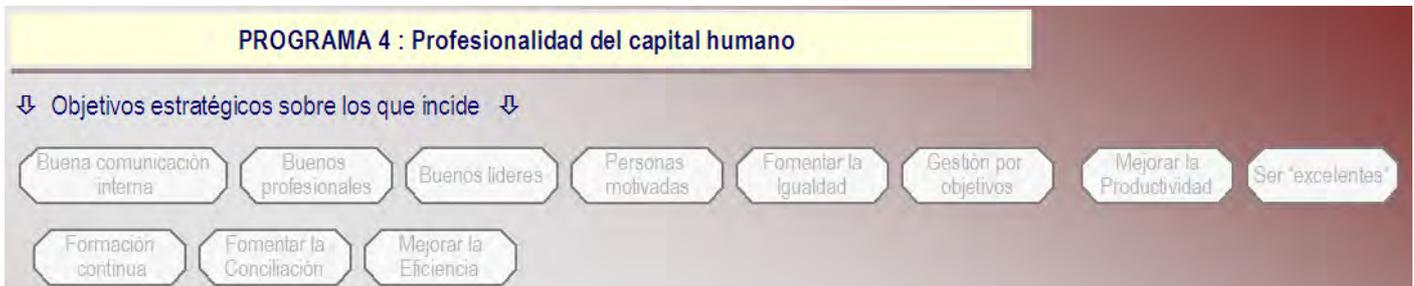
3. PERSONAS



Jábega. Foto de Pilar, Técnico auxiliar de Gestrisam

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

ED En todos los programas estratégicos del **Plan de Dirección**, Gestrisam ha definido actuaciones, objetivos, indicadores y niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos. Los 5 programas (ver 2) se despliegan a través del Mapa de Procesos, CMI-SIGA y el Plan de Actuaciones contando con la **participación de todas las personas** en los distintos niveles de responsabilidad, en un proceso por agregación en cascada, facilitando la implicación y alineando los objetivos particulares con los de la organización.



El cuarto programa del Plan de Dirección 2012-2015 es “**Profesionalizar el Capital Humano**” que se desarrolla en 11 medidas y en 37 actuaciones, controladas por 12 indicadores. Algunas de las medidas son:
 * Implicar a los trabajadores en la estrategia, gestión y benchmarking * Potenciar el talento y reconocimiento * Orgullo de Pertenencia * Desarrollo profesional * Movilidad * Igualdad y conciliación.

ED En 2009, el éxito en el desarrollo de CMI-SIGA abrió las puertas a revisar los principales enfoques y proponer la implantación de un sistema de retribución variable coherente con la estrategia organizativa, denominado **Gestión por Objetivos**, que pretendía alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos, con un sistema de reconocimiento económico para el personal basado en indicadores que favorece la productividad, permitiendo la priorización de objetivos a medio plazo alineados con la planificación a largo, gestionando la Visión y las expectativas de los Grupos de Interés de Gestrisam.

ERP Hasta el año 2008, estaba establecido un sistema de productividad generalista basado en la consecución de objetivos clave, en concreto, Derechos Reconocidos e Importe Recaudado. Este sistema se estaba agotando debido a su alcance general, al excesivo peso de dos variables y a las dificultades de consecución en épocas de crisis económica. La escasa vinculación de los objetivos con el trabajo del día a día de algunas personas o departamentos, no directamente implicados en su consecución, no favorecía la implicación del personal ni reconocía el esfuerzo y mejoras individuales. En 2009 se implantó el sistema de **Productividad por Consecución de Objetivos** -en el que se basa la **Gestión por Objetivos**-, que sustituía al anterior y estaba vinculado a SIGA y al Sistema de Gestión para acercarlo a la consecución de objetivos específicos de cada proceso, vinculados directamente al trabajo de todas las personas. Este nuevo sistema de productividad fue consensuado con el Comité de Empresa y las representaciones sindicales y desde entonces está en vigor, totalmente desplegado y mejorado anualmente.

D Para esta Productividad por Consecución de Objetivos cada año se seleccionan 4 objetivos específicos de cada macro-proceso, configurándose una batería de 64 indicadores y objetivos en los que se basa el cálculo del 50% de la productividad que cobra el personal, mientras que el 50% restante se basa en los objetivos generales fijados por la Gerencia en función de la estrategia de la organización. Ejemplo de los 4 indicadores Específicos seleccionados por cada Macroproceso :

Ejemplo de los 64 indicadores seleccionados en los macroprocesos	
Macroproceso de ATENCIÓN AL CIUDADANO	Código indicador
1. Tiempo medio de espera en la atención presencial	(AC-01)
2. Porcentaje de ciudadanos que esperan 15 minutos o menos en la atención presencial	(AC-02)
3. Porcentaje de llamadas telefónicas atendidas sin espera	(AC-03)
4. Porcentaje de e-mails contestados en 3 días o menos	(AC-09)

El grado de cumplimiento de los objetivos generales y de los específicos de los macroprocesos, determina el devengo -o no- (en función de dicho cumplimiento) de una remuneración variable que constituye la denominada Productividad por Consecución de Objetivos, que puede suponer hasta 2000 € brutos anuales

por persona, los cuales se abonan en dos plazos anuales: un pago a cuenta del 50% y el porcentaje restante al finalizar cada ejercicio en función de los logros obtenidos. El esquema general básico de la Productividad por Consecución de Objetivos es el siguiente:

Tipo de objetivo	Objetivos	% máximo
Generales (50%)	A. Derechos reconocidos y recaudación	20 %
	B. Depuración de padrones de recibos de devengo periódico	7,5 %
	C. Mejora de los índices de recaudación de las listas cobratorias de recibos	7,5 %
	D. Bajas por insolvencia	7,5 %
	E. Mejora del ratio coste de gestión	7,5 %
Específicos de los macroprocesos (50%)	Por cada macroproceso-departamento se seleccionan del CMI-SIGA aquellos 4 indicadores más relevantes para contribuir a la estrategia de Gestrisam, conformándose una batería de 64 objetivos que deben alcanzarse cada año.	50%

La valoración económica de esta productividad tiene establecidos criterios de valoración por tramos y por porcentaje de cumplimiento de objetivos, contemplando también en su cuantía aspectos subjetivos como el posible absentismo.

La **Gestión por Objetivos** afecta directamente al trabajo de todas las personas constituyendo una herramienta fundamental de orientación a resultados y a la mejora continua, permitiendo alinear la estrategia y estructura del organismo con sus recursos humanos y los objetivos personales. Es una experiencia pionera, referencia en el ámbito de la administración pública española que avanza en las líneas de mejorar la eficiencia y productividad exigidas por la sociedad a los servicios públicos.

ERP Anualmente, con carácter previo al pago del segundo plazo de la productividad, se realiza una exhaustiva **Inspección de los Servicios** en la que se verifica y documenta su grado de cumplimiento. En esta Inspección se analiza globalmente y en detalle el sistema de medición de Gestrisam, detectándose oportunidades de mejora que quedan reflejadas en el informe y son trasladadas al comité de dirección y a los líderes para perfeccionar el sistema de medición, en ciclos de mejora continua que desde 2009.

EDERP Gestrisam tiene una estructura flexible y permeable y -considerando la necesaria implicación de todos en el logro de objetivos estratégicos-, gestiona su modelo organizativo de manera que permite una redefinición estructural cuando se anticipa necesario. Gestrisam adopta métodos y estrategias innovadores para organizar el trabajo. Sistemáticamente se revisan los estatutos y se verifica la efectividad del diseño organizativo, existiendo un reglamento interno que permite cambios de manera ágil y eficiente o la formalización de la provisión de puestos y situaciones administrativas. El programa 3 del Plan de Dirección incluye la medida "**Adaptación Organizativa**". La gestión del modelo organizativo se evidencia en cambios significativos desde 1990, como transformar la primigenia Empresa Municipal a una Sociedad Anónima Municipal y posteriormente (2006) a Organismo Autónomo. De igual forma, el organigrama se ha modificado sustancialmente, por ejemplo para adaptarlo a la Gestión por Procesos o al nuevo Sistema de Atención Integral al ciudadano o para estructurarlo en seis subdirecciones centradas en los usuarios.

ED Gestrisam fomenta la participación de los trabajadores en órganos y foros ejecutivos consultivos formales como el Comité de calidad, Comité de empresa, Comité de Seguridad y Salud Laboral, Comité de Dirección, Comisión de Formación, Comisión de seguimiento, Comisión de Evaluación, Comité Social y Comisión de Igualdad. Escucha la voz de su personal a través de la **Encuesta de Satisfacción Interna**, las Acciones de Mejora y los Grupos de Mejora. Procura su implicación contando con la colaboración de su representación legal (Comité de Empresa) y con diferentes estructuras de apoyo a la planificación en diferentes ámbitos de los RRHH, como la selección, negociación colectiva, formación y prevención, entre otros aspectos.

Gestrisam garantiza la igualdad y la equidad en la selección, formación y desarrollo profesional apoyándose en criterios objetivos y procesos que lo garantizan, gestionando el potencial de diversidad de las personas. El proceso A1-C Selección y Promoción desarrolla y amplía la normativa aplicable a las Administraciones Públicas: oposición, concurso o concurso oposición. Gestrisam también cuenta con una bolsa de trabajo formada por 40 personas, seleccionadas mediante convocatoria pública, desde la que, por orden de calificaciones obtenidas, se van incorporando para cubrir bajas o los picos extraordinarios de trabajo.

ERP Como principal herramienta de medición y evaluación de las actividades que afectan a los recursos humanos se realizan **Encuestas de Satisfacción Interna** (clima laboral ampliada) para la valorar las dimensiones relevantes (ver 7a) y revisar las estrategias, planes y objetivos relacionados con las personas. Tras varios ciclos de profundas revisiones de la metodología utilizada desde 2009 en las encuestas de satisfacción interna, Gestrisam ha perfeccionado su estructura y su contenido, confeccionando una encuesta con trece dimensiones integradas con el modelo EFQM y alineadas con su estrategia. Los resultados alcanzados de la ESI, SIGA y Plan de Actuaciones se revisan anualmente para la mejora de las capacidades profesionales, el rendimiento y compromiso de las personas. Un perfeccionamiento e innovación reciente es la creación del Comité Social en el que los dinamizadores sociales voluntarios proponen e impulsan iniciativas en diversos ámbitos (voluntariado, responsabilidad social...). Otros claros ejemplos de aprendizaje surgidos de las revisiones son los que han afectado a la estructura organizativa, como la reestructuración de la Recaudación en 2013-14.

La revisión y evaluación de los planes y actuaciones de RRHH se llevan a cabo desde el Comité de Dirección y las reuniones periódicas entre representantes de los trabajadores y del Organismo, basándose en la información procedente de cada uno de los ámbitos relevantes de la gestión de personas y avanzando en la mejora de la implicación de todos en la gestión de RRHH.

Se mide la evolución de las **medidas de igualdad** mediante actividades de diagnóstico y con encuestas específicas. En todos los ámbitos de gestión de RRHH, el enfoque a la Responsabilidad Social Corporativa desplegado con la puesta en marcha de MERSO, la autoevaluación llevada a cabo y el consiguiente Plan de Responsabilidad Social, ha permitido identificar y promover acciones encaminadas a seguir garantizando la igualdad de oportunidades. En 2014 se ha constituido la **Comisión de Igualdad**, integrada por 5 líderes y 2 representantes del Comité de Empresa.

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

E Gestrisam ha definido para cada puesto de trabajo las habilidades, competencias y niveles de rendimiento necesarios para alcanzar su Misión, Visión, y Objetivos Estratégicos identificando aquellas características de las personas que mejor contribuyen al éxito de su actuación en Gestrisam. De forma resumida, las competencias y habilidades identificadas son:

-Orientación a resultado:	-Liderazgo	-Gestión del cambio	-Flexibilidad	-Iniciativa/Innovación
-Trabajo en equipo	-Planificación y Organización	-Capacidad de Gestión	-Comunicación	-Orientación al cliente

Esta identificación fundamenta la política retributiva y plan de formación y permite potenciar las capacidades internas de la Organización para crear valor.

La **Gestión por Objetivos** (3a) constituye una potente herramienta de gestión que orienta las personas a la estrategia del organismo, evaluando sistemáticamente su desempeño y contribución, y ayudándolas a mejorar sus resultados y compromiso con la organización. Gestrisam se asegura de que las personas dispongan de los suficientes recursos y oportunidades en el logro de sus objetivos mediante la alineación de la planificación estratégica con la presupuestaria, para asegurarse así de que se maximiza su contribución al contar con una dotación "a tiempo" en los gastos e inversiones ordinarios y también en las innovaciones y mejoras acometidas.

Gestrisam desarrolla las competencias y habilidades de las personas que son necesarias para asegurar su movilidad dentro de la organización y su potencial capacidad de empleo. Potencia el talento de las personas a través de la formación y lo retiene mediante la asignación, en la medida de lo posible, de puestos de trabajo acordes a las habilidades y competencias demostradas, favoreciendo la movilidad funcional y procurando una equilibrada satisfacción mutua de necesidades. Igualmente estimula y fomenta los comportamientos innovadores y creativos que aumenten la eficiencia y responsabilidad personal. El enfoque "Poner en Valor a las Personas" (ver catálogo de enfoques en la presentación) reconoce los logros cuando se producen y tiene reflejo directo en la estrategia de gestrisam, como en la medida denominada "Potenciar el Talento y Reconocimiento" incluida en el Plan de Dirección.

D El departamento de Recursos Humanos mantiene actualizada las funciones de cada puesto junto con la cualificación y habilidades necesarias de la persona que lo desarrolla, lo que por comparación con el

expediente-perfil personal permite el aseguramiento de que dispone de las competencias y formación necesarias para su máxima contribución al organismo, y en el caso de detectar posibles carencias o desviaciones se cubren con formación específica individual y por grupos o facilitando recursos y oportunidades para su desarrollo, que se incluyen en el **Plan de Formación**, como ocurrió cuando se necesitaron nuevas competencias para atención integral personalizada al ciudadano.

DESPLIEGUE DEL PLAN DE DIRECCIÓN A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN		
Programas del Plan de Formación	Programas Plan Dirección	Talentos a desarrollar
Desarrollo de habilidades profesionales	todos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Gestión • Liderazgo
Desarrollo de habilidades directivas	2, 3, 4, 5	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Orientación a resultados
Informática y Seguridad de la Información	2, 3	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Orientación al cliente
Desarrollo personal	4	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio • Planificación y Organización • Trabajo en equipo

Gestrisam apoya a sus personas desde el mismo momento que se incorporan. En el **Manual de Bienvenida** se da a conocer a los nuevos trabajadores la información general de la historia, Marco Estratégico, Sistema de Gestión, canales de comunicación y de acceso a la información, estructura organizativa, prevención de riesgos laborales y seguridad de la información. Cuando una persona se adscribe a un nuevo puesto de trabajo, un compañero le tutoriza durante los primeros días, ayudándole a conocer la organización, el entorno de trabajo y las tareas específicas del puesto. En este periodo de adaptación, el o la "tutor" supervisa su formación y desempeño en el puesto hasta que tenga capacidad para trabajar de forma autónoma, lo que se determina conjuntamente con el responsable del departamento. En los puestos de atención al público la tutorización es constante mediante un procedimiento en escala que requiere la intervención de un responsable in situ en los casos clave.

ERP Las encuestas periódicas de satisfacción interna (ver 3a y 7), permiten aprender mediante la evaluación de las dimensiones de Compromiso y Pertenencia, Desarrollo Profesional, etc., por ejemplo, gracias a la información obtenida en estas encuestas en su dimensión Delegación y Responsabilidad e indirectamente en otras dimensiones como Condiciones de Trabajo y Formación, Gestrisam ha adaptado los canales y herramientas utilizados para favorecer la contribución de todos. Este aprendizaje también se refleja en la revisión anual de la planificación estratégica.

La utilidad y perfeccionamiento de la formación ofrecida es prioritaria para Gestrisam, por lo que se evalúa y revisa la eficacia de cada curso impartido mediante **dos cuestionarios específicos**: uno para los formados sobre la calidad de la acción impartida, y otro para sus jefes para que evalúen en que grado la formación ha sido de utilidad para mejorar las competencias y su contribución futura al Organismo. Otros mecanismos de perfeccionamiento son la revisión y evaluación periódica de la participación en actividades de mejora, los premios a las mejores iniciativas mediante el "Programa de Productividad por Mejora de los Servicios", o los inherentes a la Gestión por Objetivos, explicados en el subcriterio anterior.

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

E La **Gestión por Objetivos** con el programa de remuneración variable descrito en el subcriterio 3a ha sido clave para terminar de alinear los objetivos personales y de equipo con los de la organización, fomentando su autonomía y evaluando la efectividad de su actuación. De este modo Gestrisam cuenta con todas las personas y tiene en cuenta sus capacidades y aprendizaje, tratando de que aflore todo su potencial en un clima de alianza y cooperación que adicionalmente se ve reforzado con el **Protocolo de Coordinación y Comunicación** implantado en toda la organización.

ED En el criterio 1 se describía cómo los líderes de Gestrisam se implican activamente en la comunicación de sus mejores prácticas y tratan de mantener y mejorar la imagen y reputación de la organización. Esta implicación sirve de ejemplo e impulso a toda el personal de Gestrisam. Además de promover la asistencia a las jornadas, conferencias y actos internos. A través del enfoque "Difundir nuestras Mejores Prácticas", se anima a todas las personas a participar en proyectos llevados a cabo con este propósito, por ejemplo en la colaboración en las exposiciones en centros educativos dentro de los **Encuentros Cívico Tributarios**, o con propuestas individuales o de grupo presentadas a los premios de calidad del Ayuntamiento, o mediante su adhesión formal al Marco Estratégico de Gestrisam, o bien participando en los proyectos que Gestrisam

comparte con otras áreas municipales como el actual Plan Integral para la Simplificación y Mejora administrativa (SIMAD).

Se promueve que las personas participen en actividades que contribuyan a la sociedad, como en el planteamiento y desarrollo del Plan de Responsabilidad Social o mediante la creación del **Comité Social** de Gestrisam o facilitando la puesta en marcha de iniciativas sociales propuestas a través de cualquiera de los mecanismos de implicación relacionados anteriormente. Además de las ya señaladas, destacan también la propuesta e implantación de **buenas prácticas medioambientales** o la realización del **diagnóstico de Igualdad**, y también en aquellas que surgen de la colaboración con diferentes asociaciones como las Jornadas de donación de sangre en nuestras instalaciones o la recogida de alimentos para varias organizaciones sin ánimo de lucro.

La **innovación** se produce en un sentido amplio, afectando a sus servicios, procesos, comunicación, estructuras y modelos organizativos, involucrando a todas las personas en la identificación de nuevas oportunidades de mejora, a través de mecanismos como el procedimiento documentado de **"Acciones de mejora"** por el que cualquiera puede proponer innovaciones, habiéndose documentado más de 400.

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.	Gestión de comunicaciones agrupadas
Grupos Mejora	Equipos de trabajo temporales específicos.	Innovaciones en la gestión de bajas
Productividad por mejoras	Premios anuales internos abiertos que fomentan la innovación y mejora la calidad de los servicios prestados.	Nuevo modelo de gestión de sanciones de tráfico
Auditorias	Control, correcto desempeño y oportunidades de mejora.	Cuadro de Mando Integral y SIGA
Comités	Órganos de gestión de varios aspectos de la organización.	Cambios de organigrama y razón social

ERP Mediante la realización de encuestas de satisfacción interna se evalúa y perfecciona la satisfacción de las personas con el trabajo en equipo así como con otras dimensiones relacionadas como el desarrollo profesional y la comunicación. La valoración de estas dimensiones ha fundamentado el desarrollo de enfoques como "Comunicación y Coordinación (interna y externa)" o "Gestión por Objetivos", que permiten asegurar que las personas están facultadas para desarrollar su potencial. De la misma forma, a través de la encuesta se evalúan las nuevas estrategias implantadas como el desarrollo de actuaciones en materia de medioambiente, igualdad, Responsabilidad Social y el acceso a reconocimientos externos.

3d Las personas se comunican eficazmente en toda la organización

E La **comunicación interna** en Gestrisam es considerada como un factor esencial para el óptimo cumplimiento de las competencias clave, siendo un valioso instrumento en la gestión del cambio y en la modernización de la organización. Gestrisam ha identificado las necesidades básicas de comunicación para a partir de ellas elaborar el **Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna**.

NECESIDADES básicas DE COMUNICACIÓN anual			
Grupo de interés interno	Necesidades		Responsable
Consejo Rector	Estrategia	Resultados	Gerente
Jefes y mandos	Despliegue de la estrategia Resultados	Funcionamiento interno Información de clientes	Gerente Subdirectores
Personal	Sistema de Gestión Motivación, formación Condiciones económicas, sociales	Convenio colectivo Condiciones de trabajo Promoción y retribuciones	Subdirectores Jefaturas RRHH

D A partir de las identificación de las necesidades, el protocolo se ha organizado por los distintos canales de comunicación utilizados: Gestriso, Siga, Gescon (portal de Gestión del Conocimiento), web, Portal Interno, email y escrito, por varios motivos: por un lado es más útil y sencillo para organizar y encontrar la información, y por otro lado favorece el control, revisión, evaluación y aprendizaje, desarrollando el enfoque REDER, ya que cada canal tiene su responsable de mantenimiento y revisión.

ERP La comunicación interna y el protocolo aplicado se revisa con una periodicidad mínima anual, evaluando su eficacia a través de la ESI. Se han producido numerosas mejoras desde su implantación en 2005 a raíz de las conclusiones de un grupo de mejora ad-hoc formado por ocho mandos intermedios. Un

ejemplo de perfeccionamiento es la citada nueva forma de organizarlo por canales que sustituye desde 2013 a la anterior, más compleja, por materia a comunicar. Adicionalmente en 2014 se han agrupado los 6 protocolos anteriores (horizontal, vertical, operativo, estratégico, de RRHH y de Atención al Ciudadano) en solo uno holístico, ganando en sencillez, claridad, utilidad y uniformidad. En las revisiones periódicas se utiliza la información del análisis de la dimensión Comunicación de la **Encuesta de Satisfacción Interna**.

E Gestrisam crea una cultura de mejora de la eficacia de la colaboración y el **trabajo en equipo**, animando y proporcionando los recursos necesarios para equipos de trabajo ad-hoc multidisciplinares en áreas clave con la finalidad de detectar mejoras en toda la cadena de valor, plantear alternativas y promover la participación de todos los niveles. Los equipos de trabajo han sido un mecanismo fundamental para la mejora continua de todos los procesos, por ejemplo:

D Ejemplos de GRUPOS DE TRABAJO		
Grupos de trabajo	Objetivos	ERP Resultados
En desarrollo desde 2014: Grupo de Domiciliaciones	Coordinación y eficiencia en las domiciliaciones	En evaluación.
En desarrollo desde 2011: Grupo de trabajo SIMAD, ciclos anuales	Simplificación y mejora administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificación y reducción de Cargas Administrativas en un 38% • Simplificación administrativa • Reforzar el despliegue de la administración electrónica
2010-2012: 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

E En el subcriterio 1a se describe cómo Gestrisam a través de sus líderes comunica su marco estratégico de manera sistemática a todo el personal. El desarrollo de este marco a través del Mapa Estratégico en el que se fijan los objetivos y programas que constituyen el Plan de Dirección, permite a Gestrisam asegurarse de que las personas puedan comprender y hacer realidad la estrategia y los objetivos de la organización. A través de su participación activa en las actuaciones en que se despliegan las medidas del Plan de Actuaciones las personas demuestran su contribución al éxito sostenido de la organización.

D A lo largo del subcriterio 2d se describe el despliegue de este enfoque. Las metodologías del Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral utilizadas en el Plan de Dirección dan a conocer las relaciones causa-efecto de cada objetivo y el desarrollo de una Gestión por Objetivos alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la Organización permitiendo que todas las personas participen en su consecución y demuestren su contribución.

ERP Este enfoque es revisado sistemáticamente en el seno del Comité de Dirección y en las Auditorías internas con el objetivo de mejorar la eficacia de la comunicación estratégica. Destacan como ejemplo de aprendizaje varias actuaciones en las que se han desplegado los programas estratégicos como la adhesión del personal al marco estratégico de Gestrisam o el ya citado Protocolo de Comunicación y Coordinación Interna que incluye los mecanismos para atender las necesidades de comunicación estratégica detectadas.

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

ED De forma coherente con la política y estrategia del Organismo, Gestrisam ha diseñado su política retributiva y de beneficios sociales con los objetivos de reconocer los esfuerzos y logros, y motivar a las personas para que se impliquen en la mejora del servicio público. El desarrollo de esta política retributiva tiene su reflejo en los conceptos que integran las remuneraciones de los trabajadores del organismo.

Para promover la participación de las personas en la mejora e innovación cualquier trabajador puede detectar y presentar sus propuestas de innovación mediante el procedimiento documentado G1.B **"Acciones de Mejora"** siendo premiadas las mejores de cada año a través del programa de **"Productividad por Mejora de los Servicios"** por el que se da reconocimiento a la presentación voluntaria, individual o por grupos, de propuestas o proyectos que repercutan de forma práctica en una mejora de los procedimientos o de la calidad de los servicios que presta Gestrisam. De igual forma, se

impulsa el trabajo en equipo a través de los grupos de mejora, fomentando la colaboración entre individuos y equipos a todos los niveles de la organización y reconociendo sus esfuerzos y logros.

El programa de reconocimientos en GESTRISAM refuerza la dedicación y responsabilidad delegada y reconoce los esfuerzos y logros de las personas, cobrando especial importancia, no tanto por su cuantía sino por su significación, los complementos variables de **productividad** (ver también 3a):

D Programas de Productividad en GESTRISAM		
Programa Productividad	Descripción	Personas implicadas
Consecución de Objetivos	Vinculado a la Gestión por Objetivos	Todos los trabajadores
Mejora de los servicios	Incentivos a Acciones de Mejora implantadas	Todos los trabajadores
Especial Dedicación	Desempeño de puestos de especial dedicación que conlleva la atención a circunstancias puntuales.	Directivos Mandos Intermedios
Puestos de Trabajo Específicos	Puestos de trabajo con su especial dificultad técnica, dedicación, responsabilidad, incompatibilidad, peligrosidad o penosidad	Puestos con funciones específicas

ED Gestrisam trata de crear una cultura coherente con el escenario global caracterizado por la diversidad de las personas y las nuevas formas de trabajar de manera que puedan coincidir sus prioridades con las prioridades y necesidades de sus trabajadores. Incorpora de forma sistemática las **nuevas tecnologías** para optimizar los métodos de gestión y trabajo como, por ejemplo, desarrollando el uso PDAs con prueba fotográfica para la tramitación directa de las multas desde el Policía hasta el Instructor, o bien los avisos por email y mensajes SMS a teléfonos móviles para realizar las comunicaciones a los ciudadanos.

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

Gestrisam fomenta e impulsa numerosas medidas que aseguren el equilibrio en la vida personal, familiar y laboral de las personas -con perfiles diversos- que forman la organización, medidas que están directamente vinculadas a los aspectos básicos igualitarios y de diversidad del **Plan de Igualdad**, así como los amplios beneficios sociales, de aplicación a toda la plantilla, excediendo las legales, donde destaca la flexibilidad horaria, la asistencia sanitaria gratuita (seguro médico privado) o las ayudas a la conciliación.

ERP En el subcriterio 3a se ha descrito el proceso seguido por Gestrisam en la evaluación y revisión de sus planes y actuaciones en la Gestión de RRHH. Esta evaluación y revisión incluye su política retributiva a la que se une la revisión por el comité de empresa que aporta la percepción y las necesidades del personal y por distintas estructuras existentes como la comisión de seguimiento del convenio colectivo. En este sentido destaca el esfuerzo realizado por todos los implicados en la adaptación a los nuevos ajustes reglamentarios obteniendo mejoras por ejemplo en la flexibilidad horaria o en la ampliación de la cobertura de las prestaciones y un mayor control y transparencia tanto en la información ofrecida al personal de Gestrisam como a sus representantes o a los responsables políticos.

La evaluación y revisión de estos enfoques se lleva a cabo de manera sistemática mediante las encuestas de satisfacción interna a todo el personal de Gestrisam. Se evalúa y revisa la satisfacción con la dimensión Reconocimiento de la encuesta entendida como Grado de alineamiento entre comportamientos/resultados y mecanismos de refuerzo y reconocimiento. Del mismo modo Gestrisam evalúa y revisa de forma sistemática la satisfacción de las personas respecto a sus compañeros, en términos de cooperación y apoyo mutuo, mediante la dimensión Equipo de Trabajo. Los resultados obtenidos desde el año 2009 han servido para adaptar el diseño de los sistemas de reconocimiento vinculando reconocimientos a las mejoras y para desarrollar acciones específicas en el **Plan de Acción de la Encuesta de Satisfacción Interna** con el objetivo de fomentar las relaciones y la creación de grupos de trabajo.

Las medidas retributivas, de conciliación y beneficios fiscales se revisan de forma periódica en el seno del Comité de Dirección y en la Comisión de Seguimiento. Como ejemplo de aprendizaje en este enfoque destaca la incorporación de objetivos estratégicos específicos en el Plan de Dirección a raíz de los diagnósticos de igualdad realizados. En 2014 Gestrisam ha obtenido el reconocimiento como "**Organismo Conciliador**" por la Federación Ágora, ACREM, asociación que trabaja por el cambio social hacia la igualdad efectiva.

4. ALIANZAS Y RECURSOS

Alianzas y recursos



Ferías. Foto de Sergio, Técnico auxiliar de Gestrisam

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

ED Gestrisam tiene identificados y segmentados a sus **aliados** (partners) y proveedores, colaborando eficazmente con ellos de acuerdo con su estrategia para poder alcanzar los objetivos fijados. Los proveedores únicos estratégicos son gestionados simultáneamente como aliados y grupos de interés, como por ejemplo el Centro Municipal de Informática o las Entidades Financieras.

Desde 2010 Gestrisam segmenta sus alianzas en: Operativas, donde se aportan capacidades y competencias para desarrollar una necesidad mutua, y Estratégicas: enfocadas a la consecución de la estrategia de la organización.

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

GESTIÓN DE ALIADOS Y PROVEEDORES			
Macroproceso	Alianza	Competencia Clave	Aliado / Proveedor
Todos (alianzas transversales)	Estratégica	Informática	• Centro Municipal de Informática (CEMI)
		Investigación, innovación y formación	• Universidad de Málaga y Centros educativos
		Benchmarking	• FEMP • FAMP
		Educación de clientes potenciales	• Colegios, institutos y universidades
	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
		Gestión del IVTM y Sanciones Tráfico	• Dirección General de Catastro • Comisión de la FEMP
		Gestión Tributaria del IBI y I.I.V.T.N.U	• Dirección General de Tráfico
Gestión Tributaria del IVTM	• Consejo General del Notariado		
Padrón de Habitantes	Estratégica	Participación y colaboración	• Colegio de Gestores Administrativos • FEMP • Cátedra de Geografía de la UMA • Consejo Provincial de Empadronamiento del INE

Gestrisam se asegura de que sus aliados operan de acuerdo con sus valores y su estrategia mediante la firma de **convenios estratégicos** y una continua comunicación. Adicionalmente externaliza las actividades en las que se puede aprovechar de la experiencia, inversiones y economías de escala de sus aliados, como por ejemplo el pago en la red de oficinas, cajeros y servicios on-line de las Entidades Financieras. De esta forma, prestamos nuestros servicios a la ciudadanía con menor coste y mayor funcionalidad, eficiencia y flexibilidad, logrando relaciones sinérgicas mutuamente beneficiosas.

Los aprovisionamientos con mayor número de posibles proveedores se gestionan conforme al grupo de procesos G2A Contratación y Compras y Hojas Técnicas asociadas. En las licitaciones de aprovisionamientos estratégicos, Gestrisam incluye requisitos que apoyan su estrategia y valores, como por ejemplo, certificaciones conforme las ISO 14001 y 9001 en la Guarda y Custodia de Archivo o en los Equipos de Impresión, donde además se valora favorablemente la clasificación energética eficiente de los mismos. En el organigrama, el Departamento de Contabilidad y Presupuestos es el propietario de estos procesos.

El comportamiento ético es uno de los valores compartidos de Gestrisam (ver 1a) y lo aplica en el establecimiento de sus alianzas. Más allá del cumplimiento de los requisitos legales, trata de que su relación se base en la confianza, el respeto y la transparencia mutua, basada en una comunicación fluida que se garantiza mediante el despliegue a través de los procesos de los enfoques: Comunicación y Coordinación y Control Interno y Transparencia (ver inventario de enfoques en la presentación).



Gestrisam establece y participa en redes que le ayudan a identificar oportunidades de alianza:

REDES DE COOPERACIÓN	
Entidad	Posibilidad de alianza
FEMP	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio y desarrollo de normativa reguladora • Establecimiento de acuerdos con otras organizaciones
FAMP	
Comisión Técnica de Calidad del Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de experiencias y conocimientos • 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	<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
Cámara de comercio	
Colegios Profesionales	
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 Los proveedores y subcontratistas se evalúan anualmente en base criterios de calidad, precio, atención y plazos de servicio, documentándose las posibles incidencias que, en su caso, pudieran conducir a su no homologación, excluyéndolos de futuros procedimientos negociados y restringidos o alianzas. De igual forma los proveedores evalúan a Gestrisam a través de una encuesta que se analiza anualmente.

Los diferentes convenios establecidos se revisan conforme a la periodicidad que se establece en ellos, o bien extraordinariamente como consecuencia de cambios en la estrategia de Gestrisam, como en 2014 ocurrió en el nuevo Convenio de Colaboración con las Entidades Financieras en el que se han incorporado actuaciones orientadas a mejorar su disponibilidad hacia los ciudadanos como parte de las medidas del programa estratégico 1 "Orientación a la Ciudadanía y calidad de nuestros servicios".

Los enfoques se revisan anualmente por sus responsables y posteriormente en el Comité de Dirección y autoevaluaciones EFQM, dando como resultado numerosas prácticas innovadoras entre las que destacamos la creación en 2013 del **Comité de Expertos**, un órgano que proporciona mayor transparencia a la gestión tributaria y mayor participación a la sociedad.

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

ED En el cumplimiento de su misión Gestrisam presta un servicio de interés público, por lo que la gestión de los recursos económicos se enfoca a la eficiencia asegurando su resistencia y flexibilidad financiera al objeto de ser "rentables" para la ciudadanía de Málaga, mejorando su rendimiento y ofreciendo servicios de calidad. La **planificación económico-financiera** apoya las estrategias definidas en el Plan de Dirección:

Aspecto estratégico Plan de Dirección 12-15	Despliegue económico	Indicadores específicos
Programas 3 y 4: Organización eficiente y moderna y Profesionalidad del capital humano	Dotación presupuestaria anual general	<ul style="list-style-type: none"> • % Ejecución presupuesto corriente • Indicadores de Resultados Clave
Programas 2, 4 y 5: Aplicación de las nuevas tecnologías, Profesionalidad del capital humano y Organización de referencia	Dotación presupuestaria anual específica según planificación de actuaciones	<ul style="list-style-type: none"> • % Ejecución presupuesto • % de Cumplimiento del Plan de Actuaciones • % Adjudicación de inversiones • Indicadores de Gestión (SIGA)
Programa 1: Orientación a la ciudadanía y calidad de nuestros Servicios	Dotación mixta	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores medioambientales y sociales

Gestrisam ha implantado desde 2007 los macroprocesos G2 Administración, G3 Planificación y Control y A2 Sistemas de la Información que, junto a la evaluación de sus indicadores a través del CMI, permiten una eficiente aplicación de los recursos disponibles y la utilidad a largo plazo del servicio público prestado.

A través del enfoque "**Eficiencia y austeridad**" Gestrisam trata de asignar los recursos según sus necesidades y favorecer su competitividad. Los recursos económicos se gestionan mediante presupuestos anuales, aprobándose con carácter previo al inicio del ejercicio. Su sistemática de elaboración, ejecución, seguimiento y liquidación está recogida en el proceso G2.B Presupuestos. Partiendo del Plan de Dirección y de Actuaciones, cada responsable de departamento realiza la previsión de las inversiones y gasto corriente para el año entrante justificando detalladamente las inversiones y su precio de mercado. En esta previsión departamental se definen en términos de gasto todas las actuaciones que se van a llevar a cabo en el año, y la cronología de las mismas.



Gestrisam sólo invierte en las adquisiciones del equipamiento e inmovilizado necesario para poder realizar su actividad, previamente autorizadas por el Área de Economía y Hacienda del Ayuntamiento.

ERP Los indicadores permiten evaluar el desempeño de la gestión económica y financiera.

Indicadores económico financieros	Objetivos	Medición
A01 % Ejecución del presupuesto corriente	Obtener el mayor grado de ahorro sin menoscabo de la estrategia	Mensual
% Adjudicación de inversiones	Agilizar los procedimientos de contratación de las inversiones	Anual
A02 y A03 Tiempo medio de adjudicación	Disminuir el tiempo medio de adjudicación de las contrataciones	Trimestral
A05 Periodo medio de pago a proveedores	Reducir el tiempo de pago para beneficiar la tesorería de proveedores	Mensual

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

Evaluación	Organismo de control	Actividad desarrollada	Informe generado
Interna	• Consejo Rector	• Aprobación presupuestos, liquidación y cuenta general	• Resolución aprobatoria
	• Presidenta del Consejo Rector		
	• Gerencia-Jefaturas	• Seguimiento de gastos/indicadores	• Informes Mensuales
	• Gerencia-Comité de Dirección	• Seguimiento y evaluación	• Actas de reunión
Externa	• Intervención General Ayuntamiento Málaga	• Fiscalización de actos económicos	• VºBº de informes
	• Cámara de Cuentas de Andalucía	• Seguimiento presupuestario	• Informes de intervención
	• Tribunal de Cuentas	• Fiscalización de cuentas y de la gestión económica	• Registro de Rendición de Cuentas • Requerimientos de información

La revisión de esta planificación económico-financiera, unida a la revisión y evaluación del Plan de Dirección (ver 2) es realizada por la Gerencia, Comité de Dirección y Consejo Rector en reuniones periódicas en las que se evalúa mediante los indicadores específicos del Cuadro de Mando y se deciden las medidas oportunas a implantar, siendo varios los mecanismos adicionales que permiten el aprendizaje: Comité de Dirección - Comité de Calidad - Auditorías internas - Auditorías externas - Revisiones anuales por la dirección - Revisiones planificadas - Autoevaluaciones EFQM.

Especial relevancia tiene la evaluación del impacto de las inversiones a largo plazo en los usuarios, la sociedad y medioambiente, evidenciando tendencias muy positivas, por ejemplo, a raíz del agrupamiento de Gestrisam en unas nuevas instalaciones en 2007.

Profundizando en esta evaluación Gestrisam participa en el Grupo de Innovación Municipal de **Análisis de Valor y Evaluación del Impacto**, lo que está ayudando a incorporar las nuevas herramientas de evaluación todavía en fase experimental de prueba.

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

E Desarrollando los valores compartidos: Servicio a la Ciudadanía, Personas y Respeto al Medioambiente (ver 1a), Gestrisam presta su servicio en unas instalaciones seguras, cómodas y acordes con la naturaleza, eficacia y eficiencia del servicio que se presta, superando expectativas, como se evidencia en los numerosos estudios realizados desde 2003 (formas de prestación del servicio, encuestas de satisfacción del ciudadano, observatorio, ESI,...).

Precisamente, a partir de las evaluaciones de 2003 a 2007 realizadas en los comités de Dirección, Calidad, y autoevaluaciones EFQM 2004-2008, se detectó que la ciudadanía valoraba las instalaciones de manera menos favorable que otros atributos por lo que se incorporó el enfoque en 2006 de ofrecer una Atención Integral a la ciudadanía, el cual evolucionó en 2007 al enfoque **Atención Integral Personalizada** que aprovechó el proyecto municipal de rehabilitación y uso público del antiguo edificio de Tabacalera para trasladar allí su actividad, hasta entonces diseminada en cuatro ubicaciones consecuencia de la agregación de funciones (hasta entonces dispersas) en el periodo de formación del Organismo.

D En 2010 culminó el Plan de Traslado a las nuevas instalaciones, que ya tienen modernas funcionalidades, son espaciosas, accesibles en su sentido más amplio, céntricas, permiten la atención personalizada, con zonas de aparcamiento y están bien comunicadas. Este importante proyecto se integró

con el Plan de Atención Integral Personalizada al Ciudadano, facilitando así su despliegue y evaluación conjunta.

ED Las dimensiones de los espacios y la dotación de las nuevas instalaciones facilitan la adecuada y segura realización de las funciones a realizar. Es un edificio lineal, con plantas diáfanas que ha supuesto una mejora sustancial en las condiciones de **seguridad y salud** de todos los trabajadores. De esta forma Gestrisam optimiza el impacto de sus servicios sobre la salud pública, la seguridad y el medioambiente tratando de minimizarlo tanto a nivel local como global.

En el desarrollo del enfoque **Buenas Prácticas Medioambientales** Gestrisam ha realizado en colaboración con la Asociación Española de Calidad su diagnóstico medioambiental en el que se han identificado sus principales impactos medioambientales, siendo su valoración final de "no significativa", solo con un impacto moderado en el consumo de papel, consumibles informáticos y energía eléctrica, así como el tratamiento de residuos de papel y cartón. A partir de la evaluación de las recomendaciones se ha establecido una política explícita de medioambiente integrándola con la política de calidad en 2009 y se mantiene un manual de buenas prácticas medioambientales basado en la reducción, reciclado y reutilización de los recursos utilizados habitualmente.

En las nuevas instalaciones se han tenido en cuenta como todos los aspectos medio-ambientales e incorporado dispositivos que impliquen un uso eficiente de la energía. En los sucesivos **Planes bienales de Responsabilidad Social Corporativa** (desde 2010) se incluyen las actuaciones marco de la dimensión medioambiental.

Gestrisam participa en el proyecto europeo **Smartcity**, siendo una de las administraciones pioneras en la medición integral de sus impactos energéticos, e implantación de las mejoras propuestas.

Dentro del **Plan de Prevención en Riesgos Laborales** la gestión de las situaciones de emergencia se realiza conforme al Plan de Emergencias implantado, en el que se establecen las responsabilidades (Jefes de Emergencia y Equipos de Intervención, titulares y suplentes), se identifican y evalúan los riesgos, y se definen los medios de protección, estructuras operativas, implantación, cronogramas de actuación y consignas preventivas. El Plan y las normas de actuación están difundidos entre todo el personal en el portal interno y su exposición en todas las dependencias. Las instalaciones cuentan con el Informe de Bomberos y Simulacro de Emergencias.

Gestrisam tiene implantado un **Plan de Mantenimiento correctivo/preventivo** de instalaciones, maquinaria industrial, vehículos y equipos, en el que se establecen los criterios y actuaciones de mantenimiento interno y/o externo de todos los equipos que lo requieren.

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

D 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 domótico 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 de los “tangibles” de Gestrisam es realizada por el Comité de Dirección en base a múltiples fuentes de información y evaluaciones, tomando como base la información del CMI, las revisiones de los Planes de Gestión específicos, así como los de Dirección y de Actuaciones (2b). Por ejemplo, a partir del análisis de los resultados de la actuación “Potenciar la accesibilidad” del Plan de Dirección 2008-2011), se decidió mantener un diálogo y cooperación permanente con el Área de Bienestar Social municipal para aplicar mejoras en la accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas en sus instalaciones y materiales, aplicando también la metodología D.A.L.C.O (Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación) para reevaluar los enfoques en este factor.

Además de los indicadores de consumos y reciclajes del CMI, se incorpora un indicador del Número de Nuevas Propuestas de Mejora Medioambiental, el cual forma parte del programa de productividad.

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

La mejora en las instalaciones y las condiciones del entorno laboral se afrontan, junto con las evaluaciones periódicas dentro del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales y su seguimiento en la auditoria interna anual. Aprendizajes a partir de esta revisión han sido el establecimiento de criterios sobre las temperaturas en los centros de trabajo desde 2009, el diseño de las nuevas instalaciones en 2007 o la reducción de molestias ocasionadas por la ejecución de las obras que se realicen programándolas fuera de la jornada laboral. En concreto, se han aplicado tanto los resultados de la evaluación de cada puesto de trabajo realizada por los expertos externos como las sugerencias de los trabajadores en las encuestas de satisfacción interna y del puesto de trabajo en ciclos de mejora continua desde 2007. Por ejemplo, ventanales de grandes dimensiones para la entrada de luz natural y con persianas que evitan deslumbramientos, nuevos equipos de ventilación y de climatización y pantallas antirreflejo que aportan iluminación uniforme.

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

4d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia

ED El enfoque Uso Intensivo de la Informática y Tecnología está solidamente fundamentado en el Marco Estratégico a través de su cuarto Valor Compartido (ver 1a) y a su vez se desarrolla como un programa específico del Mapa Estratégico, Plan de Dirección y Plan de Actuaciones 2012-15: Aplicación de las Nuevas Tecnologías, que cuenta en 2012-15 con 13 medidas desplegadas en 40 actuaciones.

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

El Departamento de Sistemas de Información es el responsable de **Nuevas Tecnologías (NNTT)** en Gestrisam, siendo quien gestiona la alianza con el CEMI y el resto de proveedores tecnológicos, impulsando, coordinando y dando seguimiento a los proyectos, además de gestionar la cartera tecnológica y el protocolo de revisión de la tecnología en uso y detección de nuevas necesidades normalizado en la Circular nº 3 del Sistema de Gestión de la Calidad.

Además de valorar el impacto de las nuevas tecnologías en su rendimiento, Gestrisam utiliza la tecnología en apoyo del medio medioambiente. Con la aplicación de las nuevas tecnologías Gestrisam ha conseguido reducir considerablemente el consumo de papel (principal interacción medioambiental) y aumentar el reciclado. Así, el 80% de las copias que se realizaban en papel han sido eliminadas y sustituidas por archivos informáticos, de manera que los documentos, circulan internamente y se gestionan hasta su salida



en soporte digital. A ello contribuyó notablemente la Circular 13 "Registro General de Documentos" que eliminó el uso de "recibís" en todas las comunicaciones internas.

Igualmente, la mayor parte de documentos generados en las diferentes áreas de gestión son escaneados y tratados digitalmente. Además, el traslado a las nuevas instalaciones ofreció la oportunidad de poner en práctica tanto las aportaciones personales reflejadas en las encuestas de satisfacción interna, como otras recomendaciones incluidas en el diagnóstico ambiental, fundamentalmente en relación a la reducción de emisiones y consumo de energía y agua. Así, se han instalado equipos de ventilación eficientes, equipos de climatización sectorizados, equipamiento higiénico que incorpora medios que permiten el ahorro y control del agua, iluminación uniforme con pantallas modulares estancas e instalación eléctrica certificada y legalizada con sistema domótico de encendido.

CARTERA TECNOLÓGICA, Procesos e identificación de tecnologías		
Tipo de tecnología	Fuente de identificación de tecnologías	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 • CEMI • Asistencia a congresos y jornadas • Consultoría externa 	• Todos
Software corporativo		
Hardware		
Internet: Portal interno, web, redes y conexiones, tramitación on-line, firma electrónica		<ul style="list-style-type: none"> • RRHH y Administración • Todos • Gestión de la Calidad • Atención al Ciudadano • Multas
Telecomunicaciones: telefonía, correo electrónico, SMS		
Archivo digital		
Software de administración		
GESTRISO		
GESCON		
SIGA		
Sistemas de gestión en atención al público		
Gestión electrónica de Infracciones de tráfico		

Como se explica en el subcriterio 3b, entre las competencias y habilidades definidas para cada puesto de trabajo se encuentran la iniciativa e innovación, que apoyadas en las tecnologías de información y comunicación han supuesto importantes avances en la prestación de nuestros servicios como los que se han producido en la **tramitación electrónica**. Para avanzar en la implantación de estas tecnologías en la prestación de nuestros servicios, participamos en el **proyecto PRO@** municipal, con el objetivo de potenciar la sinergia con los grupos de interés para avanzar en la tramitación electrónica.

En el dominio www.gestrisam.malaga.eu, integrado con el municipal, se ofrece información completa de nuestra organización, trámites, legislación aplicable, calendarios fiscales, todos los impresos en formato PDF autorrellenable y permite desde 2014 la realización del 100% de los trámites más frecuentes, un total de 22, totalmente online.

ERP La Encuesta de Satisfacción Interna obtiene medidas de percepción del enfoque por los empleados y la de Satisfacción de los Clientes la percepción de los usuarios; mediciones que se complementan con las del CMI, que incorpora indicadores relevantes del uso de la tecnología y medioambientales. La revisión, evaluación y perfeccionamiento de este enfoque en el seno del Comité de Dirección, principalmente en las fases de seguimiento, evaluación, aprendizaje y perfeccionamiento del Plan de Dirección, además de en las revisiones mensuales y anuales del CMI.

El aprendizaje obtenido ha permitido importantes mejoras en el ámbito del enfoque incorporando el **Plan Integral para la Simplificación y Mejora administrativa** (SIMAD) en 2011 o la implantación de la **Carpetas Ciudadana** en 2014 que refuerza significativamente la administración electrónica.

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

ED A partir del análisis realizado en la Revisión por la Dirección de 2007, en la Acción de Mejora 164 y en la Autoevaluación EFQM 2008, se decidió implantar el **Cuadro de Mando de Indicadores** de Gestrisam : un sistema completo, representativo y estable de más de 145 indicadores de Gestión y más de 400 de Actividad que proporcionan una visión global del estado de la organización mes a mes, con sistemas de alerta a varios niveles. El CMI se encuentra integrado en **SIGA** (Sistema de Indicadores de Gestión y

Actividad), una plataforma informática que permite el acceso e interpretación de la información, con un sistema de semáforos en función del cumplimiento o no del objetivo y valor tolerable fijados en cada indicador; gráficos de evolución; resúmenes agrupados; etc.. El grado de consecución de los objetivos se puede visualizar de forma holística o desplegada. SIGA se ha configurado en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, presentando la información necesaria y suficiente para extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas basadas en hechos.



SIGA permite transformar los datos en información, que es usada para obtener conocimientos, los cuales se comparten a través de las plataformas **GESCON** (GESTión del CONocimiento) y **GESTRISO**, a las que acceden todas las personas de la organización. Es significativo la puesta a disposición del conocimiento aplicado en las Acciones de Mejora, conocidas y compartidas por todos a través de GESTRISO y difundidas a través de los Premios anuales por Mejora de los Servicios.

ERP La evaluación y revisión por los líderes es constante y ha dado lugar a múltiples mejoras desde sus inicios, siendo la más significativa la ampliación y redefinición en 2009 del enfoque al de **Gestión por Objetivos** que engloba los anteriores de Medición de los Procesos y de Cuadro de Mando de Indicadores.

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

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

En 2013 Gestrisam creó el **Comité de Expertos** con en el que identifica -junto con los principales segmentos del grupo de interés "Sociedad"- nuevas oportunidades de innovación y mejora en el ámbito de los procedimientos tributarios y la prestación de sus servicios. Este comité elabora y pone de relevancia estudios comparativos significativos, analizando ideas creativas e innovaciones sobre cuestiones tributarias y de política fiscal.

ERP Son muchas las mejoras y ejemplos de aprendizaje en la revisión y evaluación de este enfoque entre las que destaca la propia creación del citado Comité de Expertos en el que Gestrisam puede compartir y aumentar el conocimiento que le permita mejorar la prestación de sus servicios.

Utilizar los recursos y tecnología para la mejora de la gestión del conocimiento es una de las áreas de mejora identificadas en la autoevaluación EFQM 2008 que se concretó en varias acciones incluidas en el Plan de Acción EFQM 2008-2011, como fueron el desarrollo y mejora de la intranet corporativa que, en un fase de aprendizaje posterior, ha sido ampliada y reforzada con la implantación del portal de gestión del conocimiento en todos los niveles de la organización. Su uso ha permitido la conexión entre quienes poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.



ED La efectividad de la actividad de Gestrisam está basada en la integridad de las bases de datos, al permitir el cumplimiento de su Marco Estratégico mediante una comunicación efectiva con los ciudadanos. La información se encuentra totalmente protegida mediante una **Política de Seguridad** que garantiza un correcto uso y acceso a la información.

El Decálogo de Seguridad y el Documento de Seguridad de los Ficheros con Datos de Carácter Personal, plasman los compromisos del Organismo en esta materia y recogen las medidas de índole técnica y organizativas necesarias para garantizar la protección, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información y de los recursos implicados en su gestión. Así, el sistema de seguridad es auditado periódicamente por empresas especializadas; los programas existentes son trazables y permiten saber quién, cómo, dónde y cuándo se ha accedido a los datos; todos los trabajadores aplican y firman un compromiso de confidencialidad; todos los meses se seleccionan personas al azar y se analizan sus operaciones y accesos en la base de datos, etc.

Respecto al acceso a la información que realizan los clientes-usuarios en sus trámites y gestiones se protege exhaustivamente cualquier dato de carácter personal con independencia del canal que utilice.

La exigencia en la protección de los datos no nos ha impedido desarrollar formulas imaginativas en beneficio de los usuarios, facilitando el servicio "a domicilio", como el envío al domicilio legal del ciudadano de sus requerimientos telefónicos o telemáticos, como podría ser un volante de empadronamiento o una carta de pago, o eliminando de los documentos los datos personales en el caso de pago por terceros.

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

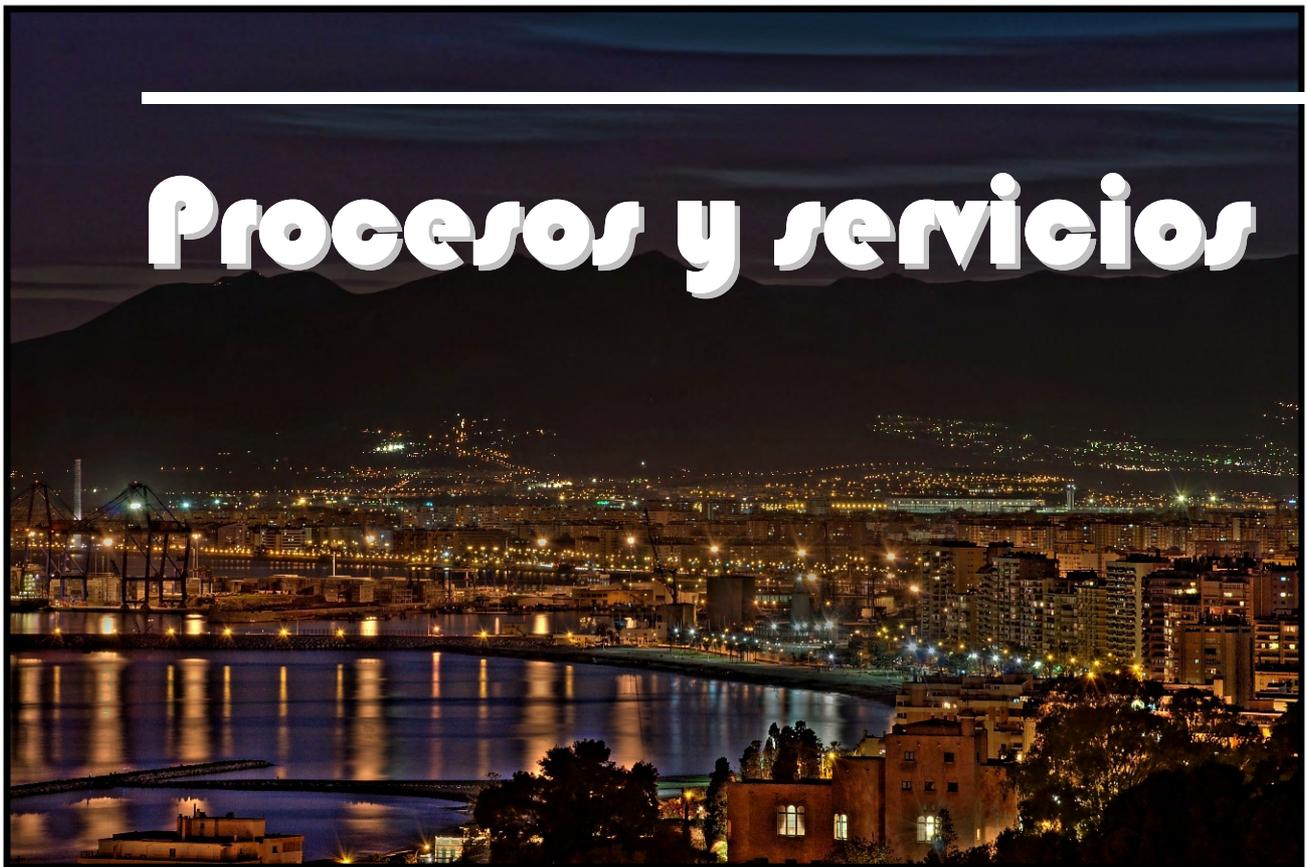
ERP La revisión, evaluación y perfeccionamiento de estos enfoque se realiza tanto internamente como en colaboración con el principal aliado en la gestión y seguridad de la información y el conocimiento (CEMI). En este aspecto destaca por ejemplo el gran esfuerzo realizado en la colaboración que ha requerido la implantación del nuevo aplicativo corporativo ALBA 2 desde 2012.

Otros ejemplos son la reestructuración de las plataformas de pago para el desarrollo de la tramitación telemática desde 2007 o la utilización de nuevos aplicativos que proporcionen las herramientas necesarias para una completa explotación de datos (en desarrollo), nuevos enfoques orientados a perfeccionar el acceso y supervisión a la información y el conocimiento relevantes.

E-D Gestrisam trata de hacer realidad las ideas propuestas por el personal en el menor plazo de tiempo con el objetivo de maximizar las ventajas que ofrecen, en este sentido, todas las personas pueden proponer sus ideas a través de canales como el canal de Acciones de Mejora o los Grupos de Mejora. Todas estas propuestas, compartidas a través del portal de gestión del conocimiento GESCON y GESTRISO. Son analizadas, priorizadas en función de los beneficios y recursos necesarios e impulsadas por los líderes de Gestrisam.

ERP Estos mecanismos son revisados anualmente a través de las auditorías internas, la Revisión por la Dirección y las reuniones de los Comités de Calidad y de Dirección. Para favorecer su seguimiento e implantación se han incluido en el cuadro de mando indicadores de gestión de estas propuestas: desde sus comienzos en 2004, se han propuesto más de 500 acciones de mejora, de las cuales el 90 % se ha implantado o están en vías de implantación.

5. PROCESOS Y SERVICIOS



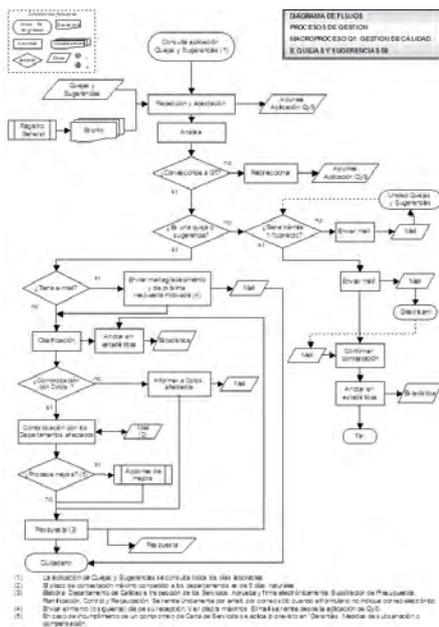
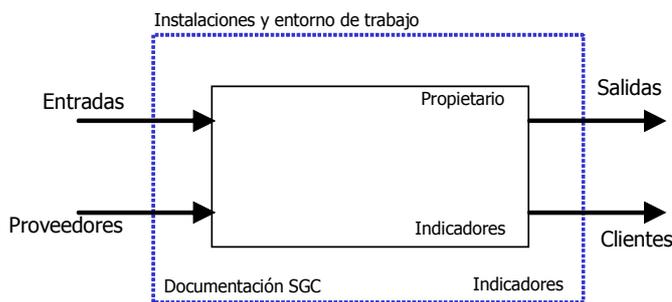
Juan Morles

Bahía nocturna. Foto de Juan, Técnico de Grado Superior de Gestrisam

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

ED Desde 2004 Gestrisam tiene un decidido y claro enfoque de **Gestión por Procesos**, con un **Sistema de Gestión** certificado conforme a la norma ISO 9001 por AENOR, que se desplegó paulatinamente durante tres años hasta alcanzar en 2007 a toda la organización, personas e instalaciones. Todos los líderes participaron activamente en su diseño y comunicación y todas las personas en su implementación.

GESTRISAM dispone de una metodología en tres fases para el análisis, identificación, medición y mejora de los procesos de la Organización. Para cada uno de los procesos se definen sus atributos siguiendo el "método de la caja" donde se transforman entradas en salidas, atendiendo a los siguientes atributos: Entradas, Proveedores, Salidas, Clientes, Propietario, Indicadores, Documentación asociada, Instalaciones y entorno de trabajo y Registros generados. Este análisis permite a los propietarios de cada proceso conocer toda la información que necesita para su desarrollo, medición y mejora y plasmarla en las correspondientes fichas de procesos.

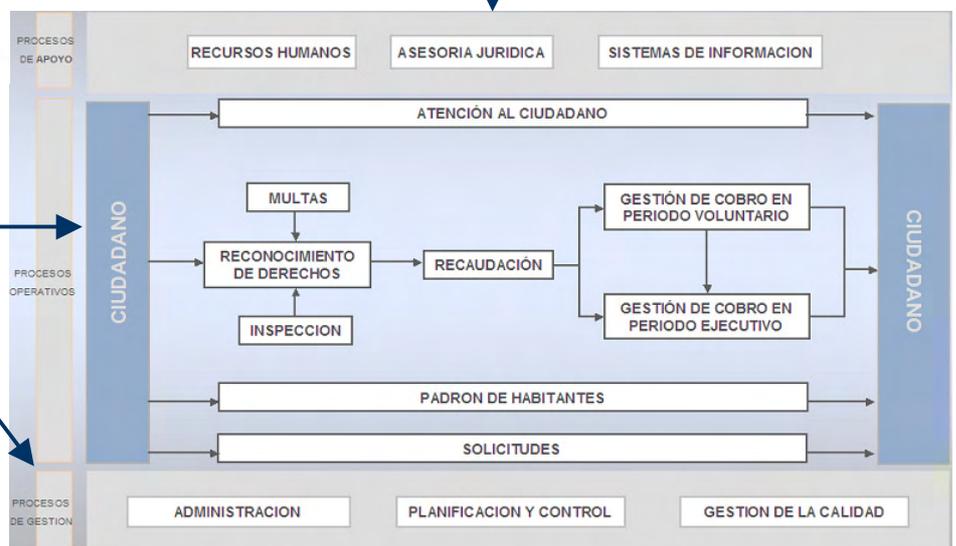


Cada ficha consta de dos partes: el anverso, que contiene la información de la "caja" del proceso correspondiente y la expone de una forma clara y sencilla, y el reverso, que contiene el diagrama de flujo de cada proceso ("lo que hay que hacer"). Con esta metodología se han normalizado todos los procesos,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

Como se describe en el subcriterio 2d, la estrategia de Gestrisam se implanta a través de los 14 macroprocesos y 121 procesos identificados en el Sistema de Gestión implantado, así como en los indicadores de su CMI-SIGA. Los procesos se clasifican en Operativos, de Apoyo y de Gestión:

- **De Apoyo:** dan soporte a los procesos operativos y cuyo cliente es la propia organización.

- **Operativos:** claves para implantar la Estrategia. Impactan en el ciudadano y en la calidad del servicio.
- **De Gestión:** Recogen y analizan información del resto de los procesos y proporcionan directrices.



Para cada proceso se han establecido sus indicadores y se han fijado objetivos de sus resultados; con ellos se mide su rendimiento y capacidad,



controlando y analizando su desempeño, permitiendo la mejora en términos de eficiencia, productividad y contribución a los objetivos estratégicos. Todo ello dentro del CMI-SIGA descrito en 1b y 3a. Cada uno de los 121 procesos identificados tiene su propietario cuyas funciones y responsabilidades son:

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

Siendo apoyados, asesorados, coordinados y supervisados en el alcance del Sistema de Gestión por el Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios. La mejora del Sistema de Gestión es continua contando con revisiones sistemáticas y auditorias internas y externas anuales.

El Sistema de Gestión de Gestrisam se soporta en un entorno web de desarrollo propio denominado **GESTRISO**, de tal forma que el papel y firmas han desaparecido por completo en el Sistema de Gestión de la organización. A GESTRISO acceden todas las personas y en él encuentran toda la información relevante para el desarrollo de su trabajo: Marco Estratégico, Plan de Dirección, Plan de Actuaciones, Objetivos, Procesos, Indicadores, Flujogramas, Circulares e Instrucciones, Información de Encuestas Clientes, Informes de Revisiones por la Dirección, Aprendizajes de Acciones de Mejora y Grupos de Trabajo, Gestión de la Carta de Servicios y sus revisiones, Memoria EFQM y actitud REDER, Organigrama y otra información útil para el empleado, que a su vez puede interactuar con el sistema presentando propuestas de innovación mediante Acciones de Mejora o adhiriéndose expresamente al Marco Estratégico de Gestrisam o presentando una Queja o Sugerencia o enviando un correo electrónico al Responsable de Calidad. **GESTRISO** es un claro ejemplo de creatividad e innovación en Gestrisam, siendo un desarrollo flexible y "a medida" desarrollado por el Responsable de Calidad en 2005 partiendo de un Power Point guardado como página web en una carpeta compartida. A partir del año 2010 este desarrollo se ha extendido a todo el Ayuntamiento de Málaga en una acción de Benchmarking.

ERP El Gerente de Gestión Tributaria y el Comité de Calidad son los encargados de supervisar el Sistema de Gestión y de revisar anualmente la validez del enfoque de Gestión por Procesos conforme se establece en el proceso G1.F "Revisión por la Dirección", donde por ejemplo se aprobó la ampliación de su alcance a toda la organización en 2007, el desarrollo de GESTRISO en 2005 o CMI-SIGA en 2009. También se complementó el enfoque con uno nuevo de Control Interno y Transparencia en 2009, tomando protagonismo las **Inspecciones de Servicios** como elemento principal de desarrollo. En las Encuestas de Satisfacción Interna se valora GESTRISO por encima de los aplicativos de Microsoft.

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

ED Gestrisam desarrolla a través de sus procesos sus principales servicios ofreciendo una cartera de más de 100 trámites (detalle en: <http://gestrisam.malaga.eu/>) que aportan valor a sus clientes, permitiendo incrementar su satisfacción. Como refleja el enfoque "Satisfacción de los Grupos de Interés, anticiparnos a sus expectativas" detallado en el Inventario de Enfoques de Gestrisam, **conocer y satisfacer las necesidades de los clientes** actuales y potenciales es fundamental para alcanzar sus objetivos.

Fuente de información	Información obtenida
Encuestas de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia, expectativas, percepción y valoraciones de los parámetros del servicio.
Encuestas postservicio	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de parámetros del servicio
Atención al ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del personal frontera, generación de "Acciones de Mejora"
Quejas y Sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Atención presencial recibida • Atención telefónica recibida • Desempeño de los procesos • Adecuación de los tiempos de gestión • Atención telemática prestada • Satisfacción con el servicio prestado
Encuesta observatorio y de preferencias	Conocimiento de Gestrisam - Eficacia del servicio -Calidad del servicio en relación a otras administraciones - Valoración de servicios municipales - Expectativas sobre nuestros servicios - Segmentación de resultados
Encuesta ÓMNIBUS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y Valoración de Gestrisam
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas sobre la prestación de servicio
Revisión Carta de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia de los compromisos para los usuarios



Habiendo realizado en base al análisis de dicha información numerosas mejoras que han fortalecido su cartera de servicios, como los avances producidos en **tramitación electrónica** y en simplificación administrativa, potenciados por el enfoque: “**Simplificación Administrativa**” que, en el marco del **Plan SIMAD**, ha permitido reducir en un 23% las cargas administrativas a los clientes desde 2007 y posibilitar que los 20 trámites más usuales se puedan tramitar íntegramente de manera telemática.

Servicios	Cómo Gestrisam crea valor
GESTIÓN de ingresos de derecho publico municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionamos integralmente las ayudas, exenciones y bonificaciones de tributos • Ofrecemos un servicio de cita previa • Reducimos los tiempos de tramitación • Realizamos trámites al momento, online y telefónicos • Disponemos de un sistema de avisos a móviles y/o correos electrónicos • Colaboramos e intercomunicamos con otras instituciones • Disponemos de un amplio servicio de comunicaciones escritas gratuitas • Reducimos sistemáticamente las cargas administrativas
INSPECCIÓN de los tributos municipales	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecemos un amplio servicio de notificaciones, comunicaciones y compareencias • Llevamos a cabo un gran número de acciones y campañas informativas preventivas • Enviamos cartas de pago al domicilio fiscal o de notificación
RECAUDACIÓN de ingresos de derecho publico municipales	<ul style="list-style-type: none"> • 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)
GESTIÓN del padrón de habitantes de Málaga	<ul style="list-style-type: none"> • Enviamos gratuitamente los volantes de empadronamiento • Ofrecemos tiempos de tramitación reducidos • Realizamos trámites al momento, on line, telefónicos y por internet • Reducimos sistemáticamente las cargas administrativas
ATENCIÓN AL CIUDADANO	<ul style="list-style-type: none"> • Atendemos de forma presencial personalizada, telefónica y telemática • Utilizamos un sistema de turnos informatizado • Nuestras instalaciones son cómodas, amplias y accesibles • Servicio de conectividad por Wifi en nuestras oficinas • Disponemos de traducción para ciudadanos extranjeros y al lenguaje de signos • La atención es integral en todos los puestos de atención • Ofrecemos tiempos de espera reducidos • Colaboramos con las OMAC´s acercando la realización de trámites y gestiones

Adicionalmente, desde su diseño hasta su prestación, la gestión de los servicios de Gestrisam se realiza de manera activa y responsable. La aplicación del marco estratégico de **RSC**, el informe de diagnóstico y los correspondientes planes de acción, han permitido asumir la gestión responsable de los servicios que presta en aspectos económicos, sociales, ambientales y legales. Gestrisam participa en la revisión y propuesta de modificación de las ordenanzas fiscales contribuyendo a la mejora de las condiciones sociales, por ejemplo mediante la concesión de Ayudas al IBI a colectivos sensibles, buenas prácticas medioambientales o la aplicación de beneficios fiscales en determinados aspectos relacionados con el cuidado del medioambiente. La creación del **Comité Social** o los sucesivos Planes de **Responsabilidad Social Corporativa** evidencian cómo Gestrisam impulsa las actuaciones de RSC en la gestión de sus servicios.

ERP La revisión de estos enfoques se realiza periódicamente en el seno de los Comité de Dirección y de Calidad en base a la información de su grado de implantación y de su idoneidad en base a la estrategia de Gestrisam, utilizando información de las encuestas a clientes, revisión de la Carta de Servicios, del Plan de Actuaciones y del CMI. Como ejemplo de aprendizaje citaremos el nuevo enfoque de Simplificación Administrativa desde 2007 que amplía el anterior de tramitación electrónica.

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

ED Gestrisam ha identificado y segmentado a sus clientes, estableciendo propuestas de valor diferentes en sus procesos para responder a sus distintas necesidades y expectativas. La principal **segmentación** relevante la realiza en función de la naturaleza de la relación: padrón, tributaria o sancionadora, dando paso a sucesivas segmentaciones basadas en los diferentes hechos impositivos y manifestaciones



económicas en el caso de los tributos y sanciones, y en base a características sociodemográficas y geográficas en el caso del Padrón de Habitantes.

Como indicábamos en 5b Gestrisam tiene establecida una metodología para conocer qué esperan sus clientes de la organización, de sus servicios, de sus procesos, y de los contactos que mantiene con ellos, que ha servido, por ejemplo, para identificar cuales son los canales de atención preferidos en función de criterios demográficos: siendo la atención telemática la preferida por los clientes más jóvenes y mejor formados y la presencial por los más maduros y menor nivel cultural. O cuales los mejores horarios de apertura de oficinas para atender los diferentes segmentos...

Esta información ha servido a Gestrisam a implantar un modelo organizativo que pone en el mercado sus servicios de manera satisfactoria y equilibrada, posicionándose con vistas al futuro de la realidad social, ya que, por ejemplo las gestiones on-line siguen siendo minoritarias si bien serán una realidad plena en pocos años. De esta forma, desde 2006, Gestrisam dispone de una Subdirección especializada en las relaciones con sus clientes, las cuales desarrolla en los **tres canales de relación**: presencial, telefónico y telemático, dando respuesta a las demandas presentes y futuras de las necesidades de los diferentes segmentos.

De igual forma los diferentes servicios se comunican de diferente forma en función del segmento al que se dirigen, realizándose acciones específicas en función del tributo (IBI, IVTM, TEV, BAE,...) o también si son relativas al Padrón de habitantes.

Los valores compartidos de Gestrisam permiten avanzar en el cumplimiento de su visión y misión, mejorando los servicios que ofrece y la satisfacción de los grupos de interés. La **propuesta de valor**, basada en las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes es un resumen de lo que les hace mejores y diferentes a otras organizaciones.

PROPUESTA DE VALOR DE GESTRISAM

Promovemos y facilitamos la relación de la ciudadanía con la administración municipal mediante una prestación de servicios cercana, ágil y eficiente.

En base a su propuesta de valor Gestrisam ha definido su **modelo de organización**, compuesto por:

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

ERP La revisión y evaluación de este enfoque se realiza sistemáticamente por los responsables de la atención al ciudadano y a nivel de dirección en el seno del Comité de Dirección y de Calidad, ofreciendo nuevas oportunidades de avanzar en el conocimiento de los clientes e implantar nuevas actuaciones en el despliegue del Plan de Dirección dentro del Programa Orientación a la ciudadanía y calidad de nuestros.

El análisis y propuesta de mejoras se realiza periódicamente en las reuniones del Comité de Dirección y Comité de Calidad, en las que los resultados clave (ver 9) y de satisfacción de los clientes (ver 6) constituyen los elementos de entrada fundamentales. Entre las mejoras propuestas destacan actuaciones del Plan de Actuaciones como "Facilitar la accesibilidad a nuestra organización y su normas reguladoras", "Adaptar los horarios de atención personalizada a los requerimientos ciudadanos", "Normalización en nuestra imagen exterior", o Campañas de concienciación de los ciudadanos para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias", de las que algunas medidas están completamente implantadas como la unificación de campañas publicitarias con pluralidad de mensajes no circunscritos a tributos o el traslado de un mensaje corporativo unívoco dentro del marco Ayuntamiento.

ED Durante el año Gestrisam realiza numerosas **campañas** y actuaciones con el fin de dar a conocer sus servicios y propuestas dirigidas a diferentes segmentos, las cuales se incluyen en el Plan anual de Publicidad. De esta forma consigue una mayor eficacia en la prestación y también en la utilización que los ciudadanos hacen de los mismos y de las instalaciones. Además de las campañas específicas adaptadas al calendario fiscal de cada ejercicio y a las novedades que afecten a cualquiera de sus servicios, y que incluyen publicidad mediante cartelería expuesta en marquesinas y en el interior de los autobuses, distribuye folletos y carteles informativos en sus oficinas y ofrece toda la información actualizada que pueda ser de interés para los ciudadanos en su página web.



CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD PERIÓDICAS		
Campaña / actuación	Qué se comunica	Segmento
IVTM - prensa, radio y TV	Plazos de cobro en voluntaria	Titulares de vehículos
IBI - prensa, radio y TV	Plazos de cobro en voluntaria	Titulares de viviendas
BAE - prensa	Plazos de cobro en voluntaria	Titulares de basura industria
Concursos-Contrataciones - prensa	Procedimientos de contratación y compras	Proveedores de servicios, suministros y obras
Subastas - anuncio en prensa	Procedimientos de enajenación de bienes embargados	Ciudadanía
Listas cobratorias - anuncio en prensa	Padrones de tributos	Contribuyentes- Gestores
Elecciones - anuncio en prensa	Servicio de información del censo electoral	Votantes
Ayudas al IBI - anuncio en prensa	Beneficios y plazos para la solicitud de la ayuda	Titulares de viviendas en Málaga
Domiciliación bancaria – publicado en prensa, radio y bus (exterior)	Ventajas de la domiciliación de recibos	Contribuyentes

En la información ofrecida, Gestrisam se fija el objetivo de incluir la promoción de las facilidades que ofrece, ya que es una información percibida como valiosa por sus clientes, entre las que se suele incluir:

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

Desde el año 2006, Gestrisam aplica la metodología de **Cartas de Servicio**, mediante la informa de sus servicios y establece compromisos con sus clientes basándose en la determinación previa de sus expectativas. Las Cartas de Servicios es una potente herramienta de gestión interna y de comunicación con los usuarios que se han integrado con facilidad en el Sistema de Gestión por Procesos, con el CMI y con el **Sistema de Quejas y Sugerencias** que tiene implantado Gestrisam desde 2004.

La Carta de Servicios de Gestrisam se difunde entre los usuarios a través del “Documento Divulgativo” disponible en expositores en todas las oficinas municipales y en la web de gestrisam. El año 2010 fue un importante punto de inflexión en la Carta de Servicios de Gestrisam, en el que se aplicaron la normativa UNE 93200 y en especial las recomendaciones y criterios contenidos en la “Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios” publicada por la Agencia de Evaluación y Calidad, lo que ayudó a fortalecer sus vínculos y compromisos con la ciudadanía y grupos de interés, favoreciendo el control de los servicios y procesos. El principal cambio que supuso este punto de inflexión se tradujo en una profunda reflexión y revisión de los compromisos con nuestros usuarios. A partir de entonces todos y cada uno de los compromisos es relevante, unívoco, tangible, cuantificable, invocable y comprobable. Adicionalmente, esta nueva línea de trabajo le permitió certificarse desde entonces por la referida Agencia.

ERP La Carta de Servicios, y su enfoque, son revisados todos los años por el Grupo de Trabajo de la Carta de Servicios y el Comité de Calidad, donde en 2013 se decidió que el primero se integrara en el segundo para una mayor operatividad. La revisión y evaluación de la información ofrecida así como el Seguimiento de los compromisos recogidos en la Carta de Servicios se realiza de forma continua mediante el análisis de las quejas y sugerencias así como en el seguimiento de los indicadores de nuestro Cuadro de Mando (SIGA). El grado de cumplimiento, reflejado en los informes anuales de revisión indican el 100 % de compromisos cumplidos con alguna desviación puntual corregida y a la que se le han aplicado las medidas de subsanación previstas. La reflexiones que se realizan anualmente en su revisión han supuesto fortalecer los vínculos y compromisos con los grupos de interés, favoreciendo el control de los servicios y procesos.

La revisión de la efectividad de las campañas de comunicación se realiza anualmente en la Subdirección de Administración y Asuntos Generales y es debatida en el seno del Comité de Dirección.



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

ED Las competencias de Gestrisam como “Agencia Tributaria” y como gestora del Padrón de Habitantes se desarrollan mediante procedimientos documentados, sistematizados e integrados en la **Gestión por Procesos**, desarrollando así su propuesta de valor de prestación de servicios cercana, ágil y eficiente (5c).

En sus relaciones con los ciudadanos, Gestrisam decidió adoptar un modelo de **atención integral personalizada**, homogénea en sus diferentes puntos y canales de asistencia. Así, desde el año 2007 presta sus servicios de forma personal, telefónica y telemática con un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Resulta destacable que, independientemente del canal elegido por el interesado, puede acceder a la misma información, asesoramiento tributario y trámites administrativos. Adicionalmente, esta atención integral se ha desplegado de forma **descentralizada** utilizando la red de OMACS municipales en cada distrito, acercando geográficamente nuestra gestión a los usuarios y utilizando medios generalistas como el teléfono 010 municipal.

Gestrisam envía gratuitamente a los domicilios de sus clientes más de un millón de **comunicaciones** anuales: avisos de domiciliación, a cartas de pago, volantes de empadronamiento, etc. de tal forma que los clientes se benefician de la información y de los servicios de Gestrisam **sin desplazamientos**, cómodamente en su domicilio, lo que unido a un fiable servicio de domiciliación en cuenta de recibos posibilita una ágil gestión sin que el cliente deba realizar esfuerzos adicionales. En los casos en los que el cliente opte por no domiciliar sus pagos, Gestrisam cuenta con alianzas estratégicas con las principales **Entidades Financieras** para que cualquier persona pueda realizar sus pagos municipales en la extensa red de oficinas y cajeros distribuidos por toda la geografía, además de en sus plataformas de internet.

ERP Con una periodicidad mínima anual, la dirección del organismo mantiene reuniones con los representantes de asociaciones de usuarios, colegios profesionales y demás organizaciones sociales y económicas del municipio para la elaboración de las ordenanzas fiscales y con el objetivo de adecuar sus servicios a los requerimientos de la sociedad y de los usuarios. De igual forma, los convenios de colaboración con las Entidades financieras se perfeccionan periódicamente para mejorar el servicio ofrecido a los usuarios, eligiendo las mejores alianzas para el desarrollo del Marco estratégico de Gestrisam.

Uno de los ámbitos en los que destaca el aprendizaje realizado ha sido el despliegue de la administración electrónica reforzado por el proyecto de **simplificación administrativa**, denominado Plan SIMAD (Plan Integral para la Simplificación y Mejora administrativa) iniciado en 2011 con el grupo de trabajo y la colaboración del Ayuntamiento de Málaga. Igualmente, con su colaboración se ha desarrollado la **Carpeta del Ciudadano**, que ha permitido perfeccionar este enfoque en 2014.

ED El sistema de **Gestión por Procesos** implantado en Gestrisam permite desarrollar una cadena de valor eficiente que garantiza su capacidad para hacer realidad la propuesta de valor. Como se indicó en el anterior subcriterio, pone a disposición de la ciudadanía una **Carta de Servicios** cuyo resultado más visible son los más de 20 compromisos adquiridos, que contribuyen a formalizar la propuesta de valor con, por ejemplo, los numerosos trámites que se pueden realizar “al momento” en las oficinas, los reducidos tiempos de tramitación en el resto o la garantía de aplicación de beneficios adicionales en los recibos domiciliados, como el pago fraccionado y aplazado. Su gestión va más allá del documento divulgativo y ha supuesto integrar esta herramienta con el sistema de gestión de la calidad basado en procesos, cuadro de mando integral, Sistema de Quejas y Sugerencias e implantación del modelo europeo de excelencia EFQM.

Como indicábamos en 4c, Gestrisam también gestiona todos los impactos y riesgos principales derivados de su prestación de servicios en los siguientes aspectos:

- Seguridad de las instalaciones
- Seguridad de las personas
- Riesgos ambientales
- Accesibilidad de las instalaciones

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

Mediante la **gestión de sus recursos humanos** Gestrisam se asegura de que las personas disponen de recursos, competencias y grado de delegación adecuados para maximizar la experiencia de sus clientes



CONSTRUCCIÓN DE UNA EXPERIENCIA MÁXIMA DE LOS CLIENTES en GESTRISAM		
Elemento	Cómo se desarrolla	Personas implicadas
Formación del personal frontera	<ul style="list-style-type: none"> Formación teórica en atención a la ciudadanía de conocimientos concretos por los responsables de los negociados gestores de tributos, recaudación y padrones Formación práctica especializada en los distintos puestos de trabajo de las unidades gestoras en atención a la ciudadanía 	Personal Atención al Ciudadano Mandos intermedios Subdirectores
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 SIGA 	Toda la plantilla
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 	Toda la plantilla
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. 	Toda la plantilla
Satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> Compensación por campaña de domiciliación de recibos. 	Personal Atención al Ciudadano
	<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 	Toda la plantilla
Documentación del SGC	<ul style="list-style-type: none"> Instrucciones generales Criterios de Atención al ciudadano Manuales de formación Procesos documentados 	Toda la plantilla

Conscientes de las ventajas y la importancia de la información proporcionada a través de las actividades de **benchmarking**, constituyen un elemento clave en la planificación de objetivos y en la evaluación de los resultados obtenidos, especialmente los que afectan a clientes y los clave. Gestrisam promueve y participa en Jornadas, Congresos y reuniones que le permiten intercambiar información con otras organizaciones locales, autonómicas y estatales, comparando su rendimiento en base al análisis de datos de estudios comparativos e informes de instituciones y organismos especializados en los servicios públicos, como la Cámara de Cuentas o Rankings Tributarios (Madrid) para así detectar posibles oportunidades de mejora.

ERP La forma en que los servicios de gestrisam se distribuyen y gestionan es analizada y revisada periódicamente por el Comité de Dirección en base al análisis de los principales resultados en clientes y clave. La elaboración del Plan de Dirección cuatrienal también es de vital importancia en la revisión de estos enfoques, habiéndose producido numerosos aprendizajes como, por ejemplo, los relativos a la alianza con las Entidades Financieras que ha permitido afianzar el **Outsourcing** del cobro. Adicionalmente, año a año Gestrisam cuenta con el conocimiento, la colaboración y la participación de las personas que atienden a sus clientes incorporando representantes del personal de frontera en los órganos colegiados como Comité de Dirección y de Calidad, además de preguntarles para conocer las expectativas sobre la prestación de servicio de clientes y usuarios, como se hizo en el grupo focal indirecto de la Carta de Servicios.

Se Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

ED Como reflejan las medidas y actuaciones que despliegan el programa "Orientación a la ciudadanía y calidad de nuestros servicios" del Plan de Dirección 2012-2015, el conocimiento de sus clientes y la gestión eficaz de la relación con ellos son fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos de Gestrisam. La identificación y segmentación de clientes ha permitido adoptar las políticas y procesos adecuadas para gestionar eficazmente la relación. **La Voz del Cliente** en Gestrisam:

LA VOZ DEL CLIENTE en GESTRISAM		
Tipo de comunicación	Cómo se realiza	
Expectativas y percepciones	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas Grupos focales 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con colectivos Cuestionarios postservicio
Quejas y Sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Quejas y Sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionarios postservicio
Felicitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Contacto directo 	



ESTUDIOS CUANTITATIVOS A CLIENTES							
	Satisfacción presencial	Satisfacción telefónica	Satisfacción telemática	Observatorio Gestrisam	Ómnibus Municipal	Cuestionarios postservicio	
Técnica de estudio	Cuantitativo-SERVQUAL	Cuantitativo - SERVPERF		Cuantitativo - expectativas	Omnibus	Cuestionario postservicio	
Marco muestral	Clientes en oficinas	Clientes teléfono	Clientes @	Personas en la calle que cumplen criterios de selección		Clientes en oficinas	
Tamaño Universo	484.944 mayores de 18 años en el municipio de Málaga.						
Tamaño muestra	267		630, segmentada por distritos		195	No aplica	
Margen de error	± 6 %		± 3.9%		± 7 %		
Grado de confianza	95 %						
Dispersión	P=Q=0.5						
Periodicidad	Bienal			Periodicidad variable		Anual	Continua

SEGMENTACIÓN DE LOS ESTUDIOS A CLIENTES						
Criterio	Nº de Segmentos	Satisfacción presencial	Satisfacción telefónica	Observatorio Gestrisam	Ómnibus Municipal	Cuestionario postservicio
Género	2	☺	☺	☺	☺	☺
Edad	5	☺		☺	☺	☺
Profesión	6	☺		☺		
Formación	4	☺				
Tipo de gestión	9	☺	☺			
Tipo usuario	5	☺				
Propiedad	2			☺		

Los resultados de estos estudios los veremos en los criterios resultados, especialmente en el 6, mientras que el análisis de las expectativas y su integración en la estrategia se ha desarrollado en los facilitadores.

Las **Quejas y Sugerencias** pueden presentarse presencial (existe un llamativo display y buzón en las oficinas de atención), telefónica y telemáticamente (a través de banners en la web municipal y web de Gestrisam), su gestión se realiza mediante una aplicación informática y todas las actividades están documentadas en el proceso G1.E Quejas y Sugerencias. Gestrisam contesta de manera motivada a los ciudadanos en un tiempo inferior a cinco días, intentando convertir a posibles clientes insatisfechos en aliados y socios de su organización, lo que se evidencia en las numerosas felicitaciones recibidas. Cada queja o sugerencia recibida es tratada como la punta de un posible iceberg. La gestión de las Quejas y Sugerencias enlaza con otros procesos estratégicos de la organización, permitiendo mediante el análisis de información que se realiza en la "Revisión por la Dirección", conocer mejor a los clientes, sus expectativas y percepciones del servicio, al existir también una vinculación directa entre la tramitación de las quejas y sugerencias y el proceso documentado G1.B "**Acciones de mejora**" que formaliza el análisis e introducción de acciones correctivas o de mejoras. La gestión de las mismas, así entendida, también se configura en un importante indicador de calidad. Gestrisam se asegura de que sus clientes conocen las distintas formas de contactar con la organización y la manera responsable de utilizar los servicios ofrecidos. El documento divulgativo de la **Carta de Servicios** de Gestrisam incluye información general sobre su misión y el sistema de quejas y sugerencias y detalla los contactos habituales y a largo plazo así como la descripción de sus principales servicios, los compromisos que adquiere en cada uno de ellos y el sistema que utiliza para su medición.

ERP El Comité de Dirección y el Comité de Calidad analizan la información obtenida a través de los estudios, de las quejas y sugerencias, del personal de atención al ciudadano y de los indicadores establecidos en cada una de las actuaciones que despliegan los objetivos estratégicos, revisando la idoneidad del estado de las relaciones con los clientes y de cómo los procesos responden a sus expectativas, detectando posibles oportunidades de mejora. De igual forma, se analiza anualmente si los estudios realizados y su segmentación son adecuados y relevantes.

Como ejemplo de perfeccionamiento del enfoque, desde 20010 se segmentan otros grupos de interés para también aumentar su satisfacción mediante una gestión eficaz de su relación.

Las Quejas y Sugerencias son analizadas por la Dirección con periodicidad quincenal, trimestral y anual a partir de la información volcada en los respectivos informes, lo que permite una rápida reacción a posibles desviaciones en la prestación del servicio respecto a los niveles de servicio fijados y expectativas.

6. RESULTADOS EN: LOS CLIENTES



Arco iris en el mar. Foto de Enrique, Técnico auxiliar de Gestrisam

6a. Percepciones

Encuestas de satisfacción: Gestrisam mide la satisfacción de todos sus clientes y lo hace con encuestas específicas en función del canal que utilicen para relacionarse: Presencial, Telefónico o Telemático.

Ámbito y Relevancia: los items planteados en las encuestas dan respuesta a los aspectos del servicio que los clientes consideran más importantes, según se puso de manifiesto en los estudios cualitativos realizados (para la Carta de Servicios), además de aplicar los dos principales modelos internacionales SERVQUAL y SERVPERF de medición de la satisfacción en servicios. La periodicidad de todas las encuestas comienza siendo anual y, una vez que se alcanzan resultados sobresalientes de manera sostenida, se convierte en bienal, lo que ocurre en todos los estudios desde 2011, manteniéndose el carácter anual de las postservicio por su propia naturaleza.

Integridad: En las tablas del subcriterio se puede apreciar que las muestras aleatorias seleccionadas proporcionan márgenes de error inferiores al 6% en el caso menos favorable ($p=q=0.5$), además las encuestas presenciales se realizan por un Gabinete de Sociología 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. Adicionalmente, las Encuestas Postservicio se realizan por un Área Municipal independiente de Gestrisam. Las encuestas telefónicas cuentan con la supervisión del Departamento de Calidad e Inspección de Los Servicios, quien también gestiona las telemáticas a través de la plataforma online "limesurvey".

Segmentación: En las tablas del subcriterio 5e se aprecia la exhaustiva y relevante segmentación que Gestrisam realiza en los estudios cuantitativos, suficiente para conocer en profundidad a sus clientes y las posibles tendencias en nichos que le permitan anticiparse a cambios en las 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, superando siempre el 8 sobre 10, con claras tendencias positivas desde 2003 en todos los items.

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 otros resultados asociados directamente a su estrategia, como la satisfacción de cada una de las dimensiones. A partir del año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, debiendo mantenerlo o superarlo, siendo una meta muy ambiciosa dadas las altas puntuaciones de partida y los propios márgenes de error de las encuestas, si bien están en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia, máxime en un entorno socio-económico como el actual. Anteriormente a 2014 todos los objetivos han sido alcanzados y en 2014 se aprecia un mantenimiento de resultados, con independencia de que alguna "centésima" se aleje en algún caso del ambicioso objetivo propuesto.

Comparaciones: Gestrisam se compara con la satisfacción general en su ámbito municipal (media municipal) y con el "Índice de satisfacción del consumidor" INC Ministerio de Sanidad y Consumo. Adicionalmente Gestrisam compara sus resultados en clientes con los de organismos de recaudación de dos ayuntamientos y con otras dos referencias provinciales en su mismo ámbito de actividad, ambas organizaciones +500 galardonadas en los Premios a la Excelencia Nacionales e internacionales. Gestrisam presenta resultados superiores a la media del Ayuntamiento de Málaga, del resto de organizaciones comparadas y las medidas del INC, solo presenta un resultado inferior (por una décima) "Rapidez" respecto a una de las referencias +500, premio nacional, iberoamericano y europeo.

Adicionalmente se compara con "Linea Madrid" (EFQM +500) y con el servicio similar del Ayuntamiento de Barcelona, que si bien su ámbito excede al tributario supone una de las principales referencias nacionales.

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.

Las comparaciones se realizan en base a los datos y memorias de las organizaciones.

Veamos algunos resultados concretos:

Encuesta de Satisfacción Presencial (ESP)

Son las importantes y las que más información proporcionan ya que el medio permite cuestionarios más extensos en los que, adicionalmente, se pregunta por las principales expectativas y temas de interés de la organización.

Su diseño en dos fases: previa y posterior a la prestación, aplica el reconocido **modelo SERVQUAL**, convenientemente adaptado a la realidad de Gestrisam a través de la redefinición de las Dimensiones y Atributos más relevantes para sus clientes. Dado lo heterogéneo de los clientes y su nivel cultural, la principal dificultad en la aplicación del modelo es la complejidad del lenguaje y conceptos, por ello, Gestrisam simplificó a atributos más entendibles y significativos de su servicio.

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

Para facilitar aún más su comprensión, cada dimensión es representada por imágenes de sus atributos en una tarjeta, las cuales sirven para que el encuestado, antes de la prestación del servicio, las ordene según su importancia relativa en un servicio como el que presta Gestrisam, es la denominada "**importancia consciente**". Tras la prestación del servicio se le pide que valore de 0 a 10 en cada una de las dimensiones (y globalmente) cómo se le ha prestado el servicio concretamente. De esta forma, se miden sus **expectativas** y se comparan con las **percepciones**, cuya "brecha" (gap) es la medida de la satisfacción. Adicionalmente, Gestrisam mide la "**importancia subconsciente**" que se obtiene mediante el análisis de las correlaciones entre las valoraciones de las dimensiones con la satisfacción global.

Dimensión	Importancia 2013			Satisfacción 2013	Objetivo 2013	Tendencia (desde 2007 y 2003)
	Consciente	Subconsciente	Ponderada			
Instalaciones	Baja	Baja	Baja	8,64 sobre 10	8,67	Creciente
Eficacia	Muy Alta	Media	Alta	8,68 sobre 10	8,86	Creciente
Tiempo de Espera	Alta	Alta	Alta	8,46 sobre 10	8,11	Creciente
Duración atención	Media	Alta	Media-Alta	8,74 sobre 10	8,75	Creciente
Cortesía	Alta	Alta	Alta	8,94 sobre 10	8,99	Creciente
Cantidad información	Media	Alta	Media-Alta	8,62 sobre 10	8,64	Creciente
Valoración Global				8,63	8,7	Creciente

La comparación entre importancia y el grado de satisfacción de cada dimensión también se realiza a través de la "Matriz de Toma de Decisiones", una matriz de doble entrada con cuatro cuadrículas de decisión:

- Explotar y vigilar. Vigilar si baja la satisfacción en el futuro.
- Mejorar. Son oportunidades de mejora.
- Vigilar. Vigilar por si se convierten en importantes en el futuro.
- Comprobar la inversión de recursos. Comprobar si se está sobreinvirtiendo .

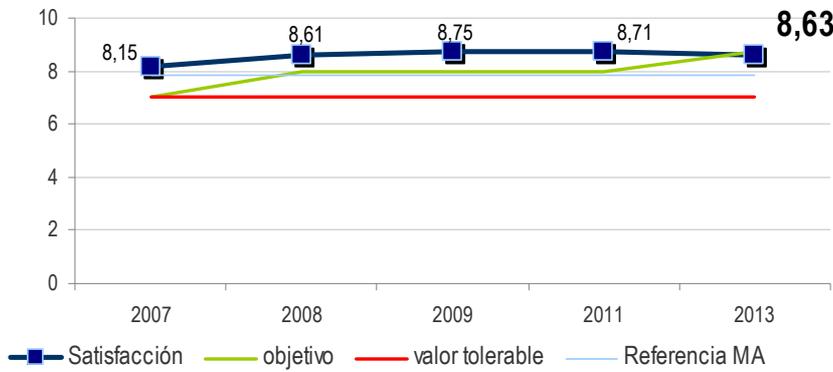


2013	Importancia alta	Importancia baja
Valoración alta	Explotar y Vigilar <ul style="list-style-type: none"> Eficacia - C Cortesía - C y S Duración de la atención - C y S 	Comprobar la inversión de recursos <ul style="list-style-type: none"> Eficacia - S
Valoración baja	Mejorar <ul style="list-style-type: none"> Tiempo de espera - C Cantidad de información - S 	Vigilar <ul style="list-style-type: none"> Instalaciones - C y S Cantidad de información - C Tiempo de espera - S

C: Importancia consciente | S: Importancia subconsciente

Los resultados de la satisfacción global así como de las satisfacciones de cada dimensión son los que Gestrisam considera clave, fijando para todos ellos objetivos anuales, que a partir del año 2013 se basan en el último resultado alcanzado, debiendo mantenerlo o superarlo. También ha fijado el Valor tolerable de no bajar de una puntuación de 7 en cualquier satisfacción.

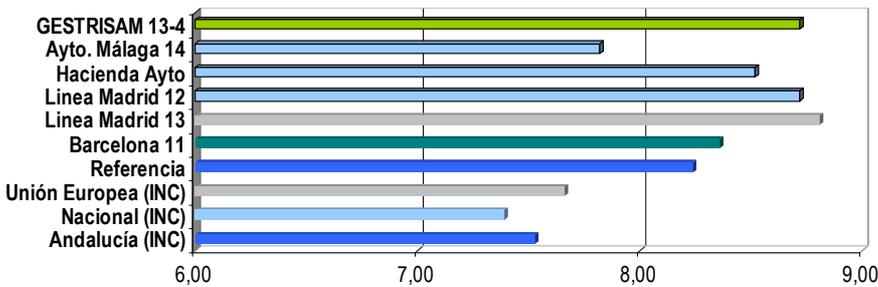
VALORACIÓN GLOBAL-PRESENCIAL



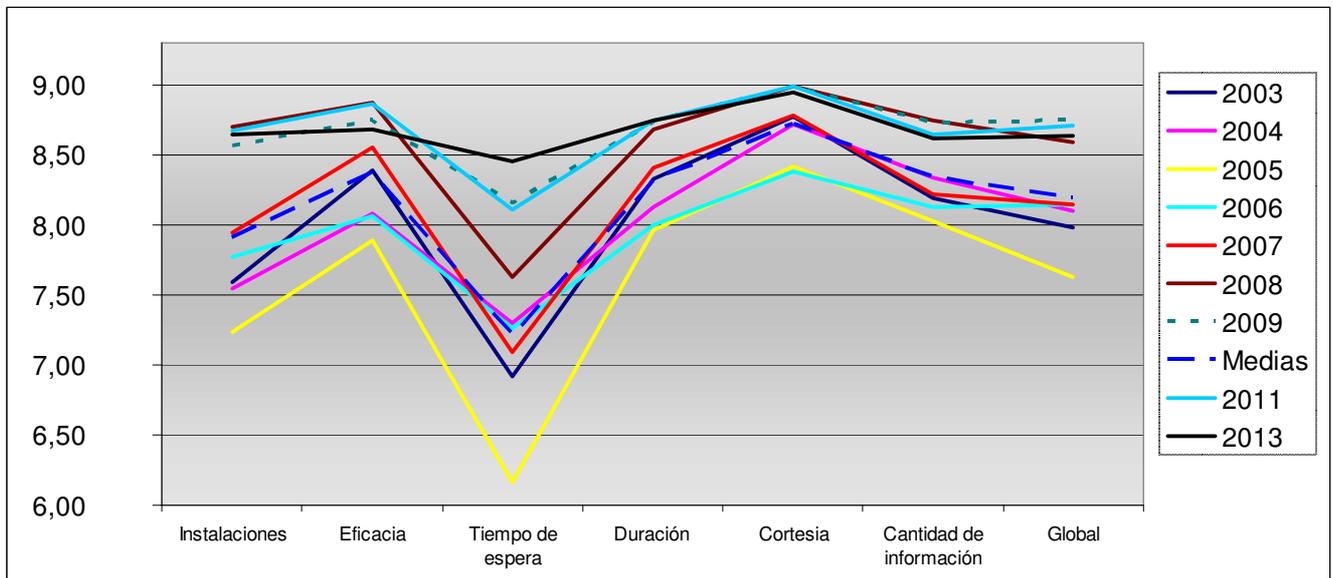
Dadas las altas puntuaciones de partida, siendo todas superiores a 8 sobre 10, el propio margen de error de la encuesta, debemos concluir los excelentes resultados sostenidos y una tendencia positiva de 3 y más periodos.

Recordemos que Gestrisam realiza las encuestas bienalmente desde 2009 por lo que los resultados presentados son hasta 2013, estando programada para 2015 la siguiente encuesta.

Benchmarking ampliado SATISFACCION



Gestrisam compara los resultados de satisfacción en su ámbito municipal, con organizaciones afines referencia y a nivel más general con el "Índice de satisfacción del consumidor" INC Ministerio de Sanidad y Consumo y referencias de otros municipios.

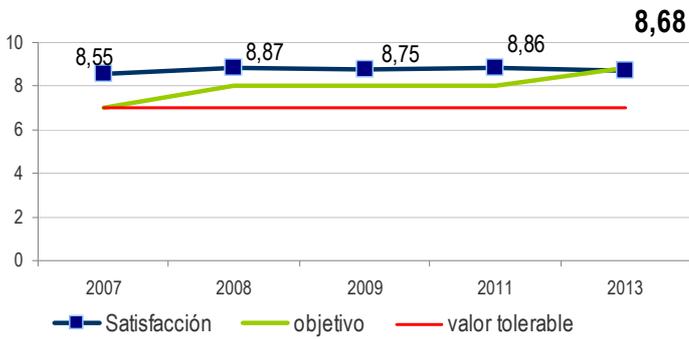




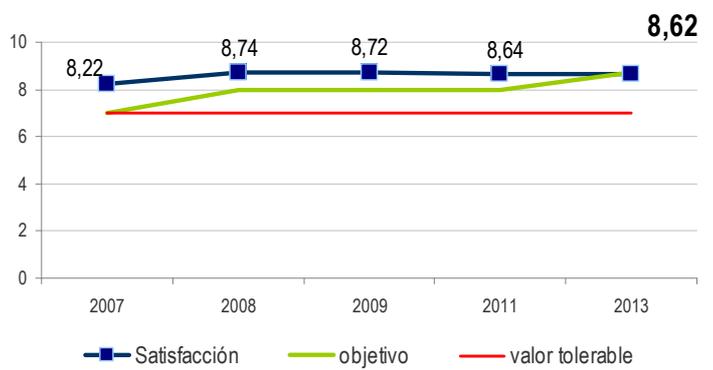
Como se evidencia en el anterior gráfico, progresivamente los resultados en Gestrisam de todas las dimensiones relevantes para los clientes se han ido homogeneizando en niveles óptimos, haciendo gráficas cada vez más planas -sin picos ni valles-, lo que evidencia un alto nivel de excelencia y satisfacción homogéneo en las diferentes dimensiones del servicio prestado, fruto del esfuerzo de mejora continua a partir del análisis de los resultados. La brecha de antes de 2007 a después se corresponde a la implantación a partir de ese año de la Atención Integral Personalizada (Accésit al Premio Ciudadanía 2010), constatándose su clara relación causa-efecto/enfoque-resultado.

Veamos las evoluciones año a año de las valoraciones dadas a cada una de las dimensiones, donde es fácil apreciar que todas las tendencias de, al menos, tres periodos son positivas, superándose de forma sistemática los objetivos anuales propuestos.

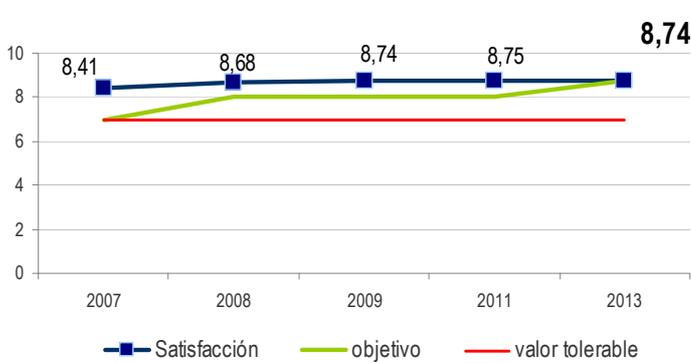
CONFIABILIDAD- EFICACIA-EFICIENCIA



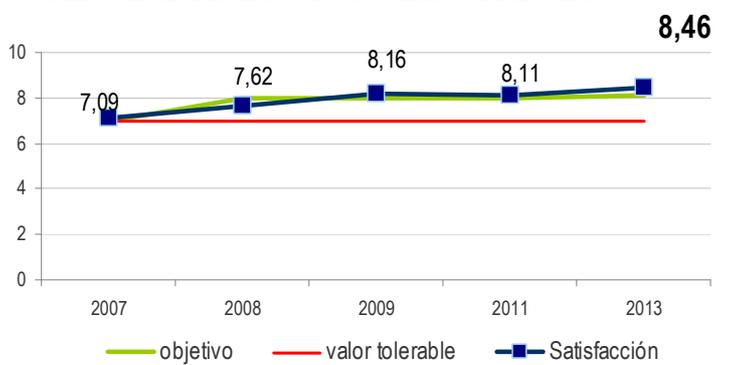
CONFIABILIDAD-CANTIDAD DE INFORMACIÓN



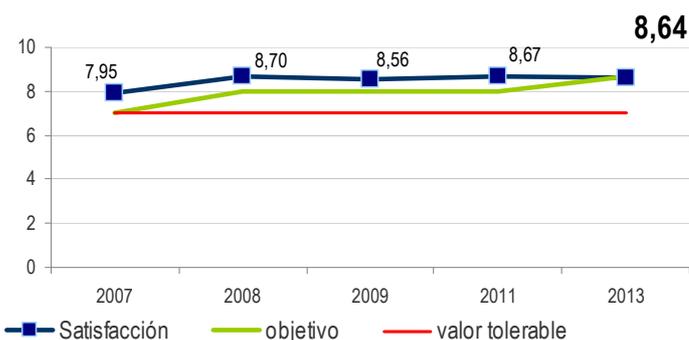
VELOCIDAD DE RESPUESTA-DURACIÓN



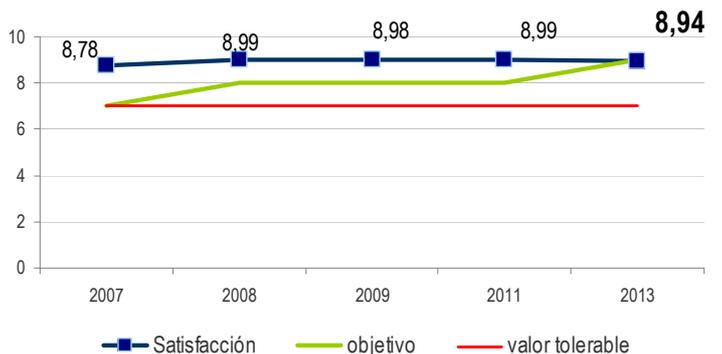
VELOCIDAD DE RESPUESTA-TIEMPO DE ESPERA

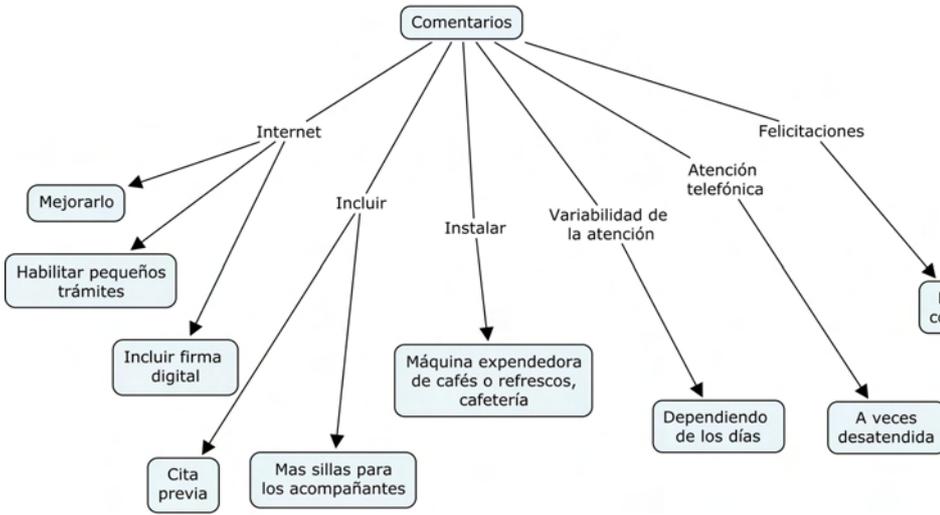


TANGIBILIDAD



ASEGURAMIENTO Y EMPATÍA





Mapa conceptual

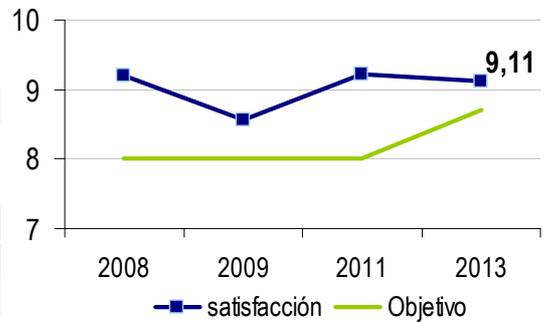
La información cuantitativa de las encuestas se amplía mediante el análisis de la información obtenida de las preguntas abiertas que se incluyen -comentarios y sugerencias-, utilizando la metodología de los mapas conceptuales para organizar la información para que sea eficaz en el conocimiento de las percepciones los clientes y en la posterior toma de decisiones para la mejora.

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:

- Valoración de la atención en relación a la edad:

	Edad				
	18-35	36-45	46-55	56-65	+65
Valoración Global	8.57	8.57	8.62	8.68	9.11

valoración global >65 años



- Valoración de la atención en relación al género:

	Sexo	
	Hombre	Mujer
Valoración Global	8.55	8.78

- Valoración de la atención dependiendo del tipo de trámite y del tiempo de espera máximo que los clientes consideran razonable:

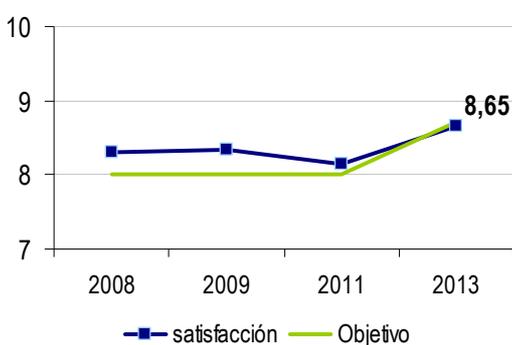
Tiempo de espera max.	Valoración Global
5 min	7.20
10 min	8.61
15 min	8.59
20 min	8.63
30 min	8.85

Tipo de gestión	Valoración
A Información G.	9.07
Registro D.	9.00
B. Trámites	8.55
B1 Padrón	9.14
C Cambio titularidad	9.00
D Plusvalía	8.67
E. Asesorías	8.00
F. Fraccionamientos	8.71

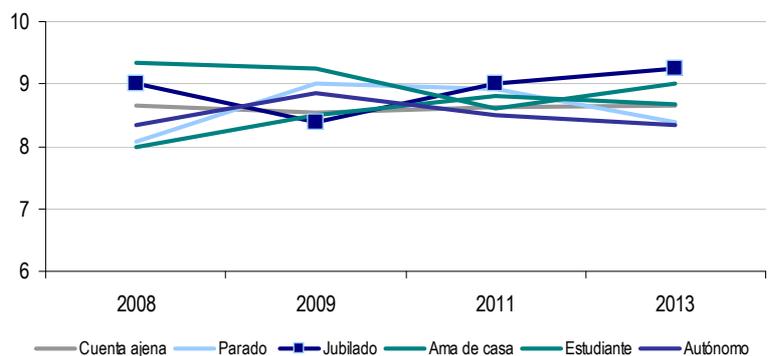
- Valoración de la atención en relación a los estudios:

	Nivel de Estudios				
	EGB/ESO	BUP/COU/FP	Diplomado	Licenciado	Total
Valoración Global	8.83	8.50	8.58	8.65	8.63

valoración global LICENCIADOS

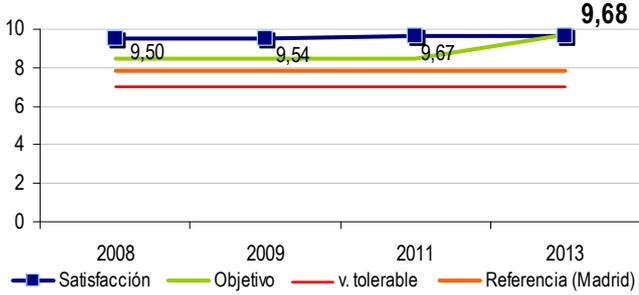


Valoración segmentada por PROFESIÓN

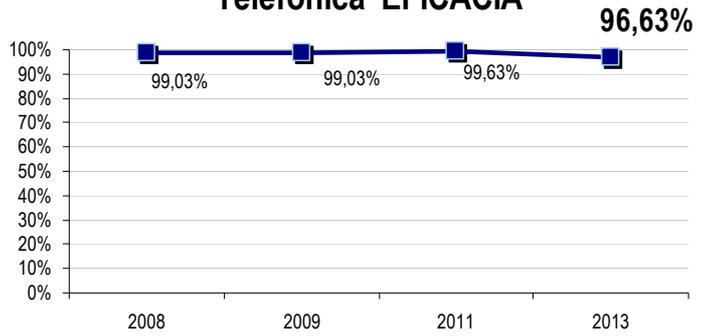


Otras encuestas: Satisfacción Telefónica, telemática y postservicio:

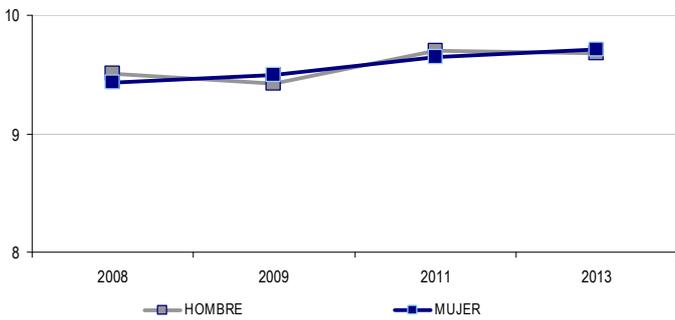
VALORACIÓN GLOBAL-TELEFÓNICA



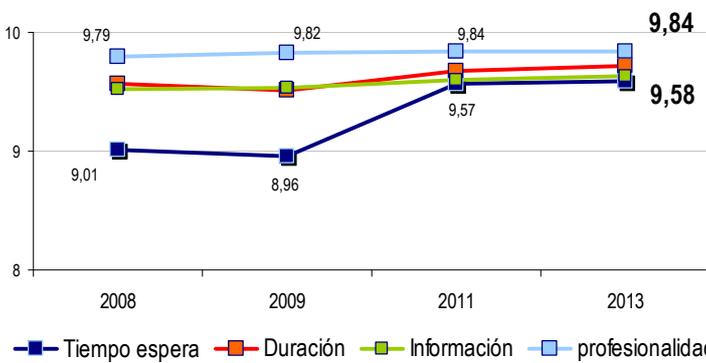
Telefónica EFICACIA



Telefónica-Satisfacción por GÉNERO



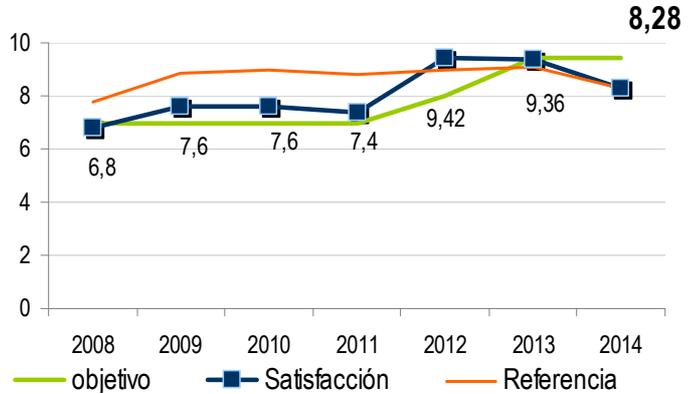
Telefónica PARAMETROS (satisfacción de 0 a 10)



Complementando las percepciones de sus clientes obtenidas en las encuestas presenciales, Gestrisam encuesta a quienes usan sus canales telefónico y telemático, además dispone de un buzón de valoraciones postservicio del servicio presencial, si bien la representatividad de este último es limitada, al ser voluntario, con la circunstancia de que se presentan en el mismo buzón de las quejas, por lo que las valoraciones sufren un empuje natural hacia abajo.

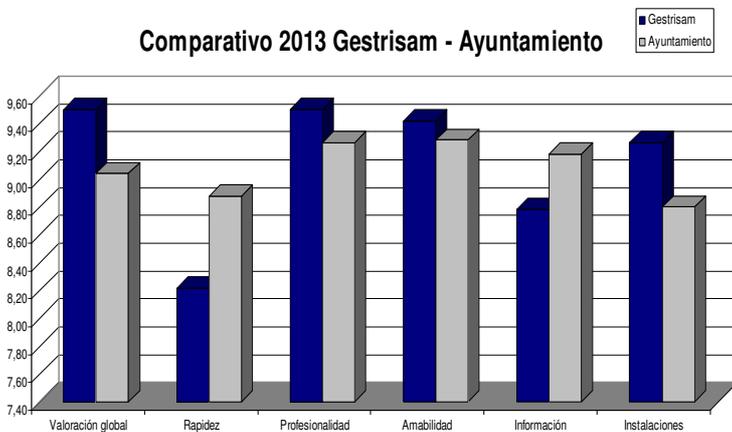
Las tendencias y comparaciones son positivas cumpliéndose los objetivos.

Postservicio SATISFACCIÓN GLOBAL



Benchmarking de parámetros postservicio

Comparativo 2013 Gestrisam - Ayuntamiento



Postservicio segmentos PARAMETROS



6b. Indicadores de rendimiento

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

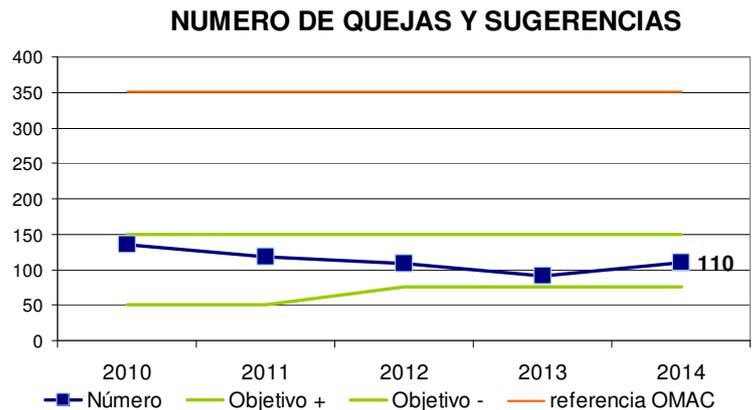
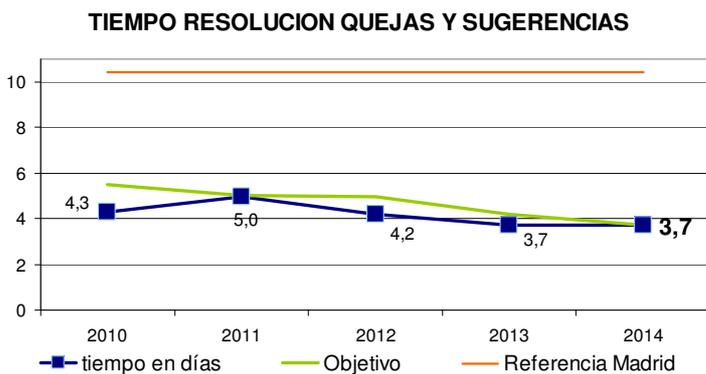
Integridad: Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos. Su periodicidad es anual, con seguimientos mensuales y todos los indicadores son objeto de dos auditorias anuales (externa e interna) y una Inspección de Servicios exhaustiva en la que se verifica la integridad de los resultados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

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

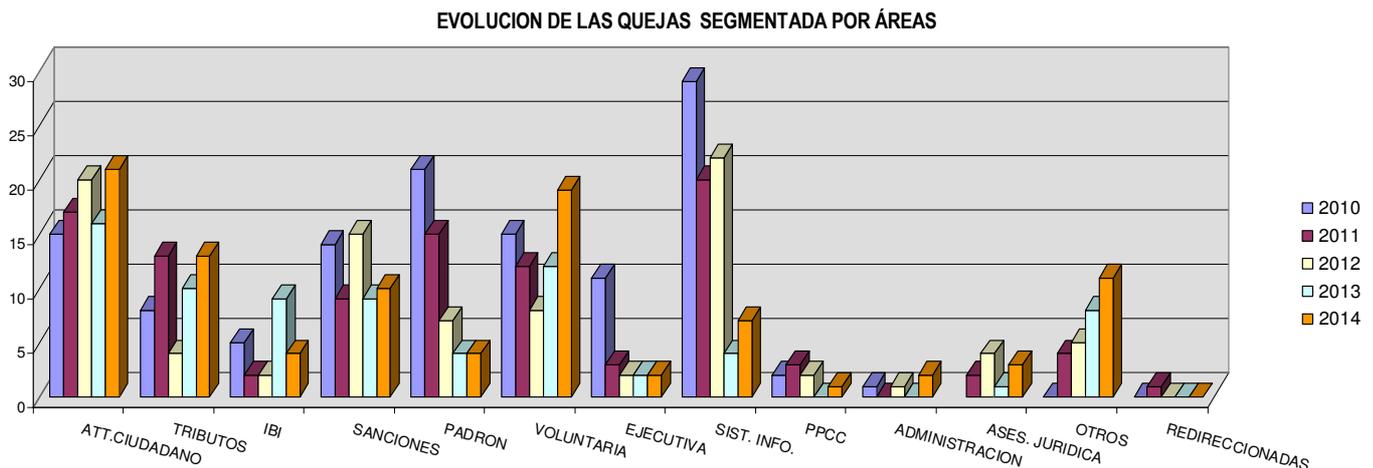
Tendencias y objetivos: Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, con tendencias positivas en los últimos años, así mismo, en sus resultados clave, Gestrisam cumple satisfactoriamente los ambiciosos objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua.

Comparaciones: Gestrisam se compara en su ámbito municipal (a nivel general y con las OMACS) y con referencias nacionales, a partir de las memorias publicadas, según se detalló en 6a.

Veamos algunos resultados concretos:

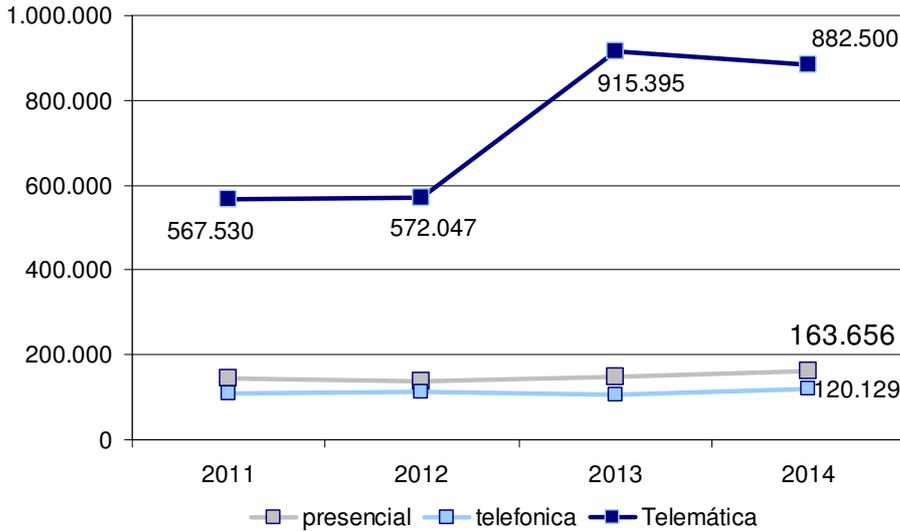


Gestrisam se fija dos objetivos en relación al número de quejas: un máximo que superado indicaría un posible problema en la prestación del servicio que afectaría a las percepciones; y un mínimo que podría dar la alarma de que los clientes no acceden fácilmente o confían en el cauce de Q y S. El número relativo de quejas fue en 2014 de 1 por cada 18.500 atenciones, siendo más bajo que cualquier referencia afín. El tiempo de resolución completa y motivada es inferior a 5 días en toda la serie histórica, con tendencias positivas de más de tres años. Gestrisam considera las quejas como la "punta de un posible iceberg" gestionando rápidamente las causas antes de que pudieran afectar a más clientes. Los resultados se segmentan por múltiples variables, siendo la segmentación por procesos afectados la más significativa.



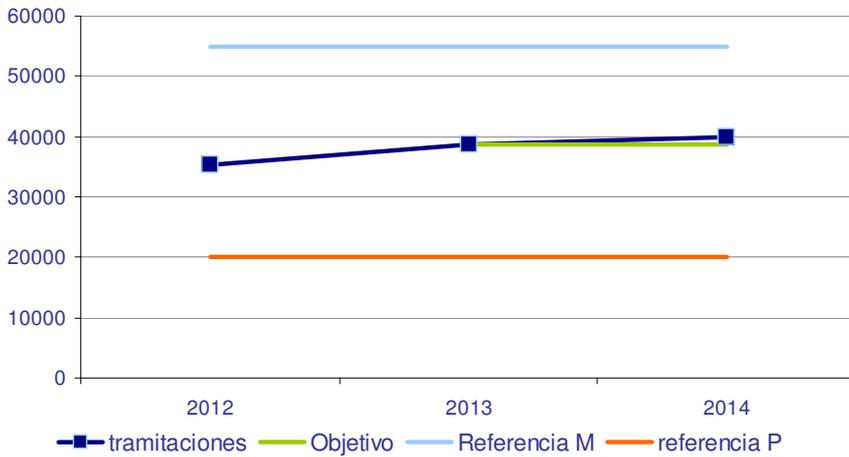


SEGMENTACIÓN DE ATENCIONES POR CANAL



El enfoque de gestrisam de "uso intensivo de la informática y tecnología" y su desarrollo en el Plan de Dirección ha propiciado el aumento de los tramites electrónicos ofrecidos hasta un total de 22, gracias al desarrollo de la "carpeta ciudadana", teniendo como efecto el aumento del uso del canal telemático por los clientes, que también siguen confiando y prefiriendo la atención presencial (8b).

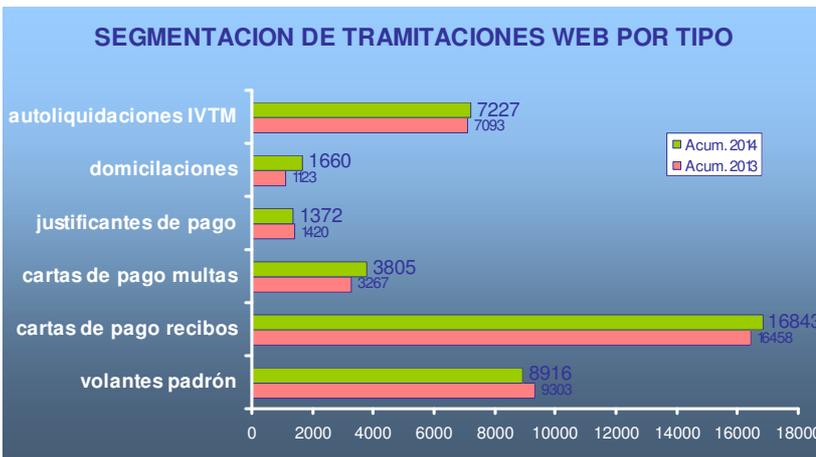
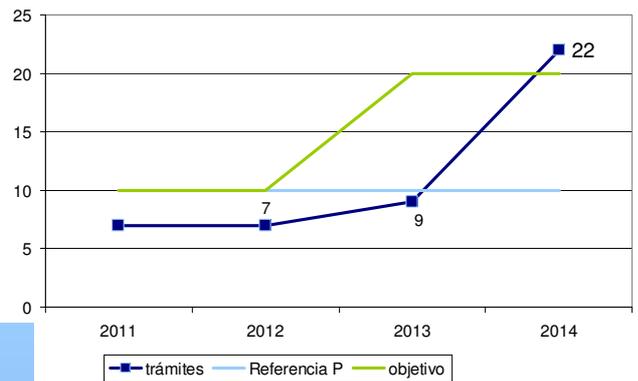
Nº TRAMITACIONES WEB (sin pagos)



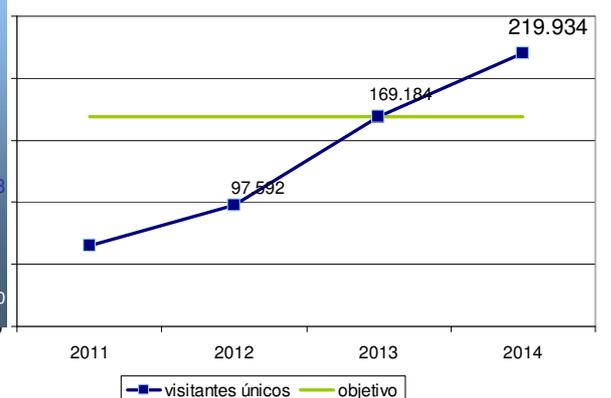
El uso de internet para realizar pagos es el más extendido entre nuestros clientes mostrando tendencias crecientes, al igual que el resto de tramitaciones (21), cumpliendo los objetivos propuestos y con resultados superiores a otras organizaciones afines, si bien inferiores a Línea Madrid, por la evidente diferencia de población objetivo, siendo el ratio tramitaciones/ población favorable a gestrisam.

Los tramites web de gestrisam son aquellos de mayor demanda por sus clientes, siendo el más frecuente la obtención de duplicados de carta de pagos y la obtención de volantes del Padrón Municipal de Habitantes. El grafico inferior muestra un comparativo de los más demandados.

TRÁMITES TELEMÁTICOS DISPONIBLES



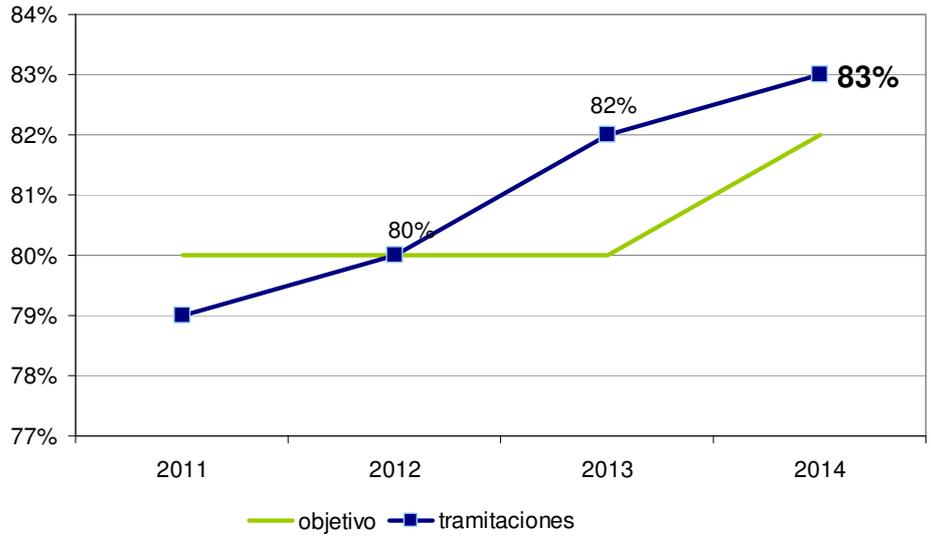
VISITANTES WEB ÚNICOS



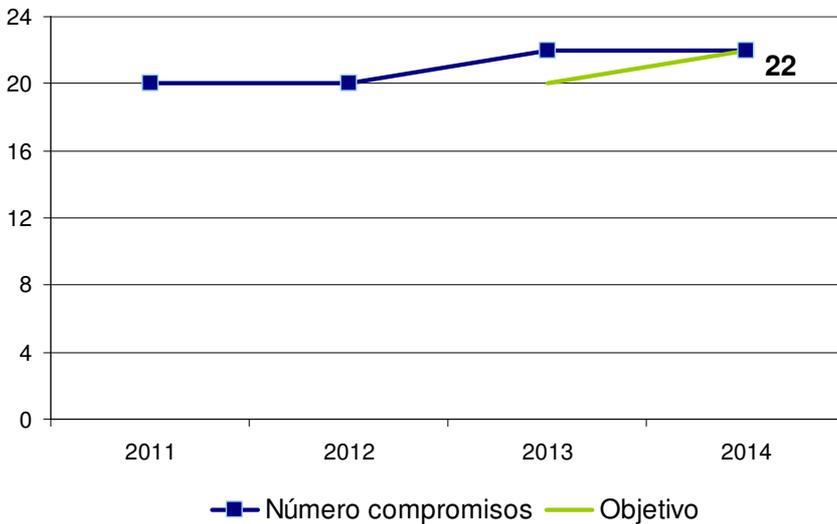


El enfoque de simplificación administrativa, desplegado a través del Plan SIMAD, ha propiciado el avance de la tramitación electrónica pero también la simplificación y mejora de la atención presencial para los clientes que prefirieren dicho canal, de tal forma que se ha reducido la documentación a presentar y también se ha desterrado el "vuelva Ud. mañana" y el "presente y le contestaremos" a favor de los trámites al momento, suponiendo ya más del 80% de las tramitaciones presenciales.

% TRAMITACIONES PRESENCIALES "AL MOMENTO"



Nº de COMPROMISOS CARTA DE SERVICIOS

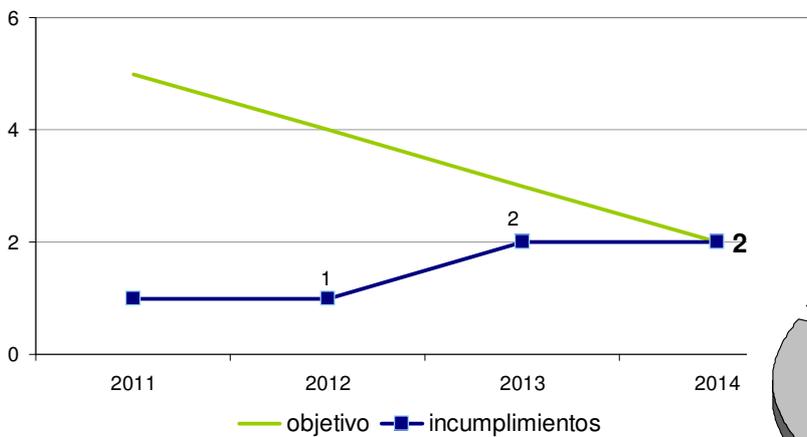


La carta de servicios es una herramienta de gestión y comunicación de gestrisam, que se integra en el Sistema de Gestión y cuyo control se realiza a través del CMI-SIGA y del sistema de Quejas y Sugerencias.

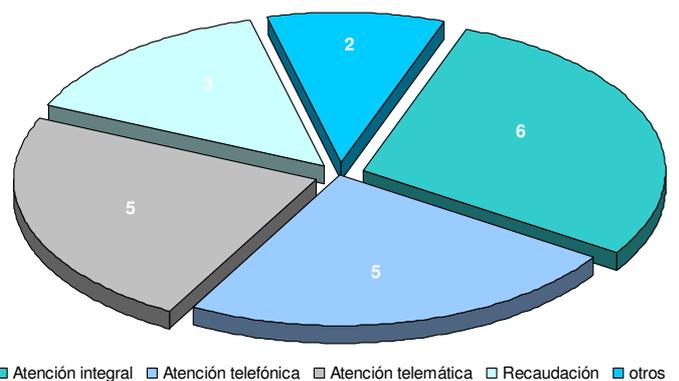
Los compromisos incluidos y el altísimo grado de cumplimiento influye favorablemente en las percepciones de los clientes.

La Carta de Servicios de Gestrisam está certificada por la AEVAL desde el año 2011.

Incumplimientos Carta Servicios



Compromisos Carta de Servicios segmentados



7. RESULTADOS EN: LAS PERSONAS



Baños del Carmen. Foto de Pilar, Técnico auxiliar de Gestrisam

7a. Percepciones

Encuestas de satisfacción: Gestrisam mide la percepción directa de sus personas mediante una encuesta bienal (comenzó anual) de clima laboral ampliada que ha denominado Encuesta de Satisfacción Interna. El análisis de resultados permite elaborar un Plan de Acción específico por cada ESI que incide en las principales áreas de mejora detectadas en la encuesta en relación a su impacto en los 5 programas estratégicos.

Ámbito, Relevancia: A través de la Encuesta de Satisfacción Interna Gestrisam conoce las percepciones de las personas. Es una encuesta basada en el Clima Laboral, ampliada, personalizada y estructurada en base al criterio EFQM, presentando 12 dimensiones relevantes más una sobre la percepción de nuevas estrategias de la organización, que se desarrollan en 37 preguntas y 66 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	1/7
DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD	Grado de autonomía.	1d y 3c	2
EQUIPO DE TRABAJO	Cooperación, apoyo mutuo, y relaciones humanas	3b y 3c y 5	6
COMUNICACIÓN	Gestión de la comunicación	1d, 3d y 5	5
FORMACIÓN	Gestión de la formación y su utilidad	3b	4
DESARROLLO PROFESIONAL	Trayectoria profesional y funciones	3a	2
RECONOCIMIENTO	Alineamiento comportamientos/resultados y mecanismos de refuerzo	3e	1
RETRIBUCIÓN	Valoración de la política salarial cuantitativa y equitativamente	3a	2
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	4/19

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 excell. Para el diseño inicial del cuestionario y primera ejecución en 2009 se contó con el asesoramiento de un Gabinete de Sociología especializado, y posteriormente bajo la supervisión directa del Departamento de Calidad e Inspección de los Servicios.

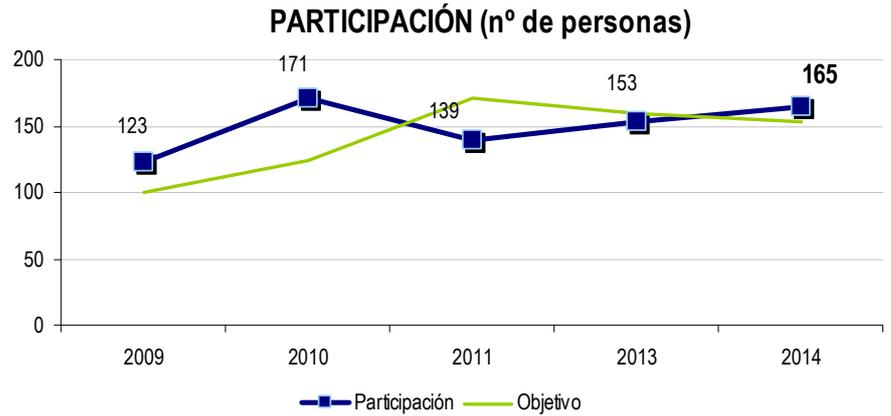
Tendencias: resultados buenos y sostenidos en todas las dimensiones, con claras tendencias positivas.

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. A partir del año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, debiendo mantenerlo o superarlo, siendo una meta muy ambiciosa dadas las altas puntuaciones de partida y los propios márgenes de error de las encuestas, si bien están en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia, máxime en un entorno socio-económico como el actual. Todos los objetivos han sido alcanzados incluso en este ambicioso escenario.

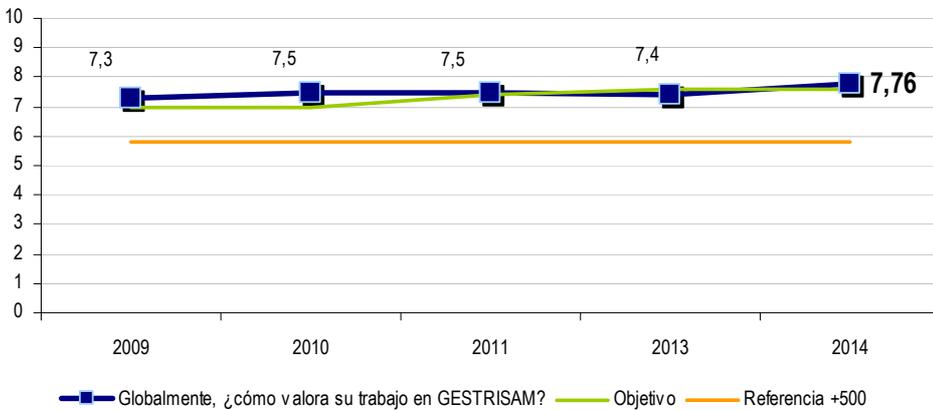
Comparaciones: Gestrisam se compara con otras organizaciones similares en base a los datos y memorias publicadas. En especial, toma como principal referencia a una organización de recaudación +500 de Andalucía por compartir condiciones socio-geográficas equiparables. Adicionalmente se compara a nivel regional, nacional y sectorial con los datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del INE, obteniendo resultados favorables en todos los casos.

Veamos algunos resultados concretos:

En el año 2010 se produjo la más alta participación en la encuesta debido a que el aumento de la participación se incluyó como objetivo en la productividad por objetivos en línea con los objetivos estratégicos del anterior Plan de Dirección. Desde entonces no se ha vuelto a incentivar económicamente, presentando tendencias positivas de 4 periodos desde 2009.



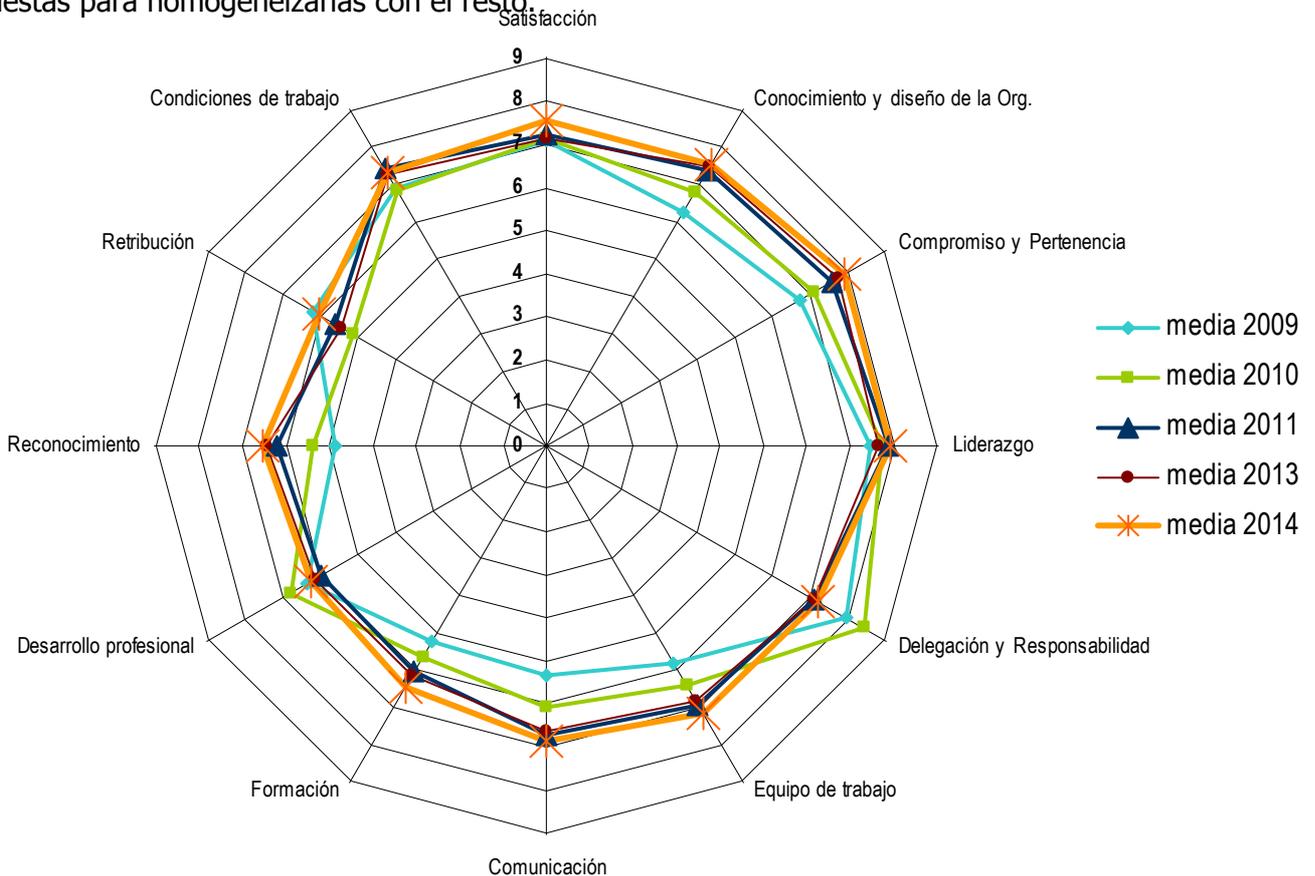
SATISFACCIÓN GLOBAL



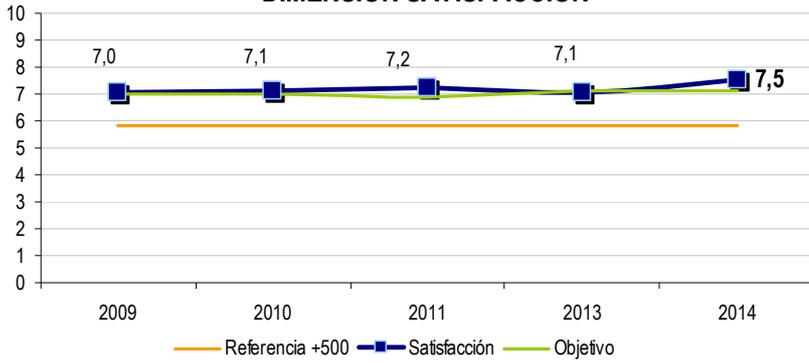
Los resultados de la pregunta de valoración global del trabajo son claves para Gestrisam para entender de manera holística la percepción de sus personas y evolución en el tiempo. También los son los de sus dimensiones.

Todos los resultados clave presentan resultados uniformes y sostenidos, con tendencias positivas de tres años y más. En el siguiente gráfico de tela

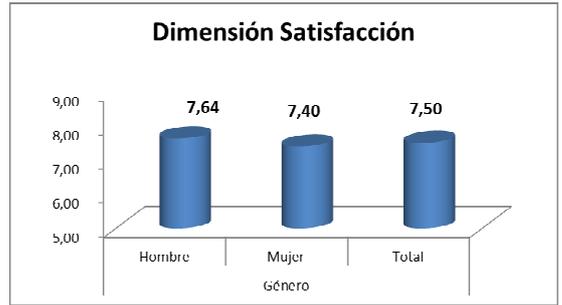
de araña se aprecia el aprendizaje metodológico en 2010-11 que afectó a la forma de medir las dimensiones *Delegación y Responsabilidad* y *Desarrollo Profesional* al cambiar la graduación de sus respuestas para homogeneizarlas con el resto.



DIMENSIÓN SATISFACCIÓN

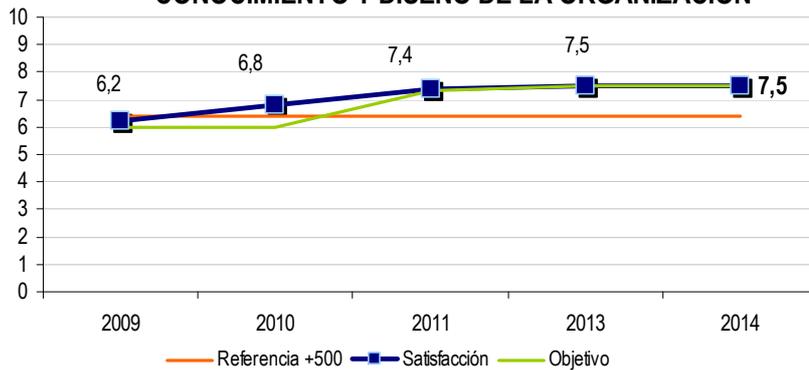


La dimensión satisfacción aún 5 ítems: una pregunta directa y cuatro correlacionadas. Hombres y mujeres igual de satisfechos.

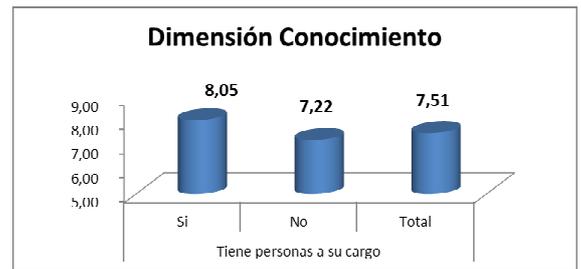


DIMENSIONES	PREGUNTAS	2009	2010	2011	2013	2014
SATISFACCIÓN	¿Le gusta el trabajo que realiza en GESTRISAM?	6,9	6,8	7,7	7,5	7,9
	¿Tiene una variedad suficiente de tareas en su trabajo?	6,5	6,7	7,6	7,5	7,9
	¿Se siente realizado/a en su trabajo, como persona y profesional?	5,9	6,1	6,5	6,6	6,8
	¿Considera que tiene cierta seguridad en su puesto de trabajo de cara al futuro?	8,5	8,5	6,8	6,4	7,2
	Globalmente, ¿cómo valora su trabajo en GESTRISAM? Por favor, valore su grado de satisfacción general trabajando en GESTRISAM(*)	7,3	7,5	7,5	7,4	7,8
MEDIA SATISFACCIÓN		7,0	7,1	7,2	7,1	7,5

CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

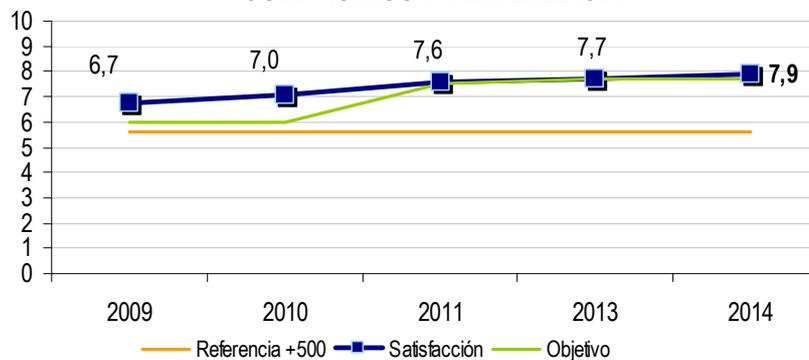


Segmentación relevante: Los líderes conocen mejor la organización y valoran su diseño.

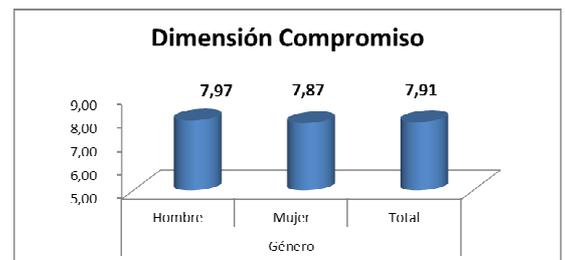


CONOCIMIENTO Y DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	¿Conoce la Misión, Visión, Política de Calidad y Medioambiental de GESTRISAM? (*)	5,6	6,4	7,5	7,6	7,5
	¿Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de GESTRISAM?	7,3	7,5	8,1	8,3	8,3
	¿Cree usted que el diseño de la organización permite un trabajo "bien hecho"?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

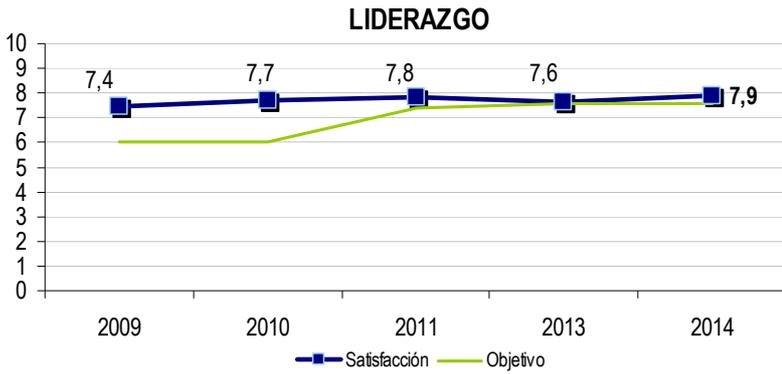
COMPROMISO Y PERTENENCIA



Segmentación relevante: mujeres y hombres comprometidos



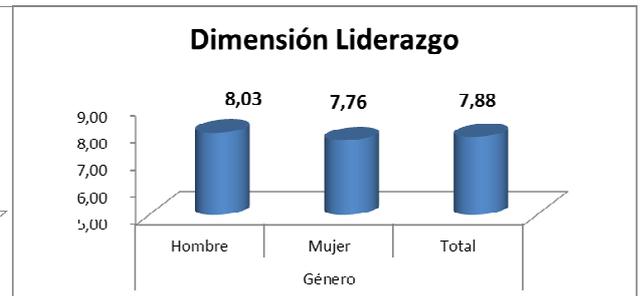
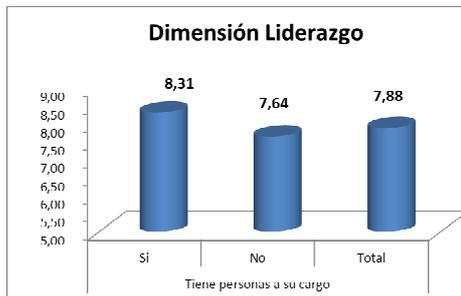
COMPROMISO Y PERTENENCIA	¿Hasta que punto se siente integrado/a en GESTRISAM?	6,3	6,7	7,0	7,1	7,4
	¿Cree que contribuye con su trabajo a la obtención de los resultados de GESTRISAM?	7,2	7,4	8,2	8,3	8,5
MEDIA COMPROMISO Y PERTENENCIA		6,7	7,0	7,6	7,7	7,9



Desviaciones típicas entre 1,77 y 2,32. Segmentaciones relevantes: diferencias por área donde se trabaje. Los líderes valoran mejor a sus superiores. mujeres y hombres igualados.

LIDERAZGO		
	Media	Desv. típ.
Le evalúa de forma justa	7,48	2,04
Conoce bien el trabajo de usted	8,02	1,77
Le ayuda cuando lo necesita	8,06	2,03
Le exige de forma razonable	7,86	1,92
Se preocupa por escucharle	7,79	2,19
Es participativo/a	7,54	2,32
Le trata con amabilidad	8,40	1,79

La correlación entre dimensiones muestra que las que más influyen para percibir el liderazgo son: Comunicación (0.82), Delegación (0.62) y Equipo de trabajo (0.58).



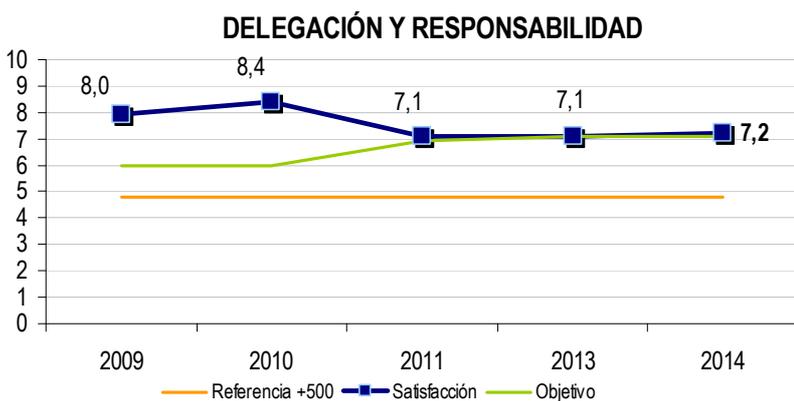
LIDERAZGO

MEDIA LIDERAZGO

Por favor, puntúe su grado de acuerdo / desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la persona responsable jerárquicamente inmediatamente superior (*)

- [Le evalúa de forma justa]
- [Conoce bien el trabajo de usted]
- [Le ayuda cuando lo necesita]
- [Le exige de forma razonable]
- [Se preocupa por escucharle]
- [Es participativo/a]
- [Le trata con amabilidad]

	2009	2010	2011	2013	2014
6,8	7,2	7,5	7,3	7,5	
7,5	7,8	8,0	7,7	8,0	
7,6	7,9	7,9	7,8	8,1	
7,5	7,6	7,8	7,7	7,9	
7,3	7,6	7,9	7,5	7,8	
7,1	7,4	7,6	7,2	7,5	
8,3	8,5	8,4	8,2	8,4	
2009	2010	2011	2013	2014	
7,4	7,7	7,8	7,6	7,9	

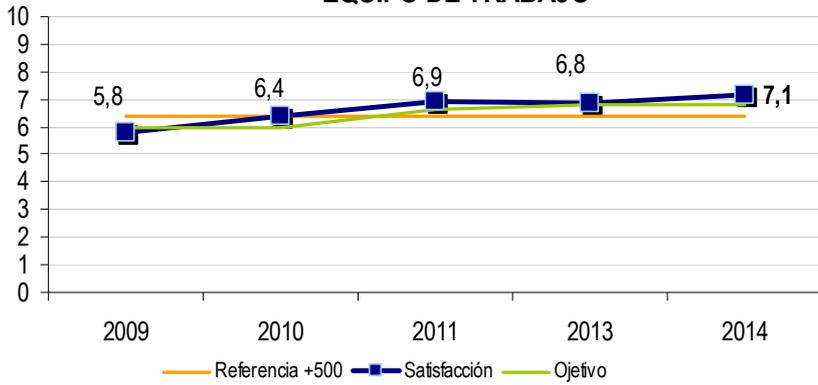


Segmentación relevante: El que tiene persona a su cargo valora mejor los procesos de delegación.

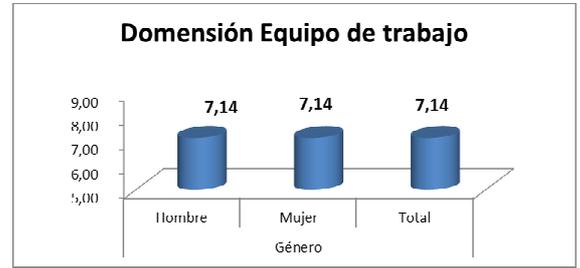


DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD		¿Tiene suficiente autonomía en su trabajo?	8,5	8,7	7,3	7,4	7,5
		¿Está satisfecho/a del nivel de iniciativas que se le permite?	7,4	8,1	7,0	6,8	6,9
MEDIA DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD			2009	2010	2011	2013	2014
			8,0	8,4	7,1	7,1	7,2

EQUIPO DE TRABAJO

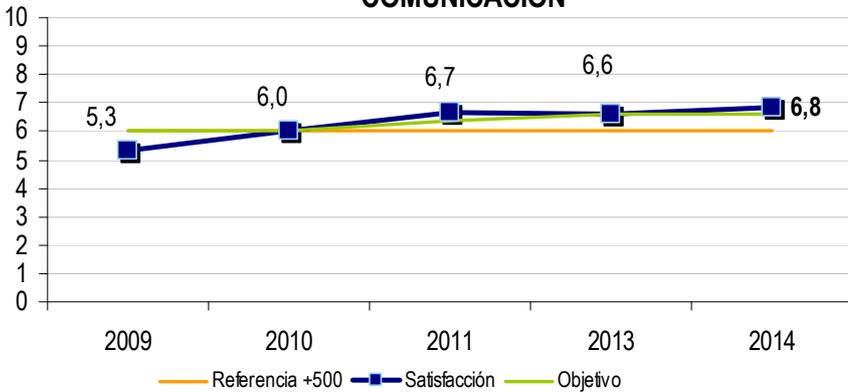


Segmentación relevante: igualdad absoluta por género.

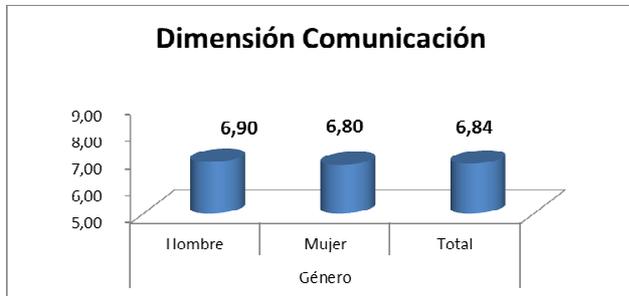


EQUIPO DE TRABAJO	Indique en que medida se identifica con esta afirmación: tengo buena relación personal con mis compañeros/as de trabajo	7,3	7,3	8,1	7,9	8,3
	Indique en que medida se identifica con esta afirmación: creo que existe un ambiente de compañerismo y ayuda mutua en GESTRISAM.	5,1	5,4	6,5	6,2	6,6
	¿Considera que existe un reparto equitativo de tareas y responsabilidades entre sus compañeros/as de trabajo, inclusive Ud.?	4,7	5,5	6,0	6,1	6,3
	¿Considera adecuados los objetivos y planificación en su grupo de trabajo? (2009: ¿considera adecuados los criterios de planificación y reparto de tareas?)	4,7	5,5	6,6	6,6	6,8
	Indique en que medida se identifica con esta afirmación: el nivel de cooperación y colaboración entre el personal de mi grupo de trabajo es bueno.	5,7	6,9	7,5	7,4	7,6
	Indique en que medida se identifica con esta afirmación: si dejase GESTRISAM, lo sentiría por dejar de relacionarme con mis compañeros/as de trabajo de forma habitual.*)	7,2	7,9	7,0	6,9	7,3
MEDIA EQUIPO DE TRABAJO	2009	2010	2011	2013	2014	
	5,8	6,4	6,9	6,8	7,1	

COMUNICACIÓN



Buena tendencia. Segmentación relevante: quien tiene personas a su cargo valora mejor los procesos de comunicación. Igualdad por género. Análisis por área.

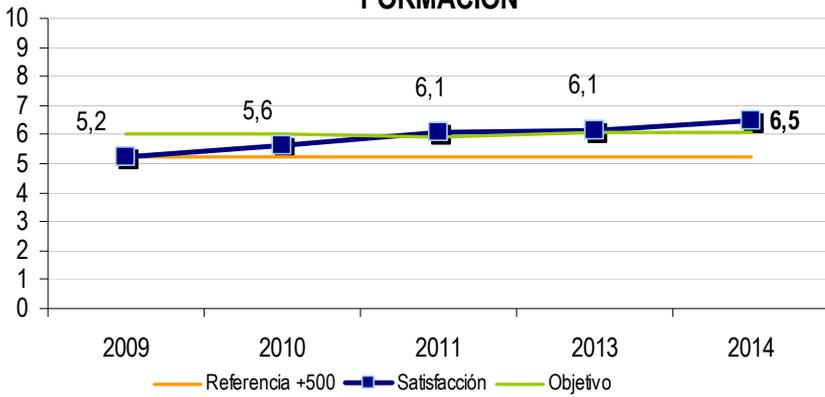


Percepciones 2014 segmentadas por subdirección					
	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5
Subdirección 1	8,25	6,38	7,00	6,38	7,00
subdirección 2	8,33	7,33	6,50	7,42	7,83
subdirección 3	7,94	6,61	6,33	6,94	7,67
subdirección 4	8,32	6,83	6,34	6,77	7,63
subdirección 5	8,33	5,96	5,78	6,56	7,11
subdirección 6	8,33	5,96	5,78	6,56	7,11

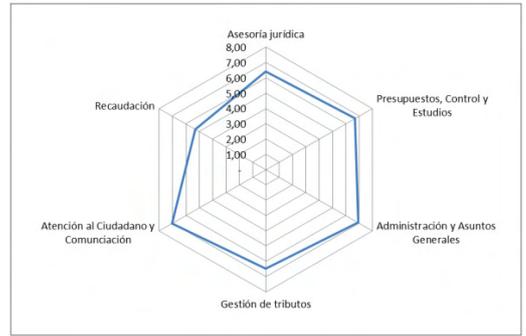
COMUNICACIÓN	¿Considera que Ud. y sus compañeros/as tienen una buena comunicación con la persona responsable inmediatamente superior?. (Comunicación ascendente)	5,7	7,0	7,4	7,3	7,6
	¿Considera que la persona responsable inmediatamente superior tiene una buena comunicación con Ud. y sus compañeros/as?. (Comunicación descendente)	5,2	6,8	7,2	7,1	7,3
	¿Considera que la persona responsable inmediatamente superior le informa suficientemente sobre su grado de satisfacción por el desempeño de su trabajo?	5,5	5,3	6,6	6,5	6,7
	¿Considera usted, de manera general, que en GESTRISAM existe buena comunicación entre todo el personal?	4,3	4,9	5,9	5,9	6,0
	¿Cómo valora el canal de comunicación de las Acciones de Mejora que tiene establecido GESTRISAM?	5,8	6,2	6,3	6,2	6,6
	MEDIA COMUNICACIÓN	2009	2010	2011	2013	2014
	5,3	6,0	6,7	6,6	6,8	



FORMACIÓN

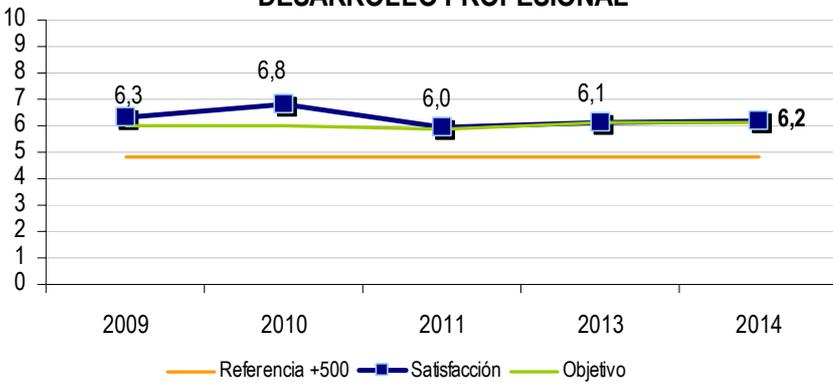


Valores uniformes en todos los segmentos



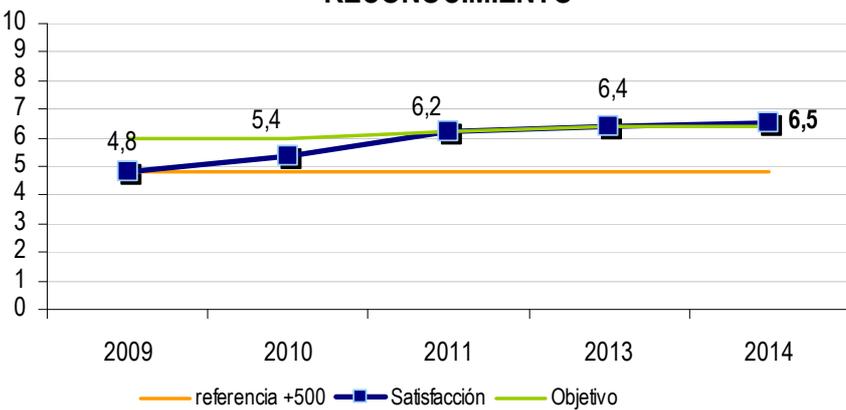
FORMACIÓN	En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la formación que ha recibido?					
	Indique en que medida se identifica con esta afirmación: la oferta formativa y/o la formación que he recibido son aplicables a mi trabajo diario.	4,9	5,1	6,1	6,2	6,6
	Por favor puntúe la capacidad que ha tenido para el desarrollo de nuevas habilidades gracias a la formación recibida.	5,0	5,6	6,1	6,2	6,5
	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
MEDIA FORMACIÓN	2009	2010	2011	2013	2014	
	5,2	5,6	6,1	6,1	6,5	

DESARROLLO PROFESIONAL



Segmentaciones relevantes en desarrollo profesional y en reconocimiento: igualdad por género, evidenciando la percepción de igualdad por sexo en las políticas de Gestrisam. Resulta razonable que la valoración del reconocimiento sea superior en aquellas personas que lo han obtenido a través de jefaturas y responsabilidad.

RECONOCIMIENTO



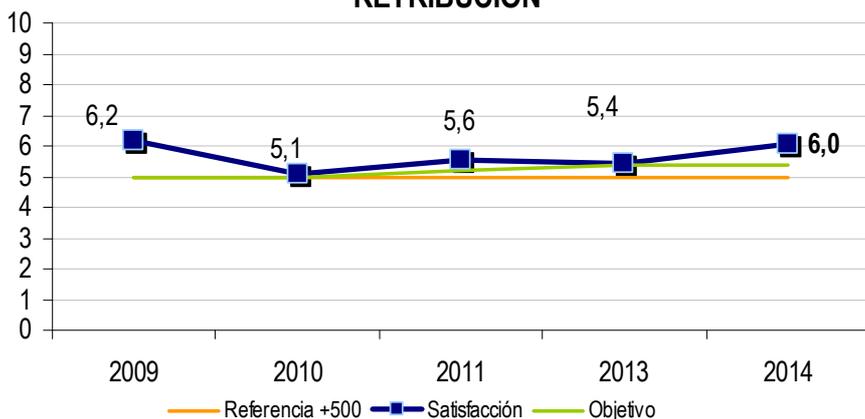
Dimensión Reconocimiento



Dimensión Reconocimiento

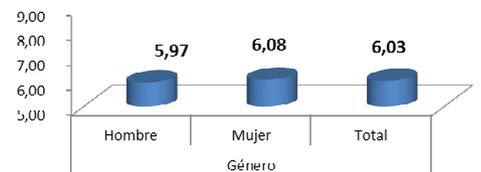


RETRIBUCIÓN

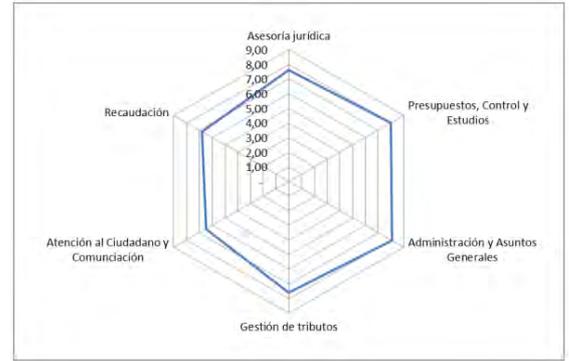
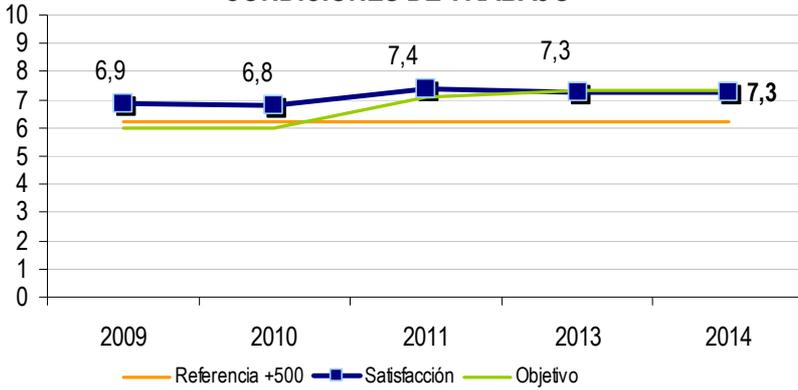


Las mujeres valoran mejor la retribución percibida (que objetivamente es igual a la de los hombres).

Dimensión Retribución



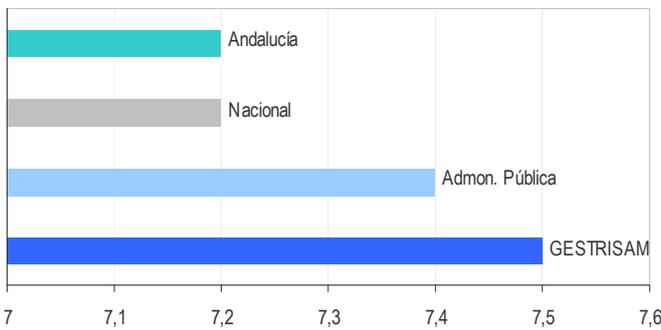
CONDICIONES DE TRABAJO



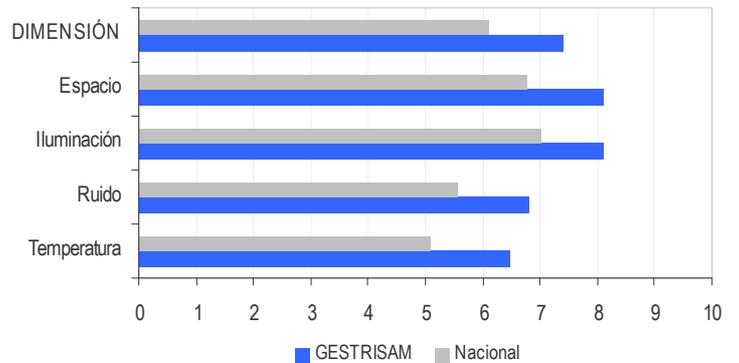
CONDICIONES DE TRABAJO		Por favor, puntue su grado de acuerdo respecto a las siguientes afirmaciones relacionadas con su puesto de trabajo:				
CONDICIONES DE TRABAJO	[Su puesto de trabajo le resulta cómodo]	7,2	7,1	7,6	7,3	7,42
	[Tienen suficiente luz en su lugar de trabajo]	7,4	7,3	8,1	7,9	8,0
	[La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo]	5,7	5,9	6,5	6,4	6,7
	[El nivel de ruido es soportable]	6,6	6,3	6,8	6,6	6,5
	[Su ordenador funciona a una velocidad adecuada]	5,4	5,9	6,6	6,5	6,6
	[Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo]	7,5	7,3	8,1	8,1	7,8
	[Su silla es adecuada]	7,1	7,1	7,4	7,5	7,4
[Su pantalla está convenientemente instalada a la altura adecuada para usted]	8,1	7,7	8,1	7,8	8,0	
MEDIA CONDICIONES DE TRABAJO		2009	2010	2011	2013	2014
		6,9	6,8	7,4	7,3	7,3

Además Gestrisam se compara a nivel regional, nacional y sectorial con los datos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo del INE, obteniendo resultados favorables en todos los casos.

BENCHMARKING SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

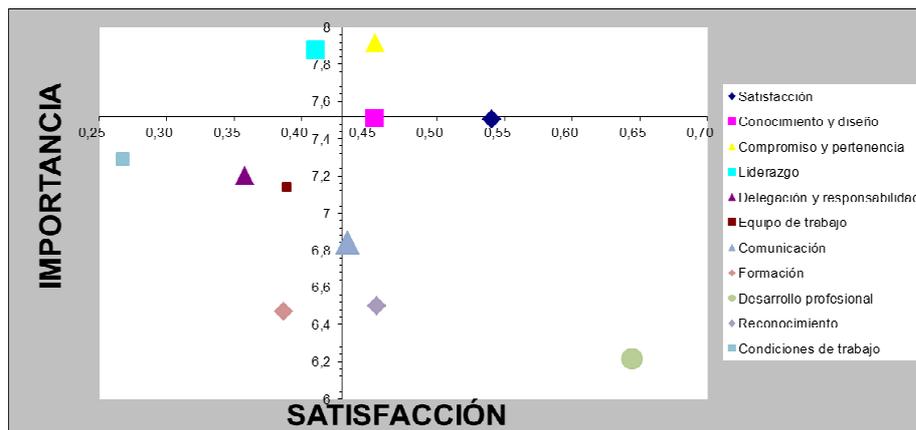


BENCHMARKING CONDICIONES DE TRABAJO



	Importancia baja	Importancia alta
Valoración alta	Comprobar la inversión de recursos ■ Liderazgo	Explotar y Vigilar ■ Compromiso y pertenencia ■ Conocimiento y diseño ■ Satisfacción
Valoración baja	Vigilar ■ Formación ■ Equipos de trabajo ■ Delegación y responsabilidad ■ Condiciones de trabajo	Mejorar ■ Desarrollo profesional ■ Reconocimiento ■ Comunicación

Gestrisam analiza la importancia de cada dimensión y la relaciona con el nivel de satisfacción de las personas, obteniendo información primaria valiosa que ayuda a orientar la estrategia en relación a las personas.



7b. Indicadores de rendimiento

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, aún con la necesaria congelación de plantilla y plan de austeridad, así mismo, en sus resultados clave, que son los seleccionados en el CMI y los relativos a la estrategia, en la mayoría se cumplen satisfactoriamente los ambiciosos objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua.

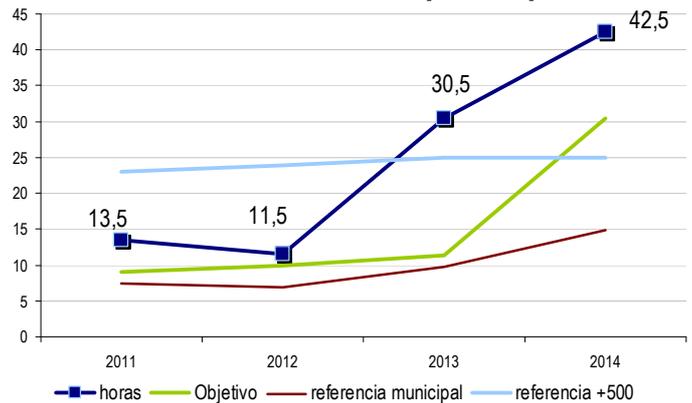
Comparaciones: Gestrisam se compara en su ámbito municipal a nivel general y con referencias nacionales afines + 400, + 500 y una organización premio europeo, a partir de las memorias publicadas.

Veamos algunos resultados concretos:

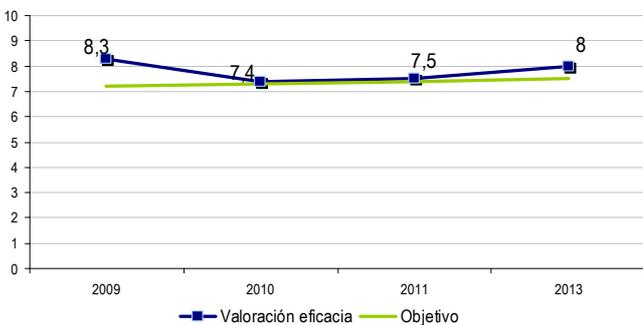
La formación en Gestrisam ha experimentado un incremento en los últimos dos años como consecuencia de la introducción de la formación on-line interna compensable con horario flexible, para impulsar de manera conjunta la conciliación laboral y la cualificación de las personas, encontrándose ambas entre los objetivos estratégicos de la organización.

La valoración de los cursos por los participantes y de la eficacia por las jefaturas de las personas formadas presentan tendencias positivas.

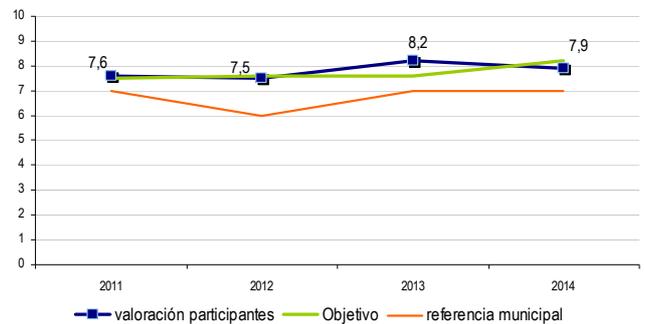
Horas de formación por empleado



Valoración eficacia de la formación

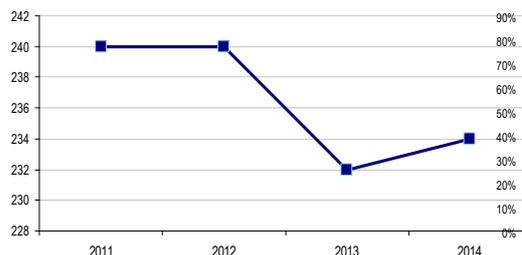


Valoración acciones formativas

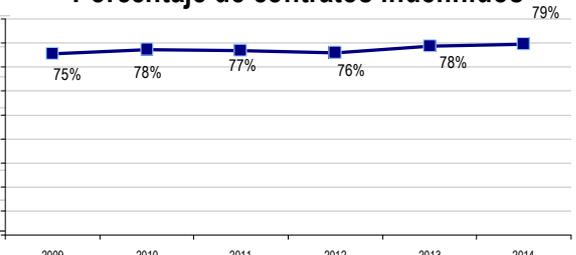


El Plan de Ajuste Municipal desde 2013 ha propiciado una reducción de la plantilla, si bien la estabilidad crece.

Plantilla media

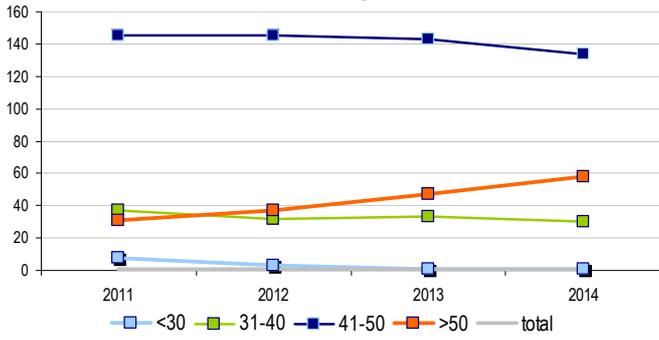


Porcentaje de contratos indefinidos

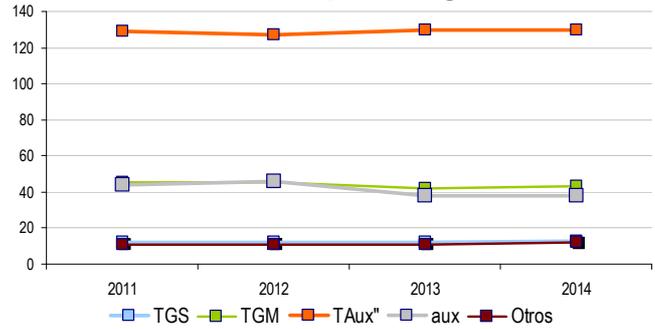




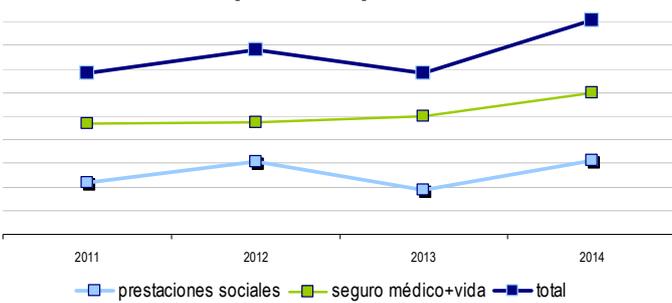
Plantilla por edad



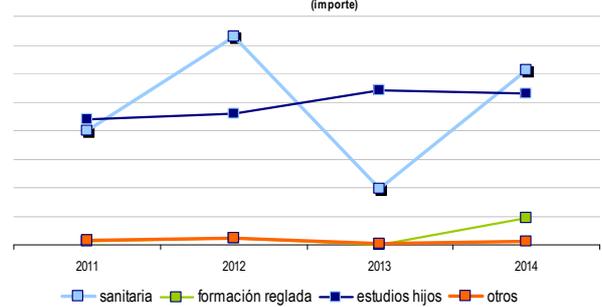
Plantilla por categoría



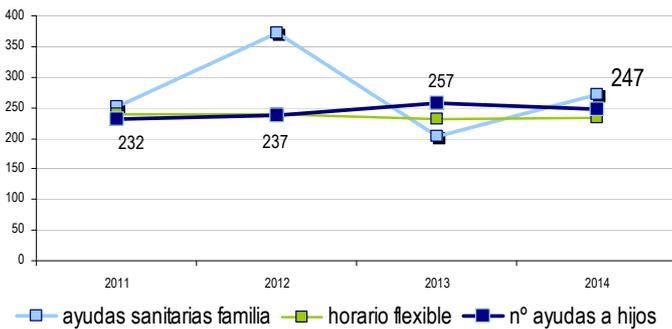
Importe de prestaciones



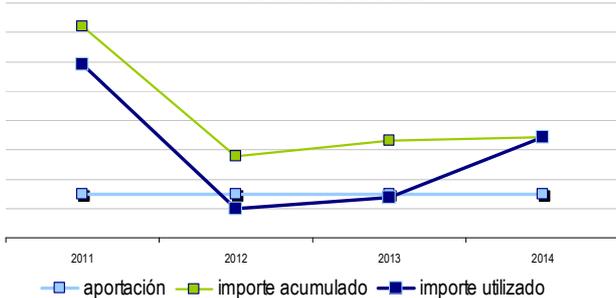
Segmentación prestaciones sociales (importe)



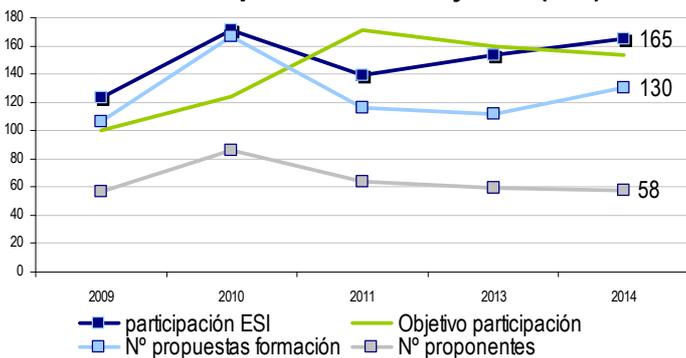
Uso de principales medidas de conciliación



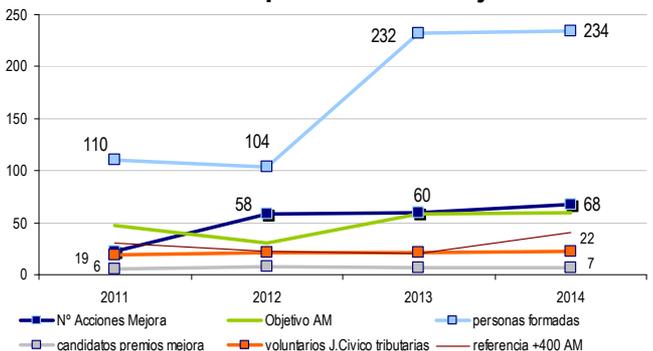
Fondo social



Participación en la mejora II (ESI)



Participación en la mejora



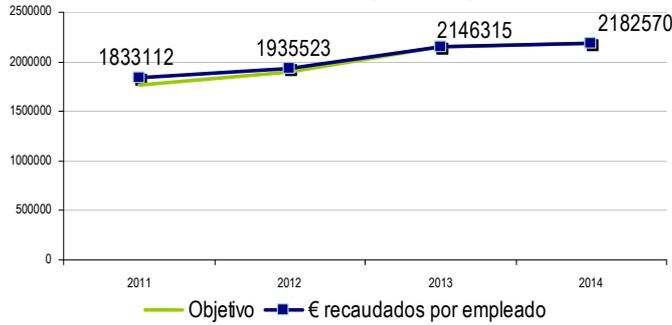
Las prestaciones de Gestrisam a sus personas favorecen su motivación y satisfacción según se desprende del análisis de correlaciones de la ESI, cobrando especial relevancia aquellas que mejoran la conciliación laboral y familiar, usadas por el 100% de la plantilla.

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. Desde la agudización de la crisis económica, los trabajadores han votado que dicho fondo no se destine internamente como hasta entonces si no que se done a colectivos externos necesitados. En 2014 fue la Asociación contra el Cancer, en 2013 y 2011 se repartió entre varias ONG y en 2012 fue al Banco de Alimentos.

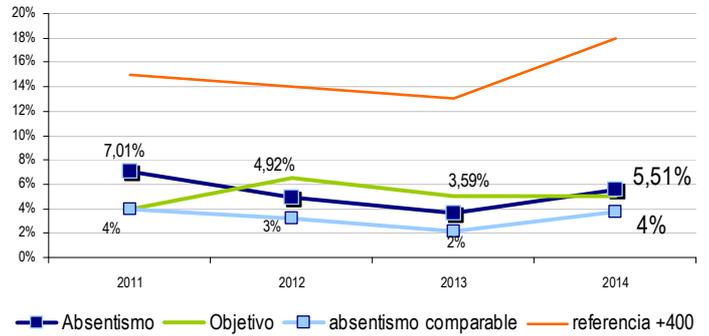
La participación de las personas en la gestión y mejora de Gestrisam se evidencia ampliamente en su participación en las Acciones de Mejora, jornadas cívico tributarias o sus aportaciones en la ESI, donde el pico de 2010 se explica por ser uno de los objetivos de productividad en dicho año.

La productividad de las personas 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 mantiene en niveles prácticamente estructurales por debajo del 4%, midiéndolo también de forma ampliada incluyendo en el numerador cualquier tiempo no trabajado efectivamente, presentando también resultados buenos sostenidos en torno al 5%.

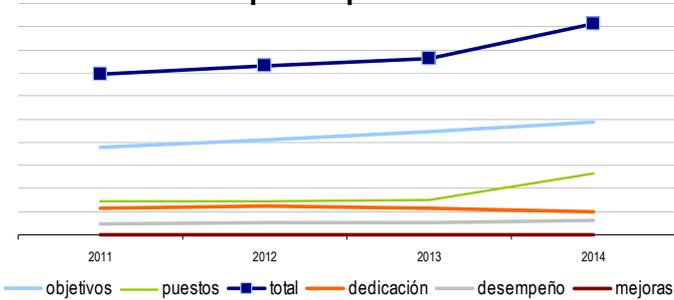
Recaudación por empleado



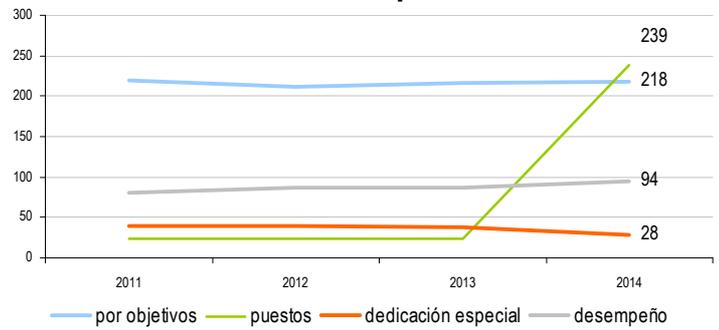
Absentismo



Importes productividad

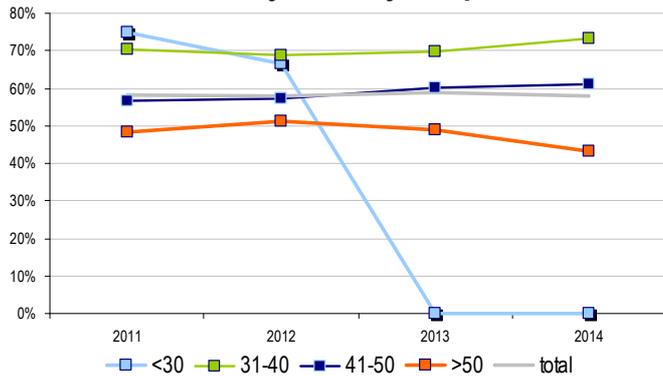


Personas con productividad

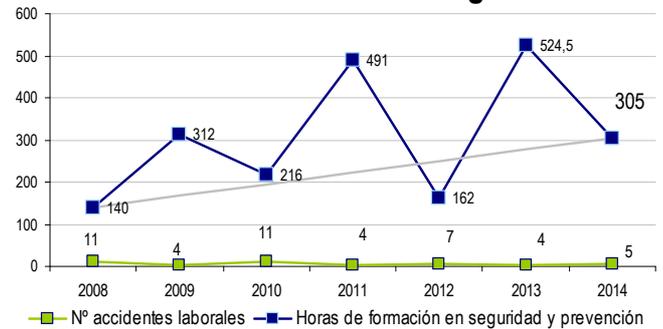


Gestrisam apuesta por la formación en prevención de riesgos para de aumentar la seguridad. Causa-efecto.

Porcentaje de Mujeres por edad

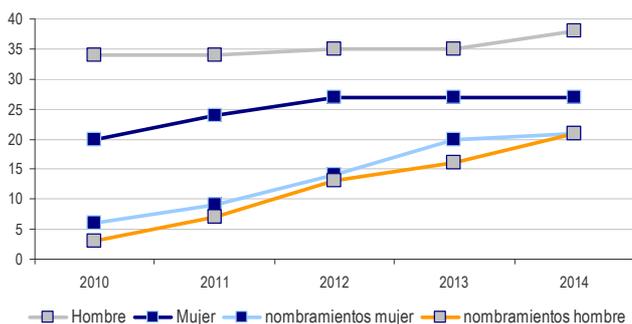


Prevención de riesgos

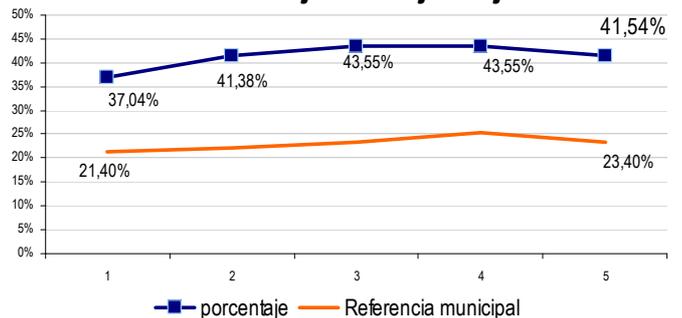


Cuando se compara con su entorno, Gestrisam obtiene excelentes resultados en igualdad siendo consecuencia de su enfoque de igualdad y estrategias implantadas, presentando tendencias positivas que contribuyen a la paridad en base a la igualdad de oportunidades existente en el acceso, formación y promoción, tal y como se evidencia en las encuestas de Diagnóstico de Género.

Jefaturas por Género



Porcentaje de Mujeres jefes



8. RESULTADOS EN: LA SOCIEDAD



Gibralfaro. Foto de Mariví, Técnico auxiliar de Gestrisam

8a. Percepciones

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 y su valoración social.

Encuesta ómnibus, observatorio y de percepción indirecta: Gestrisam mide la percepción de la sociedad a través de las encuestas ómnibus realizadas anualmente por Ayuntamiento de Málaga y las encuestas observatorio propias. En ambos casos, la población meta son las personas mayores de edad del municipio, muestreados al azar previa estratificación por distritos, género y edad para así garantizar su representatividad, realizándose por un Gabinete de Sociología independiente. La encuesta observatorio se realizó de forma completa en 2009, 2010 y 2012 y posteriormente los ítem más relevantes se integraron en las encuestas de usuarios para garantizar una continuidad sostenible, estando previsto que se reitere otra encuesta observatorio completa cuando se aprecien resultados significativamente diferentes en las preguntas de control que la justifiquen.

Distrito	% población
1	15,2%
2	11,7%
3	6,9%
4	11,2%
5	4,9%
6	16,9%
7	20,0%
8	3,1%
9	2,9%
10	7,0%

Adicionalmente Gestrisam obtiene percepciones de sus impactos en la sociedad a través de la dimensión "sociedad" de la Encuesta de Satisfacción Interna, considerando que los trabajadores viven y participan de la sociedad malagueña a la que prestan servicio, representándola.

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.

Segmentación: En todos los estudios existe una segmentación relevante, suficiente para conocer en profundidad a la sociedad y las posibles tendencias en nichos que le permitan anticiparse a cambios en las expectativas y percepciones. Por ejemplo los resultados de las encuestas observatorio, se segmenta por edad, género, ocupación, nivel de estudios, distrito y hábitos relevantes (usuario de internet, etc)

Tendencias: Gestrisam ha alcanzado resultados sobresalientes de manera continuada, con, adicionalmente, tendencias positivas de más de tres años en la mayoría de ellos.

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.

A partir del año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, debiendo mantenerlo o superarlo, siendo una meta muy ambiciosa dadas las altas puntuaciones de partida y los propios márgenes de error de las encuestas, si bien están en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia, máxime en un entorno socio-económico como el actual. 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.

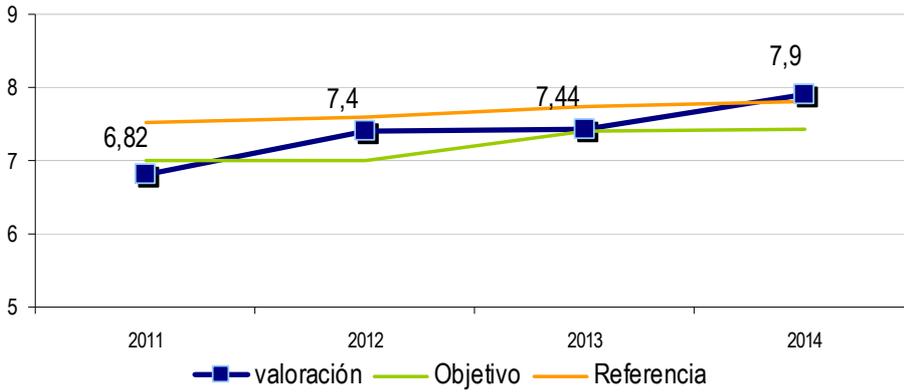
Adicionalmente, pregunta a los encuestados que comparen la calidad del servicio que presta Gestrisam con el de la Agencia Tributaria de la AEAT (Hacienda), considerandola como referente nacional especialmente por sus avances en la tramitación electrónica y rapidez de las devoluciones del Impuesto sobre la Renta en los últimos años.

Las comparaciones son positivas para Gestrisam.

Veamos algunos resultados concretos:



Valoración de Gestrisam por la sociedad (de 0 a 10)



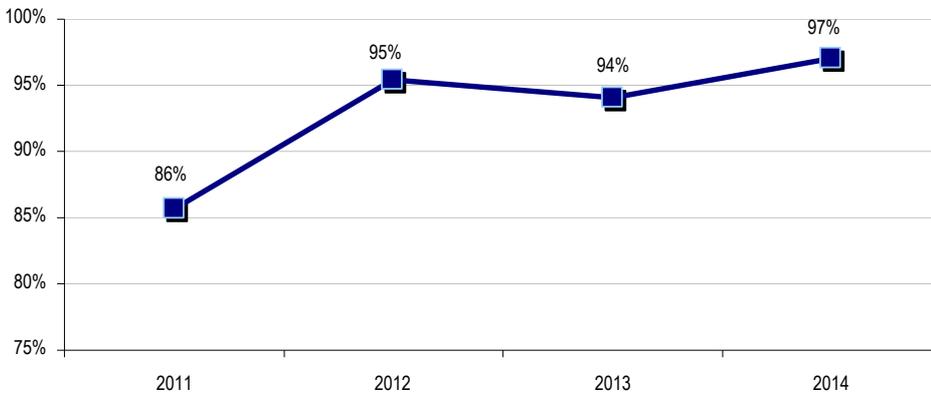
Los resultados de la encuesta Ómnibus presentan tendencias positivas y superan los objetivos anuales establecidos desde 2012.

La sociedad valora positivamente el servicio prestado e impactos de Gestrisam, superando el 90% de percepciones positivas.

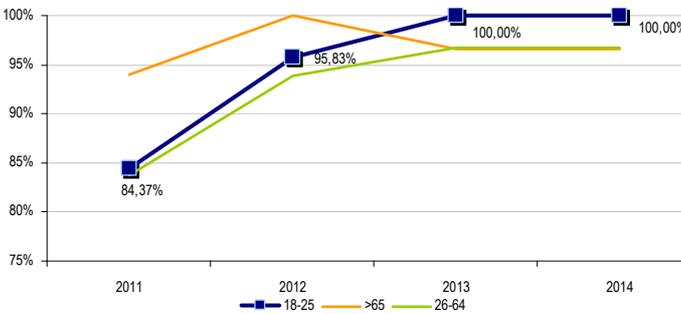
La segmentación por edad muestra una clara tendencia creciente en las valoraciones de los ciudadanos menores de 25 años, lo que genera confianza en que los buenos resultados se mantengan en el futuro.

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 más de seis mil potenciales clientes.

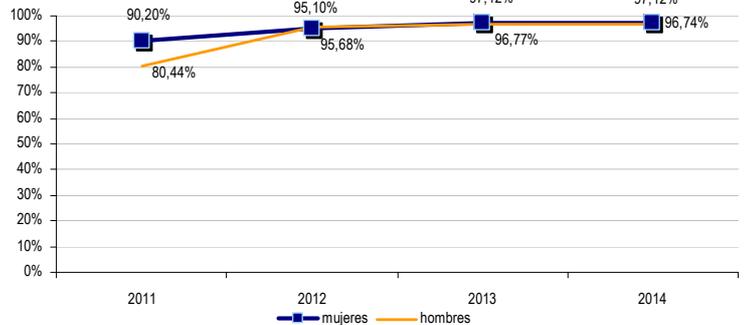
% de la sociedad que valora positivamente a Gestrisam



% que valora positivamente a gestrisam segmentado por edad

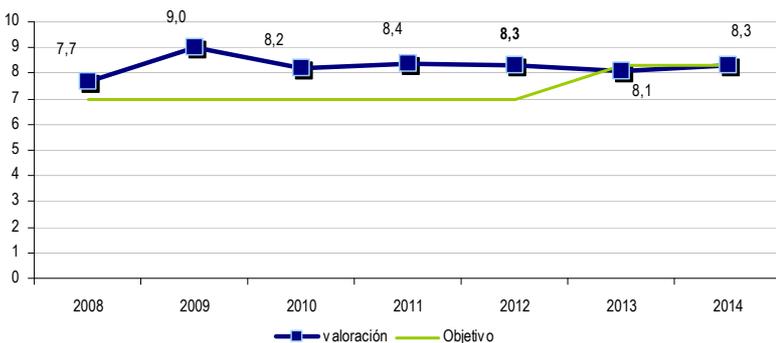


% que valora positivamente a gestrisam segmentado por sexo

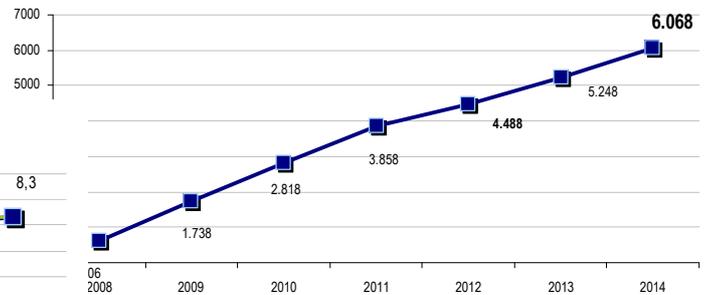


Relaciones causa-efecto

Valoración de las Jornadas Cívico Tributarias

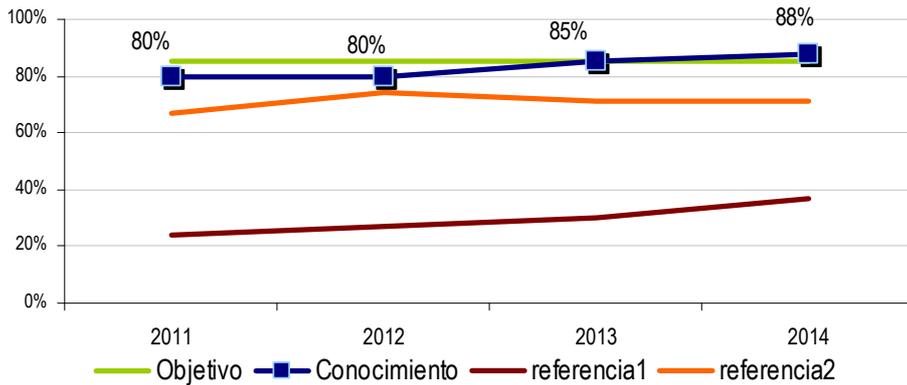


Alumnos alcanzados con las Jornadas Cívico Tributarias

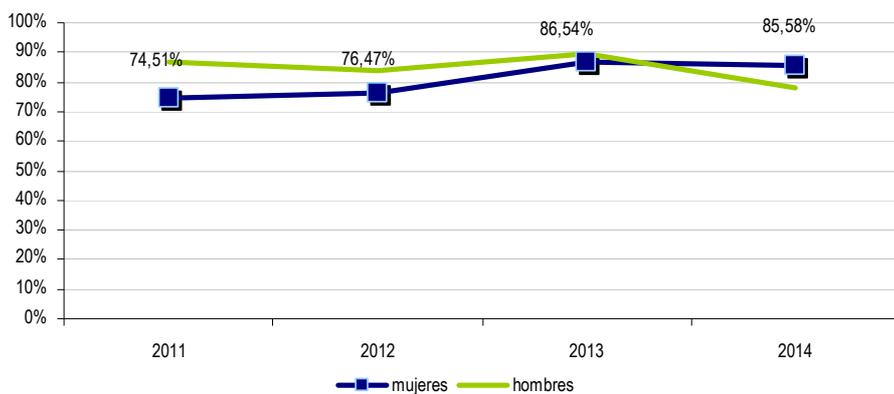


Los Jefes de Estudios valoran positivamente las 98 sesiones cívico tributarias en las que se ha implicado a más de 6000 jóvenes ciudadanos.

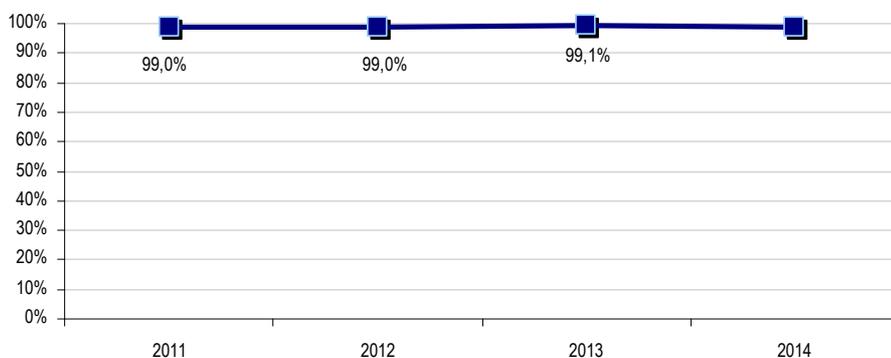
% Conocimiento de Gestrisam por la sociedad



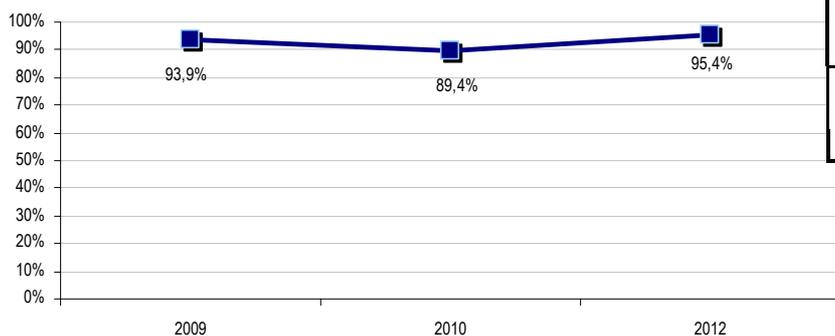
% Conocimiento segmentado por género



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



Usuarios que opinan que la calidad de servicio de Gestrisam igual o mejor que la de Hacienda



		Cómo cree que es la calidad de los servicios de Gestrisam comparada con la Agencia Tributaria		
		Mejor	Igual	Peor
Sexo	Hombre	35,3%	52,6%	12,1%
	Mujer	31,7%	59,2%	9,2%
	Total	33,5%	55,9%	10,6%

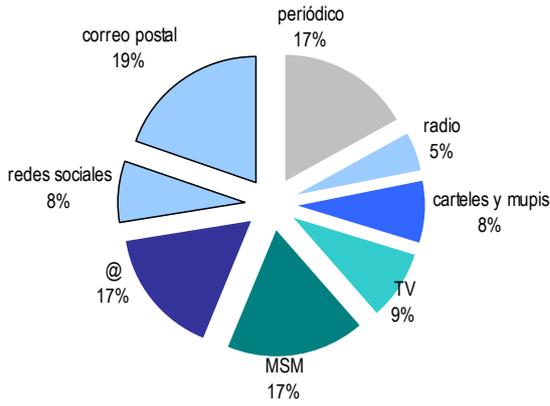
La sociedad malagueña conoce a Gestrisam, con independencia de que sean o no usuarios de sus servicios; las encuestas Ómnibus se dirigen a cualquier ciudadano mayor de 18 años

El grado de conocimiento presenta tendencias positivas, creciendo relativamente más en el segmento de las mujeres, cada vez más implicadas en la economía y fiscalidad.

Como vemos en la página anterior, la valoración de mujeres y hombres a Gestrisam es consistentemente buena, a lo que se añade que existe un porcentaje superior al 98 % que considera que mantiene o mejora de forma continua, año tras año, la calidad del servicio público que presta.

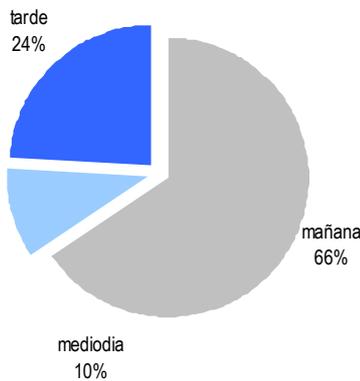
De hecho la mayoría opina que el servicio prestado es igual o mejor que el de la Agencia Tributaria, referente nacional. Un resultado que sorprendió la primera vez que se presentó, y que se ha visto reforzado en las sucesivas ediciones de la encuesta observatorio.

PREFERENCIA DE MEDIOS DE INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN SOBRE GESTRISAM



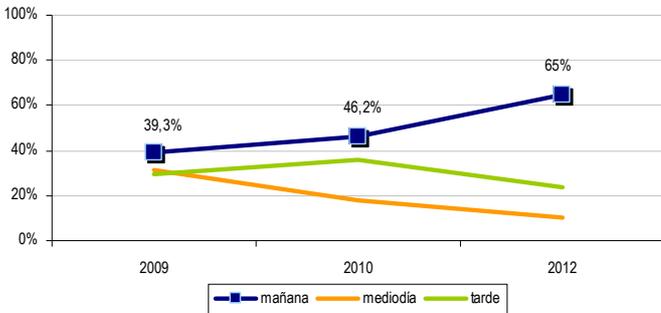
Las encuestas observatorio permiten conocer las preferencias sociales que afectan al cumplimiento de la misión y desarrollo de la estrategia de Gestrisam, como la preferencia de medios, canales u horarios .

PREFERENCIA DE HORARIOS



	En el caso de tener que relacionarse con Gestrisam ¿cómo preferiría hacerlo?		
	En persona en las propias oficinas Gestrisam	En persona en la Junta de Distrito u OMAC	Total
En el caso de tener que acudir a las oficinas de Gestrisam, ¿qué horario sería el más conveniente para Ud.?	Mañanas de 9 a 2	50,0%	58,9%
	Mediodía de 2 a 5	28,8%	16,9%
	Tarde de 5 a 8	21,2%	24,2%

Preferencia de horarios de las oficinas de atención



	Preferencias horario oficina		
	Mañanas de 9 a 2	Mediodías de 2 a 5	Tardes de 5 a 8
Edad			
18 a 35 años	56,10%	15,85%	28,05%
36 a 45 años	51,29%	11,29%	27,42%
46 a 55 años	67,27%	10,91%	20,00%
56 a 65 años	60,98%	9,76%	29,27%
Más de 65 años	78,33%	0,00%	20,00%
Total	64,97%	10,15%	23,86%
Género			
Hombre	65,34%	10,76%	20,72%
Mujer	69,18%	5,82%	25,00%
Total	64,97%	10,15%	23,86%
Propietario de casa en Málaga			
Si	66,67%	8,00%	24,44%
No	57,33%	16,00%	26,67%
Total	64,97%	10,15%	23,86%
Propietario de vehículo			
Si	60,29%	13,40%	25,84%
No	73,63%	2,20%	23,08%
Total	64,97%	10,15%	23,86%
Situación profesional			
Empresario o autónomo	65,38%	19,21%	15,38%
Asalariado	40,95%	20,00%	38,10%
Otros	78,70%	2,37%	18,34%
Total	64,97%	10,15%	23,86%
Conexión a Internet en casa			
Si	58,77%	13,74%	27,01%
No	77,53%	1,12%	20,22%
Total	64,97%	10,15%	23,86%

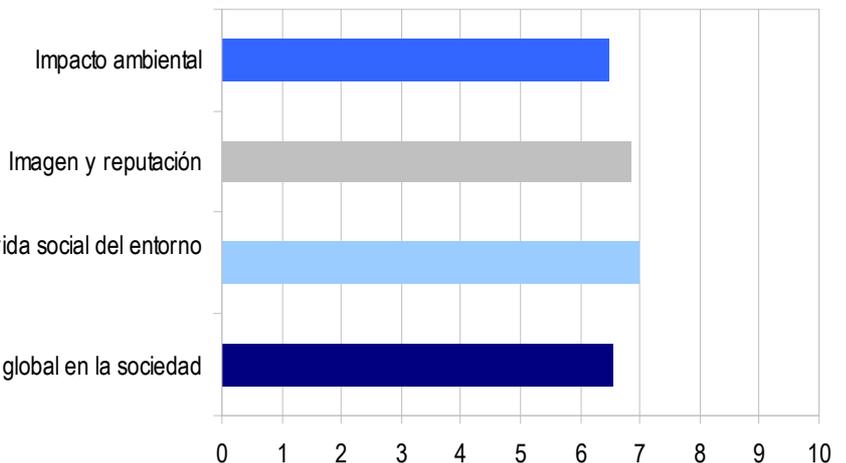
Preferencias de canales para las gestiones	Nivel Estudio				Total
	EGB/ESO	BUP/CO U/FP	Diplomado	Licenciado	
Oficinas	73,3%	48,4%	58,1%	43,5%	57,0%
Telefónicas	5,8%	12,6%	9,7%	4,3%	8,5%
Internet	20,9%	38,9%	32,3%	52,2%	34,5%

Todos los impactos relevantes son percibidos positivamente por la sociedad, representada por la plantilla del organismo autónomo.

PERCEPCIÓN DE IMPACTOS EN LA SOCIEDAD 2014 (desde 0 totalmente negativo a 10 totalmente positivo) - ESI

Impacto en la economía, servicios y vida social del entorno más cercano

Impacto global en la sociedad



8b. Rendimiento

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, medioambiente, 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.

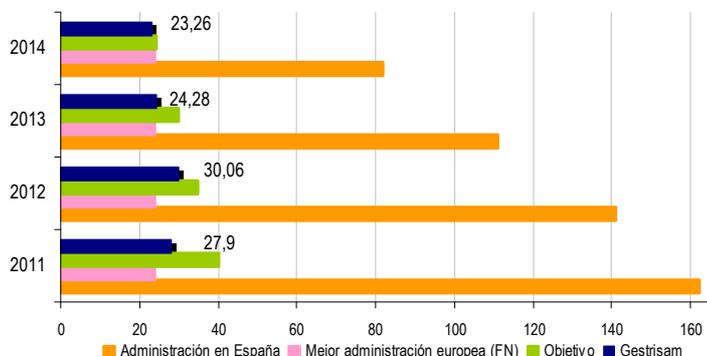
Segmentación: Los resultados se segmentan relevantemente, por ejemplo, los relativos a beneficios fiscales, de los que se obtienen datos en número e importe, por tipo de beneficio, tributo, destinatario y elementos tributarios. Por espacio, solo se presentan algunas segmentaciones relevantes, existiendo más.

Tendencias y objetivos: Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, muchos de ellos 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, en la mayoría se cumplen satisfactoriamente los ambiciosos objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua.

Comparaciones: Gestrisam compara su nivel de transparencia a nivel municipal a través del informe de "transparencia Internacional", así mismo, obtiene comparaciones favorables en la gestión de proveedores a través de los informes de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad.

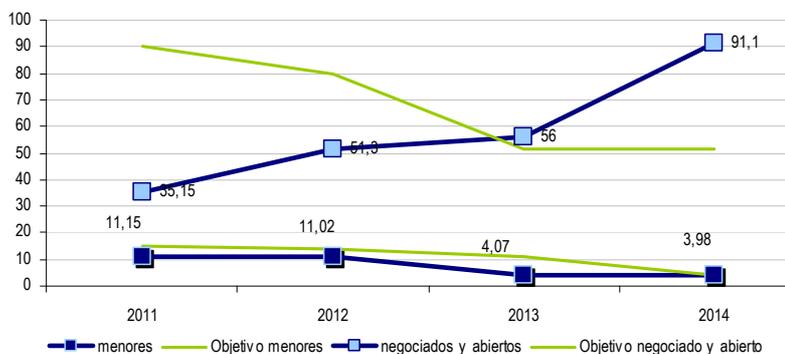
Veamos algunos resultados concretos:

Periodo medio de pago a proveedores



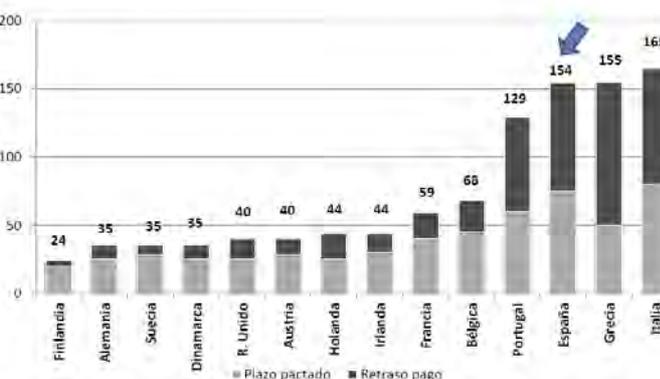
Gestrisam gestiona el impacto en la sociedad a través de sus **proveedores** presentando un periodo medio de pago de 23 días en 2014, mejorando el de la más rápida administración europea: Finlandia, y ampliamente la media de la administración española, que en 2014 pagó en 154 días (82 + retraso), según informes de la Plataforma Multisectorial contra la Morosidad.

Tiempo de adjudicación de contrataciones



Los tiempos de adjudicación de contrataciones se sitúan en niveles ejemplares en los "Menores". Respecto a los "Negociados y Abiertos" La complejidad de los procedimientos de cada año condiciona el tiempo empleado en su tramitación. En 2015 se ha revisado el objetivo a 90 días.

Administración Pública, 2014 (días)



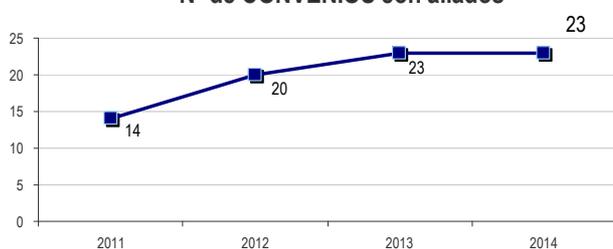
Según los datos de Transparencia Internacional, el Ayuntamiento de Málaga, al que pertenece Gestrisam, obtiene la segunda mejor puntuación de **transparencia** global en España, que lo sitúa en la posición número 20, y el primero en Andalucía.

Colaborando en esa transparencia, Gestrisam ofrece amplia información económica, fiscal y demográfica, fácilmente accesible a través de la web municipal y la de Gestrisam.

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, contando con su opinión y aportaciones en la fase previa de redacción, antes de la exposición pública preceptiva.

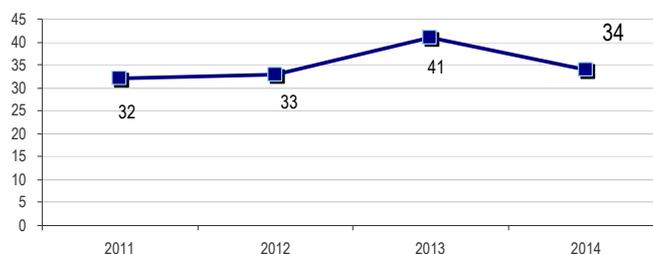
También participan consultivamente en la aplicación del marco fiscal municipal, como en 2013, cuando un nuevo callejero fiscal motivó un incremento de los encuentros.

Nº de CONVENIOS con aliados



AYUNTAMIENTOS		PUNTUACION (Entre 1 y 100)
1	ALCALÁ DE HENARES	100,0
1	ALCOBENDAS	100,0
1	ALCORCÓN	100,0
1	BADALONA	100,0
1	BARCELONA	100,0
1	BILBAO	100,0
1	GETXO	100,0
1	GUADALAJARA	100,0
1	LÉRIDA	100,0
1	MÓSTOLES	100,0
1	OVIEDO	100,0
1	PALMA DE MALLORCA	100,0
1	SABADELL	100,0
1	SAN CUGAT DEL VALLÉS	100,0
1	SORIA	100,0
1	TORREJÓN DE ARDOZ	100,0
1	TORRENT	100,0
1	VITORIA	100,0
1	ZARAGOZA	100,0
20	GIJÓN	98,8
20	LEÓN	98,8
20	MÁLAGA	98,8

Nº de REUNIONES PARTICIPATIVAS



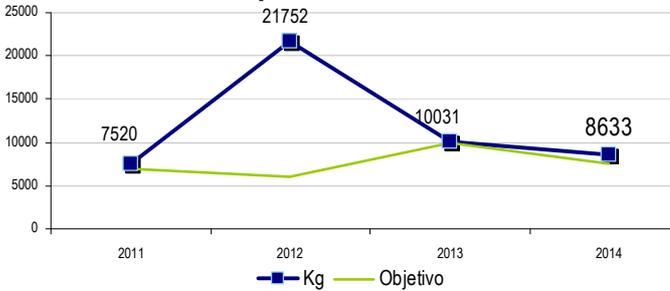
Otra vía de impactar en la sociedad, y de que esta participe en Gestrisam son los convenios de **colaboración** que se establecen con sus aliados, muchos de ellos con el objetivo de la colaboración económica y social, como los firmados con la Universidad de Málaga, Colegios Profesionales, Instituto de Estudios Fiscales,... o de **participación**, como el de la Asociación de Consumidores o Cámara de Comercio.

En desarrollo de la Responsabilidad Social, Gestrisam analizó los riesgos de sostenibilidad en relación a sus grupos de interés, unos resultados de 2010 que el Comité Social considera en vigor en 2014, y que han servido de base para los dos planes de Responsabilidad Social (2010-2013 y 2014-2016) y para la Memoria de Sostenibilidad (GRI) 2013:

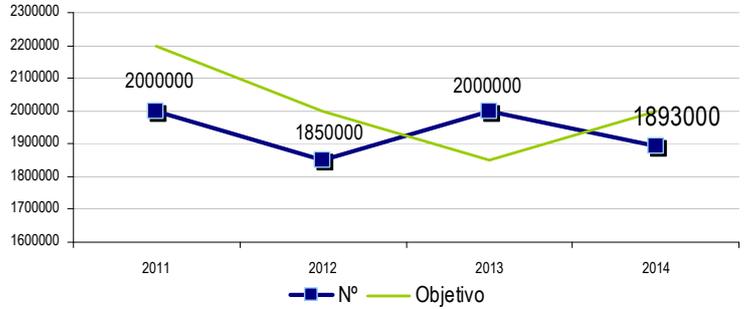
PRIORIZACIÓN DE RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD									
Riesgos (1:bajo; 2:medio;3:alto)	SOCIAL			LABORAL			MEDIOAMBIENTE		
Subárea de riesgo	Comunidad	Derechos Humanos	Clientes y usuarios	Diversidad e Igualdad	Condiciones y Relaciones laborales	Contratación y Retención	Uso de Recursos	Emisiones	Ecosistemas
Ciente usuario	1	1	5	1	3	1	1	1	1
Ciente Ayuntamiento	1	1	3	3	3	3	1	1	1
Ciente interno personas	1	1	3	5	5	5	3	1	1
Aliados	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sociedad	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Puntuación Total	7	5	13	11	13	11	7	5	5
Valor Riesgo	3	1	5	3	5	3	3	1	1
Riesgo Total	21	5	65	33	65	33	21	5	5
% de Riesgo	8%	2%	26%	13%	26%	13%	8%	2%	2%

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. El aumento de reciclaje en 2012 se debió a una purga extraordinaria del archivo. Gestrisam es pionera en el proyecto Smartcity y todos los años implanta mejoras medioambientales que suman a las ya implantadas anteriormente.

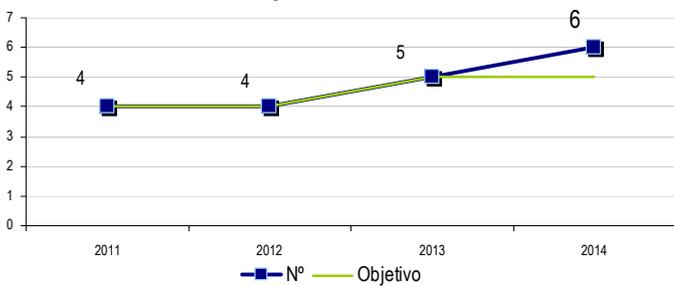
Papel reciclado



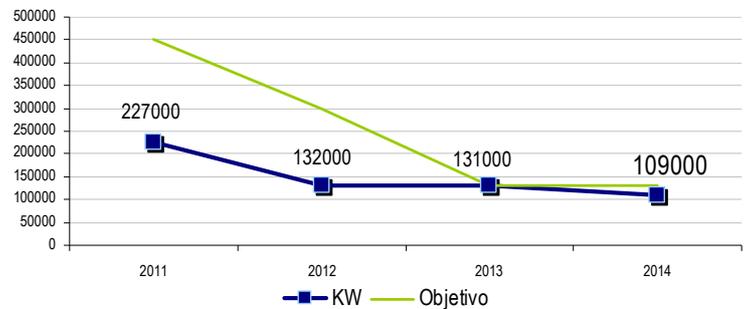
Consumo de impresos



Número de mejoras medioambientales

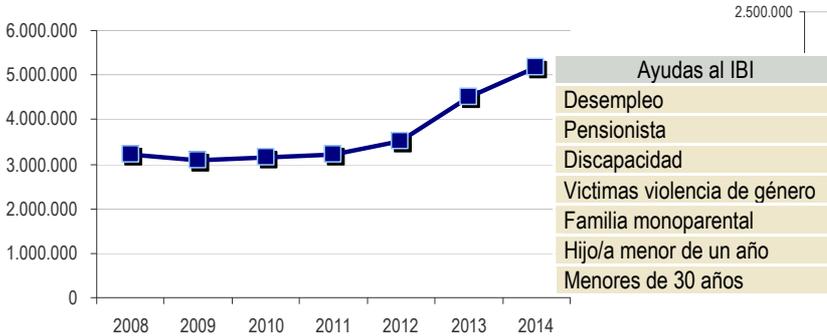


Consumo de electricidad

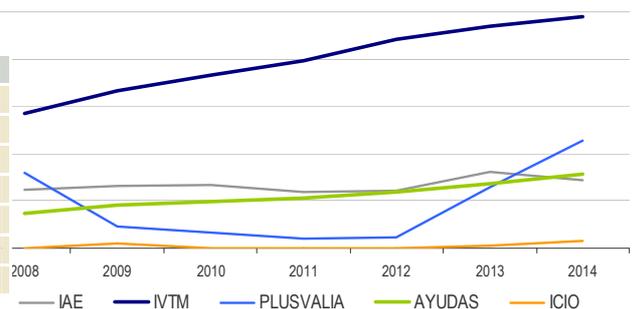


La estrategia social de la política fiscal del Ayuntamiento de Málaga aplica beneficios fiscales potestativos y ayudas para personas y colectivos en riesgo social o para favorecer el medioambiente a través de vehículos (IVTM) o inmuebles (IBI) poco contaminantes. El fuerte incremento de los beneficios fiscales de 2009 a 2012 es debido al esfuerzo de amortiguación en el IBI por los nuevos valores catastrales. Descontando este efecto, la tendencia se mantiene netamente positiva. 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.

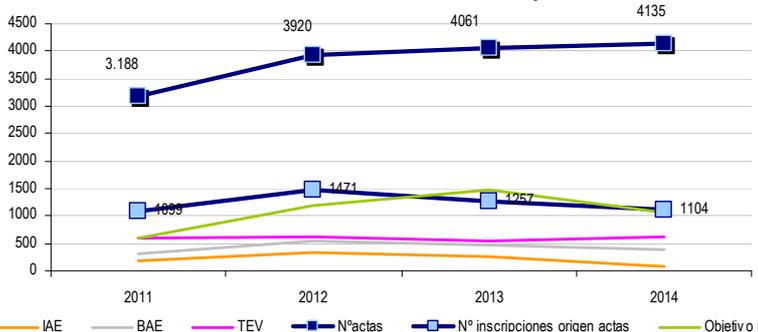
IMPORTE DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS SIN IBI



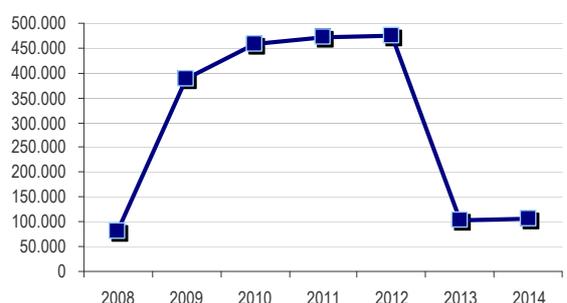
IMPORTE SEGMENTADO POR TRIBUTOS SIN IBI



Lucha contra el fraude, Actas de Inspección



Nº DE BENEFICIOS FISCALES Y AYUDAS



9. RESULTADOS CLAVE



A “merced” de la hoja caduca. Foto de Raquel, Auxiliar administrativo de Gestrisam

9a. Percepciones

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

El Consejo Rector de Gestrisam está formado por los representantes políticos del Ayuntamiento conforme a su composición en el Pleno municipal, y es quien aprueba el Marco Estratégico (ver 1a) y el Plan de Dirección (ver2) de Gestrisam. La **Misión** de Gestrisam expresa las necesidades y expectativas del Ayuntamiento, las cuales se satisfacen a través de su cumplimiento. *Misión: "Gestión, inspección y recaudación de los tributos municipales y de otros ingresos de derecho público, así como de la gestión del padrón de habitantes de Málaga. Prestando un servicio en base a las normas vigentes en cada momento y a las expectativas de la ciudadanía, promoviendo y facilitándoles la realización de los trámites requeridos en materia tributaria y de empadronamiento. Provisión de los medios económicos necesarios para el continuo desarrollo del municipio de Málaga en beneficio de la ciudadanía."* Los resultados clave asociados a los objetivos estratégicos se estructuran en torno a los ejes principales de la Misión (1a), y se resumen en la siguiente matriz.

MISIÓN (ejes principales y de despliegue)	Resultados clave asociados	Niveles de segmentación
RESPONSABLE 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	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo de ingreso (1 a 5) • Concepto (tributo, transferencia) • Tributos (IBI, IVTM, IAE...) • Tipo de exacción (recibo, liqui. Autoliq.)
...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	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo de ingreso (1 a 5) • Concepto (tributo, transferencia) • Tributos (IBI, IVTM, IAE...) • Tipo de exacción (recibo, liqui. Autoliq.) • Origen (ventanilla, domiciliado, otros)
...EL PADRÓN DE HABITANTES. La gestión del padrón de habitantes constituye un servicio público obligatorio de los ayuntamientos, y que tiene repercusiones en diversos ámbitos, especialmente en el de las transferencias de PIE y PATRICA, en las que influyen notablemente la población de los municipios	Mantenimiento de los niveles de población sin desviaciones superiores al 1% respecto al ejercicio anterior, niveles en los que se estima no se ven afectadas la PIE ni la PATRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Distrito • Nacionalidad
PRESTA SUS 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	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la litigiosidad: <ul style="list-style-type: none"> - Recursos de reposición /Actos liquidatorios. - Resoluciones del TEA /Actos liquidatorios. <p>Se fijan valores tolerables para los índices de referencia, como proporción máxima o mínima de los mismos</p>	Tributo, Sentido de la resolución
...DE ACUERDO CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS	Encuestas de satisfacción (Criterio 6)	Ver 6.a
...PROMOVIENDO LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES. Se facilita por muy diversas vías y alternativas el cumplimiento por los ciudadanos de sus obligaciones tributarias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al ciudadano 2. Notificaciones emitidas 3. Domiciliaciones 4. Trámites presenciales y por internet <p>Se fijan valores tolerables para los índices de referencia, como proporción máxima o mínima de los mismos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Línea, tipo y nivel de atención • Con o sin acuse, emisor, nº de emisión • Por tributo y entidad bancaria • Ver 6.b
CON EL OBJETIVO DE...		
PROVEER DE MEDIOS ECONÓMICOS AL AYUNTAMIENTO. Mediante traspasos periódicos de fondos se provee a la Tesorería municipal de la liquidez necesaria para realizar los pagos de nóminas, compra de bienes y servicios, así como transferencias internas y externas. Nuestra misión debe realizarse con eficacia y eficiencia, lo que se muestra en la ejecución presupuestaria del Organismo	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos transferidos al ayuntamiento • Indicadores de gestión económica 	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
Lograr el desarrollo continuo del municipio en beneficio de la ciudadanía	Todos los anteriores	Todos los anteriores

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

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 del ciudadano-cliente al que, como servicio público sostenido por sus impuestos, consagra su gestión de calidad.

Tendencias: Gestrisam ha alcanzado resultados sobresalientes de manera continuada, con, adicionalmente, tendencias positivas de más de tres años en la mayoría de ellos.

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.

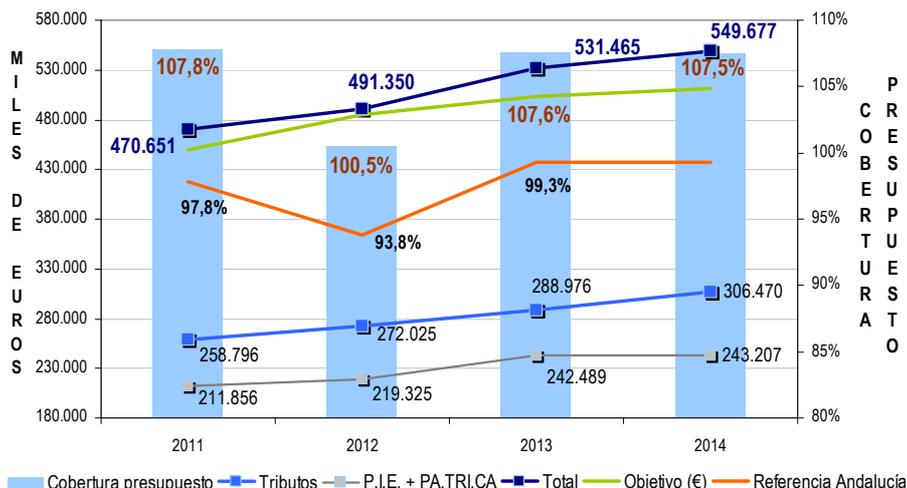
A partir del año 2013 todos los objetivos se basan en el último resultado alcanzado, debiendo mantenerlo o superarlo, siendo una meta muy ambiciosa dadas las altas puntuaciones de partida y los propios márgenes de error de las encuestas, si bien están en sintonía con la clara estrategia de mejora continua impulsada desde la gerencia, máxime en un entorno socio-económico como el actual. En la amplia mayoría de los resultados clave se alcanzan reiteradamente los objetivos fijados.

Comparaciones: Gestrisam compara sus resultados con los de otras ciudades de características similares (especialmente las capitales de provincia de Andalucía), según los datos publicados por el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (los últimos disponibles corresponden a 2013) así como con los datos de la Memoria de la Agencia Tributaria de Madrid, referencia a nivel nacional en la actividad de gestión tributaria municipal. En concreto, para cada uno de los indicadores recogidos en el cuadro anterior, las comparaciones se realizan con los siguientes criterios:

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



Evolución de los derechos reconocidos



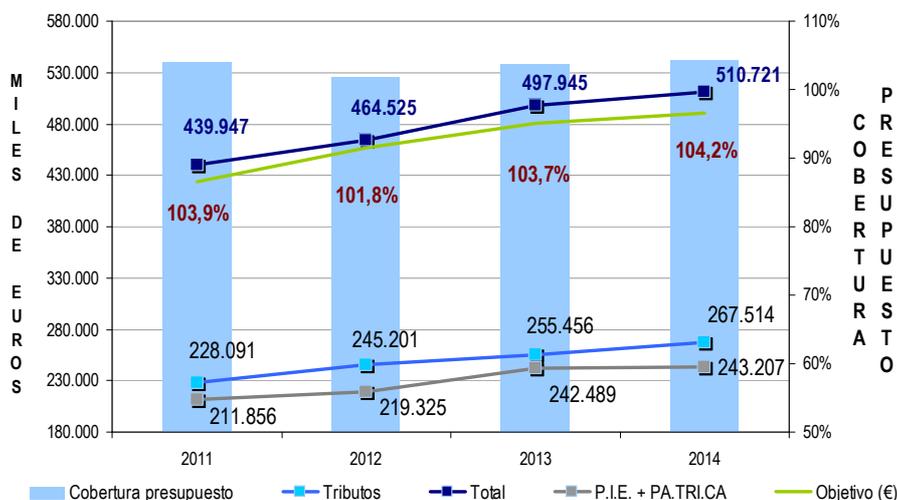
Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, datos internos y elaboración

Solo se puede recaudar los derechos que se han reconocido.

En el Gráfico de la izquierda se presentan los resultados de **Derechos Reconocidos** desde dos perspectivas: importe y porcentaje de cobertura del presupuesto de ingresos municipales, este último superando consistentemente el 100%, excediendo las expectativas del Ayuntamiento. Los objetivos se cumplen y las comparaciones con las 7 capitales andaluzas son favorables.

Adicionalmente, los niveles de ejecución del presupuesto de los capítulos 1 a 5 de Sevilla y Zaragoza, las capitales nacionales que preceden directamente a Málaga por nivel de población, con similitud en número de habitantes, para los años indicados (2011 a 2013) se sitúan respectivamente en 95,9%, 93,4% y 94,9% para la primera, y 97,3%, 100,4% y 104,8% para la segunda. Si lo comparamos con la media de las 5 grandes capitales del país (Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza y Sevilla), sólo en 2012 Málaga se sitúa por debajo de la media: 98,7%, 102,8% y 105,9%, debido a los extraordinarios niveles de ejecución de Barcelona y Valencia en ese ejercicio (110,4% y 109,5% respectivamente).

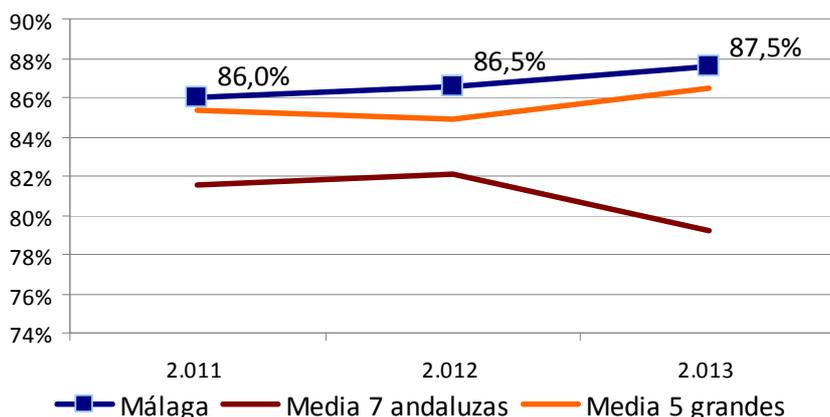
Evolución de la Recaudación



Gestrisam presenta excelentes resultados de **recaudación** con tendencias positivas y superando los objetivos fijados tanto en importe como en cobertura del presupuesto de ingresos municipal. Gracias a ello, el ayuntamiento de Málaga puede prestar sus servicios de manera sostenible.

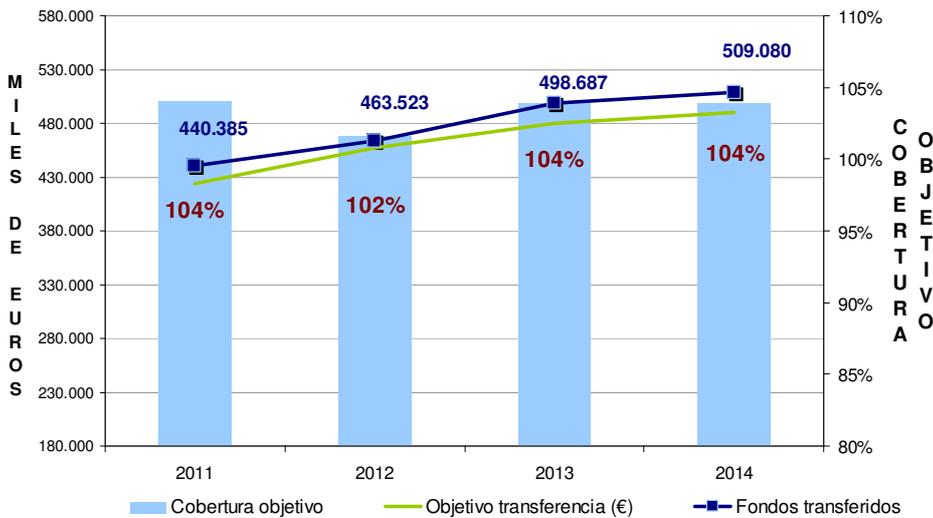
Las comparaciones con las referencias resultan favorables.

Porcentaje de Recaudación-benchmarking



El porcentaje de recaudación (lo que se recauda sobre lo que se reconoce) aporta información sobre la eficiencia y calidad de la gestión recaudatoria. En este aspecto, Málaga obtiene muy buenos resultados, presentando tendencias positivas y superando los de las capitales andaluzas y los de las 5 grandes ciudades españolas en los últimos datos disponibles de dichas ciudades (hasta 2013),.

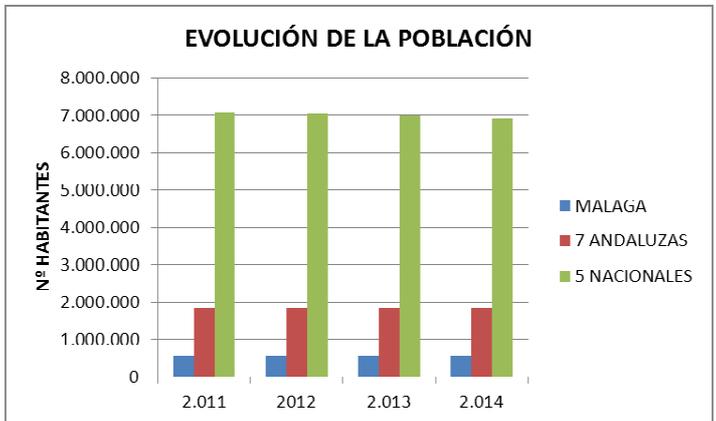
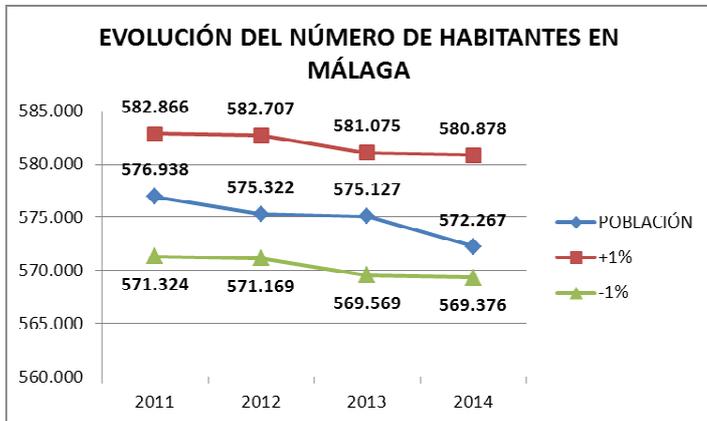
Fondos transferidos a la Tesorería Municipal



La recaudación de los derechos reconocidos se tangibiliza para el ayuntamiento en el flujo de transferencias que le ingresa Gestrisam desde la cuenta restringida.

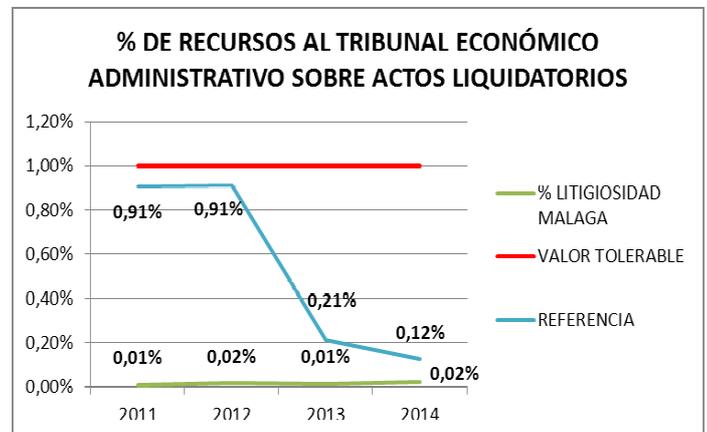
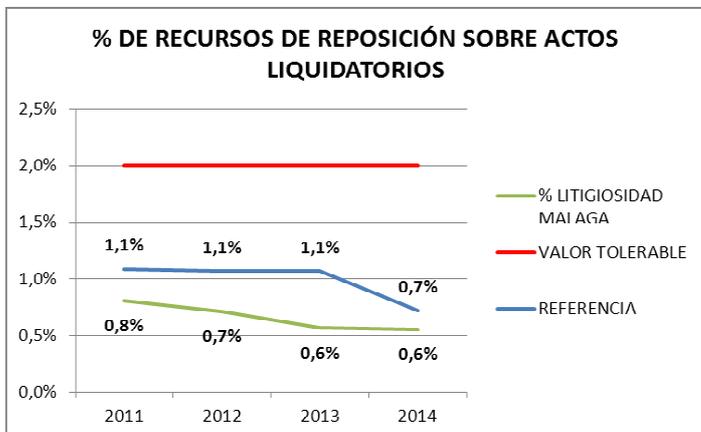
Los flujos deben ser los suficientes en importe y tiempo para posibilitar la ejecución de gastos municipal.

Gestrisam cumple todos los años los objetivos fijados por la Tesorería, excediendo sus necesidades, presentando tendencias positivas en los importes y mantenidas en el porcentaje.

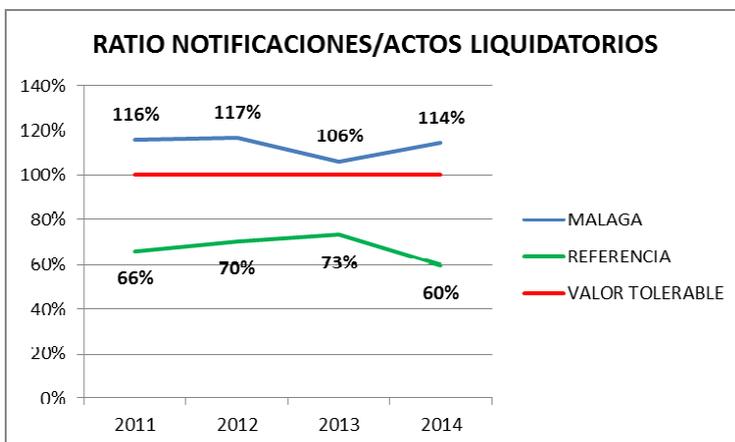
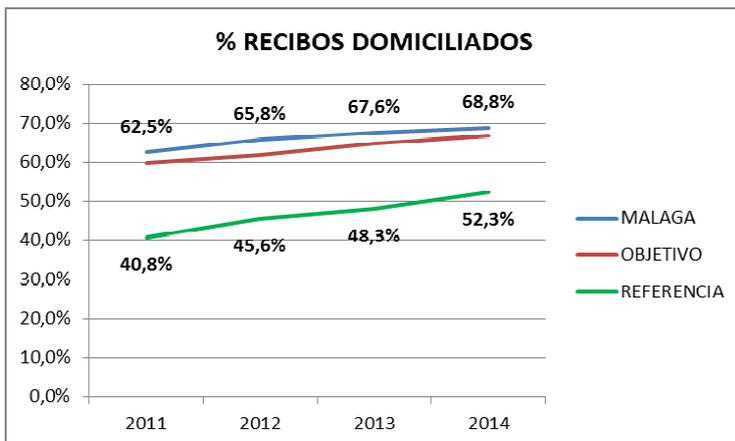
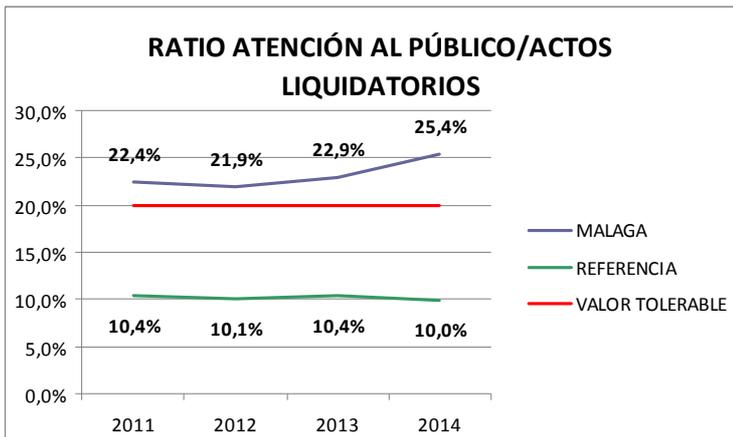


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

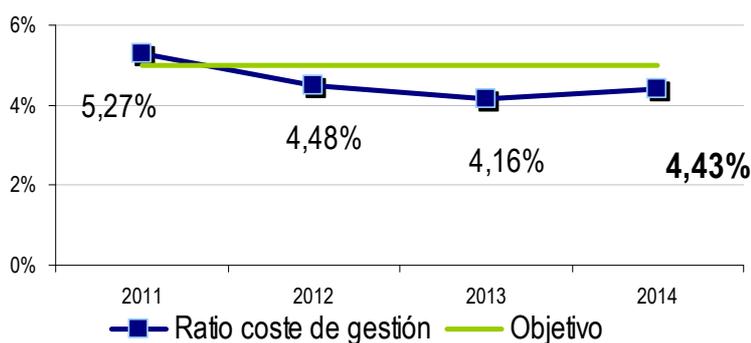
Gestrisam gestiona el **Padrón Municipal de Habitantes** de la ciudad de Málaga, siendo el volumen de población uno de los datos en los que basa el cálculo de las transferencias del Estado y Comunidad Autónoma PIE y PATRICA, habiéndose fijado como objetivos superior e inferior que las variaciones de los habitantes no superen el +/- 1% . La población de las capitales españolas ha sufrido una ligera merma en los últimos años motivada por los efectos de la crisis económica, el desempeño en Málaga ha estado en consonancia con este efecto generalizado en toda España.



Los Resultados que miden la **litigiosidad** son el porcentaje de recursos en relación a los actos liquidatorios, existiendo en Málaga el Tribunal Económico Municipal, como vía posterior al recurso de reposición. Ambos ratios presentan resultados reducidos, mejorando el objetivo y la referencia nacional.



Ratio Coste de Gestión



La **realización de trámites** presenta una ratio con tendencia equiparable a la de las tramitaciones electrónicas, denotando el esfuerzo de comunicación de Gestrisam para facilitarles los trámites y el cumplimiento de obligaciones tributarias.

El impulso del enfoque de Atención Integral Personalizada y la significativa preferencia de la sociedad malagueña por la atención presencial (ver 8b) se establecen como causas de los efectos en el número de atenciones (ver 6b).

Los niveles de domiciliación de recibos permiten también comparar la facilidad y simplicidad para el pago para los ciudadanos y la eficiencia en el cobro para Gestrisam, que de esta forma se asegura el pago en periodo voluntario con muy bajo coste (al no tener que emitir recibos, etc)

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.

El **ratio Coste de Gestión** se define como la razón entre el coste corriente del organismo partido por lo recaudado, excluidas PIE y PATRICA.

Este ratio es comparable con el Premio de Cobranza que reciben los Patronatos Provinciales de Recaudación de los Ayuntamientos a los que les prestan servicios y que suele ser del 5% para el cobro en voluntaria y el 10% en ejecutiva.

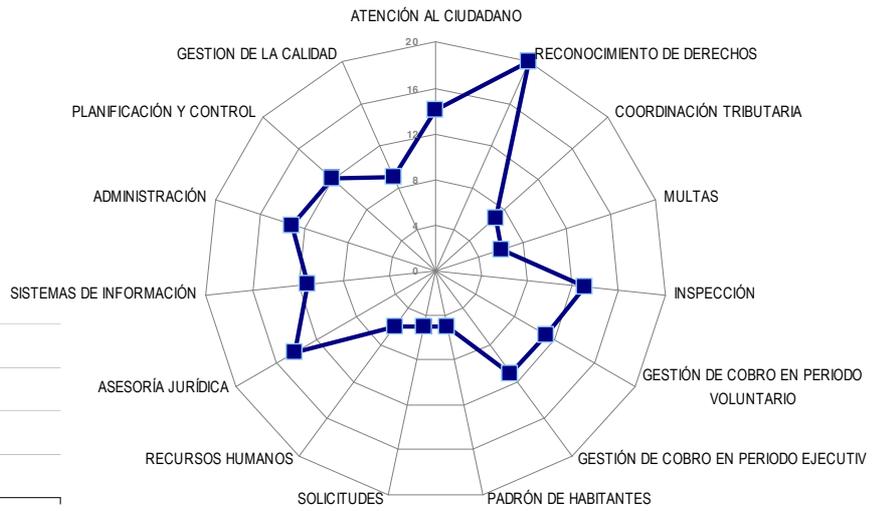
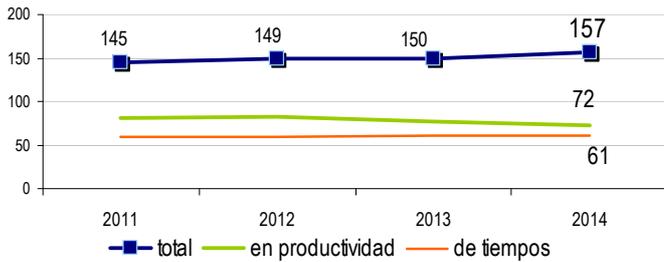
Gestrisam no supera dicho premio y además presta muchos más servicios, como el Padrón de Habitantes, Ordenanzas, Previsión de Ingresos, Política Fiscal, etc, siendo "rentable" para el Ayuntamiento.

9 b. Rendimiento

Ámbito y Relevancia: Los indicadores que permiten medir el rendimiento operativo de Gestrisam son los incluidos en el CMI- SIGA que está diseñado con la misma estructura de sus procesos (mapa en 1b)., a través de los que se hacen realidad los objetivos estratégicos y ayudan a cumplir su Misión y Visión.

Nº de indicadores 2014 segmentado por procesos

Número de indicadores en CMI-SIGA



Para cada uno de los 157 indicadores se establece su objetivo y valor tolerable, que es el valor crítico que debe superarse para que el resultado del indicador sea considerado excelente, y sino se analizan las desviaciones y el desempeño del proceso asociado.

A través del CMI los resultados de rendimiento se *supervisan* mes a mes y se evalúan anualmente, ayudando a *entender los resultados clave*.

Tendencias y objetivos: Gestrisam presenta resultados buenos sostenidos en el tiempo en todos los indicadores, con un 75% de tendencias positivas en los últimos 3 años (2011-14), como se muestra en el gráfico de la derecha, pese a la complicada coyuntura económica reciente.

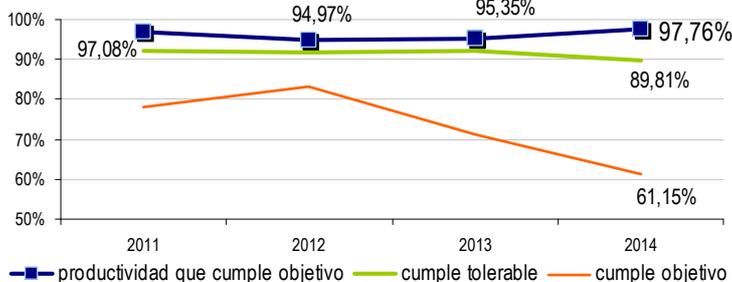
% Tendencias Positivas 11-14

TOTAL: 75,16%

Cumple mayoritariamente (entre el 83% en 2012 y 61% en 2014) los ambiciosos objetivos anuales fijados orientados a la mejora continua y superando el 90% de resultados excelentes sostenidos.



% cumplimiento de objetivos

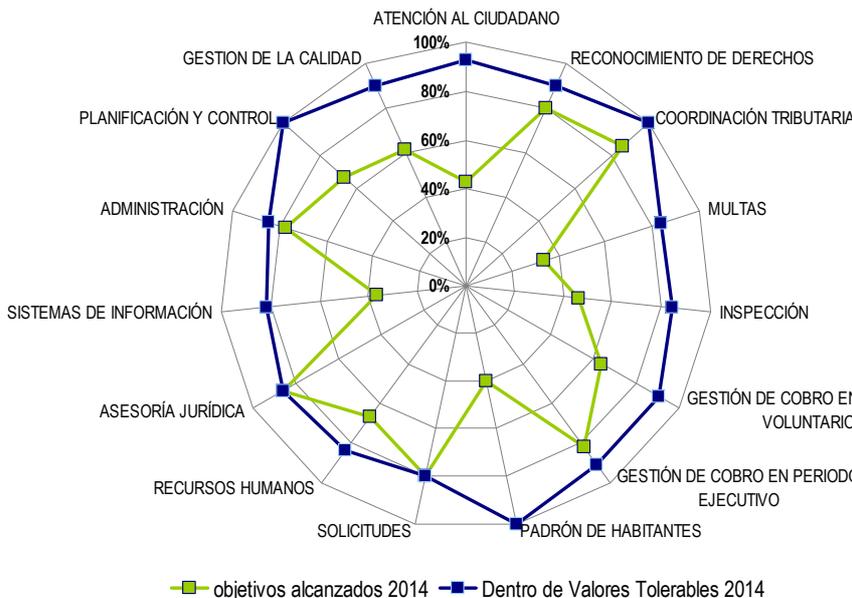


A partir del año 2013 todos los objetivos se basan en el objetivo del año anterior y en el último resultado alcanzado, debiendo siempre mejorar el mejor de ambos. Esta estrategia de mejora a través de objetivos muy ambiciosos explica la bajada en 2013 y 2014 del cumplimiento de objetivos hasta el

61%. Una cifra que debe ser aumentada por la tendencia creciente del porcentaje de cumplimiento de los 72 objetivos del CMI incluidos en productividad hasta el 97,76% y el mantenimiento de los resultados que mejoran los valores tolerables, que se sitúan sostenidamente en el 90% del total de indicadores, dotando de confianza en que los buenos resultados se mantendrán en el futuro.

% cumplimiento 2014 segmentado por procesos

Segmentación: Los resultados dan cobertura a todos los procesos del Mapa de Procesos y se segmentan relevantemente para permitir un conocimiento en profundidad del desempeño de los procesos (1b) y de la organización, por ejemplo, los relativos a bajas, devoluciones o impugnaciones se segmentan por tipo, por exacción, tributo, etc. Además los resultados de las bajas se segmentan por 9 tipos (con o sin reposición, aval, etc) y 40 posibles causas de baja.



Integridad: Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos. Los resultados de los indicadores se supervisan mensualmente, auditándose tres veces al año: auditorias 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.

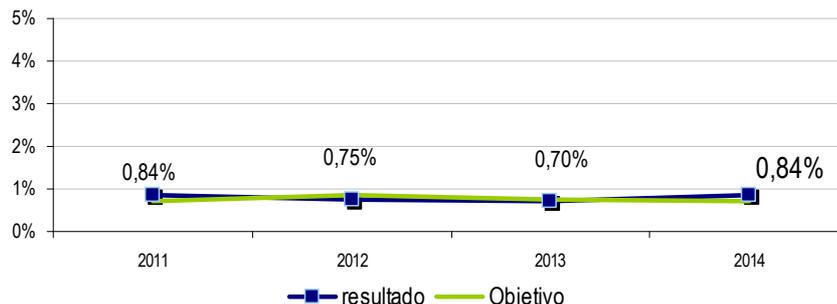
Comparaciones: Al ser datos de rendimiento operativo de Gestrisam y desarrollar esta su actividad de forma monopolística resulta complicado establecer comparaciones relevantes, aún así cuando es factible Gestrisam se compara en su ámbito municipal y con referencias nacionales, a partir de las memorias publicadas, algunas de estas comparaciones se presentaron en los criterios y subcriterio anteriores.

Obviamente, es imposible presentar todos los resultados en la extensión de esta memoria. Veamos los indicadores incluidos en el CMI y algunos resultados concretos.

MACROPROCESO: ATENCIÓN AL CIUDADANO

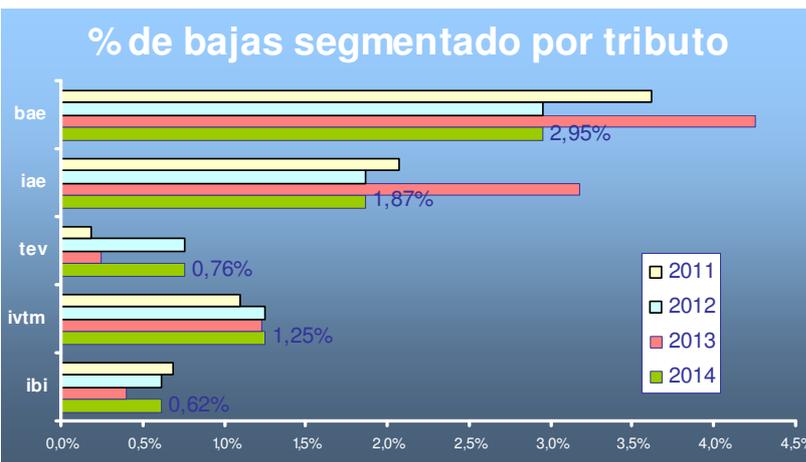
- TIEMPO MEDIO DE ESPERA EN LA ATENCIÓN PRESENCIAL
- % DE CIUDADANOS QUE ESPERAN 15 MINUTOS O MENOS
- % DE LLAMADAS ATENDIDAS
- Nº DE MÓVILES Y CORREOS ELECTRÓNICOS CONSEGUIDOS
- SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN PRESENCIAL
- SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN TELEFÓNICA
- ÍNDICE DE QUEJAS EN LAS RELACIONES CON EL CIUDADANO
- TIEMPO MEDIO DEL ENVÍO DE SMS A LOS CIUDADANOS
- % DE E-MAILS CONTESTADOS EN 3 DÍAS O MENOS
- % DE AYUDAS AL I.B.I. RESUELTAS EN MENOS DE 6 MESES
- TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE LAS AYUDAS AL I.B.I.
- TIEMPO MEDIO EN DAR SALIDA A DOCUMENTOS POR REGISTRO
- TIEMPO MEDIO DE RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS POR REGISTRO
- SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO CON LA ATENCIÓN TELEMÁTICA

Porcentaje de bajas de recibos



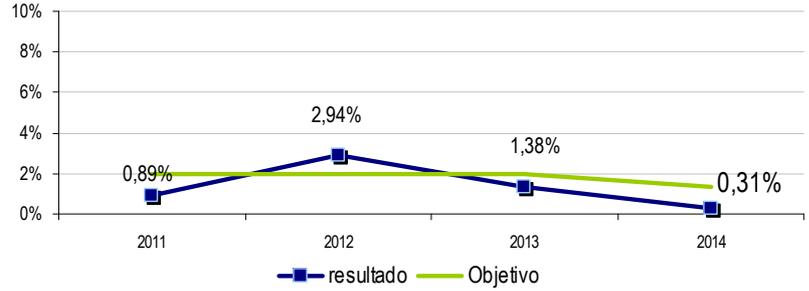
MACROPROCESO: RECONOCIMIENTO DE DERECHOS

- Nº DE INSCRIPCIONES DE PADRONES FISCALES Nº DE INSCRIPCIONES DEL PADRÓN FISCAL DE IBI URBANO Y BICE
- Nº DE INSCRIPCIONES DEL PADRÓN FISCAL DE I.V.T.M.
- Nº DE INSCRIPCIONES DEL PADRÓN FISCAL DE T.E.V.
- Nº DE INSCRIPCIONES DEL PADRÓN FISCAL DE I.A.E.
- Nº DE INSCRIPCIONES DEL PADRÓN FISCAL DE B.A.E
- IMPORTE DE RECIBOS
- IMPORTE DE LIQUIDACIONES
- IMPORTE DE AUTOLIQUIDACIONES
- % DE BAJAS DE RECIBOS
- Nº DE PCL
- IMPORTE DE LOS PCL
- Nº DE LOS EXPTES. SANCIONADORES DERIVADOS DE PCL
- IMPORTE DE LOS EXPTES. SANCIONADORES
- % DE UNIDADES URBANAS GESTIONADAS – CATASTRO
- TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE ALTERACIONES CATASTRALES
- % DE EXPTES. DE ALTERACIONES CATASTRALES GESTIONADOS
- TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE BB.FF. DE I.V.T.M.
- TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE ALTAS EN T.E.V.
- % DE INSCRIPCIONES TRIBUTARIAS MODIFICADAS





Porcentaje de Multas prescritas



MACROPROCESO: COORDINACIÓN TRIBUTARIA

Nº DE EXPTE. COLECTIVOS DE BAJA
 TIEMPO DE RESPUESTA A PETICIONES DE EXPTE. DE REAS
 TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE LOS EXPTE. SANCIONADORES
 TIEMPO TRAMITACIÓN DE DOCUMENTACIÓN CONSEJO RECTOR
 Nº DE EXPTE. DE REAS
 % DE RESPUESTAS A EXPTE. DE REAS EN MENOS DE 20 DÍAS
 TIEMPO MEDIO DE EJECUCIÓN DE LAS RESOLUCIONES DE REAS

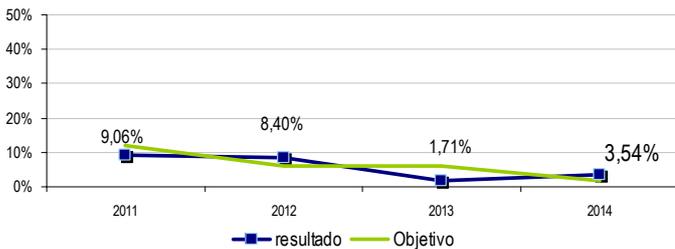
MACROPROCESO: MULTAS

IMPORTE CONTRAÍDO
 TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE SOLICITUDES JURADO TRIBUTARIO
 % DE SANCIONES PRESCRITAS
 TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE BOLETINES
 TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE SOLICITUDES JUDICIALES
 TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE ALEGACIONES

MACROPROCESO: INSPECCIÓN

IMPORTE CONTRAÍDO
 TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE PCLS Y ACTAS
 TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE LOS EXPEDIENTES SANCIONADORES
 Nº DE INSCRIPCIONES TRIBUTARIAS GENERADAS
 IMPORTE DE INSCRIPCIONES TRIBUTARIAS GENERADAS
 % DE INCIDENCIAS EN ACTAS
 TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE EXPEDIENTES
 TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE ALEGACIONES
 % DE ALEGACIONES ESTIMADAS Y PARCIALMENTE ESTIMADAS
 % DE ALEGACIONES ESTIMADAS Y PARCIALMENTE ESTIMADAS RESPECTO DEL TOTAL DE ACTAS
 TIEMPO DE RESPUESTA DE LAS INVESTIGACIONES TRIBUTARIAS
 Nº ACTAS CON ORIGEN EN INVESTIGACIONES TRIBUTARIAS
 IMPORTE ACTAS ORIGEN EN INVESTIGACIONES TRIBUTARIAS

Porcentaje de Prescripción

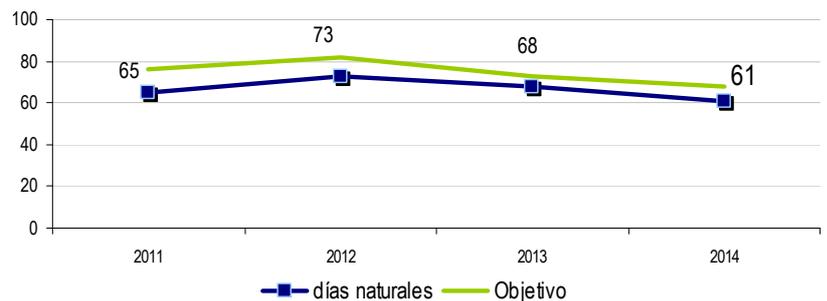


SUPERVISIÓN MENSUAL DEL % DE MULTAS PRESCRITAS

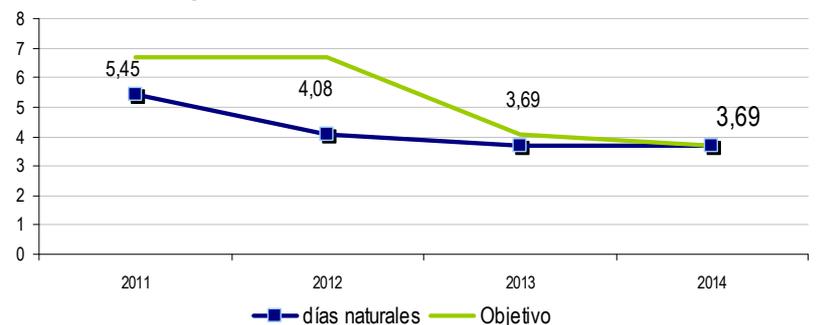


El 44 % de los indicadores incluidos en CMI-SIGA miden tiempos de tramitación. El 70% de ellos tienen tendencias positivas de 2011 a 2014.

Tiempo de tramitación actas de inspección



Tiempo de resolución reclamaciones del Padrón



MACROPROCESO: PADRÓN HABITANTES

TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE
 TIEMPO EMISIÓN DE INFORMES SOLICITADOS POR ORGANISMOS
 TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE LAS ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS
 TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE RECLAMACIONES E INCIDENCIAS
 TIEMPO EMISIÓN INFORMES SOLICITADOS POR PARTICULARES

MACROPROCESO: SOLICITUDES

TIEMPO MEDIO DE DEVOLUCIONES DE GESTIÓN
 TIEMPO MEDIO DE DEVOLUCIONES DE RECAUDACIÓN
 % DE REINTEGROS TRAMITADOS
 TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE LOS REINTEGROS
 TIEMPO MEDIO DE DEVOLUCIONES DE GESTIÓN ACOTADO

MACROPROCESO: GESTIÓN DE COBRO EN VOLUNTARIA

IMPORTE RECAUDADO DE RECIBOS
 % DE COBRO EN VOLUNTARIA DE RECIBOS
 IMPORTE RECAUDADO DE LIQUIDACIONES
 % DE COBRO EN VOLUNTARIA DE LIQUIDACIONES
 % DE RECIBOS DOMICILIADOS
 Nº DE NUEVAS DOMICILIACIONES
 % DE REALIZACIÓN DE DOMICILIACIONES
 % DE COBRO DE LIQUIDACIONES DE INSPECCIÓN
 TIEMPO MEDIO DE ELABORACIÓN DE LAS FACTURAS DE BAJA
 % DE BAJAS TRAMITADAS EN MENOS DE 60 DÍAS

MACROPROCESO: GESTIÓN DE COBRO EN EJECUTIVA

IMPORTE PENDIENTE DE COBRO
 % DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA
 IMPORTE RECAUDADO EN EJECUTIVA
 % DE PRESCRIPCIÓN
 % DE FALLIDOS
 Nº DE ACTUACIONES DE EMBARGO DE C/C
 Nº DE ACTUACIONES DE EMBARGO DE SALARIOS
 Nº DE ACTUACIONES DE EMBARGO DE INMUEBLES
 Nº DE ACTUACIONES DE EMBARGO DE VEHÍCULOS
 Nº DE ACTUACIONES EMBARGO ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES
 TIEMPO ELABORACIÓN DE MANDAMIENTOS DE EMBARGO

MACROPROCESO: RECURSOS HUMANOS

- SATISFACCIÓN INTERNA
- % DE PARTICIPACIÓN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA
- % DE ABSENTISMO LABORAL
- VALORACIÓN ACCIONES FORMATIVAS POR LOS PARTICIPANTES
- HORAS DE FORMACIÓN IMPARTIDA POR TRABAJADOR
- VALORACIÓN FORMACIÓN POR LAS JEFATURAS (EFICACIA)

Las Impugnaciones de sanciones por infracciones de tráfico (multas) son las más voluminosas, en especial las procedentes de las empresas "quita - multas".

MACROPROCESO: ASESORÍA JURÍDICA

- Nº DE IMPUGNACIONES PRESENTADAS
- Nº DE IMPUGNACIONES RESUELTAS
- TIEMPOS MEDIOS DE RESOLUCIÓN DE IMPUGNACIONES
- % DE IMPUGNACIONES RESUELTAS EN MENOS DE 30 DÍAS
- % DE IMPUGNACIONES PENDIENTES DE TRIBUTOS E INGRESOS
- % DE IMPUGNACIONES PENDIENTES DE MULTAS EN VOLUNTARIA
- TIEMPO DE ENVÍO DE LOS EXPEDIENTES AL JURADO TRIBUTARIO
- % DE ENVÍOS AL JURADO TRIBUTARIO EN MENOS DE 30 DÍAS
- TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE LAS DENUNCIAS (SANCIONES)
- TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE ALEGACIONES (SANCIONES)
- TIEMPO MEDIO DE RESOLUCIÓN DE RECURSOS (SANCIONES)
- % DE BAJA DE EXPEDIENTES (SANCIONES)
- IMPORTE RECAUDADO (SANCIONES)
- % PREGUNTAS CONCEJALES CONTESTADAS EN - DE 45 DÍAS

MACROPROCESO: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- % DE NOTIFICACIÓN
- % DE DOMICILIOS CORRECTOS
- % DE PERSONAS CON DNI-CIF EN LA BDF
- SATISFACCIÓN CLIENTES DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS
- TIEMPO MEDIO DE GESTIÓN DE LAS NOTIFICACIONES
- TIEMPO MEDIO DE DISPONIBILIDAD DE LAS NOTIFICACIONES
- % DE NOTIFICACIONES SIN INCIDENCIAS
- % DE ENTREGAS CORRECTAS DE ARCHIVO
- % DE DOCUMENTOS ENTREGADOS EN TIEMPO DESDE ARCHIVO
- Nº DE TRAMITACIONES WEB
- Nº DE VISITAS A LA WEB

MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN

- % DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO CORRIENTE
- TIEMPO DE ADJUDICACIÓN DE LAS CONTRATACIONES MENORES
- TIEMPO ADJUDICACIÓN EN NEGOCIADOS Y ABIERTOS
- Nº DE RECLAMACIONES O INFORMACIÓN EN CONTRATACIÓN
- PERIODO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES
- Nº DE IMPRESIONES
- CONSUMO DE PAPEL
- CONSUMO DE ELECTRICIDAD
- CONSUMO DE IMPRESOS
- PAPEL RECICLADO
- % DE CONTRATACIONES MENORES EN PLAZO
- TIEMPO DE REMISIÓN DE LA INFORMACIÓN AL MINHAP
- MEJORAS MEDIOAMBIENTALES

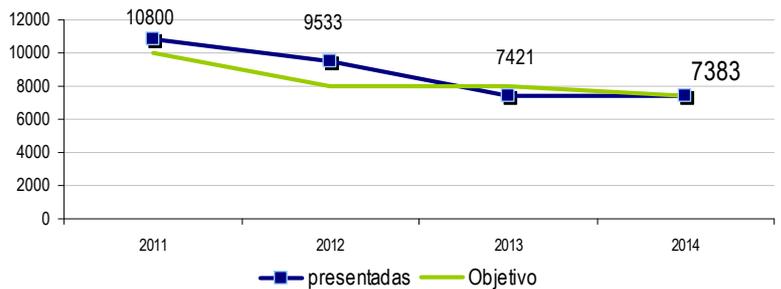
MACROPROCESO: PLANIFICACIÓN Y CONTROL

- % DE SUPERACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS
- TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE PROVIDENCIAS DE APREMIO
- TIEMPO MEDIO DE ENTREGA DE LOS INFORMES DE GESTIÓN
- TIEMPO MEDIO DE ENTREGA DE LOS INFORMES DE CONTROL
- FECHA DE REMISIÓN DE LAS CUENTAS DE GESTIÓN
- TIEMPO DE ENTREGA ARQUEOS DE LAS CUENTAS RESTRINGIDAS
- TIEMPO MEDIO DE ENTREGA DE LAS RELACIONES DE INGRESO
- TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE LAS RECLAMACIONES EN PAGOS
- % DE RECLAMACIONES EN PAGOS RESUELTAS EN - DE 30 DÍAS
- TIEMPO DE OBTENCIÓN DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD
- TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE RECHAZOS EN LOS COBROS
- % DE INFORMES DE CONTROL ENTREGADOS EN- DE 10 DÍAS

MACROPROCESO: CALIDAD

- Nº DE NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS EN AUDITORÍAS
- Nº DE QUEJAS Y SUGERENCIAS PRESENTADAS
- TIEMPO MEDIO DE TRAMITACIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
- % DE QUEJAS Y SUGERENCIAS TRAMITADAS EN - DE 10 DÍAS
- Nº DE ACCIONES DE MEJORA GENERADAS
- % DE ACCIONES DE MEJORA IMPLANTADAS
- Nº DE DÍAS CON NOTICIAS DE GESTRISAM
- % DE NOTICIAS DE GESTRISAM POSITIVAS
- Nº RECOMENDACIONES EN AUDITORÍAS INTERNAS

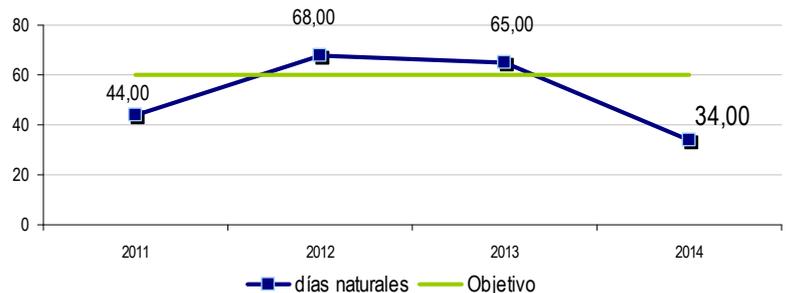
Número de Impugnaciones



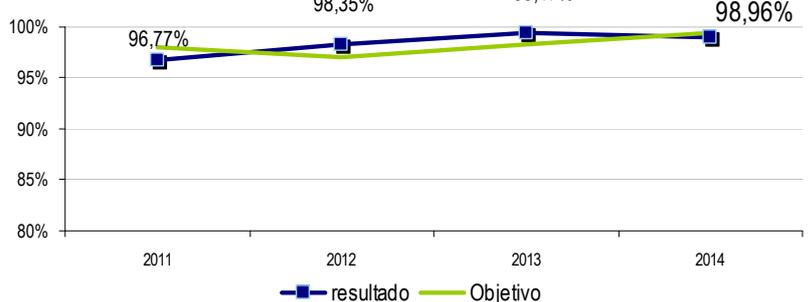
Impugaciones segmentadas por conceptos



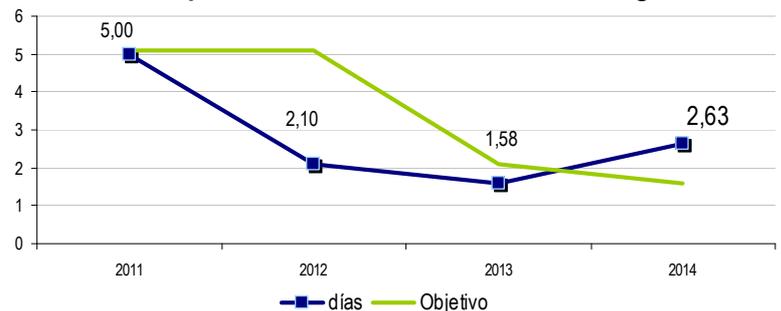
Tiempo de tramitación devoluciones



Porcentaje de notificaciones perfectas



Tiempo de tramitación estadísticas demográficas





ACRÓNIMOS UTILIZADOS

1T: Un Trimestre / primer trimestre
24 h: 24 horas
AAPP: Administraciones Públicas
Acum.: Acumulación
ADMINIS. : Administrativo
Admón.: Administración
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)
AM: Acción de Mejora
Amabilidad y Prof.: Amabilidad y profesionalidad
ATT.: Atención
AUX. ADM. : Auxiliar Administrativo
Av: Avenida.
Ayto.: Ayuntamiento
BAE: Tasa por la Recogida de Basura de Actividades Económicas
BBDD: Bases de Datos
BBFF: Beneficios fiscales
BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BDF: Base de Datos Fiscal
BICE: Bienes Inmuebles de Características Especiales
BIE: Boca de Incendio Equipada
BSCH: Banco Santander Central Hispano
C/C: Cuenta Corriente
CEM: Confederación de Empresarios de Málaga
CEMCI: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional
CEMI: Centro Municipal de Informática.
CIF: Código de Identificación Fiscal
CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas
CMI: Cuadro de Mando de Indicadores, ver también SIGA
Co2: Dióxido de carbono
DAFO: Matriz para analizar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DALCO: Requisitos de accesibilidad: Deambulación, Aprehensión, Localización y Comunicación
DNI: Documento Nacional de Identidad
Dpto.: Departamento
Edf.: Edificio
EEFF: Entidades Financieras.
EFQM: European Foundation for Quality Management.
EOG: Encuesta Observatorio GESTRISAM
EOM: Encuesta Ómnibus Municipal
ESP: Encuesta de Satisfacción Presencial
EST: Encuesta de Satisfacción Telefónica
Etc: Etcétera
Exptes.: Expedientes
F: Felicitaciones
FAMP: Federación Andaluza de Municipios y Provincias
FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias
FREMAP: Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales
G. Urbanismo: Gerencia de Urbanismo
GESTRISAM: Gestión Tributaria y otros Servicios del ayuntamiento de Málaga.

GESTRISO: Aplicación informática interna para la gestión de la calidad.
GMU: Gerencia Municipal de Urbanismo
GPA: Aplicación Informática de Gestión Patrimonial
IAE: Impuesto sobre Actividades Económicas
IBI: Impuesto sobre Bienes Inmuebles
ICIO: Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras
IG: Indicadores de Gestión
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
IPC: Índice de Precios al Consumo
ISO: International Standard Organization
IVTM: Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica
JD: Junta de Distrito
LIQUI.: Liquidación
LOPD: Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal
MERSO: Marco Estratégico de Responsabilidad Social
NGDO: Negociado
NNTT: Nuevas Tecnologías
Nº: Número
O. A: Organismo Autónomo
OMAC: Oficina Municipal de Atención a la Ciudadanía
ONU: Organización de la Naciones Unidas
Org.: Organización
P. e.: Por ejemplo
PAC: Plan de Acción en Calidad
PAC MIDO: Plan de Acción en Calidad para la Modernización, Innovación y el Desarrollo Organizativo
PATRICA: Participación en los Tributos de las Comunidades Autónomas
PCCI: Plan de Comunicación y Coordinación Interna
PCL: Procedimiento de Comprobación Limitada
PDA: Agenda Electrónica Personal (Personal Digital Assistant)
PDF: Tipo de formato de documento (Portable Document Format)
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
PMH@ Accede: Aplicación informática de gestión del Padrón Municipal de Habitantes
PPCC / P-PLANIFICACION-C-C: Presupuestos, Planificación, Control y Coordinación
Pro@: Proyecto Municipal para la Implantación de Procedimientos de Administración Electrónica
QyS: Quejas y Sugerencias
R. SOCIAL: 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
S.A: Sociedad Anónima.
SAIC: Servicio de Atención Integral al Ciudadano
SEGA: Base de Datos de inspección catastral
Sem.: Semestre
SERVPERF: Service Performance (Herramienta de medición de la Calidad del Servicio)



SERVQUAL: Service Quality (Instrumento para evaluar la calidad de servicio)
SG: Sistema de Gestión
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)
SS. II: Sistemas de Información
Svs: Servicios
T: Trámites
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
TV: Televisión
UNE: Una Norma española
VºBº: Visto bueno