



**II Plan Estratégico Gerencia Municipal de
Urbanismo, Obras e Infraestructuras
(2021-2023)**



Tabla de contenido

ENFOQUE	3
INTRODUCCIÓN	3
METODOLOGÍA	4
DESPLIEGUE	5
CONTEXTO DE ALTO NIVEL	5
FICHAS DE DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS	21
FICHAS DEFINICIÓN DE ACTUACIONES	30
PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESULTADOS	31
SISTEMA DE SEGUIMIENTO	31
INFORMES PERIÓDICOS	31
MODIFICACIONES	32
EVALUACIÓN Y REENFOQUE	32



ENFOQUE

INTRODUCCIÓN

Este documento establece el II Plan Estratégico de la Gerencia Municipal de Urbanismo, Obras e Infraestructura del Ayuntamiento de Málaga (en adelante GMU) para el periodo 2021-2023.

El desarrollo de este plan estaba previsto en el año 2020, objetivo que se inició en el primer trimestre y que se vio interrumpido por la situación excepcional de la pandemia COVID y los correspondientes periodos de confinamiento, desescalada y nueva normalidad.

En 2020 se ha trabajado en estado de contingencia, tal y como se ha analizado en el Informe de Revisión del Sistema de Gestión de noviembre de 2020 y gracias al sobreesfuerzo de todos los Departamentos, hemos conseguido continuar prestando nuestros servicios, incluyendo la atención ciudadana, así como continuar con la tramitación de los expedientes.

Como consecuencia positiva de esta situación extraordinaria, se han impulsado y acelerado algunos cambios necesarios para mantener la actividad con una menor presencialidad, muchos de ellos, formarán parte de nuestra forma de hacer las cosas más allá de la pandemia, y hemos podido tomar consciencia de la capacidad de las personas para adaptarse de manera flexible y eficaz a los cambios.

Este II Plan Estratégico nace en medio de una tercera ola de la pandemia, con muchos puntos de incertidumbre, pero con el convencimiento de que se deben, y pueden abordar algunos aspectos organizativos esenciales para el reforzamiento y la consolidación de la GMU como una administración básica para la sociedad malagueña.



Del anterior plan estratégico hemos obtenido algunos aprendizajes que se han incorporado en este segundo plan, y han ayudado a establecer el enfoque de partida para su diseño:

- **Enfoque ad – intra:** este es un plan orientado a la organización y sus procesos y no al desarrollo de la ciudad, que está determinado en otros documentos del holding municipal.
- **Recopilación y puesta en valor de iniciativas dispersas:** antes de impulsar nuevas iniciativas, se han recopilado aquellas que estaban impulsando en los distintos niveles de la organización, pero no siempre tenían visibilidad.
- **Impulso corporativo a las iniciativas transversales:** se incluirán también en el plan iniciativas transversales que, estén ya en marcha o lo estarán y deban contar con el impulso corporativo.
- **Liderazgo del equipo directivo:** el diseño del plan va a contar con la participación del equipo directivo, que deberá asignar los recursos necesarios para su despliegue y dar cuenta del seguimiento de las acciones y objetivos asignados.
- **Cuya ejecución compete a toda la organización:** todos los niveles de la organización se van a ver afectados de manera directa o indirecta por los contenidos de este plan, que deberán conocer y asumir con el marco rector del desarrollo de la GMU.

METODOLOGÍA

Para la realización del este Plan Estratégico se ha seguido la siguiente metodología:

1. Enfoque por perspectivas según la metodología del Cuadro de Mando Integral de Kaplan-Norton, asumiéndolas como líneas estratégicas del plan.





2. Recopilación de las propuestas derivadas del análisis de los resultados de los análisis de contexto, partes interesadas, quejas y sugerencias, auditorías internas y externas.
3. Recopilación y análisis de las iniciativas previstas o puestas en marcha en los departamentos, con mayor repercusión interna y externa.
4. Agrupación de las propuestas e iniciativas en actuaciones por cada línea estratégica.
5. Análisis y priorización de las actuaciones con los distintos niveles de la Dirección.
6. Revisión y validación de las líneas y actuaciones en relación con el contexto y las necesidades de las partes interesadas.
7. Definición del alcance de las iniciativas.
8. Establecimiento del sistema de asignación, seguimiento y evaluación de las acciones.
9. Establecimiento del sistema de revisión y actualización del plan.
10. Difusión a los distintos niveles de la organización.

El resultado de la aplicación de esta metodología queda reflejado en los siguientes apartados.

DESPLIEGUE

CONTEXTO DE ALTO NIVEL

La GMU es una organización con un elevado grado de complejidad, derivada de la prestación de un gran número de servicios, procedimientos y trámites, muchos de ellos con un importante impacto en el desarrollo social y económico de la ciudad de Málaga.





La ciudadanía, las empresas, los colegios oficiales, y otros colectivos sociales, demandan una atención rápida, efectiva y profesional, que debe realizarse dentro de unos parámetros legales, reglamentarios y competenciales exigentes y complejos.

Para ello, contamos con un personal altamente cualificado y experimentado que ha demostrado, sobradamente, su capacidad para dar respuesta a estas demandas de manera solvente a lo largo de sus más de 35 años de funcionamiento, desde que la GMU fue creada por el Ayuntamiento de Málaga en el año 1984, al amparo de la Ley del Suelo y del Reglamento de Servicios de las Administraciones locales.

No obstante, cerca de traspasar ya el primer cuarto del siglo XXI, es una necesidad manifiesta completar la modernización de las estructuras, los procesos y los recursos de esta Administración para adaptarse de manera eficiente al marco legal actual, a la transformación digital de nuestros servicios, así como a las nuevas necesidades y demandas sociales.

Parte de esta modernización está completada, y puede situarse en el tiempo con su traslado a la actual sede en el Edificio Múltiple de Servicios Municipales en el año 2010. Desde entonces, se ha buscado la mejora continua en nuestra organización, entre los cambios que se han realizado en este período podemos destacar:

En los años 2011 y 2014, se llevaron a cabo importantes modificaciones organizativas en la estructura de esta Gerencia, cuyo principal objetivo era la optimización de los recursos para seguir mejorando la prestación de servicios. Este cambio se materializó en el paso de seis Departamentos a cinco, quedando como sigue:





Otros cambios en la dirección de los Departamentos, han sido:

- En 2014 el Dpto. de Licencias y Protección Urbanística
- En 2020 el Dpto. de Gestión Económica y RRHH

Si hablamos en materia de servicios, las mejoras más destacadas que se han llevado a cabo son:

En la atención ciudadana

- **En 2016**, se inició una remodelación de la atención ciudadana con la implementación de un nuevo gestor de colas: Qmatic, con mejores utilidades en cuanto a la gestión de clientes y la explotación de datos de la oficina de atención.
- **En 2017**, la GMU fue el primer Organismo Municipal en implantar la Cita previa para la atención ciudadana.
- Este sistema fue revisado para su mejora en 2018, obteniendo Premio “Buenas Prácticas de Mejora de los Servicios”.





- **En 2019** se inició el proceso para la extensión de la Cita Previa a todos los Departamentos de la GMU, siendo su despliegue total en el año 2020, durante el periodo de confinamiento provocado por la crisis del Covid-19.
- **En 2020** se implanta la videoconferencia como sistema alternativo a las reuniones, tanto internas como externas, de la GMU, así como para la atención ciudadana y las necesidades internas de formación-divulgación en la organización.

En otros ámbitos, destacamos los siguientes cambios y mejoras:

- **En 2016** se define y se pone en marcha el I Plan Estratégico de la GMU que abarcaría 2017-2019. En la actualidad se encuentra en elaboración este Plan que sería el segundo.
- **En 2016** se pone a disposición de la ciudadanía el Visor cartográfico del PEPRI Centro, en el que se trabaja para su mejora.
- **En 2016** se implementa el Portal de Transparencia en la Web de la GMU, para dar cumplimiento a las obligaciones de Publicidad Activa a que nos obliga la Ley.
- **En 2017** se implanta la nueva Web de la GMU.
- **En 2019** se diseña un Plan de acción Digital de la GMU, para la implantación de la administración electrónica en los procesos de la organización.
- **En junio de 2019** se publica en el BOP la nueva Ordenanza reguladora de la tramitación de Licencias Urbanísticas, Declaraciones Responsables y demás medios de intervención en el uso del suelo y la edificación.
- **En agosto de 2019** se publica en el BOP la nueva Ordenanza reguladora del Registro Municipal de Solares y Edificaciones Ruinosas.



Todas estas innovaciones han sido necesarias y marcan un camino hacia la mejora en nuestro funcionamiento y el servicio que prestamos a la ciudadanía, pero no suficientes para completar la evolución de la GMU a una administración propia del siglo en el que vivimos.

Para el desarrollo de este II Plan Estratégico se parte de los conceptos estratégicos ya definidos con motivo de la elaboración del anterior Plan Estratégico, y que se consideran plenamente vigentes:



Para que esta visión sea posible, el primer reto es la adaptación completa de nuestra organización a los requerimientos de las nuevas Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público que vienen a configurar un escenario, en el que **la tramitación electrónica debe constituir la actuación habitual de las Administraciones en sus múltiples vertientes de gestión interna, de relación con los ciudadanos y de relación de aquellas entre sí.**



Este reto, si bien queda condicionado por la planificación del holding municipal, debe ser afrontado de manera decidida en el periodo de vigencia de este Plan Estratégico.

En total relación con el anterior reto, debe acometerse **la actualización de los procedimientos y la forma de gestión**: con una mayor orientación a resultados, con elementos básicos de apoyo técnico (Building Information Modeling –BIM-, Sistemas de Información Georreferenciada –GIS-, y Gestión del Inventario Patrimonial –GIP-, entre otras) y con una actualización del marco normativo de referencia.

No debemos olvidar la **orientación a nuestros clientes y otros grupos de interés** que, si bien se verán favorecidos por las líneas anteriores, deben percibir dichas mejoras en los canales de comunicación y asistencia con los que nos relacionamos con ellos.

Para que todo esto sea posible debemos **ofrecer a nuestro personal un entorno adecuado para su desarrollo profesional**, acometiendo cuestiones pendientes clave para actualizar y agilizar la gestión de la plantilla.

Por último, debemos tener presente la meta de **la mejora continua de nuestros procesos de gestión económica y presupuestaria**, sobre todo en la faceta de la contratación pública de las obras y servicios necesarios para cumplir nuestro propósito.

Quedan así establecidas 5 Líneas Estratégicas, así como su correspondencia con las perspectivas según metodología de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton:



PERSPECTIVAS	LÍNEA ESTRATÉGICA
PROCESOS INTERNOS	1.- AVANZAR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA GMU
	2.- MEJORAR NUESTROS PROCESOS Y MODELOS DE GESTIÓN
CLIENTES	3.- IMPULSAR LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANÍA Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS
PERSONAS	4.- RECURSOS HUMANOS
ECONÓMICO	5.- ECONÓMICO – FINANCIERO

1.- AVANZAR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA GMU

La GMU lleva años trabajando en la aplicación de las nuevas tecnologías a sus procedimientos, en este sentido, se han llevado a cabo numerosas acciones encaminadas hacia la implantación de la Administración Electrónica, con el objetivo fundamental de adaptarnos a los requerimientos establecidos en la ley 39/2015 del Procedimiento Administrativo común de las Administraciones Públicas y la ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público.

Nos encontramos ante una regulación normativa que afecta tanto a las relaciones externas de la GMU con los ciudadanos/as, empresas y otras Administraciones, como al funcionamiento interno de nuestra organización, que implica cambios muy relevantes en nuestra forma de trabajar.

Como consecuencia de todo lo anterior, debemos adoptar las acciones necesarias que permitan satisfacer los derechos que tienen los ciudadanos/as por ley, como son:

- Derecho a realizar todas las gestiones por medios electrónicos, eligiendo el canal entre aquellos que en cada momento se encuentren disponibles.



- Derecho a no tener que presentar datos ni documentos que obren en poder de las Administraciones. Documentos que, con el consentimiento de los interesados/as, las administraciones deberán intercambiar por medios electrónicos.
- Derecho a acceder en condiciones de igualdad, por medios electrónicos, a los servicios públicos prestados por las Administraciones.
- Derecho a conocer, por medios electrónicos, el estado de tramitación de los procedimientos administrativos en los que se tenga condición de interesado/a, salvo que se restrinja el acceso a dicha información en la normativa correspondiente.
- Derecho a obtener copias electrónicas de los documentos electrónicos incorporados a los expedientes, o procedimientos, en los que tengan la condición de interesados/as.
- Derecho a la conservación, por las administraciones, en formato electrónico de todos los documentos electrónicos que formen parte de un expediente administrativo.
- Derecho a obtener los medios de identificación electrónica necesarios para cualquier trámite electrónico con cualquier administración, incluido el DNI electrónico.
- Derecho a utilizar otros sistemas de firma electrónica que se utilicen en el ámbito de las administraciones públicas.
- Derecho a la garantía de la seguridad y confidencialidad de los datos que figuren en los ficheros, sistemas y aplicaciones de las Administraciones.
- Derecho a la calidad de los servicios públicos prestados por medios electrónicos.



Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) contribuyen de forma decisiva a la mejora de la eficiencia de los servicios públicos, incrementando su sostenibilidad y calidad. Y para maximizarla es imprescindible mejorar las competencias TIC tanto de los empleados públicos, como de la ciudadanía, con el fin de garantizar que los servicios públicos digitales sean accesibles para todos. Con ello, avanzaremos hacia una organización integrada en la sociedad actual, minimizando lo más posible las consecuencias de la brecha digital e impulsando la eficiencia en la prestación de nuestros servicios.

2.- MEJORAR NUESTROS PROCESOS Y MODELOS DE GESTIÓN

La transformación digital no es solo la aplicación intensiva de tecnologías de la información y las comunicaciones en las relaciones del ciudadano/a con la Administración, sino que abarca un ámbito mucho más amplio de modernización y transformación interna de nuestra organización, en aspectos fundamentales como: su modelo de prestación de servicios, su modelo de gestión, la modernización del procedimiento administrativo y la adopción de las nuevas tecnologías para el control y automatización de las actividades que le competen.

En esta línea del Plan debemos contemplar los cambios necesarios en los aspectos jurídicos, organizativos, procedimentales o tecnológicos, pero también el impacto que estos cambios supondrán tanto para la ciudadanía y las empresas que se relacionan con esta GMU, como para los empleados/as que forman parte de la organización.



En este sentido, se deberá revisar aspectos tan fundamentales como:

- Medición de la eficacia de nuestros servicios y procedimientos, ya que lo que no se conoce, no se puede mejorar. De nada sirve lanzar acciones sin saber si éstas son efectivas o, por el contrario, no han tenido la repercusión que se esperaba de ellas. Para ello, es necesario la implementación del Cuadro de Mando y la definición de los indicadores claves de la organización que nos permitirán mejorar el enfoque sobre nuestros objetivos.
- La reducción de la carga administrativa, lo que nos permite disminuir los costes de funcionamiento y dedicar estos recursos liberados a otras actividades, mejorando así la eficacia en nuestros servicios.
- Mejora de la gestión con un enfoque a procesos. En un contexto tan complejo, globalizado y competitivo como el actual, la GMU debe adaptarse a esta situación para seguir prestando unos servicios de calidad acordes con la demanda que la ciudadanía reclama.

3.- IMPULSAR LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANÍA Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Más allá de ser obligación de la administración el informar, y del derecho de la ciudadanía a mantenerse informada, la comunicación pública se hace efectiva cuando todos los entes sociales son parte de ella y sus opiniones y resultados generan el impacto esperado.

La comunicación y la prestación de los servicios son poderosas herramientas de conexión directa con la ciudadanía, debemos prestar atención a aspectos tales como:





Departamento de Gestión Económica y Recursos Humanos
Servicio de Calidad y Atención Ciudadana

- Mantener un alto nivel de servicio en los canales de comunicación con el ciudadano/a, incluyendo aquellos derivados de las nuevas tecnologías.
- Implantar la oficina de asistencia en materia de Registros, tal y como establece la Ley.
- Hoy en día nuestra web constituye el canal de comunicación preferente de la ciudadanía con la GMU, por lo que debe cuidarse al máximo, ya que es una de nuestras herramientas de comunicación de mayor alcance.
- Recibir sugerencias, quejas, solicitudes, que los ciudadanos/as presentan a la GMU, siendo este canal la herramienta más eficaz para conocer, tanto la percepción que se tiene de nuestra organización, como para recabar demandas que mejoren la calidad de nuestros servicios. (Si sabemos escuchar, sabremos cómo responder)

La GMU tiene que emplear en sus comunicaciones con la ciudadanía y los grupos de interés, las mismas herramientas que hoy en día son usuales en las relaciones personales y comerciales. En la actualidad, las Tecnologías de la Información y Comunicación facilitan la comunicación a través de todos los medios posibles: videoconferencias, telefonía fija y móvil, acceso a través de páginas web, e-mail, etc., es por lo que, la exploración de estos nuevos canales será un reto a implementar en nuestra organización.

Estas tecnologías han cambiado nuestra forma de trabajar y nuestro estilo de vida, actuando como motor de los cambios en las relaciones entre personas y organizaciones. Son un elemento de agilización, una poderosa herramienta para la realización y gestión de trámites y un apoyo en la transferencia inmediata de información a los ciudadanos/as.



ER-0049/2020



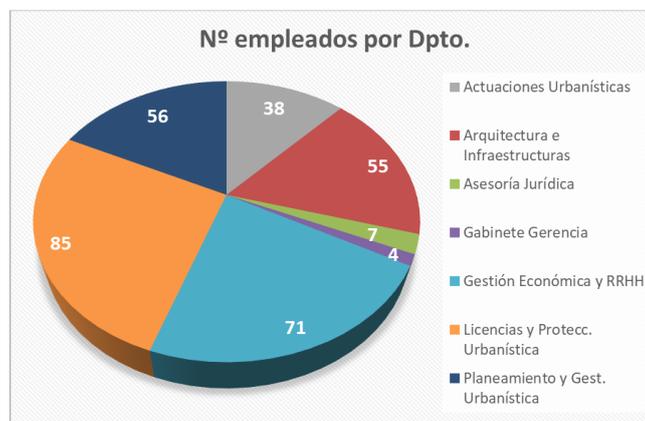
Pero la ciudadanía también demanda una atención personalizada que debe ser cada vez más cuidada y profesional. Por ello, los empleados/as públicos tienen que ser capaces de escuchar, de entender, de ponerse en el lugar del ciudadano o ciudadana que plantea cuestiones concretas y que precisan una solución.

4.- RECURSOS HUMANOS

Las personas son un recurso de incalculable valor, pero a la vez es un recurso de naturaleza dinámica (siempre en evolución), siendo uno de los elementos claves para asegurar que prestamos los servicios que, como entidad pública, tenemos encomendados.

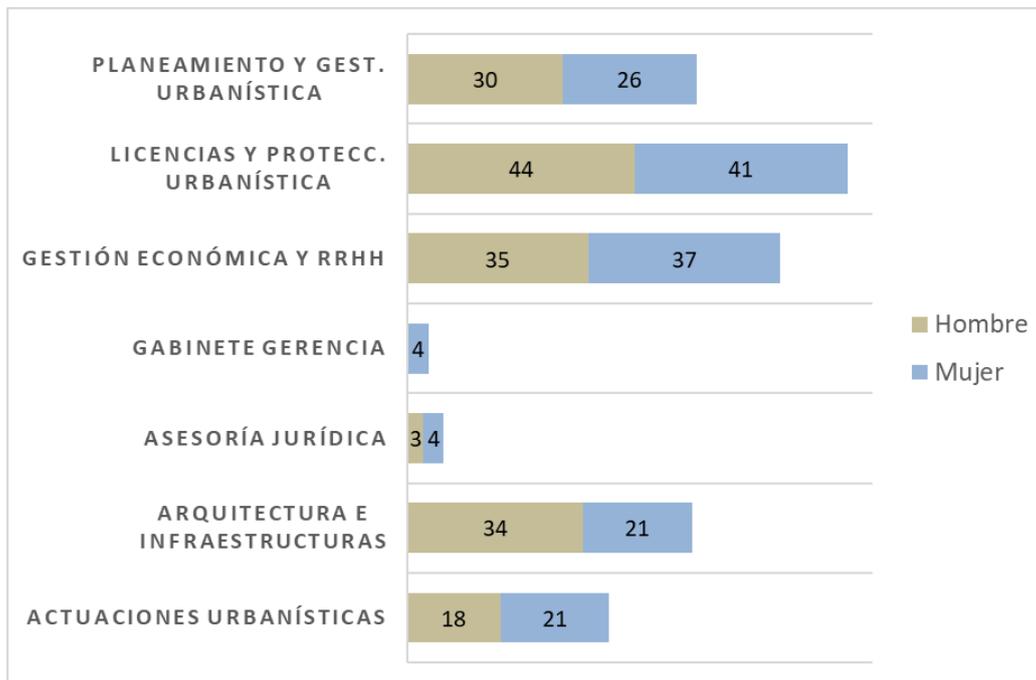
En el momento de la redacción de este documento, **el número total de empleados/as de la GMU es de 316, de los que el 49% son mujeres, y el 51% hombres, con una edad media de 53 años.** Si diferenciamos entre la escala de Administración General y la Escala Técnica, el 69% pertenecen a la primera, mientras que el 31% forma parte de la Escala Técnica. En relación con la vinculación permanente o temporal, el 75% es personal fijo, mientras que el 25% mantiene una vinculación temporal.

El reparto por departamentos es el siguiente:

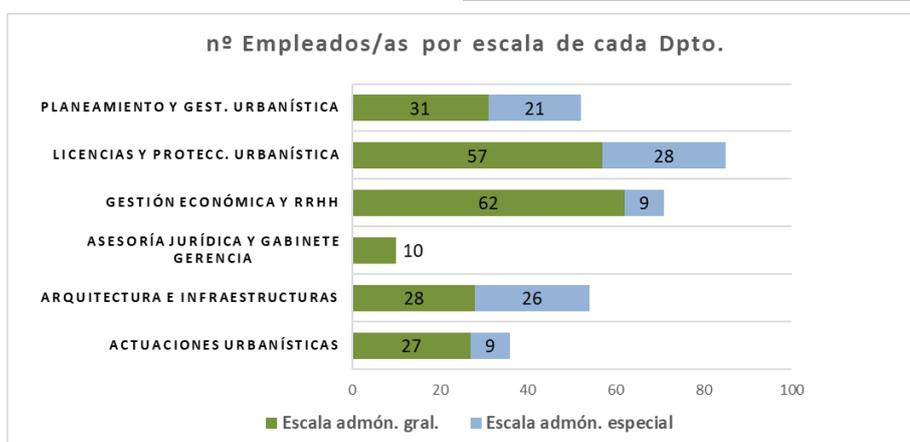
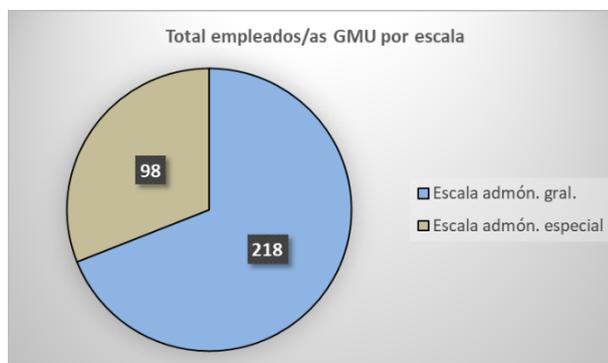




Departamento de Gestión Económica y Recursos Humanos
Servicio de Calidad y Atención Ciudadana

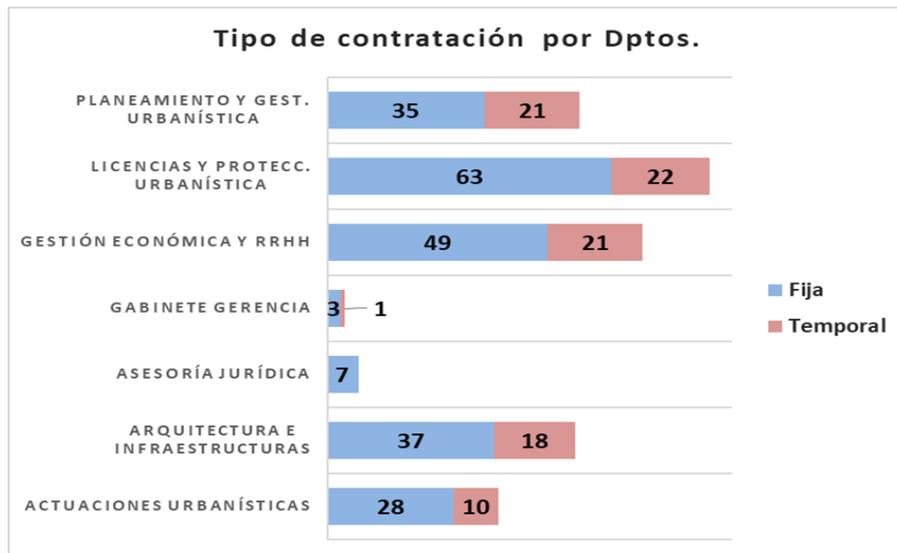
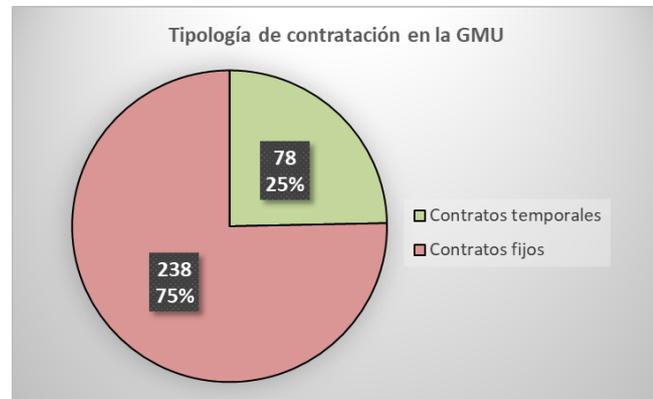


En cuanto a la **distribución entre las dos escalas existentes en la GMU** (Escala Admón. general y Escala Admón. especial) tenemos:





Respectos a la tipología de contratos en la GMU, la distribución es la siguiente:



Es fundamental tener siempre presente que toda persona desempeña a la vez diferentes roles en la organización, debiendo, además, adaptarse a las condiciones de trabajo, al entorno físico (temperatura, ruido, humedad, etc.) y al entorno humano (ciudadanos/as, compañeros/as, jefes/as, subordinados/as, etc.). La complejidad de la integración en el grupo de trabajo condicionará en gran medida su comportamiento, actuaciones y aspiraciones. De igual forma, también influyen las opciones de crecimiento que ofrezca la organización y la participación en la toma de decisiones, así como el mantenimiento de canales de comunicación fluidos y el feedback mutuo entre todos



los integrantes de la organización, que daría como resultado una mayor implicación "engagement" en la visión y objetivos de la organización por parte de los trabajadores.

La orientación de recursos humanos debe buscar un enfoque amplio, estratégico, a largo plazo e integrador, siendo consciente de la continua evolución a la que están sometidos los actuales sistemas de trabajo y la importancia de los recursos intangibles.

El modelo de gestión de recursos humanos debe abarcar:

- Prevención de riesgos laborales: enfocado hacia el logro de una cultura preventiva y no solo hacia el cumplimiento de determinadas normas imperativas.
- Administración de personal: comprende la gestión de las cuestiones administrativas, tales como nóminas, seguros sociales, contratos, absentismo, permisos, etc.
- Gestión por competencias: centrada en las aptitudes y actitudes, determinantes para la consecución de un desempeño exitoso de la tarea encomendada.
- Cultura de organización: que refleje los valores y creencias de la organización en los trabajadores/as y directivos/as como configuración una identidad colectiva.
- Comunicación interna: el cuidado de la comunicación que abordarse en todas sus facetas: ascendente, descendente, lineal, formal e informal.

5 ECONÓMICO – FINANCIERO



ER-0049/2020

El sistema de gestión económico-financiera de la GMU comprende el conjunto de principios y valores que deben regir la confección y ejecución del presupuesto, así como el resto de los aspectos económicos de la organización, integrando todas las



fases de la gestión económico-financiera: elaboración, ejecución, control y evaluación de resultados.

Debemos apuntar con claridad que la gestión económica es cosa de todos los integrantes de la organización. Esta es una concepción obsoleta en los tiempos actuales, en los que se persigue es, precisamente, la gestión “integral” en la organización, buscando las transversalidades, para romper los compartimentos estancos que pudieran existir.

En definitiva, nuestra gestión económico-financiera, debe ejercerse con respeto a una serie objetivos sin asumir una carga financiera insostenible: deben cumplir con el equilibrio presupuestario y económico-financiero, satisfacer en tiempo y forma sus obligaciones de pago, mantener el nivel de prestación de los servicios que nos demanda la ciudadanía y, finalmente, controlar su gestión económica.

Hoy en día, la contratación también cobra un papel relevante en la organización, siendo además un asunto que afecta a todos los Departamentos en la GMU.

En este sentido, una buena redacción de los pliegos, de manera que sean claros, precisos y concretos, ayuda sobremanera a una buena administración del contrato.

Una adecuada selección del contratista, basada en razones sólidas o una administración de la ejecución del contrato en la que la potestad de modificación se use de forma razonable y al servicio objetivo del interés general, son expresiones reales de una buena administración en materia contractual, que es especialmente importante, pues de ella depende en buena medida que la ciudadanía pueda disfrutar de bienes y servicios que mejoren las condiciones de vida de las personas.



FICHAS DE DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para cada una de estas líneas estratégicas se establece a continuación:

ENFOQUE:

- **Definición del Propósito:** definición de la finalidad principal de la línea estratégica.
- **Riesgos y Oportunidades del Análisis del Contexto y los Grupos de Interés:** recopilando los principales aspectos internos y externos, que influyen en el desarrollo y consecución del propósito establecido.

DESPLIEGUE

- **Objetivos Propuestos:** incluyendo los indicadores de evaluación propuestos.
- **Plan de Actuaciones:** incluyendo una descripción de su alcance.



LÍNEAS ESTRATÉGICAS

PROPÓSITO
RIESGOS Y
OPORTUNIDADES



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

SISTEMA DE EVALUACIÓN



PLAN DE ACTUACIONES

ACCIONES A
DESARROLLAR
PLANIFICACIÓN



LÍNEA 1 AVANZAR EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA GMU	
PROPÓSITO	
<p>Adaptación a los requerimientos de las nuevas leyes 39 y 40, para hacer efectiva la tramitación electrónica, la relación telemática con la ciudadanía y demás grupos de interés, y una gestión ágil, eficiente y “sin papeles”.</p> <p>Se trata de Mejorar la gestión y el funcionamiento interno de la GMU, mediante la transformación digital de sus procedimientos, garantizando la agilidad, eficiencia, y seguridad técnica y jurídica en su tramitación.</p>	
RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la tramitación electrónica de los procedimientos. - Facilitar medios para la generación de Expedientes Digitales. - Dotar de herramientas efectivas de gestión de la información (BBDD) y la documentación generada electrónicamente. - Simplificar y/o integrar la gestión de las distintas plataformas (ADAM, TRAMITA, ORACLE). - Actualizar y adaptar el equipamiento informático a las necesidades de la Admón. Electrónica. - Adaptar la Web y el Portal Interno a las nuevas necesidades de los grupos de interés. - Mejorar la capacitación en nuevas soluciones de ofimática. - Fomentar el uso de nuevas herramientas disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan municipal de administración electrónica en proceso de redefinición. - Múltiples criterios para relación electrónica con otras administraciones. - Rápida evolución del entorno - La ciudadanía cada vez más adaptada al uso de las NNTT – Relaciones electrónicas.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS	SISTEMA DE EVALUACIÓN
Todas las relaciones con la GMU son digitales	<ul style="list-style-type: none"> - % de procedimientos incluidos en el Catálogo de Procedimientos - % de procedimientos digitalizados - % de procedimientos con tramite electrónico en sede/procedimientos posibles
Web y Portal Interno útiles	<ul style="list-style-type: none"> - Nº Visitas Web - Nº Accesos al PI
Personal Capacitado en Ofimática y Admón. Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> - Nº Personas formadas - % Personas Capacitadas
Equipamiento HW y SW	<ul style="list-style-type: none"> - % Puestos W10 - % Puestos Técnicos con equipamiento superior - % Pantallas con 22"o superior - % Necesidades de SW cubiertas/Necesidades detectadas





PLAN DE ACTUACIONES	
ACTUACIONES PROPUESTAS	ALCANCE
1.1 Colaboración en la implantación Admón. Electrónica y la digitalización de los procedimientos.	Acciones necesarias para implantar la solución tecnológica de Administración Electrónica de carácter integral de acuerdo con la planificación del holding municipal.
1.2 Catálogo de Procedimientos	Completar la descripción de todos los procedimientos comunes y específicos de los departamentos y servicios con la información necesaria para posibilitar su posterior digitalización.
1.3 Relaciones electrónicas con el ciudadano/a.	Publicar en la SEDE Electrónica todos los procedimientos de la GMU que pueden ser objeto de tramitación por la ciudadanía, posibilitando la presentación y gestión de las solicitudes de forma telemática.
1.4 Implantación del registro electrónico	Digitalización de la documentación presentada por el ciudadano, identificación automática del procedimiento y enrutamiento a la unidad tramitadora, usando para ello la aplicación RGG Web, o aquella que a nivel corporativo se determine.
1.5 Relaciones electrónicas con otras AAPP	Identificar, clarificar y resolver la forma en que nos relacionamos con otras AAPP, adaptándose a los retos que la implantación de nuevas soluciones y plataformas tecnológicas que las distintas AAPP están generando.
1.6 Modernización Hardware	Identificar las necesidades e incorporar los elementos hardware adecuados para desplegar las nuevas soluciones tecnológicas (admón. electrónica, BIM, GIP. GIS, etc.)
1.7 Hotline Ofimática-Capacitación Ofimática	Asistencia técnica para la resolución de todo tipo de dudas relativas a programas Office, incluyendo la celebración de sesiones de capacitación.
1.8 Nueva WEB y portal interno.	Migración de la web a un entorno más moderno y redefinición para hacerla más atractiva y fácil de usar. Actualizar el portal interno para hacerlo más útil, dotarlo de nuevos contenidos, e impulsar un directorio que provea de más información.
1.9 Uso e implantación de nuevas herramientas informáticas - Sw	Implantación coordinada de nuevas soluciones tecnológicas para mejorar la forma de trabajar y el servicio que ofrecemos al ciudadano (videoconferencia, gestión de equipos de trabajo, de proyectos, teletrabajo, etc.).



LÍNEA 2 MEJORAR NUESTROS PROCESOS Y MODELOS DE GESTIÓN	
PROPÓSITO	
<p>Más allá de la digitalización de los procedimientos, se abordará una simplificación y mejora de la gestión, incorporando una mayor orientación a resultados, mediciones e indicadores como forma de orientar la toma de decisiones, y la puesta en marcha de herramientas que suponen un auténtico cambio en nuestra forma de trabajar, como es el caso del BIM, GIP y GIS. Además, se hace necesaria una actualización del marco normativo de referencia.</p>	
RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar el enfoque de gestión por objetivos. - Establecer sistema de indicadores de gestión. - Mejorar los métodos para la explotación de la información disponible. - Adaptar nuestra normativa a los cambios legislativos. - Completar y sistematizar los sistemas de geolocalización de la información urbanística y del patrimonio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisito de uso de entorno BIM - Actualización constante de la legislación
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS	SISTEMA DE EVALUACIÓN
Implantar un sistema de objetivos departamentales	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de departamentos con objetivos anuales - Grado de cumplimiento de objetivos
Implantar un Cuadro de Mando con Indicadores de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - % de UG con indicadores de actividad - % de UG con indicadores de gestión
Actualizar la Normativa Propia	<ul style="list-style-type: none"> - % cumplimiento del plan anual
Impulsar proyectos de actualización técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución del piloto del Building Information Modeling (BIM) - % de Proyectos diseñados con BIM - Implantación nueva herramienta GIS. - Nº de aplicaciones o conjuntos de datos integrados en GIS (BIM, GIP, Catálogo, etc.)
Implantar Criterios de Sostenibilidad Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Medición de la huella de carbono - Actualización del Certificado de Eficiencia Energética del Edificio
PLAN DE ACTUACIONES	
ACTUACIONES PROPUESTAS	ALCANCE
2.1 Implantación Cuadro de Mando	Identificar los resultados clave de la GMU y establecer un sistema de medición adecuado como herramienta de apoyo a la toma de decisiones, así como seguimiento de la gestión.



2.2 Establecimiento de objetivos por dptos. y Unidades de Gestión	Fomentar una cultura de gestión por objetivos en los distintos niveles organizativos que contribuyan a alcanzar los resultados establecidos en el Cuadro de Mando y el Plan Estratégico
2.3 Implantación BIM	BIM (Building Information Model) es una metodología de trabajo colaborativa para la creación y gestión de infraestructuras o edificaciones a lo largo de todo su ciclo de vida, centralizando toda la información en un modelo digital creado por todos los agentes. Su implantación responde tanto a su mención en la legislación de contratos del sector público como a que es un instrumento de mejora y optimización del diseño y seguimiento de los proyectos.
2.4 Implantación GIS	Implementar un nuevo Sistema de Información Geográfica-GIS para integrar en la misma diferentes conjuntos de información que pueda ser reutilizada por el resto de la GMU, de la Corporación y la ciudadanía en general.
2.5 Implantación GIP	En la misma línea anterior, se trata de dar mayor utilidad a la información recogida en el sistema de Gestión Integral del Patrimonio – Inmobiliario, de forma que pueda ser usada por todos los departamentos.
2.6 Asistente de Licencias de Urbanismo (ALU)	Realizar una serie de preguntas sencillas que conduzca al ciudadano directamente al canal de consulta o tramitación correspondiente, en función de la naturaleza del solicitante, del trámite a realizar, del tipo de expediente y del canal de consulta o presentación.
2.7 Digitalización del Catálogo de Protección Arqueológica	Poner la información disponible de protección arqueológica en formato electrónico para que sea directamente accesible tanto por la propia organización como por la ciudadanía.
2.8 Mejoras TIC en la gestión de incidencias en la vía pública y plan de conservación	Utilizar las nuevas herramientas TIC's para avanzar en la gestión de las incidencias en la vía pública y actuaciones a ejecutar con cargo al plan de conservación.
2.9 Plan de Actualización Normativa	Identificación y actualización aquellas ordenanzas de la GMU que lo necesiten.
2.10 Implantación de Criterios de Sostenibilidad Medioambiental	Actualización de la auditoría energética y medición de la huella de carbono, para la identificación y ejecución de mejoras en edificio con criterios de sostenibilidad.



LÍNEA 3		IMPULSAR LA COMUNICACIÓN CON LA CIUDADANÍA Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS	
PROPÓSITO			
Orientación a nuestros clientes/as y otros grupos de interés, mejorando los canales de comunicación y asistencia con los que nos relacionamos con ellos.			
RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilitar que todos los niveles de atención se puedan hacer por medios telemáticos. - Avanzar en la mejora de la asistencia al ciudadano/a. - Obtener información útil y completa de los clientes/as atendidos/as para la evaluación y mejora. 		<ul style="list-style-type: none"> - Impulso municipal a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
OBJETIVOS		SISTEMA DE EVALUACIÓN	
Mejorar la satisfacción de las personas atendidas		<ul style="list-style-type: none"> - Grado de Satisfacción - Nivel de confianza de las evaluaciones 	
Ampliar la oferta de Servicios Telemáticos		<ul style="list-style-type: none"> - % de procedimientos en sede/procedimientos Catálogo - % de procedimientos con tramite electrónico en sede/procedimientos posibles - Nº de procedimientos en sede - Nº de procedimientos en sede y con tramitación electrónica. 	
Orientación a los ODS		<ul style="list-style-type: none"> - Nº empleados/as formados en ODS - Identificación de nuestra contribución a los ODS 	
PLAN DE ACTUACIONES			
ACTUACIONES PROPUESTAS		ALCANCE	
3.1 Mejorar los canales de comunicación con clientes/as		Mantener los canales tradicionales (presencial, telefónico), mejorando con otros más innovadores (videoconferencia, correo electrónico...), como complemento a la publicación en la Sede Electrónica de los procedimientos, y la posibilidad de su tramitación electrónica.	
3.2 Oficina de Asistencia al Ciudadano en Materia de Registro		Puesta en marcha de la Oficina de Asistencia al Ciudadano en Materia de Registro, en los términos previstos por la Ley 39/2015.	
3.3 Servicios telemáticos		Impulsar el canal telemático como el canal predominante en nuestras relaciones con el ciudadano/a.	
3.4 Evaluación de la Satisfacción		Implantar sistemas para el seguimiento de la calidad de la atención y la satisfacción ciudadana.	
3.5 Responsabilidad Social Corporativa		Fomentar el conocimiento y difusión de los ODS entre los empleados/as de la GMU, así como en la publicación de nuestra información.	



LÍNEA 4 RECURSOS HUMANOS	
PROPÓSITO	
El objetivo de esta línea es combinar el cumplimiento de las funciones de la GMU en términos de eficacia y eficiencia, con el desarrollo personal y profesional del personal que forma parte de la organización.	
RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, mediante los medios legalmente establecidos para ello (Oferta de Empleo Pública, para personal permanente, y Bolsas de Trabajo, para personal temporal). - Establecer los cauces y acometer procesos para la funcionarización voluntaria del personal. - Actualizar y cubrir los puestos vacantes en la estructura organizativa, principalmente derivados de las jubilaciones. - Impulsar las acciones formativas propias. - Disponer de información objetiva sobre la percepción del personal sobre el clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - En tramitación, la nueva Ley de Función Pública. - Experiencias de teletrabajo en otras Administraciones Públicas, más allá del Covid.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
OBJETIVOS	SISTEMA DE EVALUACIÓN
Cobertura de los puestos de OPE	<ul style="list-style-type: none"> - Celebración OPE s/n - % Personal temporal / Personal Fijo
Actualizar las Bolsas de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Días que pasan desde que se solicita hasta que se cubre. - Ídem desde que se realiza el primer llamamiento para cubrir un contrato.
Actualizar la Formación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de empleados/as formados (distinguir acciones propias, CMF y otros) - Nº de horas de formación - Nº de Acciones Formativas propias - Nº de Acciones Formativas evaluadas
Mejora del Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción general
PLAN DE ACTUACIÓN	
ACTUACIONES PROPUESTAS	ALCANCE
4.1 Oferta de Empleo Público	Llevar a cabo las convocatorias correspondientes a las Ofertas de Empleo Público, reduciendo de esta forma el porcentaje de temporalidad de la plantilla.



4.2 Bolsas de Trabajo	Agilizar los procesos para cubrir las necesidades temporales, así como garantizar la disponibilidad de candidatos/as en las diferentes categorías.
4.3 Actualización y Cobertura del Organigrama	Revisar y adaptar el organigrama a los nuevos tiempos y requerimientos de la organización. Llevar a cabo los procesos de cobertura de puestos vacantes en el organigrama.
4.4 Procesos voluntarios de funcionarización	Establecer los cauces para llevar a cabo las primeras experiencias de funcionarización voluntaria del personal de la GMU. Incluyendo información clara y transparente sobre el proceso, ventajas/desventajas.
4.5 Plan de Formación	Avanzar en la capacitación de los empleados/as de la GMU, superando la tradicional formación en conocimientos, para ir hacia una formación en competencias centradas en la organización, gestión de equipos y NNTT, como palancas para abordar el cambio organizativo y adaptación a las nuevas formas de trabajar. Se trata de complementar la formación que se realiza a nivel municipal por el Centro Municipal de Formación, con acciones propias, enfocadas a nuestras necesidades específicas.
4.6 Acciones con perspectiva de género	Dar formación en igualdad de oportunidades y de género a toda la plantilla, uso del lenguaje no sexista y otras iniciativas con esta perspectiva.
4.7 Encuestas de Clima laboral	Tener información que permita conocer la situación y percepción que los integrantes de la organización de la GMU tienen de su situación, inquietudes y perspectivas, al objeto de poder mejorar en estos extremos.
4.8 Piloto para Teletrabajo	Desarrollar una experiencia piloto para validar qué mejoras en el rendimiento se obtienen de las personas que están de manera parcial o total en sistema de Teletrabajo.



LÍNEA 5	ECONÓMICO – FINANCIERO	
PROPÓSITO		
Continuar con la mejora de nuestros procesos de gestión económica, presupuestaria, tributaria y de contratación pública.		
RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
<ul style="list-style-type: none"> - Acortar los plazos desde la detección de las necesidades a la disponibilidad efectiva de los recursos. - Disponibilidad y uso de información para la toma de decisiones. - Posibilidad de compartir información entre diferentes unidades, como medio de mejorar la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad creciente de la legislación de contratación pública - Incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos futuros, como resultados de la pandemia. - El reto de ejecutar las actividades y proyectos financiados con los fondos “Next Generation” 	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / GENERALES		
OBJETIVOS	SISTEMA DE EVALUACIÓN	
Disminuir plazos de la contratación	- Plazo medio de contratación por tipo	
Planificación de la contratación	- Elaborar de los Planes Anuales de Contratación	
Disponibilidad de información integrada de manera inmediata	- Conexión de la información entre Contratación y Presupuesto	
PLAN DE ACTUACIONES		
ACTUACIONES PROPUESTAS	ALCANCE	
5.1 Agilización del proceso de contratación	Mejorar los procesos y la información sobre los distintos tipos de contratación para agilizar y optimizar la duración de los expedientes.	
5.2 Integración gestión presupuestaria y contratación	Enlazar las fuentes de información de gestión de contratación con la presupuestaria, permitiendo la simplificación y agilización del procedimiento.	
5.3 Plan de Contratación Anual	Establecimiento de un Plan de Contratación Anual previsto en el art. 28.4 de la LCSP.	



FICHAS DEFINICIÓN DE ACTUACIONES

Cada una de las 35 actuaciones y proyectos definidos anteriormente, persiguen la finalidad de alcanzar los 19 objetivos estratégicos en que se materializan las 5 líneas estratégicas del presente Plan.

Para cada una de las actuaciones se plantea la figura de una persona responsable, designada por el Equipo de Dirección de la GMU.

Este responsable, tendrá la capacidad de establecer las acciones concretas, necesarias para su ejecución, así como asignar o solicitar los recursos humanos y materiales necesarios.

Las acciones por desarrollar y su planificación se plasmarán en el siguiente modelo de Ficha de Actuación. Adicionalmente, aquellas actuaciones de especial complejidad podrán requerir de la adopción de los elementos propios de gestión de proyectos:

LÍNEA ESTRATÉGICA:				
NOMBRE DE ACTUACIÓN:				
ALCANCE:				
RESPONSABLE DE COORDINACIÓN:				
PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO				
Acciones	Recursos (Cómo)	Fecha / Plazo (Cuándo)	Responsable (Quién)	Evaluación Resultados (Seguimiento)



PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESULTADOS

El Equipo de Dirección, asignará anualmente las actuaciones a desarrollar a las personas responsables de su coordinación en cada Departamento/Servicio que deberán elaborar, comunicar y mantener actualizada la planificación en las fichas de actuación, así como la información necesaria para la evaluación de los objetivos y trasladarla al Servicio de Calidad y Atención al Ciudadano.

Esta designación quedará establecida en una **Tabla de Planificación y Control del PE**.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO

El Servicio de Calidad elaborará, con la información facilitada por los diferentes Departamentos/Servicios, un documento de seguimiento periódico del desarrollo de plan estratégico, así como del cumplimiento de sus objetivos.

Para ello se realizará un **Panel de Seguimiento de los Objetivos Estratégicos** y se solicitará información semestral a los Departamentos/Servicios para su cálculo.

Por otra parte, solicitará las **Fichas de Actuación** actualizadas para informar del estado de desarrollo.

INFORMES PERIÓDICOS

Con la información recopilada el Servicio de Calidad emitirá un **Informe de Seguimiento**, con una periodicidad mínima anual, que se incorporará al proceso de revisión del sistema de gestión por la Dirección.

Estos informes se distribuirán al Equipo de Dirección y se presentará en una reunión donde se analizarán los resultados, así como las desviaciones que se pudieran



producir, formulándose propuestas y medidas para solventarlas, que se harán llegar a las personas responsables de su ejecución.

MODIFICACIONES

Como resultado del seguimiento de las actuaciones y de los objetivos estratégicos, así como de la actualización de contexto o las necesidades de los grupos de interés, el Equipo de Dirección, podrá acordar la incorporación de algún objetivo y/o actuación complementaria a los establecidos en este documento.

Las actualizaciones se reflejarán directamente en la **Tabla de Planificación y Control** y/o en **Panel de Seguimiento de Objetivos**.

Igualmente, los responsables de la coordinación de las actuaciones podrán incorporar nuevas acciones a desarrollar en su **Ficha de Actuación** en función del avance y los resultados de la misma.

EVALUACIÓN Y REENFOQUE

Una vez finalizado el año 2023, se procederá a una evaluación final de este II Plan Estratégico considerando al menos dos aspectos:

- Grado de cumplimiento de objetivos y actuaciones
- Adecuación y validez de la estructura y funcionamiento del plan.

Fruto de esta evaluación, se actualizará el presente documento con la situación de partida, la revisión en su caso de las líneas estratégicas y la actualización de los objetivos y actuaciones que se hayan completado o dejen de ser vigentes, pudiendo mantener aquellas que se consideren relevantes para el próximo periodo.