



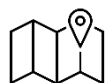
PLAN ESTRATÉGICO

2021-2023

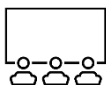
RESUMEN EJECUTIVO

INDICE

00	INTRODUCCIÓN.....	4
01	METODOLOGÍA.....	7
02	ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO GENERAL Y SU ALINEACIÓN CON LOS ODS.....	8
03	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	9
04	ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL OAR.....	10
05	ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS	11
06	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS	12
07	PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES	21
	 PROPÓSITO (MISIÓN)	21
	 VISIÓN	21
	 VALORES	21
08	DISEÑO ESTRATÉGICO	22
	 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	22



MAPA ESTRATÉGICO.....	24
------------------------------	-----------



ANÁLISIS DE ESCENARIOS	39
-------------------------------------	-----------

El **OAR** afronta la planificación de su estrategia para los próximos tres años inmerso en una crisis sociosanitaria y económica derivada de la pandemia internacional de COVID19, declarada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, y que supuso la paralización de la mayoría del sector productivo del país y su confinamiento tras la **declaración del estado de alarma** por el Gobierno de España el 14 de marzo de 2020.

Dicha situación, que puso a **teletrabajar** a las Administraciones Públicas, ha puesto de manifiesto la falta de eficacia de las **políticas públicas** en diversos sectores, la revelación de nuestros **procedimientos administrativos** como obsoletos y un claro protagonismo de la **digitalización** que está provocando numerosos cambios ante la necesidad de afrontar una decidida reforma de diversa normativa a la luz del derecho a la buena administración.

Ha quedado muy claro la necesidad de que las Administraciones cuenten con estructuras especializadas en esta materia y de que dispongan de personal altamente preparado para gestionar situaciones críticas en relación con riesgos de muy diversa naturaleza. Por ello se hace necesario una nueva estrategia de formación de los empleados públicos, especialmente del personal directivo, que aumente su visión y competencias digitales.

Por otro lado, desde que, en 2015, se aprobara la **Agenda 2030**, las instituciones públicas y privadas han comenzado a trabajar por alcanzar los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. Se tratan de objetivos de aplicación universal que rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030. A pesar de que los **ODS** no son legalmente obligatorios, desde el **OAR** se ha abordado un trabajo de reflexión de cómo la actividad del Organismo puede contribuir a la consecución de cada uno de ellos.

En el presente Plan, el **OAR** pretende **integrar cada estrategia establecida con los ODS** a la que contribuye, con el fin de crear un organismo más comprometido y sostenible tal y como se extrae de la Misión y Visión.

Es importante destacar que la **pandemia de la COVID-19** está afectando de manera importante a la Agenda 2030, provocando impactos positivos en el cambio climático, y negativos en la salud, la economía y la reducción de las desigualdades. La crisis económica y sanitaria actual va a suponer un punto de inflexión para la Agenda 2030 y va a afectar a la estrategia definida por el **OAR** para los próximos años.

A continuación de muestra un resumen de los **efectos de la COVID-19 sobre los ODS**:

Efectos de la COVID-19 en los ODS



Fuente: Elaboración propia a partir de Red Española de Pacto Mundial

Finalmente, es importante comunicar que en 2020 se ha diseñado en el **OAR** un **Plan de Contingencia** para dar respuesta a la repercusión que la actual crisis sanitaria, económica y social tiene sobre su funcionamiento, asegurando la continuidad de las principales actividades de gestión recaudatoria, así como el cumplimiento de los objetivos marcados para el ejercicio.

El Plan de Contingencia 2020 está compuesto por **71 medidas**, que pretenden dar cobertura de forma preventiva a las necesidades de los grupos de interés del organismo, preferentemente a la ciudadanía y a las entidades delegantes, pero también al personal del **OAR**, así como a proveedores, entidades colaboradoras, medios de comunicación, etc.

Su elaboración ha requerido, entre otras actuaciones, identificar qué ámbitos del **OAR** son más sensibles a la situación causada por la crisis sanitaria, concluyendo que son **13 las actividades o procesos** que se ven afectados de forma más significativa por los factores externos:

Nº de medidas del Plan de Contingencia 2020 clasificadas por actividad o proceso

- | | | |
|----------------------------------|---|---|
| 1. Gestión Tributaria (6) | 5. Asuntos Generales (3) | 9. Comunicación (9) |
| 2. Recaudación (8) | 6. Gestión de Entidades Delegantes (7) | 10. RSC (5) |
| 3. Inspección (3) | 7. Gestión de Personal (7) | 11. Gestión de Calidad (3) |
| 4. Atención Ciudadana (6) | 8. Gestión Informática (12) | 12. Asesoría jurídica (1) |
| | | 13. Gestión Económico-Financiera (1) |

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Contingencia 2020

Por todo ello, el nuevo **Plan Estratégico del OAR** para los próximos años, pretende dar respuesta a los retos futuros derivados de la crisis actual así como contribuir al logro de la Agenda 2030.

La **metodología** seguida para la definición del **Plan Estratégico del OAR 2021-2023** ha sido la siguiente:



02 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO GENERAL Y SU ALINEACIÓN CON LOS ODS

Se han analizado las variables que afectan al **OAR** y al cumplimiento de los **ODS** bajo los entornos económicos, sociodemográficos, tecnológicos y legales. En este análisis, se han identificado además los posibles efectos que la COVID-19 puede tener sobre las previsiones realizadas en determinadas variables de los diferentes entornos analizados:

ENTORNOS



DEMOGRÁFICO

- Población actual y proyecciones futuras
- Características (edad media, sexo, densidad, nacionalidad, etc.,)
- Otros indicadores demográficos (natalidad, mortalidad, migración, etc.,)



ECONÓMICO

- Indicadores económicos (PIB, IPC, renta, etc.,)
- Empleo
- Tejido empresarial
- Comercio exterior
- Deuda pública
- Otras variables



SOCIOCULTURAL

- Hogares
- Educación
- Otras variables



TECNOLÓGICO

- Administración electrónica
- TIC's



LEGAL

- Principales legislaciones

03 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El **OAR** ha realizado un **análisis comparativo** respecto a **22 Organismos/Servicios de Recaudación** a nivel nacional de características similares. Se trata de un estudio tanto cuantitativo como cualitativo, basado en cinco ámbitos de estudio:

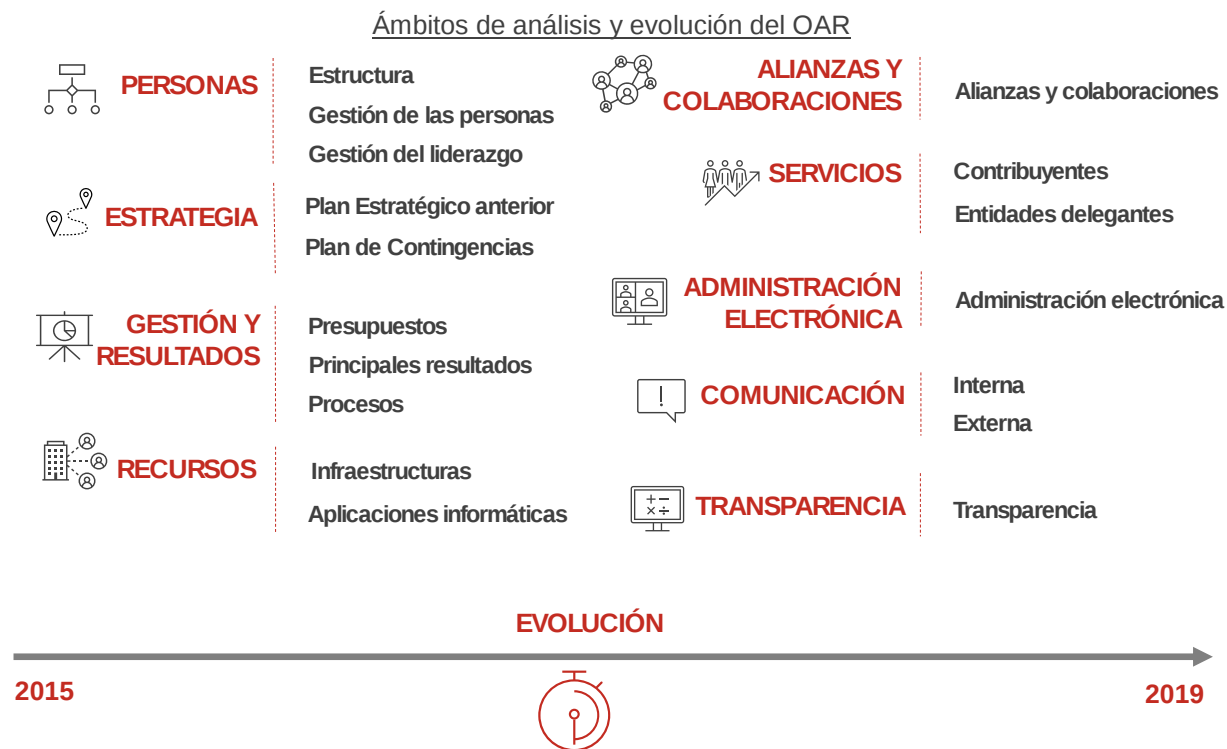
1. **Sede Electrónica:** sede propia, carpeta ciudadana, registro electrónico, notificación electrónica, formas de acceso a sede e implantación de sistema de verificación segura de documentos o aplicación móvil.
2. **Sistemas de innovación en tecnología:** Inteligencia Artificial (IA), Blockchain y Big Data.
3. **Identificación de nuevos servicios prestados a ciudadanos/as y Ayuntamientos** por otras administraciones públicas, que el **OAR** no tiene implantados. Así como la **identificación de posibles convenios** que puedan suscribirse con otras administraciones o entidades de derecho privado que permitan implantar mejoras sobre los servicios prestados.
4. **Atención/comunicación a ciudadanía y Ayuntamientos:** Cartas de Servicios, Planes Estratégicos, Canales de Atención y Redes Sociales.
5. **Portal web:** Servicios/ Tramites, información tributaria y Transparencia.

De este modo, el **OAR** lleva a efecto una comparativa funcional mediante la que se adquiere conocimiento sobre las buenas prácticas adoptadas por otros entes similares en cada uno de los ámbitos definidos, a fin de aprovechar las mismas adaptándolas a sus necesidades, con el objetivo de mejorar los servicios prestados.

Por otro lado, se ha analizado la **regulación** existente, se han identificados **buenas prácticas** llevadas a cabo por otras administraciones que pueden ser de interés para el **OAR** para hacer frente a los **principales retos** a los que se va a tener que enfrentar la administración pública en los próximos años tanto en gestión interna, como en prestación de servicios y digitalización.

04 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL OAR

Se han analizado y desmenuzado las **principales variables** específicas que configuran el **OAR** y su evolución desde 2015. Los **ámbitos de análisis** han sido los siguientes.



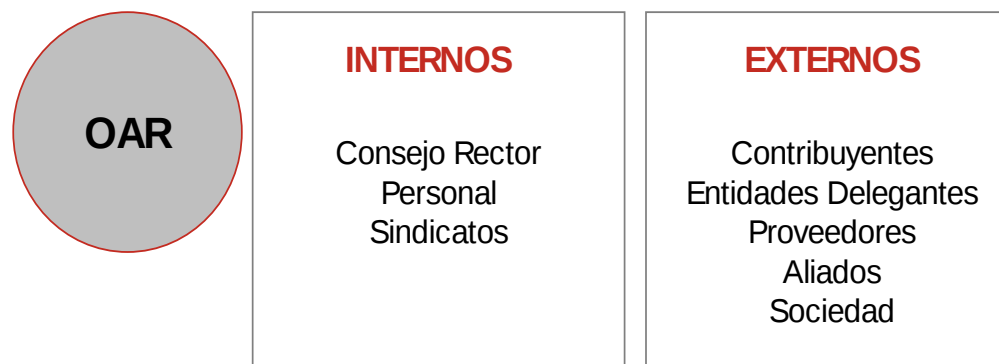
Fuente: Elaboración propia

La gestión de los **grupos de interés** es clave para el éxito del organismo. Su identificación, y la detección de sus necesidades y expectativas, así como la integración de los mismos en la estrategia del **OAR**, es una prioridad de la organización.

Los grupos de interés identificados en el **OAR** clasificados en internos y externos y que han sido analizados para la definición de la presente estrategia son los siguientes:

Grupos de interés OAR

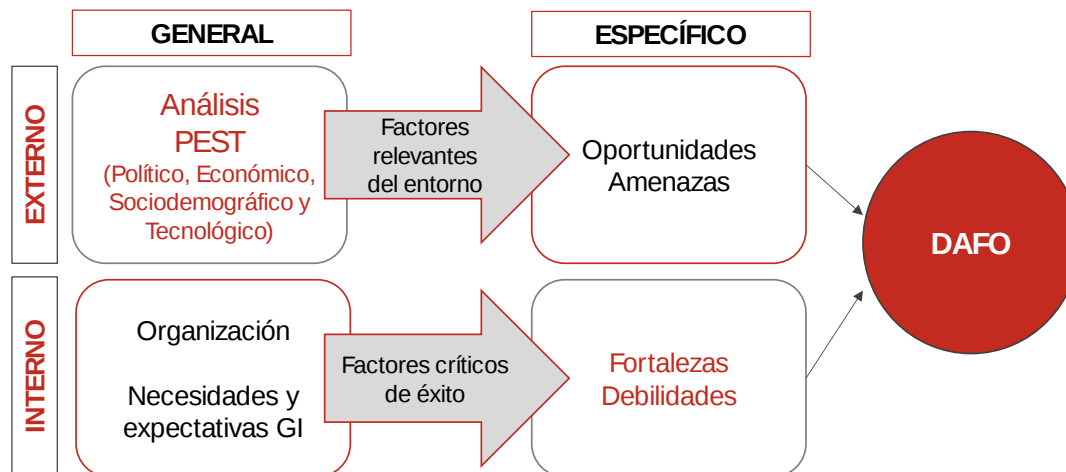
GRUPOS DE INTERÉS



Fuente: Elaboración propia

06 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

Una vez analizados los **entornos** (general y específico) y la **evolución** del **OAR** en los aspectos considerados principales y las **necesidades y expectativas de los grupos de interés**, se obtienen las conclusiones de estos análisis expresadas en **amenazas y oportunidades** (externas) y **fortalezas y debilidades** (internas).



A continuación, se presenta el **análisis DAFO** organizado por ámbitos de gestión (interno) y entornos (externo):

ÁMBITOS	 DEBILIDADES (D)	 FORTALEZAS (F)
 PERSONAS (P)	D.P. 1. Liderazgo establecido a niveles muy superiores 2. Falta de planificación para el relevo generacional 3. Crecimiento del absentismo global 4. Necesidad de desarrollo de un plan de carreras del personal 5. Inexistencia de sistemas de reconocimiento del personal por participación en grupos de mejora 6. Escasa promoción interna 7. Descentralización de los servicios y el personal 8. Falta de perfiles adaptados a la orientación futura de gestión en la administración pública (IA, Blockchain, etc.,) 9. Falta de revisión y análisis de las funciones asociadas a los puestos	F.P. 1. Impulso desde la Gerencia y resto de equipo directivo de la mejora continua y la excelencia en el organismo 2. Adaptación de la estructura organizativa a las necesidades 3. Alta participación del personal en la formación 4. Nivel de satisfacción alto del personal 5. Oferta formativa amplia y adaptada a las necesidades de la organización 6. Alto grado de consecución por el personal de los objetivos del incentivo de productividad 7. Las personas de la organización se sienten integradas en ella 8. Personal altamente cualificado y con gran experiencia 9. Implantación de políticas de igualdad y conciliación 10. Trabajo en equipo 11. Alta grado de compromiso de la mayoría del personal en la mejora de la organización
 ESTRATEGIA (E)	D.E. 1. Objetivos operativos no alcanzados y acciones no implantadas 2. El sistema de obtención de la información sobre el	F.E. 1. Comisión de Control y Seguimiento de la estrategia para vigilar la consecución de objetivos e indicadores

ÁMBITOS	 DEBILIDADES (D)	 FORTALEZAS (F)
	seguimiento de la estrategia no es ágil y no se dispone a tiempo real 3. No se contempla el establecimiento de escenarios posibles en el diseño de la estrategia 4. Escasa metodología estructurada y ágil de recogida de comparaciones con otras organizaciones	2. Identificación de necesidades y expectativas de grupos de interés en cada reflexión estratégica 3. Cierta flexibilidad para la gestión del cambio 4. Cultura de gestión apoyada en la planificación estratégica 5. Conocimiento y adhesión de la mayoría del personal con la M, V y VV
 GESTIÓN Y RESULTADOS (G)	D.G. 1. Elevado número de procesos que dificultan su implantación 2. Necesidad de coordinación entre procesos y simplificación de los mismos y vinculación con la gestión del organismo 3. Escaso análisis de la relación causa-efecto de los resultados 4. Elevado número de indicadores de procesos que dificultan su análisis, reporte y toma de decisiones 5. Errores en la medición de algunos datos que restan fiabilidad en algunas ocasiones a los mismos	F.G. 1. Sostenibilidad económica-financiera 2. Gestión transparente de los resultados 3. Toma de decisiones objetivas basadas en el análisis y medición constante de resultados 4. Buena tendencia de los resultados en más de 5 años que ha permitido la reducción del coste de servicios a Aytos. 5. Revisión anual de los procesos a través de auditorías internas y existencia de estructura de seguimiento continuo de los mismos
 RECURSOS (R)	D.R. 1. Complejidad y diversidad tecnológica 2. Deficiente gestión de la cartera tecnológica 3. Insuficientes recursos técnicos y humanos para afrontar la transformación digital 4. Escasa formación técnica del personal en las	F.R. 1. Instalaciones modernas y accesibles 2. Adaptabilidad permanente al entorno normativo y tecnológico 3. Multitud de aplicativos para la prestación de servicios

ÁMBITOS	 DEBILIDADES (D)	 FORTALEZAS (F)
	nuevas tendencias digitales (IA, Blockchain, etc.,) - Condiciones de climatización inadecuadas en SSCC - Inexistencia de un mantenimiento preventivo de los recursos - Falta de valoración de un plan de inversiones para atender a los retos en este ámbito a largo plazo	- Cauces de interoperabilidad con otras administraciones y proveedores (entidades financieras) bien establecidos - Presencia sólida en el territorio a través de las oficinas comarcales que permite aportar valor directo a las personas usuarias
 ALIANZAS (A)	D.A. - Seguimiento de alianzas poco sistematizado e insuficiente - Nula información a la sociedad sobre los convenios establecidos - Sistema de identificación de potenciales alianzas deficiente - Escaso aprovechamiento de algunas alianzas ya establecidas	F.A. - Multitud de alianzas para la prestación de servicios - Convenios con Comisiones de Seguimiento constituidas en la mayoría de ellos - Buena dinámica de trabajo con gran parte de los GI a partir de alianzas establecidas
 SERVICIOS (S)	D.S. - Falta de participación ciudadana en el diseño de nuevos servicios, formas de prestación, etc., - Excesiva burocracia en los procedimientos administrativos - Desconocimiento de algunos servicios por parte de los clientes y personas usuarias	F.S. - Multitud de servicios prestados y canales de prestación - Orientación al cliente - Innovación constante en el diseño de nuevos servicios y mejora de los existentes - Alto nivel de satisfacción de los clientes con los servicios prestados

ÁMBITOS	 DEBILIDADES (D)	 FORTALEZAS (F)
 ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA (AE)	D.AE. 1. Inexistencia de una Sede Electrónica propia 2. Convivencia de la Oficina virtual del OAR y Sede Electrónica de la Diputación que confunde a las personas usuarias y dificulta la atención 3. Nivel de formación insuficiente del personal 4. Imposibilidad de acceso con Cl@ve a la Oficina Virtual 5. Insuficientes procedimientos automatizados	F.AE. 1. Alto compromiso con la Administración Electrónica 2. Alto nivel de adaptabilidad a la modernización y a la Administración Electrónica 3. Estabilidad presupuestaria que permite la dotación de los recursos necesarios para la implantación 4. Existencia de procedimientos administrativos escritos que facilitan la implantación 5. Posibilidad de realización de trámites de forma telemática
 COMUNICACIÓN (C)	D.C. 1. Falta de experiencia y recursos para la gestión de redes sociales 2. Inexistencia de una estrategia clara de comunicación 3. Escasa gestión del conocimiento	F.C. 1. Multitud de canales de comunicación interna y externa 2. Alto nivel de satisfacción del personal con los canales y actividades de comunicación interna establecidos
 TRANSPARENCIA (T)	D.T. 1. Inexistencia de publicación de algunos datos e información requerida en esta materia 2. Inexistencia de un Portal de Transparencia propio	F.T. 1. Alto grado de cumplimiento de indicadores de transparencia 2. Variable de gestión incorporada a los valores de la organización y bien implementada

ENTORNOS	 AMENAZAS (A)	 OPORTUNIDADES (O)
 A NIVEL DEMOGRÁFICO (D)	A.D. 1. Pérdida continuada de la población en los municipios de la provincia 2. Gran extensión de la provincia de Badajoz 3. Gran dispersión de los municipios y con baja densidad de población 4. Población envejecida 5. Despoblamiento rural	O.D. 1. Contribución, con la eficiencia fiscal a nivel municipal, al sostenimiento de los servicios públicos y de la población en el ámbito local
 A NIVEL ECONÓMICO (E)	A.E. 1. Alta tasa de desempleo y reducción de actividad económica que repercutirá en la recaudación futura 2. Aumento de la deuda pública del Estado que puede suponer un riesgo de caída de transferencias hacia la administración local derivada de la crisis fiscal 3. Aumento significativo de la tasa de mora 4. Depósitos bancarios del organismo continuarán con tipos negativos repercutiendo en su rentabilidad 5. Predominan las empresas de tamaño reducido, muy atomizadas en el territorio y productoras de bienes y servicios de bajo valor añadido 6. La insuficiente capacidad tecnológica, de innovación y la deficiente cooperación empresarial dificultan la competitividad	O.E. 1. Contribución a los ODS a través de la estrategia y los presupuestos 2. Aporte de metodologías de mejora de eficiencia y planificación presupuestaria en la administración local 3. Contribuir a la planificación financiera de las entidades locales a partir de la gestión centralizada de políticas de financiación por parte del OAR

ENTORNOS	 AMENAZAS (A)	 OPORTUNIDADES (O)
 A SOCIOCULTURAL (S)	NIVEL A.S. 1. Extremadura cuenta con una alta tasa de población en situación de riesgo de pobreza por encima de la media nacional 2. Renta per cápita muy baja. CC.AA con renta media por hogar más baja. 3. La tasa de abandono escolar sigue superando la tasa media del país 4. Fuga de talentos por emigración del personal más cualificado 5. El número de estudiantes universitarios decrece año tras año en la región 6. Alto porcentaje de estudiantes universitarios solo estudian carreras orientadas al empleo en la Administración pública	O.S. 1. Deslocalización del talento gracias al teletrabajo 2. Incorporación de nuevos perfiles profesionales en función de las nuevas necesidades de transformación digital de las Administraciones Públicas – Convenios con las Facultades de Matemáticas, Física, etc., de la UEX para incorporación de becarios/as 3. Continuación de las políticas de educación tributaria como modo de contribuir a mejorar las capacidades de la sociedad 4. Colaboración en proyectos de inclusión social y otros de ayuda a los colectivos más desfavorecidos
 A TECNOLÓGICO (T)	NIVEL A.T. 1. Casi la mitad de la población española y de la provincia carece todavía de competencias digitales básicas 2. La disponibilidad de internet en los hogares de ámbito rural es menor que aquellos ubicados en áreas urbanas 3. A medida que disminuye el tamaño municipal también disminuye el porcentaje de hogares que dispone de ordenadores y teléfono fijo 4. Uso de internet en la región inferior a la media nacional. Las personas mayores utilizan poco internet	O.T. 1. Aceleración del proceso de digitalización por la COVID-19 2. Posibilidades de incorporación de nuevas herramientas tecnológicas utilizadas en otras Administraciones. 3. Apuesta a nivel europeo y nacional por la digitalización 4. Aplicaciones móviles para la prestación de servicios. El teléfono móvil es el principal producto tecnológico de los que se dispone en

ENTORNOS	 AMENAZAS (A)	 OPORTUNIDADES (O)
	5. Aumento del nivel de amenazas de ciberseguridad 6. Dependencia de la interoperabilidad de las plataformas de otras AAPP	los hogares de la región 5. Refuerzo de las competencias digitales del personal y la ciudadanía, así como en materia de ciberseguridad 6. Datos abiertos 7. Administración electrónica 8. Alta participación de los usuarios de internet españoles en la Administración Electrónica 9. El pago de impuestos de forma digital es más frecuente en poblaciones de 10.000 a 30.000 habitantes tanto en ciudadanos como empresas 10. Sociedad receptiva a la mejora de la calidad de los servicios públicos y uso de tecnologías
 A NIVEL LEGISLATIVO (L)	A.L. 1. Capacidad de decisión limitada por ser administración pública y por el entorno legislativo 2. Pérdida de masa crítica en el ámbito municipal ya sea por menor financiación estatal o por necesidad de concentración de Aytos. derivada de la escasa población y necesidad de logro de economías de escala	O.L. 1. Nuevas reformas administrativas para la gestión eficaz de los fondos europeos 2. Entorno legislativo favorable para el impulso de la Administración Electrónica 3. Régimen previsto para los certificados electrónicos 4. Prestación de nuevos servicios debido a las nuevas necesidades legales de las Entidades Delegantes en materia presupuestaria, de control del gasto, de control del fraude fiscal, etc., 5. Reforma legislativa de tributos en el ámbito local que permita mejorar la suficiencia financiera de Aytos. y la actividad del organismo

**PROPÓSITO (MISIÓN)****COMPROMETIDOS CON LAS ENTIDADES PÚBLICAS Y LA CIUDADANÍA**

Garantizando la financiación y el sostenimiento de los servicios públicos en la provincia a través de una justa y eficaz recaudación de los ingresos públicos por un grupo de profesionales altamente cualificados

**VISIÓN****SER UNA ADMINISTRACIÓN DIGITAL, PROACTIVA Y EXCELENTE**

Referente a nivel nacional en la gestión de ingresos y derechos públicos, incorporando la digitalización en nuestras actuaciones, anticipándonos a las necesidades de los grupos de interés y contribuyendo al desarrollo económico, social y sostenible de la provincia de Badajoz

**VALORES**

- > **Transparencia:** en nuestras actuaciones y resultados.
- > **Innovación:** en la prestación de nuestros servicios.
- > **Participación:** de todos nuestros grupos de interés en la mejora del organismo.
- > **Empatía:** entender y valorar a todas las personas por igual.
- > **Flexibilidad:** adaptándonos de forma rápida a los cambios.



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los **factores críticos de éxito (FCE)** se pueden definir como los **elementos clave necesarios** para que el **OAR** alcance los objetivos que se plantee en la presente estrategia. A continuación, se describen:

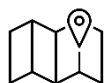
LIDERAZGO	> Contar con un equipo directivo comprometido en la mejora del organismo, que sea capaz de involucrar a sus personas
ALIANZAS E INTEROPERABILIDAD	> Gestionar alianzas eficientes que permitan el intercambio de información y datos con facilidad entre las distintas organizaciones
DIGITALIZACIÓN	> Desarrollar e implantar de forma rápida las tecnologías útiles e innovadoras necesarias que faciliten tanto la gestión interna como la prestación de servicios > Digitalizar al máximo la prestación de servicios, respondiendo a las necesidades y gestiones de sus usuarios y usuarias
SIMPLIFICACIÓN	> Simplificar la totalidad de procedimientos y trámites administrativos
TRANSPARENCIA, COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	> Ser transparentes y comunicativos con la totalidad de grupos de interés > Hacer partícipes a los grupos de interés en la toma de decisiones
TALENTO	> Disponer de un equipo de personas altamente capacitado y motivado > Incorporar y desarrollar los perfiles necesarios para hacer frente a los retos futuros
RESULTADOS	> Obtener resultados que permitan la suficiencia económica y financiera necesaria para abordar los proyectos

**ORIENTACIÓN AL
CLIENTE**

- > Lograr que los **grupos de interés estén satisfechos** con la gestión del organismo, principalmente los contribuyentes y las entidades delegantes
- > Anticiparse a las necesidades de los contribuyentes y entidades delegantes

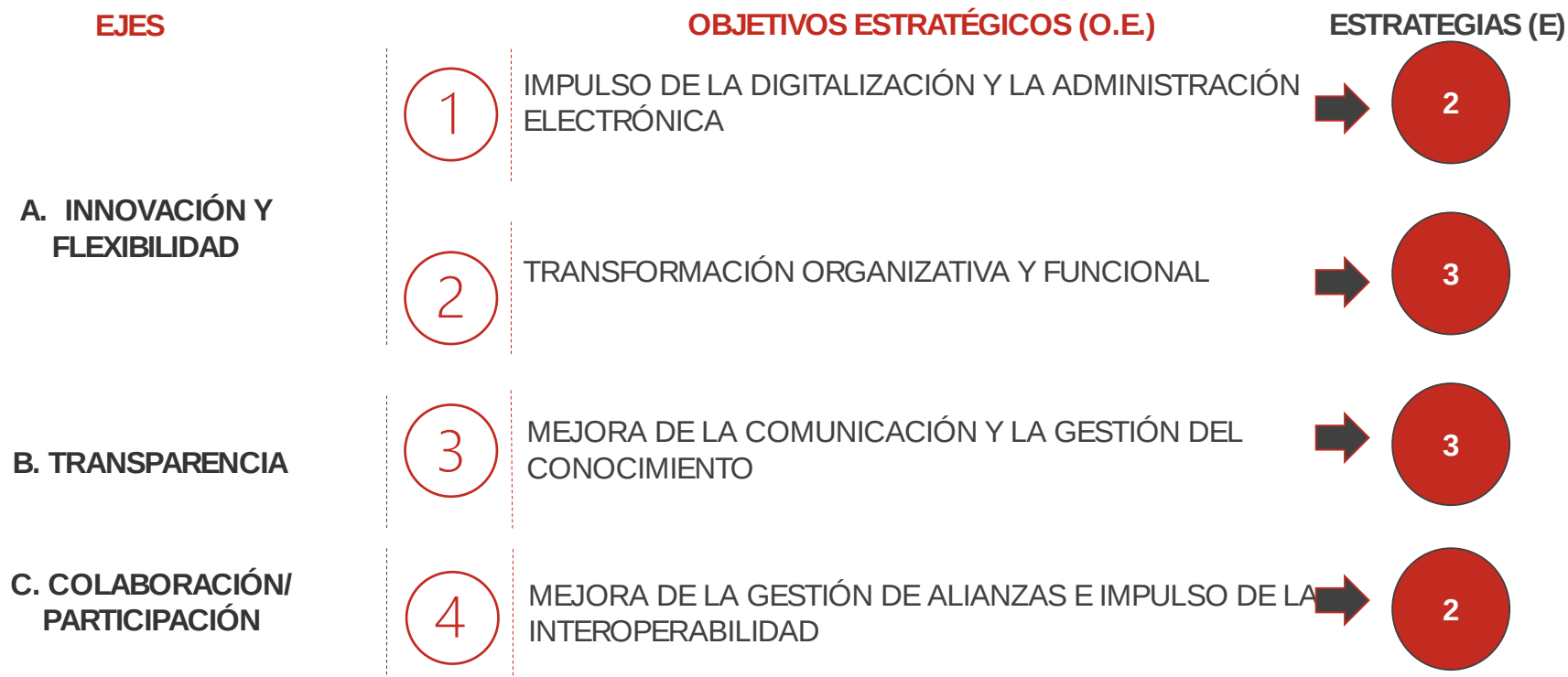
**GESTIÓN DEL
CAMBIO**

- > **Vigilar el entorno** de forma constante y sistemática con el fin de adelantarse a los posibles **cambios** y minimizar el impacto de los **riesgos** ocasionados
 - > Implantar los **cambios** de forma rápida
-



MAPA ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico del **OAR** ha identificado y desarrollado **3 ejes estratégicos** concretos alineados con los **Valores** del organismo, así como **4 objetivos estratégicos** y **10 estrategias** alineados con la **Misión** y **Visión**.



Este **mapa estratégico** está concebido para que sea fácil su explicación, comprensión y trabajar con él. Parte de cuáles son los principales **3 ejes de trabajo** del **OAR** en los próximos 3 años. Estos ejes se concretan en **4 Objetivos** a lograr con cada uno de los mismos. Para cumplir

estos objetivos se plantean un conjunto de **10 estrategias** que permitirán su puesta en marcha y consecución a través de proyectos y acciones. Estas estrategias recaen sobre alguno de los **grupos de interés** que se relacionan con el **OAR**. Es importante que esté claramente marcado quiénes son los agentes receptores o responsables de realizar una estrategia concreta, de ahí que el Mapa Estratégico se configure de este modo. Además, las estrategias están alineadas con los **ODS** con el fin de conocer a cuáles de ellos se contribuye con la puesta en marcha del presente Plan Estratégico.

Los ejes son concretos y precisos, y permiten a cualquiera de las personas del **OAR** dar una respuesta inmediata a la pregunta de qué quiere hacer el organismo para conseguir su Visión. Al mismo tiempo, cada persona sabe qué le pide el organismo.

Como se presenta en el mapa estratégico siguiente, el **OAR** cataliza su trabajo en los próximos años en 3 líneas muy concretas, tres pilares que soportan todo su proyecto de evolución:

- > **Eje 1: Innovación y Flexibilidad:** Una organización que cambia, que debe hacer sus actividades cotidianas de modo diferente, y cada una de sus personas trabaja de modo distinto, que al mismo tiempo sabe dónde quiere estar en un futuro y qué debe hacer, en qué debe invertir sus recursos y se debe transformar, partiendo de la adaptabilidad de todos sus integrantes.

¿En qué quiere innovar el OAR? ¿Para qué debe adaptarse y demostrar la flexibilidad en todos sus ámbitos?
Para conseguir **2 grandes objetivos**:

- ▶ **Objetivo 1: Impulso de la Digitalización y la Administración Electrónica.** El organismo se relaciona con cientos de miles de usuarios y usuarias, maneja millones de datos. Incorporar herramientas que permitan automatizar y simplificar este volumen de trabajo será clave para lograr la visión planteada. *Este plan recoge 2 estrategias concretas para conseguir este objetivo.* Cada estrategia está centrada en alguno de los grupos de interés claves para el **OAR**.
 - **Estrategia E.1.1. Transformación Digital:** Aplicación de tecnología digital a los servicios y procesos del organismo para mejorar la eficiencia y el valor aportado a la ciudadanía y entidades delegantes. Automatización de la medición de la capacidad de los procesos.

- **Estrategia E.1.2. Implantación de la Administración Electrónica:** Incorporación de la TIC's en la gestión para ser más eficaces, eficientes y rápidos, así como simplificar las relaciones con la ciudadanía y entidades delegantes.
- ▶ **Objetivo 2: Transformación Organizativa y Funcional.** El OAR lo componen más de 200 personas, así mismo cuenta con más de 200 clientes, cuenta con más de 50 procesos y subprocesos de trabajo, y atiende cada año millones de necesidades de usuarios y usuarias. Este plan recoge 3 estrategias concretas para conseguir este objetivo. Cada estrategia está centrada en alguno de los grupos de interés claves para el OAR.
 - **Estrategia E.2.1. Mejora del Sistema de Gestión y Organización Interna:** Reducción de las barreras y cargas derivadas de la actividad burocrática del organismo, ya que existen trámites innecesarios, repetitivos o especialmente complejos que pueden suprimirse, reducirse o simplificarse. Por otro lado, el organismo cuenta con multitud de delegaciones que deben ser ordenadas, revisadas y normalizadas para mejorar la gestión de las mismas. Por último, revisión y mejora de los procesos actuales para que sean más eficientes, y redacción de nuevos procesos identificados como necesarios.
 - **Estrategia E.2.2. Medición, Control y Mejora de Resultados:** Revisión y mejora de los sistemas de medición y control establecidos en el organismo para que sean más eficaces y faciliten información cada vez más específica sobre la estrategia, procesos, etc., en su avance por el logro de la excelencia en su gestión. Adaptación al nuevo modelo EFQM.
 - **Estrategia E.2.3. Planificación de las Personas:** Mejora del sistema de productividad existente y establecimiento de un plan de carrera profesional con el objetivo de contar cada vez más con equipos de profesionales motivados y comprometidos con el organismo y sus grupos de interés. Por otro lado, fomento de la aplicación por parte de los líderes del *liderazgo participativo o democrático* que les permita tomar decisiones teniendo en cuenta las aportaciones de su personal, así como establecimiento de un plan a largo plazo de sustitución de los puestos vacantes por jubilaciones, con el fin de asegurar el desempeño efectivo continuo del organismo. Por último, establecimiento de una regulación del teletrabajo, así como mejora de la aplicación utilizada.
- > **Eje 2: Transparencia:** Una organización transparente, que comunica y comparte todas sus acciones, información y resultados a la totalidad de grupos de interés de forma clara y entendible, que aprende de ellos y se gana su confianza.

¿Por qué debe comunicar y ser transparente? ¿Por qué debe compartir el conocimiento? Para conseguir **1 gran objetivo**:

- ▶ **Objetivo 3: Mejora de la Comunicación y Gestión del Conocimiento.** El organismo debe comunicar toda la información de la que dispone para que la sociedad pueda formar una opinión más objetiva sobre las funciones públicas, y poder así incrementar la cercanía dándole la posibilidad de tener un papel más participativo en la toma de decisiones. Además, la gestión del conocimiento se hace necesaria para mejorar la capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad del organismo. *Este plan recoge 3 estrategias concretas para conseguir este objetivo.* Cada estrategia está centrada en alguno de los grupos de interés claves para el **OAR**.
 - **Estrategia E.3.1. Mejora de la Formación y Gestión del Conocimiento:** Mejora de la formación a través de nuevas modalidades de formación y aprendizaje activo, así como establecimiento de un programa de desarrollo y captación de talento.
 - **Estrategia E.3.2. Transparencia y Acceso a la Información:** Establecimiento de planes de comunicación interna y externa que permitan al organismo comunicar de forma transparente actuaciones, servicios, resultados, iniciativas, etc., a la totalidad de grupos de interés.
 - **Estrategia E.3.3. Impulso de la RSC:** La RSC forma parte de la estrategia del organismo, y está totalmente integrada en las actuaciones que lleva a cabo, por lo que debe continuar con su política de fomento y difusión de la misma a los grupos de interés y con la ejecución de su plan en dicha materia y comunicación de resultados.
- > **Eje 3: Colaboración/Participación:** Una organización participativa y colaborativa que le permita ejercer su actividad de forma excelente compartiendo recursos con otras organizaciones.

¿Por qué debe colaborar? Para conseguir **1 gran objetivo**:

- **Objetivo 4: Mejora de la Gestión de Alianzas e Impulso de la Interoperabilidad.** El organismo debe aliarse con otras organizaciones para aprovechar los recursos y ser cada vez más eficiente en la prestación de sus servicios. *Este plan recoge 2 estrategias concretas para conseguir este objetivo.* Cada estrategia está centrada en alguno de los grupos de interés claves para el **OAR**.
- **Estrategia E.4.1. Refuerzo de la Gestión de Alianzas:** El establecimiento de alianzas con otras entidades permite al organismo prestar los servicios de una manera más eficiente, por lo que la revisión y seguimiento de las mismas es clave para garantizar una colaboración fluida y eficaz que permita alcanzar el beneficio mutuo. Llevar a cabo intercambio de información y datos con otras organizaciones con el objetivo de poder mejorar los servicios prestados a entidades delegantes
 - **Estrategia E.4.2. Fomento de la Interoperabilidad:** La interoperabilidad es la capacidad de los sistemas de información y de los procedimientos, de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento. En este sentido el organismo se plantea la necesidad de garantizar una interoperabilidad efectiva que redunde en el beneficio de la ciudadanía.

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS		
A. INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD	O.E.1 IMPULSO DE LA DIGITALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	E.1.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL    	E.1.2. IMPLANTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA    	
	O.E.2 TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	E.2.1. MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA 	E.2.2. MEDICIÓN, CONTROL Y MEJORA DE RESULTADOS 	E.2.3. PLANIFICACIÓN DE LAS PERSONAS   
B. TRANSPARENCIA	O.E.3. MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	E.3.1. MEJORA DE LA FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO 	E.3.2. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN 	E.3.3. IMPULSO DE LA RSC 
C. COLABORACIÓN/ PARTICIPACIÓN	O.E.4. MEJORA DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS E IMPULSO DE LA INTEROPERABILIDAD	E.4.1. REFUERZO DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS  	E.4.2. FOMENTO DE LA INTEROPERABILIDAD  	

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
A. INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD	O.E.1 IMPULSO DE LA DIGITALIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	E.1.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL (5)    	1. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE NUEVOS CANALES DE ATENCIÓN TELEMÁTICA (APLICACIÓN MOVIL, CHATBOT, Terminal de Autogestión, sistemas de mensajería instantánea y videoconferencias)		2. DESARROLLO DE APLICATIVO DE GESTIÓN DE PERSONAS (Módulo productividad y teletrabajo)		3. DESARROLLO DEL APLICATIVO INTEGRAL: <i>(Aplicación parcial de ingresos, aplicación operaciones sobre bolsas de recibos, Certific@, Geotributos, Rec. ejecutiva, OIKOS, Editor Recibos, Tasa PIC, VVPP, Devoluciones, Gestión cobro:ventanilla y domiciliaciones, etc.)</i> 4. MEJORA DE LA APLICACIÓN ST@R <i>(Desarrollo del módulo automatización de procesos)</i> 5. DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE ACTUALIZACIÓN Y CONSULTA DE LOS RECURSOS DOCUMENTALES JURÍDICOS	

A. INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD		E.1.2. IMPLANTACIÓN DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA (7) 	1. CREACIÓN DE SEDE ELECTRÓNICA OAR CARPETA CIUDADANA	2. CREACIÓN DE SEDE ELECTRÓNICA OAR CARPETA EEDD		3. CREACIÓN DE SEDE ELECTRÓNICA OAR CARPETA COLABORADORES	4. NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS (<i>Aplicación OARNOTIFICA</i>) 5. AUTOMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS (<i>incorporación COEX</i>) 6. CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RESPONSABILIDAD DE LA ACCESIBILIDAD (URA)	
	O.E.2 TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	E.2.1. MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA (10) 	1. SIMPLIFICACIÓN DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS 2. REVISIÓN DE FORMULARIOS	3. DEPURACIÓN Y HOMOGENEIZACIÓN DE LOS TRIBUTOS DELEGADOS 4. REVISIÓN DE LOS MODELOS TIPO DE ORDENANZAS FISCALES 5. ELABORACIÓN DEL NUEVO CONVENIO TIPO DE DELEGACIÓN DE COMPETENCIAS			6. REVISIÓN E INTEGRACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y DEFINICIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA 7. REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN CIUDADANA (<i>Revisión de los canales de atención; Oficina de Asistencia en Materia de Registro</i>)	

							8. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE EE.DD (Protocolo interacción Oficinas Comarcales y Aytos.) 9. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (Carta de Derechos Digitales y Protección de Datos) 10. UNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO (<i>Planific@, Domiciliaciones, Plan 4, Aplazamientos/Fraccionamientos</i>) 11. MEJORA DE LA GESTIÓN DOCUMENTAL	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

	E.2.2. MEDICIÓN, CONTROL Y MEJORA DE RESULTADOS (5) 					1. AUDITORÍA DE PROCESOS 2. REVISIÓN DE FÓRMULAS DE INDICADORES PROCESOS CLAVE 3. DESARROLLO DE TABLERO DE MANDO 4. PLANIFICACIÓN DE GESTIÓN DE RIESGOS <i>(Definición de escenarios futuros)</i> 5. ADAPTACIÓN AL NUEVO MODELO EFQM 2020	
	E.2.3. PLANIFICACIÓN DE LAS PERSONAS (5)   			1. ESTABLECIMIENTO Y MEJORA DE RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL <i>(Revisión productividad)</i> 2. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL <i>(OEP y Carrera Administrativa)</i>			

					3. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE RELEVO GENERACIONAL 4. POTENCIACIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO (Refuerzo de Atención de EEDD por Jefes de Oficinas) 5. REGULACIÓN DEL TELETRABAJO			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
B. TRANSPARENCIA	O.E.3. MEJORA DE LA COMUNICACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	E.3.1. MEJORA DE LA FORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (3) 		1. CREACIÓN DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN EXTERNA PARA EE.DD	2. TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN (<i>Aprendizaje Activo Y Plan Formación</i>) 3. DISEÑO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO Y CAPTACIÓN DE TALENTO			
		E.3.2. TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN (4) 			1. DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA			2. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA (<i>Redes Sociales; Portal Web Oar</i>) 3. GESTIÓN DE LA TRANSPARENCIA 4. REVISIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS

		E.3.3. IMPULSO DE LA RSC (3) 						1. EJECUCIÓN DEL PLAN DIRECTOR DE RSC 2019-2021 2. ELABORACIÓN DE UN NUEVO PLAN DIRECTOR DE RSC 2022-2024 3. ELABORACIÓN DE MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD CON ESTÁNDARES GRI-OPCIÓN ESENCIAL
--	--	--	--	--	--	--	--	---

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
C. COLABORACIÓN/ PARTICIPACIÓN	O.E.4. MEJORA DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS E IMPULSO DE LA INTEROPERABILIDAD	E.4.1. REFUERZO DE LA GESTIÓN DE ALIANZAS (3)  		1. MANTENIMIENTO CONJUNTO CON EEDD DE LAS BASES DE DATOS DE CONTRIBUYENTES, OBJETOS TRIBUTARIOS Y CALLEJEROS		2. ESTABLECIMIENTO DE SISTEMÁTICA DE SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE CONVENIOS 3. BÚSQUEDA DE NUEVAS ALIANZAS		
		E.4.2. FOMENTO DE LA INTEROPERABILIDAD (2)  				1. ANÁLISIS Y ADHESIÓN A SISTEMAS DE INTEROPERACIÓN CON OTRAS AA.PP. 2. COLABORACIÓN CON LA DIPUTACIÓN DE BADAJOZ EN LA IMPLANTACIÓN DEL OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO		

FICHA ESTRATÉGICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	NECESIDAD (VINCULACIÓN DAFO):	DEBILIDAD (D)	
		AMENAZA (A)	
		FORTALEZA (F)	
		OPORTUNIDAD (O)	
ESTRATEGIA:			PERIODO DE IMPLANTACIÓN (AÑOS):
PROCESO/S VINCULADO/S:		SERVICIO RESPONSABLE:	
GRUPO DE INTERÉS RECEPTOR:		CRITERIO EFQM:	
CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE ODS:			
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR ASOCIADO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	AÑO DE CONSECUCIÓN
ACCIÓN 1:			
Responsable:	Plazo (Inicio y fin):		Inversión estimada (€):
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR ASOCIADO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	AÑO DE CONSECUCIÓN



ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La planificación de **escenarios** es utilizada para determinar las posibles futuras situaciones en que se encontrará el **OAR** y los cambios que puede experimentar. Partiendo de un conjunto de factores que a continuación se indican, los escenarios describen lo que podría suceder en el futuro. Dado que el futuro no es muy predecible, los escenarios aportan diversas opciones centradas en ciertas condiciones a partir de las cuales pueden tomarse decisiones.

Se plantean **3 posibles escenarios**: **positivo, neutral y negativo**, así como una serie de variables externas e internas que informarán en qué escenario se encuentra el organismo.

Con carácter general, dichos escenarios tendrán un **impacto directo sobre los municipios**, que conllevará a determinar una estrategia de trabajo por parte del organismo con respecto a las entidades delegantes dirigida a "*mitigar*" el impacto causado, y otra de carácter interno respecto a acciones que deban implementar que supondrán una revisión de la estrategia planteada en el presente Plan Estratégico.