OAR

PLAN ESTRATÉGICO

2024/2026

NUESTRO PLAN. TU PLAN.

PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026

RESUMEN EJECUTIVO

OAR
DIPUTACIÓN DE BADAJOZ

ÍNDICE

01 METODOLOGÍA 5

02 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO GENERAL 7

03 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO 9

04 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL OAR 11

05 ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS 13

06 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS 15

07 PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES 27

08 DISEÑO ESTRATÉGICO 29

PRESENTACIÓN

Nuestro plan, tú plan ....

El Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Badajoz (OAR) ha trazado su camino estratégico para los próximos años con el firme propósito de adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución. Este plan estratégico surge como resultado de un exhaustivo análisis de la trayectoria, los retos superados, aquellos que no se han podido alcanzar y los nuevos horizontes que se vislumbran.

El OAR ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico y social de la provincia de Badajoz. Desde su creación, ha sido un pilar clave en la gestión tributaria y en la garantía de los servicios públicos para la ciudadanía. En el transcurso de los últimos años, el organismo ha enfrentado diversos desafíos, desde reformas normativas hasta la digitalización acelerada en respuesta a la pandemia de COVID-19.

Los planes estratégicos anteriores han sentado las bases para el crecimiento y la adaptación del OAR. Desde el Plan Estratégico 2016-2020, se ha trabajado en la modernización de los procesos, la mejora de la eficiencia operativa y la promoción de una cultura organizacional orientada a la excelencia y la transparencia. Asimismo, el Plan Estratégico 2021-2023 ha abordado los retos derivados de la crisis sanitaria y económica, destacando la necesidad imperante de transformación digital y el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

El OAR se encuentra ante un nuevo panorama, caracterizado por la necesidad de consolidar los avances realizados y de impulsar nuevas iniciativas que permitan seguir avanzando hacia la excelencia en su gestión. En este contexto, el organismo se enfrenta a varios retos:

Transformación Digital: Es fundamental adoptar nuevas tecnologías y herramientas que permitan simplificar y automatizar los procesos de trabajo, garantizando una gestión eficiente y ágil de los recursos.

Eficiencia Operativa y Organizativa: Optimizar los procesos internos y fortalecer el desarrollo del talento humano son aspectos clave para asegurar la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios.

Compromiso con la Sostenibilidad: El OAR se compromete a contribuir activamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando cada estrategia con los ODS correspondientes y promoviendo prácticas responsables y sostenibles en todas sus acciones.

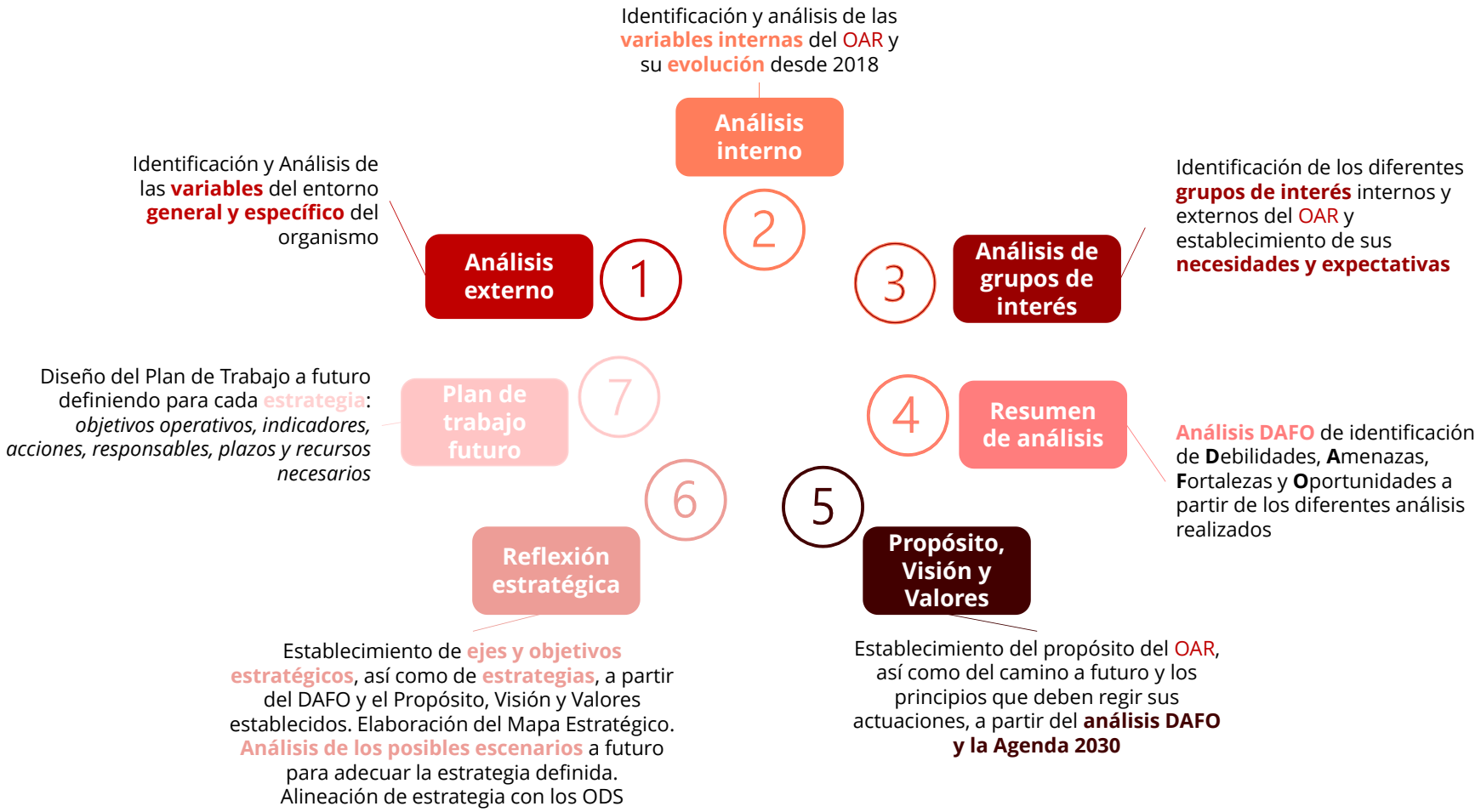
El Plan Estratégico 2024-2026 del OAR surge como respuesta a estos desafíos, estableciendo una hoja de ruta clara y ambiciosa para los próximos años. Con una visión centrada en la innovación, la flexibilidad y la excelencia, el objetivo principal es consolidar la transformación digital del organismo y mejorar su eficiencia operativa y organizativa.

Un plan para avanzar con determinación y visión...

El OAR se encuentra en un momento crucial de su evolución, donde la adaptación al cambio y la búsqueda constante de la mejora son imperativos. Con el nuevo Plan Estratégico 2024-2026, el organismo se posiciona como un referente en la gestión tributaria y la prestación de servicios públicos, comprometido con la ciudadanía, las entidades delegantes y el desarrollo sostenible de la provincia de Badajoz.
Afrontamos el futuro con determinación y confianza, listos para superar los desafíos gracias al excelente equipo de personas que conformamos el OAR.

01 METODOLOGÍA

La **metodología** seguida para la definición del **Plan Estratégico 2024-2026** del OAR ha sido la siguiente:



02 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL ENTORNO GENERAL

Se han analizado las **variables** que afectan al OAR y al cumplimiento de los ODS bajo los entornos económicos, sociodemográficos, tecnológicos y legales.

DEMOGRAFÍA

- Población
- Indicadores demográficos
- Proyecciones

ECONOMÍA

- Variables económicas
- Proyecciones

CULTURA Y SOCIEDAD

- Hogares
- Condiciones de vida
- Educación
- Proyecciones

TECNOLOGÍA

- Digitalización
- Administración electrónica
- Uso de servicios digitales
- Equipamiento TIC

LEGISLACIÓN

- Novedades legislativas
- Planes y programas

03 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El OAR ha realizado un **análisis comparativo** respecto a Organismos/Servicios de Recaudación a nivel nacional de características similares de los siguientes aspectos:

1. **Sede Electrónica** propia y relación de **trámites electrónicos**
2. **Aplicación móvil APP**
3. **Inteligencia Artificial** (IA) (asistentes virtuales), **Blockchain** y/o **Big Data**.
4. **Otros aspectos innovadores**

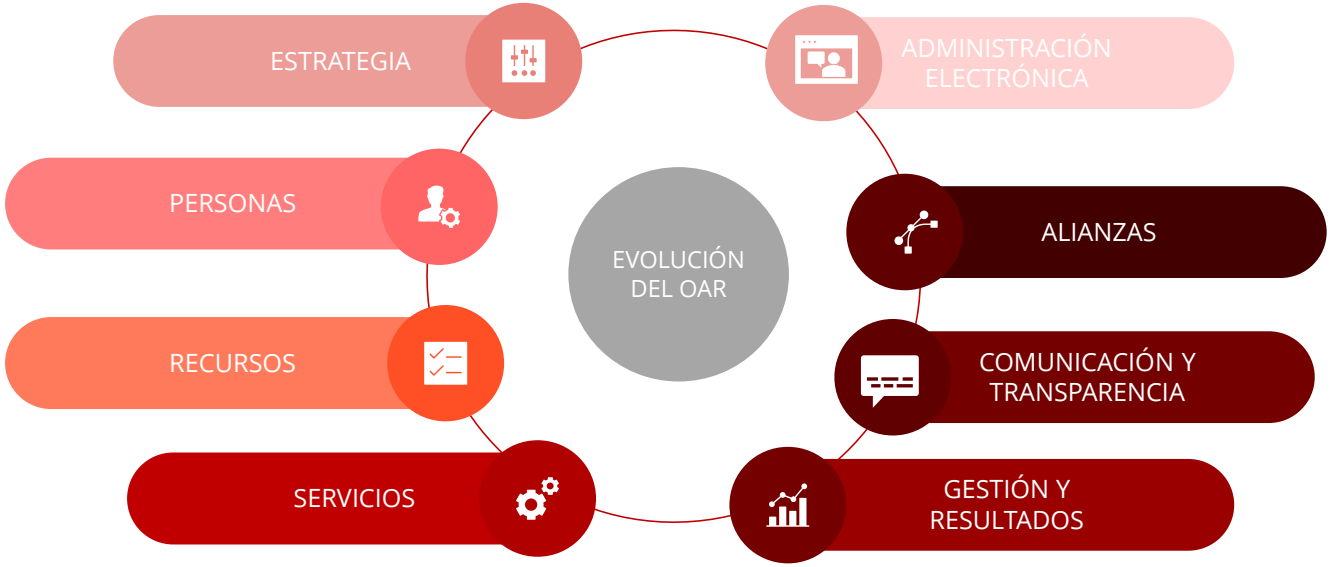
Además, ha llevado a cabo una búsqueda de **buenas prácticas** consideradas innovadoras de otras administraciones públicas relativas a diferentes áreas temáticas.

04 ANÁLISIS Y EVOLUCIÓN DEL OAR

Conocer la **evolución** del OAR, aporta la perspectiva necesaria para la mejorar la adaptabilidad y lograr el éxito de la organización. Por ello, se han analizado de forma detallada distintos elementos organizados por los diferentes ámbitos que configuran el organismo.

Ámbitos de análisis y evolución del OAR

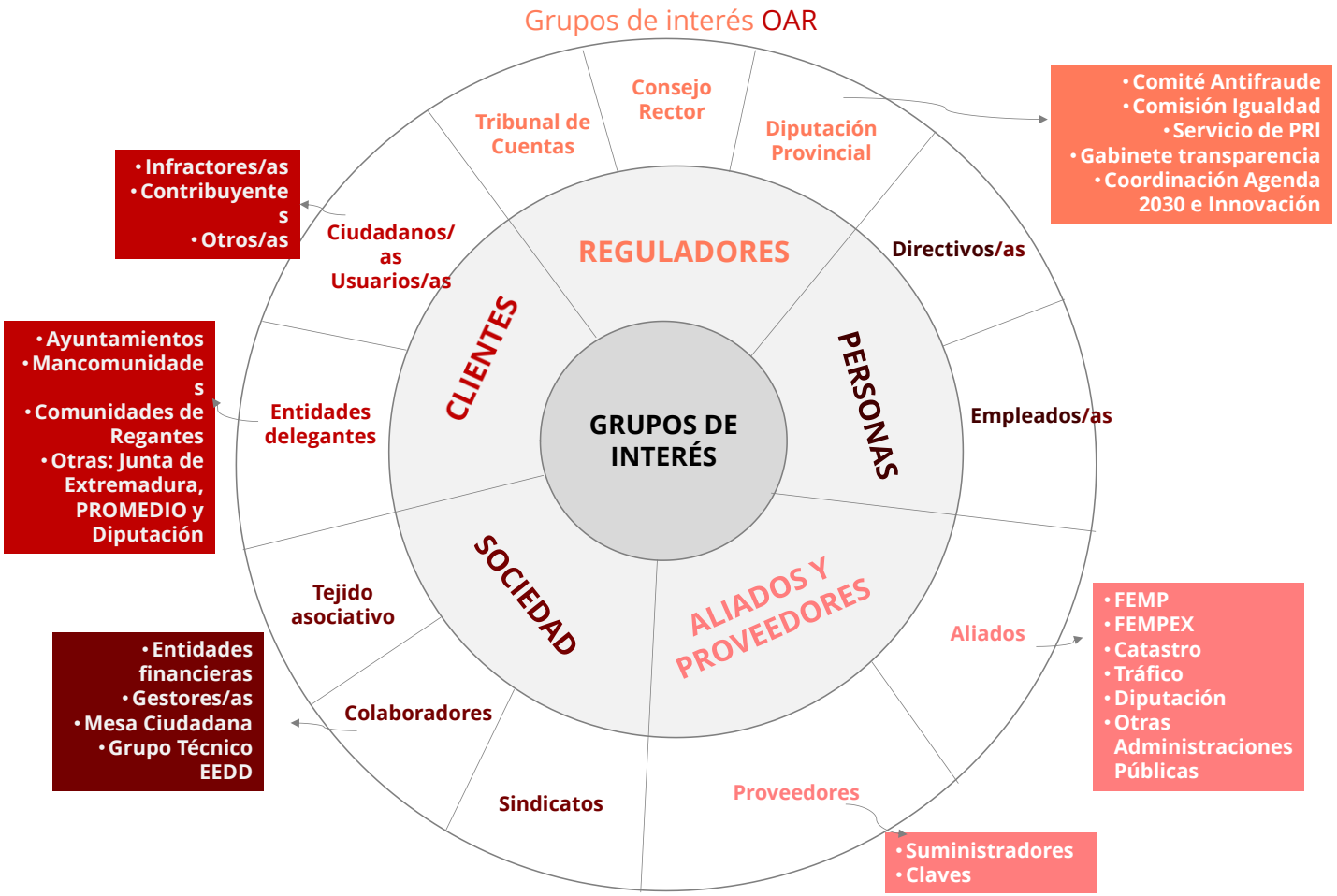
2018-2023



Fuente: Elaboración propia

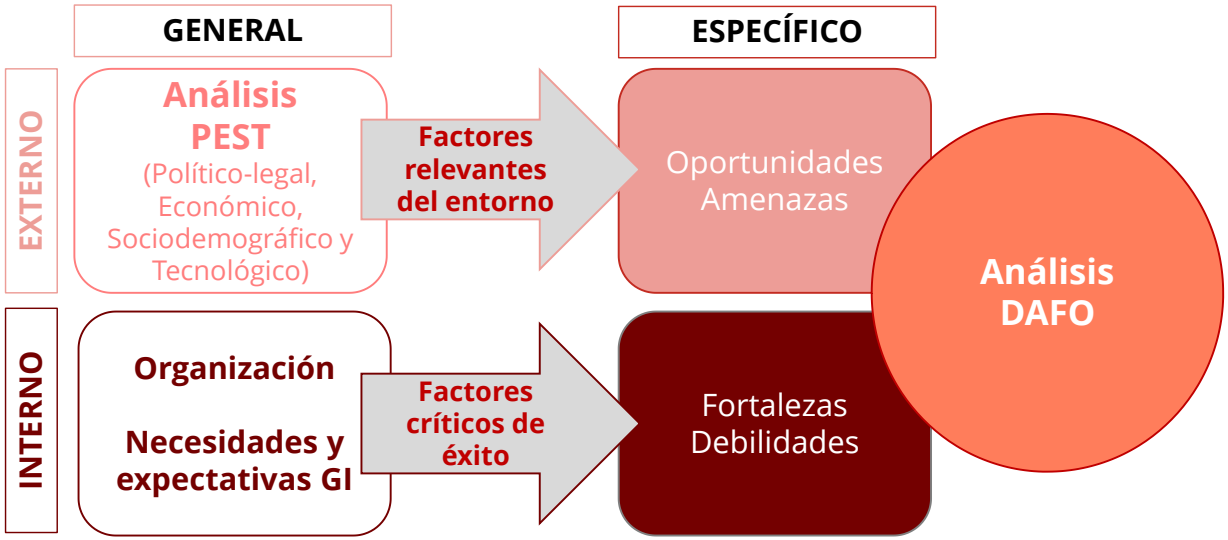
05 ANÁLISIS DE GRUPOS DE INTERÉS

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 y que han sido analizados son los siguientes:



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 han obtenido 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. Cambio de equipo directivo que necesita de un periodo de adaptación y comprensión de la cultura del OAR y herramientas de gestión utilizadas 3. Falta de planificación para el relevo generacional 4. Necesidad de desarrollo de un plan de carreras del personal 5. Disminución del nivel de satisfacción del personal con el incentivo de productividad y la comunicación interna 6. Inexistencia de sistemas de reconocimiento del personal por participación en grupos de mejora 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. Dificultad de incorporación de nuevos perfiles técnicos por las limitaciones existentes en el proceso selectivo actual 10. 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. Reducción del absentismo global 4. Alta participación del personal en la formación 5. Nivel de satisfacción alto del personal 6. Oferta formativa amplia y adaptada a las necesidades de la organización 7. Promoción interna y estabilización 8. Alto grado de consecución por el personal de los objetivos del incentivo de productividad 9. Incremento anual del presupuesto destinado al incentivo de productividad 10. Las personas de la organización se sienten integradas en ella 11. Personal altamente cualificado y con gran experiencia 12. Multitud de canales de comunicación interna 13. Implantación de políticas de igualdad y conciliación

ÁMBITOS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	11. Escasa o nula gestión del conocimiento 12. Reuniones internas de personal con la Dirección se han visto reducidas	14. Trabajo en equipo 15. Alta grado de compromiso de la mayoría del personal en la mejora de la organización
ESTRATEGIA (E)	**D.E.** 1. Existencia de objetivos operativos no alcanzados y acciones no implantadas 2. El sistema de obtención de la información sobre el seguimiento de la estrategia no es ágil y no se dispone a tiempo real. Falta de compromiso firme de las personas responsables en esta materia 3. Metodología poco ágil de recogida de comparaciones con otras organizaciones. Dificultad para encontrar referencias 4. Escasa identificación y gestión de riesgos y de revisión de los escenarios estratégicos 5. Falta de presupuestación de los proyectos estratégicos 6. Escasa concretización de la cultura: identificación de comportamientos, ejemplos prácticos, etc., que garanticen una adecuada integración de la cultura	**F.E.** 1. Comisión de Control y Seguimiento de la estrategia para vigilar la consecución de objetivos e indicadores 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 el P, V y VV 6. Herramientas de gestión utilizadas en el OAR que facilitan la implantación de la estrategia
GESTIÓN Y RESULTADOS (G)	**D.G.** 1. Elevado número de procesos que dificultan su	**F.G.** 1. Sostenibilidad económica-financiera

ÁMBITOS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	implantación 2. Escasa revisión de los procesos 3. Necesidad de coordinación entre procesos y simplificación de los mismos y vinculación con la gestión del organismo 4. Escaso análisis de la relación causa-efecto de los resultados 5. Elevado número de indicadores de procesos que dificultan su análisis, reporte y toma de decisiones 6. Errores en la medición de algunos datos que restan fiabilidad en algunas ocasiones a los mismos 7. Disminución del porcentaje de autofinanciación 8. Incremento significativo de los costes 9. Desconocimiento del coste de los servicios prestados del OAR que puede derivar en una tasa de premio de cobranza no ajustada al valor real de la prestación de los servicios	2. Gestión transparente de los resultados 3. Toma de decisiones objetivas basadas en el análisis y medición constante de resultados 4. Tendencia positiva y/o sostenida de los resultados en general
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	**F.R.** 1. Instalaciones modernas y accesibles 2. Multitud de aplicativos para la prestación de servicios y mejoras realizadas 3. Alto nivel de satisfacción con la resolución de

ÁMBITOS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	4. Escasa formación técnica del personal en las nuevas tendencias digitales (IA, Blockchain, etc.,) 5. Condiciones de climatización y de ruido inadecuadas en SSCC 6. Las instalaciones a veces no garantizan una atención privada que proteja la intimidad del contribuyente 7. Inexistencia de un mantenimiento preventivo de los recursos 8. Disminución del nivel de satisfacción del personal en relación a la gestión de incidencias de oficinas e instalaciones. Incremento del número de incidencias y tiempos de respuesta 9. Falta de valoración de un plan de inversiones para atender a los retos en este ámbito a largo plazo	incidencias informáticas 4. Interoperabilidad con otras administraciones y proveedores (entidades financieras) 5. Presencia sólida en el territorio a través de las oficinas comarcales que permite aportar valor directo a las personas usuarias
ALIANZAS (A)	**D.A.** 1. Seguimiento de alianzas poco sistematizado e insuficiente 2. Nula información a la sociedad sobre los convenios establecidos 3. Sistema de identificación de potenciales alianzas deficiente. No existe una estrategia clara 4. Escaso aprovechamiento de algunas alianzas ya	**F.A.** 1. Multitud de alianzas para la prestación de servicios 2. Convenios con Comisiones de Seguimiento constituidas en la mayoría de ellos 3. Buena dinámica de trabajo con gran parte de los GI a partir de alianzas establecidas

ÁMBITOS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	establecidas	
SERVICIOS (S)	**D.S.** 1. Escasa participación ciudadana en el diseño de nuevos servicios, formas de prestación, etc., 2. Excesiva burocracia en los procedimientos administrativos 3. Desconocimiento de algunos servicios por parte de los clientes y personas usuarias 4. Seguimiento no actualizado de las mejoras llevadas a cabo en los servicios 5. Insuficiente identificación del valor aportado en la prestación de los servicios. Mapa de Valor 6. Falta de adaptación en algunos casos del lenguaje técnico a las personas usuarias 7. Errores en el proceso de notificación actual	**F.S.** 1. Multitud de servicios prestados y canales de prestación 2. Orientación al cliente 3. Innovación constante en el diseño de nuevos servicios y mejora de los existentes 4. Alto nivel de satisfacción de los clientes con los servicios prestados y los profesionales del OAR
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. Insuficientes procedimientos automatizados 5. Escasa identificación de indicadores digitales 6. Nivel insuficiente de adaptabilidad a la	**F.AE.** 1. Alto compromiso de la Dirección con la Administración Electrónica 2. Plan de Capacitación Digital del OAR 3. Existencia de procedimientos administrativos escritos que facilitan la implantación 4. Posibilidad de realización de trámites de forma telemática 5. Dotación de presupuesto para seguir

ÁMBITOS	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	Administración Electrónica 7. Personal insuficiente para abordar los retos de digitalización y Administración Electrónica	avanzando en Administración Electrónico
COMUNICACIÓN EXTERNA (C)	**D.C.** 1. Inexistencia de objetivos cuantitativos y acciones concretas que permitan un adecuado seguimiento del Plan de Comunicación del OAR 2. Escasa gestión del conocimiento 3. Disminución de algunos datos referentes a visitas a la página web	**F.C.** 1. Multitud de canales de comunicación externa 2. Existencia de un Plan de Comunicación del OAR y persona responsable de su implantación 3. Mejora en el alcance de la comunicación con incremento anual del número de usuarios/as de los canales 4. Identidad corporativa 5. Plan Social Media 6. Materiales de comunicación existentes (vídeo tutoriales, folletos, etc.,)
TRANSPARENCIA (T)	**D.T.** 1. Inexistencia de publicación de algunos datos e información requerida en esta materia	**F.T.** 1. Alto grado de cumplimiento de indicadores de transparencia 2. Apartado en la página web de *Transparencia* 3. Valor del OAR

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 rural mayoritaria 5. Población envejecida 6. Elevada tasa de dependencia 7. 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 2. Elevada deuda pública 3. Alta tasa de mora 4. Predominan las empresas de tamaño reducido, muy atomizadas en el territorio y productoras de bienes y servicios de bajo valor añadido 5. La insuficiente capacidad tecnológica, de innovación y la deficiente cooperación empresarial dificultan la competitividad 6. Mercado poco atractivo para inversiones 7. Reducción del número de matriculaciones de	**O.E.** 1. Se espera una recuperación a corto plazo, con creación de nuevos puestos de trabajo 2. Contribución a los ODS a través de la estrategia y los presupuestos 3. Aporte de metodologías de mejora de eficiencia y planificación presupuestaria en la administración local 4. 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)
	vehículos	
A NIVEL SOCIOCULTURAL (S)	**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. Renta media por hogar más baja. 3. La tasa de abandono escolar sigue siendo elevada, a pesar de estar por debajo de 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	**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 NIVEL TECNOLÓGICO (T)	**A.T.** 1. Porcentaje elevado de personas se encuentra con algún problema a la hora de utilizar alguna web o App de la AA.PP., ya sea por problemas técnicos o dificultad en el uso	**O.T.** 1. Aceleración del proceso de digitalización 2. Alto nivel de digitalización de España con respecto al resto de países de la UE 3. Posibilidades de incorporación de nuevas

ENTORNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
	2. Elevado porcentaje de la población española y de la provincia carece todavía de competencias digitales básicas 3. La disponibilidad de internet en los hogares de ámbito rural es menor que aquellos ubicados en áreas urbanas 4. A medida que disminuye el tamaño municipal también disminuye el porcentaje de hogares que dispone de ordenadores y teléfono fijo 5. Uso de internet en la región inferior a la media nacional. Las personas mayores (más de 75 años) utilizan poco internet 6. Aumento del nivel de amenazas de ciberseguridad 7. Dependencia de la interoperabilidad de las plataformas de otras AA.PP	herramientas tecnológicas utilizadas en otras Administraciones 4. Apuesta a nivel europeo y nacional por la digitalización 5. Las Diputaciones Provinciales ofrecen en su mayoría un nivel muy alto o alto de trámites online 6. Refuerzo de las competencias digitales del personal y la ciudadanía, así como en materia de ciberseguridad 7. Datos abiertos 8. Inteligencia artificial 9. Administración electrónica 10. Alta participación de los usuarios de internet españoles en la Administración Electrónica 11. El pago de impuestos de forma digital cada vez es más frecuente en poblaciones de 5.000 a 30.000 habitantes tanto en ciudadanos como empresas 12. Sociedad receptiva a la mejora de la calidad de los servicios públicos y uso de tecnologías
A NIVEL LEGISLATIVO (L)	**A.L.** 1. Entorno legislativo exigente 2. Capacidad de decisión limitada por ser	**O.L.** 1. Existencia de Fondos Europeos 2. Aumento de la financiación a las entidades

ENTORNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
	administración pública y por el entorno legislativo 3. Pérdida de masa crítica en el ámbito municipal ya sea por menor financiación estatal o por necesidad de concentración de Ayuntamientos derivada de la escasa población y necesidad de logro de economías de escala	locales 3. Ayudas para la modernización y actualización del padrón municipal 4. Entorno legislativo favorable para el impulso de la Administración Electrónica 5. 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.,

07 PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES

PROPÓSITO

COMPROMETIDOS CON LA CIUDADANÍA Y LAS ENTIDADES PÚBLICAS
Garantizar la financiación y sostenimiento de los servicios públicos de la provincia de Badajoz a través de una justa y eficiente recaudación de los recursos de los Ayuntamientos y otras Entidades delegantes por un grupo de profesionales altamente cualificados.

VISIÓN

SER UNA ADMINISTRACIÓN DIGITAL, PROACTIVA, SOSTENIBLE Y EXCELENTE
Ser un referente a nivel nacional en la recaudación de recursos públicos mediante el avance en la digitalización de nuestras actuaciones y la anticipación a las necesidades de los grupos de interés, promoviendo la conciencia fiscal y contribuyendo al desarrollo sostenible de la provincia.

VALORES

TRANSPARENCIA en nuestras actuaciones y resultados.

INNOVACIÓN en la prestación de nuestros servicios.

PARTICIPACIÓN de los grupos de interés en la mejora del organismo.

RESPETO Y EMPATÍA, entendiendo y valorando a todas las personas por igual.

FLEXIBILIDAD a través de una adaptación rápida y eficiente a los cambios.

08 DISEÑO ESTRATÉGICO

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 y se indica con una ★ los **impulsores**:

★ 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 garantizar la sostenibilidad del organismo

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 **2** ejes estratégicos concretos alineados con los **Valores** del organismo, así como **3** objetivos estratégicos y **7** estrategias alineadas con el **Propósito** y **Visión**.

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (O.E.)	ESTRATEGIAS (E)
1.INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD	1. Transformación digital del OAR	2
	2. Eficiencia operativa y organizativa del OAR	2
2.PARTICIPACIÓN Y TRANSPARENCIA	3. Mejora de la relación y experiencia de nuestros clientes	3

Eje 1: Innovación y Flexibilidad

Una organización que se adapta a los cambios, que desarrolla sus actividades de modo flexible y eficiente, que al mismo tiempo sabe dónde quiere estar en un futuro y qué debe hacer, cómo debe optimizar sus recursos y se debe transformar.

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

Objetivo 1: Transformación digital del OAR. Incorporar herramientas que permitan automatizar y simplificar el gran volumen de trabajo. Este objetivo recoge **2 estrategias** concretas:

- **Estrategia E.1.1. Adoptar un nuevo modelo tecnológico eficiente:** Evaluar los diferentes modelos tecnológicos existentes para decidir cuál es el más adecuado para el OAR, y poder así continuar con el avance en la 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.

- **Estrategia E.1.2. Implantar la Administración Electrónica**: Incorporar las 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: Eficiencia operativa y organizativa del OAR. El OAR lo integran más de 200 personas y cuenta con más de 50 procesos de trabajo, así mismo atiende a más de 200 clientes y multitud de necesidades de usuarios y usuarias. Por lo tanto, gestionar el talento y optimizar el funcionamiento son claves para lograr la eficiencia. Este objetivo recoge **2 estrategias** concretas:

- **Estrategia E.2.1. Fortalecer el desarrollo organizacional y el talento humano**: Mejorar el sistema de productividad existente y establecer un plan de carrera profesional basado en competencias y nuevos sistemas de reconocimiento, 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, fomentar el desarrollo de liderazgo compartido, así como establecer 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, actualizar la normativa de funcionamiento del OAR para adaptarla al nuevo entorno.

- **Estrategia E.2.2. Optimizar los procesos:** Reducir 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. También se debe afrontar la redacción de nuevos procesos identificados como necesarios. Esto conlleva, además, revisar y mejorar 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. Se debe avanzar en la identificación y gestión de los riesgos.

Eje 2: Participación y 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 a través de una excelente relación.

¿Por qué el OAR debe garantizar una excelente relación con la ciudadanía y entidades delegantes? ¿Por qué debe comunicar y ser transparente? Para conseguir 1 gran objetivo:

Objetivo 3: Mejora de la relación y experiencia de nuestros Clientes. Mejorar y adaptar los servicios a las diferentes necesidades de la ciudadanía y entidades delegantes, para garantizar así una buena experiencia en la relación con el OAR. Además, debe comunicar toda la información de la que dispone para que la sociedad pueda formar una opinión más objetiva sobre sus actuaciones, y poder así incrementar la cercanía dándole la posibilidad de tener un papel más participativo en la toma de decisiones. Este objetivo recoge **3 estrategias** concretas:

- **Estrategia E.3.1. Mejorar la experiencia de la ciudadanía:** Mejorar de forma integral la atención a la ciudadanía a través de la mejora de los canales de atención y la adaptación de los servicios, y medir su experiencia.

- **Estrategia E.3.2. Mejorar la experiencia de las entidades delegantes:** Mejorar de forma integral la atención a las entidades delegantes a través de la mejora de los canales de atención y la adaptación de los servicios, y medir su experiencia.

- **Estrategia E.3.3. Mejorar la transparencia y comunicación:** Implantar y realizar seguimiento de los 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. Actualizar la página web del OAR.

A continuación, se presenta el mapa estratégico:

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
1. INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD	**O.E.1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL OAR**	**E.1.1. ADOPTAR UN NUEVO MODELO TECNOLÓGICO EFICIENTE** *Meta 9.c* *16.6*					**A.1.1.1. Evaluar los diferentes modelos tecnológicos y decidir el modelo a aplicar en el OAR** **A.1.1.2. Implantar un único aplicativo de gestión integral** **A.1.1.3. Implementar asistentes IA**	

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
		E.1.2. IMPLANTAR LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA *Meta 9.c* *Meta 16.6* *Meta 17.17*	**A.1.2.1. Detallar los procedimientos administrativos de los trámites electrónicos ya incluidos en la Sede Electrónica del OAR referentes a ciudadanos/as y empresas** **A.1.2.2. Implantar la Sede Electrónica del OAR con los trámites electrónicos incluidos actualmente** **A.1.2.3. Incorporar nuevos trámites electrónicos en INTEGRA** **A.1.2.4. Formar al personal para poder asesorar y asistir al ciudadano en la realización de trámites electrónicos a través de OAMR**			**A.1.2.6. Mejorar la interoperabilidad**	**A.1.2.5. Analizar y convertir los expedientes incluidos en INTEGRA en expedientes administrativos electrónicos**	

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
	O.E.2. EFICIENCIA OPERATIVA Y ORGANIZATIVA DEL OAR	E.2.1. FORTALECER EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EL TALENTO HUMANO *Meta 4.3* *Meta 5.5* *a 8.8* *Meta 10.3* *Meta 16.6*			A.2.1.2. Mejorar el sistema de productividad. Incorporar reconocimientos por participación en actividades de mejora A.2.1.3. Redefinir las competencias y habilidades del líder, formar y capacitar a las personas en liderazgo A.2.1.4. Diseñar el Plan de Relevo Generacional A.2.1.5. Revisar y mejorar las fichas de puestos. Gestión por competencias A.2.1.6. Analizar la estructura actual para identificar posibles mejoras		A.2.1.1. Actualizar la normativa interna del OAR (Estatutos, reglamento y ordenanzas)	
		E.2.2. OPTIMIZAR		A.2.2.3. Diseñar			A.2.2.1. Diseñar	

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
		LOS PROCESOS *Meta 16.6*		**la gestión de la base de datos de personas** **A.2.2.4. Diseñar la gestión de la base de datos de gestión del territorio**			**la metodología de "cómo revisar, simplificar y mejorar un proceso"** **A.2.2.2. Revisar y optimizar los procesos operativos del OAR**	
2. PARTICIPACIÓN Y TRANSPARENCIA	**O.E.3. MEJORA DE LA RELACIÓN Y EXPERIENCIA DE NUESTROS CLIENTES**	**E.3.1. MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LA CIUDADANÍA** *Meta 16.6*	**A.3.1.1. Segmentar los contribuyentes para la adaptación de los servicios (Mapa de valor)** **A.3.1.2. Adquirir, configurar y poner en funcionamiento la plataforma omnicanal de atención al contribuyente** **A.3.1.3. Revisar y mejorar el sistema de cita**		**A.3.1.4. Formar al personal de atención sobre el uso de los servicios digitales del OAR**			

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
			previa A.3.1.5. Implantar una experiencia piloto de medición de experiencia de ciudadanía A.3.1.6. Implantar TPV en los Ayuntamientos					
		E.3.2. MEJORAR LA EXPERIENCIA DE LAS ENTIDADES DELEGANTES *Meta 16.6*		A.3.2.1. Definir el proceso de atención a las entidades delegantes A.3.2.3. Segmentar las entidades delegantes para la adaptación de los servicios (Mapa de valor) A.3.2.4. Implantar una experiencia			A.3.2.2. Desarrollar nuevos contenidos en la plataforma CTRL O A.3.2.5. Realizar estudio de costes de los servicios A.3.2.7. Revisar y actualizar el convenio de delegación de competencias	

EJES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES POR GRUPOS DE INTERÉS					
			CIUDADANÍA	ENTIDADES DELEGANTES	PERSONAS	ALIADOS	ORGANISMO	SOCIEDAD
				piloto de medición de experiencia de entidades delegantes A.3.2.6. Diseñar un proceso para la identificación y gestión de deudas tributarias asociadas a personas fallecidas			de Ayuntamientos	
		E.3.3. MEJORAR LA TRANSPARENCIA Y LA COMUNICACIÓN *Meta 16.6*						A.3.3.1. Revisar y planificar la implantación del Plan de Comunicación diseñado A.3.3.2. Actualizar el contenido, reprogramar y mejorar la página web

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Por último, el OAR ha llevado a cabo una **planificación de escenarios** para determinar las posibles futuras situaciones en que se encontrará el organismo en los próximos años y los cambios que puede experimentar.

*Partiendo de un conjunto de factores, 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.