

Criterio 1. Liderazgo y estilo de gestión

El liderazgo, es decir, el compromiso de los directivos, tanto políticos como técnicos, es un factor imprescindible para alcanzar la excelencia en la gestión.

Evidentemente, en este documento no se valora el ejercicio del liderazgo político, cuestión que compete a los ciudadanos de la Provincia. Sin embargo, debe resaltarse el compromiso de todos los dirigentes políticos con las líneas estratégicas definidas por REGTSA, tanto en el Plan de Trabajo 2000/2003, como en los Planes Estratégicos 2004/2007, 2008/2011, 2012/2015 y 2016/2019. Dichos planes, así como la mayoría de los proyectos han sido aprobados por unanimidad en el seno del Consejo de Administración del Organismo. En el nivel técnico el ejercicio del liderazgo compete al Coordinador General y al resto de integrantes del Comité de Calidad.

Para pilotar el viaje de la organización hasta convertirse en referente de otras, se creó en el año 2001 el **Comité de Calidad** inicialmente formado por Jefes de Área y Unidad, y constituido hoy en día por todos los propietarios de los procesos, personas a las que consideramos líderes (10 personas, es decir un 22,7 % de la organización).

1A.- LOS LÍDERES DESARROLLAN Y ESTABLECEN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

1, 3 y 4.- los líderes establecen la misión, visión y valores de la organización y promueven un comportamiento ético

E: En diciembre de 2001 el Comité de Calidad definió, con la participación del personal los valores y principios éticos del Organismo. Estos valores, junto con la Misión y Visión configuran el Marco cultural en el que se basa toda nuestra gestión (ver mapa estratégico, cuadro 1.a.1). ver <https://www.youtube.com/watch?v=5FeQvmd4Lks>

Entre los valores de REGTSA se encuentran la sostenibilidad y la transparencia, que implican un claro compromiso y comportamiento ético por parte de todos los integrantes de la organización. Su importancia se pone de manifiesto en el esquema de competencias directivas, entre las que figuran la transparencia y la integridad (ver cuadro 1.a.4) y en el código ético.



Cuadro 1.a.1. Comunicamos nuestro marco de referencia, tanto a los clientes, como a los empleados y demás grupos de interés (ver cuadro 1.a.2).

Cuadro 1.a.2. ACCIONES PARA CONSOLIDAR LA CULTURA DE REGTSA

MEDIOS	GRUPOS DE INTERÉS	FRECUENCIA
Publicaciones	Todos	Anual
Páginas Web	Todos	Permanente
E-mail	Empleados	Trimestral
Intranet	Empleados	Permanente
Reuniones	Empleados	Trimestral
Foro REGTSA	Cientes y asociados	Anual
Cursos calidad formación	Empleados	Según plan

D: El desarrollo de este enfoque se lleva a cabo en toda la organización, y en toda nuestra actividad especialmente en la definición y despliegue de nuestra estrategia, que se realiza por valores (ver subcriterio 2 c) y en el proceso de evaluación de líderes.

ERP: El proceso de elaboración, revisión y mejora del marco de referencia se lleva a cabo por el Comité de Calidad desde 2001. Para ello analizamos información relevante de todos los grupos de interés (ver subcriterio 2.a). Mediante la autoevaluación periódica revisamos y mejoramos este marco con la participación de los empleados de REGTSA (la participación en 2006 fue del 55%, en 2007 del 85 %, en 2012 y 2016 de más del 90 % de los empleados). En la actualidad estamos en pleno proceso de revisión.

2 y 8.- Los líderes analizan el entorno y evalúan los riesgos, escenarios y tendencias emergentes.

Los líderes impulsan un sistema de información que nos permite estar permanentemente vigilando lo que sucede de relevante en el entorno. En el subcriterio 2 a) se especifica la información que recabamos, el instrumento que utilizamos para obtenerla y el lugar en que la almacenamos. Por otra parte, en el subcriterio 2 b) se explican cuáles son los principales riesgos a los que nos enfrentamos y en el subcriterio 2 c) cuáles son los planes de contingencia establecidos para enfrentarlos. Todos estos sistemas están implantados y se renuevan y mejoran en cada ciclo estratégico.

5 y 7.- Los líderes impulsan la mejora escuchando e implicando a las personas.

E: Hemos diseñado mecanismos para escuchar, comprender y apoyar a las personas de la organización a hacer realidad sus planes y objetivos. En el cuadro 1.a.5 se explica como los se realizan entrevistas de feedback para ayudar a mejorar el liderazgo y desarrollar planes personales de mejora. En 1d y 3b se recogen las acciones que ponemos en marcha para apoyar el desarrollo y crecimiento de los empleados de la organización.

Por otra parte, REGTSA ha definido un esquema de participación en las actividades de mejora, que se desarrolla en 3 c, cuyo catalizador es en todos los casos el Comité de calidad. En efecto, los miembros del comité se integran en los grupos de autoevaluación y planificación, promueven y coordinan las acciones de los grupos de participación, y finalmente, acuerdan implantar mejoras y asignar fondos.

El proceso de mejora (C-08) define cual es el papel de los líderes en la mejora, y se concreta en actividades de **mejora continua** (preventiva y correctiva) y **mejora drástica** (ver 5 a, 3 y 8).

La **priorización** de las áreas de mejora tiene en cuenta su relación con los factores críticos de éxito (ver 2c) y se realiza mediante el sistema de votación múltiple porque fomenta el consenso y la cohesión del equipo. REGTSA **asigna fondos** para la mejora cómo se visualiza el presupuesto para acciones de calidad, que se incluye nuestra planificación.

Reviste importancia **el papel de los líderes** tanto **para estimular** actividades como la delegación y la polivalencia como para conseguir la implicación de las personas en la mejora, fomentando de la **creatividad e innovación** (ver 3b). Finalmente, y como parte de la mejora, REGTSA fomenta la **emulación de los mejores** a través de los Premios a la Calidad (ver 1d)

D: El desarrollo de este enfoque abarca a la totalidad de los directivos. Por otra parte, el proceso de mejora es parte del Sistema de Gestión de REGTSA por lo que está implantado y certificado, y sometido a la sistemática de seguimiento y mejora.

ERP: Medimos la efectividad del apoyo de los líderes a las personas a través de la evaluación anual del liderazgo (ver 7 a 2), que presenta tendencias evidentemente positivas. Las mejoras introducidas pueden verse el cuadro 1.a.3.

Cuadro 1.a.3.

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2005	Evaluación EFQM	Implantación del proceso de mejora
2006	Evaluación EFQM. Revisión por la dirección	Definición del proceso de mejora drástica. Cambios en la estructura de participación
2007-2008	Evaluación externa Comité de Calidad	Modificación del mapa de procesos
2009-2010	Revisión por la dirección	Mejora de los objetivos de participación
2009-2010	Revisión por la dirección	Proyectos anuales grupos participación
2012-2013	Revisión por la dirección	Zona virtual de participación en intranet
2014-2015	Revisión por la dirección	Nuevo proceso de innovación, incluyendo laboratorio de ideas
2019	Grupos de planificación	Rediseño de la intranet

6.- Desarrollar una cultura de liderazgo compartido/ distribuido.

E: Para ayudar a los directivos de la organización en el ejercicio de su liderazgo, hemos desarrollado un **Modelo de liderazgo participativo**, integrado inicialmente por 15 competencias directivas, y por nueve en la actualidad (ver cuadro 1.a.4), estructuradas en tres grandes bloques, a saber: **Flexibilidad y gestión del cambio, Mantener en el tiempo resultados sobresalientes y alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.**

Cuadro 1.a.4. ESQUEMA DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS
Transparencia	Orientación a resultados	Inspiración
Innovación	Añadir valor para los clientes	Trabajo en equipo
Orientación estratégica	Preocupación por la calidad	Integridad

Cuadro 1.a.5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE LÍDERES

FASES DEL PROCESO	PERSONAS QUE INTERVIENEN	SOPORTES	RESULTADO
Autoevaluación	Directivo evaluado	Formulario con descripción competencias y ejemplos de buenas prácticas	Puntos fuertes y áreas de mejora por cada competencia
Evaluación cruzada	Jefes y colaboradores del evaluado	Formulario con autoevaluación	Revisión puntos fuertes y áreas de mejora. Puntuación de competencias
Feedback	Coordinador y persona evaluada	Informe de feedback	Reflexión sobre áreas de mejora
Plan personal de mejora	Directivo evaluado	Plan personal de mejora	Actuaciones sobre tres áreas de mejora
Evaluación final	Comité de calidad	Informe resumen del proceso	Revisión del sistema

Este modelo sirve desde 2006 como base para la evaluación de los directivos de la organización. En el cuadro 1.a.5 se explican las fases del proceso de evaluación y mejora de cada directivo. Se trata de un proceso de evaluación 360 °, en el que intervienen el directivo, su jefe y sus colaboradores, con el objetivo final de definir e implantar un plan personal de mejora.

A partir de 2015, considerando que todos los empleados deben implicarse en liderar el cambio y la consecución de resultados, se pone en marcha la evaluación del resto de los empleados mediante un **modelo simplificado** en el que se evalúa la cantidad, la calidad y los plazos para desarrollar las funciones encomendadas a cada empleado.

D: El desarrollo de este enfoque se lleva a cabo con el apoyo de una consultora, lo que permite garantizar la confidencialidad de las evaluaciones, y la confianza de evaluadores y evaluados. Abarca a la totalidad de las personas consideradas “líderes” (miembros del Comité de Calidad), habiéndose realizado hasta la fecha catorce ciclos completos. El resto de los empleados también son evaluados todos los años desde 2015.

ERP: De acuerdo con el enfoque, se han realizado mediciones para cada persona evaluada de cada una de las competencias del modelo. (ver 7 a 2). No obstante, la evolución de los sistemas de evaluación del liderazgo en REGTSA, que se acaba de relatar, pone de manifiesto el proceso de mejora cuya metodología está implantada desde 2005 (ver cuadro 1.a.6).

1B.- LOS LÍDERES PROMUEVEN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN Y LA DETERMINACIÓN DE RESULTADOS A CONSEGUIR Y SU SEGUIMIENTO.

1, 4, 5, 7, 8 y 9 .- Los líderes desarrollan el sistema de gestión de la organización apoyándose en un sistema de información fiable y transparente.

E: REGTSA ha diseñado un sistema de gestión (ver cuadro 1.b.1) basado en un plan estratégico cuatrienal, que se despliega a través de un plan operativo anual. En el plan operativo se explicitan tanto las metas de cada objetivo, como las acciones que se van a poner en marcha para alcanzarlas.

Como parte del sistema de gestión, el comité de calidad de REGTSA ha diseñado un esquema de procesos, representado en el mapa de procesos (ver figura 1.0.3), basado en el ciclo PDCA:

- **P** (planificar): Proceso E-01 Planificación estratégica.
- **D** (hacer): Procesos clave (ver 5a) y procesos de apoyo
- **C** (verificar): Voz de los grupos de interés, auditoría interna, control de no conformidades y mejora
- **A** (actuar) Proceso E-02 Revisión por la dirección, reuniones del comité de calidad.

Toda la actividad de mejora comienza (E-01, ver subcriterio 2c) y termina (E-02) en el comité de calidad, que es el

Cuadro 1.a.6.

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2006	Evaluación EFQM	Modelo de liderazgo, Evaluación líderes
2007	Revisión dirección	Objetivos individuales liderazgo, Revisión valores
2008	Revisión dirección	Revisión valores
2010 - 2011	Revisión dirección	Nuevo modelo liderazgo
2011	Revisión dirección	Nuevo documento misión, visión y valores
2014	Revisión dirección	Nuevo modelo liderazgo adaptado al modelo EFQM 2013
2015	Evaluación EFQM	Extensión de la evaluación del liderazgo a todos los empleados, naciendo el modelo de evaluación simplificada
2017	Grupos de planificación	DAFO del modelo de liderazgo
2018-2019	Revisión por la dirección	Diseño e implantación del nuevo modelo de liderazgo para alinearlo con el nuevo plan estratégico

auténtico motor de la organización. Por otra parte, **todos los procesos tienen asignado un propietario (responsable de supervisar y mejorar cada proceso) y éste se integra en el Comité de Calidad** como miembro de pleno derecho.

Cuadro 1.b.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Estrategia	Plan estratégico cuatrienal	Consejo Admón./Comité
Despliegue y mejora	Plan operativo anual	Consejo Admón./Comité
Seguimiento trimestral	Cuadro de mando integral	Coordinador /Comité calidad
Revisión anual	Revisión dirección	Comité calidad
Aprendizaje cada dos años	Autoevaluación EFQM	Comité calidad
Control no conformidades	Auditoría interna y externa	Delegado de calidad
Aprendizaje externo	Actividades Bechmarking	Comité calidad

Para facilitar la medición y el seguimiento de todos los objetivos se ha diseñado un **cuadro de mando integral**, que recoge un **conjunto equilibrado** de indicadores. Los hemos escogido de forma que se garanticen las necesidades a corto y largo plazo de todos los grupos de interés (ver 2a y 2c).

En el último ciclo hemos desarrollado una **herramienta analítica** de nuestros indicadores de rendimiento, que en la actualidad integra un conjunto de **27 dashboards**, que abarcan la práctica totalidad de los indicadores de procesos clave.

Con esta información el Comité de Calidad realiza un seguimiento periódico, que se comunica trimestralmente al Consejo de Administración. Una vez al año, se realiza una revisión a fondo de todo el sistema por el Comité de Calidad. En esta reunión, se realiza el ajuste entre el proyecto de presupuesto y el plan operativo del año siguiente, adoptando las decisiones económicas que procedan (ver 4a).

D: La implantación del conjunto del sistema de gestión descrito ha sido progresiva, si bien en la actualidad el despliegue es del 100 por 100, tanto en lo que hace referencia a la utilización de los mecanismos descritos como a la participación de los líderes.

El camino hasta la gestión por procesos se inicia en 2000/2001 y se desarrolla a lo largo de todos estos años (ver criterio 5), culminando con un sistema de calidad que abarca todas las actividades y centros de la organización y que ha sido certificado de acuerdo a las normas ISO 9001 y 14001. Todos los líderes están implicados en el sistema de gestión a través de la propiedad de uno o varios procesos.

ERP: El sistema de gestión de REGTSA está enfocado para asegurar que se gestiona, mide, aprende y mejora. Con una frecuencia bimestral el **Comité de Calidad** sigue el funcionamiento del modelo de gestión, y al menos una vez al año efectúa una revisión a fondo del mismo. De este modo, se han introducido mejoras en el propio modelo de gestión por procesos, por ejemplo:

- 2005: adopción de la norma ISO 9001 como referente.

- 2006: adecuación de la estructura del cuadro de mando al modelo EFQM.
- 2007: modificación del mapa de procesos.
- 2008: elaboración de un nuevo cuadro de mando integral.
- 2009: modificación de algunos indicadores.
- 2011: Comisión permanente del comité calidad .
- 2012: nuevo mapa de procesos.
- 2014-2015: revisión a fondo del proceso de innovación.
- 2016: nuevo mapa de procesos.
- 2018: herramienta automatizada de representación de indicadores.
- 2019: rediseño de los procesos clave.

2 y 3.- Diseñar y adecuar la estructura de la organización para optimizar la gestión y adaptarse a los cambios del entorno.

E: Los principales cambios con impacto en nuestra estructura son los siguientes;

1. **Centralización de operaciones recaudatorias:** Los Servicios provinciales de recaudación se han organizado tradicionalmente alrededor de zonas de recaudación, a cuyo frente se encontraba un recaudador, que coordinaba las actuaciones recaudatorias de la zona.. Sin embargo, la dirección de REGTSA llega al convencimiento de que esta estructura no responde a nuestra estrategia.

En concreto, nuestra estrategia planteaba tres exigencias:

- Centralización de los procesos masivos para hacerlos más eficientes.
- Descentralización de servicios a clientes y usuarios.
- Respeto a los intereses de las personas de la organización.

Por estas razones, se **centralizan en la oficina principal** la mayor parte de las tareas de recaudación ejecutiva. Por otra, se ponen en marcha **oficinas móviles** para acercar nuestros servicios a los contribuyentes. Del mismo modo, se refuerza el papel de los jefes de zona, encomendándoles tareas comerciales con los ayuntamientos. Todas estas actuaciones nos han permitido adecuar nuestra estructura a la estrategia de la organización, sin necesidad de trasladar a ningún empleado público.

2. **Transformación digital:** el creciente impacto de la tecnología, y muy particularmente de las TIC, en nuestro entorno ha tenido cinco líneas de actuación:
 - a) Eliminación progresiva del papel e incorporación del expediente electrónico.
 - b) Nuevos sistemas de atención a contribuyentes (OVC), Ayuntamientos (OVR) y empleados (carpeta del empleado).
 - c) Disminución de tareas repetitivas y desarrollo de procesos masivos de forma planificada y desatendida.
 - d) Almacenamiento en la nube de las aplicaciones y bases de datos.
 - e) Formación y cualificación de nuestros empleados en el uso de la tecnología.

D: El desarrollo de este enfoque se han llevado a cabo de forma progresiva. Entre finales de 2004 e inicios de 2005 se centralizaron los procesos de recaudación ejecutiva. Por otro lado, el despliegue de oficinas móviles se ha realizado desde 2004 hasta 2010. A partir de 2013 se dimensionaron de nuevo las tareas de atención a las oficinas móviles entre las zonas y los servicios centrales. Por otra parte, el proceso de transformación digital se inicia en 2008 con la implantación de la gestión de expedientes y gestión documental, y cobra un impulso especial a partir de 2017 con la implantación del nuevo sistema de gestión de la información y el alojamiento en la nube. En estos momentos estamos en pleno proceso de implantación de la plataforma de contratación electrónica.

ERP: De acuerdo con el enfoque se han realizado mediciones tanto del impacto de la centralización en la recaudación ejecutiva (ver 9 b), como de la puesta en marcha de las oficinas móviles en la atención al contribuyente (ver 6 b). Ambas mediciones han sido objeto de análisis en el comité de calidad y en el Consejo de Administración. Fruto de este análisis han sido las siguientes mejoras:

- Año 2004: primera redistribución de municipios asignados a las zonas.
- Año 2005: nuevo papel de los jefes de zona en la comercialización de nuestros servicios. Nuevas oficinas móviles
- Año 2006: Nueva redistribución de municipios asignados a las zonas.
- Año 2008-2009: Se incluye en la estrategia una acción denominada Servicios móviles. Proyecto oficina sin papeles
- Año 2010: finalización del despliegue de oficinas. Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y de gestorías
- Año 2013: Redistribución de efectivos entre servicios centrales y periféricos
- Año 2014-2015. Portal del proveedor
- Años 2016-2019: Nuevo sistema de gestión de la información, alojamiento en cloud, nuevas oficinas virtuales, nueva intranet

6.- Impulsar las ventajas competitivas de la organización (ver 2c).

1C.- LOS LÍDERES SE COMPROMETEN CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS.

1 y 8.- Identifican y comprenden los grupos de interés, así como las situaciones de riesgo que les afectan

E: El proceso de identificación y segmentación de los grupos de interés de REGTSA es un proceso progresivo, que se realiza en paralelo al proceso de aprendizaje de la organización.

En el momento de definir la misión y visión de REGTSA (2000-2001), se identificaron los grupos Ayuntamientos, contribuyentes y empleados. Como consecuencia de la primera autoevaluación se llega a la conclusión de que debe comenzar un proceso de segmentación de los grupos de interés.

En el cuadro 1.0.1 se definen y segmentan los grupos de interés que se relacionan con REGTSA. Por su importancia,

destaca entre todos ellos el grupo de clientes, que hemos segmentado en dos grandes grupos:

- Grandes ayuntamientos.
- Resto de ayuntamientos.

El criterio de segmentación ha sido el volumen de cargo, o cantidad total a recaudar. El motivo es que el colectivo de grandes ayuntamientos (22 en este momento) representaba el 43,83 % de nuestra actividad, mientras que el resto (340 ayuntamientos) suponen el 52,27 %.

Cuadro 1.c.1.

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2003	Autoevaluación EFQM	Segmentación ayuntamientos
2005	Comité de calidad	Segmentación oferta de servicios ayuntamientos
2006	Autoevaluación EFQM	Segmentación contribuyentes y empleados
2009	Comité de calidad	Nueva segmentación de ayuntamientos
2010	Comité de calidad	Nuevas ofertas de servicios segmentadas
2012	Consejo administración	Nuevos convenios de delegación
2014	Comité de calidad	Nuevas ofertas de servicios segmentadas
2017	Comité de calidad	Nueva segmentación de ayuntamientos
2019	Consejo de administración	Nuevos sistema de delegaciones

A partir de los procesos de autoevaluación se decide también, segmentar la oferta de servicios a los contribuyentes en dos líneas:

- **MAS CERCA:** dirigida mayoritariamente a los contribuyentes del medio rural, que tienen habitualmente edad avanzada y niveles de formación bajos. Precisan, por tanto, servicios de atención presencial cercanos a sus municipios.
- **MAS FÁCIL:** dirigida mayoritariamente a los contribuyentes urbanos, normalmente residentes en las cabeceras de comarca y en los municipios del área de Salamanca. Estos contribuyentes precisan realizar gestiones desde su domicilio, ya sea por vía telefónica o por internet.

Por otra parte, en cada ciclo estratégico identificamos los riesgos a los que se enfrenta la organización y cada grupo de interés (p.e. la integridad y confidencialidad de los datos de nuestros contribuyentes) y se establecen planes de prevención y de contingencia (ver 2 c)

D: La segmentación de todos los grupos de interés está totalmente desplegada, y se plasma en la existencia de unos criterios de segmentación y procesos de recogida segmentada de información relevante, en la prestación de los servicios (cartas de servicios segmentadas) y en la evaluación del grado de satisfacción de los clientes y usuarios.

ERP: Los criterios de segmentación se evalúan y modifican en función de las necesidades específicas de cada G.I. y su variación en el tiempo. El seguimiento del mercado se efectúa a través del indicador de cuota mercado, que se segmenta adecuadamente (ver 9 a). El análisis de estos indicadores, así

como los procesos de autoevaluación, nos han permitido una mejora continua a lo largo de los últimos años, a saber:

3, 5 y 6.- Los líderes se implican con los grupos de interés externos identificando y desarrollando alianzas para responder a los cambios.

E: El modelo de liderazgo de REGTSA tiene presente la necesidad interactuar con todos los grupos de interés. Por ello, incluye, entre otras, las competencias recogidas en 1.c.2.

CUADRO 1.c.2. COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES RELACIONADAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS

TRANSPARENCIA	Capacidad para responder de su actuación ante los grupos de interés y la sociedad en general
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Se esfuerzan por realizar bien el trabajo y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados que satisfacen las necesidades de los grupos de interés, y cuando conviene, los superan
AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	Capacidad para añadir constantemente valor para los clientes, comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades

Para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés hemos definido un conjunto de procesos denominados LA VOZ DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, que incluye ayuntamientos, contribuyentes, empleados y sociedad. En el subcriterio 2 a se detalla el conjunto de mecanismos para comprender las necesidades de los grupos de interés. Por otra parte, los procesos de servicio a los ayuntamientos y a los contribuyentes (ver 5.e) establecen mecanismos de relación tanto reactivos como proactivos, que nos permiten dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes, así como aportar información transparente.

Uno de los ejes de la visión de REGTSA consiste en identificar y desarrollar oportunidades para establecer alianzas que redunden en beneficio mutuo y de los restantes grupos de interés. En el subcriterio 4e) se expone la política para establecer y participar en alianzas asegurando la complementariedad de fortalezas y capacidades de ambas partes. Los mecanismos del cuadro 1.c.3 permiten la **generación de ideas y la innovación** con el grupo afectado,

que, a lo largo de los años se han plasmado en numerosas acciones. En el cuadro 1.c.4 se recogen algunas de ellas.

CUADRO 1.c.3. INTERRELACIÓN DE LÍDERES CON CLIENTES Y GRUPOS DE INTERÉS

GRUPO	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Ayuntamientos	Foro de clientes	Presidente/Directivos
Ayuntamientos	Comisión mixta	Coordinador/Consejero Ej.
Grandes Ayunt.	Visitas	Coordinador/Comité calidad
Resto Ayunt.	Visitas	Jefes zona
Catastro	Comisión mixta	Coordinador/Jefe Gestión T.
Gestores	Reunión periódica	Coordinador/Jefe Gestión T.
CIPSA	Reunión periódica	Jefe de área
U. Formación	Propuestas	Comité calidad
Contribuyentes	Reuniones	Jefa At. contribuyente
Diputación	Consejo Admón.	Presidente/Consejero/ Coordinador

Por otra parte, una de las estrategias definidas por REGTSA para dar respuesta a la sociedad consiste en promover la excelencia más allá de nuestra organización. Para ello hemos definido varios enfoques. Destacamos, entre ellos, los **Premios a la Calidad y a la Transparencia de REGTSA**, de los que se han celebrado doce ediciones, y que además de reconocer el esfuerzo de los empleados, reconocen la contribución de nuestros clientes y aliados a la mejora de nuestros resultados.

Junto a ellos participamos en numerosos foros y eventos, a la vez que promovemos directamente la realización de actos que permitan fomentar una cultura de excelencia en nuestro entorno. Así, pertenecemos al Club de Excelencia en Gestión, a EFQM y participamos en todos los Foros en que se celebre alguna jornada relacionada con la Administración Pública a la que nos inviten (al principio en Castilla y León, luego en el conjunto de España y, desde 2010, en eventos internacionales tanto en Europa como en América, ver memoria anual), y celebramos periódicamente Jornadas de promoción de la excelencia.

CUADRO 1.c.4. ACTIVIDADES CONJUNTAS CON ALIANZAS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS

AÑO	ALIANZA	ACTIVIDAD DE MEJORA CONJUNTA
2002	Secretaríos	Calendario entregas
2005- 2010	Catastro	Oficinas conjuntas para atención a los ciudadanos
2006	Tráfico	Nuevo sistema de consultas BD
2007	Gestores	Web de las gestorías
2007	Secretaríos	Nueva web ayuntamientos
2009	Secretaríos	Portales web Municipales
2009-2010-2011	Secretaríos	Manual Procedimientos Ayuntamientos Plataforma SIGEM Local Gis
2012- 2015	Secretaríos	Portales de transparencia municipales
2017-2019	Secretaríos	Oficina Virtual de Recaudación
2018	Secretaríos	Enrédate con REGTSA
2019	Diputación	Portal de datos abiertos

D: Las relaciones con los diversos grupos de interés son responsabilidad de los líderes de todos los niveles, y las llevan a cabo a través de los mecanismos que se expresan en la figura 1.c.3. Dichos mecanismos están implantados, en el todos los casos desde hace años.

ERP: Medimos el desarrollo de las relaciones con los diversos grupos de interés a través de las encuestas de satisfacción, cuyos resultados se reflejan en los subcriterios 6 a, 7 a y 8 a y 9b. El análisis en el Comité de Calidad de estos resultados, así como los procesos de autoevaluación y evaluación externa, nos han permitido introducir diversas mejoras (ver cuadro 1.c.5)

Cuadro 1.c.5.

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2000	Consejo de Administración	Comisión mixta Colegio Secretarios y comisión Gestores
2001	Análisis comité calidad	Implantación del sistema de quejas y sugerencias
2004	Evaluación EFQM	Foro de clientes de REGTSA
2005	Análisis comité calidad	Comisión mixta catastro
2006	Evaluación EFQM	Comerciales grandes ayuntamientos Premios clientes aliados Jornadas anuales excelencia
2007	Evaluación externa	Mejora procesos la voz grupos Interés
2009-2012	Comité de calidad	Implantación de servicios conjuntamente
2014-2015	Laboratorio ideas	Revisión del sistema de relaciones con los ayuntamientos
2016-2019	Comité de calidad	Incremento de las devoluciones de dividendos a los ayuntamientos
2019	Consejo de Administración	Cambio en el sistema de delegaciones

2, 3, 5 y 7.- Los líderes promueven una cultura de excelencia y la reputación de la organización, asegurando la transparencia y la sostenibilidad de acuerdo a los ODS.

E: La identificación del grupo de interés sociedad es uno de los resultados de los procesos de autoevaluación EFQM. A partir de esta reflexión, la organización asume que no puede convertirse en un referente (visión), sin poner en marcha políticas que velen por la imagen social de REGTSA y pongan de manifiesto los intereses de las generaciones futuras. Por otra parte, en el último ciclo estratégico se incluye la sostenibilidad como uno de los valores de REGTSA. La sostenibilidad abarca cuatro dimensiones, las tradicionales y una específica:

- **Económica:** significa ser autosuficientes hoy y garantizar que también lo vamos a ser mañana, pero también facilitar la sostenibilidad de ayuntamientos (reducir precios de servicio) y facilidades de pago para los contribuyentes (pago a la carta).
- **Social:** conlleva un compromiso con el empleo de calidad para todos nuestros empleados.
- **Ambiental.** Implica reducir el impacto de nuestras actividades.

- **Educación tributaria:** fomentar la formación de buenos contribuyentes futuros.

Como puede apreciarse existe una alineación entre los enfoques de REGTSA y los **objetivos de desarrollo sostenible** (ver cuadro 2.c.7)

D: Todas estas dimensiones están incorporadas a nuestra estrategia y a nuestro sistema de gestión. Evidencias de ello son: la estrategia económico-financiera (ver 4 a), las políticas de RRHH (ver 3 a y 3d), entre las que incluimos la certificación EFR (empresa familiarmente responsable), los procesos ambientales, que se encuentran documentados, implantados y certificados en la totalidad de los centros de la organización según la norma ISO 14001(ver 4 c), el proceso de educación tributaria, a través del cual los líderes participan en charlas en los colegios o las actuaciones en materia de gobierno abierto, como el portal de datos abiertos o el portal Transparencia Salamanca, que obtuvo el premio ciudadanía en 2015.

ERP: En el criterio 8b pueden apreciarse las mediciones de las acciones que llevamos a cabo. Para garantizar la mejora continua en este ámbito, además de las reuniones del Comité de calidad y la revisión anual del sistema que exige la 14001, hemos potenciado la participación de los empleados para conseguir el **ahorro de recursos y la mejora** del sistema de gestión ambiental (resultados en 7.a.6). Entre las mejoras que se han puesto en marcha destacamos:

- Decálogo de buenas prácticas ambientales
- Reforma del sistema de recogida de papel y cartón
- Nuevo sistema de recogida de consumibles informáticos.
- Auditoría energética y mejoras en los edificios para optimizar consumos.
- Reducción de papel y consumibles informáticos

En 6 b) pueden verse las mejoras en sostenibilidad dirigidas a los ayuntamientos y, en general, en 9 a) y 9b) los resultados relacionados con la sostenibilidad económica. Las mejoras en este campo pueden verse en 4 a). En lo referido a sostenibilidad ambiental ver 4c y 8.

1D.- LOS LÍDERES SE COMPROMETEN CON LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA CONSEGUIR SU IMPLICACIÓN

Uno de los pilares del Modelo de liderazgo que hemos desarrollado consiste en un grupo de tres competencias que hemos denominado **“alcanzar el éxito a través del talento de las personas”** (ver cuadro 1.d.1). Es decir, pensamos que no basta con desarrollar políticas de recursos humanos (ver criterio 3), sino que, además, resulta imprescindible mejorar el trabajo en equipo, la inspiración y la integridad de los líderes de la organización.

1, 2, 4 y 9.- Los líderes promueven e implantan una cultura basada en valores.

E: El marco de referencia de REGTSA (1.0.2) basado en la filosofía BEST (Bien hecho= excelente+ sostenible + transparente) permea toda la organización, tanto a **nivel macro** (nuestra estrategia se desarrolla a partir de nuestros tres valores, ver 2 c), como a **nivel micro** (nuestros líderes son un modelo de referencia en valores, y son evaluados anualmente con estos parámetros).

Cuadro 1.d.1. ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

INSPIRACIÓN	Capacidad para convertirse en referencia para las personas de la organización y generar a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para colaborar, formar parte del grupo, crear equipos y trabajar juntos
INTEGRIDAD	Capacidad para promover los valores de la organización y convertirse en modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización

Entre las competencias directivas de nuestros líderes destacamos la **integridad** o capacidad para promover los valores de la organización. Todos los líderes tienen que aportar evidencias de que tienen un comportamiento acorde con el **código ético** de la institución, al que todos ellos se han adherido voluntariamente. A partir de estas evidencias aportan puntos fuertes y áreas de mejora, que luego son valoradas por sus superiores y sus colaboradores.

Cuadro 1.d.2.

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2006	Autoevaluación	Modelo inicial de liderazgo
2011	Evaluación externa	Revisión a fondo del modelo de liderazgo para ajustarlo al modelo EFQM 2010
2014	Revisión por la dirección	Ajuste del modelo de liderazgo al modelo EFQM 2013
2017	Grupos de planificación	DAFO del modelo de liderazgo
2018-2019	Revisión por la dirección	Diseño e implantación del nuevo modelo de liderazgo para alinearlo con el nuevo plan estratégico

D: Estos enfoques se encuentran totalmente desarrollados, implantados y certificados participando todos los líderes.

ERP: Medimos la identificación de cada líder con los valores de la organización a través de la encuesta de clima laboral (7.a.1) y de la evaluación del liderazgo (7.a.2), cuyos resultados siguen una tendencia claramente favorable. En especial en 7a2 se evalúa a cada líder en su orientación a las personas.

El análisis en el Comité de calidad de estos resultados, así como los procesos de autoevaluación o las evaluaciones externas nos han permitido realizar las siguientes mejoras

3.- Los líderes apoyan y reconocen los esfuerzos de las personas y equipos

E: Hemos diseñado mecanismos para escuchar, comprender y apoyar a las personas de la organización a hacer realidad sus planes y objetivos.

Para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés hemos definido un conjunto de procesos denominados LA VOZ DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, que incluye un proceso denominado la voz de los empleados, en el que los líderes son los principales impulsores. Segmentamos a las personas de la organización

por tres criterios: sexo, distribución territorial de las oficinas y líderes/puestos base.

En el criterio 3a, se detalla como la organización utiliza las expectativas y necesidades detectadas para planificar los recursos humanos que la organización necesita. Por otra parte, los procesos de servicio a los empleados establecen mecanismos de relación tanto reactivos como proactivos, que nos permiten dar respuesta a las necesidades de nuestros empleados. Entre estos procesos destacan los procesos de comunicación interna (3c), formación (3b) y compensación de los empleados (3d).

Entre las acciones que ponemos en marcha para apoyar el desarrollo y crecimiento de los empleados de la organización, destacan la polivalencia y la rotación. Hace años descubrimos que no era posible ser eficientes sino repartíamos de forma equitativa las cargas de trabajo, que eran cambiantes por motivos estacionales. Por otro lado, el enriquecimiento de los puestos de trabajo mejoraba la satisfacción de las personas.

Para hacer posible estas técnicas nuestros puestos de trabajo no tienen una adscripción a una Unidad determinada sino a una localidad, lo que facilita la movilidad pactada entre unidades. Por otro lado, uno de los objetivos básicos de los programas formativos es facilitar el manejo de técnicas y programas de diferentes unidades. Todo ello nos ha permitido, que la mayoría de nuestros empleados puedan sustituir o desempeñar las mismas tareas que sus compañeros de Unidad, que, en ocasiones, puedan sustituir a compañeros de otras Unidades, y que, periódicamente, se realicen traslados pactados entre unidades.

El proceso EM 02 Compensación y motivación a los empleados públicos define los mecanismos de participación y reconocimiento a las personas y equipos de la organización. Los empleados públicos de REGTSA podrán participar en las actividades del organismo a través de los mecanismos incluidos en el cuadro 3.c.2.

Respecto al reconocimiento a personas y equipos, REGTSA convoca anualmente los premios a la calidad, con premios a la mejora trayectoria profesional de los empleados y premios a las mejores sugerencias, tanto individuales como de grupo. Finalmente, en función de la evaluación de las personas y equipos, anualmente se reparte la retribución en concepto de productividad.

D: Estos enfoques se encuentran totalmente desplegados participando todos los líderes en la promoción de la participación e integrándose la totalidad de la plantilla.

ERP: Medimos la efectividad del apoyo de los líderes a las personas a través de la evaluación anual del liderazgo (ver 7a), con tendencias evidentemente positivas. Medimos la

efectividad del apoyo de los líderes a la participación de las personas y el grado de reconocimiento de los esfuerzos a través de la encuesta anual de clima laboral (ver 7a). En cuanto a las mejoras introducidas puede verse el cuadro 1.d.3.

Cuadro 1.d.3.

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2002	Comité de calidad	Polivalencia y rotación
2003	Comité calidad	Delegación
2005	Grupos empleados	Tutorías en plan de formación
2006	Comité calidad	Grupos autoevaluación
2006	Autoevaluación EFQM	Premios empleados
2007	Revisión por la dirección	Figura coordinadores grupos participación Premios a los grupos de participación
2009-2010	Revisión por la dirección	Proyectos anuales grupos participación
2011	Revisión por la dirección	Zona virtual de participación
2014-2015	Revisión por la dirección	Revisión del proceso de innovación

5 y 8.- Los líderes promueven las políticas de igualdad, diversidad y responsabilidad social entre las personas.

E: En 1.01 puede visualizarse el resultado de las políticas de igualdad en REGTSA, que tienen un largo recorrido. Los líderes han promovido la puesta en marcha de las siguientes medidas:

- Promoción de la presencia equilibrada entre hombres y mujeres en los órganos colegiados.
- Promoción de la igualdad en el acceso y promoción en empleo público.
- Eliminación de obstáculos que impiden la participación plena de las mujeres en todos los niveles de la Administración.
- Corregir las causas que provocan la desigualdad salarial.
- Evaluación periódica de la efectividad del principio de igualdad.
- Garantizar la corresponsabilidad en el ámbito familiar y laboral.

Por otra parte, en 1b se explicitan las medidas impulsadas por la dirección en materia de responsabilidad ambiental

D: Todas estas medidas están desplegadas en el conjunto de la organización, que cuenta con la certificación ambiental (2008) y EFR (2009), y se realizan periódicamente con éxito tanto las auditorías de renovación como las de recertificación.

ERP: La paridad e igualdad de nuestra plantilla, así como de los puestos de responsabilidad es evidente (ver cuadro 1.0.1). Además, se mide la satisfacción de los empleados con todas las políticas de igualdad (una evaluación anual de 41 ítems y 15 indicadores EFR), lo que nos permite realizar cambios y mejoras que se reflejan en los informes de progreso en EFR. Por su parte, los resultados de gestión ambiental pueden verse en el criterio 8.

6 y 7.- Mantener una política de información actualizada y transparente utilizando plataformas digitales.

E: Una de las prioridades de REGTSA ha sido la de compartir información con el conjunto de los empleados de la organización, motivo por el cual en 2005 pusimos en marcha el proceso de comunicación interna. Esta actividad experimentó una gran mejora a partir del año 2009, en que se puso en marcha una nueva intranet del Organismo, que permitía la gestión documental.

Con el tiempo, se ha potenciado esta herramienta introduciendo nuevos instrumentos que mejoran la actualidad y transparencia de la información, a la vez que facilitan una comunicación bidireccional entre la dirección y el resto de los empleados (1.d.4)

Cuadro 1.d.4. HERRAMIENTAS DIGITALES PARA FACILITAR INFORMACIÓN TRANSPARENTE Y ACTUALIZADA

MECANISMO	UTILIDAD	¿CÓMO FUNCIONA?
Tablón de anuncios electrónico	Permite la difusión de novedades a todos los empleados de la organización	Genera un correo y un hilo de debate, que permite intervenir a cualquier empleado
Transparencia interna	Recoge la información de interés sobre negociación colectiva	Posibilita la descarga de cualquier tipo de documento
Zona virtual de participación	Permite la presentación y gestión de sugerencias, así como la gestión de proyectos de innovación	Facilita la intervención de cualquier empleado, así como validar las sugerencias

D: El seguimiento de estos mecanismos, que están totalmente implantados y utilizan el 100% de los empleados de REGTSA puede verse en 7b, y sirve de base a los premios a la calidad

ERP: Desde la implantación de la intranet en 2009, en la revisión por la dirección se han evaluado los resultados de las mediciones del criterio 7, y se han diseñado e implantado numerosas mejoras:

- 2012 : zona virtual de participación
- 2013: Transparencia interna
- 2014: tablón de anuncios electrónico
- 2019: nueva intranet

10 y 11.- Motivar a los nuevos profesionales y gestionar la diversidad para retener el talento.

E: La edad media de los empleados de REGTSA, que en 2019 era de 51,25 años, ha aumentado cinco años en los últimos diez años. Por otro lado, el 50 % de los directivos estará en la edad de jubilarse en los próximos cinco años, y otro 30 % lo hará en los próximos diez años. Por estos motivos, los principales retos identificados por REGTSA para los próximos años son:

- Rejuvenecimiento de la plantilla, atrayendo nuevo talento innovador.
- Planificar la sucesión de forma que se pueda mantener el conocimiento acumulado, a la vez que se retiene el talento actual.

Estas medidas se plasman en el nuevo plan de estratégico.

D: El plan de RRHH se implanta a través de las ofertas de empleo público y el fomento de la promoción interna previstas en el proceso de carrera profesional.

ERP: Puede verse el progreso en la planificación de RRHH en 3 a).

1E.- LOS LÍDERES PROMUEVEN Y GESTIONAN EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN Y ASEGURAN QUE LA ORGANIZACIÓN SEA FLEXIBLE

1, 2, y 3.- Los líderes promueven la flexibilidad y la adaptación a los cambios para responder a las nuevas tendencias priorizando ideas creativas.

E: REGTSA ha definido los factores que impulsan el cambio en la organización (ver cuadro 1.e.1). Por otro lado, realizamos anualmente un **estudio de los principales factores del entorno** y, periódicamente **estudios específicos en materia de tecnología**, como por ejemplo el estudio sobre el estado actual de la modernización e innovación tecnológica realizado en 2018 con nuestros socios del proyecto Comunidad Rural Digital (en 2020 estamos llevando a cabo un nuevo estudio sobre la sensorización del territorio).

A partir de la información obtenida de estas fuentes, utilizamos la matriz DAFO para identificar y valorar los cambios que vamos a introducir en la organización. El mecanismo para decidir la implantación de cambios es el **Comité de Calidad**.

Por otro lado, en los últimos años con el plan operativo anual realizamos una planificación económica específica, tanto para las acciones de calidad como para las inversiones informáticas (ver 9b), lo que nos permite evaluar y seguir la inversión de recursos en los planes de cambio. El mantenimiento en el tiempo de este enfoque nos permite acumular intangibles, y alcanzar una ventaja sostenida en la prestación de servicios clave, así como una adaptación a nuevos modos de trabajar.

Cuadro 1.e.1. FACTORES QUE IMPULSAN EL CAMBIO EN REGTSA

FACTOR	CAMBIO QUE PUEDE GENERAR
Económicos y demográficos	Variaciones en el cargo Nueva estructura del mercado
Tecnológicos	Incremento de la productividad
Culturales	Organizativos
Legales	Según tipo de normativa
Competencia	Disminución ingresos
Desarrollo sostenible	Reducción de impactos ambientales Alineación con la transición ecológica y los ODS

REGTSA ha definido una metodología específica para implantar cambios, que ha sido descrita en 1a, y que distingue entre la mejora continua y la mejora drástica. Cuando la mejora lleva aparejado el diseño de un nuevo servicio o rediseño de uno existente, existe también una metodología que se describe en 5 b, y que se basa en la definición e implantación de un Plan de diseño y desarrollo del servicio, en el que deben cubrirse todas **las fases necesarias para la implantación, comunicación y formación de personas implicadas, prueba piloto de los cambios operados y estandarización de los mismos**.

Entre los cambios introducidos en los últimos años destaca por su importancia estratégica, la denominada **Administración electrónica**. REGTSA identificó su necesidad en 2004, incluyendo una nueva línea estratégica, con ocasión del nuevo Plan. Desde entonces, hasta la aprobación de la Ordenanza de Administración electrónica en enero de 2010, la mayoría de nuestras inversiones han ido dirigidas a implantar, actuación a actuación (ver 4c), este **nuevo paradigma** de la Administración Pública. En estos momentos, la totalidad de los elementos habilitantes de la e-Administración (gestión de expedientes, firma, gestión documental, sistemas de relación etc.) están en funcionamiento, lo que nos proporciona una enorme agilidad en la tramitación de los procedimientos (ver 6b).

D: El proceso de vigilancia del entorno y benchmarking, que forma parte del macro proceso de innovación, se encuentra implantado y certificado. Como consecuencia, Hemos constituido un observatorio para la gestión del cambio que se visualiza en la Intranet de REGTSA, y que nos permite un seguimiento permanente de los factores de cambio.

ERP: Cada año renovamos el ciclo de gestión, y cada dos años, a través de la autoevaluación EFQM, revisamos a fondo el análisis interno y externo. Permanentemente, y en función de la dinámica del fenómeno, se realimenta el sistema y la adaptación es automática.

Por otro lado, el apoyo económico a la planificación del cambio es creciente, como puede comprobarse en los cuadros sobre lanzamiento de nuevos servicios de 9b.

Los enfoques descritos son revisados con ocasión de la planificación anual por el comité de calidad, que ha introducido algunos cambios entre los que destacamos:

- 2006: proyecto específico de acciones de calidad
- 2006: revaluación líderes
- 2006, 2007, 2008 y 2009: subvenciones para el cambio.
- 2009: nueva intranet para el seguimiento de las acciones de cambio
- 2010: Nuevos Proyectos de inversión en colaboración con Portugal
- 2012: Proceso de innovación
- 2015: Rediseño a fondo del proceso de innovación.
- 2016: Comunidad Rural Digital
- 2019: Smart CRD

4 y 5.- Los líderes se implican personalmente en la innovación promoviendo la participación de las personas de la organización.

E: Nuestro modelo de liderazgo se apoya en tres pilares, uno de los cuales es la flexibilidad y gestión del cambio (ver 1.e.2). Entre las competencias diseñadas para la gestión de del cambio, se encuentra la innovación, lo que significa que todos los años los líderes deben aportar evidencias de su implicación personal en la generación de nuevas ideas y en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Un ejemplo de implicación de personal de todos los directivos en la implantación de proyectos innovadores es el diseño y puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de la información de REGTSA (Estima) en el que todos los miembros del comité de calidad han participado como

Cuadro 1.e.2. FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO

TRANSPARENCIA	Capacidad para responder de su actuación ante los grupos de interés y la sociedad en general
INNOVACIÓN	Fomentar una cultura que apoya la generación y el desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar el desarrollo nuevos productos y servicios, y del conjunto de la organización
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.

miembros del equipo de proyecto, a la vez que implicaban a todos los miembros de los equipos en la implantación de cada uno de los 23 módulos que integran la aplicación (por ejemplo los siete miembros del equipo de gestión tributaria han participado, bajo el liderazgo del Jefe de la Unidad, en implantación de los cinco módulos : IVTM, IBI; IAE; IVTNU y Tasas e ICIO).

D: Nuestro modelo de liderazgo se encuentra implantado desde 2006 y afecta no sólo a los miembros de la dirección, sino a la totalidad de los empleados del organismo.

Cuadro 1.e.3. ALIANZAS PARA LA INNOVACIÓN

DENOMINACIÓN	SOCIOS	OBJETIVOS
Comunidad rural digital y Smart CRD	Junta de Castilla y León, Diputación de Valladolid y dos Cámaras Municipales portuguesas	Desarrollar actuaciones innovadoras para la transformación digital y la sensorización del territorio fronterizo
Comisión de Modernización y calidad de la FEMP	Administraciones locales españolas	Diseño, normalización y documentación de políticas de cambio e innovación
Foro de Administraciones Públicas Club de excelencia en Gestión	Administraciones Públicas excelentes de toda España	Intercambio de buenas prácticas y estudio de modelos de transformación de las Administraciones Públicas
Fundación Europea para la Calidad (EFQM)	Empresas y organizaciones del sector público europeo	Compartir buenas prácticas y acceso al banco de conocimiento

ERP: Estos enfoques son objeto de medición (7.a.2) con tendencias positivas a pesar de los altos niveles alcanzados (por ejemplo valoración de las competencias de gestión del cambio en una media de 9,05 sobre 10 en 2019). El modelo ha sido revisado en varias ocasiones, las más recientes en 2015 y 2018 (ver cuadro 1.a.6)

6, 7 y 8.- Los líderes impulsan el proceso de innovación

E: El macroproceso de innovación de REGTSA, incluye tres subprocesos diferenciados:

- **Vigilancia del entorno y benchmarking**, cuyo objetivo es la captación de ideas, fundamentalmente desde fuera de la organización.

- **Laboratorio de ideas**, cuya finalidad es generar el mayor número de ideas posible, que luego serán filtradas a través del embudo (innovation funnel), y de las cuáles sólo un número reducido se transformarán en proyectos.
- **Gestión de proyectos innovadores**, para realizar de forma sistemática la elaboración, gestión, implantación y validación de los nuevos proyectos innovadores, y su transformación en nuevos productos/ servicios/procesos etc.

Debe observarse que en este caso se ha optado por ubicar un tipo de actividad fuera del proceso de innovación, a saber: las actividades de selección de iniciativas y proyectos que se incluyen en el proceso de dirección. En efecto, el comité de calidad, se constituye en comisión de impulso a la innovación, de forma que son los líderes de la organización los responsables de promover la innovación en el Organismo. Por otra parte, los miembros del comité se integran en las reuniones del laboratorio de ideas y forman parte de los equipos de proyectos innovadores.

Debe hacerse constar que existen diversas **alianzas** para definir e implantar estos cambios (ver 1.e.3)

D: El macroproceso de innovación y los subprocesos que lo integran se encuentran documentados, implantados y certificados y en ellos participan la totalidad de los líderes de la organización.

ERP: Medimos las ideas generadas, las seleccionadas y las implantadas, así como hacemos un seguimiento de las sugerencias formuladas por los empleados, que son objeto, además, de reconocimiento en los premios anuales de calidad del Organismo. Como consecuencia, de este proceso a lo largo de los últimos años se han implantado numerosos proyectos innovadores (ver 1.e.4)

Cuadro 1.e.4. PROYECTOS INNOVADORES IMPLANTADOS

2015-2017	Portales web municipales
2016-2018	Nuevo sistema información (Estima)
2018	Alojamiento en "cloud" Enrédate con REGTSA
2019	Portal de datos abiertos Avisa Ciudad Rodrigo Nueva intranet
2020	Contratación electrónica