

Criterio 2. Estrategia

INTRODUCCIÓN

REGTSA definió su marco estratégico de los años 2000 y 2001, que luego ha sido renovado totalmente en 2011 y en 2016. Este marco es el fundamento de su estrategia, como se evidencia en el documento del Plan Estratégico. El Organismo elabora, implanta y revisa su estrategia desde el año 2000. El esquema de la planificación estratégica se encuentra documentado en el proceso E-01 y existen registros y evidencias de todo el desarrollo del mismo.

2A.- LA ESTRATEGIA ESTÁ BASADA EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS PRESENTES Y FUTURAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, ASÍ COMO EN EL ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1, 2, 3, 6 y 9.- Establecer sistemas para favorecer el pensamiento estratégico y la investigación de los cambios en el entorno y en las políticas públicas.

E: REGTSA ha definido un sistema de información que le permite estar vigilando permanentemente los sucesos relevantes de su entorno (ver cuadro 2b2).

Como ejemplo de este análisis, en el Plan estratégico 2016-2019 se valoran los siguientes aspectos:

1. **Tendencias globales:** Tecnología, Economía, Gobierno y administración y Demografía
2. **Entorno de REGTSA:** 2.1.- Factores externos relevantes: Factores demográficos, Factores económicos, Factores tecnológicos, Factores socioculturales, Entorno tributario, Factores medioambientales y Entorno legal.
2.2.- Benchmarking

Periódicamente analizamos los fenómenos externos relevantes, identificando amenazas y oportunidades, que incorporamos al análisis estratégico a través la herramienta DAFO, lo que nos permite obtener conclusiones que se incorporan a la planificación. Los evaluadores pueden comprobar esta información en el documento del Plan Estratégico y en sus revisiones.

Este análisis se completa con un seguimiento específico de todo lo que sucede en el sector de la gestión tributaria y recaudación (ver cuadro 2.a.1).

Cuadro 2.a.1. SEGUIMIENTO MERCADO GESTIÓN TRIBUTARIA

OBSERVACIÓN	MECANISMOS	RESULTADOS
Organizaciones públicas similares	Memorias Jornadas	Alcancamos mejores resultados que la mayoría
Empresas privadas nacionales	Web Concurso Boletines	No han intentado entrar en nuestra provincia
Empresas privadas Salamanca	Observación mercado local	Tienden a desaparecer

Debe hacerse notar que por imperativo legal REGTSA no puede ofrecer servicios fuera del territorio Provincial, pero si

puede explorar la oferta de nuevos servicios, lo que hacemos constantemente.

En 2 b se recogen los riesgos identificados y en 2 c los planes de contingencia puestos en marcha.

D: Todos los mecanismos de captación y análisis de información citados, se encuentran implantados, y abarcan la práctica totalidad de las necesidades de información externa de la organización. Asimismo, están sujetos a un seguimiento y sistemática según procesos en cada caso.

ERP: Como se ha reseñado, la información obtenida es analizada por el Comité de Calidad para elaborar la estrategia de REGTSA. A lo largo del tiempo se han introducido las siguientes mejoras:

- Año 2004: datos imagen externa.
- Año 2005: Banco de buenas prácticas.
- Año 2006: puesta a disposición de la información externa en la intranet de REGTSA.
- Año 2007: información ambiental
- Año 2009: seguimiento estratégico a través de la nueva intranet.
- Año 2012, 2018 y 2020: Estudio específico sobre sociedad de la información
- 2015- 2020: Estudios anuales sobre el entorno

5 y 6.- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

E: Como ya se ha dicho, para identificar las necesidades y expectativas de cada grupo de interés hemos definido un grupo de procesos denominado la **Voz de los grupos de interés** (ayuntamientos, contribuyentes, empleados, sociedad y aliados). En dichos procesos se explicitan los canales de captación de información de cada grupo de interés.

Cabe distinguir dos tipos de canales:

Cualitativos: son canales que permiten identificar expectativas presentes y futuras. Así, en el criterio 5 se refleja la **matriz de expectativas** de los ayuntamientos, que sirve de base para el diseño y mejora de los servicios. Entre los canales cualitativos se incluyen los grupos de exploración de empleados, los grupos de discusión con clientes o usuarios, y las entrevistas en profundidad.

Cuantitativos: son canales que permiten cuantificar una percepción previamente detectada a través de un canal cualitativo. También nos permiten evaluar la satisfacción de un grupo de interés con nuestros servicios.

En el cuadro 2.a.2 se recoge un resumen de los principales sistemas de captación, y de las expectativas identificadas a través de ellos.

D: El proceso de definición tanto de los grupos de interés, como de puesta en marcha de mecanismos de captación es progresivo: se inicia en 2000, y se va mejorando a lo largo de los años, sobre todo a partir de las autoevaluaciones. En la actualidad afecta a todos los grupos.

Cuadro 2.a.2. CANALES DE CAPTACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

GRUPOS DE INTERÉS	SEGMENTOS	CANALES DE CAPTACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
AYUNTAMIENTOS	TODOS	Grupos focales, grupos de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas	Puntualidad liquidaciones y anticipos
		Comisión mixta	Información sencilla y comprensible
		Foro, sugerencias	Nuevos servicios
	GRANDES	Contactos personales	Mejores resultados
CONTRIBUYENTES	TODOS	Grupos de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas, análisis de demanda y estadísticas	Servicios específicos
	MEDIO RURAL	Quejas y sugerencias	Información personalizada
	MEDIO URBANO	Quejas y sugerencias	Rapidez
EMPLEADOS	TODOS	Encuesta clima	Profesionalidad
		Reuniones programadas	Eficacia
		Sugerencias	Más cerca
	DIRECTIVOS	Reuniones comité calidad	Apoyo en los trámites
		Segmentación encuesta	Más fácil
SOCIEDAD/DIPUTACIÓN		Contactos	Trámites teléfono
		Representantes políticos	Accesibilidad y sencillez de la web
		Grupo focal	Más información
ALIADOS	TODOS	Reuniones comisiones	Formación personalizada
			Reconocer los esfuerzos
			Retener el talento
			Garantizar la sucesión planificada en los puestos directivos
			Optimización recursos
			Servicio excelente
			Transparencia
			Responsabilidad y compromiso ODS
			Lealtad y confianza

La información generada a través de los mecanismos de captación es analizada al menos con periodicidad trimestral en el Comité de Calidad. Esta información se sistematiza en un conjunto de expectativas (ver cuadro 2.a.2) a las que respondemos en nuestra estrategia (ver mapa estratégico). Se han celebrado 20 oleadas de estudios a los contribuyentes y 18 a todos los ayuntamientos a lo largo del período 2000-2019.

Cuadro 2.a.3. MEJORAS

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2001	Comité de calidad	Primera encuesta contribuyentes
2001-2002	Plan opina	Encuestas ayuntamientos y empleados
2004	Curso técnicas estadísticas	Mejora selección muestras
2005	Comité calidad	Certificación de los procesos voz grupos interés
2006	Autevaluación EFQM	Segmentación encuestas
2007	Evaluación externa	Introducción métodos cualitativos
2009-2013	Modelo Iberoamericano	Estudio percepciones Consejo de Administración
2012-2013	Evaluación Externa	Mejora fiabilidad de cada uno de los segmentos de la encuesta de contribuyentes
2016-2018	Revisión por la dirección	Mejora del proceso la voz de los empleados

ERP: Con carácter anual, efectuamos una revisión por la dirección cuyo fruto principal es el nuevo Plan operativo anual. Complementariamente, revisamos y mejoramos los **sistemas de relación e información** constantemente. En tal sentido el cuadro 2.a.3 recoge las principales mejoras que

hemos implantado en los últimos años. Un ejemplo muy significativo es la mejora de la fiabilidad de las encuestas.

Para ello, desarrollamos una acción formativa titulada “*Manejo de herramientas y paquetes estadísticos en la gestión de la calidad*”. A partir de esta acción se ha mejorado el diseño de las muestras de las encuestas. En el año 2006 decidimos segmentar todas las encuestas, para evaluar la percepción de cada segmento de grupo de interés. A raíz de nuestra presentación a los premios europeos en 2011 decidimos mejorar la fiabilidad de la segmentación en las encuestas a los contribuyentes.

4 y 8.- Implicar a la organización en el proceso estratégico.-

E: La participación en la elaboración de la estrategia de la organización se promueve a través de tres mecanismos:

El comité de calidad, en la **fase previa**, es el responsable de definir la metodología de elaboración del plan estratégico y, posteriormente, en la fase de análisis de desarrollar la matriz DAFO, y en la **fase de implantación** de elaborar el plan operativo anual y los planes de despliegue de objetivos individuales y de equipo.

En la fase de **análisis** se constituyen cinco grupos de autoevaluación, organizados de acuerdo a los criterios del modelo EFQM de excelencia.

En la fase de **formulación** se forman cinco grupos de trabajo, con el objetivo de diseñar las acciones que se incluyen en el documento final.

Estos instrumentos garantizan la participación de la mayor parte de la plantilla en todos los ciclos estratégicos (más del 90 % en 2016).

D: El proceso de planificación estratégica y el de revisión por la dirección se encuentran documentados, implantados y certificados desde 2005, y están sujetos a la dinámica propia del sistema de calidad.

ERP: Medimos la participación de las personas a través del indicador correspondiente y de la encuesta de clima laboral. En la publicación del plan estratégico se realiza un reconocimiento detallado de la participación de cada empleado.

2B.- LA ESTRATEGIA ESTÁ BASADA EN LOS RESULTADOS CONSEGUIDOS POR LA ORGANIZACIÓN EN EL DESEMPEÑO OPERATIVO, EN SUS ACTIVIDADES Y EN SU SISTEMA DE GESTIÓN.

1 y 7.- Analizar y comparar el rendimiento de la organización con las organizaciones mejores en su clase.

E: REGTSA considera el aprendizaje organizativo como un requisito imprescindible para la mejora continua y la innovación. Por ello, a lo largo del tiempo, hemos definido e implantado mecanismos de aprendizaje, de dos tipos:

- **Aprendizaje interno:** se realiza fundamentalmente a través de los procesos de autoevaluación, pero también a través de las auditorías internas, laboratorios de ideas y de los trabajos de los grupos de participación.
- **Aprendizaje externo:** tiene lugar a través de las actividades de Benchmarking, de las evaluaciones externas, auditorías externas o de la participación en estudios promovidos por organizaciones internacionales (por ejemplo: Estudios de benchmark People perception o Customer perception realizados por EFQM). En este campo debe destacarse que REGTSA ha participado tres veces en el proceso del premio iberoamericano y dos veces en el proceso del premio europeo de excelencia, lo que nos ha permitido un importante aprendizaje a través de los informes de retorno emitidos por los equipos internacionales de evaluación, que se han concretado en importantes avances.

Todo el proceso de aprendizaje, cualquiera que sea su origen interno o externo, termina en una reflexión del Comité de Calidad o del Consejo de Administración, (en su calidad de representante de la titular del Organismo) que procede a modificar un proceso o a incluir o revisar una actuación estratégica prevista en nuestra planificación.

Justamente, en la revisión anual por la dirección se realiza la comparación de nuestros resultados con las mejores organizaciones de nuestro sector. Evidencia de este análisis son las memorias de resultados que anualmente publica REGTSA, y los criterios de resultados que se recogen en este relatorio, en los que se reflejan las comparaciones para los resultados clave.

D: Todas las actividades y mecanismos descritos se encuentran implantados. Por ejemplo, hemos realizado nueve **ciclos completos de autoevaluación**, y realizamos dos **auditorías anuales** (interna en junio y externa en diciembre). Por otro lado, desde 2007 contamos con un Plan Maestro de

Benchmarking, en el que hemos identificado al resto de las organizaciones de las que podemos aprender.

En 2.b.1 se expone un ejemplo de identificación de buenas prácticas recogido en el plan estratégico 2016-2019.

Cuadro 2.b.1. EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS CRITERIO 1

CRITERIO	AMBITO	ORGANIZACIONES
Liderazgo	Misión, Visión y valores	Club de excelencia en Gestión, OAR Badajoz, Banco de Santander
	Modelo de liderazgo	12 desafíos Euskalit, Siemens
	Código Ético	INAP, Sistema de integridad Diputación Foral Guipúzcoa, Banc de Sang y Teixits, Schindler
	Responsabilidad social y gobierno abierto	Go Diputación Valencia, OAR Badajoz, Red Eléctrica de España

ERP: A lo largo del tiempo hemos ido mejorando el propio proceso de aprendizaje y su relación con el proceso estratégico. Entre las lecciones aprendidas destacamos las siguientes:

- Año 2002: primera autoevaluación
- Año 2003: la autoevaluación se integra en el proceso de planificación estratégica.
- Año 2005: se aprueba el proceso de auditoría.
- Año 2006: las autoevaluaciones son bianuales. Se formalizan las actividades de benchmarking.
- Año 2007: Plan Maestro de Benchmarking.
- Año: 2009: Marco estable de benchmarking con Diputaciones del Oeste de España.
- Año 2010- 2014: colaboración con organizaciones iberoamericanas (pasantías, visitas, actividades conjuntas de formación, seminarios internacionales etc.)
- Años 2012-2020: Redes tecnológicas transfronterizas
- Año 2018: Rediseño del Foro de Administraciones Públicas

4 y 5.- Utilizar sistemas de indicadores automatizados para evaluar el rendimiento de la organización.

E: El inicio de la gestión por procesos supuso la elaboración de un Cuadro de mando o grupo de indicadores para cada proceso, primero para los procesos clave, más tarde para los procesos de servicio a los clientes, y finalmente, para todos. Todos estos indicadores tienen definidos un conjunto de características comunes. Son las siguientes:

Significado (qué mide), *Definición* (cómo se calcula), *Estándar* (qué referencia se utiliza para comparar), *Histórico* (cuántos valores de períodos anteriores deben recogerse para presentar el indicador), *Fuente* (de dónde proviene la información), *Destinatario* (quién recibe la información), *Periodicidad* (con qué frecuencia se ha de dar la información al destinatario), *Nivel de integración* (cuál es la agregación de la información), *Formato* (cuál es la presentación de la información) y *Observaciones*.

Como no todos los indicadores tienen la misma importancia, y como necesitábamos comprender las relaciones de causa - efecto entre indicadores se elaboró un Cuadro de mando Integral (BSC), a través del cual REGTSA analiza la información

de sus indicadores de rendimiento de forma estructurada, equilibrando mediciones para todos los grupos de interés. Esta información es analizada en un informe de seguimiento trimestral y en la memoria anual elaborados por el Coordinador General.

Para facilitar esta tarea de análisis, en el último ciclo estratégico hemos puesta en marcha una **herramienta automatizada de Big data (aeroboard)**, que nos permite a través de **27 dashboards**, evaluar y comprender el rendimiento de los indicadores clave de la organización.

D: Todos los procesos disponen de un grupo de indicadores. La filosofía del Cuadro de mando fue implantada en el año 2004, y desde entonces es analizada por el consejo de Administración y el Comité de Calidad, quienes a la vista de la evaluación de los indicadores proponen, cuando proceden, revisiones en la estrategia. Este informe es enviado a todo el personal.

ERP: Como consecuencia de los análisis en el Comité de Calidad, de las autoevaluaciones y los procesos evaluación externa, se han realizado los siguientes cambios:

- 2004: Diseño Cuadro de mando integral.
- 2006: modificación la estructura del Cuadro de mando para ajustarla al Modelo EFQM.
- 2007: revisión y mejora de los Cuadros de mando de todos los procesos.
- 2008: elaboración de un nuevo Cuadro de mando integral
- 2009: Modificación de los indicadores de algunos procesos
- 2011: estudio para la implantación de un nuevo mapa de procesos
- 2014-2015: nuevos indicadores para medir el proceso de innovación
- 2018-2019: Herramienta automatizada de indicadores

2, 3, 6 y 8.- Analizar la información externa a la organización para identificar riesgos y garantizar la sostenibilidad de la organización.-

E: REGTSA ha definido un sistema de vigilancia el entorno. En el cuadro 2.b.2 se especifica la información que recabamos,

el instrumento que utilizamos para obtenerla y el lugar en que la almacenamos.

Cuadro 2.b.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN

TIPO DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO	UBICACIÓN
Indicadores rendimiento	Informes seguimiento Base datos procesos	Intranet
Benchmarking	Banco buenas prácticas	Intranet
Entorno legal	Proyectos legislativos	Intranet
Demográfica y económica	Datos provinciales y grandes Municipios	Intranet
Nuevas tecnologías	Proyectos y novedades (más detalles en 4d)	Intranet
Imagen externa	Apariciones en prensa	Intranet Corporativa
Información ambiental	Requisitos legales y ambientales Informes de resultados	Sistema de calidad Intranet

Esta información es analizada a través de la herramienta DAFO, según se explica en 2c, lo que nos permite obtener conclusiones que se incorporan a la planificación. Como ejemplos de este análisis, en el Plan estratégico 2016-2019 se valoran los aspectos recogidos en 2b3.

La identificación de factores críticos de éxito (ver 2c) nos permite identificar los principales riesgos a los que se enfrenta nuestra organización. En efecto, allí donde concurre un factor crítico de éxito de prioridad alta existe un riesgo potencial, para el cual la organización debe prepararse. Los **principales riesgos** que afronta REGTSA son:

- Los que afecten a la seguridad e integridad de nuestra base de datos.
- Los que afectan a la disminución de nuestra cuota de mercado, y consecuentemente a la disminución de los ingresos.
- La pérdida de la paz social y el enrarecimiento del clima laboral.

En 2 c se explica cómo se establecen planes de contingencia.

D: Todos los mecanismos descritos, se encuentran implantados, y abarcan la práctica totalidad de las necesidades de información externa de la organización.

CUADRO 2.b.3. VALORACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EN EL PLAN ESTRATÉGICO

OPORTUNIDADES

Tendencias como internet de las cosas, "cloud computing", tecnología móvil, redes sociales o nuevas tecnologías aplicadas a la formación abren un abanico de posibilidades para innovar

El entorno económico se presenta como una oportunidad, que va a facilitar la sostenibilidad de la economía de las familias y los ayuntamientos

La confluencia de oportunidades en el campo de la tecnología y el gobierno abierto genera sinergias que facilitan la transparencia y apertura

La nueva normativa reguladora del procedimiento administrativo constituye un catalizador que va a potenciar los cambios tecnológicos y organizativos

AMENAZAS

Demografía: se trata de amenazas que, si bien tienen un impacto moderado a corto plazo (fundamentalmente dificultan los procesos de atención a los ciudadanos), pueden afectar negativamente en el largo plazo al crecimiento económico de la Provincia

Dependencia del segmento de grandes municipios, lo que unido al posible estancamiento de la recaudación de IBI en nuestra provincia puede constituir una amenaza

Algunas amenazas como la competencia de empresas privadas tienden a desaparecer o a minimizarse

Asimismo, están sujetos a un seguimiento y sistemática según procesos en cada caso. En todo caso, cuando resulta necesario, profundizamos en alguno de estos elementos de información. Así, en 2018 y 2019 realizamos un estudio exhaustivo sobre el impacto ambiental de los desplazamientos a las oficinas móviles. Del mismo modo, en 2018 y 2020 realizamos estudios sobre el grado digitalización de nuestra sociedad y sobre el grado de sensorización del territorio dentro de nuestra red Comunidad Rural Digital (CRD).

ERP: Como se ha reseñado, la información obtenida es analizada por el Comité de Calidad para elaborar la estrategia de REGTSA. A lo largo del tiempo se han introducido las siguientes mejoras:

- Año 2004: datos imagen externa.
- Año 2005: Banco de buenas prácticas.
- Año 2006: puesta a disposición de la información externa en la intranet de REGTSA.
- Año 2007: información ambiental
- Año 2009: seguimiento estratégico
- Año 2011: encuesta sobre uso de las nuevas tecnologías en la provincia de Salamanca
- Todos los años: estudio de factores relevantes del entorno.
- 2018 y 2020 Estudios específicos sobre la tecnología en nuestro territorio

2C.- LA ESTRATEGIA SE FORMULA, DESARROLLA, EVALÚA Y REVISA.

1, 4, 5, 6 y 7.- Proceso de formulación, desarrollo, evaluación y revisión de la estrategia.

E y D: Se ha relatado como REGTSA definió su Misión, Visión y Valores en 2001 y luego las ha revisado con la participación de las personas que integran la organización a instancias del Comité de

Calidad (ver 1a). El contenido del Marco General (M, V y V) se recoge en 1.a.1, la visión en 2.c.1)

Cuadro 2.c.1. VISIÓN

Ser reconocidos por nuestros ayuntamientos, ciudadanos y empleados como la mejor Administración Pública

El desarrollo del marco de referencia para cada grupo de interés se lleva a cabo por **ejes de la visión** (ver cuadro 2.c.2). Estos ejes se revisan en cada ciclo estratégico y constituyen los principales **RETOS** de REGTSA en estos momentos. Cada eje se desarrolla mediante líneas de estrategias de acción para cada grupo de interés del modo que se explica a continuación.

2.c.2. EJES DE LA VISIÓN

GRUPO DE INTERÉS	EJES
AYUNTAMIENTOS	Innovar y crear valor para los ayuntamientos.
CONTRIBUYENTES	Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.
EMPLEADOS	Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA.
SOCIEDAD	Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas.
DIPUTACIÓN PROVINCIAL	Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones.

El Proceso de planificación estratégica (E01) es propiedad del Coordinador General, y se desarrolla en un ciclo plurianual (cuatro años), y se despliega, revisa y renueva en un ciclo anual (ver cuadro 2.c.3). Para ello realizamos una autoevaluación al inicio del proceso de planificación, que sirve de entrada al análisis estratégico. La autoevaluación se repite a los dos años, cuando el Plan Estratégico se encuentra en la mitad de su ejecución, lo que nos permite una revisión a fondo de las hipótesis en que se basó el Plan.

2.c.3. PROCESO DE ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

PLANIFICACIÓN: PLURIANUAL (4 AÑOS)

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Análisis	Matriz DAFO	Comité calidad
Formulación	Plan estratégico plurianual	Consejo Administración/ comité calidad
Revisión	Autoevaluación EFQM	Comité calidad

IMPLANTACIÓN: CICLO ANUAL

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Fase Plan	Plan operativo anual y CMI	Consejo Administración/ comité calidad
Fase Do	Plan de despliegue objetivos	Consejo Administración/ comité calidad
Fase check	Seguimiento mensual y trimestral	Comité calidad
Fase Act	Revisión anual	Comité calidad

A través del análisis DAFO procesamos la información proveniente de 2a y 2b, y determinamos los **factores críticos de éxito** (ver ejemplo para un eje en cuadro 2.c.4), que procuramos garantizar a través de las diferentes líneas estratégicas. En el ejemplo de la tabla puede verse como partiendo de los ejes de la visión determinamos las condiciones que deben darse en la práctica (FCE) para hacer realidad dicha visión.

A continuación elegimos un camino (**línea estratégica**) para alcanzar nuestra meta, y decidimos qué **objetivos específicos** vamos a perseguir. Para comprender las relaciones de causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos hemos diseñado un **mapa estratégico** (Ver cuadro 1.0.5) que nos ayuda a comunicar a cada empleado la relación entre su contribución y la estrategia de la organización. El mapa estructura los objetivos en cuatro perspectivas (financiera/misión, clientes, procesos y aprendizaje) y cinco líneas estratégicas.

Una vez que sabemos lo que queremos lograr definimos actuaciones y acciones para conseguirlo.

Las estrategias clave de REGTSA (recogemos la formulación del plan 2016-2019, (el nuevo se encuentra en el proceso de elaboración en el momento de presentar el relatorio) se formulan en cinco líneas estratégicas:

1. EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS

2. LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3. EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

4. UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO

5. UN MODELO DE REFERENCIA

2.c.4. GRUPO DE INTERÉS - AYUNTAMIENTOS

EJE DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Innovar y crear valor para los ayuntamientos ALIANZAS: • Colegio de secretarios REDES CONOCIMIENTO:- • Grupos trabajo "Avanza Local" MINER • Red de Municipios digitales de Castilla y León.	Excelente	FACTOR	SUBFACTOR	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS	1. Innovar nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave. 4. Mejorar satisfacción ayuntamientos. 5. Reducir los precios. 6. Mejorar la transparencia con los ayuntamientos.
		Oferta de servicios	Innovar en la oferta de productos y servicios.		
		Relaciones con los clientes	Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.		
	Sostenible	Resultados el servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.		
		Financiación	Reducir los precios finales del servicio.		
	Transparente	Información	Proporcionar a los ayuntamientos información relevante de forma oportuna.		

El Proceso de planificación estratégica pone de manifiesto la necesidad de alinear la estrategia con la de nuestros aliados (en 4e se explica esta alineación que realizamos por grupos de interés).

Las cinco líneas estratégicas se despliegan en 27 objetivos, a través de 26 actuaciones (ver ejemplo para grupo ayuntamientos en cuadro 2.c.5) y, cada una de ellas en varias acciones, a través 53 procesos (ver mapa procesos). Cada uno de los objetivos o actuaciones se encuentra alineado con un valor: excelente (naranja), sostenible (verde) o transparente (azul).

ERP: La estrategia es objeto de **seguimiento trimestral y revisión anual** (ver cuadro 2.c.3) que da lugar al nuevo plan operativo anual renovándose el ciclo de planificación. Nos tomamos muy en serio la importancia de esta revisión, y por ello, cada dos años realizamos una autoevaluación, que nos permite una revisión a fondo de la estrategia. Incluso durante la elaboración de los planes operativos se tiene en cuenta el aprendizaje efectuado con las evaluaciones externas realizadas en 2006, 2008, 2009, 2012, 2014, 2015 y 2017 para obtener los Sellos de Excelencia o concurrir a Premios. Otro ejemplo es la renovación global de la estrategia con el anterior Plan Estratégico 2016-2019, producto de la autoevaluación 2016, o el proceso de revisión de la estrategia en el que nos encontramos actualmente, y cuyo resultado será el plan estratégico 2020-2023.

2, 3, y 8.- Contenido y requisitos de la estrategia

E: Nuestra estrategia se plasma en el documento del Plan estratégico y en los de cada uno de los Planes operativos

aprobados anualmente. Si hubiese que resumirla diríamos que consiste en **fidelizar a los clientes a través de la excelencia y la innovación en el servicio, mediante la identificación de los empleados con los objetivos de la organización, y todo ello acreditando la responsabilidad social de la organización.**

Esta estrategia, integrada en este momento por cinco líneas estratégicas, tiene en cuenta y **equilibra las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés**. Esto es así porque definimos la estrategia por ejes de la visión, partiendo de los G.I. de la forma expresada en el apartado anterior (ref. cuadro 2.c.2). De este modo se tienen en cuenta todos los grupos de interés, incluida la sociedad y la propia REGTSA, y se tratan de balancear las expectativas de todos ellos.

La identificación de los factores críticos de éxito nos permite, asimismo, identificar los principales **riesgos** a los que se enfrenta nuestra organización (Ver 2 b).

Nuestro Plan estratégico contiene una serie de actuaciones dirigidas a minimizar los riesgos identificados (2.c.6).

Periódicamente analizamos los **futuros escenarios** en que podría encontrarse la organización en el futuro en función de la evolución de la economía y de la morosidad general.

REGTSA gestiona sus competencias clave (actividades de gestión tributaria, recaudación y relación con clientes) a través de la fábrica de liquidaciones tributarias (ver 5a). El resultado de esta gestión nos permite afirmar que **presentamos ventajas competitivas claras sostenidas en el tiempo:** especialización en gestión tributaria y recaudación, economías de escala, capacidad de innovación y sistemas de

Cuadro 2.c.5. DESPLIEGUE DE ACTUACIONES

EJES DE LA VISIÓN	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTUACIONES
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear valor para los ayuntamientos	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS	1. Innovar nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave. 4. Mejorar satisfacción ayuntamientos. 5. Reducir los precios. 6. Mejorar la transparencia con los ayuntamientos.	1. Revisar oferta de servicios por segmentos 2. REGTSA en ruta 3. Oficina Municipal virtual 4. Enrédate con REGTSA 5. Nuevos clientes, nuevos convenios 6. Servicios complementarios a los Ayuntamientos 7. Potenciar recaudación ejecutiva

Cuadro 2.c.6. PLANES DE CONTINGENCIA

RIESGOS IDENTIFICADOS	PLANES DE CONTINGENCIA
Seguridad e integridad de la base de datos	Proceso de seguridad de la información (C 09- LOPD y seguridad de la información) diseña las medidas para garantizar tanto la seguridad, integridad y confidencialidad de los mismos
	Sistemas de alojamiento “en cloud” que cumplan íntegramente con las exigencias del esquema nacional de seguridad y mejoren los sistemas de respaldo y recuperación
Disminución de la cuota de mercado y reducción de ingresos	Segmentación de la oferta de servicios
	Período de vigencia de los convenios de 15 años
	Vigilancia de las empresas del sector
	Remanente de tesorería
Clima laboral y paz social	Línea estratégica el mejor lugar para trabajar

gestión y tecnología. Ello nos permite ofrecer a los ayuntamientos un servicio en mejores condiciones del que podrían prestar ellos mismos, o las empresas privadas del sector. No obstante, deben ponerse de relieve por su importancia los planes y las medidas dirigidas a reforzar nuestra presencia en el mercado (cuota de mercado). La estrategia básica se corresponde con las líneas “El socio de los ayuntamientos”, cuyas actuaciones se detallan en el cuadro 2.c.5. A través de estas líneas se pretende mejorar los servicios que ya prestábamos a los ayuntamientos y a la vez lanzar nuevos servicios, especialmente en el segmento de grandes ayuntamientos.

Nuestra Estrategia refleja **los conceptos fundamentales de la excelencia**, como puede comprobarse con el mero repaso de las líneas estratégicas que recoge nuestro Plan y que han sido recogidas en el apartado anterior, y se **alinean con los ODS** (ver 2.c.7)

Para concluir que nuestra estrategia es coherente con los programas de gobierno de la institución, y buena prueba de ello es su aprobación por unanimidad en el seno del Consejo de Administración.

D: El grado de despliegue de nuestra estrategia es altísimo, acercándose al 90%. Un ejemplo claro es el grado de implantación de los Planes estratégicos 2004- 2007, 2008-2011 y 2016-2019, superior al 90 %. Por otra parte, el proceso E01 “Planificación estratégica” está implantado, certificado y es auditado dos veces al año.

ERP: Las mediciones derivadas de la estrategia son llevadas a cabo a través del cuadro de mando integral, que es seguido por el Comité de Calidad y el Consejo de Administración. Estos seguimientos, junto con los procesos de evaluación externa e

interna nos han permitido revisar la propia estrategia, introduciendo los siguientes cambios:

- Año 2004: nuevo Plan Estratégico.
- Año 2005: reajustes en cinco actuaciones.
- Año 2006: una nueva línea estratégica y 7 nuevas actuaciones.
- Año 2007: 6 nuevas actuaciones.
- Año 2008: nuevo Plan Estratégico.
- Año 2009: modificación de dos actuaciones
- Año 2010: Inclusión de una nueva actuación y revisión de otras cinco.
- Año 2011-2012: elaboración del nuevo plan
- Año 2012-2015: implantación, revisión y mejora del plan estratégico 2012-2015
- Año 2016-2019: implantación, revisión y mejora del plan estratégico 2016-2019

2D.- LA ESTRATEGIA SE DESPLIEGA, IMPLANTA Y COMUNICA A TODA LA ORGANIZACIÓN

1, 2, 5, 7 y 8.- Proceso de implantación, despliegue y alineación de planes, objetivos y personas.

E: El proceso de Planificación estratégica diseña un modelo de implantación en cuatro fases, basado en el ciclo PDCA:

- **P:** aprobación de un plan operativo y establecimiento de un cuadro de mando integral, que contempla todas las perspectivas de la organización (financiera, clientes etc.)
- **D:** Alineación de personas y recursos

Cuadro 2.c.7. ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REGTSA Y LOS ODS

OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE	ENFOQUES ASOCIADOS
4.- Educación de calidad	Educación tributaria a los alumnos de ESO, Formación digital a ciudadanos
5.- Igualdad de género	Empresa familiarmente responsable, plan de igualdad
8.- Trabajo decente para todos	Plan de RRHH, Consolidación del empleo temporal
11.- Comunidades sostenibles	Pago a la carta, reducción de precios de servicio, autofinanciación
12.- Consumo responsable	Certificación ambiental, reducción de consumos, transformación digital
13.- acción climática	Reducción de desplazamientos para reducir huella de carbono
14.- Paz, justicia e instituciones fuertes	Transparencia Salamanca, Datos abiertos

- **C:** seguimiento estratégico
- **A:** aprendizaje estratégico.

La fase de alineación de personas y recursos se lleva a cabo a través del **Plan anual de despliegue de objetivos individuales y de equipo**, que se viene aprobando de forma ininterrumpida desde 2004. Mediante este instrumento tratamos de responder a la pregunta **¿Qué puede hacer una determinada persona o Unidad para contribuir a alcanzar las metas estratégicas de REGTSA?**

Este plan abarca tres elementos: **objetivos institucionales**, comunes a todas las Unidades, **objetivos individuales y objetivos de Unidad** (en 3b se especifica en qué consiste cada apartado). En el cuadro 2.d.1. se recoge un ejemplo, tomado del Plan 2019, de despliegue de algunos objetivos a una unidad.

Cuadro 2.d.1. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS EN LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESULTADO 2018	META 2019
Satisfacer a los contribuyentes	Satisfacción contribuyentes	97,15	97,5
Atención rápida y profesional	Plazo devoluciones	0,13	1
	Plazo certificados	1	1
	Tiempo medio espera	3:36	5

Este despliegue se completa con el **documento de compromiso personal** (ver 3b) que firma cada empleado público, junto con su Jefe y el Coordinador General, y que sirve para comunicar a cada persona su contribución a la estrategia general del Organismo.

El seguimiento del avance de los objetivos es trimestral, mediante el informe descrito en 2c y las reuniones de seguimiento que el Coordinador y el Jefe de cada Unidad realizan en cada Unidad (ver 3c).

D: El mecanismo descrito en el enfoque está totalmente implantado desde hace años, y abarca a todas las unidades y a todos los empleados del Organismo.

ERP: El proceso de despliegue de objetivos a las Unidades se viene realizando desde el año 2000, si bien a partir de 2004, con el Plan estratégico experimenta un impulso. La mayoría de las mejoras han sido consecuencia de los procesos de autoevaluación y de la reflexión sobre los resultados de las encuestas de clima laboral llevadas a cabo en el comité de calidad. En el cuadro 2.d.2 se exponen los cambios introducidos.

4 y 6.- La estrategia se comunica interna y externamente.-

E: REGTSA viene prestando atención creciente a la necesidad de comunicar nuestra estrategia a los grupos de interés. En la tabla 2.d.3 se explicitan los mecanismos fundamentales de Comunicación. Como puede comprobarse, desde hace años se han editado instrumentos básicos de nuestra estrategia como el Plan estratégico, el documento de nuestra Misión, Visión y Valores (videos de difusión) o la filosofía BEST. A título de ejemplo el Foro de clientes REGTSA es un instrumento básico para comunicar a nuestros clientes tanto la estrategia del Organismo como los resultados clave alcanzados (hemos celebrado 13 Foros de clientes)

Junto a esta comunicación global de la estrategia dirigida a la totalidad de los públicos, existen diversos soportes dirigidos a públicos específicos como ayuntamientos y contribuyentes. Para comunicación a empleados ver 3c. Todo ello, nos ha llevado a definir el proceso de Comunicación externa, que gira en torno al **Plan de comunicación externa**, como elemento de reflexión y planificación de la estrategia de comunicación.

D: El proceso de comunicación está implantado y cubre las necesidades de información relevantes de todos los grupos de interés.

ERP: A través de las encuestas anuales medimos la satisfacción de los grupos de interés con la información que les proporcionamos (ver 6a y 7a). Por otra parte, realizamos un seguimiento de nuestro impacto en los medios de comunicación (8.a.1) y anualmente estudiamos el impacto de la comunicación externa (informe anual). El análisis de estos

Cuadro 2.d.2. MEJORAS

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2004	Autoevaluación EFQM	Plan anual de despliegue de objetivos
2005	Comité de Calidad	Introducción de objetivos institucionales comunes Compromiso personal como mecanismo de comunicación
2006	Comité de Calidad	Adecuación del cuadro de mando al modelo de excelencia
2007	Evaluación externa	Asignación de objetivos individuales a todos los empleados. Mejora del formato del plan anual de despliegue
2008	Comité de Calidad	Asignación de retribución variable en función de resultados económicos globales
2009- 2010	Comité de Calidad	Automatización CMI
2013	Comité de Calidad	Revisión de los objetivos de formación
2015	Comité de Calidad	Revisión de los objetivos individuales
2018	Revisión por la dirección	Revisión de los objetivos de liderazgo

Cuadro 2.d.3. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

GRUPO DE INTERÉS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE COMUNICACIÓN	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Todos	Conocimiento de la estrategia Compromiso social de REGTSA	Plan estratégico Videos Jornadas Junto a los recibos	Permanente Según programación Anual En cada período voluntario	Coordinador General
Ayuntamientos	Actividades realizadas y resultados alcanzados	Memoria anual	Anual	Coordinador General
	Compromisos de servicio	Oferta de servicios segmentada por grupos de ayuntamientos	Permanente	Coordinador y Jefes de zona
	Información contable y administrativa	Comunicaciones Carpeta ayuntamientos	Trimestral Permanente	Unidad de Hacienda
	Información y gestiones	Web	Permanente	Responsable REGTSA Directo
	Estrategia, proyectos y resultados	Foro de clientes	Anual	Coordinador General
Contribuyentes	Compromisos de servicio	Cartas de servicios segmentadas por canales de atención	Permanente	Jefa Atención al contribuyente
	Grado de cumplimiento compromisos	Memoria resultados web	Anual Permanente	Coordinador General
	Información sobre un servicio	Campaña radio	Anual	Coordinador Geral
	Información institucional y gestiones	Web Ruedas de prensa	Permanente Cuando procede	Responsable REGTSA Directo Coordinador General

indicadores en el Comité de calidad y, sobre todo, los procesos de autoevaluación nos han permitido incorporar las siguientes mejoras:

- 2004: publicación del plan estratégico y Foro de clientes
- 2005: Edición ofertas de servicios
- 2006: Nuevo formato de la memoria y publicación del grado de cumplimiento de compromisos. Video Visión.
- 2007: Documentación del proceso E03. Campaña oficina sin papeles.
- 2008: Difusión del nuevo Plan Estratégico
- 2009: Difusión ofertas de servicios
- 2010: Difusión de cartas de servicios

- 2011: boletín electrónico. Difusión del nuevo plan estratégico
- 2013: Grupos de discusión LinkedIn
- 2014: Boletín electrónico
- 2016: Difusión nuevo plan estratégico.
- 2017: video BEST
- 2018: video 25 años

3.- Expectativas de las nuevas generaciones y demanda de trabajo innovador y flexible para retener el talento (ver 1d, 10 y 11).

