

# Criterio 4. Recursos, proveedores y alianzas

## 4A.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

### 1, 2, 3 y 6- Alinear la planificación financiera con la estrategia de la organización, implantarla, medirla y revisarla

E: La estrategia económico-financiera de REGTSA está al servicio del eje de la visión *“Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones”*. Por este motivo los cuatro últimos Planes estratégicos cuatrienales incluyeron como uno de los principales objetivos estratégicos mantener la autofinanciación y actuaciones dirigidas a mejorar la eficiencia de los costes y aumentar los ingresos. (ver estrategia económico-financiera en cuadro 4.a.1).

#### 4.a.1. ESTRATEGIA ECONÓMICO-FINANCIERA

| OBJETIVOS                                                  | ACTUACIONES                                | ACCIONES                                                          | RESULTADOS                                    |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Incrementar los ingresos                                   | Mantener y mejorar las fuentes de ingresos | Diseñar nuevos modelos de delegación para fidelizar ayuntamientos | % cuota de mercado<br>% incremento Cargo      |
|                                                            |                                            | Incrementar plazos de vigencia de las delegaciones                | incremento ingresos<br>Ahorro bruto           |
|                                                            |                                            | Reducir precios                                                   | Precios del servicio                          |
| Reducir los costes                                         | Identificar fuentes de ahorro de costes    | Reducción de consumos                                             | Reducir los costes unitarios                  |
|                                                            |                                            | Plan de eficiencia                                                | Ahorro bruto                                  |
| Mejorar la información y la gestión informatizada de datos | Plan de inversiones en Tecnología          | Temporalizar las inversiones informáticas                         | Lanzamiento de nuevos servicios<br>Mejora BDT |
|                                                            |                                            | Mejorar la base de datos de terceros                              |                                               |
|                                                            |                                            | Soluciones en renting y SaaS                                      |                                               |

El Plan estratégico 2016-2019 temporaliza las inversiones e incluye un escenario presupuestario, que se revisa anualmente con ocasión de los presupuestos. Estas inversiones se formulan en una estrategia de inversiones informáticas, edificios y las **inversiones en activos intangibles** que se han concretado en el servicio de mantenimiento catastral, mejora de las bases de datos, implantación de la nueva aplicación de gestión tributaria, Oficina Virtual de los Ayuntamientos y alojamiento en cloud.

El Plan Estratégico identifica, así mismo los principales riesgos económico financieros a los que nos enfrentamos para los cuales se han identificado los correspondientes planes de contingencia (ver 2 b y 2 c).

La adopción de estas medidas de contingencia genera un alto grado de confianza por parte de nuestros grupos de interés.

D: Las acciones previstas en los planes estratégicos cuatrienales se estructuran en el Plan Operativo anual, que permite establecer el calendario de implantación, los responsables de cada actuación y la revisión por la dirección

ERP: REGTSA publica una memoria anual de resultados que recoge indicadores de eficiencia y eficacia del gasto de prestación de los servicios públicos, reflejando la productividad en relación a los ingresos por empleado y los costes por unidad. Todas estas medidas se traducen al final en el **ratio de autofinanciación**, que resulta clave, y que venimos manteniendo desde 2000 (ver cuadro 9.a.1), lo que nos permite tener una estructura financiera saneada, con ausencia total de deuda, disminución de los precios del servicio para todos los clientes y devolución del superávit a los ayuntamientos de forma similar a los dividendos que perciben los accionistas de las empresas privadas. Existe un mecanismo de seguimiento trimestral y anual en el Comité de Calidad y Consejo de Administración.

### 4 y 5.- Establecer un sistema de toma de decisiones y control financiero

ED: En su calidad de Administración Pública Local REGTSA cuenta con un **Sistema de gestión económico-presupuestario, de gestión de tesorería y de contabilidad** adaptado a la normativa española de Haciendas Locales. Todo el proceso se encuentra informatizado con la aplicación SICAL. El sistema proporciona una elevada tipología de informes e indicadores, habiéndose incluido en el CMI los que inciden más directamente en la estrategia de autofinanciación (ver cuadro 4.a.2)

#### 4.a.2. SISTEMA DE DOCUMENTOS E INFORMES ECONÓMICO- FINANCIEROS

| ACTUACIÓN                  | DOCUMENTOS                                                                                                 | LÍDERES                                  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Planificación: Presupuesto | Memoria<br>Informe económico<br>Anexo personal<br>Anexo inversiones<br>Anexo subvenciones<br>Fiscalización | Presidente<br>Coordinador<br>Interventor |
|                            | Liquidación<br>Cuenta ROE                                                                                  |                                          |
| Cierre ejercicio           | Remanente Tesorería<br>Estado operaciones<br>Tesorería                                                     | Interventor                              |
| Tesorería                  | Arqueos                                                                                                    | Claveros                                 |

La operación de Tesorería garantiza la gestión de anticipos al permitir disponer de liquidez antes de recaudar los ingresos procedentes de los respectivos periodos de recaudación voluntaria. El incremento del cargo desde 2000 hasta 2020 ha mejorando el servicio de anticipos, incrementando el volumen de la operación de tesorería desde 12 mill/€ hasta 30 mill/€.

Entre la información que acompaña al presupuesto (Proceso de gestión presupuestaria) destacamos el informe económico que **analiza la suficiencia de los ingresos y gastos previstos**. A partir de esta información se cierra el anteproyecto de presupuesto y se envía para su aprobación al Consejo de Administración y, previa su consolidación con los presupuestos provinciales, es aprobado por el Pleno de la Diputación.

**ERP:** REGTSA hace un seguimiento pormenorizado de los principales indicadores financieros (ver 9.a.1, 9.a.2, 9.b.1, 9.b.2 y 9.b.3.)

Anualmente (**Proceso E02**) el Comité de Calidad realiza la denominada **revisión por la dirección**, que entre otros asuntos incluye un ajuste entre el Plan Operativo Anual y el Proyecto de presupuesto.

## 4B.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.

### 1.- Transparencia de la Información para los grupos de interés.-

**E:** La transparencia es uno de los valores de REGTSA y, en consecuencia, es base de nuestra estrategia para todos los grupos de interés, tal y como se muestra en el cuadro 4.b.1

**D:** Todos estos mecanismos se encuentran implantados y abarcan a la totalidad de los grupos de interés.

**ERP:** Las fechas reflejadas en el cuadro 4.b.1 son una muestra de que la puesta en marcha de los cambios y mejoras en la transparencia hacia los grupos de interés es progresiva y permanente.

### 2, 5 y 6.- Sistema de gestión de la información y el conocimiento.

**E:** REGTSA ha definido la información que necesita para desarrollar y mejorar su política y estrategia, así como las fuentes y vehículos de captación (ver cuadro 4b2). Dicho conocimiento se **comparte entre todas las personas** que formamos REGTSA. El P.E. 2008-2011 contemplaba en sus líneas estratégicas (6.21 y 6.22) el diseño e implantación de una Intranet que permitiera interactuar a la organización y los empleados. Desde entonces ha sido objeto de múltiples mejoras (en 2019 ha sido rediseñada).

Además, procuramos participar en **redes de gestión del conocimiento** como la Red de Municipios Digitales y la Red Comunidad Rural Digital (hispano portuguesa) y también promovemos el intercambio de conocimiento en grupos de debate en LinkedIn.

#### 4.b.1. MECANISMOS PARA FACILITAR LA TRANSPARENCIA A TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS

| GRUPO DE INTERÉS | MECANISMO PARA LA TRANSPARENCIA   | IMPLANTACIÓN/ CAMBIO | UTILIDAD                                                                                          |
|------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ayuntamientos    | Oficina Virtual de Recaudación    | 2007/2012/2018       | Acceso en línea a todos los datos e informes sobre el Municipio                                   |
| Contribuyentes   | Oficina Virtual de contribuyentes | 2007/2018            | Acceso a toda la información sobre un contribuyente                                               |
|                  | Portal de Transparencia de REGTSA | 2015                 | Acceso a los principales indicadores sobre la gestión de REGTSA                                   |
| Empleados        | Transparencia interna (intranet)  | 2009/2013/2019       | Conocimiento inmediato de todos los datos de interés para los empleados                           |
| Sociedad         | Portal de datos abiertos          | 2019                 | Acceso libre y gratuito a 11 conjuntos de datos sobre los principales aspectos de nuestra gestión |
|                  | Transparencia Salamanca           | 2013/2018            | Información sobre la gestión municipal                                                            |
| Diputación       | SICAL                             | 2004/2018            | Información sobre la gestión contable y presupuestaria de REGTSA                                  |

#### Cuadro 4.b.2. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

| TIPO DE INFORMACIÓN                         | CONOCIMIENTO GENERADO                                                  | UNIDADES IMPLICADAS | MECANISMO DISTRIBUCIÓN                         |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------|
| Indicadores rendimiento                     | Cuadro de mando<br>Base datos procesos                                 | Coordinador         | Intranet<br>Aeroboard                          |
| Benchmarking                                | Banco buenas prácticas<br>internas y externas                          | Delegado<br>Calidad | Intranet<br>Foro de REGTSA<br>Jornadas Calidad |
| Entorno legal                               | Normativa<br>Proyectos legislativos                                    | Asesoría Jdca.      | Intranet<br>Cursos                             |
| Demográfica y económica                     | Datos provinciales y grandes Municipios                                | Coordinador         | Intranet                                       |
| Nuevas tecnologías                          | Proyectos y novedades                                                  | Jefe de Área        | Intranet<br>Foro                               |
| Imagen externa                              | Apariciones en prensa                                                  | Secretaría          | Intranet Diputación                            |
| Sistema de gestión                          | Documentación procesos, formatos etc                                   | Delegado calidad    | Intranet<br>Cursos                             |
| Sistema de relaciones con los ayuntamientos | Seguimiento de visitas, reuniones o llamadas realizadas a los clientes | Todas               | Intranet                                       |

**Cuadro 4.b.3**

| AÑO       | FUENTES DE APRENDIZAJE    | CAMBIOS REALIZADOS                                                                                                                       |
|-----------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2002      | Comité de Calidad         | Creación de un apartado de información en la Intranet Corporativa                                                                        |
| 2003      | Autoevaluación EFQM       | Sistematización necesidades de información                                                                                               |
| 2005      | Comité de Calidad         | Creación Intranet de REGTSA                                                                                                              |
| 2006      | Autoevaluación EFQM       | Revisión de la estructura de la Intranet (nuevo bloque de gestión del conocimiento)                                                      |
| 2008-2009 | Autoevaluación EFQM       | Plan Estratégico 2008-2011 Diseño de un portal que permite la automatización de procesos e interactuar a los empleados y la organización |
| 2011-2012 | Revisión por la dirección | Sistema de participación interactivo en intranet                                                                                         |
| 2013      | Autoevaluación EFQM       | Plan Estratégico 2012-2015: Sistema Automatizado de relaciones con Ayuntamientos                                                         |
| 2018-2019 | Revisión por la dirección | Nueva intranet, Aeroboard                                                                                                                |

**D:** La Intranet de REGTSA es el vehículo principal de difusión de la información en la organización. La gestión del Sistema de Calidad a través de la Intranet permite a la dirección disponer de la información de gestión y costes para la toma de decisiones. Para asegurar que la información se transforma en conocimiento y llega a los niveles adecuados de la organización, el portal dispone de un sistema de control de accesos por empleado, así como un completo sistema de informes.

**ERP:** A lo largo de los años y como consecuencia de las sucesivas autoevaluaciones hemos mejorado la Intranet, y en 2011-2012 hemos introducido un mecanismo que permite a los empleados interactuar con la organización a través del sistema de participación que permite aportar sugerencias, abrir foros de debate para obtener el consenso y compartir el conocimiento. Las sugerencias son objeto de estudio y si procede aprobación en el seno del comité de calidad (ver cuadro 4.b.3)

### 3.- Seguridad, integridad y confidencialidad de la información.

**E:** En 2006 y como consecuencia del proceso de autoevaluación se detectó como área de mejora la necesidad de emprender una acción para mejorar la Seguridad de la información y nos adaptarnos a la Ley Orgánica de Protección de Datos, vigente en España. Esta actuación cuyo desarrollo se concretaba en acciones de evaluación del sistema de información, inscripción de los ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos, elaboración del documento de seguridad que incluye las medidas organizativas y técnicas necesarias para implantar el sistema de protección de datos, la adaptación de la seguridad de la información al sistema de calidad de REGTSA y la formación al responsable del fichero y a los administradores del sistema.

**D:** La finalización de la acción de mejora culminó con la implantación del proceso C-09 LOPD y seguridad de la información, que, como todos nuestros procesos, se encuentra certificado conforme a la norma ISO 9001 y es auditado con periodicidad bienal.

**ERP:** Como consecuencia de las auditorias internas y las revisiones del Comité de Calidad se han mejorado los controles de asignación de claves de acceso, de gestión de soportes, de controles de acceso físico y se ha adquirido en 2008 software específico (EDITRAN) para intercambio seguro de información sensible con Entidades bancarias y Organismos Oficiales a través de la red.

En 2011 se incluye una actuación destinada al rediseño y adaptación del C.P.D a las nuevas necesidades de REGTSA. Esto ha supuesto la revisión de proceso C-09 y la mejora de los procedimientos de respaldo de los entornos virtualizados y no virtualizados, de la monitorización y auditorias del sistema y de la capacidad de recuperación del sistema. En 2014 se ha reforzado la seguridad física del CPD. En 2018 se procedió, de acuerdo a las previsiones del plan estratégico, al alojamiento en la nube del CPD, igualmente en 2020 hemos procedido a alojar en la nube la plataforma de licitación electrónica.

### 4.- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual singular, con el fin de maximizar su valor para el cliente.

Esta área de diagnóstico no es aplicable dado que el sector de actividad en el que REGTSA trabaja no afecta a la propiedad intelectual.

### 4C.- GESTIÓN DE LOS INMUEBLES, EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIALES.

Existen algunas cuestiones relacionadas con este subcriterio que son centralizadas en la Organización matriz, como son el mantenimiento y uso de edificios, la seguridad de las instalaciones y activos, o la realización de inventarios, los cuales son planificados, gestionados y mejorados por los Departamentos correspondientes de la Diputación, lo que proporciona economías de escala.

### 1, 2, 3, 4.- Gestión de los activos, edificios, equipos y materiales

**E:** REGTSA no utiliza edificios propios sino que ocupa fundamentalmente inmuebles cedidos total o parcialmente por la Diputación, lo que limita las posibilidades de la organización en la gestión de los espacios físicos. Sin embargo, a través del Plan de mejora de los servicios de atención al contribuyente y las sucesivas cartas de servicios a los contribuyentes, REGTSA ha seguido una política que permita mejorar las condiciones de accesibilidad, comodidad y protección de la intimidad de los contribuyentes. Estos enfoques se recogen en la actualidad en el proceso CON – 02 (atención presencial), ver cuadro 4.c.1.

**Cuadro 4.c.1 DISEÑO OFICINAS ATENCIÓN PRESENCIAL (CON 02)**

| EXPECTATIVAS     | FLUJOS DE SALIDA | CARACTERÍSTICAS CALIDAD                |
|------------------|------------------|----------------------------------------|
| Accesibilidad    | Acceso           | Oficina en planta baja                 |
| Información      |                  | Señalización externa e interna         |
| Información      | Espera           | Gestor turnos espera                   |
| Comodidad        |                  | Sala espera diferenciada zona atención |
| Confidencialidad | Atención         | Mesa individual                        |
| Información      |                  | Identificación empleados               |
| Profesionalidad  |                  | Encuesta satisfacción                  |

**D:** El desarrollo de estos enfoques de forma progresiva ha supuesto el rediseño los espacios físicos. En la actualidad **todas las oficinas** responden a este esquema, se encuentran desde 2005 certificadas según la norma ISO 9001.

Por otra parte, todas las oficinas se encuentran situadas en planta baja y son accesibles a minusválidos.

Las instalaciones que albergan los servidores de comunicaciones tienen limitado su acceso, disponen de mecanismos de control de temperatura del entorno de computación, y disponen de sistemas de alimentación continua para el caso de interrupción del suministro de energía eléctrica.

Deben mencionarse también las actividades dirigidas a prevenir riesgos laborales y a mejorar la salud laboral, que se llevan a cabo a través del contrato con una empresa externa.

**ERP:** Los espacios físicos son evaluados y mejorados periódicamente por el Comité de Calidad, a partir de las encuestas (ver subcriterio 6a, valoración instalaciones). Como consecuencia de las actividades de medición y evaluación, se han realizado las siguientes mejoras:

- 2001 a 2004 : rediseño de las oficinas de Salamanca y Ciudad Rodrigo, Béjar y Peñaranda.
- 2005: instalación en los Servicios Centrales de un gestor informatizado de colas
- 2007-2008: Revisión y mejora espacios físicos oficina principal.
- 2009: Renovación de todos los equipos físicos de sobremesa en régimen de arrendamiento financiero.
- 2010: Implantación de una nueva aplicación de gestión de atención al contribuyente para todas oficinas, tanto fijas como móviles.

- 2011: renovación de la oficina de Vitigudino y mejora de las instalaciones de la planta superior de los servicios centrales que ha permitido destinar espacios a un aula de formación, sala de reuniones y mejorar de la distribución del personal asignado a los distintos departamentos.
- 2014: apertura de nueva oficina en Ciudad Rodrigo.

### 5.- Optimizar los inventarios de materiales

Esta área de diagnóstico no es aplicable dado que el inventario está centralizado en la organización matriz.

### 6 y 7.- Gestión ambiental

**E:** En 1a, apartado 9 se explica el compromiso de REGTSA con la sostenibilidad ambiental. Este compromiso se concreta en la obtención de la certificación ambiental en 2008, y el desarrollo del **proyecto Oficina sin papeles**.

Para la valoración del riesgo ambiental se utiliza una herramienta que tiene en cuenta **tres parámetros: intensidad, frecuencia y detectabilidad**. Todos los riesgos que superan una determinada puntuación, son objeto de acciones para minimizar el impacto.

**D:** Los procesos ambientales de REGTSA se encuentran documentados, implantados y certificados en **todos los centros y oficinas** de la organización.

**ERP:** Evaluamos permanentemente el impacto ambiental de nuestra actividad (ver 8 ay 8b). 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.

**Cuadro 4.c.2. EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL**

| CONSUMO PRODUCTOS          | ELEMENTO GENERADO          | CANTIDAD ANUAL | SIGNIFICACIÓN |    |   |     | MEDIDAS DE GESTIÓN DEL IMPACTO |
|----------------------------|----------------------------|----------------|---------------|----|---|-----|--------------------------------|
|                            |                            |                | I             | F  | D | IS  |                                |
| Realización de trabajo     | Papel                      | 76 Kg          | 6             | 12 | 1 | 150 | Contenedor Municipal Papel     |
| Impresora                  | Cartucho impresora         | 4 u            | 6             | 6  | 1 | 78  | Consumibles Reyccom S.L. (SC)  |
| Realización de trabajo     | Ordenadores                | 1 u            | 1             | 1  | 1 | 3   | Proveedor/Gestor Especializado |
| Realización de trabajo     | Pilas                      | ----           | 1             | 3  | 1 | 7   | Contenedor municipal           |
| Alumbrado                  | Lámparas y Halógenos       | 2 u            | 1             | 1  | 1 | 3   | Proveedor                      |
| Combustible                | Emisiones CO2              | 321            | 1             | 1  | 1 | 3   | 0                              |
| Equipos aire acondicionado | Emisiones gases fluoroados | desconocido    | 9             | 6  | 1 | 117 | Taife S.I.                     |

- Reducción de consumo papel y consumibles informáticos

#### 4D.- GESTIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS .

##### 1, 2, 3 y 4 diseñar e implantar una estrategia apoyada en la evaluación de las tecnologías disponibles y en prácticas de ciberseguridad.

**E:** En cada ciclo estratégico en REGTSA realizamos una evaluación de las tecnologías disponibles, para alinearlas con la estrategia global de la organización. En el cuadro 4.d.1 puede apreciarse la evaluación realizada con ocasión de la elaboración del plan estratégico 2016-2019.

Estas tecnologías inciden la mejora del rendimiento de la organización (automatizando procesos), en la reducción del impacto ambiental (reduciendo consumos o desplazamientos) y mejoran la seguridad de la información, son objeto de una planificación específica (ver 4 a). En tal sentido, cabe señalar que REGTSA considera que la base de datos es su principal activo y debe protegerla de cualquier riesgo o ataque. Por este motivo, hemos migrado a “cloud” nuestra base de datos y principales aplicaciones.

**D:** Todas las actuaciones se encuentran implantadas y en funcionamiento

**ERP:** La velocidad de la innovación en tecnología ha impulsado cambios en esta materia en cada ciclo estratégico, que pueden verse en el cuadro 4.d.2.

#### 5 y 6.- Apoyar la innovación mediante la tecnología y la transformación digital.

**E:** Como parte inseparable del modelo de gestión, hemos creado lo que denominamos “clima para la innovación”, que está integrado por:

1. Evaluación anual de los líderes en relación al cambio.
2. **Participación en redes externas** para identificar oportunidades.
3. **Vigilancia del entorno** permanentemente.
4. Generación de ideas con los grupos de interés.
5. Una estrategia basada en la innovación en la oferta de servicios.
6. Un proceso específico para diseñar y desarrollar nuevos servicios.

Un ejemplo claro de esta filosofía es la apuesta que emprendimos hace años (ver cuadro 4.d.2) por la Administración electrónica y la transformación digital de nuestra organización (ver 1b, 2 y 3) que se concreta en:

1. **Integración de aplicaciones** (bases de datos de terceros y territorio son únicas y compartidas por todas las aplicaciones)
2. **Interoperabilidad:** Sistemas de soporte, gestión documental, firma electrónica o pasarela de pagos comunes e independientes de la aplicación (permite interactuar con otras Administraciones como @firma, cl@ve, Tráfico, Catastro, AEAT, Ancert, etc.)

#### Cuadro 4.d.1. ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

| TECNOLOGÍAS ANALIZADAS                                 | ¿CÓMO PUEDEN APOYAR NUESTRA ESTRATEGIA?                                                                                                                                                    | INCLUSIÓN EN LA ESTRATEGIA                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internet de las cosas                                  | Sensorizando el territorio para construir territorio Inteligente, que mejore el impacto de los servicios públicos en el medio ambiente                                                     | Proyecto Smart CRD                                                                                               |
| Big data                                               | Mejorando el análisis de los indicadores a través dashboards                                                                                                                               | Aplicación Aeroboard                                                                                             |
| Cloud computing                                        | Renovando nuestra plataforma informática y cambiando el modo de alojamiento de aplicaciones y base de datos. Facilitando la aplicación del Esquema Nacional de Seguridad                   | Nuevo alojamiento del Centro de Proceso de datos en la nube<br>Plataforma de contratación electrónica en la nube |
| Tecnología móvil                                       | Abriendo nuevos canales de relación interactivos con ciudadanos y ayuntamientos, reduciendo desplazamientos                                                                                | Enrédate con REGTSA<br>Avisa Ciudad Rodrigo                                                                      |
| Redes sociales                                         | Mantener conversaciones con los grupos de interés                                                                                                                                          | Atención en las redes sociales                                                                                   |
| Tecnologías aplicadas a la formación                   | Mejorar la formación on line                                                                                                                                                               | Potenciar una cultura de excelencia                                                                              |
| Inteligencia artificial y aprendizaje de la maquinaria | Automatizar actuaciones de trabajadores del conocimiento                                                                                                                                   | Procesos autónomos, planificados y desatendidos en Estima                                                        |
| Tecnología aplicada al gobierno abierto                | Maximizar el valor público promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas y la participación y la colaboración y, a través de la priorización de un uso intensivo de la tecnología | Transparencia<br>Portal de datos abiertos                                                                        |
| Aplicaciones con arquitectura web                      | Facilitar el acceso desde cualquier lugar                                                                                                                                                  | Nueva aplicación de gestión tributaria                                                                           |

#### Cuadro 4.d.2. LA MEJORA EN LA TECNOLOGÍA

| CICLO ESTRATÉGICO | ESTRATEGIAS                              | MEJORAS IMPLANTADAS                                                                                                 |
|-------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004-2007         | Oficina sin papeles                      | Carpetas de ayuntamientos y contribuyentes, gestor de expedientes, automatización de multas y lectura de contadores |
| 2008-2011         | Administración electrónica               | Registro electrónico, firma electrónica, gestión documental etc.                                                    |
| 2012- 2015        | Transparencia y servicios a los clientes | Transparencia Salamanca, Escuela REGTSA, pago a la carta, liquidación a la carta                                    |
| 2016-2019         | BEST                                     | Nueva aplicación de gestión tributaria, indicadores automatizados, alojamiento en cloud, OVC y OVR                  |

3. **Aplicaciones de soporte a los procesos de apoyo** (recursos humanos, SICAL, portal del empleado y automatización del C.M.I.)
4. El **acceso** de los ciudadanos **multicanal**, y contamos con aplicaciones de soporte de cada canal.
5. **Accesibilidad.**

**D:** Estos enfoques se han desarrollado de forma progresiva y sistemática desde 2001 hasta la actualidad. (ver cuadro 4.d.2).

**ERP:** Los sistemas de información y comunicación han estado sometidos a diagnóstico y mejora (cuadro 4d2). Además aeroboard nos permite analizar 9 dashboards sobre tramitación electrónica.

## 7.- Mejorar la calidad de la información

**E:** Desde 2005, y como consecuencia de los procesos de autoevaluación, la organización fue consciente de la necesidad de proteger tanto la seguridad y confidencialidad de nuestros datos (ver 4 b), como de mejorar la calidad de la información. Con esta finalidad, se diseñó, documentó e implantó **el Proceso Base de datos de Terceros y Territorio**. Básicamente este proceso realiza la función de mantener una base de datos de personas con una identificación correcta y bien definida de cada contribuyente, actualizando los datos fiscales de terceros (NIF, nombre, dirección, dirección de correo electrónico, objetos tributarios etc.) para cada periodo de cobro. Evidentemente, si el principal producto de REGTSA son las liquidaciones tributarias, debe comprenderse que es imposible emitir buenas liquidaciones si la calidad de la información que les sirven de base no es la adecuada. Existe una relación de causa-efecto entre calidad de la información y mejora de la recaudación voluntaria.

Para conseguirlo, elaboramos desde 2008 un **Plan de mejora de la base de datos** que, a partir de 2011 tiene un carácter plurianual, para adecuarlo a la planificación estratégica. Contamos con una empresa externa para los trabajos de depuración de la base de datos.

**D:** El proceso Base de datos de terceros y territorio se encuentra implantado y certificado desde 2005, y está sujeto por tanto a la dinámica propia del sistema de calidad.

**ERP:** El grado de cumplimiento de los objetivos de mejora de la calidad de los datos, se evalúa y revisa anualmente, a partir del Informe Gestión de la Actividad del Proceso elaborado por el Adjunto a Jefe de Área de Gestión de la información, basado en los indicadores del proceso. Además de las mejoras realizadas en el proceso que se han relatado, debe ponerse de manifiesto que la implantación de la nueva aplicación de gestión tributaria (Estima) y el sistema automatizado de indicadores (aeroboard) constituyen dos mejoras que nos están permitiendo llegar a altos niveles de depuración de datos.

## 4E.- GESTIÓN DE LAS ALIANZAS Y PROVEEDORES.

### 1, 2, y 3.- Gestión de las relaciones con proveedores.

**E:** REGTSA no puede habitualmente elegir a sus aliados. No obstante desarrollamos, vía contratos, colaboraciones duraderas con proveedores de servicios privados. En estos casos la selección se realiza por el procedimiento establecido en la vigente ley de contratos del sector público española.

En este sentido, el **Proceso C-05** Compras y subcontratación define los procesos de selección, que no sólo tienen en cuenta la normativa de contratación, sino que además **establece parámetros para evaluar a los contratistas**. REGTSA incluye entre sus prioridades el progreso a través de las alianzas, por lo que las competencias clave de los proveedores responden a los objetivos de cada servicio contratado, son parte del proceso que se establece (pliegos de condiciones técnicas) y contemplan tanto las necesidades de los clientes, de los aliados y de la propia REGTSA. De este modo basamos las relaciones en la confianza mutua y la transparencia. Por otra parte, el Plan estratégico preveía una actuación denominada contratación responsable, cuyo objetivo era incluir cláusulas sociales y ambientales en los contratos.

### 4.e.1. PROVISIÓN DE SERVICIOS EXTERNOS 2019

| AREA                            | EMPRESA                      | INICIO RELACIÓN | OBJETIVOS Y COMPETENCIAS CLAVE                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calidad                         | SGS- ICS                     | 2005            | Certificación sistema ISO 14001. Auditorías.                                                                                                                                                                       |
| Sector financiero               | Unicaja Banco                | 1993            | Cobros C-60. Confección recibos. Cobros C- 19. Cuenta crédito anticipos ayuntamientos. Implantación SEPA.                                                                                                          |
| Salud laboral                   | Quirón Salud                 | 2018            | prevención riesgos, salud laboral                                                                                                                                                                                  |
| Tecnología                      | Telefónica                   | 1995            | Comunicaciones, servicios de red, etc.                                                                                                                                                                             |
|                                 | T- Systems                   | 2001            | Mantenimiento de las aplicaciones GT, SICAL, PAC, web y de aplicaciones de gestión documental y firma electrónica . Finalización del proceso de implantación de la nueva aplicación (Estima). Alojamiento en cloud |
| C. postales                     | Correos                      | 1993            | Notificaciones, distribución avisos de pago.                                                                                                                                                                       |
| Depuración Base datos           | Edinsa- CGB Ute              | 2019            | Mejora de la base de datos                                                                                                                                                                                         |
| Catastro                        | UTE GG tecnic-Procat 2014 SL | 2019            | Tramitación de expedientes catastrales relativos a alteraciones de orden físico y económico, y tareas de asistencia a los contribuyentes                                                                           |
| Automatización Policías Locales | CGB informática SL           | 2007            | Implantación de un sistema de grabación automatizado de multas de tráfico y de intercambio de información con REGTSA en soporte informático. Será sustituida por la nueva aplicación de gestión tributaria         |
| Centro de Atención de Llamadas  | CGI                          | 2010            | Prestación del servicio de atención telefónica a los contribuyentes                                                                                                                                                |
| Plataforma de contratación      | VORTAL                       | 2020            | Contratación electrónica                                                                                                                                                                                           |

**D:** El proceso descrito está documentado, implantado y certificado conforme la norma ISO 9001. Cada servicio contratado tiene asignado un responsable en la organización. En el cuadro 4.e.1 puede verse el despliegue.

**ERP:** Se revisa mediante un seguimiento de las prestaciones de cada proveedor clave, y se toman acciones específicas en función de las necesidades. Además, se efectúa una evaluación de la situación cada año en la reunión de revisión por la dirección (Proceso E-02). El proceso de compras y contratación ha sido mejorado en 2018 para adaptarse a la Ley de contratos del sector público y ha sido aprobada una instrucción de trabajo que incluye las siguientes mejoras:

- Planificación de los contratos
- Transparencia en materia de contratación
- Prevención de conflictos de intereses
- Separación de funciones en la tramitación de los contratos
- Inclusión de cláusulas sociales y ambientales

Para reforzar estas actuaciones durante 2020 se ha puesto en marcha la plataforma de contratación electrónica de REGTSA.

#### 4 y 5.- Identificar oportunidades para establecer alianzas, evaluarlas y mejorarlas.

**E:** En el proceso de elaboración de nuestra estrategia revisamos y actualizamos las oportunidades para el establecimiento de alianzas estables. Por otro lado, anualmente aprobamos un Plan de maestro de alianzas externas y proveedores, cuyos objetivos son:

- Apoyar la estrategia de REGTSA
- Hacer compatible la colaboración con los valores y pautas de comportamiento propios de nuestra cultura.

- Obtener resultados que redunden en beneficio mutuo y de otros grupos de interés

Para conseguir tales objetivos identificamos:

- Grupos de interés: que resultan beneficiados con cada alianza de REGTSA
- Objetivo / valor: beneficio que aporta el acuerdo o alianza.
- Meta: objetivo concreto que pretendemos alcanzar en el ejercicio respectivo con el acuerdo.
- Mecanismo de relación: o instrumento que permite un seguimiento y / o mejora de la alianza.

En el cuadro 4.e.2 pueden verse las principales alianzas de REGTSA, identificadas con los criterios expuestos.

**D:** Todas las alianzas definidas en 4.e.2 se encuentran desplegadas y sistematizadas de acuerdo al proceso **V-05 “Alianzas”** implantado y certificado conforme la norma ISO 9001. Anualmente elaboramos un Plan maestro en el que se diseñan las alianzas a desarrollar, el valor a obtener y las metas a alcanzar.

**ERP:** Desde la autoevaluación 2003 se han revisado todas las alianzas de la organización y establecido los parámetros de gestión de éstas, según se determina en el cuadro 4.e.2.

#### 6.- Trabajo conjunto con proveedores y alianzas para desarrollar nuevos productos.

**ED:** En 1 c se explica cómo los líderes se implican con los grupos de interés externos desarrollando alianzas. En el cuadro 4.e.2 se explica el objetivo/valor de cada alianza, en 1.e.3 las alianzas específicas para la innovación y en 1.c.4 las actividades conjuntas para desarrollar nuevos productos y servicios.

**ERP:** La mejora en la gestión de las alianzas se explica en 4.e.2.



#### 4.e.2. PLAN DE ALIANZAS EXTERNAS

| GRUPO INTERÉS  | ALIADO                                                | AÑO DE INICIO | OBJETIVO/VALOR                                                                                                      | METAS                                                                                                                | MECANISMO DE EVALUACIÓN |
|----------------|-------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| AYUNTAMIENTOS  | Colegio secretarios                                   | 2000          | Diseñar mejoras en los servicios con la opinión de ayuntamientos/ aporta punto de vista cualificado de los clientes | Colaborar en la implantación de la nueva aplicación de gestión tributaria y recaudación, así como en el diseño de la | Comisión mixta          |
|                | Colegio gestores                                      | 2000<br>2001  | Efectuar gestiones Impuesto de vehículos en gestorías / evita desplazamientos a nuestras oficinas                   | Colaborar en el mantenimiento del portal y en la implantación de la nueva aplicación                                 | Reuniones periódicas    |
| CONTRIBUYENTES | Catastro                                              | 2005          | Realizar gestiones catastrales en oficinas REGTSA/ evita desplazamientos de contribuyentes a la capital             | Seguimiento del convenio y PIC                                                                                       | Comisión seguimiento    |
|                | Tráfico                                               | 1996<br>2013  | Acceso en línea a BDT tráfico/mejora el tiempo de espera                                                            | Aplicación de nuevo convenio para resolver la anotación de los puntos detraídos, TESTRA y ATMV                       | Reuniones periódicas    |
|                | Colegio de Notarios                                   | 2013          | Realizar gestiones en línea desde las notarías en el IBI                                                            | Implantar el convenio firmado con el Colegio de Notarios                                                             | Reuniones periódicas    |
|                | Red.es                                                | 2010          | Pasarela de pagos/ posibilita pagos desde el domicilio                                                              | mantener pasarela de pagos                                                                                           | Contactos regulares     |
|                | @firma                                                | 2007          | Validación de firma electrónica/mejora la respuesta, tiempo de espera, evita desplazamientos, minimiza el coste.    | Mantener sistema de validación de firma electrónica                                                                  | Contactos regulares     |
|                | Consejería de Fomento y demás socios de los proyectos | 2008<br>2011  | Participación en la red de Municipios digitales de Castilla y León / cofinanciación inversiones informáticas        | Impulsar los proyectos presentados al POCTEP sobre datos abiertos y enredate con REGTSA                              | Comisión seguimiento    |
|                | Unidad formación                                      | 2000          | Desarrollar cursos específicos en Plan agrupado Diputación/ mejora conocimientos y competencias                     | Apoyo al programa de Formación                                                                                       | Contactos regulares     |
| DIPUTACIÓN     | CIPSA                                                 | 1996          | Gestionar redes y recursos informáticos de REGTSA/ aporta conocimiento especializado                                | Apoyo en la implantación de la nueva aplicación y en el despliegue de los nuevos ordenadores portátiles.             | Reuniones periódicas    |
|                | Coordinación de Transparencia                         | 2019          | Portal de datos abiertos                                                                                            | Publicar conjuntos de datos reutilizables por diversos colectivos                                                    | Reuniones periódicas    |
| SOCIEDAD       | PLACE                                                 | 2018          | Plataforma de contratación del estado                                                                               | Transparencia de la contratación                                                                                     | Contactos regulares     |
|                | Universidad De Salamanca                              | 2000          | Desarrollo de prácticas profesionales por alumnos universitarios                                                    | Colaboración en el desarrollo de estudios y proyectos                                                                | Contacto periódico      |