

# Criterio 5. Procesos y clientes/ciudadanos

## 5 A.- SE DISEÑAN, GESTIONAN Y MEJORAN LOS PROCESOS Y PROYECTOS CONFORME A LA ESTRATEGIA.

### 1, 2, 4, 6 y 7.- Sistema de gestión de los procesos y proyectos de la organización.

E: La Gestión por procesos ha atravesado en REGTSA varias etapas, que se recogen en el cuadro 5.a1.

En la segunda etapa nos propusimos definir, documentar e implantar un Sistema de gestión de procesos de acuerdo a la norma ISO 9001 (actuación 14 del Plan estratégico 2004-2007). El sistema cuenta con cuatro niveles: Manual de calidad, procesos, instrucciones de trabajo y registros.

- Manual de Calidad:** es el documento director del Sistema de Calidad. En él se define su estructura general y sirve de referencia permanente en la implantación y mantenimiento del sistema. Básicamente describe que hay que hacer para garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Calidad.
- Procesos** en los que se establece de manera esquematizada, la secuencia de actividades, los responsables y la información utilizada para la realización de un proceso específico.

El **propietario tiene las siguientes responsabilidades:** Supervisión de las actividades clave del proceso, control y seguimiento de los indicadores, decidir acciones correctivas para mantener el proceso bajo control, identificar oportunidades de mejora y constituir equipos de mejora. Los propietarios de los procesos integran el Comité de Calidad

Todos los procesos definidos (un total de cincuenta y tres procesos) cuentan con un cuadro de mando, un diagrama de flujo y una tabla de registros y archivos.

Se han clasificado los procesos en tres tipos básicos: **estratégicos, clave, de apoyo**

La visión y la estrategia de REGTSA se despliegan por ejes dirigidos a cada grupo de interés. Como quiera que nuestros procesos están alineados con nuestra estrategia, los

agrupamos cuando resulta apropiado por grupos de interés. Esta agrupación puede apreciarse en los siguientes procesos:

- Procesos estratégicos:** el Proceso la Voz de los grupos de interés establece los mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de ayuntamientos, contribuyentes, empleados, sociedad y aliados, y se estructura en cinco subprocesos destinados a cada uno de ellos.
- Procesos clave:** existe dentro de ellos un grupo de procesos de servicio a los clientes, con un subgrupo de procesos dirigido a los ayuntamientos, otro a los contribuyentes y otro a la sociedad.
- Procesos de apoyo:** existe un grupo de procesos de servicio a los empleados públicos.

Las interfases de nuestros procesos se han resuelto de la siguiente forma:

- interfases externas:** estableciendo (o acogiendo, cuando ya existen) formatos predefinidos de intercambio de información preferentemente a través de medios telemáticos. Existen numerosos ejemplos: relaciones con el Catastro, Tráfico, AEAT, Bancos, Ayuntamientos etc.
- Interfases internas:** se han resuelto a través de acuerdos entre proveedores y clientes internos que se reflejan en el correspondiente proceso. Un ejemplo paradigmático es el proceso AY 04 “Contabilización y liquidación”, en el que intervienen la mayoría de las Unidades de REGTSA.

Por otra parte, debe señalarse que nuestra estrategia se desarrolla también a través de los **proyectos** previstos en el plan operativo de cada ejercicio, que son documentados en la intranet del Organismo, y son objeto de seguimiento en la revisión por la dirección. Debe hacerse constar también la existencia de un proceso para la gestión de proyectos innovadores (IN03).

D: El sistema de procesos descrito se encuentra totalmente implantado, en todos los centros de trabajo y en todas las unidades, siendo su alcance el diseño y prestación de las actividades de gestión tributaria y recaudación, tal y como se

**Cuadro 5.a1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN REGTSA**

| HITOS                                                                                                                     | AÑO                                          | RESULTADO                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proyecto mejora Documentar e implantar Procesos                                                                           | 2002<br>2003                                 | Procesos clave<br>Procesos de servicio a los clientes<br>Planificación estratégica                                                                                                                            |
| Plan estratégico Resto procesos Certificación ISO 9001                                                                    | 2004<br>2005                                 | Procesos apoyo<br>Procesos calidad<br>Certificación todas las actividades y centros                                                                                                                           |
| Certificación ISO 14001 Renovación Certificación ISO Nuevo plan estratégico Revisión procesosClave Nuevo mapa de procesos | 2007<br>2008<br>2008<br>2009<br>2012<br>2015 | Procesos ambientales<br>Renovación nueva versión de la norma<br>Automatización gestión de procesos (aplicación informática)<br>Nuevas versiones<br>Proceso de innovación y Procesos de servicio a la sociedad |
| Revisión del mapa de procesos Rediseño de todos los procesos clave                                                        | 2016<br>2019                                 | Alineación con el plan estratégico<br>Sinergias entre la nueva aplicación de gestión tributaria y el sistema de procesos                                                                                      |

acredita con el certificado expedido por SGS- ICS. Esta certificación abarca la práctica totalidad de las actividades de REGTSA. En 2008 se renovó la certificación de acuerdo a la nueva versión 2008 de la norma ISO 9001, y se amplió el alcance a la Inspección Tributaria. La filosofía expuesta está desplegada en la totalidad de nuestro sistema de gestión por procesos que, como puede comprobarse, afecta a la totalidad de los grupos de interés internos y externos.

**ERP:** Cada uno de los procesos integrantes del sistema es objeto de seguimiento y control por parte de su propietario. El propio sistema de gestión ha sido objeto permanente de revisión por el Comité de Calidad. Fruto de todo ello es el progreso evidente del sistema de gestión por procesos que se aprecia en el cuadro 5.a1.

En 2007 y como consecuencia del aprendizaje derivado de la evaluación externa llevada a cabo en 2006, el Comité de calidad puso en marcha las siguientes mejoras:

- Integración del sistema de gestión de calidad, según la norma ISO 9001, con el sistema de gestión ambiental, según la norma ISO 14001.
- Mejora del Mapa de procesos de la organización

El sistema de gestión por procesos es objeto de revisión periódica, al menos anual en cada ciclo del plan, en lo relativo a su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros GI. A partir de las evaluaciones internas y externas, ha sido objeto de mejoras frecuentes por el Comité de calidad. Entre las más recientes se encuentran las siguientes:

- Documentación de nuevos procesos para algunos grupos de interés (sociedad y aliados).
- Redefinición del mapa de procesos
- Definición de nuevos formatos de intercambio de información con los ayuntamientos (multas y lecturas de aguas).
- Automatización de la gestión de los procesos y la gestión estratégica. (Intranet corporativa)
- Situación del proceso de innovación como cabecera de nuestros procesos clave
- Rediseño de todos los procesos clave para alinearlos con Estima (Sistema de gestión tributaria)

## 5.- ESQUEMA GENERAL DE PROCESOS CLAVE.

**E:** La cadena de valor de REGTSA está constituida por los procesos de innovación, inspección tributaria, gestión tributaria, recaudación voluntaria, recaudación ejecutiva y servicios a los clientes (ayuntamientos y contribuyentes) y a la sociedad (ver cuadro 1.0.4). A través del proceso de innovación vigilamos el entorno y diseñamos nuevos servicios, y luego los ponemos a disposición de los clientes a través de los procesos de atención a clientes.

El principal producto de REGTSA consiste en la elaboración y cobro de liquidaciones tributarias, según el mapa que se incluye en el cuadro 5.a.2, que representa la **“fábrica de liquidaciones tributarias”**. A través de ella, REGTSA transforma información sobre los contribuyentes y sobre los objetos tributarios (un inmueble, un vehículo etc.) en algo que tiene mucho más valor, que son los tributos liquidados sin errores, y cobrados en los procesos de recaudación.

**D:** Todos nuestros procesos se encuentran implantados, certificados y son auditados periódicamente. Son, por otra parte, necesarios pero suficientes para desplegar al cien por cien nuestra misión y visión en cada ciclo estratégico.

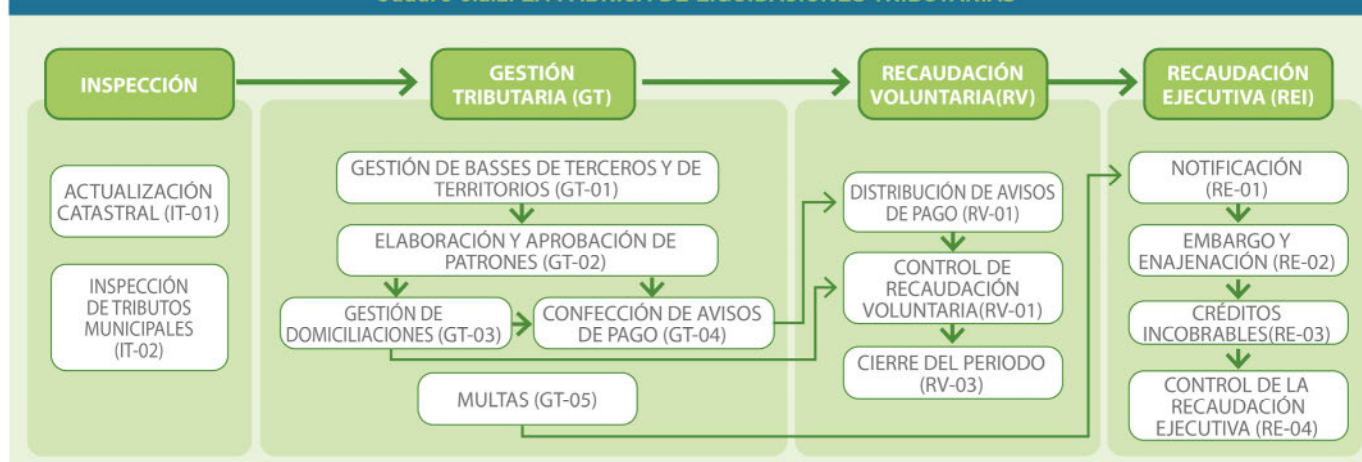
La definición de cada una de las actividades y controles de todos los procesos clave nos permite que cada persona comprenda y conozca la forma en que se relacionan su trabajo y la estrategia de la organización. Por otra parte, tal y como se explicita en 2.b nuestros procesos cuentan con un cuadro de mando que facilita su seguimiento y mejora.

**ERP:** En las revisiones del comité de calidad hemos introducido numerosas mejoras en los procesos clave a lo largo de los años. Algunas han ido vinculadas a la implantación de nuevas aplicaciones informáticas (ver 4), otras a las propuestas de los propietarios de procesos (por ejemplo controles en la gestión de domiciliaciones GT- 03).

Para optimizar la “fábrica” trabajamos en cuatro direcciones:

- Mejorar la calidad de la materia prima (la información) a través de planes de mejora de la base de datos (4d7), de inspección y de actualización catastral.
- Garantizar la estabilidad de los procesos, especialmente los que manejan cantidades masivas de información, mediante la existencia de controles preventivos.

Cuadro 5.a.2. LA FABRICA DE LIQUIDACIONES TRIBUTARIAS



**Cuadro 5.b.1. LA CADENA DE VALOR DE REGTSA**

| FASES                      | PROCESOS                                                                    | RESULTADO                                                                                                                                    | MEDICIONES                                 |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Diseño y desarrollo        | IN-03                                                                       | Nuevos servicios<br>Nuevos procesos                                                                                                          | 9a y 9b resultados procesos clave          |
| Producción                 | GT, RV y RE                                                                 | Liquidación y cobro deudas tributarias                                                                                                       | 9a y 9b resultados procesos clave          |
| Mantenimiento de Servicios | Con 02 Atención presencial<br>Con 04 Internet<br>Con 05 Atención Telefónica | Oficinas fijas y móviles<br>Oficina virtual de contribuyentes (OVC)<br>Centro de llamadas<br>Oficina virtual de (OVR) y Enrédate con REGTSA  | Satisfacción 6 a Estadísticas atención 6 b |
| Servicio de Atención       | AY- 04                                                                      | Liquidaciones e información contable a los Ayuntamientos                                                                                     | Satisfacción aytos. 6 a                    |
| Promoción                  | E03, AY , CON,                                                              | Plan de comunicación externa<br>Oferta servicios ayuntamientos segmentadas por grupos<br>Cartas servicios segmentadas por línea de actuación | 8a<br>6 a satisfacción clientes            |
| Comercialización           | AY- 01 Gestión de clientes                                                  | Convenio delegación                                                                                                                          | Cuota mercado y cuota cliente 9            |

- Mejorar y optimizar el diseño de los propios procesos a través de la participación de los empleados.
- Automatización de los procesos clave (4d1 y 4d2).

Todas estas mejoras se han traducido en una mejora espectacular de los resultados de estos procesos (ver 9b).

### 3y 8.- Innovación y mejora de los procesos a partir de los indicadores de rendimiento.

E: El proceso de mejora (C-08) define el proceso de diseño de las acciones de mejora, en el que se distinguen

1. **Mejora continua:** existen dos posibilidades
  - **Acciones correctivas:** El **Delegado de Calidad** determina, junto con el **jefe de la unidad** afectada, las acciones correctivas necesarias para evitar que vuelva a presentarse el mismo problema. Nombra a una persona como responsable de llevar a cabo dichas acciones. En la Revisión del Sistema y Reuniones del Comité de calidad, el Delegado de Calidad informa de las acciones abiertas y cerradas desde la última reunión. Del mismo modo se analizan y valoran las mejoras introducidas en el sistema.
  - **Acciones preventivas:** tienen lugar cuando todavía no se ha presentado ningún problema pero a través de diversos mecanismos, entre los que destacan los grupos de participación (ver 3c), se detecta la necesidad de actuar. Una vez decidido el tratamiento es similar a las acciones correctivas.
2. **Mejora drástica:** El proceso de mejora drástica tiene lugar en el contexto de la Planificación Estratégica (Actuaciones estratégicas en forma de proyectos) y la identificación de áreas de mejora se realiza por los grupos de autoevaluación. Posteriormente, ya en el **Comité de Calidad**, se agrupan y priorizan las acciones que se van a incluir en el Plan Operativo de cada ejercicio. Cada acción se documenta en la intranet y si supone el diseño y desarrollo de un nuevo servicio, se elabora el correspondiente Plan de Diseño y Desarrollo (Ver 5b) 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.

Las acciones de mejora (p.e. el rediseño de los procesos clave o los nuevos sistemas de delegaciones de los ayuntamientos), el lanzamiento de productos y servicios innovadores (p.e. Transparencia Salamanca o portal de datos abiertos ), las acciones de delegación en las personas y, en definitiva, los resultados alcanzados en los últimos años han permitido a REGTSA alcanzar numerosos reconocimientos externos (ver 8a). Esta circunstancia, está generando un grado muy alto de identificación de la plantilla con la cultura de la organización y sentimiento de pertenencia muy fuerte (ver 7a)

D: El proceso de mejora está implantado y certificado. Por ello las acciones de mejora, tanto drástica como continúa forman parte de los registros del sistema y son archivadas, estando a disposición de los evaluadores.

ERP: Anualmente evaluamos las mejoras implantadas a través de la memoria de calidad elaborada por el Delegado de calidad, que se publica con la memoria de actividades y resultados y se envía a todos nuestros clientes.

## 5 B.- SE DISEÑAN Y DESARROLLAN PRODUCTOS Y SERVICIOS BASADOS EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES/CIUDADANOS.

En el cuadro 5.b.1 se explica cuál es la cadena de valor de REGTSA, que será desarrollada en los siguientes subcriterios: diseño y desarrollo (5b), producción, mantenimiento y servicio de atención (5c) y promoción y comercialización (5d).

### 1, 2 y 3.- Proceso para transformar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en requisitos de los productos y servicios.

E: En 2 a se explican los canales de captación de las expectativas los grupos de interés, a través del Proceso la Voz de los G.I. En este contexto, Los subprocesos la voz de los ayuntamientos y la voz de los contribuyentes incorporan instrumentos de carácter cualitativo como canales de captación de las expectativas actuales y futuras de nuestros grupos de interés.

Dichos estudios se realizan cada dos años justamente antes de realizar la autoevaluación EFQM. Se han completado ya siete ciclos completos desde el año 2007 hasta la actualidad.

Cuadro 5.b.2. EJEMPLO MATRIZ DE EXPECTATIVAS DEL SERVICIO DE INFORMACIÓN PRESENCIAL A CONTRIBUYENTES

| CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS                                                                                                                               | BENEFICIOS ESENCIALES DEL SERVICIO                                                                                                                                                                                                                             | EXPECTATIVAS FUTURAS IDENTIFICADAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de espera superior a 5 minutos</li> <li>Ir de ventanilla en ventanilla</li> <li>Tener que volver</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempos de espera cortos</li> <li>Atención amable y personalizada, dando mucha información al usuario</li> <li>Atención polivalente</li> <li>Evitar consultas a otras Administraciones</li> <li>Aparcamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar unificando criterios y protocolos entre oficinas y canales</li> <li>Mejorar la nomenclatura de los recibos bancarios (confusa y poco clara)</li> <li>Única carta de pago que genera confusión entre el plazo voluntario y el plazo ejecutivo</li> <li>Más oficinas móviles</li> </ul> |

A título de ejemplo, el estudio sobre expectativas de los contribuyentes (ciudadanos) sigue la siguiente metodología:

- Grupo de diagnóstico formado por trabajadores del Organismo.
- Entrevistas semiestructuradas con contribuyentes (ciudadanos).
- Conclusiones y matriz de expectativas.

El resultado final del estudio se plasma en la denominada matriz de expectativas (ver cuadro 5.b.2) en la cual se definen para cada servicio los siguientes elementos:

- Características del servicio no deseadas** por el cliente: son las características que el cliente quiere eliminar del servicio.
- Beneficios esenciales del servicio:** son aquellos requerimientos que el cliente necesita tener.
- Expectativas futuras identificadas:** aquello que el cliente quisiera tener, a veces incluso de forma latente o no expresada.

Por otra parte, REGTSA participa en redes de gestión del conocimiento (ver cuadro 1.e.3), que le permiten **anticipar el valor potencial de las nuevas tecnologías**, que luego incorporamos a nuevos productos y servicios. Ejemplo de ello son los servicios desarrollados en los últimos años, basados normalmente en la utilización de TIC (ver cuadro 1.e.4).

**D:** Este modelo de identificación de expectativas se encuentra totalmente implantado para los grupos de interés ayuntamientos, contribuyentes y empleados.

Complementarios de este análisis cualitativo son las encuestas anuales y los demás sistemas de relación con los grupos de interés descritos en 5 e (quejas y sugerencias, reuniones etc.) que nos permite retroalimentar de forma permanente a la organización.

**ERP:** Los sistemas de captación de expectativas y de evaluación de la satisfacción de los grupos de interés son objeto de constante revisión por el Comité de Calidad. De hecho los propios estudios cualitativos son el mejor ejemplo de este progreso en la mejora. Recientemente la puesta en marcha de Aeroboard, con **dashboards** específicos sobre atención a los contribuyentes facilita el análisis del proceso de atención a los ciudadanos.

#### 4, 5 y 6.- Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios mediante la innovación y las nuevas tecnologías.

**E:** Desde hace años el desarrollo de nuevos productos y servicios se ha basado en el estudio de las necesidades de nuestros clientes. A partir de 2005, esta sistemática se incorpora al proceso IN-03 Gestión de proyectos innovadores (antes C04- diseño y desarrollo de nuevos servicios) . El Comité de Calidad (Coordinador General, Delegado de Calidad y Jefe de Proceso) se reúne para planificar las distintas fases del diseño. En esta planificación se determinan: Definición del servicio a prestar, elementos de entrada al diseño y desarrollo, las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación (normalmente con una prueba piloto), las responsabilidades, cronograma y recursos necesarios. Esta planificación queda reflejada en el **Plan de**

Cuadro 5.b.3. TRADUCCIÓN DE EXPECTATIVAS A ATRIBUTOS DEL SERVICIO. EJEMPLO INFORMACIÓN EN ATENCIÓN PRESENCIAL

| EXPECTATIVA                                  | ATRIBUTOS DEL SERVICIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proximidad al contribuyente                  | Desplegar oficinas móviles en el conjunto de la Provincia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Accesibilidad y localización de las oficinas | Todas las oficinas de REGTSA estarán en planta baja y serán accesibles a minusválidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Confidencialidad                             | La zona de espera y la de atención estarán separadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Rapidez                                      | Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Fiabilidad de la información                 | Serán resueltas el 90 % de las consultas formuladas sin necesidad de dirigirse a otra oficina                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Transparencia                                | Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li> <li>Publicación de la memoria anual en la sede electrónica en el mes de febrero.</li> <li>Publicación del calendario del contribuyente con anterioridad al mes de enero de cada año</li> <li>Publicación en la sede electrónica del Manual del contribuyente</li> </ul> |
| Profesionalidad y empatía                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo al contribuyente para cumplimentar los modelos, poniéndose en su lugar.</li> <li>Identificación de los empleados mediante rótulos de mesa.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**diseño y desarrollo**, que utiliza entre otras herramientas el Canvas de Osterwalder y la metodología de desing thinking.

**D:** El proceso se encuentra documentado, implantado y certificado. En el cuadro 5.b.3 se ofrece un ejemplo de cómo traducimos las expectativas de los contribuyentes a atributos del servicio. En los últimos años hemos puesto en marcha los servicios recogidos en 9.b.8. En todos los casos hemos visitado o invitado a otras Instituciones para aprender de su experiencia. A título de ejemplo para la elaboración de las cartas de servicios hemos estudiado los sistemas de atención al contribuyente y las cartas de servicios de las principales organizaciones tributarias locales de nuestro País.

**ERP:** En el lanzamiento de un nuevo servicio se establecen objetivos (percepciones e indicadores de rendimiento) y a partir de los resultados iniciales, el Comité de calidad introduce mejoras en el nuevo servicio. Así por ejemplo, en el caso del servicio Avisa Ciudad Rodrigo, incluimos en 2020 una actuación para implantar una segunda fase para extender el servicio a otros ayuntamientos. En cuanto al proceso C04 (proceso de diseño de nuevos servicios) ha estado sujeto a la dinámica de revisión del sistema de calidad, y hoy en día tiene una denominación distinta (Gestión de proyectos innovadores), forma parte del proceso de innovación, y ha sido notablemente mejorado.

## 5 C.- SE PRODUCEN, SUMINISTRAN Y MANTIENEN PRODUCTOS Y SERVICIOS.

### 1 y 2.- Innovar en la producción y distribución de productos y servicios

**E:** Como se ha indicado en 1 a y 2 c, el modelo de gestión de REGTSA se basa en desplegar nuestra visión por ejes dirigidos a cada uno de los grupos de interés. Esto nos permite equilibrar las necesidades de los grupos relevantes, y mantener la coherencia entre la estrategia y la propuesta de valor. Por otra parte, en 2 a (ver cuadro 2.a.2) se explica cómo utilizamos estudios cualitativos y cuantitativos para determinar las necesidades y expectativas presentes y futuras de nuestros grupos de interés.

En los cuadros 5.c.1 y 5.c.2 se puede ver como definimos nuestra propuesta de valor para los grupos de interés Contribuyentes y ayuntamientos. Esta se basa en un **concepto** que aporta la idea de aquello que queremos ofertar a cada grupo, y en un **posicionamiento**, que expresa cómo queremos ser percibidos por los grupos de interés. Este concepto se materializa a través de unos **atributos** que incorporamos a los productos y servicios, y que suponen en la práctica unas **ventajas** para los clientes y usuarios que los utilizan.

Evidentemente, para que esta propuesta de valor se incorpore a cada producto o servicio, necesitamos contar con unos procesos de diseño, producción, comercialización y distribución eficientes y capaces. En este subcriterio se explica como lo hacemos y en 4d cómo analizamos las capacidades y competencias que tenemos que desarrollar y qué criterios utilizamos para producir directamente los servicios o para utilizar las capacidades de los partners.

**D:** En el cuadro 5.b.1 se indican los procesos a través de los cuales REGTSA produce y distribuye servicios para sus clientes. Todos ellos se encuentran documentados,

implantados y certificados y constituyen el 100 por 100 de nuestros procesos operativos.

Un ejemplo claro de los atributos de nuestra propuesta de valor a los ayuntamientos (ver cuadro 5c1), es la utilización por REGTSA de las aplicaciones informáticas más valoradas en el mercado (procesos optimizados), tanto para los servicios tributarios como para los no tributarios y con la misma calidad de servicio para todos los ayuntamientos y que a su vez permiten segmentar la usabilidad de las aplicaciones en función del tipo de cliente (información personalizada).

**ERP:** REGTSA revisa anualmente su estrategia (Proceso E-02) en introduce cambios en procesos y líneas estratégicas en base a la información obtenida de su cuadro de mando y de las interacciones con clientes y usuarios.

#### 5.c.1. PROPUESTA DE VALOR AYUNTAMIENTOS

|                        |                                                                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concepto</b>        | Proporcionar servicios competitivos, innovadores y segmentados por grupos de clientes |
| <b>Atributos</b>       | Procesos optimizados y atención personalizada                                         |
| <b>Ventajas</b>        | Especialización, optimización ingresos, reducción de costes y sistemas de gestión     |
| <b>Posicionamiento</b> | Excelencia y profesionalidad                                                          |

#### 5.c.2. PROPUESTA DE VALOR CONTRIBUYENTES

|                        |                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Concepto</b>        | Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales    |
| <b>Atributos</b>       | Rapidez, disponibilidad, accesibilidad y multicanalidad              |
| <b>Ventajas</b>        | Proporcionar soluciones a cualquier ciudadano por el canal que elija |
| <b>Posicionamiento</b> | Excelencia y profesionalidad                                         |

### 3, 4, 5 y 6.- Sistema de producción y distribución de productos y servicios.-

**E:** En el cuadro 5.b.1 se refleja la cadena de valor de REGTSA, vamos a exponer por separado las fases de producción, mantenimiento y atención.

- Producción:** A través de los procesos de Inspección, Gestión tributaria, recaudación voluntaria y ejecutiva, nuestra organización elabora su producto principal: liquidar y recaudar deudas tributarias y demás ingresos de derecho público (ver mapa de procesos clave en 5.a.2).
- Mantenimiento de Servicios:** Para poner nuestros servicios a disposición del público, utilizamos distintos canales (ver mapa 5.c.1):
  - Atención presencial:** integrada por una red de oficinas fijas (5) y móviles (11), que unidas a nuestra alianza con los gestores proporciona más de sesenta puntos de atención en la provincia.
  - REGTSA Directo:** integrado por nuestro centro de atención de llamadas y nuestras oficinas virtual de contribuyentes (OVC).
- Servicio atención:** REGTSA atiende a sus clientes antes (anticipando dinero a cuenta de la recaudación), durante (asesorando jurídicamente) y después (liquidando puntualmente el producto de la recaudación y proporcionando información y ayuda contable) de prestarles servicio. Este servicio cuenta con dos

## Mapa 5.c.1. SISTEMA DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES

### 1. Oficinas



### 2. Ayuda telefónica

REGTSA DIRECTO  
Central de llamadas

**902 078 999**



### 3. Internet



**www.regtsa.es**

aplicaciones de soporte la oficina virtual de ayuntamientos (OVC) y la app “Enrédate con REGTSA”.

Nos aseguramos en todo el conjunto de procesos que integran la cadena de valor de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que **la experiencia del cliente sea óptima** (Ver 1c, 3b, 3c, 4b y 4c)

**D:** En el cuadro 5.b.1 se indican los procesos a través de los cuales REGTSA aporta valor para sus clientes. Todos ellos se encuentran documentados, implantados y certificados y constituyen el 100 por 100 de nuestros procesos operativos.

**ERP:** En el cuadro 5.b.1 se recogen las mediciones más significativas, (o referencias a dónde pueden encontrarse) que utilizamos. Destacamos que nuestros clientes manifiestan en un grado altísimo (ver cuadro 6.a.7) que recomendarían nuestros servicios a otros Municipios, lo que indica que han tenido una experiencia muy satisfactoria. El análisis de los indicadores es periódico, según la naturaleza de los mismos, y esto desencadena el análisis del comportamiento de los procesos, muy particularmente de los que forman parte de la cadena de valor, y la detección de oportunidades de mejora, tal y como se explica en 1b y 5 a. Debe señalarse el comportamiento favorable que tienen especialmente los indicadores de los procesos clave y los relativos a la cuota de mercado y retención de clientes de REGTSA, que manifiestan que el esfuerzo para gestionar nuestros procesos está dando buenos resultados.

Evidentemente ello no impide que en las autoevaluaciones o en las evaluaciones externas se hayan detectado numerosas áreas de mejora, que hemos recogido en nuestra planificación estratégica. Así, enmarcadas en la Planificación, 2008-2011 se reformaron las oficinas centrales y periféricas, se implantaron nuevas Oficinas Móviles, se externalizó el centro de llamadas de REGTSA directo y se puso en marcha una nueva página web totalmente accesible (servicio de voz). En cuanto a los Ayuntamientos, esa dinámica de seguimiento y revisión propia del sistema, lo que ha permitido implantar el Foro de clientes, la Carpeta de los Ayuntamientos y las Ofertas de Servicio (revisadas en 2010). En el ciclo iniciado con el plan estratégico 2012-2015 se han incorporado

numerosas mejoras, entre la que destacamos el plan doce o la recaudación a la carta. En el ciclo 2016-2019 las nuevas oficinas virtuales o “enrédate con REGTSA”, son algunos de los productos innovadores.

## 5 D.- SE PROMOCIONAN Y “COMERCIALIZAN” PRODUCTOS Y SERVICIOS.

### 1, 2 y 3.- Estrategia de marketing.-

**E:** En REGTSA consideramos a los ayuntamientos como clientes desde el año 2.000, tal y como se explica en cuadro 1.0.2. Aunque esta decisión comportó un claro cambio, porque significaba escuchar a los ayuntamientos,

A partir del año 2004 nuestra estrategia de Marketing, dirigida a fidelizar y ampliar nuestra cartera de clientes, pasa a basarse en tres pilares:

- Segmentación de la oferta de servicios, ofreciendo algunos productos diferenciados a alguno de los segmentos.
- Incremento del número de servicios que se ofrecen a los ayuntamientos.
- Mantenimiento de precios de servicio iguales para todos los clientes.

En los años siguientes, y sobre todo a partir de 2007, se ofrecen multitud de nuevos servicios a los ayuntamientos, especialmente en el campo de la tecnología y la administración electrónica.

Sin embargo, uno de los impactos de la crisis económica fue que los ayuntamientos, y muy particularmente los incluidos en el segmento de grandes ayuntamientos, comenzaron a valorar como algo sustancial los precios de servicio. Esta circunstancia, fue detectada por nuestro sistema de captación de expectativas, y a partir de 2012 se diseña una **nueva estrategia de marketing** basada en las siguientes directrices:

- Reducción generalizada de los precios de servicio para los ayuntamientos que firmen los nuevos convenios de delegación.
- Incentivos para la delegación de nuevos tributos al establecer escalas de precios en función del volumen de recaudación.
- Duración de la vigencia del convenio de delegación de quince años y, a cambio, el Organismo proporciona servicios

complementarios entre los que destacamos la devolución del superávit de REGTSA a los ayuntamientos, como si fueran los dividendos de nuestros accionistas.

Además, a partir de 2013 se pone en marcha dentro de la intranet una aplicación que permite la gestión automatizada de clientes, estructurada en cinco grandes bloques: datos básicos, gestión de relaciones (reuniones y llamadas), convenios, ordenanzas y carpeta del ayuntamiento. Esta estrategia es profundizada en el ciclo 2016-2019.

En 2d3 se explica cual es la estrategia de comunicación de REGTSA dirigida a mejorar la **imagen y reputación corporativa** del Organismo.

**D:** La estrategia de marketing descrita está implantada, documentada (proceso de gestión de clientes) y certificada. A título de ejemplo puede señalarse que al finalizar el ejercicio 2019, el porcentaje de ayuntamientos que habían suscrito los nuevos modelos de convenios se acercaba al 90 %.

**ERP:** Medimos los resultados de nuestra estrategia de marketing mediante el % de ayuntamientos delegantes (9.a.3) y el % de premio de cobranza (6.b.9) que presenta una clara disminución de los precios del servicio. Igualmente medimos el impacto de nuestra imagen corporativa a través de diversos indicadores que se reflejan en 8.a.1, 8.a.2 y 8.a.3. Finalmente, la propia exposición de la estrategia de marketing pone de manifiesto cómo se ha ido revisando y mejorando a lo largo del tiempo.

#### 4, 5, 6 y 7.- Promoción y comercialización de productos y servicios.

En el cuadro 5.b.1 se desarrollan las diferentes fases que integran la cadena de valor de REGTSA. En el presente apartado nos ocupamos de la promoción y comercialización

1. **Promoción:** Como se expuso en la presentación, REGTSA compete en el mercado, y por tanto, tiene que comunicar cuál es su oferta de servicios a cada segmento de ayuntamientos.

Esta oferta es el resultado de traducir las expectativas de nuestros clientes en atributos de los servicios que ya prestábamos, y de los nuevos incorporados a través de la línea estratégica “el socio de los ayuntamientos”. Presentamos nuestra oferta a los Ayuntamientos a través de numerosos mecanismos de relación como Jornadas, Foro Anual de Clientes u OVR (espacio virtual permanente en el que se puede realizar gestiones en línea y consultar de forma personalizada toda la información sobre un determinado Municipio).

Del mismo modo, y aunque los contribuyentes no son propiamente clientes, necesitamos comunicarles cuales son nuestros servicios, cómo pueden acceder a ellos, y qué niveles de calidad pueden esperar en su relación con nosotros. Lo hacemos a través de **cartas de servicios** segmentadas por líneas de trabajo, **Más Cerca, Más Fácil**

2. **Comercialización:** Para prestar servicios a cada ayuntamiento debe formalizarse la relación en un convenio de delegación (Proceso C-03), para lo cual utilizamos visitas y planes de crecimiento para ganar cuota de mercado.

**D:** En el cuadro 5.b.1 se indican los procesos a través de los cuales REGTSA aporta valor para sus clientes. Todos ellos se encuentran documentados, implantados y certificados y constituyen el 100 por 100 de nuestros procesos operativos.

**ERP:** En el cuadro 5.b.1 se recogen las mediciones más significativas, (o referencias a dónde pueden encontrarse) que utilizamos.

Debe señalarse el comportamiento favorable que tienen las mediciones relativas a la cuota de mercado y retención de clientes de REGTSA, que manifiestan que el esfuerzo para promocionar y comercializar nuestros servicios está dando buenos resultados.

Como consecuencia de los mecanismos de aprendizaje interno y externo las autoevaluaciones o en las evaluaciones externas se hayan detectado numerosas áreas de mejora, que hemos recogido en nuestra planificación estratégica, y que se traducen en una mejora permanente, tanto de nuestras cartas de servicios como de las ofertas de servicios a los ayuntamientos.

### 5 E.- SE GESTIONAN Y MEJORAN LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES/CIUDADANOS.

#### 1, 2, 4 y 6- Procesos de relaciones con los clientes.-

E: Hasta el año 2000 las relaciones de REGTSA con sus clientes eran meramente **reactivas**: actuábamos a instancias de ayuntamientos y contribuyentes. A partir de la definición de la misión, visión y valores, se produce un cambio fundamental: pasamos a considerar a los ayuntamientos como clientes y a los contribuyentes como usuarios de nuestros servicios. Ello exige la definición de **canales de captación y relación fundamentalmente proactivos**, en los que es REGTSA quien toma la iniciativa. Para ello hemos definido procesos (V-01 Voz de los ayuntamientos y V-02 Voz de los contribuyentes) en los que se desarrollan los instrumentos que se recogen en el cuadro 5.e.1. Estos procesos incluyen mecanismos como la Comisión Mixta o el Foro de

**Cuadro 5.e.1. SISTEMA DE RELACIONES CON LOS CLIENTES**

| TIPO      | GRUPO          | SEGMENTO | INSTRUMENTO                                             | PERIODICIDAD | PROCESOS | RESULTADOS |
|-----------|----------------|----------|---------------------------------------------------------|--------------|----------|------------|
| PROACTIVA | Ayuntamientos  | Todos    | Foro de clientes                                        | Anual        | V - 01   | 6 a        |
|           |                |          | Comisión mixta                                          | Trimestral   |          |            |
|           |                |          | Encuesta segmentada                                     | Anual        |          |            |
|           |                |          | Estudio cualitativo                                     | Bianual      |          |            |
| PROACTIVA | Grandes        |          | Enrédete con REGTSA                                     | Permanentes  | Ay 01    |            |
|           |                |          | Aplicación de gestión ayuntamientos                     | Permanentes  |          |            |
|           |                |          | Comerciales                                             | anual        |          |            |
|           |                |          | Entrevistas                                             | anual        |          |            |
| PROACTIVA | Contribuyentes | Todos    | Encuesta segmentada                                     | Anual        | V- 02    | 6 a        |
|           |                |          | Estudio cualitativo                                     | Bianual      |          |            |
| REACTIVA  | Ayuntamientos  | Todos    | Quejas y sugerencias                                    | Permanente   | V - 01   | 6b         |
|           |                |          | Quejas y sugerencias: Presenciales, teléfono e internet | Permanente   |          |            |

Clientes, que se caracterizan por la total transparencia y confianza mutuas.

Además de los procesos reseñados, existen los procesos de servicio a los clientes, que son los siguientes:

- **Servicio a los ayuntamientos:** Gestión de clientes (AY 01) Servicios económico-financieros (AY 02), Asesoramiento Jurídico (AY 03), Liquidación y contabilización (AY 04) Y Modernización Administrativa (AY05)
- **Servicio a los contribuyentes:** Educación tributaria (CON 01), Atención presencial en la oficina (CON 02), Devolución de ingresos indebidos (CON 03), Servicios en internet (CON 04) y Atención Telefónica (CON 05).

En cada uno de dichos procesos se definen todas las actividades de apoyo y servicio a clientes y usuarios. Las relaciones de REGTSA con sus clientes han sido segmentadas por el Comité de Calidad, de la siguiente forma:

- **Segmento de grandes ayuntamientos:** se encarga el propio Comité de Calidad, que asigna entre sus miembros la responsabilidad de cada ayuntamiento. Para ello se designa un “comercial”, que se encarga de visitar, informar (entrega del informe anual) y ofrecerse para resolver cualquier incidencia que pueda surgir en relación con dicho ayuntamiento.
- **Resto de ayuntamientos:** La responsabilidad recae en los Jefes de las oficinas de zona, quienes tienen entre sus objetivos el de mejorar la cuota de mercado en su zona de influencia. Por otra parte, debe reseñarse que las responsables de las **relaciones con los contribuyentes** es la Jefa de la Unidad de Atención al contribuyente.

**D:** Como se ha explicado anteriormente, todos nuestros procesos se encuentran implantados y certificados. El seguimiento de cada uno de estos instrumentos se realiza a través de acciones específicas y se documenta en informes definidos como registros de cada proceso. Aparte del seguimiento de los procesos, existen otras iniciativas participativas, como el ya comentado en el **Foro de clientes**, que se celebra anualmente y su desarrollo se analiza un informe en el que se recogen las principales incidencias que se han registrado. Un ejemplo claro de cómo una alianza con los clientes añade valor es la Comisión mixta con el Colegio de Secretarios (ver 4 e), que ha permitido incorporar mecanismos como los calendarios de anticipos (6b).

**ER:** La medición de las relaciones con nuestros clientes se realiza a través de las encuestas anuales, con resultados por segmentos, y de las acciones de seguimiento y estadísticas mensuales de los servicios de atención (ref. Cuadro 5e1). Como consecuencia de estas mediciones y de lo indicado en el apartado “despliegue” el Comité de calidad adopta acciones de mejora: nombramiento de “comerciales” responsables de las relaciones con los grandes ayuntamientos (2006) y revisada en 2010, junto con la propia revisión de la segmentación (revisada en 2011, 2014 y 2017). Entre las mejoras incorporadas destacamos las aplicaciones informáticas de gestión de las relaciones con los ayuntamientos, enredate con REGTSA y contribuyentes.

### 3.- Sistema para promocionar la participación de los ciudadanos.-

**E:** REGTSA tiene un proceso V-02, Voz de los Contribuyentes en el que se establecen diversos mecanismos para incorporar la opinión de los ciudadanos: Estudios cualitativos de necesidades y expectativas, encuestas de satisfacción y gestión de quejas y sugerencias. (Ver 2a y 5b). Los resultados de todos ellos, se incorporan a la mejora de los procesos de atención mediante su tratamiento en el Comité de Calidad. Así se diseñó el centro de llamadas, se mejoraron las oficinas presenciales, los sistemas de relación y los servicios electrónicos.

**D:** El proceso se encuentra completamente implantado y certificado para todos sus instrumentos, tanto proactivos como reactivos. En el ciclo estratégico actual se han incorporado en colaboración con los ayuntamientos y sus representantes numerosas iniciativas dirigidas a mejorar las relaciones con los ayuntamientos: reducción de precios, participación en superávit y liquidación a la carta.

**EP:** El proceso se audita regularmente se revisa y mejoramos cada uno de los canales de captación. Entre las mejoras incorporadas en 2007 se encuentran los estudios cualitativos de carácter bienal (en 2009 se ha realizado a segunda oleada y en 2011 la tercera), en 2011-2014 se han promovido en colaboración con nuestros clientes los portales de transparencia municipales, y el propio portal de transparencia de REGTSA.

### 5.- Establecer y garantizar los compromisos de servicios con los ciudadanos y los ayuntamientos.

**E:** REGTSA asume compromisos de servicio con los ayuntamientos y con los contribuyentes, tanto en los documentos de ofertas de servicio, como en las cartas de servicios.

El primer compromiso que asumimos es publicar anualmente, en nuestra memoria anual y en nuestra sede electrónica el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de servicios, circunstancia que pueden comprobar los evaluadores. Además, nuestras cartas de servicios establecen las siguientes medidas de subsanación:

- Atención y trato personalizado en la gestión del trámite
- Reunión con la Unidad de Atención al contribuyente para explicar las medidas correctoras que van a llevarse a cabo en el servicio.
- Carta de disculpas del Coordinador General con indicación de las medidas que se van a adoptar la corregir la deficiencia detectada.

**D:** Todas las medidas referidas se encuentran documentadas e implantados, formando parte de nuestro sistema integrado de calidad y medio ambiente.

**EP:** Las auditorías internas y externas de nuestro sistema de calidad y medio ambiente ponen de manifiesto un grado de conformidad total de dicho sistema con los compromisos de calidad. Un ejemplo puede verse en 6.b.7, donde puede comprobarse como año tras año tenemos un grado de cumplimiento de nuestros compromisos cercano al 100 %.