

CRITERIO 1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

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

En el nivel técnico el ejercicio del liderazgo compete al Coordinador General y al resto de integrantes del Comité de Calidad.

Para pilotar el viaje de la organización hasta convertirse en referente de otras, se creó en el año 2001 el **Comité de Calidad** inicialmente formado por Jefes de Área y Unidad, y constituido hoy en día por todos los propietarios de los procesos, personas a las que consideramos líderes (12 personas, es decir un 27,9 % de la organización).

1a.- Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia

1, 2, 3 y 11.- los directivos promueven un estilo de liderazgo basado en valores, principios éticos y contribuyen a la aplicación de un modelo de gestión basado en la Carta Iberoamericana de la calidad.

E: En diciembre de 2001 el Comité de Calidad definió, con la participación del personal los valores y principios éticos del Organismo. Estos valores, junto con la Misión y Visión configuran el Marco cultural en el que se basa toda nuestra gestión (ver mapa estratégico, cuadro 1.0.5). Comunicamos nuestro marco de referencia, tanto a los clientes, como a los empleados y demás grupos de interés (ver cuadro 1.a.1).

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

D: El desarrollo de este enfoque se lleva a cabo en toda la organización teniendo todas las unidades un documento de Misión, Visión y Valores integrado con el marco general de la organización.

ER: El proceso de elaboración, revisión y mejora del marco de referencia se lleva a cabo por el Comité de Calidad desde 2001. Para ello analizamos información relevante de todos los grupos de interés (ver subcriterio 2.a). Mediante la autoevaluación periódica revisamos y mejoramos este marco con la participación de los empleados de REGTSA (la participación en 2006 fue del 55%, en 2007 del 85 % y en 2011 de la totalidad de los empleados).

4.- Evaluar el liderazgo.-

E: Para ayudar a los directivos de la organización en el ejercicio de su liderazgo, hemos desarrollado un **Modelo de liderazgo participativo**, integrado por 15 competencias (ver cuadro 1.a.2, sombreadas las mejoras realizadas en 2011), estructuradas en tres grandes bloques, a saber: **Adaptación al cambio, Obtención de resultados equilibrados y alcanzar el éxito mediante las personas.**

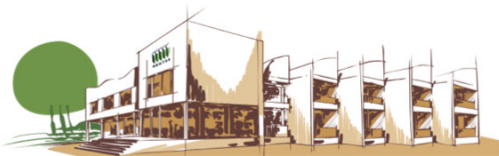
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	OBTENCIÓN DE RESULTADOS EQUILIBRADOS	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE LAS PERSONAS
Flexibilidad	Compromiso con la organización	Empatía
Iniciativa	Orientación a resultados	Inspiración
Innovación	Añadir valor para los clientes	Desarrollo de personas
Capacidad de aprendizaje	Preocupación por la calidad	Trabajo en equipo
Visión	Trabajo en red	Integridad

Este modelo sirve desde 2006 como base para la evaluación de los directivos de la organización. En el cuadro 1.a.3 se explican las fases del proceso de evaluación y mejora de cada directivo. Se trata de un proceso de evaluación 360 °, en el que intervienen el directivo, su jefe y sus colaboradores, con el objetivo final de definir e implantar un plan personal de mejora.

D: El desarrollo de este enfoque abarca a la totalidad de las personas consideradas "líderes" (miembros del Comité de Calidad), habiéndose realizado hasta la fecha seis ciclos completos.

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

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



metodología está implantada desde 2002 (ver cuadro 1.a.4)

Implantación de metodología			Cuadro 1.a.4
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS	
2002	Evaluación EFQM	Primera encuesta clima laboral	
2003	Evaluación EFQM	Seminario liderazgo	
2004	Evaluación EFQM	Experiencia Coaching	
2006	Evaluación EFQM	Modelo de liderazgo Evaluación líderes	
2007	Revisión dirección	Objetivos individuales liderazgo Revisión valores	
2008	Revisión dirección	Revisión valores	
2010-2011	Revisión dirección	Nuevo modelo liderazgo	
2011	Revisión dirección	Nuevo documento misión, visión y valores	

5.-Hacerse accesible, prestando oídos al personal y dando respuestas

E: Hemos diseñado mecanismos para escuchar, comprender y apoyar a las personas de la organización a hacer realidad sus planes y objetivos. En el cuadro 1.a.3 se explica como los se realizan entrevistas de feedback para ayudar a mejorar el liderazgo y desarrollar planes personales de mejora. En 1c y3c se recogen las acciones que ponemos en marcha para apoyar el desarrollo y crecimiento de lo empleados de la organización.

D: Estos enfoques se encuentran totalmente desarrollados participando todos los líderes de la organización.

ER: Medimos la efectividad del apoyo de los líderes a las personas a través de la evaluación anual del liderazgo (ver 7a), que presenta tendencias evidentemente positivas. Las mejoras introducidas pueden verse el cuadro 1.a.5.

6, 7, y 8 .- Los líderes impulsan la mejora implicando a las personas.

E: REGTSA ha definido un esquema de participación en las actividades de mejora, que se desarrolla en 3 c, cuyo catalizador es en todos los casos el Comité de calidad.

En efecto, los miembros del comité se integran en los grupos de autoevaluación y planificación, promueven y coordinan las acciones de los grupos de participación, y finalmente, acuerdan implantar mejoras y asignar fondos.

Mejoras introducidas			Cuadro 1.a.5
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS	
2002	Comité de calidad	Polivalencia y rotación	
2003	Comité calidad Encuestas	Delegación	
2006	Grupos empleados	Tutorías en plan de formación	
2007	Revisión dirección	Coordinadores grupos participación	
2009	Revisión dirección	Proyectos grupos participación	
2009-2011	Revisión dirección	Nueva intranet	

El proceso de mejora (C-08) define cual es el papel de los líderes en la mejora, y que se concreta así:

1.-Mejora continua: existen dos posibilidades

- Acciones correctivas
- Acciones preventivas

2.-Mejora drástica: El proceso de mejora drástica tiene lugar en el contexto de la Planificación Estratégica 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.

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

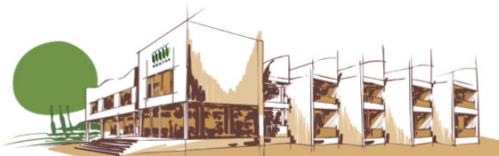
Reviste importancia **el papel de los líderes** tanto **para estimular** actividades como la delegación y la polivalencia como para conseguir la implicación de las personas en la mejora, fomentando de la **creatividad e innovación** (ver 3c). Finalmente, y como parte de la mejora, REGTSA fomenta la **emulación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

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

ER: Anualmente evaluamos las mejoras implantadas a través de la memoria de calidad elaborada por el Delegado de calidad. La implicación de cada líder se evalúa con las competencias preocupación por la calidad y trabajo en red (ver 7a).

En base a esta información el Comité de calidad acuerda cambios y mejoras (ver cuadro 1.a.6)

Cambios y mejoras			Cuadro 1.a.6
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS	
2003	Evaluación EFQM	Definición de mecanismos de participación	
2005	Evaluación EFQM	Implantación del proceso de mejora	
2006	Evaluación EFQM Revisión por la dirección	Definición del proceso de mejora drástica. Cambios en la estructura de participación	
2007	Evaluación externa	Modificación del mapa de procesos	
2008	Comité de Calidad		
2009-2010	Revisión por la dirección	Mejora de los objetivos de participación	



■ 9 Los líderes fomentan el uso de prácticas sostenibles

E: La identificación del grupo de interés sociedad es uno de los resultados de los procesos de autoevaluación EFQM. A partir de esta reflexión, la organización asume que no puede convertirse en un referente (visión), sin poner en marcha políticas que velen por la imagen social de REGTSA y pongan de manifiesto los intereses de las generaciones futuras. Por ello decide incorporar a la planificación una línea estratégica encaminada a la responsabilidad social, apoyando actividades como “Las Edades del Hombre”, promoviendo una cultura de excelencia y solidaridad en nuestro entorno a través de la celebración de jornadas, obteniendo Certificación ambiental ISO 14001: 2004, o poniendo el énfasis en la igualdad de género y la conciliación de la vida familiar y laboral. A través de estas acciones, complementamos nuestra aportación tradicional a la mejora de la calidad de vida de los salmantinos (ver en 5c y 5d), facilitándoles el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Hemos incluido en nuestro Sistema de gestión un conjunto de procesos ambientales que nos permiten evaluar el impacto de nuestras actividades en el medio ambiente, conocer y recopilar información legal al respecto, gestionar las operaciones de la organización con incidencia ambiental a fin de minimizar los impactos y estar preparados para eventuales emergencias.

D: Los procesos ambientales se encuentran documentados, implantados y certificados en la totalidad de los centros de la organización según la norma ISO 14001. Igualmente hemos implantando y certificado el modelo EFR (empresa familiarmente responsable).

ER: En el criterio 8b pueden apreciarse las mediciones de las acciones de gestión ambiental que llevamos a cabo. Para garantizar la mejora continua en este ámbito, además de las reuniones del Comité de calidad y la revisión anual del sistema que exige la 14001, hemos puesto en marcha un **grupo de participación de empleados dedicado al ahorro de recursos y medio ambiente** que ha participado activamente en la implantación del sistema de gestión ambiental. 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.

■ 10 Los líderes identifican los factores que impulsan el cambio (ver 1 d)

■ 1b.- Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización.

■ 1,y 2.- Diseñar y adecuar la estructura de la organización para adaptarse a los cambios del entorno apoyando la estrategia.

E: Los Servicios provinciales de recaudación se han organizado tradicionalmente alrededor de zonas de recaudación, a cuyo frente se encontraba un recaudador, que coordinaba las actuaciones recaudatorias de la zona. En sus inicios, REGTSA mantuvo, en lo fundamental, esta estructura. Sin embargo, a partir del año 2003, la dirección de REGTSA llega al convencimiento de que esta estructura no responde a nuestra estrategia.

En concreto, nuestra estrategia planteaba tres exigencias:

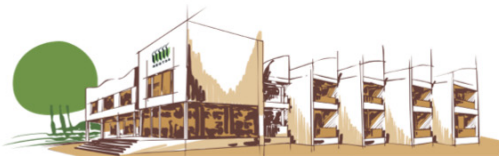
- Centralización de los procesos masivos para hacerlos más eficientes.
- Descentralización de servicios a clientes y usuarios.
- Respeto a los intereses de las personas de la organización.

Por estas razones, el Plan estratégico 2004-2007, incluía dos acciones paralelas. Por una parte, se centralizan en la oficina principal la mayor parte de las tareas de recaudación ejecutiva. Por otra, se ponen en marcha oficinas móviles para acercar nuestros servicios a los contribuyentes. Del mismo modo, se refuerza el papel de los jefes de zona, encomendándoles tareas comerciales con los ayuntamientos.

D: El desarrollo de este enfoque se ha llevado a cabo de forma progresiva. Entre finales de 2004 e inicios de 2005 se centralizaron los procesos de recaudación ejecutiva. Por otro lado, el despliegue de oficinas móviles se ha realizado desde 2004 hasta 2010.

ER: De acuerdo con el enfoque se han realizado mediciones tanto del impacto de la centralización en la recaudación ejecutiva (ver 9 b), como de la puesta en marcha de las oficinas móviles en la atención al contribuyente (ver 6 b). Ambas mediciones han sido objeto de análisis, y como resultados se realizan mejoras:

- Año 2004: primera redistribución de municipios asignados a las zonas.
- Año 2005: nuevo papel de los jefes de zona en la comercialización de nuestros servicios. Nuevas oficinas móviles
- Año 2006: Nueva redistribución de municipios asignados a las zonas.
- Año 2008: Se incluye en la estrategia una acción denominada Servicios móviles.
- Año 2010: finalización del despliegue de oficinas.



■ 3 y 4.- Los líderes desarrollan el sistema de gestión de la organización apoyándose en un sistema de información fiable y transparente.

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

Como parte del sistema de gestión, el comité de calidad de REGTSA ha diseñado un esquema de procesos, representado en el mapa de procesos (ver figura 1.0.4), basado en el ciclo PDCA:

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

Toda la actividad de mejora comienza (E-01, ver subcriterio 2c) y termina (E-02) en el comité de calidad, que es el auténtico timón de la organización. Por otra parte, **todos los procesos tienen claramente asignado un propietario (responsable de supervisar y mejorar cada proceso) y éste se integra en el Comité de Calidad** como miembro de pleno derecho.

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

Elementos del sistema de gestión		Cuadro 1.b.1
ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Estrategia	Plan estratégico cuatrienal	Consejo admón./Comité
Despliegue y mejora	Plan operativo anual	Consejo admón./Comité
Seguimiento trimestral	Cuadro de mando integral	Coordinador /Comité calidad
Revisión anual	Revisión dirección	Comité calidad
Aprendizaje cada dos años	Autoevaluación EFQM	Comité calidad
Control no conformidades	Auditoría interna y externa	Delegado de calidad
Aprendizaje externo	Actividades Bechmarking	Comité calidad

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

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

El camino hasta la gestión por procesos se inicia en 2000/2001 y se mejora todos los años (ver criterio 5), culminando con un sistema de calidad que abarca todas las actividades y centros de la organización y que ha sido certificado de acuerdo a las norma ISO 9001:2008 y 14001:2004. Todos los líderes están implicados en el sistema de gestión a través de la propiedad de uno o varios procesos.

E y R: El sistema de gestión de REGTSA está enfocado para asegurar que se gestiona, mide, aprende y mejora. Con una frecuencia trimestral el **Comité de Calidad** sigue el funcionamiento del modelo de gestión, y al menos una vez al año efectúa una revisión a fondo del mismo, de la que surgen mejoras, por ejemplo:

- 2005: adopción de la norma ISO 9001:2000, como referente,
- 2006: adecuación de la estructura del cuadro de mando al modelo EFQM.
- 2007: modificación del mapa de procesos.
- 2008: elaboración de un nuevo cuadro de mando integral
- 2009: modificación de algunos indicadores
- 2011: Comisión permanente del comité calidad

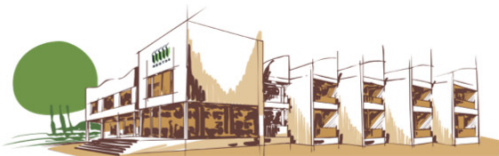
■ **5.- Impulsar las ventajas competitivas de la organización (ver 2c).**

■ **6.- Responder a las exigencias del entorno gestionando el cambio (ver 1d).**

■ **7.- El sistema de gestión se basa en la transparencia y la confianza de los grupos de interés.**

Desde hace años REGTSA publica y difunde entre sus clientes, la sociedad y sus grupos de interés un memoria anual de actividades y resultados en la que recoge un amplio resumen de todo lo que ha supuesto su andadura durante el año en curso. El grado de transparencia es total, de hecho se publican todos los resultados de los indicadores que se incluyen en el cuadro de mando integral. Una parte muy importante de esta Memoria la constituye la publicación del grado de cumplimiento de los compromisos de servicio que hemos adquirido con los contribuyentes. Por otra parte, toda esta información se publica y se mantiene constantemente actualizada en nuestro portal Web (portal transparencia). A través de estos mecanismos todos nuestros grupos de interés reciben la información que le permite mantener la confianza en REGTSA y en su futuro.

Existen otros mecanismos de transparencia dirigidos a nuestros grupos de interés internos y externos que pueden verse en 1c y 1d. Por otra



parte, REGTSA evalúa e identifica, dentro del proceso estratégico, los riesgos a los que se enfrenta la organización (ver 2 c).

■ 8.- Esquema general de procesos clave

E: Los procesos clave son aquellos que desarrollan y nos permiten llevar a la práctica nuestra misión, son el núcleo de nuestro "negocio". Son, por tanto, los procesos de delegación de funciones, inspección, gestión tributaria, recaudación voluntaria, recaudación ejecutiva y servicio a los clientes. Para identificarlos hemos seguido la cadena de valor de lo que denominamos **"fábrica de liquidaciones tributarias"**. La representación gráfica pone de manifiesto la importancia del proceso de Gestión tributaria, por eso la mayoría de los enfoques que persiguen un aumento de la recaudación se centran en este proceso (por ejemplo las actuaciones 16 y 17 del Plan estratégico 2004-2007 y la número 4y 12 del Plan 2008-2011).

En cualquiera de estos subprocesos son fundamentales dos aspectos: depurar la información, y efectuar los controles previstos antes de lanzar procesos masivos. Si existen errores se arrastrarán a lo largo de la cadena de valor pasando a la recaudación voluntaria y, eventualmente, a la ejecutiva. En el proceso de recaudación voluntaria procuramos facilitar a los contribuyentes el pago de sus tributos. Los no recaudados en esta fase pasan a ejecutiva, proceso en el cual tras la notificación se pasará al embargo y, en su caso, enajenación de bienes y cuando proceda la tramitación del fallido.

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.

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

■ 1c.- Los líderes fomentan la cultura de la Calidad y Excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación

■ 1, 5, 6 y 8.- Los líderes promueven una cultura de excelencia a partir de las necesidades de los diversos grupos de personas.

E: Uno de los pilares del Modelo de liderazgo que hemos desarrollado consiste en un grupo de cinco competencias que hemos denominado

"alcanzar el éxito a través de las personas"

(ver cuadro 1.a.2). Es decir, pensamos que no basta con desarrollar políticas de recursos humanos (ver criterio 3), sino que, además, resulta imprescindible mejorar el trabajo en equipo, la empatía, la inspiración, la integridad etc. por parte de los líderes de la organización. Para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas se ha definido un proceso denominado **la voz de los empleados**, en el que los líderes son principales los principales impulsores. Segmentamos a las personas de la organización por tres criterios: sexo, distribución territorial de las oficinas y líderes/puestos base. En el criterio 3, se detalla como la organización utiliza las expectativas y necesidades detectadas para planificar los recursos humanos que la organización necesita. Por otra parte, los procesos de servicio a los empleados establecen mecanismos de relación tanto reactivos como proactivos, que nos permiten dar respuesta a las necesidades de nuestros empleados (ver 3 b, c y d).

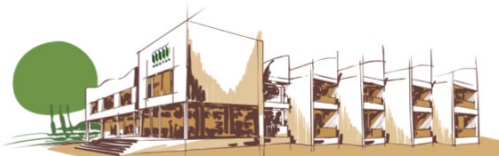
D: Estos enfoques se encuentran totalmente desarrollados, implantados y certificados participando todos los líderes.

E y R: Medimos el desarrollo de las relaciones con los empleados a través de las encuestas de satisfacción, cuyos resultados se reflejan en el subcriterio 7a. El análisis en el Comité de calidad de estos resultados, así como los procesos de autoevaluación o las evaluaciones externas nos han permitido realizar las siguientes mejoras (1.c.1).

Introducción de mejoras		Cuadro 1.c.1
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2003	Autoevaluación	Definición de mecanismos de participación
2005	Autoevaluación	Implantación del proceso de mejora
2006	Autoevaluación	Cambios en la estructura de participación Memoria anual de calidad
2008	Evaluación externa	Nuevo mapa de procesos (voz empleados)
2009	Revisión por la dirección	Mejora de los objetivos individuales de participación Nueva intranet
2011	Revisión por la dirección	Planes de formación a tres años Escuela REGTSA Boletín electrónico

■ 2, 3 y 4.- Los líderes apoyan a las personas para que puedan hacer realidad sus metas reconociendo sus esfuerzos.

E: Hemos diseñado mecanismos para escuchar, comprender y apoyar a las personas de la organización a hacer realidad sus planes y objetivos. Entre las acciones que ponemos en marcha para apoyar a las personas, destacan la **polivalencia y la rotación**. Hace años descubrimos que no era posible ser eficientes sino repartíamos de forma equitativa las cargas de



trabajo, que eran cambiantes por motivos estacionales. Por otro lado, el enriquecimiento de los puestos de trabajo mejoraba la satisfacción de las personas.

Todo ello nos ha permitido, que la mayoría de nuestros empleados puedan sustituir o desempeñar las mismas tareas que sus compañeros de Unidad, que, en ocasiones, puedan sustituir a compañeros de otras Unidades, y que, periódicamente, se realicen traslados pactados entre unidades.

El proceso EM 02 Compensación y motivación a los empleados públicos define los mecanismos de participación y reconocimiento a las personas y equipos de la organización. Los empleados públicos de REGTSA podrán participar en las actividades del organismo a través de los siguientes mecanismos:

- Grupos de Mejora,
- Grupos de Participación.

En 3 se detalla la estructura y despliegue de estos grupos.

Respecto al reconocimiento a personas y equipos, REGTSA convoca anualmente los premios a la calidad, con premios a la mejor trayectoria profesional de los empleados y premios a las mejores sugerencias, tanto individuales como de grupo.

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

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

Introducción de mejoras		Cuadro 1.c.2
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2002	Comité de calidad	Polivalencia y rotación
2003	Comité calidad	Delegación
2005	Grupos empleados	Tutorías en plan de formación
2006	Comité calidad	Grupos autoevaluación
2006	Autoevaluación EFQM	Premios empleados
2007	Revisión por la dirección	Figura coordinadores grupos participación Premios a los grupos de participación
2009-2010	Revisión por la dirección	Proyectos anuales grupos participación
2011	Revisión por la dirección	Zona virtual de participación

del apoyo de los líderes a la participación de las personas y el grado de reconocimiento de los esfuerzos a través de la encuesta anual de clima laboral (ver 7a). Por otra parte, el grado de participación de los empleados ha experimentado un crecimiento muy significativo hasta el 100% (ver 7b). En cuanto a las mejoras introducidas puede verse el cuadro 1.c.2.

■ 7, 9 y 10.- Los líderes promueven la responsabilidad social entre las personas de la organización.

E y D: En 1a se explica cómo entiende REGTSA su responsabilidad social, ambiental y comunitaria, procurando no sólo desarrollar proyectos sino también involucrar a los G.I.. Ejemplos de esta filosofía son el Proyecto Oficina sin papeles (ver 4) desarrollado con la Junta de Castilla y León, la publicidad ambiental que acompaña a nuestros recibos o el Proyecto EFR desarrollado con la Consejería de Familia. Junto a ello, el Acuerdo Marco del personal contiene políticas activas (horario flexible, cómputo vacaciones, permisos retribuidos de maternidad y adopción..) de conciliación de la vida laboral y familiar que siempre han excedido las exigencias legales.

E y R: La satisfacción de las personas de la organización con estos aspectos siempre ha estado por encima de cuatro puntos sobre cinco.

■ 11.- Implicar a las personas de la organización en la gestión de los cambios (ver 1d).

■ 1d.- Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos

■ 1 y 2.- Identificar y comprender a los grupos de interés

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

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

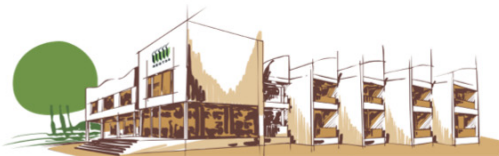
En el cuadro 1.0.2 se definen y segmentan los grupos de interés que se relacionan con REGTSA. Por su importancia, destaca entre todos ellos el grupo de clientes, que hemos segmentado en dos grandes grupos:

- Grandes ayuntamientos.
- Resto de ayuntamientos.

El criterio de segmentación ha sido el volumen de cargo, o cantidad total a recaudar. El motivo es que el colectivo de grandes ayuntamientos (15) representaba un volumen de actividad similar al del resto (347 ayuntamientos).

A partir de la autoevaluación 2006 se decide, partiendo del camino desarrollado, segmentar la oferta de servicios a los contribuyentes en dos líneas:

- **MAS CERCA:** dirigida mayoritariamente a los contribuyentes del medio rural, que tienen habitualmente edad avanzada y niveles de formación bajos. Precisan, por tanto, servicios de atención presencial cercanos a sus municipios.



- **MAS FÁCIL:** dirigida mayoritariamente a los contribuyentes urbanos, normalmente residentes en las cabeceras de comarca y en los municipios del área de Salamanca. Estos contribuyentes precisan realizar gestiones desde su domicilio, ya sea por vía telefónica o por internet.

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

E y R: Los criterios de segmentación se evalúan y modifican en función de las necesidades específicas de cada G.I. y su variación en el tiempo. El seguimiento del mercado se efectúa a través del indicador de cuota mercado, que se segmenta adecuadamente (ver 9a). El análisis de estos indicadores, así como los procesos de autoevaluación, nos han permitido una mejora continua a lo largo de los últimos años.

Mejoras continuas Cuadro 1.d.1

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2003	Autoevaluación EFQM	Segmentación ayuntamientos
2005	Comité de calidad	Segmentación oferta de servicios ayuntamientos
2006	Autoevaluación EFQM	Segmentación contribuyentes y empleados
2009	Comité de calidad	Nueva segmentación de ayuntamientos
2010	Comité de calidad	Nuevas ofertas de servicios segmentadas

3, 5 y 6.- Los líderes se implican con los grupos de interés externos desarrollando alianzas.

E: El modelo de liderazgo de REGTSA tiene presente la necesidad interactuar con todos los grupos de interés. Por ello, incluye competencias como añadir valor para los clientes y el trabajo en red (ver cuadro 1.a.2).

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

Uno de los ejes de la visión de REGTSA consiste en identificar y desarrollar oportunidades para establecer **alianzas** que redunden en beneficio mutuo y de los restantes grupos de interés. En el subcriterio 4d) se expone la

política para establecer y participar en alianzas asegurando la complementariedad de fortalezas y capacidades de ambas partes. Los mecanismos del cuadro 1.d.2 permiten la **generación de ideas y la innovación** con el grupo afectado, que, a lo largo de los años se han plasmado en numerosas acciones. En el cuadro 1.d.3 se recogen algunas de ellas.

Interrelación de líderes con clientes y grupos de interés Cuadro 1.d.2

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

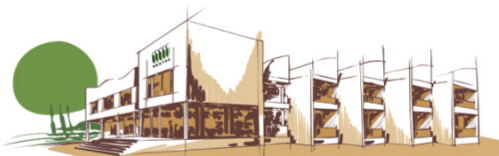
Por otra parte, una de las estrategias definidas por REGTSA para dar respuesta a la sociedad consiste en promover la excelencia más allá de nuestra organización. Para ello hemos definido varios enfoques. Destacamos, entre ellos, los **Premios a la Calidad de REGTSA**, de los que se han celebrado seis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

Actividades de mejoras conjuntas Cuadro 1.d.3

AÑO	ALIANZA	ACTIVIDAD DE MEJORA CONTINUA
2002	Secretarios	Calendario entregas
2003	Secretarios	Web de REGTSA
2005-2010	Catastro	Oficinas conjuntas para atención a los ciudadanos
2006	Tráfico	Nuevo sistema de consultas BD
2007	Gestores	Web de las gestorías
2007	Secretarios	Nueva web ayuntamientos
2009	Secretarios	Portales web Municipales
2009-2010-2011	Secretarios	Manual Procedimientos Ayuntamientos Plataforma SIGEM Local Gis

Junto a ellos participamos en numerosos foros y eventos, a la vez que promovemos directamente la realización de actos que permitan fomentar una cultura de excelencia en nuestro entorno. Así, pertenecemos al Club de Excelencia en Gestión desde 2001, participamos en todos los Foros en que se celebre alguna jornada relacionada con la Administración Pública a la que nos inviten (al principio en Castilla y León, luego en el conjunto de España y, más recientemente, en eventos internacionales, ver 8.b).

D: Las relaciones con los diversos grupos de interés son responsabilidad de los líderes de todos los niveles, y las llevan a cabo a través de los mecanismos que se expresan en la figura



1.c.1.. Dichos mecanismos están implantados, en el todos los casos desde hace años.

E y R: Medimos el desarrollo de las relaciones con los diversos grupos de interés a través de las encuestas de satisfacción, cuyos resultados ser reflejan en los subcriterios 6 a, 7 a y 8 a . El análisis en el Comité de Calidad de estos resultados, nos han permitido introducir diversas mejoras (ver cuadro 1.d.4)

Introducción de mejoras			Cuadro 1.d.4
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS	
2000	Consejo de Administración	Comisión mixta Colegio Secretarios y comisión Gestores	
2001	Análisis comité calidad	Implantación del sistema de quejas y sugerencias	
2004	Evaluación EFQM	Foro de clientes de REGTSA	
2005	Análisis comité calidad	Comisión mixta catastro	
2006	Evaluación EFQM	Comerciales grandes ayuntamientos Premios clientes aliados Jornadas anuales excelencia	
2007	Evaluación externa	Mejora procesos la voz grupos Interés	
2009-2010	Comité de calidad	Implantación de servicios conjuntamente	

■ 4, 7, 8 y 9.- Los líderes promueven la reputación de la organización asegurando la transparencia y la responsabilidad social.

En 1.a.9, 1.b.7 y 1.c.7, 9 y 10 se explica el compromiso de REGTSA con la transparencia y la responsabilidad social. Por otro lado, en 2d 1 y 2 se explica la política de comunicación de externa de nuestra organización. Todo ello se ha traducido en una mejora de la reputación y la imagen externa como puede comprobarse en 8a.

■ 10.- Los líderes gestionan el cambio.

Por falta de espacio, agrupamos en este epígrafe los correspondientes a los subcriterios 1.a.10, 1.b.6, 1.c.11 y 1.d.10, todos ellos relativos a la gestión del cambio.

E: REGTSA ha definido los factores que impulsan el cambio en la organización (ver cuadro 1.d.5). Igualmente, hemos definido la herramienta (matriz DAFO) para identificar y valorar los cambios que vamos a introducir en la organización. El mecanismo para decidir la implantación de cambios es el **Comité de Calidad**. Por otro lado, en los últimos años con el plan operativo anual realizamos una planificación económica específica, tanto para las acciones de calidad como para las inversiones informáticas (ver 9b), lo que nos permite evaluar y seguir la inversión de recursos en los planes de cambio. El mantenimiento en el tiempo de este enfoque nos permite acumular intangibles, y alcanzar una ventaja sostenida en la prestación de servicios clave, así como una adaptación a nuevos modos de trabajar. Debe hacerse constar que existen diversas **alianzas** para definir e implantar estos cambios (ver 4d)

Factores que impulsan el cambio en REGTSA

Cuadro 1.d.5

FACTOR	CAMBIO QUE PUEDE GENERAR
Económicos y demográficos	Variaciones en el cargo Nueva estructura del mercado
Tecnológicos	Incremento de la oportunidad
Culturales	Organizativos
Legales	Según tipo de normativa
Competencia	Disminución ingresos

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

Entre los cambios introducidos en los últimos años destaca por su importancia estratégica, la denominada **Administración electrónica.**

D: Hemos constituido un observatorio para la gestión del cambio que se visualiza en la Intranet de REGTSA, y que nos permite un seguimiento permanente de los factores de cambio. En el documento del Plan estratégico, puede visualizarse el proceso de identificación de amenazas externas.

A través del análisis DAFO y la autoevaluación hemos identificado **factores críticos de éxito.**

Del mismo modo, los procesos de mejora y diseño y desarrollo de nuevos servicios se encuentran documentados, implantados en toda la organización y certificados.

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

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

- 2006: proyecto específico de acciones de calidad
- 2006: evaluación líderes
- 2006, 2007, 2008 y 2009: subvenciones para el cambio.
- 2009: nueva intranet para el seguimiento de las acciones de cambio
- 2010: Nuevos Proyectos de inversión en colaboración con Portugal