

CRITERIO 2.- ESTRATEGIA

Introducción

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

2a.- La estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados.

1, 2 y 4.- Investigar para comprender los cambios en las políticas públicas y en el entorno para definir prioridades.

E: REGTSA ha definido un sistema de información que le permite estar permanentemente vigilando lo que sucede de relevante en su entorno. Esta información se organiza en los siguientes bloques:

- información económica y demográfica
- banco de buenas prácticas
- información legal (proyectos legislativos)
- Información ambiental (requisitos legales y ambientales)
- Nuevas tecnologías: proyectos y novedades
- Imagen externa

Como ejemplos de este análisis, en el Plan estratégico actual se valoran los siguientes aspectos: incidencia de la normativa sobre administración electrónica, crecimiento demográfico y económico de los municipios del Área de Salamanca, evolución de la tecnología, etc. Periódicamente analizamos los fenómenos externos relevantes, identificando amenazas y oportunidades, que incorporamos al análisis estratégico a través la herramienta DAFO, lo que nos permite obtener conclusiones que se incorporan a la planificación. Los evaluadores pueden comprobar esta información en el documento del Plan Estratégico y en sus revisiones.

Este análisis se completa con un seguimiento específico de todo lo que sucede en el sector de la gestión tributaria y recaudación (ver cuadro 2.a.1) Debe hacerse notar que por imperativo legal REGTSA no puede ofrecer servicios fuera del territorio Provincial, pero si puede explorar la oferta de nuevos servicios, lo que hacemos constantemente.

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

Seguimiento Mercado Gestión tributaria Cuadro 2.a.1

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

seguimiento y sistemática según procesos en cada caso.

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

- Año 2004: datos imagen externa.
- Año 2005: Banco de buenas prácticas.
- Año 2006: puesta a disposición de la información externa en la intranet de REGTSA.
- Año 2007: información ambiental
- Año 2009: seguimiento estratégico a través de la nueva intranet.

3, 5, 6, 7, 8, 9 y 10.- Comprender y prevenir las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

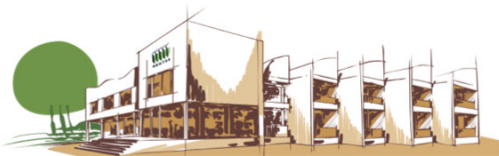
E: Como ya se ha dicho, para identificar las necesidades y expectativas de cada grupo de interés hemos definido un grupo de procesos denominado la **Voz de los grupos de interés** (ayuntamientos, contribuyentes, empleados, sociedad y aliados). En dichos procesos se explicitan los canales de captación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

Cabe distinguir dos tipos de canales:

- **Cualitativos:** son canales que permiten identificar expectativas presentes y futuras. Así, en 5 se refleja la **matriz de expectativas** de los ayuntamientos, que sirve de base para el diseño y mejora de los servicios. Entre los canales cualitativos se incluyen los grupos de exploración de empleados, los grupos de discusión con clientes o usuarios, y las entrevistas en profundidad.
- **Cuantitativos:** son canales que permiten cuantificar una percepción previamente detectada a través de un canal cualitativo. También nos permiten evaluar la satisfacción de un grupo de interés con nuestros servicios.

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

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



Canales de captación de expectativas de los grupos de interés

Cuadro 2.a.2

GRUPOS DE INTERÉS	SEGMENTOS	CANALES DE CAPTACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
AYUNTAMIENTOS	TODOS	Grupos focales, grupos de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas	Nuevos servicios Mejores resultados Puntualidad liquidaciones
		Comisión mixta	
		Foro, sugerencias	
	GRANDES	Contactos personales	Servicios específicos Información personalizada
CONTRIBUYENTES	TODOS	Grupo de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas	Rapidez Profesionalidad Eficacia
		Análisis estadísticas demanda	
	MEDIO RURAL	Quejas y sugerencias	Más cerca Apoyo en los trámites
	MEDIO URBANO	Quejas y sugerencias	Más fácil Trámites teléfono Trámites internet
EMPLEADOS	TODOS	Encuesta clima	Mas información Formación personalizada Reconocer los esfuerzos Incrementar participación
		Reuniones programadas	
		Sugerencias	
		Sistemas participación	
	DIRECTIVOS	Reuniones comité calidad	Medios necesarios
SOCIEDAD/DIPUTACIÓN		Contactos representantes políticos	Optimización recursos
		Grupo focal	Servicio excelente
ALIADOS	TODOS	Reuniones comisiones	Lealtad y confianza

La información generada a través de los mecanismos de captación es analizada al menos con periodicidad trimestral en el Comité de Calidad. Esta información se sistematiza en un conjunto de expectativas (ver cuadro 2.a.2) a las que respondemos en nuestra estrategia (ver mapa estratégico).

Se han celebrado 12 oleadas de estudios a los contribuyentes y 10 a todos los ayuntamientos a lo largo del período 2000-2011.

el año 2006 decidimos segmentar todas las encuestas, para evaluar la percepción de cada segmento de grupo de interés.

2b.- La estrategia está basada en información obtenida por mediciones de los resultados y por actividades relacionadas con la innovación y la creatividad.

1y 2.- Utilizar indicadores internos de rendimiento.

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

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

Como no todos los indicadores tienen la misma importancia, y como necesitábamos comprender las relaciones de causa-efecto entre indicadores se elaboró un Cuadro de mando Integral (BSC), a través del cual REG TSA analiza la información de sus indicadores de rendimiento de forma estructurada, equilibrando mediciones para todos los grupos de interés. Esta información es analizada en un informe de seguimiento trimestral elaborado por el Coordinador.

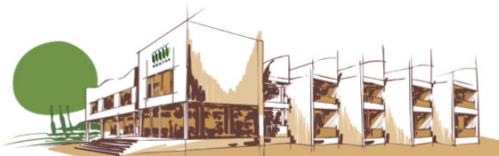
Mejoras

Cuadro 2.a.3

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2001	Comité de calidad	Primera encuesta contribuyentes
2001-2	Plan opina	Encuestas ayuntamientos y empleados
2004	Curso técnicas	Mejora selección muestras estadísticas
2005	Comité calidad	Certificación de los procesos voz grupos interés
2006	Autoevaluación EFQM	Segmentación encuestas
2007	Evaluación externa	Introducción métodos cualitativos
2009	Modelo Iberoamericano	Estudio Consejo de Administración

ER: Con carácter anual, efectuamos una revisión por la dirección cuyo fruto principal es el nuevo Plan operativo anual.

Complementariamente, revisamos y mejoramos los **sistemas de relación e información** constantemente. En tal sentido el cuadro 2.a.3 recoge las principales mejoras que hemos implantado en los últimos años. Un ejemplo muy significativo es la mejora de la fiabilidad de las encuestas. Para ello, desarrollamos una acción formativa titulada "Manejo de herramientas y paquetes estadísticos en la gestión de la calidad". A partir de esta acción se ha mejorado el diseño de las muestras de las encuestas. En



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

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

- 2004: Diseño Cuadro de mando integral.
- 2006: modificación la estructura del Cuadro de mando para ajustarla al Modelo EFQM.
- 2007: revisión y mejora de los Cuadros de mando de todos los procesos.
- 2008: elaboración de un nuevo Cuadro de mando integral
- 2009: Modificación de los indicadores de algunos procesos
- 2011: estudio para la implantación de un nuevo mapa de procesos

■ 3, 4 y 8.- Analizar la información procedente de las actividades de aprendizaje interno y externo.

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

- **Aprendizaje interno:** se realiza fundamentalmente a través de los procesos de autoevaluación, pero también a través de las auditorías internas y de los trabajos de los grupos de participación.
- **Aprendizaje externo:** tiene lugar a través de las actividades de Benchmarking, de las evaluaciones y auditorías externas.

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

D: Todas las actividades y mecanismos descritos se encuentran implantados. Por ejemplo, hemos realizado seis **ciclos completos de autoevaluación**, y realizamos **dos auditorías anuales** (interna en junio y externa en diciembre). Por otro lado, desde 2006, hemos seleccionado como socio de Benchmarking al Organismo de Recaudación de la Diputación de Jaén, y desde 2007 contamos con un Plan Maestro de Benchmarking, en el que hemos identificado al resto de las organizaciones de las que podemos aprender, que agrupamos en los siguientes grupos:

- **Sector de los Servicios Provinciales de Recaudación**, distinguimos: Servicios próximos (Diputaciones Provinciales del Oeste de España) y otras Diputaciones.
- **Sector de Administración Pública:** destacamos los resultados de organizaciones con más de 500 puntos EFQM.
- **Buenas prácticas en la eliminación de papel en la oficina**
- **Organizaciones iberoamericanas** (SAT de Lima, ONAPI de República Dominicana, CELADEL de Argentina)

En 2c se explica cómo identificamos los riesgos a partir de los factores críticos de éxito, y cómo se establecen planes de contingencia.

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

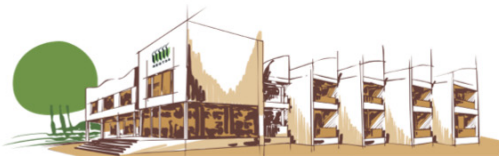
- Año 2002: primera autoevaluación
- Año 2003: la autoevaluación se integra en el proceso de planificación estratégica.
- Año 2005: se aprueba el proceso de auditoría.
- Año 2006: las autoevaluaciones son bianuales. Se formalizan las actividades de benchmarking.
- Año 2007: Plan Maestro de Benchmarking.
- Año: 2009: Marco estable de benchmarking con Diputaciones del Oeste de España.
- Año 2010- 2011: colaboración con **organizaciones iberoamericanas** (pasantías, visitas, actividades conjuntas de formación etc.)

■ 5, 6 y 7.- Analizar la información externa a la organización.

E: REGTSA ha definido un sistema de información que le permite estar permanentemente vigilando lo que sucede de relevante en su entorno. En el cuadro 2.b.1 se especifica la información que recabamos, el instrumento que utilizamos para obtenerla y el lugar en que la almacenamos.

Sistema de información		Cuadro 2.b.1
TIPO DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTO	UBICACIÓN
Indicadores rendimiento	Informes seguimiento Base datos procesos	Intranet Dirección
Benchmarking	Banco buenas prácticas	Intranet
Entorno legal	Proyectos legislativos	Intranet
Demográfica y económica	Datos provinciales y grandes Municipios	Intranet
Nuevas tecnologías	Proyectos y novedades (más detalles en 4c)	Intranet
Imagen externa	Apariciones en prensa	Intranet
Información ambiental	Requisitos legales y ambientales	Sistema de calidad

Esta información es analizada a través de la herramienta DAFO, según se explica en 2c, lo que nos permite obtener conclusiones que se incorporan a la planificación.



Ejes de la visión

Cuadro 2.c.1

GRUPO DE INTERÉS	EJES VISIÓN
AYUNTAMIENTOS	Incrementar el valor de los servicios que prestamos a los ayuntamientos
CONTRIBUYENTES	Gestionar integralmente a los contribuyentes
EMPLEADOS	Identificar a los empleados con los objetivos de la organización, mediante un estilo de liderazgo participativo
ALIADOS	Identificar y desarrollar oportunidades para establecer acuerdos que redunden en beneficio mutuo, y de los restantes grupos de interés.
SOCIEDAD	Contribuir al desarrollo de la provincia de Salamanca
DIPUTACIÓN	Convertirnos en referente de otras organizaciones, manteniendo la autofinanciación

Desarrollo y revisión de la estrategia

Cuadro 2.c.2

ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN: PLURIANUAL		
Análisis Estratégico	Herramienta DAFO	Comité de calidad
Formulación de la estrategia	Plan estratégico cuatrienal	Consejo admón./ Comité
Revisión	Autoevaluación EFQM	Comité calidad
IMPLANTACIÓN: CICLO ANUAL		
FASE PLAN	Plan operativo Anual C M I	Consejo admón./ Comité
FASE DO	Plan despliegue objetivos	Coordinador/ Comité calidad
FASE CHECK	Seguimiento trimestral	Comité calidad
FASE ACT	Revisión anual	Comité calidad

Como ejemplos de este análisis, en el Plan estratégico 2008-2011 se valoran los siguientes aspectos: incidencia de la normativa sobre administración electrónica, crecimiento demográfico y económico de los municipios del Área de Salamanca, evolución de la tecnología, etc.

D: Todos los mecanismos de captación y análisis de información citados, se encuentran implantados, y abarcan la práctica totalidad de las necesidades de información externa de la organización. Asimismo, están sujetos a un seguimiento y sistemática según procesos en cada caso. En todo caso, cuando resulta necesario, profundizamos en alguno de estos elementos de información. Así, en 2006 realizamos un estudio exhaustivo de los grandes municipios y de aquellos otros que están experimentando un fuerte crecimiento. Del mismo modo, en 2007 realizamos un estudio económico y demográfico de nuestra provincia, que hemos actualizado periódicamente hasta la actualidad.

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

- Año 2004: datos imagen externa.
- Año 2005: Banco de buenas prácticas.
- Año 2006: puesta a disposición de la información externa en la intranet de REGTSA.
- Año 2007: información ambiental
- Año 2009: seguimiento estratégico
- Año 2011: encuesta sobre uso de las nuevas tecnologías en la provincia de Salamanca

2c.- La Estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora, tomando en consideración la información, los indicadores y las condiciones clave para el desarrollo de la misma

7, 9, 10 y 11.- Proceso de desarrollo, revisión y actualización.

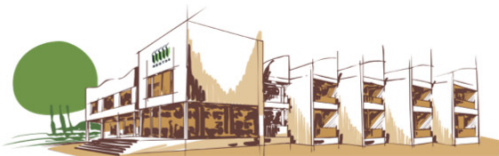
E: Se ha relatado como REGTSA definió su Misión, Visión y Valores en 2001 y luego las ha revisado con la participación de las personas que integran la organización a instancias del Comité de Calidad (ver 1a). El contenido del Marco General (M, V y V) se recoge en el Mapa Estratégico de REGTSA.

El desarrollo del marco de referencia para cada grupo de interés se lleva a cabo por **ejes de la visión** (ver cuadro 2.c.1). Cada eje se desarrolla mediante líneas de estrategias de acción para cada grupo de interés del modo que se explica a continuación.

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

A través del análisis DAFO procesamos la información proveniente de 2a y 2b, y determinamos los factores críticos de éxito (ver ejemplo para un eje en cuadro 2.c.3), que procuramos garantizar a través de las diferentes líneas estratégicas. En el ejemplo de la tabla puede verse como partiendo de los ejes de la visión determinamos las condiciones que deben darse en la práctica (FCE) para hacer realidad dicha visión.

A continuación elegimos un camino (**línea estratégica**) para alcanzar nuestra meta, y decidimos qué **objetivos específicos** vamos a perseguir. Para comprender las relaciones de causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos hemos diseñado un **mapa estratégico** (Ver cuadro 1.0.5) que nos ayuda a comunicar a cada empleado la relación entre su contribución y la estrategia de la organización.



Ejes de la visión

Cuadro 2.c.3

GRUPOS DE INTERÉS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1.- AYUNTAMIENTOS	FACTOR	SUBFACTOR		
EJE DE LA VISIÓN: Incrementar el valor de los servicios que prestamos a los ayuntamientos	Oferta de servicios	Oferta de nuevos productos y servicios segmentados de acuerdo a las expectativas de cada grupo homogéneo de clientes	1.- INNOVAR PARA FIDELIZAR	1.-Innovar en la oferta de servicios 2.-Segmentar la oferta de servicios
	Prestación del servicio	Adoptar la iniciativa en las relaciones con los clientes Facilitar la información necesaria en los plazos previstos		1.- Mejorar procesos de servicio a los ayuntamientos 2.-Mejora de la gestión tributaria y catastral
	Resultados del servicio	Alcanzar resultados excelentes en los procesos clave	2.- INCREMENTAR EL RENDIMIENTO PROCESOS CLAVE	3.-Mejorar recaudación voluntaria 4.- Mejorar recaudación ejecutiva 5.-Mejorar satisfacción ayuntamientos 6.- Mejorar Gestión global de multas
ALIADO: Colegio Secretarios				

El mapa estructura los objetivos en cuatro perspectivas (financiera/misión, clientes, procesos y aprendizaje) y siete líneas estratégicas.

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

Las estrategias clave de REGTSA (recogemos la formulación del plan 2008-2011, el nuevo se encuentra en elaboración en el momento de presentar el relatorio) se formulan en **siete líneas estratégicas**:

- Innovar para fidelizar.
- Incrementar el rendimiento de los procesos clave.
- Más cerca, más fácil.
- Potenciar el talento de los empleados.
- Responsabilidad Social.

• Excelentes.

• Autofinanciación.

El Proceso de planificación estratégica pone de manifiesto la necesidad de alinear la estrategia con la de nuestros aliados (en 4d se explica esta alineación). Para ello, como puede verse en el ejemplo del cuadro 2.c.3, identificamos con cada eje de la visión, las alianzas que resultan necesarias para llevarlo cabo.

En 2.c.4 y 2.c.5 puede verse un ejemplo, para el grupo de interés Ayuntamientos, de cómo se despliega la estrategia en 7 líneas estratégicas, que persiguen 29 objetivos, a través de 27 actuaciones y, cada una de ellas en varias acciones, a través 46 procesos, y todo ello resulta coherente con la definición de grupos de interés y con la información procedente de ellos.

Ejemplo despliegue de líneas, actuaciones y procesos

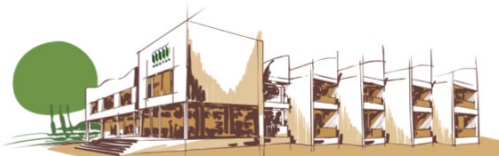
Cuadro 2.c.4

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTUACIONES	PROCESOS
1.- INNOVAR PARA FIDELIZAR	1.-Innovar en la oferta de servicios 2.-Segmentar la oferta de servicios	1.- Mejorar las ofertas de servicio 2.- Inspección de Tributos 3.- Administración electrónica Municipal	V-01, AY-02, AY-04
2.- INCREMENTAR EL RENDIMIENTO PROCESOS CLAVE	1.- Mejorar procesos de servicio a los ayuntamientos 2.-Mejora de la gestión tributaria y catastral 3.-Mejorar recaudación voluntaria 4.- Mejorar recaudación ejecutiva 5.-Mejorar satisfacción ayuntamientos 6.- Mejorar Gestión global de multas	4.- Gestionar el IBI rústica a través de Unidades Fiscales 5.- Sistema SICER 6.- Rediseñar el proceso de recaudación ejecutiva	IT, GT, RV, RE

Ejemplo de despliegue de una actuación

Cuadro 2.c.5

LINEA:	INNOVAR PARA FIDELIZAR									
ACTUACIÓN:	Nº3 ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA MUNICIPAL									
RESPONSABLE:	JEFE NEGOCIADO SERV. GENERALES./ GRUPO DE PARTICIPACIÓN AYUNTAMIENTOS									
FINALIDAD:	Proporcionar a los ayuntamientos, en colaboración con CIPSA, soluciones informáticas que les permitan cumplir la ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos									
ACCIONES	2008		2009		2010		2011			
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- PLAN DE DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PLIEGOS DE CONDICIONES EN COLABORACIÓN CON CIPSA	▶▶▶▶									
2.- IDENTIFICACION, RACIONALIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS		▶▶▶▶								
3.- GESTOR DE EXPEDIENTES Y FIRMA ELECTRONICA										
4.- EXPERIENCIAS PILOTO										
5.- PORTALES WEB AYUNTAMIENTOS			▶▶▶▶	▶▶▶▶	▶▶▶▶	▶▶▶▶				
6.- ADAPTACIÓN A LA LOPD				▶▶▶▶	▶▶▶▶	▶▶▶▶				
▶▶▶▶ fecha de ejecución										



E y R: La estrategia es objeto de **seguimiento trimestral y revisión anual** (ver cuadro 2.c.2) que da lugar al nuevo plan operativo anual renovándose el ciclo de planificación. Nos tomamos muy en serio la importancia de esta revisión, y por ello, cada dos años realizamos una autoevaluación, que nos permite una revisión a fondo de la estrategia. Incluso durante la elaboración de los planes operativos se tiene en cuenta el aprendizaje efectuado con las evaluaciones externas realizadas en 2006, 2008 y 2009 para obtener los Sellos de Excelencia o concurrir a Premios. Otro ejemplo es la renovación global de la estrategia con el Plan Estratégico 2008-2011, producto de la autoevaluación 2007.

■ **1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 12 y 13.- Requisitos y contenido de la estrategia.**

E: Nuestra estrategia se plasma en el documento del Plan estratégico y en los de cada uno de los Planes operativos aprobados anualmente. Si hubiese que resumirla diríamos que consiste en **fidelizar a los clientes a través de la excelencia y la innovación en el servicio, mediante la identificación de los empleados con los objetivos de la organización, y todo ello acreditando la responsabilidad social de la organización.**

Esta estrategia, integrada en este momento por siete líneas estratégicas, tiene en cuenta y **equilibra las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.** Esto es así porque definimos la estrategia por ejes de la visión, partiendo de los G.I. de la forma expresada en el apartado anterior (ref. cuadro 2.c.1). De este modo se tienen en cuenta todos los grupos de interés, incluida la sociedad y la propia REGTSA, y se tratan de balancear las expectativas de todos ellos.

La identificación de los factores críticos de éxito nos permite, asimismo, identificar los principales **riesgos** a los que se enfrenta nuestra organización. En efecto, allí donde concurre un **factor crítico de éxito de prioridad alta** existe un riesgo potencial, para el cual la organización debe prepararse. En el cuadro 2.c.6 se recogen los principales riesgos identificados y las acciones previstas para prevenir, o en su caso, minimizar el impacto de los riesgos cuando se presenten en la práctica. En todo caso, llevamos a cabo el análisis de riesgos ambientales y de los relativos a seguridad e integridad de la información. Durante 2010 hemos analizando

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

REGTSA gestiona directamente sus competencias clave (actividades de gestión tributaria, recaudación y relación con clientes). El resultado de esta gestión nos permite afirmar que presentamos **ventajas competitivas claras sostenidas en el tiempo:** especialización en gestión tributaria y recaudación, economías de escala, capacidad de innovación y sistemas de gestión y tecnología. Ello nos permite ofrecer a los ayuntamientos un servicio en mejores condiciones del que podrían prestar ellos mismos, o las empresas privadas del sector. No obstante, deben ponerse de relieve por su importancia los planes y las medidas dirigidas a reforzar nuestra presencia en el mercado (cuota de mercado). La estrategia básica se corresponde con las líneas *“innovar para fidelizar”* y con la línea *“incrementar el rendimiento de los procesos clave”*, cuyas actuaciones se detallan en el cuadro 2.c.4. A través de estas líneas se pretende mejorar los servicios que ya prestábamos a los ayuntamientos y a la vez lanzar nuevos servicios, especialmente en el segmento de grandes ayuntamientos.

Nuestra Estrategia refleja **los conceptos fundamentales de la excelencia**, como puede comprobarse con el mero repaso de las líneas estratégicas que recoge nuestro Plan y que han sido recogidas en el apartado anterior.

Cabe añadir que, en los últimos tiempos, estamos priorizando las acciones conjuntas con nuestros aliados actuales, o buscando nuevos aliados, que nos permitan **minimizar el impacto ambiental de nuestra actividad** (ver 4 sobre certificación ambiental) por la vía de eliminación del papel (firma electrónica, pasarela de pagos, intercambios en soporte telemático etc.).

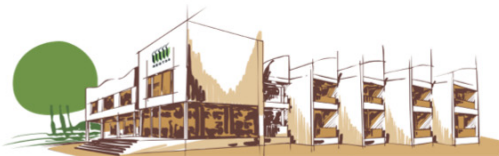
Por último, reseñar que nuestra estrategia es coherente con los programas de gobierno de la institución y recoge una línea clara de mejora del servicio al ciudadano (más cerca, más fácil). Prueba de ello es su aprobación por unanimidad en el seno del Consejo de Administración.

D: El grado de despliegue de nuestra estrategia es altísimo, acercándose al 100%. Un ejemplo claro es el grado de implantación de los Planes estratégicos 2004-2007 y 2008-2011, superior al 95%. Por otra parte, el proceso E01 “Planificación estratégica” está implantado, certificado y

Mapa de riesgos

Cuadro 2.c.6

RIESGOS IDENTIFICADOS	PLANES DE CONTINGENCIA	ACCIONES
Incidentes en materia de seguridad e integridad BDT	Proceso C 09	Replicación BDT, Controles acceso físico y lógico., Control soportes.
	Clasificación de incidencias	Delegado de seguridad
	Segmentación oferta servicios	Nuevos servicios segmento grande clientes
Disminución cuota mercado	Acciones preventivas	Remanente Tesorería, Gestión interinos, Período de vigencia convenios, Vigilancia sector privado
Deterioro clima laboral	Identificar empleados con objetivos	Comunicación, Participación y compensación



es auditado dos veces al año.

E y R: Las mediciones derivadas de la estrategia son llevadas a cabo a través del cuadro de mando integral, que es seguido por el Comité de Calidad y el Consejo de Administración. Estos seguimientos, junto con los procesos de evaluación externa e interna nos han permitido revisar la propia estrategia, introduciendo los siguientes cambios:

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

2d.- Cómo se comunica y despliega eficazmente la Estrategia a toda la organización

1 y 2.- El proceso de comunicación de la estrategia

E: REGTSA viene prestando atención creciente a la necesidad de comunicar nuestra estrategia a los grupos de interés. En la tabla 2.d.1 se explicitan los mecanismos fundamentales de Comunicación. Como puede comprobarse, desde hace años se han editado instrumentos básicos de nuestra estrategia como el Plan estratégico, el documento de nuestra Misión, Visión y Valores (videos de difusión) o la filosofía del proyecto oficina sin papeles (video de difusión). Junto a esta comunicación global de la estrategia dirigida a la totalidad de los públicos, existen diversos soportes dirigidos a públicos específicos como ayuntamientos y contribuyentes. Para comunicación a empleados ver 3c. Todo ello, nos ha llevado a definir el proceso de Comunicación externa, que gira en torno al Plan de comunicación externa, como elemento de reflexión y planificación de la estrategia de comunicación.

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

ER: A través de las encuestas anuales medimos la satisfacción de los grupos de interés con la

información que les proporcionamos (ver 6a y 7a) El análisis de estos indicadores en el Comité de calidad y, sobre todo, los procesos de autoevaluación nos han permitido incorporar las siguientes mejoras:

- 2004: publicación del plan estratégico y Foro de clientes
- 2005: Edición ofertas de servicios
- 2006: Nuevo formato de la memoria y publicación del grado de cumplimiento de compromisos. Video Visión.
- 2007: Documentación del proceso E03. Campaña oficina sin papeles.
- 2008: Difusión del nuevo Plan Estratégico
- 2009: Difusión ofertas de servicios
- 2010: Difusión de cartas de servicios
- 2011. boletín electrónico

3, 5, 6 y 7.- el sistema de determinación, despliegue y alineación de objetivos y acciones.

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

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

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

Este plan abarca tres elementos: objetivos comunes a todas las Unidades, objetivos individuales y objetivos de Unidad (ver 3b).

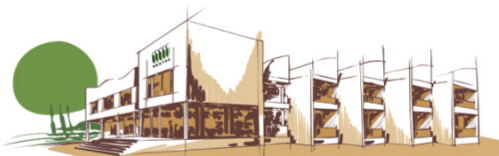
En el cuadro 2.d.2. se recoge un ejemplo, tomado del Plan 2011, de despliegue de algunos objetivos a una unidad.

Este despliegue se completa con el **documento de compromiso personal** que firma cada empleado público, junto con su Jefe y el

Comunicación de la estrategia a los grupos de interés

Cuadro 2.d.1

GRUPO DE INTERÉS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE COMUNICACIÓN
TODOS	Conocimiento de la estrategia	Plan estratégico Videos
AYUNTAMIENTOS	Actividades realizadas y resultados alcanzados	Memoria anual
	Compromisos de servicio	Oferta de servicios
	Información contable y administrativa	Comunicaciones
	Información y gestiones	Web
	Estrategia, proyectos y resultados	Foro de clientes
CONTRIBUYENTES	Compromisos de servicio	Cartas de servicios
	Grado de cumplimiento compromisos	Resultados
	Información sobre un servicio (p.e oficinas móviles)	Campañas prensa
	Información institucional y gestiones	Web



Coordinador General, y que sirve para comunicar a cada persona su contribución a la estrategia general del Organismo.

Objetivos Atención al contribuyente Cuadro 2.d.2			
Objetivo estratégico	Indicador	Resultado 2010	Meta 2011
Satisfacer a los contribuyentes	Satisfacción contribuyentes	8,86	9
	Plazo devoluciones	0,22	1
Atención rápida y profesional	Plazo certificados	0	1
	Tiempo medio espera	2,49	5

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

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

E y R: El proceso de despliegue de objetivos a las Unidades se viene realizando desde el año 2000, si bien a partir de 2004, con el Plan estratégico experimenta un impulso. La mayoría de las mejoras han sido consecuencia de los procesos de autoevaluación y de la reflexión sobre los resultados de las encuestas de clima laboral llevadas a cabo en el comité de calidad. En el cuadro 2.d.3 se exponen los cambios introducidos.

■ 4.- Alineación de los procesos con la estrategia.

E: El proyecto Mejora aprobado el 21 de diciembre de 2001 inicia la gestión por procesos en nuestra organización. Posteriormente lo hemos revisado y hemos clasificado nuestros procesos en: procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo (ver mapa de procesos 1.0.4). 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 inspección, gestión tributaria, recaudación voluntaria y recaudación ejecutiva (ver 1.b.8).

En cada ciclo estratégico hemos alineado nuestros procesos con la estrategia a través de una línea estratégica, denominada en el plan 2008- 2011 "incrementar el rendimiento de los procesos clave" (ver cuadro 2c4). Adicionalmente, en la comisión permanente del comité de calidad desarrollamos un seguimiento mensual de todos los procesos clave para comprobar si se cumplen las metas establecidas para cada indicador y, en su caso, hacer correcciones cuando proceda. Finalmente, los grupos de participación de empleados (ver cuadro 3c1) están alineados con nuestros procesos clave y trabajan permanentemente para mejorarlos.

D: Todos nuestros procesos se encuentran implantados, certificados y son auditados periódicamente. 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 ha explicitado en 2.b nuestros procesos cuentan con un Cuadro de mando que facilita su seguimiento y mejora.

E y R: 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 4c), otras a las propuestas de los propietarios de procesos (por ejemplo nuevos 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 9a y 9b).

Cuadro 2.d.3

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

