

CRITERIO 4.- RECURSOS Y ASOCIADOS.

4a.- Gestión de los recursos financieros.

1, 2, 4, 6, 7 y 8- Elaboración, implantación y evaluación de la estrategia económico-financiera

E: La estrategia económico-financiera de REGTSA está al servicio del eje de la visión *“Convertirnos en referente de otras organizaciones, manteniendo la autofinanciación”*. Por este motivo los dos últimos Planes estratégicos cuatrienales incluyeron una línea denominada *“Autofinanciación”*, que comprende actuaciones relativas al marketing personalizado, el incremento de la cartera de productos y la optimización del gasto. El Plan estratégico 2008-2011 temporaliza las inversiones e incluye un escenario presupuestario, que se revisa anualmente con ocasión de los presupuestos. Estas inversiones se completan con la estrategia de inversiones informáticas, edificios y las **inversiones en activos intangibles** que desde 2007 se han concretado en el servicio de mantenimiento catastral, mejora de las bases de datos, implantación de la Oficina Tributaria Virtual, informatización de las relaciones con los Ayuntamientos y la mejora sistemática y proactiva de la calidad de la información de nuestra base de datos.

El Plan Estratégico 2008-2011 identifica los principales riesgos económico financieros a los que nos enfrentamos para los cuales se han identificado los correspondientes planes de contingencia: (ejemplo en cuadro 4.a.1)

- Segmentación de la oferta de servicios, con productos específicos para el conjunto de grandes Ayuntamientos, a fin de conseguir su fidelización.
- Establecimiento de un periodo de vigencia de los convenios en cinco años, y la necesidad de denuncia con un preaviso de 6 meses, lo que permite contar con una previsión de clientes para un periodo determinado.
- Mantenimiento de un 10-12 % de la plantilla en régimen de interinidad de forma que tengamos flexibilidad suficiente para responder a una disminución de ingresos.
- Vigilancia permanente de la presencia de empresas privadas del sector en nuestra provincia. Sin embargo hay que reseñar que la asunción de servicios como el de

Catastro, la implantación de la administración electrónica municipal o la externalización del servicio de atención telefónica ha permitido a REGTSA contratar a empresas privadas del sector, que bajo su dirección ejercen esas actividades, lo que además han contribuido al fomento del empleo en la provincia, creando al menos 9 empleos directos.

- Mantenimiento de un remanente de Tesorería que al finalizar 2011 era superior a 1.290.000€

La adopción de estas medidas de contingencia genera un alto grado de confianza por parte de nuestros grupos de interés. El incremento del cargo desde 2000 hasta 2010 ha mejorando el servicio de anticipos, incrementando el volumen de la operación de tesorería desde 12 mill/€ hasta 22 mill/€ en 2012.

Ejemplos de la eficacia de estas medidas de contingencia está en el hecho de que el Ayuntamiento de Béjar, que en 2008 manifestó su deseo de denunciar el convenio no pudo asumir el servicio de multas, o el incremento sostenido de ingresos, incluso en 2011 a pesar de la previsible disminución del cargo, como consecuencia de la Ley estatal de Presupuestos de 2011 que no permitía la actualización de los valores catastrales del IBI en ese ejercicio.

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

E y R: Todas ellas se traducen al final en el **ratio de autofinanciación**, que resulta clave, y que venimos manteniendo desde 2000, lo que nos permite tener una estructura financiera saneada. Existe un mecanismo de seguimiento trimestral y anual en el Comité de Calidad y Consejo de Administración.

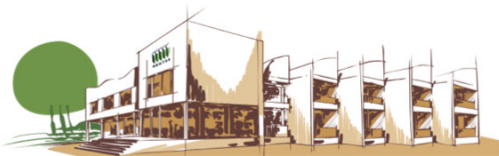
3.- Determinar y establecer parámetros económicos

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

Estrategias económico-financieras

Cuadro 4.a.1

ACTUACIONES	ACCIONES	OBJETIVO	RESULTADOS
Diversificar las fuentes de ingresos	Identificar nuevas fuentes de ingreso (p.e. inspección de tributos)	Incrementar el peso relativo de las fuentes de ingresos alternativo	Crecimiento de ingresos % incremento Cargo Incremento ingresos
	Proyecto anual de fuentes alternativas		
	Revisión beneficios fiscales concedidos		



La operación de Tesorería garantiza la gestión de anticipos al permitir disponer de liquidez antes de recaudar los ingresos procedentes de los respectivos periodos de recaudación voluntaria. Esta operación que se compromete por un periodo de cuatro años permite hacer una previsión de costes financieros.

E y R: Anualmente (**Proceso E02**) el Comité de Calidad realiza la denominada **REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**, que entre otros asuntos incluye un ajuste entre el Plan Operativo Anual y el Proyecto de presupuesto.

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

■ 5.- Asegurar la transparencia económico-financiera

E: Desde el año 2000 REGTSA publica la memoria anual de resultados que recoge indicadores de eficiencia y eficacia del gasto de prestación de los servicios públicos, reflejando la productividad en relación a los ingresos por empleado y los costes por unidad, esto es, el coste de recaudar cada euro, e incluye los datos relativos al grado de cumplimiento de los compromisos de servicio, así como toda la información relativa a los resultados. REGTSA también publica los planes estratégicos cuatrienales.

D: La normativa española recoge la obligación de publicar el Presupuesto de la Diputación y de sus Organismos Autónomos, así como la relación de puestos de trabajo, en la que se recoge la clasificación de los puestos de trabajo, su nivel de responsabilidad y su dotación económica.

E y R: En las memorias anuales se plasman tanto los resultados del ejercicio como su evolución a lo largo de los años, lo que permite analizar y revisar las tendencias. Además, a través del boletín electrónico de REGTSA se difunde la información relativa a la actividad de la organización. La autoevaluación 2012 ha detectado entre sus áreas de mejora la implantación del Portal de transparencia.

■ 4b.- Gestión de los recursos de información y conocimiento.

■ 1, 2, 6, 7, 8 y 9.- Gestión de la información y el conocimiento.

E: REGTSA ha definido la información que necesita para desarrollar y mejorar su política y estrategia, así como las fuentes y vehículos de

captación (ver 2b) y su relación con los Factores Críticos de Éxito. Dicho conocimiento se **comparte entre todas las personas** que formamos REGTSA. El P.E. 2008-2011 contemplaba en sus líneas estratégicas (6.21 y 6.22) el diseño e implantación de una Intranet que permitiera interactuar a la organización y los empleados.

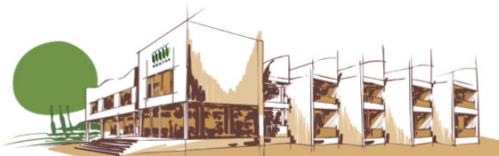
Además procuramos participar en **redes de gestión del conocimiento** como la Red de Municipios Digitales y la Red Transdigital y el portal CITA (Catálogo para el Intercambio y Transferencia de Aplicaciones) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, MINETUR, del que REGTSA forma parte en un segundo nivel restringido a socios y cuyo compromiso supone el intercambio y transferencia del conocimiento y la experiencia.

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

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

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

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



D: La finalización de la acción de mejora culminó con la implantación del proceso C-09 LOPD y seguridad de la información, que, como todos nuestros procesos, se encuentra certificado conforme a la norma ISO 9001: 2008 y es auditado con periodicidad bienal.

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

En el PE 2008-2011 se incluye una actuación destinada al rediseño y adaptación del C.P.D a las nuevas necesidades de REGTSA. Esto ha supuesto la revisión de proceso C-09 y la mejora de los procedimientos de respaldo de los entornos virtualizados y no virtualizados, de la monitorización y auditorías del sistema y de la capacidad de recuperación del sistema.

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

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

■ 5.- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de la información y el conocimiento.

E: En REGTSA se desarrollan enfoques destinados a potenciar la creatividad y la innovación a través del fomento de la participación individual y de equipo, sistemas de comunicación adecuados y de reconocimiento a las mejores ideas (ver 3c)

D: El sistema de gestión del conocimiento, descrito en los anteriores apartados cierra este modelo permitiendo compartir las mejores prácticas, tanto internas como externas, a través de la Intranet, Cursos y Foros.

E y R: En 4b se describe como se ha mejorado el Portal del Empleado con la implantación del sistema de participación de los empleados tanto a nivel individual como de equipo.

■ 4c.- Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.

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

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

E: REGTSA no utiliza edificios propios sino que ocupa fundamentalmente inmuebles cedidos total o parcialmente por la Diputación, lo que limita las posibilidades de la organización en la gestión de los espacios físicos. Sin embargo a través del Plan de mejora de los servicios de atención al contribuyente, REGTSA está siguiendo una política que permita mejorar las condiciones de accesibilidad, comodidad y protección de la intimidad de los contribuyentes, que apoya a una de sus líneas estratégicas: “Excelentes”. Estos enfoques se recogen en la actualidad en el proceso CON-02 (atención presencial).

D: El desarrollo de estos enfoques de forma progresiva ha supuesto el rediseño de los espacios físicos. En la actualidad **todas las oficinas** responden a este esquema y se encuentran certificadas según la norma ISO 9001:2008 desde 2005.

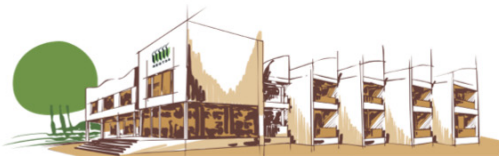
Por otra parte, todas las oficinas se encuentran situadas en planta baja y son accesibles a minusválidos.

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

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

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

- 2001-2004: rediseño de las oficinas de Salamanca y Ciudad Rodrigo, Béjar y Peñaranda.
- 2005: instalación en los Servicios Centrales de un gestor informatizado de colas
- 2007-2008: Revisión y mejora espacios físicos oficina principal.
- 2009: Renovación de todos los equipos físicos de sobremesa en régimen de arrendamiento financiero.
- 2010: Implantación de una nueva aplicación de gestión de atención al contribuyente para todas oficinas, tanto fijas como móviles.
- 2011: renovación de la oficina de Vitigudino y mejora de las instalaciones de la planta superior de los servicios centrales que ha permitido destinar espacios a un aula de formación, sala de reuniones y mejorar la distribución del personal asignado a los distintos departamentos.



■ 5, 6, 7.- Gestionar la tecnología, identificando nuevas tecnologías y adaptándolas para sustentar la mejora de los sistemas.

E: Además de gestionar personas y alianzas, REGTSA precisa la gestión de otros recursos para llevar a cabo su política y estrategia. Forman parte de nuestro marco de referencia la excelencia y la sostenibilidad, y no entendemos la una sin la otra. Por otra parte hemos identificado la base de datos como nuestro principal activo, por lo que la inversión en tecnologías de la información resulta fundamental, y ha permitido multiplicar el rendimiento de los procesos clave y de apoyo sin incrementar el gasto. Nuestro Sistema de información se ha diseñado en base a los siguientes parámetros:

- 1.- **Integración de aplicaciones** (bases de datos de terceros y territorio son únicas y compartidas por todas las aplicaciones)
- 2.- **Interoperabilidad:** Sistemas de soporte, gestión documental, firma electrónica o pasarela de pagos comunes e independientes de la aplicación (permite interactuar con otras Administraciones como firma con e-DNI)
- 3.- **Aplicaciones de soporte a los procesos de apoyo** (recursos humanos, SICAL, portal web del empleado y automatización del C.M.I.)
- 4.- El **acceso** de los ciudadanos **multicanal**, y contamos con aplicaciones de soporte de cada canal.
- 5.- **Accesibilidad**, de acuerdo a lo regulado por la L.A.E.C.S.P.
- 6.- La actuación "Administración electrónica Municipal" se implanta a través de **software de fuentes abiertas** que permite que éste evolucione, se desarrolle y mejore.
- 7.- El Plan Estratégico 2008-2011, dentro de la línea "más cerca, más fácil", ha profundizado

en el despliegue a través de **implantación de la 2ª fase de la Oficina tributaria virtual que sustentado a través de la Ordenanza de Administración electrónica** permite a los ciudadanos el acceso a los servicios tributarios, así como portales para gestorías, Ayuntamientos y proveedores, así como el acceso a los servicios a través del teléfono móvil.

D: Estos enfoques se han desarrollado de forma progresiva y sistemática desde 2001 hasta la actualidad.(ver cuadro 4.c.1).

E y R: Los sistemas de información y comunicación han estado sometidos a diagnóstico y mejora (cuadro 4c1).

■ 8.- Optimizar los inventarios de materiales

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

■ 9, 10, 11, 12, 13.- Gestión ambiental

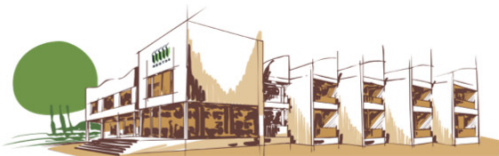
E: En 1a, apartado 9 se explica el compromiso de REGTSA con la sostenibilidad ambiental. Este compromiso se concreta en la obtención de la certificación ambiental en 2008, y el desarrollo del **proyecto Oficina sin papeles**.

Para la valoración del riesgo ambiental se utiliza una herramienta que tiene en cuenta **tres parámetros: índice de gravedad, índice de ocurrencia e índice de detección**. Todos los riesgos que superan una determinada puntuación, son objeto de acciones para minimizar el impacto.

El **proyecto Oficina sin papeles** que nuestro Organismo desarrolla en colaboración con la JCYL, constituye una experiencia pionera, requiere apoyarse en la tecnología disponible para eliminar el papel de las gestiones administrativas, minimizando nuestro impacto en el medio ambiente. Consta de cuatro acciones:

Cuadro 4.c.1

AÑO IMPLANTACIÓN	ELEMENTOS DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE	CAMBIOS IMPLANTADOS	RESULTADOS
2001-2002	Evaluación equipo directivo Acuerdo Diputación	Gestión tributaria y recaudación, Ejecutiva avanzada, contabilidad, nómina y RRHH	9 a y 9 b 7 b
2003-2007	Contacto clientes Autoevaluación EFQM	Multas, registro y gestión de expedientes	9 a 6 a
2008-2011	Autoevaluación EFQM Análisis demanda MATRIZ DAFO P.E. 2008-2011	Gestión documental y firma electrónica, repositorio de documentos	9 b
		Gestión de colas y control de la atención presencial para todas los puestos de atención y centro de llamadas	6 a y 6 b
		Carpeta contribuyentes, ayuntamientos y gestorías	6 a y 6 b
		Implantación y desarrollo de software de fuentes abiertas (LOCAL WEB-SIGEM AVANZA-PADRÓN LOCAL GIS)	6 a y 6 b
2011-2012	Autoevaluación EFQM	Intranet REGTSA: desarrollo del portal del empleado	7 a y 7 b
		Intranet REGTSA: automatización de la gestión de procesos y del control de indicadores	8 b y 9 b
		Escuela REGTSA	7 y 8
2011-2012	Autoevaluación EFQM	Mejora de la intranet de REGTSA, implantación del sistema de participación para empleados	7 a y 7 b



- Gestión telemática de las relaciones con ayuntamientos, gestorías y contribuyentes.
- Gestión documental y firma electrónica.
- Automatización de lecturas de contadores de agua.
- Automatización de la grabación de sanciones por las Policías locales.

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

E y R: Fruto del aprendizaje de este proyecto es la elaboración junto a la JCYL de un **Manual de implantación de la oficina sin papeles**. La 2ª fase de la Oficina Tributaria Virtual implica también la supresión del papel en las relaciones con **ciudadanos, Ayuntamientos, gestorías y proveedores**.

■ 4d.- Gestión de las alianzas y proveedores.

■ 1, 2, y 4.- Gestión de las relaciones con proveedores.

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

En este sentido, el **Proceso C-05** Compras y subcontratación define los procesos de selección, que no sólo tienen en cuenta la normativa de contratación, sino que además **establece parámetros para evaluar a los contratistas**. REGTSA incluye entre sus valores el progreso a través de las alianzas, por lo que las competencias clave de los proveedores responden a los objetivos de cada servicio contratado, son parte del proceso que se establece y contemplan tanto las necesidades de los clientes, de los aliados y de la propia REGTSA. De este modo basamos las relaciones en la confianza mutua y la transparencia.

D: El proceso descrito está documentado, implantado y certificado conforme la norma ISO 9001:2008. Cada servicio contratado tiene asignado un responsable en la organización.

ER: Se revisa mediante un seguimiento de las prestaciones de cada proveedor clave, y se toman acciones específicas en función de las necesidades. Además, se efectúa una revisión de la situación cada año (Proceso E-02).

■ 3, 5, 6, 7 y 8.- Proceso para identificar oportunidades y establecer alianzas clave.

E: Las alianzas externas de REGTSA están al servicio del eje de la visión *“Identificar y desarrollar oportunidades para establecer acuerdos que redunden en beneficio mutuo, y de los restantes grupos de interés”*

Todas las alianzas apoyan la política y estrategia, contribuyendo a desarrollar los ejes de la visión.

D: Todas las alianzas definidas en el siguiente apartado del presente subcriterio se encuentran desplegadas y sistematizadas de acuerdo al proceso **V-05 “Alianzas y Benchmarking”** implantado y certificado conforme la norma ISO 9001: 2008. Anualmente elaboramos un Plan maestro en el que se diseñan las alianzas a desarrollar.

E y R: Desde la autoevaluación 2003 se han revisado todas las alianzas de la organización y establecido los parámetros de gestión de éstas, como veremos a continuación.

■ 9, 10, 11, 12 y 13- Gestión de las alianzas para crear valor y desarrollar nuevos productos y servicios.

E y D: En 1d se explica cómo los líderes se implican con los grupos de interés externos desarrollando alianzas. En el cuadro 4.d.1 se explica el objetivo/valor de cada alianza.

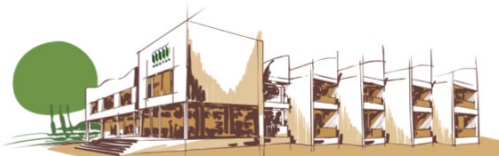
E y R: La mejora en la gestión de las alianzas se explica en 4.d.1

■ 14, 15 y 16.- Gestión de las relaciones con la sociedad, desarrollo sostenible y relación ética con partners.

Estos apartados se han desarrollado ampliamente en otros subcriterios:

- Relaciones con la sociedad y acciones: 1d, 3, 5 y 6
- Acciones dirigidas a la sostenibilidad: 1a, 9.
- Relación con partners: 1d, 3, 5 y 6, 4d.





Alianzas externas (entidades y administraciones)

Cuadro 4.d.1

GRUPO INTERES	ALIADO	AÑO	OBJETIVO VALOR	RESULTADO
Ayuntamientos	Colegio secretarios Grupos de trabajo	2000	Diseñar mejoras en los servicios con la opinión de ayuntamientos/ aporta punto de vista cualificado de los clientes	6b calendario y volumen anticipos
	LOCAL WEB y SIGEM	2009	Creación de grupos de trabajo de 15 ayuntamientos que colaboran en el diseño de mapas web tipo y en la elaboración del manual de procedimientos	9 b Rendimiento de partners y proveedores
	MINETUR	2009-2012	Participación en los grupos de desarrollo de las soluciones de Plan Avanza Local	6 a y 6 b participación de los clientes en el diseño y prestación del servicio
Contribuyentes	Colegio gestores	2000 2001 2009 2011	Efectuar gestiones Impuesto de vehículos en gestorías / evita desplazamientos a nuestras oficinas. Pago telemático de Liquidaciones de plusvalías e I. vehículos Nueva sede electrónica de REGTSA	6 b. Número ID y AU realizadas Tiempo espera 9 b Rendimiento de partners y proveedores
	Catastro	2005	Realizar gestiones catastrales en oficinas REGTSA/ evita desplazamientos de contribuyentes a la capital Comisión de seguimiento del Convenio.	6b expedientes 902 presentados 9 b Rendimiento de partners y proveedores
	Tráfico	1996	Acceso en línea a BDT tráfico/mejora el tiempo de espera, (mejora del sistema en 2012)	6b Tiempo espera
	Red.es	2007 2009	Pasarela de pagos/ posibilita pagos desde el domicilio	6b gestiones telemáticas
	@firma MAP	2007	Validación de firma electrónica/mejora la respuesta, tiempo de espera, evita desplazamientos, minimiza el coste.	6b gestiones telemáticas
Empleados	Unidad formación	2000	Desarrollar cursos específicos en Plan agrupado Diputación/ mejora conocimientos y competencias, y ayuda al desarrollo de los empleados. Participación en el diseño del Plan agrupado.	7 a satisfacción y 7b n° horas
	Fundación mas Familia	2009	La obtención del certificado EFR garantiza la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	7 a percepción de las condiciones de trabajo
Diputación	CIPSA	1996-2011	Gestionar redes y recursos informáticos de REGTSA/ aporta conocimiento especializado en TIC. Alianzas en la utilización del hardware adquirido por REGTSA.	9 b tecnología e información 9 b conocimiento
	Gestión desde REGTSA de subvenciones del MITYC obtenidas por la Diputación	2009	Puesta en marcha de las soluciones LOCAL GIS y AVANZA PADRON del MITYC (MINETUR) cofinanciadas a través de la subvención obtenida por la Diputación y por REGTSA	
Sociedad	Consejería Medio Ambiente	2006	Difusión de la Oficina sin papeles y su incidencia en el medio Ambiente.	8 a y 8 b Impacto ambiental, impacto en la sociedad, resultados en la sociedad
	MINETUR	2009	Implantación de las soluciones del Plan Avanza Local para el desarrollo de la sociedad de la información	
	Red Transdigital Transfronteriza	2011	Incrementar y mejorar los Servicios Públicos Digitales Memorando de entendimiento para compartir conocimiento	Todas las actividades con estos aliados tienen resultados en 7 a satisfacción y 7b n° horas, y 8 a y 8 b, impacto en la sociedad y resultados en la sociedad
	CELADEL (Argentina) AECID SAT LIMA (Perú) ONAPI (Rep.Dominicana)		Nuevas capacidades para una ciudadanía global Acuerdos de colaboración para formación académica	

