

5.- PROCESOS y CLIENTES-CIUDADANOS

5a.- Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos, de acuerdo con la estrategia establecida.

1, 2, 3, 4 y 5.- Sistema de gestión de los procesos de la organización.

E: La Gestión por procesos ha atravesado en REGTSA varias etapas, que se recogen en el cuadro 5.a.1.

En la tercera etapa nos propusimos definir, documentar e implantar un Sistema de gestión de procesos de acuerdo a la norma ISO 9001: 2000 (actuación 14 del Plan estratégico 2004-2007). El sistema cuenta con cuatro niveles: Manual de calidad, procesos, instrucciones de trabajo y registros.

a) Un **Manual de Calidad:** es el documento director del Sistema de Calidad. En él se define su estructura general y sirve de referencia permanente en la implantación y mantenimiento del sistema. Básicamente describe que hay que hacer para garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Calidad.

b) Los **Procesos** en los que se establece de manera esquematizada, la secuencia de actividades, los responsables y la información utilizada para la realización de un proceso específico.

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

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

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

La visión y la estrategia de REGTSA se despliegan por ejes dirigidos a cada grupo de

interés. Como quiera que nuestros procesos están alineados con nuestra estrategia, los agrupamos cuando resulta apropiado por grupos de interés. Esta agrupación puede apreciarse en los siguientes procesos:

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

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

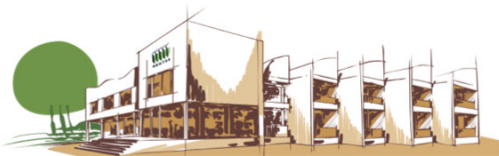
- **Interfases externas:** estableciendo formatos predefinidos de intercambio de información preferentemente a través de medios telemáticos. Existen numerosos ejemplos: relaciones con el Catastro, Tráfico, AEAT, Bancos, Ayuntamientos etc.
- **Interfases internas:** se han resuelto a través de acuerdos entre proveedores y clientes internos que se reflejan en el correspondiente proceso. Un ejemplo paradigmático es el proceso AY04 "Contabilización y liquidación".

D: El sistema de procesos descrito se encuentra totalmente implantado, en todos los centros de trabajo y en todas las unidades, siendo su alcance el diseño y prestación de las actividades de gestión tributaria y recaudación, tal y como se acredita con el certificado expedido por SGS-ICS. Esta certificación abarca la práctica totalidad de las actividades de REGTSA. En 2008 se renovó la certificación de acuerdo a la nueva versión 2008 de la norma ISO 9001, y se amplió el alcance a la Inspección Tributaria. La filosofía expuesta está desplegada en la totalidad de nuestro sistema de gestión por procesos que, como puede comprobarse, afecta a la totalidad de los grupos de interés internos y externos.

Evolución de la gestión por procesos en REGTSA

Cuadro 5.a.1

HITOS	AÑO	RESULTADO
Gestión de algunos procesos clave	2000 2001	Envíos Avisos pago vol. Rediseño pago ejecutiva Domiciliaciones Seguimiento padrones
Proyecto mejora Documentar e implantar Procesos	2002 2003	Procesos clave Procesos de servicio a los clientes Planificación estratégica
Plan estratégico Resto procesos Certificación ISO	2004 2005	Procesos apoyo Procesos calidad Certificación todas las actividades y centros
Evaluación externa Renovación Certificación ISO Nuevo plan estratégico Revisión procesos clave	2007 2008 2008 2009 2011	Procesos ambientales Renovación nueva versión de la norma Automatización gestión de procesos (aplicación informática) Nuevas versiones



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

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

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

El sistema de gestión por procesos es objeto de revisión periódica, al menos anual en cada ciclo del plan, en lo relativo a su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros GI. Entre las mejoras más recientes se encuentran las siguientes:

- Documentación de nuevos procesos para algunos grupos de interés (sociedad y aliados).
- Redefinición del mapa de procesos
- Definición de nuevos formatos de intercambio de información con los ayuntamientos (multas y lecturas de aguas).
- Automatización de la gestión de los procesos y la gestión estratégica. (Intranet corporativa)

■ 6, 7, 8, 9 y 10.- Mejora de los procesos de la organización.

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

1.-Mejora continua: existen dos posibilidades

- **Acciones correctivas:** El **Delegado de Calidad** determina, junto con el **jefe de la unidad** afectada, las acciones correctivas necesarias para evitar que vuelva a presentarse el mismo problema. Nombra a una persona como responsable de llevar a cabo dichas acciones. En la Revisión del Sistema y Reuniones del Comité de calidad, el Delegado de Calidad informa de las acciones abiertas y cerradas desde la última reunión. Del mismo modo se analizan y valoran las mejoras introducidas en el sistema.
- **Acciones preventivas:** tienen lugar cuando todavía no se ha presentado ningún problema pero a través de diversos mecanismos, entre los que destacan los grupos de participación (ver 3c), se detecta la necesidad de actuar. Una vez decidido el tratamiento es similar a las acciones correctivas.

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

Planificación Estratégica y la identificación de áreas de mejora se realiza por los **grupos de autoevaluación**. Posteriormente, ya en el Comité de Calidad, se agrupan y priorizan las acciones que se van a incluir en el Plan Operativo de cada ejercicio. Cada acción se documenta en un **Informe de Mejora Drástica** y si supone el diseño y desarrollo de un nuevo servicio, se elabora el correspondiente **Plan de Diseño y Desarrollo (Ver 5b)** La priorización de las áreas de mejora tiene en cuenta su relación con los factores críticos de éxito (ver 2c) y se realiza mediante el sistema de votación múltiple porque fomenta el consenso y la cohesión del equipo.

Las acciones de mejora (p.e. la reestructuración del archivo o el cambio del sistema de distribución de avisos de pago), el lanzamiento de productos y servicios innovadores (p.e. Administración electrónica Municipal o Policía en Red), las acciones de delegación en las personas y, en definitiva, los resultados alcanzados en los últimos años han permitido a REGTSA alcanzar numerosos reconocimientos externos (ver 8a). Esta circunstancia, está generando un grado muy alto de identificación de la plantilla con la cultura de la organización y sentimiento de pertenencia muy fuerte (ver 7a)

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

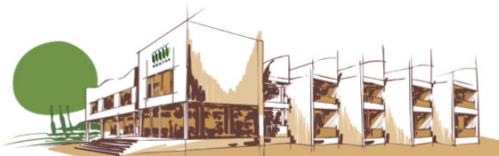
E y R: Anualmente evaluamos las mejoras implantadas a través de la memoria de calidad elaborada por el Delegado de calidad.

■ 5b.- Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes y la estrategia.

■ 1 y 2.- Proceso para transformar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en requisitos de los servicios.

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

Dichos estudios se realizan cada dos años justamente antes de realizar la autoevaluación. Se han completado ya tres ciclos completos (2007, 2009 y 2011). A título de ejemplo, el estudio sobre expectativas de los contribuyentes (ciudadanos) sigue la siguiente metodología:



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

El resultado final del estudio se plasma en la denominada matriz de expectativas en la cual se definen para cada servicio los siguientes elementos:

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

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

D: Este modelo de identificación de expectativas se encuentra totalmente implantado para los grupos de interés ayuntamientos, contribuyentes y empleados. Complementarios de este análisis cualitativo son las encuestas anuales y los demás sistemas de relación con los grupos de interés descritos en 5d (quejas y sugerencias, reuniones etc.) que nos permite retroalimentar de forma permanente a la organización.

ER: Los sistemas de captación de expectativas y de evaluación de la satisfacción de los grupos de interés son objeto de constante revisión por el Comité de Calidad. De hecho los propios estudios cualitativos son el mejor ejemplo de este progreso en la mejora.

■ 3 y 4.- Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios utilizando la innovación.

E: Desde hace años el desarrollo de nuevos productos y servicios se ha basado en el estudio de las necesidades de nuestros clientes. A partir de 2005, esta sistemática se incorpora al proceso C-04 *Diseño y desarrollo de nuevos*

servicios. El Comité de Calidad se reúne para planificar las distintas fases del diseño. En esta planificación se determinan: Definición del servicio a prestar, elementos de entrada al diseño y desarrollo, las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación (normalmente con una prueba piloto), las responsabilidades, cronograma y recursos necesarios. Esta planificación queda reflejada en el Plan de diseño y desarrollo..

D: El proceso se encuentra documentado, implantado y certificado. En el cuadro 5.b.2 se ofrece un ejemplo de diseño y desarrollo de un nuevo servicio: *"Policía en red"*. En los últimos cinco años hemos puesto en marcha los siguientes servicios: multas, catastro, centro de llamadas, nueva página web (Carpeta ciudadana, carpeta de gestorías, carpeta ayuntamientos), automatización lecturas agua, policía en red, Administración electrónica municipal 1ª y 2ª fase, Nueva Intranet, Carpeta del empleado, Inspección Tributaria, Oficina Tributaria Virtual y Escuela REGTSA. En todos los casos hemos visitado o invitado a otras Instituciones para aprender de su experiencia:

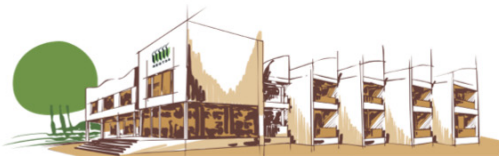
- Ayuntamientos de Salamanca Capital, Alcobendas y Valladolid.
- Organismos y servicios tributarios de las Diputaciones de Jaén, Alicante, Cáceres, Castellón, Badajoz, Huelva, Segovia y Coruña.
- Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España
- Entidades Iberoamericanas como ONAPI, el SAT de Lima o CELADEL

ER: En el cuadro 5.b.1 se recoge un ejemplo de las mediciones que se llevan a cabo en el lanzamiento de un nuevo servicio (percepciones e indicadores de rendimiento). A partir de los resultados iniciales, el Comité de calidad decide introducir mejoras en el nuevo servicio. Así, en el caso del servicio de Policía en Red, en el Plan operativo 2009 se incluye una actuación para implantar una segunda fase para extender los intercambios web a todo el procedimiento sancionador. En cuanto al proceso C04 se ha

Diseño y desarrollo de nuevos servicios: Policía en Red

Cuadro 5.b.1

FUENTES	ANÁLISIS	ESTRATEGIA	EJEMPLO	DISEÑO Y DESARROLLO C04	MEDICIONES
Relaciones con los clientes Cuadro 5.d.1 Criterio 5d	Expectativas y necesidades clientes	Líneas estratégicas, actuaciones y acciones	Grandes ayuntamientos con Servicios de Policía Local Eliminar intercambios de papel en trámites expedientes sancionadores	Plan diseño y desarrollo Prescripciones técnicas Cláusulas administrativas Adjudicación contrato	Encuesta a usuarios 6a
Resultados En los clientes 6a y 6b	Cuadro		Optimizar interfases	Formación Instalación	Estadísticas servicio 6b
Observatorio Tecnologías 1	Grupo de trabajo: Aplicabilidad en REGTSA		Tecnología disponible: PDA's y Servicios Web	Revisión etapas Verificación nuevo proceso Validación tras prueba piloto	



sujeto a la dinámica de revisión anual establecida para todo el sistema. Así se ha determinado la introducción de criterios ambientales en los pliegos de contratación (8b).

5 c.- Se producen, suministran y mantienen productos y servicios.

1 y 4.- Definición e implantación de la propuesta de valor

E: Como se ha indicado en 1a y 2c, el modelo de gestión de REGTSA se basa en desplegar nuestra visión por ejes dirigidos a cada uno de los grupos de interés. Esto nos permite equilibrar las necesidades de los grupos relevantes, y mantener la coherencia entre la estrategia y la propuesta de valor.

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

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

directamente los servicios o para utilizar las capacidades de los partners.

D: En el cuadro 5.c.2 se indican los procesos a través de los cuales REGTSA aporta valor para sus clientes. Todos ellos se encuentran documentados, implantados y certificados y constituyen el 100 por 100 de nuestros procesos operativos.

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

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

2, 3 y 5.- Producir, comunicar y mantener productos y servicios.-

En el cuadro 5.c.2 se desarrollan los apartados que configuran la cadena de valor de REGTSA.

E: Vamos a exponer por separado las diferentes fases de la cadena de valor.

1.- Producción: A través de los procesos de Gestión tributaria, recaudación voluntaria y ejecutiva, nuestra organización elabora su

Modelo de gestión y propuesta de valor

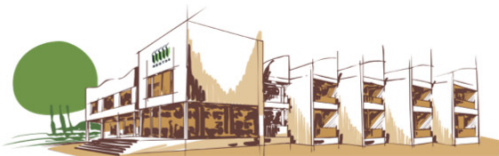
Cuadro 5.c.1

GRUPO DE INTERÉS	EJES DE LA VISIÓN	PROPUESTA DE VALOR
AYUNTAMIENTOS	Incrementar el valor de los servicios que prestamos a los ayuntamientos	Concepto: proporcionar servicios competitivos, innovadores y segmentados por grupos de clientes Atributos: procesos optimizados, información personalizada Ventajas: especialización, optimización de ingresos, reducción de costes y sistemas de gestión Posicionamiento: excelencia y profesionalidad
CONTRIBUYENTES	Gestionar integralmente a los contribuyentes	Concepto: facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias Atributos: rapidez, disponibilidad, accesibilidad y multicanalidad Ventajas: proporcionar soluciones a cualquier ciudadano través del canal que elija. Posicionamiento: excelencia y profesionalidad

La cadena de valor de REGTSA

Cuadro 5.c.2

FASES	PROCESOS	RESULTADO	MEDICIONES
Diseño y desarrollo	C-04	Nuevos servicios Nuevos procesos	9a y 9b resultados procesos clave
Producción	GT, RV y RE	Liquidación y cobro deudas tributarias	9a y 9b resultados procesos clave
Comunicación	AY, CON	Oferta servicios ayuntamientos segmentadas por grupos Cartas servicios segmentadas por línea de actuación	6a satisfacción clientes
Comercialización	C-03 delegación	Convenio delegación	Cuota mercado y cuota cliente 6b
Mantenimiento de Servicios	Con 02 Atención presencial Con 04 Internet Con 05 Atención Telefónica	Oficinas fijas y móviles www.regtsa.es Centro de llamadas: REGTSA directo	Estadísticas atención 6a y 6b
Servicio de Atención	AY-04	Liquidaciones e información contable a los Aytos	Satisfacción aytos. 6a



producto principal: liquidar y recaudar deudas tributarias y demás ingresos de derecho público.

- 2.- Comunicación:** Como se expuso en la presentación, REGTSA compite en el mercado, y por tanto, tiene que comunicar cual es su oferta de servicios a cada segmento de ayuntamientos.

Esta oferta es el resultado de traducir las expectativas de nuestros clientes en atributos de los servicios que ya prestábamos, y de los nuevos incorporados a través de la línea estratégica "innovar para fidelizar". Presentamos nuestra oferta a los Ayuntamientos a través de numerosos mecanismos de relación, como el Foro Anual de Clientes o la Carpeta de Ayuntamientos (espacio virtual permanente en el que se puede realizar gestiones en línea y consultar de forma segura toda la información sobre un determinado Municipio).

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

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

- 4.- Mantenimiento de Servicios:** Para poner nuestros servicios a disposición del público, utilizamos distintos canales:

- **Atención presencial:** integrada por una red de oficinas fijas (5) y móviles (13), que unidas a nuestra alianza con los gestores

proporciona más de sesenta puntos de atención en la provincia.

- **REGTSA Directo:** integrado por nuestro centro de atención de llamadas y nuestra página web. (Ver mapa 5.c.3)

- 5.- Servicio atención:** REGTSA atiende a sus clientes antes (anticipando dinero a cuenta de la recaudación), durante (asesorando jurídicamente) y después (liquidando puntualmente el producto de la recaudación y proporcionado información y ayuda contable) de prestarles servicio.

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

D: En el cuadro 5.c.2 se indican los procesos a través de los cuales REGTSA aporta valor para sus clientes. Todos ellos se encuentran documentados, implantados y certificados y constituyen el 100 por 100 de nuestros procesos operativos.

ER: En el cuadro 5.c.2 se recogen las mediciones más significativas, (o referencias a dónde pueden encontrarse) que utilizamos. Destacamos que el 98,57 % de nuestros clientes manifiestan que recomendarían nuestros servicios a otros Municipios, lo que indica que han tenido una experiencia muy satisfactoria. Debe señalarse el comportamiento favorable que tienen especialmente los indicadores de los procesos clave y los relativos a la cuota de mercado y retención de clientes de REGTSA, que manifiestan que el esfuerzo para gestionar nuestros procesos está dando buenos resultados.

Evidentemente ello no impide que en las autoevaluaciones o en las evaluaciones externas se hayan detectado numerosas áreas de mejora, que hemos recogido en nuestra

Sistema de atención a los contribuyentes

Cuadro 5.c.3

1.- Atención presencial (17 empleados públicos)



2.- Atención telefónica (3-7 empleados)

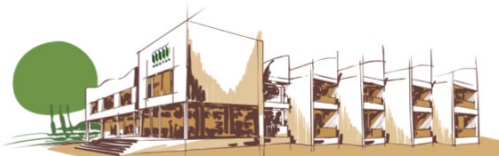


3.- Internet



4.- Servicios en el móvil

Suscripción
a través www.regtsa.es (carpeta ciudadana)
o de las **Oficinas de Atención al Contribuyente**



planificación estratégica. Así, enmarcadas en la Planificación, 2008-2011 se reformaron las oficinas centrales y periféricas, se implantaron nuevas Oficinas Móviles, se externalizó el centro de llamadas de REGTSA directo y se puso en marcha una nueva página web totalmente accesible. En cuanto a los Ayuntamientos, esa dinámica de seguimiento y revisión propia del sistema, lo que ha permitido implantar el Foro de clientes, la Carpeta de los Ayuntamientos y las Ofertas de Servicio (revisadas en 2010)

■ 6, 7, 8 y 9.- Asegurar la calidad de los servicios a ciudadanos y a los ayuntamientos.

REGTSA tiene establecidos compromisos de servicio a ayuntamientos y contribuyentes. Estos compromisos se basan en el cumplimiento de los indicadores de los procesos que alcanzan los objetivos determinados en el seno del Comité de Calidad, y que son publican a través de cartas de servicios.

Anualmente se publican en nuestra memoria y en nuestro portal web el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de servicio (1d y 6b). Las cartas actuales son la tercera generación de este producto, y estamos preparando la cuarta.

■ 5d.- Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.

■ 1, 2, 3 y 4- Procesos de relaciones con los clientes.

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

2007, e incluyen mecanismos como la Comisión Mixta o el Foro de Clientes, que se caracterizan por la total transparencia y confianza mutuas. Además de los procesos reseñados, existen los procesos de servicio a los clientes, que son los siguientes:

- **Servicio a los ayuntamientos:** Anticipos a cuenta de la recaudación (AY 02), Asesoramiento Jurídico (AY 03) y Liquidación y contabilización (AY 04)
- **Servicio a los contribuyentes:** Atención presencial en la oficina (CON 02), Devolución de ingresos indebidos (CON 03), Servicios en internet (CON 04) y Atención Telefónica (CON 05).

Las relaciones de REGTSA con sus clientes han sido segmentadas por el Comité de Calidad, de la siguiente forma:

- **Segmento de grandes ayuntamientos:** se encarga el propio Comité de Calidad, que asigna entre sus miembros la responsabilidad de cada ayuntamiento. Para ello se designa un "comercial", que se encarga de visitar, informar (entrega del informe anual) y ofrecerse para resolver cualquier incidencia que pueda surgir en relación con dicho ayuntamiento.
- **Resto de ayuntamientos:** La responsabilidad recae en los Jefes de las oficinas de zona, quienes tienen entre sus objetivos el de mejorar la cuota de mercado en su zona de influencia. Durante 2007 se constituyó un **grupo de participación de empleados**, cuyos coordinadores son precisamente dos Jefes de zona, que están encargados de formular propuestas para mejorar las relaciones con los ayuntamientos.

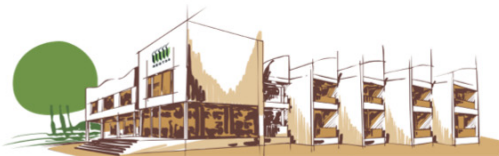
Por otra parte, debe reseñarse que las responsables de las **relaciones con los contribuyentes** son las Jefas de Atención al contribuyente y de REGTSA Directo. Para mejorar estas relaciones durante 2007 se constituyó un **grupo de participación** de empleados, coordinado por dos empleadas de cada uno de dichos servicios.

D: Como se ha explicado anteriormente, todos nuestros procesos se encuentran implantados y certificados.

Sistema de relaciones con los clientes

Cuadro 5.d.1

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



Además del seguimiento de los procesos, existen otras iniciativas envolventes, como el ya comentado en el **Foro de clientes**, que se celebra anualmente y su desarrollo se analiza un informe en el que se recogen las principales incidencias que se han registrado. Un ejemplo claro de cómo una alianza con los clientes añade valor es la Comisión mixta con el Colegio de Secretarios (ver 4e), que ha permitido incorporar mecanismos como los calendarios de anticipos (6b).

E y R: La medición de las relaciones con nuestros clientes se realiza a través de las encuestas anuales, con resultados por segmentos, y de las acciones de seguimiento y estadísticas mensuales de los servicios de atención (ref. 5.d.1). Como consecuencia de estas mediciones y de lo indicado en el apartado “despliegue” el Comité de calidad adopta acciones de mejora: nombramiento de “comerciales” responsables de las relaciones con los grandes ayuntamientos (2006) y revisada en 2010, junto con la propia revisión de la segmentación.

■ 5, 6 y 7.- Sistemas para garantizar los derechos de los ciudadanos.

E: Anteriormente nos hemos referido a nuestras cartas de servicios. Adicionalmente, y por la tipología de nuestros servicios, pensamos que nuestra responsabilidad es especialmente importante en dos aspectos: por una parte, manejamos cantidades ingentes de información sobre nuestros contribuyentes, que contienen datos protegidos por la ley; por otra, nuestras actividades (especialmente el consumo de papel) inciden en el medio ambiente.

En ambos casos las actuaciones de los ayuntamientos son fundamentales para que los efectos de nuestra actividad sean los que nos proponemos y no otros. Por este motivo, siempre que proporcionamos información que contenga datos protegidos a los ayuntamientos (que son los titulares de la información), advertimos claramente de las obligaciones de **confidencialidad y custodia** de dicha información (ver Proceso C 09 e instrucción de trabajo que lo desarrolla). Y no lo hacemos sólo con los clientes, sino también con aliados y proveedores.

En lo que se refiere a la protección del medio

ambiente, y con el antecedente del proyecto “Oficina Sin Papeles” incluido en el Plan 2004-2007 enmarcadas en el Plan 2008-2011 se han desplegado varias actuaciones estratégicas con el objetivo de reducir todavía más el consumo de papel en nuestras transacciones, tanto internas como con ayuntamientos y contribuyentes (ver 4 c). Así mismo en 2011 se han puesto en marcha acciones (financiadas por la Unión Europea) y en colaboración con otras administraciones españolas y portuguesas, para facilitar la formación sensibilización de funcionarios y ciudadanos en el uso de las TIC.

D: Tanto los procesos de seguridad de la información, como los procesos ambientales se encuentran documentados e implantados, formando parte de nuestro sistema integrado de calidad y medio ambiente.

EP: Las auditorías internas y externas de nuestro sistema de calidad y medio ambiente ponen de manifiesto un grado de conformidad total de dicho sistema con las exigencias de responsabilidad de REGTSA, y, muy especialmente, con el cumplimiento de la normativa de protección de datos (ver 4 b).

■ 8, 9, 10 y 11.- Sistemas para promover la colaboración y participación de los ciudadanos en la mejora de los servicios.

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

D: El proceso se encuentra completamente implantado y certificado para todos sus instrumentos, tanto proactivos como reactivos.

EP: El proceso se audita regularmente se revisa y mejoramos cada uno de los canales de captación. Entre las mejoras incorporadas en 2007 se encuentran los estudios cualitativos de carácter bienal (en 2009 se ha realizado a segunda oleada y en 2011 la tercera)

