

PLAN ESTRATÉGICO



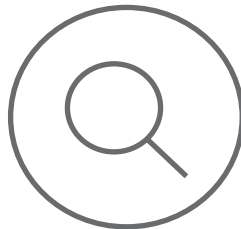
2020 | 23

Proteger | Facilitar | Garantizar



SUMARIO

01. PRESENTACIÓN	3	B. Análisis interno	76
02. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	5	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2019	77
03. MARCO ESTRATÉGICO: PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES	9	B1.1 Resultados en los clientes [Criterio 6]	78
04. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	13	B1.2 Resultados en las personas [Criterio 7]	88
05. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	30	B1.3 Resultados en la sociedad [Criterio 8]	94
A. Análisis externo	31	B1.4 Resultados clave [Criterio 9]	101
A.1 TENDENCIAS GLOBALES	32	DEBILIDADES Y FORTALEZAS	112
A1.1 Tecnología	33	B2.1 Eje liderazgo-personas	113
A1.2 Gobierno y administración		B2.2 Eje liderazgo-estrategia-recursos-resultados clave	115
A1.3 Demografía		B2.3 Eje procesos-servicios-resultados en los clientes	118
A1.4 Economía global, salud pública y sostenibilidad	39	B2.4 Priorización áreas de mejora detectadas por los grupos de trabajo	121
A2.1 Factores externos relevantes	50	C. Matriz DAFO	122
A.2 ENTORNO DE REGTSA	50	IMPACTO DE LAS AMENAZAS	124
A2.2 Benchmarking	68	IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES	127
A.3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	70	06. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	130
A3.1 Amenazas	70	07. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	148
A3.2 Oportunidades	73	ANEXO	203





01

PRESENTACIÓN



En REGTSA tenemos una importante experiencia acumulada tanto en la elaboración como en la implantación de planes estratégicos. En 2004 aprobamos nuestro primer plan estratégico (2004-2007) y, desde entonces hemos elaborado e implantado un plan estratégico en cada legislatura.

A nadie se le escapa que no hubiera sido posible alcanzar los logros y resultados de los últimos años sin un marco de reflexión / acción que nos ha permitido mejorar en eficiencia y calidad a la vez que nos adaptábamos a las exigencias de un entorno cada vez más complejo. En este sentido, nuestra estrategia y nuestros resultados han evolucionado en paralelo a los acontecimientos y problemas acaecidos en la sociedad española en las dos últimas décadas. Contar con una metodología de planificación y seguimiento de la estrategia no ha evitado que se presenten estos u otros problemas pero, sin duda alguna, nos ha ayudado a superarlos con éxito.

Comenzamos la preparación del presente plan estratégico con anterioridad a la crisis del coronavirus, y su aparición nos ha obligado a replantear y revisar gran parte de las estrategias que habíamos previsto. En algunos casos ha puesto de manifiesto la necesidad de incluir en el plan actuaciones dirigidas a proteger la salud de los contribuyentes y de nuestros empleados que, en otras circunstancias probablemente no tendrían la misma importancia. También nos ha obligado a ir mucho más lejos en líneas de trabajo dirigidas a facilitar el pago voluntario de las obligaciones tributarias de nuestros contribuyentes. Finalmente, la nueva situación

generada ha dado un impulso definitivo a los servicios electrónicos y el teletrabajo, que serán las nuevas formas de gestionar y relacionarnos con ayuntamientos y ciudadanos.

En estos momentos, presentamos un nuevo documento de planificación que nos servirá de guía durante el período que abarca esta legislatura, y siendo muy conscientes de que el momento que atravesamos será el más difícil de la historia de nuestro Organismo y, probablemente, de nuestras vidas. Los años que tenemos por delante van a ser un reto continuo, en el que la sociedad española en general, y la salmantina en particular, van a dar lo mejor de sí mismas para hacer frente al desafío de recuperar los niveles de seguridad y de bienestar que teníamos anteriormente. En este contexto REGTSA va a poner todo lo que esté de su parte para ayudar a nuestra provincia en esa senda de recuperación, y lo va hacer, como siempre, planificando, midiendo, evaluando y mejorando.

Para eso hemos hecho un diagnóstico de dónde estamos, de todo lo que está ocurriendo en el entorno y hemos definido claramente a dónde queremos llegar.

Nuestra conclusión es que debemos PROTEGER a las personas, FACILITAR el pago voluntario de los tributos y el acceso de los ayuntamientos a los servicios económico-financieros que prestamos, y en definitiva, GARANTIZAR la excelencia en el servicio y la transparencia en la gestión.

02

METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



El Organismo Autónomo 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 (ver diagrama adjunto).



El Plan Estratégico elaborado en REGTSA tiene un plazo de cuatro años, coincidiendo con la duración de cada legislatura. Para la elaboración del Plan Estratégico se sigue la metodología DAFO, como entradas del análisis se tienen en cuenta:

Autoevaluación
bajo modelo de
excelencia



METODOLOGÍA DAFO

Auditorías
internas del
Sistema de
Gestión de
Calidad



Análisis
externo



En el mes de marzo de 2020 hemos desarrollado el décimo proceso de autoevaluación. Para efectuar la evaluación de cada uno los criterios del modelo se constituyeron 5 grupos de trabajo (ver Anexo I), integrados de la siguiente forma:



Coordinador y/o Delegado
de calidad y medioambiente



2 o 3 miembros
del comité de calidad



4 o 5 empleados
públicos

Empleados de las oficinas de zona

Empleados de la Unidad de gestión tributaria

Empleados O. P.

Empleados de atención al contribuyente

Empleados otras dependencias

En total participaron en el proceso 41 personas (un 93,18 % de la plantilla). Para facilitar la participación, se distribuyeron a los participantes copias de la memoria que sirvió de base a la autoevaluación, de los criterios del modelo y de la matriz REDER. La memoria forma parte de la documentación del Plan.

FASE 1

Agrupación Areas de mejora

Hasta el día 17 de marzo se agruparon y priorizarán en el seno del comité de calidad la áreas de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación.

FASE 2

Análisis y Matriz DAFO

Paralelamente se ha realizado un estudio en profundidad sobre los fenómenos externos que influyen en nuestra actividad (demografía, economía, salud pública, sociedad de la información, entorno legal etc.), de forma que el comité de calidad pueda llevar a cabo el análisis estratégico y la matriz DAFO. A partir de sus conclusiones, el comité de calidad definió objetivos estratégicos.

FASE 3

Elaboración de opciones estratégicas

Para el diseño de acciones dirigidas a alcanzar los objetivos estratégicos que perseguimos se han constituido cinco grupos de trabajo, uno para cada grupo de interés: contribuyentes, ayuntamientos, empleados, sociedad y Diputación encargado de diseñar actuaciones que nos permitan alcanzar los objetivos que nos proponemos. Estos grupos se reunieron en tres jornadas los durante el mes de junio de 2020, participando en ellos el 100 % de los empleados que prestaban servicios esos días (ver Anexo I).

FASE 4

Formalización de la Estrategia

A partir de las propuestas formuladas por los grupos de trabajo, y teniendo en cuenta las conclusiones del análisis estratégico, por el comité de calidad se ha procedido a elaborar el documento del Plan Estratégico 2020 – 2023, que se ha sometido al Consejo de Administración en el mes de junio de 2020.

03

MARCO ESTRATÉGICO: PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES

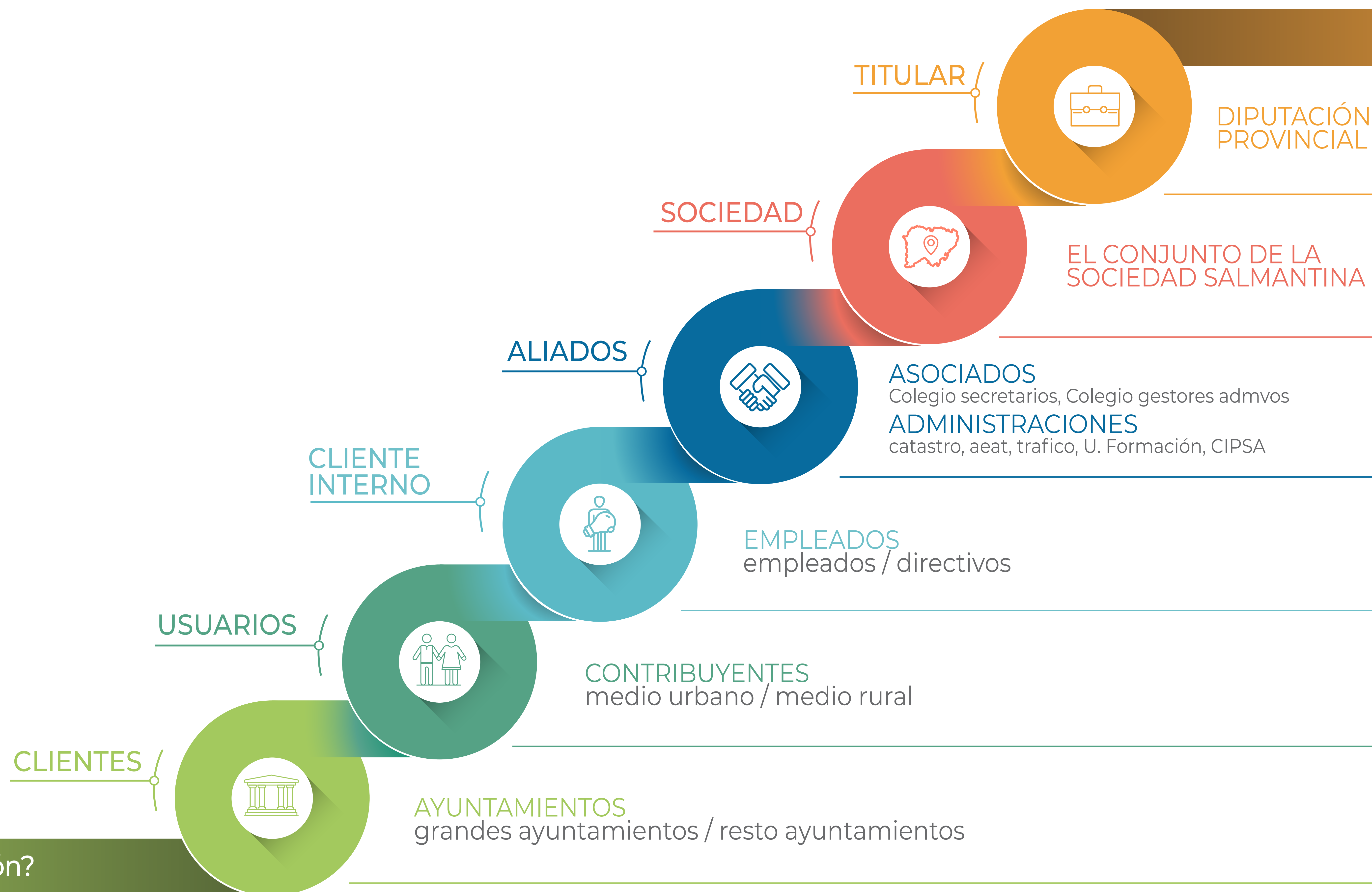


¿Cuál es nuestra finalidad última?

PROPÓSITO

Nuestro propósito es contribuir a la financiación de nuestros ayuntamientos a fin que puedan prestar servicios de calidad a los ciudadanos. Para ello, recaudamos sus tributos, facilitamos su liquidez y promovemos su modernización.

¿Para quién desarrollamos esta misión?



¿Hacia dónde vamos ?, ¿Cuál es nuestra ambición?

VISIÓN

Ser reconocidos por nuestros ayuntamientos, ciudadanos y empleados como la mejor Administración Pública.



¿Con qué criterios adoptamos decisiones?

VALORES

En REGTSA creemos en el **trabajo bien hecho**. Para conseguirlo, debemos alcanzar un equilibrio de manera que el servicio público ofrecido sea:

EXCELENTE

SOSTENIBLE

TRANSPARENTE

¿Cómo aplicamos estos valores en tiempos de crisis?

En estos momentos resulta primordial construir un servicio público **SOSTENIBLE**. Esto implica que los ayuntamientos tengan una financiación puntual y suficiente, que los contribuyentes tengan facilidades para el pago de sus tributos, que los funcionarios públicos tengan un empleo de calidad, que contribuyamos a los objetivos de desarrollo sostenible y que la permanencia y continuidad del servicio público que prestamos esté garantizada.

Para conseguirlo es indispensable **proteger** la salud de las personas (contribuyentes, empleados...) del planeta y del propio Organismo. También resulta imprescindible **facilitar** gestión económico-financiera de los ayuntamientos y el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Pero todo esto, que se nos presenta como lo más urgente, no puede hacernos olvidar que tenemos que **garantizar** que el servicio siga siendo **EXCELENTE** y **TRANSPARENTE**.

Proteger
Facilitar
Garantizar



04

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



- 4.1 Matriz de expectativas de los ayuntamientos
- 4.2 Matriz de expectativas de los contribuyentes
- 4.3 Matriz de expectativas de los empleados públicos
- 4.4 Matriz de expectativas de la sociedad

Los principales grupos de interés que se relacionan con REGTSA son los ayuntamientos (clientes), contribuyentes (usuarios), empleados (clientes internos), la provincia de Salamanca (sociedad) y la propia Diputación Provincial, en sus dos vertientes de gobierno de la provincia y organización a la que pertenece REGTSA.

Hemos definido un proceso denominado “La voz de los grupos de interés”, en el que, a través de cinco subprocesos, se diseñan los canales de captación que nos permiten conocer con el mayor detalle posible las necesidades de cada grupo de interés y de sus segmentos. En tal sentido, se ha recogido en el cuadro siguiente el esquema de fuentes de información sobre cada grupo y las necesidades y expectativas básicas que nos expresan a través de dichos medios.

GRUPOS DE INTERÉS		SEGMENTOS	CANALES DE CAPTACIÓN
AYUNTAMIENTOS		TODOS	Grupos focales, grupos de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas Comisión mixta Foro, sugerencias
		GRANDES	Contactos personales
CONTRIBUYENTES		TODOS	Grupo de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas, análisis de demanda y estadísticas
		MEDIO RURAL	Quejas y sugerencias
		MEDIO URBANO	Quejas y sugerencias
EMPLEADOS		TODOS	Encuestas clima Reuniones programadas Sugerencias Sistemas participación
			Reuniones comité calidad
			Segmentación encuestas
		DIRECTIVOS	
SOCIEDAD DIPUTACIÓN			Contactos Representantes políticos Grupo focal
ALIADOS		TODOS	Reuniones comisiones

4.1 MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS AYUNTAMIENTOS

La metodología seguida para la realización del análisis de la voz del grupo de interés “Ayuntamientos” se basa en entrevistas individuales. El guión para estas entrevistas se ha elaborado a partir de una reunión exploratoria realizada con el personal de REGTSA en contacto directo con los Ayuntamientos.

4.1.1 Reunión exploratoria

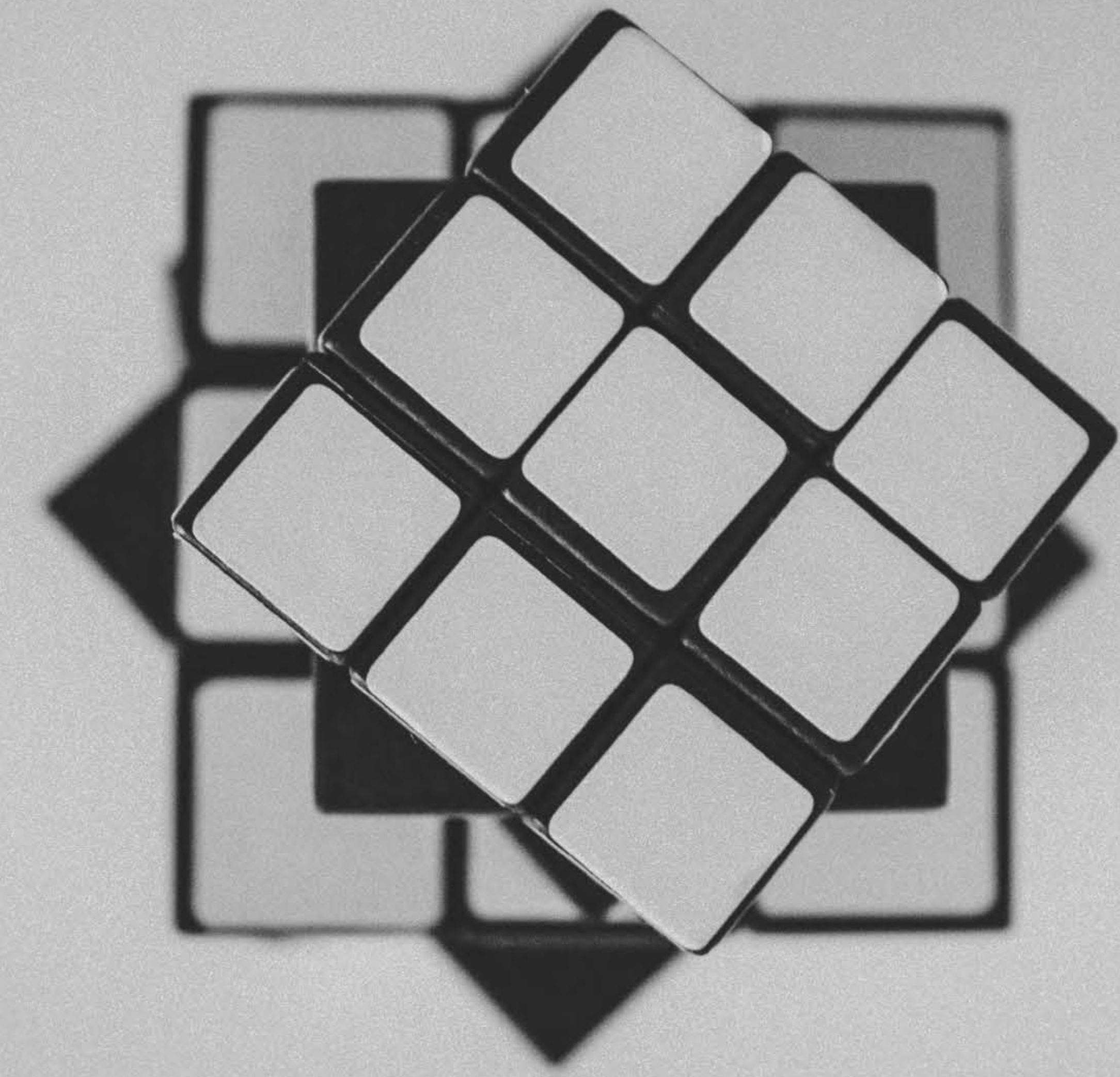
El objetivo de la reunión exploratoria es analizar, con los propios empleados de REGTSA, los puntos fuertes y los puntos débiles de los servicios prestados a Ayuntamientos, así como un primer análisis de la opinión y las necesidades de éstos, filtrada a través de la percepción de las personas que prestan dichos servicios.

Esta reunión se ha llevado a cabo el día 23 de enero de 2020, con nueve empleados de REGTSA, todos ellos en contacto directo con los Ayuntamientos.

4.1.2 Entrevistas

Se han realizado 12 entrevistas (entre los días 10 y 13 de febrero de 2020) con personal de distintos municipios de la provincia de Salamanca.

La entrevista ha consistido en un diálogo abierto con secretarios o funcionarios de los distintos Ayuntamientos, siguiendo el guion elaborado previamente. Se trata de una entrevista estructurada en torno al guion preestablecido, si bien se deja hablar al entrevistado de manera abierta sobre su experiencia y opinión respecto a REGTSA.



MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS AYUNTAMIENTOS



SERVICIO	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Anticipos de recaudación	No anticipar los cobros No disponer de información actualizada	Adelantar muchos cobros a los ayuntamientos, lo que les permite disponer de liquidez durante todo el año Recaudación a la carta Automatización	Finalizar la adaptación al nuevo sistema informático
Asistencia jurídica	Servicio poco conocido	Asesoramiento en temas jurídicos a demanda	Mayor difusión del servicio
Gestión tributaria	No disponer de información actualizada	Apoyo a los Ayuntamientos en tema de gestión tributaria Agilidad Cobros en los plazos pactados Pocos errores	Convencer a los Ayuntamientos para que modifiquen alguna ordenanza fiscal municipal para unificar plazos de cobro
Recaudación voluntaria	Nivel de recaudación por debajo del objetivo	Elevados niveles de recaudación y anticipos de recaudación Altísimo nivel de recaudación voluntaria (94%)	Disponer de información más actualizada sobre la recaudación voluntaria
Recaudación ejecutiva	Nivel de recaudación por debajo del objetivo Tiempos de cobro por encima del objetivo	Elevados niveles de recaudación	Disponer de información más actualizada sobre la recaudación ejecutiva Protocolo de actuación con propiedades abandonadas
Servicios catastrales	Errores en la información	Se atienden todas las peticiones de los Ayuntamientos Certificados catastrales sin coste	Solucionar fallos en los catastros Convencer a los Ayuntamientos de que actualicen sus catastros
Inspección tributaria	Baja recaudación	Tramitación con éxito de los expedientes Conformidad de los contribuyentes Ya se tramitan las sanciones administrativas	

MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS AYUNTAMIENTOS



SERVICIO	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Recaudación de multas de tráfico y ORA	Baja recaudación	Mejores resultados con la nueva aplicación informática Menos quejas por parte de la policía	Protocolo de colaboración en control de drogas
Colaboración en la modernización administrativa	No conocer las necesidades de los Ayuntamientos	Alto grado de conocimiento de las necesidades de los Ayuntamientos	Posible implantación de contadores de agua inteligentes
Información personalizada y carpeta de Ayuntamientos	Información poco clara y accesible	Nuevo sistema informático con multitud de posibilidades	Necesidad de información en la nueva aplicación informática Explotar todas las posibilidades del nuevo sistema informático
Oficinas móviles	No cubrir ciertos sectores poblacionales de la provincia con atención presencia	Dar servicio presencial a la población de municipios pequeños	Analizar si la frecuencia de las nueve
General	Avalancha de consultas Falta de autonomía de los Ayuntamiento son el nuevo programa informático	Anticipos a cuenta (como el general que se ha hecho en agosto) Elevados niveles de recaudación voluntaria y ejecutiva	Formación en la nueva aplicación informática Mejorar la página web Disponer de información muy detallada sobre los trámites que se realizan Conocer las expectativas de ingresos Misma nomenclatura en los archivos Cumplimiento del calendario de entregas a cuenta y liquidaciones Elaboración de padrones Interoperabilidad de los registros de REGTSA Elaborar una guía de la nueva aplicación informática para optimizar el uso de la misma por parte de todos los usuarios Nueva página web, oficina virtual Estandarizar las relaciones y comunicaciones con los Ayuntamientos

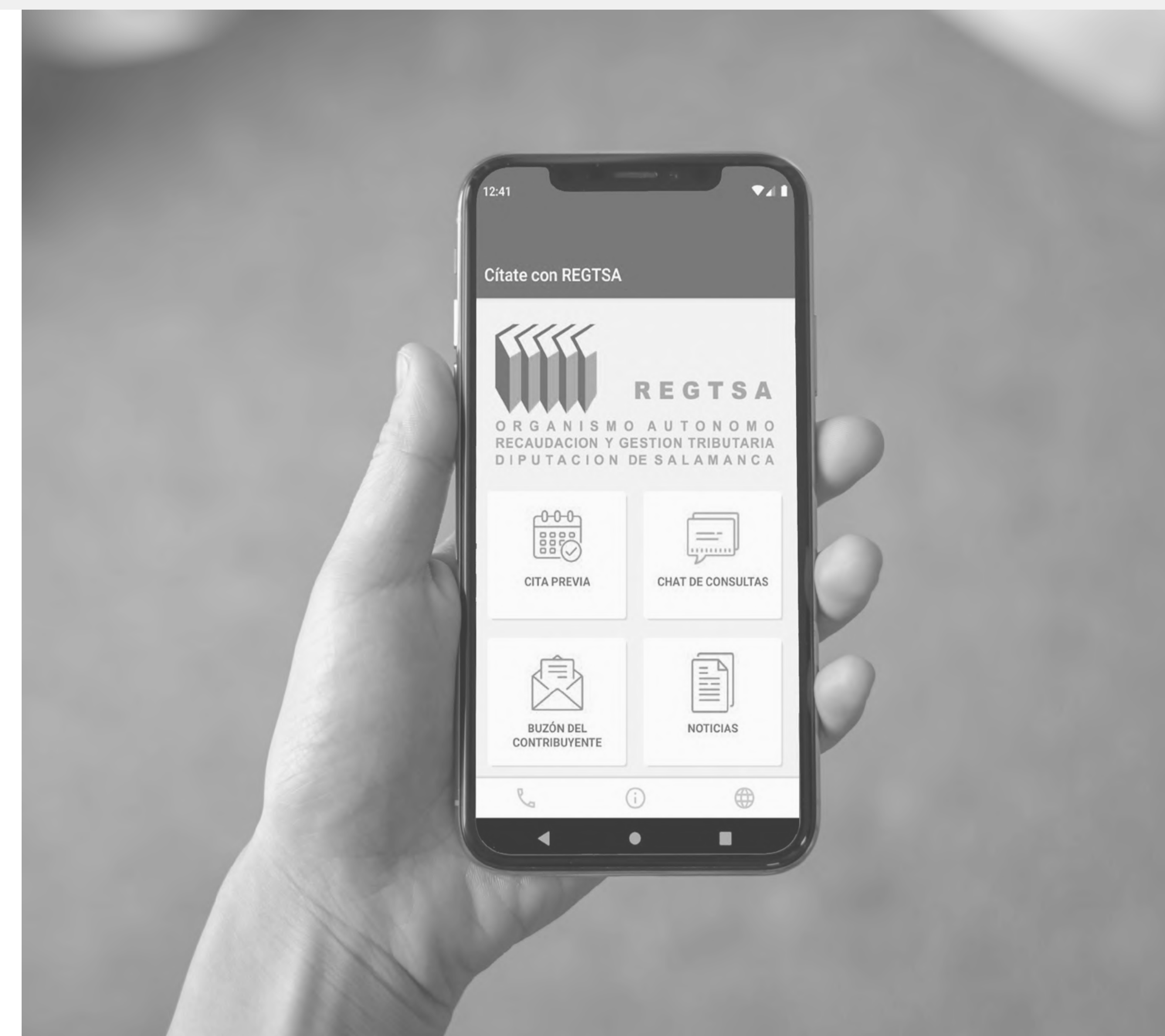


ENTRE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DESTACAMOS LAS SIGUIENTES:

La gran mayoría de Ayuntamientos percibe que la recaudación, tanto voluntaria como ejecutiva, es su servicio más importante, valorando muy positivamente la posibilidad de anticipar cobros y los altos niveles de recaudación.

Entre los servicios peor valorados, destaca la página web y, de forma general, la dificultad en entender la información disponible en la nueva aplicación informática (si bien se considera que la comunicación con el personal de REGTSA es fluida).

En relación con las cinco preguntas específicas realizadas sobre la nueva aplicación informática **“ESTIMA”** destacan las siguientes conclusiones: La mayoría de Ayuntamientos valoraría positivamente una formación, así como la posibilidad de modificar los informes y de disponer de un glosario con las nomenclaturas empleadas. Además, consideran imprescindible un sistema de avisos por email.



4.2 MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES

La metodología seguida para la realización del análisis de la voz del grupo de interés “contribuyentes” se basa en entrevistas abiertas. El guion de dicha entrevista se ha elaborado a partir de las reuniones exploratorias mantenidas con personal de REGTSA en contacto directo con los contribuyentes.

4.2.1 Reuniones exploratorias

El objetivo de las reuniones exploratorias es analizar, con los propios empleados de REGTSA, los puntos fuertes y los puntos débiles de los servicios prestados, así como un primer análisis de la opinión y las necesidades de los contribuyentes, filtrada a través de la percepción de las personas que prestan dichos servicios. Se han realizado dos reuniones exploratorias:

- Empleados de REGTSA cuyas funciones están directamente relacionadas con los servicios prestados a los contribuyentes, pertenecientes a las oficinas de Salamanca y zonas.
- Personal responsable de la empresa que gestiona la línea de atención telefónica y, parcialmente, la web de REGTSA.

4.2.2 Entrevistas

La entrevista contextual en profundidad ha consistido en un diálogo abierto con usuarios del organismo, siguiendo el guion elaborado previamente. Se trata de una entrevista estructurada en torno al guion preestablecido, si bien se deja hablar al contribuyente de manera abierta sobre su experiencia al utilizar los servicios de REGTSA.

Se han realizado un total de 20 entrevistas a usuarios de la página web (4 personas), del servicio de atención telefónica (10 personas) y a usuarios que acuden a la oficina principal de REGTSA, en Salamanca (6 personas).

Las conclusiones más significativas del análisis y estudio de la información recogida durante las reuniones exploratorias y de las entrevistas a los contribuyentes, se han plasmado en una matriz, en la que se recogen las “características no deseadas”, los “beneficios esenciales del servicio” y las “expectativas y mejoras identificadas”, para cada uno de los tres canales de atención (presencial, telefónica, web), así como para cada uno de los servicios prestados.

Consideramos que la planificación estratégica del organismo deber corregir las características no deseadas (debilidades del servicio), mantener los beneficios esenciales del servicio (fortalezas que permitirán seguir dando un servicio de calidad), y afrontar/explotar las expectativas y mejoras (amenazas y oportunidades).

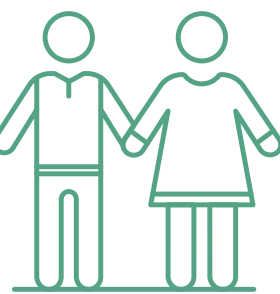


MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES



CANAL DE ATENCIÓN	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Atención presencial	Tiempo de espera superior a 5 minutos Tener que volver	Valoración: buena-muy buena (puntual, una mala) Tiempos de espera cortos, sin necesidad de cita previa Trato amable y profesional Aparcamiento	Reducir esperas mayores de 5 minutos Oficinas móviles en más pueblos de la provincia Curso o jornada de formación
Atención telefónica	Tiempo de espera superior a 1 minuto Errores en la información	Valoración; buena-muy buena (puntual, una regular) Tiempos de espera cortos Opción de resolver trámites muy rápido Amabilidad, profesionalidad Soporte de voz (para aclarar incidentes) Muy alineada con la atención presencial	Reducir esperas mayores de 1 minuto Curso o jornada de formación Dar a conocer el email info@regtsa.es Mejorar el servicio de alertas (son demasiado genéricas)
Página web	Lentitud de las comunicaciones Perder mucho tiempo hasta encontrar la información	Valoración: buena Los trámites vía web les permiten ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos	Web mas intuitiva, rápida y accesible Curso o jornada de formación
SERVICIO	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Información general	Tiempo de espera superior a 5 minutos Ir de ventanilla en ventanilla	Valoración: buena-muy buena (puntual, una mala) Tiempos de espera cortos, sin necesidad de cita previa Trato amable y profesional Aparcamiento	Reducir esperas mayores de 5 minutos Oficinas móviles en más pueblos de la provincia Curso o jornada de formación
Pago a la carta de tributos	Opciones deseadas por el contribuyente no disponibles	Valoración; buena-muy buena (puntual, una regular) Tiempos de espera cortos Opción de resolver trámites muy rápido Amabilidad, profesionalidad Soporte de voz (para aclarar incidentes) Muy alineada con la atención presencial	Reducir esperas mayores de 1 minuto Curso o jornada de formación Dar a conocer el email info@regtsa.es Mejorar el servicio de alertas (son demasiado genéricas)

MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES



SERVICIO	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Recepción y registro de documentos	Tiempo de espera superior a 5 minutos	Valoración: buena Los trámites vía web les permiten ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos	Web mas intuitiva, rápida y accesible Curso o jornada de formación
Guía y asesoramiento para cumplimentar los modelos de solicitud	No cumplimentación del modelo de solicitud	Cumplimentación de modelos de solicitud	Facilitar los trámites para personas mayores Seguimiento de las solicitudes pendientes
Recepción y tramitación de domiciliaciones bancarias	Información no actualizada	Domiciliación inmediata	Simplificar el proceso para realizar domiciliaciones bancarias a través de la web
Tramitación de expedientes de devoluciones de indebidos	Plazos superiores a 1 día hábiles	Única Administración en España que devuelve en un día	Asegurar el plazo de devolución en un día también en las oficinas móviles
Emisión de certificados	No realización en el momento	Emisión de certificados inmediata y gratuita	Exigir a todas las oficinas la misma documentación para la emisión de certificados
Consulta y certificación telemática	No usar por ser poco intuitiva la web	Inmediatez Confidencialidad: accesible con DNI electrónico y certificado digital	Mejora de la web
Recepción de quejas y sugerencias	Plazos superiores a 4 días hábiles	Resolución favorable de la queja Aplicación de la sugerencia	Publicitar los canales de quejas y sugerencias



ENTRE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DESTACAMOS LAS SIGUIENTES:

- Web más intuitiva, rápida y accesible.
- La carta de pago única genera confusión entre el plazo voluntario y el plazo ejecutivo.
- Más publicidad del pago a la carta.
- Mejorar los equipos de registro para agilizar la atención.
- Facilitar los trámites a las personas mayores.



4.3 MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS

La metodología seguida para la realización del análisis de la voz del grupo de interés “empleados” se basa en grupos focales. El guion para estos grupos focales se ha elaborado a partir las mediciones de clima laboral realizadas al personal de REGTSA.

4.3.1 Análisis previo de información

EPreviamente a la celebración de los grupos focales se analizó la información disponible al respecto, especialmente, encuestas de clima laboral. A partir de esta información se elaboró un guion de discusión para los grupos focales, que incluye tanto preguntas concretas sobre los distintos temas como otras orientadas a detectar puntos fuertes, puntos débiles y áreas de mejora.

4.3.2 Grupos focales

Se han celebrado un grupo focal con empleados de REGTSA, combinando empleados de Zona, empleados de la oficina de Salamanca, personas con responsabilidad en la dirección de personas, y sin ella, mujeres y hombres, fijos e interinos, etc.

En este grupo, se lanzan las preguntas al conjunto de asistentes y se pide que cada uno de ellos participe cuando lo considere conveniente. Es decir, no se fuerzan turnos de palabra ni se obliga a aportar en todos los casos, de modo que los entrevistados sientan la libertad de participar cuando lo deseen.

Se les garantiza la confidencialidad, asegurando que en ningún caso se asociará en el informe de resultados un comentario con una persona concreta.

Las conclusiones más significativas del análisis y estudio de la información recogida durante las reuniones exploratorias y de las entrevistas a los contribuyentes, se han plasmado en una matriz, en la que se recogen las “características no deseadas”, los “beneficios esenciales del servicio” y las “expectativas y mejoras identificadas”, para cada uno de los servicios prestados.

Consideramos que la planificación estratégica del organismo debe corregir las características no deseadas (debilidades en la gestión de personas), mantener los beneficios esenciales del servicio (fortalezas), y afrontar/explotar las expectativas y mejoras (amenazas y oportunidades).



MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS



DIMENSIÓN	CARACTERRÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Motivación, sentimiento de pertenencia y satisfacción	No realización en el puesto. Interinidad. Ausencia de posibilidades de promoción.	Evolución positiva de la organización. Estabilidad en el empleo y desarrollo profesional. Equipo comprometido. Reconocimiento del mando directo. Escucha a las propuestas de mejora	Se valora como positivo la estabilidad en el empleo, aunque al mismo tiempo hay una queja por el elevado grado de interinidad.
Objetivos y estrategias del organismo	Desconocimiento de los objetivos y estrategia. Falta de alineamiento con éstos. Fijación de objetivos tarde	Se conoce la misión, visión y valores de REGTSA, sus objetivos y estrategias. Se identifica la aportación de cada persona a estos objetivos.	Sensación de comodidad asociada al puesto de trabajo, en base a la autonomía en el puesto y la cultura de la organización.
Comunicación interna	Comunicación interna ineficiente, especialmente entre departamentos. Pérdida de calidad del servicio por falta de comunicación.	Comunicación interna adecuada. La intranet, como principal canal de comunicación.	Fijación de objetivos a comienzo de año, de modo que sirvan de guía. Mayor información sobre el grado de cumplimiento de éstos, a lo largo del año.
Formación	Formación insuficiente Falta de formación sobre la plataforma Estima	Formación orientada al perfil profesional.	Mejora de la comunicación interdepartamental. Creación de instrucciones de trabajo concretas y actualizadas.
Grupos de interés y alianzas	Valoración negativa de las alianzas existentes. Desconocimiento de los grupos de interés	Se identifica a los grupos de interés del organismo, especialmente clientes. Su gestión se considera adecuada. Valoración muy positiva de las alianzas establecidas por REGTSA	No se identifican.
Procesos e indicadores	Procesos no interiorizados. Indicadores que no aportan valor	Implantación real de los procesos. Se perciben como algo que aporta valor a la organización y que se mejora continuamente. Indicadores adecuados.	Las oficinas móviles (la mayor parte de ellas) no son eficientes, aunque se valoran como una aportación de valor al entorno rural.

MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS



DIMENSIÓN	CARACTERRÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Gestión económica y estructura de REGTSA	Valoración negativa de la gestión económica. Estructura inadecuada.	Gestión económica adecuada (como evidencia, el superávit)	Recursos humanos insuficientes. Necesidad de un plan de sustitución: personal polivalente que pueda cubrir bajas, vacaciones y apoyar en picos de trabajo.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo inadecuado. Dificultad para las interaccione personales.	Relaciones adecuadas entre los compañeros.	Conflictos vinculados a la gestión de convocatorias de plazas
Situación laboral e igualdad de oportunidades	Imposibilidad para conciliar. Discriminación a la mujer	Las posibilidades de conciliación se valoran muy positivamente. Igualdad real entre hombres y mujeres. Beneficios sociales adecuados.	Quejas relativas a la productividad. Par algunos, se ha desvirtuado el sistema. Se echa en falta mayor transparencia al respecto. Necesidad de “modernizar “el fondo social.
Participación y trabajo en equipo	Falta de participación. Falta de escucha a propuestas y sugerencias.	Las sugerencias e ideas de mejora son escuchadas e implantadas.	No existen mecanismos para fomentar el trabajo en equipo transversal.
Medios y recursos en el puesto de trabajo	Medios materiales y tecnológicos ineficientes. Condiciones de trabajo inadecuadas	Intranet adecuada. Medios materiales adecuados.	Mejora del firme del parking. Mejora de la limpieza del baño (acumulación de residuos sanitarios).
Calidad, medio ambiente y EFQM	Ausencia de implantación real de los sistemas de gestión y Modelos EFQM en la organización	Política de calidad y medio ambiente conocida y asumida.	Formación en la nueva aplicación informática Mejorar la página web Disponer de información muy detallada sobre los trámites que se realizan Conocer las expectativas de ingresos Misma nomenclatura en los archivos Cumplimiento del calendario de entregas a cuenta y liquidaciones Elaboración de padrones
Liderazgo	Modelo de liderazgo sin implantación real	Oficina sin papeles.	Todo lo relativo a gestión ambiental (ISO 14001) se valora como excesivo para la realidad de la organización y su impacto ambiental.



ENTRE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DESTACAMOS LAS SIGUIENTES:

- Reducir los porcentajes de interinidad.
- Fijación de objetivos a comienzo de año, de modo que sirvan de guía.
- Mejora de la comunicación interdepartamental.
- Reparto de la formación a lo largo del año (no focalizada en el último trimestre).
- Mayor transparencia en la productividad.
- Mejorar la polivalencia.





4.4 MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD

La metodología seguida para la realización del análisis de la voz del grupo de interés “sociedad” se basa en entrevistas individuales. El guión para estas entrevistas se ha elaborado a partir de las mediciones previas de la voz de la sociedad realizadas por REGTSA. Incluye como principal novedad respecto al guión del año 2017 una pregunta sobre si se han detectado cambios positivos o negativos en relación con la puesta en marcha del nuevo programa informático ESTIMA. Se han realizado 6 entrevistas individuales (durante los días 2, 3, 7 y 8 de enero de 2020) a partir de un listado de representantes de la sociedad.

Cada una de las entrevistas se realiza a través de una conversación distendida, en la que el entrevistado comenta libremente aquello que considera más importante. En ningún caso se fuerza a ninguno de los entrevistados a contestar a ninguna de las cuestiones si considera que no dispone de información o no quiere dar su opinión.

Las conclusiones más significativas del análisis y estudio de la información recogida durante las entrevistas con representantes de la sociedad se han plasmado en una matriz, en la que se recogen las “características no deseadas”, los “beneficios esenciales del servicio” y las “expectativas y mejoras identificadas” para cada una de las dimensiones analizadas.

Consideramos que la planificación estratégica del organismo debe corregir las características no deseadas (debilidades), mantener los beneficios esenciales del servicio (fortalezas), y afrontar/explotar las expectativas y mejoras (amenazas y oportunidades).



MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD



DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Experiencia de trabajo en común con REGTSA	Problemas de comunicación	Disponibilidad, profesionalidad, compromiso, rapidez, flexibilidad.	Mejorar la comunicación con algunos de los organismos colaboradores, en especial con Tráfico.
Innovación	No mantener el nivel de innovación (8,16)	Orientación al cliente, mejora continua, organismo referente y pionero.	Mejorar la digitalización (pago de tasas, impuestos...) Mejorar la página web (más intuitiva)Trasladar experiencias a otras Administraciones.
Cultura de excelencia	No mantener el nivel de excelencia (9,16)	Orientación al cliente, mejora continua, organismo referente y pionero.	Trasladar experiencias a otras Administraciones, pues REGTSA es un referente (muy pocos organismos de su sector están a su nivel).
Ejemplaridad	No mantener el nivel de ejemplaridad (9,16)	Confianza entre los colaboradores.	Ninguna (valoración muy alta).
Responsabilidad Social	No mantener el nivel de responsabilidad (8,83)	En general, buena imagen de la organización.	Publicitar los logros de REGTSA en temas de RSC entre los colaboradores, pues en muchos casos se desconocen.
Transparencia	No mantener el nivel de transparencia (9,00)	En general, se conocen y valoran las iniciativas de REGTSA en relación con el cumplimiento de la Ley de Transparencia (tanto del propio organismo, como de los Ayuntamiento scon los que trabaja)	Ninguna.
Imagen de REGTSA	No asociar a la organización con todos los servicios que presta	Organización muy bien valorada por su innovación, excelencia, orientación al cliente, profesionalidad y celeridadSe valora su defensa de los intereses de la provincia	Asociar el nombre de la entidad con una empresa multiservicios, no solo de gestión tributaria. Mejorar los métodos de trabajo con Tráfico. Avanzar al ritmo de las nuevas tecnologías.



ENTRE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DESTACAMOS LAS SIGUIENTES:

- Mejorar la comunicación con algunos de los organismos colaboradores.
- Mejorar la digitalización y la página web (más intuitiva).
- Trasladar experiencias a otras Administraciones, pues REGTSA es un referente.
- Publicitar los logros de REGTSA en temas de RSC.



05

ANÁLISIS ESTRATÉGICO



A

Análisis externo

- A1** Tendencias globales
- A2** Entorno de REGTSA
- A3** Amenazas y oportunidades

B

Análisis interno

- B1** Evaluación de resultados
del plan estratégico 2016- 2019
- B2** Debilidades y fortalezas

C

Matriz DAFO

- C1** Impacto de las amenazas
- C2** Impacto de las oportunidades

A

Análisis externo

A1. Tendencias globales

- A1.1 Tecnología
- A1.2 Gobierno y administración
- A1.3 Demografía
- A1.4 Economía global, salud pública y sostenibilidad

A2. Entorno de REGTSA

- A2.1 Factores externos relevantes
- A2.2 Benchmarking

A3. Amenazas y oportunidades

- A3.1 Amenazas
- A3.2 Oportunidades



A1 TENDENCIAS GLOBALES

La Administración Pública ha de prepararse para responder con agilidad a los nuevos retos que se plantean en las sociedades contemporáneas. Por otra parte, asistimos a la emergencia de un nuevo paradigma en la gestión, cada vez más centrado en la innovación tecnológica y organizativa. La economía de nuestro tiempo depende en gran medida de la innovación como fuente de crecimiento productivo, de mercados financieros globales estructurados electrónicamente, de las redes de producción y gestión, internas y externas, locales y globales y de un trabajo flexible y adaptable en todos los casos.¹

Cuando comenzamos el estudio de las tendencias globales la crisis del coronavirus era una crisis sanitaria que se circunscribía a China y nadie podía pensar que sus efectos serían globales y tan pronunciados, especialmente en Europa. Por tanto, si alguien tenía alguna duda de cómo el entorno condiciona la posibilidades de actuar de un territorio o de una organización, resulta evidente que esta crisis las ha disipado totalmente.

A continuación, vamos a estudiar las grandes tendencias que se dibujan en el entorno global, y que ya hoy están condicionando el futuro de nuestras organizaciones, y también el de las Administraciones Públicas. Hemos identificado tendencias en los siguientes campos: tecnología, demografía, Gobierno y Administración Pública, y economía global, salud pública y sostenibilidad.





Análisis externo

A1.1 Tecnología²



Internet de las cosas

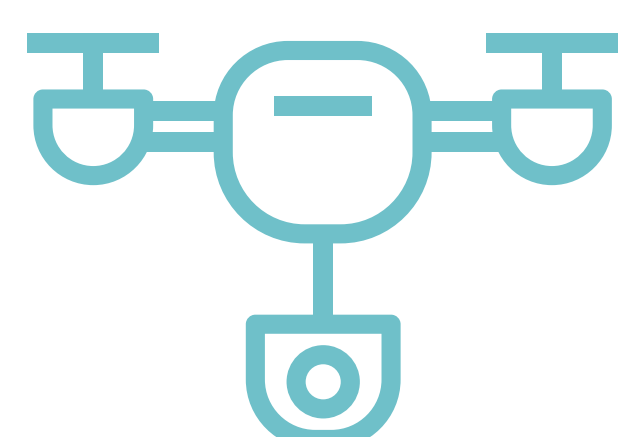
El Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés) consiste en que las cosas tengan conexión a Internet en cualquier momento y lugar. En un sentido más técnico, consiste en la integración de sensores y dispositivos en objetos cotidianos que quedan conectados a Internet a través de redes fijas e inalámbricas. El hecho de que Internet esté presente al mismo tiempo en todas partes permite que la adopción masiva de esta tecnología sea más factible. Dado su tamaño y coste, los sensores son fácilmente integrables en hogares, entornos de trabajo y lugares públicos. De esta manera, cualquier objeto es susceptible de ser conectado y «manifestarse» en la Red. Además, el IoT implica que todo objeto puede ser una fuente de datos. Esto está empezando a transformar la forma de hacer negocios, la organización del sector público y el día a día de millones de personas.

La llegada del 5G, el abaratamiento de los dispositivos IoT, y la creciente oferta de soluciones del tipo SaaS (Software as a Service) y PaaS (Platform as a Service) pueden ser los impulsores de una adopción masiva en los próximos años, pero no debemos menospreciar los impedimentos: falta de estándares, problemas de ciberseguridad (cómo resolver en soluciones IoT las dos causas principales de los ciberataques: el robo de identidad y los datos no cifrados) y falta de confianza percibida por el ciudadano.

Las principales tendencias del desarrollo futuro del IoT son:

- **Muchos más dispositivos:** A medida que IoT continúa expandiéndose a más verticales, veremos un aumento en los dispositivos conectados a la red. Si damos por bueno el dato de que existen unos 14 mil millones de cosas conectadas, esta cifra supone menos del 0,1% del total de cosas que podrían conectarse a Internet, que CISCO cifra en 1,5 billones. El potencial de crecimiento es enorme.
- **Conectividad de teléfonos inteligentes con IoT:** Ya nos estamos conectando a dispositivos IoT mediante teléfonos inteligentes para administrar termostatos, cámaras de seguridad y electrodomésticos. Los teléfonos inteligentes se convertirán en la interfaz de usuario mayoritaria para acceder a dispositivos IoT.
- **Fragmentación en estándares / comunicación:** A pesar de los esfuerzos de algunos jugadores como Qualcomm, la falta de estándares seguirá siendo la norma durante varios años.
- **Interfaz vocal:** Cada vez más, la forma de comunicarnos con dispositivos IoT será mediante la voz. Prácticamente todos los fabricantes de automóviles están trabajando en asistentes virtuales para ayudar a los conductores a conducir de manera más segura y conveniente al volante. Y el control por voz se convertirá cada vez más en una opción para la tecnología industrial y empresarial.
- **Desafíos de ciberseguridad:** Como con la mayoría de las tecnologías, la seguridad será el principal desafío al que se enfrentan las soluciones IoT. En este caso, particularmente agravada por el masivo número de dispositivos y el difícil control en actualización de versiones de software de los mismos.
- **Integración con tecnologías potenciadoras,** especialmente *Big Data*, análisis predictivo e inteligencia artificial. Actualmente, la mayoría de los datos de IoT no se utilizan. Por ejemplo, en una plataforma petrolera que tiene 30.000 sensores, solo se examina el 1 por ciento de los datos. Esto se debe a que esta información se usa principalmente para detectar y controlar anomalías, no para optimización y predicción, que proporcionarían mucho más valor.

A Análisis externo



Ciudades y territorios inteligentes

Internet es la base de la revolución tecnológica que experimentan las ciudades y territorios. Conectar dispositivos, mobiliario urbano, señales de tráfico o sensores de todo tipo permite recabar cantidades ingentes de información (big data) que permiten, a su vez, tomar decisiones más precisas. Eso dispara la optimización de los recursos y también implica más al ciudadano, capaz de aportar información relevante para el sistema, en la gestión de los asuntos urbanos. Esto permitirá la adopción de mejores decisiones e importantes ahorros a las instituciones públicas. Algunas implicaciones de esta tendencia son las siguientes:

- La batalla por la **sostenibilidad energética** de las ciudades ya ha empezado. Aunque hay más tareas relacionadas con el medio ambiente en las que las urbes se están centrando. La gestión eficiente de los recursos y de los residuos, la gestión inteligente del agua y los controles de la calidad del aire son algunas de las prioridades de las ciudades que se toman más en serio su impacto medioambiental.
- **Cambios en la movilidad:** Explosión de alternativas de transporte de la mano de la llamada movilidad conectada, basada a su vez en aplicaciones para el teléfono inteligente. Combinación de todo ello con el transporte público. La suma de todos estos factores está alterando el complejísimo mapa de comunicaciones de las ciudades, que podría revolucionarse con la futura llegada de los vehículos autónomos. Teniendo en cuenta que el propio aspecto de las zonas urbanas depende de la forma en que nos movemos (calles rodeadas de aceras, vías de tren...), la alteración de los medios de transporte puede cambiar su diseño por completo.
- **La propiedad pierde relevancia:** coches, motos, bicicletas y patines (todos ellos eléctricos) desperdigados por la ciudad esperando que algún usuario los tome. Todas estas alternativas de movilidad se pagan por minutos de uso, mientras que comprar un coche supone un importante desembolso inicial, al que siguen otros asociados al mantenimiento, etc. ¿Merece la pena tener un vehículo propio pudiendo recurrir a otras fórmulas bajo demanda a un precio asequible?



“Big data”

Mejorar la frecuencia de autobuses y reducir su número allí donde sean menos utilizados. Acabar con las patrullas de recogedores de basura gracias a sensores en los contenedores que avisen cuando estén llenos. Detectar con precisión cuántos centros de mayores o guarderías hace falta en un distrito determinado. Estas son algunas de las tareas que facilita la tecnología a la Administración, que poco a poco irá transformando la forma de prestar sus servicios para aprovechar al máximo el potencial del big data.

En este campo la tendencia es superar el **análisis descriptivo** (¿Qué ha pasado en un determinado servicio público?) y evolucionar al **análisis prescriptivo** (¿Qué cosas tengo que hacer para mejorar un servicio?) y **predictivo** (¿Qué pasaría si adopto determinadas modificaciones?) que nos permita hacer simulaciones fiables para innovar en los servicios públicos.



“Cloud computing”

Denominado como la tercera ola de las Tecnologías de la Información (tras los modelos de computación centralizada -mainframe- y cliente-servidor), consiste en que cualquier cosa que pueda hacerse en informática puede trasladarse a la nube o lo que es lo mismo, a la Red. Este modelo implica el uso de recursos informáticos como un suministro más, igual que si se tratara de la electricidad o el teléfono. Estos recursos son ofrecidos por proveedores de cloud, que los gestionan en grandes centros de datos remotos y prestan servicio a múltiples clientes que acceden a ellos a través de cualquier dispositivo conectado a Internet.

El mercado de Cloud Computing era hace diez años de unos 20 mil millones de euros. Hoy, esa cifra se ha multiplicado por 10. Según un informe de Gartner, se estima que el mercado mundial de servicios de nube pública habrá crecido un 17,5% en 2019 hasta un total de 214,3 mil millones de dólares, frente a los 182,4 mil millones en 2018.

Las Administraciones Públicas tienen la oportunidad de migrar a la nube servicios para los ciudadanos, no sólo para ahorrar costes, sino para dar un servicio más conveniente al ciudadano. En el caso español, el Cloud Computing, según un análisis de Adjudicaciones TIC, sigue creciendo a un enorme ritmo: durante 2018 se adjudicaron 83 proyectos por valor de 32 millones de euros aproximadamente, mientras que en 2017, se invirtieron 16,7 millones de euros en 50 proyectos.

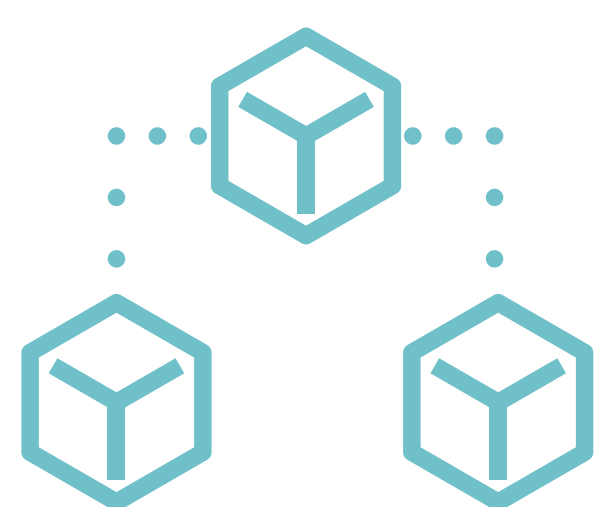
El futuro nos depara:

- Crecimientos del mercado durante los próximos años de alrededor del 20% anual.
- Mayor uso de las tecnologías de código abierto: Serverless y contenedores.
- Tendencia hacia el modelo de Multicloud, donde el usuario selecciona distintos proveedores de Cloud Computing para distintos cometidos.
- Modelo de Edge Computing ofrecido por los grandes proveedores para cubrir las necesidades en ciudades inteligentes, automóviles autónomos y, en general, soluciones IoT.



A

Análisis externo



“Blockchain”

En los últimos años han surgido distintas tecnologías de registro distribuido, denominadas tecnologías DLT (del inglés, “Distributed Ledger Technology”). Si bien muchas personas se refieren a estas tecnologías como DLTs o Blockchain de manera indistinta, cabe destacar que las tecnologías Blockchain son una forma de DLT, pero no la única.

Una DLT es una tecnología que permite registrar, compartir y sincronizar transacciones y datos entre múltiples usuarios en múltiples ubicaciones, creando un entorno descentralizado. Dicha base de datos está replicada en las computadoras de los usuarios y se actualiza mediante protocolos de consenso.

Dentro de las soluciones DLT, la que mayor recorrido está teniendo es Blockchain, innovación tecnológica introducida por el creador (o creadores) de Bitcoin, pero que actualmente se está utilizando como infraestructura facilitadora de soluciones mucho más allá de su origen inicial.

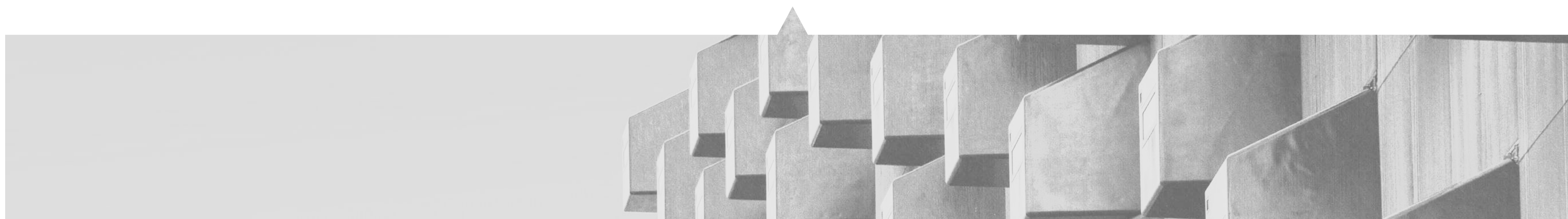
Blockchain es un tipo particular de tecnología DLT que almacena y transmite datos en paquetes llamados “bloques” que están conectados entre sí en una “cadena” digital. Las tecnologías Blockchain emplean métodos criptográficos y algorítmicos para registrar y sincronizar datos, a través de una red distribuida, de manera inmutable.

La tecnología Blockchain se está aplicando a campos tan diversos como pagos transfronterizos, transferencias internacionales, registro de garantías mobiliarias, emisión de bonos o, fuera del ámbito financiero, registros de propiedad, seguimiento en cadenas de suministro o soluciones relativas a la identidad digital, como puede ser su aplicación en el Registro Civil.

Las ventajas de esta tecnología frente a soluciones centralizadas se pueden resumir en:

- Descentralización.
- Desintermediación.
- Mayor transparencia y auditabilidad más fácil.
- Ganancias en velocidad y eficiencia.
- Reducciones de costos.
- Automatización y programabilidad.

Dado que es una tecnología incipiente, se enfrenta también a retos aún no resueltos y sobre los que se están proponiendo soluciones diversas, aún no maduras. Los retos a resolver son de índole tecnológica, legal y regulatoria como escalabilidad, interoperabilidad, seguridad, verificación de identidad, privacidad de datos, resolución de disputas y, en general, los desafíos en el desarrollo de un marco legal y regulatorio para soluciones Blockchain, que puede traer cambios fundamentales en los roles y responsabilidades de los participantes.



A Análisis externo



Inteligencia artificial

No existe una definición consensuada de inteligencia artificial, pero son muchos los que la han definido. Marvin Minsky definía Inteligencia Artificial como “la ciencia de hacer que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia si las hiciera un humano”.

José Manuel Molina, catedrático de Ciencia de la Computación e Inteligencia Artificial en la Universidad Carlos III de Madrid, añade que la IA son básicamente algoritmos (secuencia de pasos) que ejecuta una máquina.

La explosión actual de la IA tiene que ver con el aprendizaje profundo y también con el aprendizaje automático, que, como lo define la multinacional de software SAS, automatiza la construcción de modelos analíticos mediante el análisis de grandes volúmenes de datos que permite identificar patrones y tomar decisiones con la mínima intervención humana, aprendiendo por sí mismo.

Pero en la actualidad la IA es limitada y sus técnicas son básicamente las mismas que hace treinta años. Ha sido el avance de la infraestructura y de la capacidad de cómputo, lo que han hecho que la IA pueda responder a más necesidades y que estén emergiendo nuevas aplicaciones. Por ello, hay expertos que dudan sobre si el término inteligencia artificial es el apropiado.

En todo caso, resulta evidente que existen ya algoritmos que toman decisiones sin intervención humana, p.e. la concesión o denegación de un crédito bancario. Existen también supuestos

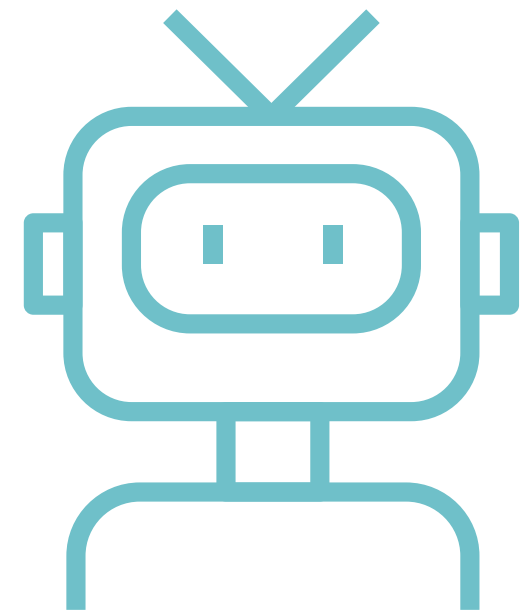
como el de “Prometea”³, un algoritmo creado en la justicia argentina para resolver casos reales. Todos estos ejemplos plantean muchas dudas sobre los sesgos (prejuicios) que puede arrastrar el algoritmo o sobre la necesidad de explicar cómo ha llegado a la solución propuesta.

Del análisis de esta tendencia, los expertos del Future Trends Forum han desgranado las siguientes recomendaciones para el correcto desarrollo de la inteligencia artificial:

- 1.- El humano debe estar en el centro y ser siempre la prioridad.
- 2.- Es imprescindible la colaboración entre personas y máquinas.
- 3.- Es vital para cada sector en cada ámbito (público y privado) conocer cómo la IA puede transformar sus capacidades y optimizar sus procesos o transformarlos.
- 4.- Al tiempo que se aprovechan las posibilidades de la IA, se deben anticipar y prevenir sus riesgos. Algunas recomendaciones:

- Afrontar los sesgos.
- Rendir cuentas.
- Políticas de privacidad más comprensibles.
- Desarrollar algoritmos explicables.
- Debate, toma de decisiones y supervisión pública.
- Educar en, con y sobre la inteligencia artificial.
- Ampliar y velar por el cumplimiento de los derechos digitales.
- Atribuir la responsabilidad debida a las empresas.

La preocupación de los gobiernos sobre la inteligencia artificial⁴ es cada día mayor, y existen ya numerosos casos prácticos de utilización (p.e. Transporte Aéreo de Canadá utiliza la IA para identificar envíos raros o inusuales que podrían ser indicativos de riesgos para el transporte).



Robotización

Los robots y las máquinas inteligentes se irán abriendo paso en la sociedad y el mercado laboral. Las razones para entender esta tendencia son sencillas: las máquinas van a ser cada vez más y más inteligentes, y por lo tanto capaces de asumir labores cada vez más complejas de una forma mucho más eficaz y eficiente que los humanos.

Otra de las tendencias de futuro relacionadas con el trabajo y las máquinas serán los robots “wearables”. Es decir, aquellos robots o ingenios robótico-tecnológicos que permitirán al ser humano superar sus límites físicos y mentales. No es ciencia ficción, ya está ocurriendo: en medicina, se usan ya en grandes hospitales, desde hace algunos años, robots cirujanos que, manejados por un médico experto, permiten incrementar exponencialmente la precisión y maestría, de forma que se reducen los márgenes de error al mínimo. Los expertos del Future Trends Forum⁵, han hecho algunas predicciones sobre la presencia de la robótica en 2030:

- La tecnología se adapta físicamente a las personas para asegurar inteligencia artificial y humana en las actividades diarias.
- Se empezará a ver a robots en tareas de servicio, como hoteles y restaurantes automatizados y transporte sin conductor.
- Los robots multitarea mejoran nuestra calidad de vida.
- La tecnología estará lo suficientemente avanzada en el ámbito de la mente humana como para controlar los robots de investigación con la mente.
- Los robots caseros hacen muchas tareas domésticas.



Ciberseguridad

El fenómeno de conexión de todo a internet, o “Internet de las Cosas” es imparable con sensores cada vez más abundantes y baratos que hacen más accesibles los objetivos a los cibercriminales, muchas veces amparados en sus tropelías por sus propios gobiernos que no los castigan ni persiguen.

Nuevas capacidades informáticas y una “inteligencia artificial” cada día más poderosa están permitiendo automatizar los ataques y dotarlos de dimensiones masivas mediante redes de ordenadores autocontrolables y capaces de tomar decisiones propias.

Ciberguerra, ciberespionaje, vigilancia masiva son amenazas actuales a las que se sumarán otras muchas en camino. Más allá del infinito mundo de ventajas económicas y sociales vinculadas a la revolución que ha supuesto internet, nuevos peligros acechan en el ciberespacio.

En su informe anual el **Centro Criptológico Nacional**⁶ identifica las siguientes tendencias en materia de ciberataques:

1. Aumentarán los ciberataques patrocinados por estados.
2. Ataques a la cadena de suministro.
3. La ciberseguridad alcanza a la dirección de las organizaciones.
4. Enfoque empresarial de los atacantes.
5. La nube como objetivo.
6. Sofisticación del código dañino.
7. Ciberataques dirigidos a personas.
8. Utilización de dispositivos inteligentes en ciberataques.
9. Permanencia de los ataques DDOS y su relación con la IoT.
10. Incremento del criptojacking.
11. Código dañino más engañoso.
12. Los viejos ordenadores con windows serán más peligrosos.
13. Inteligencia artificial como herramienta en los ciberataques.
14. IA para identificar las vulnerabilidades.
15. La adopción de 5G ampliará la superficie de ataque.

A

Análisis externo

A1.2 Gobierno y administración



Envejecimiento de las plantillas

Las Administraciones Públicas perderán en los próximos cinco años más de 330.000 funcionarios por jubilación, y a lo largo de la próxima década, la previsión es que 905.100 alcancen la edad de retiro, lo que equivale al 30% de la plantilla actual, según un estudio de Adams Formación a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Esta circunstancia, es una gran amenaza de pérdida de conocimiento si no se hacen bien las cosas pero, a la vez, es una gran oportunidad de mejorar los procesos de selección, adaptando las competencias exigidas a los cambios generados en el entorno.



El talento del futuro en las Administraciones Públicas

Tanto en el caso del talento individual como en el de las organizaciones su nivel relativo constituye un elemento crecientemente importante en las sociedades modernas que encaran las consecuencias de la implantación progresiva de la inteligencia artificial y del aprendizaje de las máquinas. La sustitución de los trabajos rutinarios o codificables por decisiones automáticas realizadas mediante protocolos programados hace más necesaria la presencia de talento individual y organizativo como elemento diferenciador de la competitividad de un territorio. En el “Global Talent Competitiveness Index”⁷ Las variables relacionadas con la atracción de talento se agrupan en torno a seis pilares fundamentales, correspondientes a las seis dimensiones que condicionan de una manera directa la capacidad de atraer y retener talento de un país o una región: **Facilitar, Atraer, Crecer, Retener, Capacidades y vocaciones técnicas y Conocimiento**. A su vez, cada uno de estos pilares se subdivide en ámbitos más concretos.

GLOBAL TALENT COMPETIVENESS INDEX DE INSEAD: Pilares y ámbitos 2018

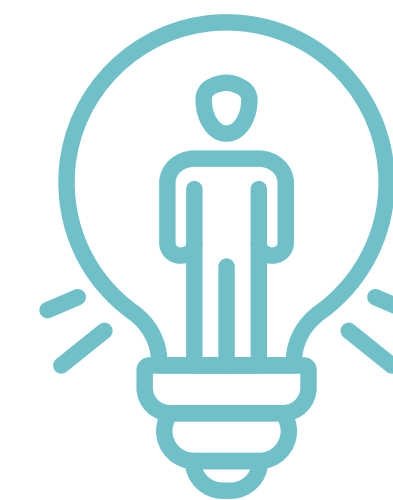
Fuente: INSEAD (2018)

PILAR	ÁMBITO
1 FACILITAR	1.1 Entorno regulatorio
	1.2 Entorno mercado
	1.3 Entorno para hacer negocios y mercado de trabajo
2 ATRAER	2.1 Apertura externa
	2.2 Apertura interna
3 CRECER	3.1 Educación formal
	3.2 Aprendizaje a lo largo de la vida
	3.3 Acceso oportunidades de crecimiento
4 RETENER	4.1 Sostenibilidad
	4.2 Estilo de vida
5 CAPACIDADES Y VOCACIONES TÉCNICAS	5.1 Cualificación nivel medio
	5.2 Empleabilidad
6 CONOCIMIENTO	6.1 Cualificaciones nivel superior
	6.2 Impacto del talento

La posición de España en el ranking global se ha situado en los últimos años en puestos que oscilan del 30 al 36, estando en estos momentos en el puesto nº 31. Entre las Comunidades Autónomas Castilla y León ocupa el puesto nº 11, teniendo un índice de 39,5, siendo la media de España de 47,5.

Evidentemente, si la importancia del talento es creciente tanto para las empresas como para los territorios, también lo tiene, y cada vez más, en la Administración Pública. En este nuevo escenario las competencias requeridas y los sistemas de selección de los empleados públicos no pueden ser los mismos que antes.

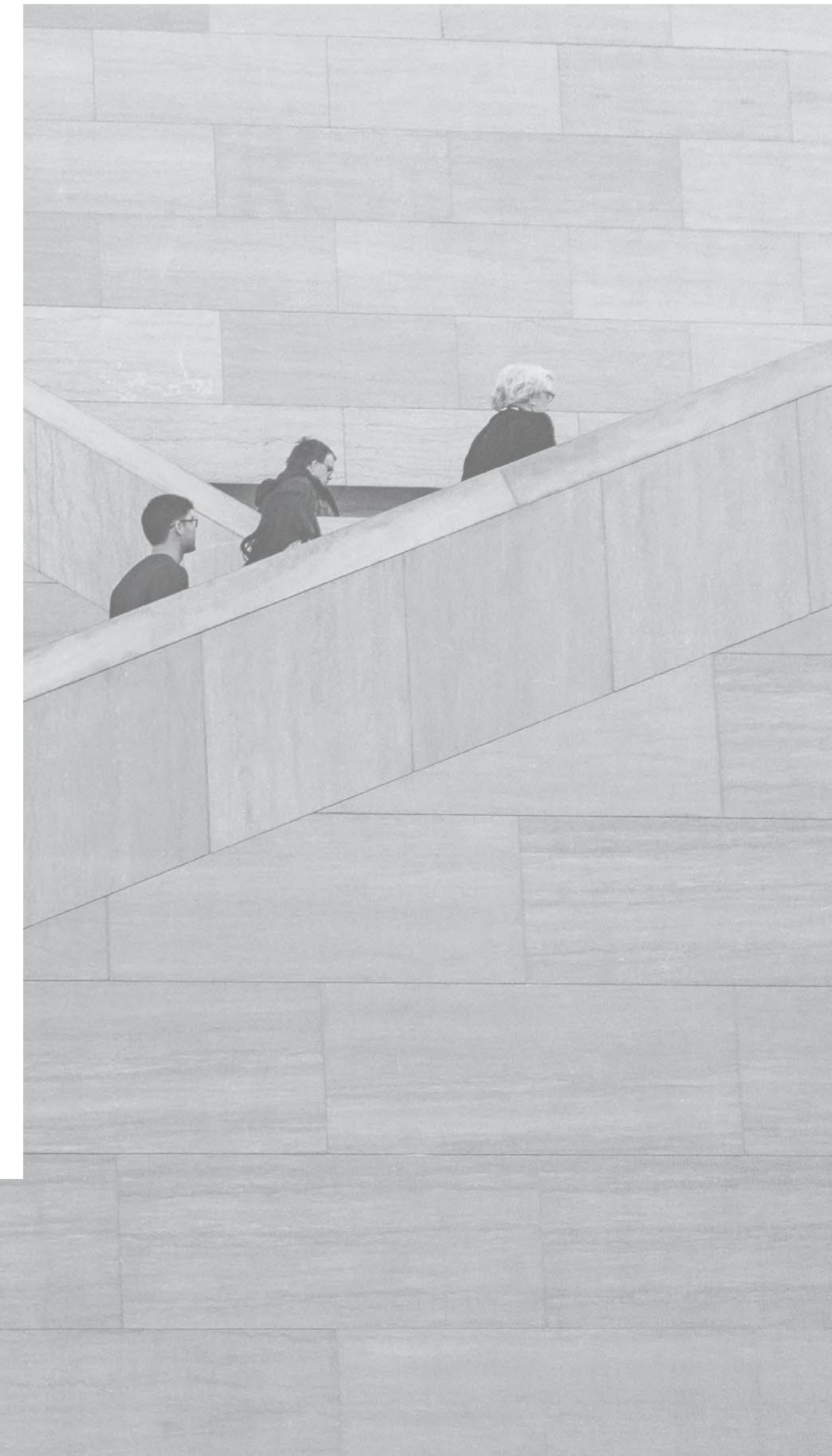
Pastor y Nogales⁸ lo han expresado de la siguiente forma: “Es necesario dotar de nuevas competencias a los empleados públicos en un nuevo entorno en que muchas de las tareas actuales van a ser realizadas por robots. Aunque es todavía aventurado indicar competencias concretas, existe cierto consenso en la importancia que jugarán las denominadas «competencias blandas». También existen evidencias de que la formación en nuevas tecnologías incrementa sustancialmente la capacitación para desempeñar los trabajos del futuro, aunque muchos de ellos estén aún por definir”.



La innovación en la gestión pública

Hemos visto en apartados anteriores como la tecnología puede ayudar a superar el reto de una Administración Pública que consiga incrementar la productividad de sus servicios, pero a la vez resulta evidente la necesidad de hacer de la innovación el trabajo de todos los empleados públicos, para dar respuesta a los cambios que se producen en el entorno de la Administración, a una velocidad cada vez más vertiginosa. Los cambios son tan rápidos y el entorno tan complejo que sólo las organizaciones que sean capaces de movilizar la “inteligencia colectiva” podrán adaptarse de forma satisfactoria.

Sin embargo, Marcet⁹ advierte de los riesgos para la innovación pública: “Las dos dificultades principales de gestión en innovación pública son: **Primera**. La gestión del riesgo en organizaciones nacidas para que todo sea previsible. Gestionar el riesgo con dinero público tiene un plus de responsabilidad. Pero si queremos innovación, hay que asumir que no hay innovación sin riesgo. **Segunda**. La gestión del fracaso, algo muy habitual cuando se innova. Los entornos político-mediáticos son poco tolerantes con el fracaso. Se impone un cambio de cultura, de lo contrario no habrá más que innovación incremental en el sector público”.





Integridad y gobierno abierto

En los países occidentales se viene produciendo un incremento de las demandas de los ciudadanos para avanzar hacia el gobierno abierto. En este sentido la transparencia, la rendición de cuentas o las políticas de integridad serán, cada vez más, protagonistas de un cambio que afecta tanto a la forma de relacionarse con los ciudadanos, como a los sistemas para legitimar la actuación pública.

Mila Gascó¹⁰ definió el gobierno abierto “como un modelo de gobierno que persigue maximizar el valor público promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas y la participación y la colaboración y, a través de la priorización de un uso intensivo de la tecnología, apostando por el co-gobierno y, en este sentido, instaurando una manera de gobernar más dialogante, con mayor equilibrio entre el poder de los gobiernos y de los gobernados, lo que implica dar voz a una ciudadanía corresponsable”.

Sin embargo, en los últimos años se ha producido una cierta burocratización del gobierno abierto, con políticas en las que ha primado más la cantidad de la información facilitada que la calidad o la comprensión de dicha información.

Por este motivo, algunas instancias abogan por resituar las estrategias de gobierno abierto devolviéndolas a su esencia de políticas que buscan ubicar al ciudadano en el centro de la acción pública, reforzando la gobernanza, coordinación y el liderazgo institucional de la Administración, simplificando procedimientos y dotando a los empleados públicos de competencias específicas.

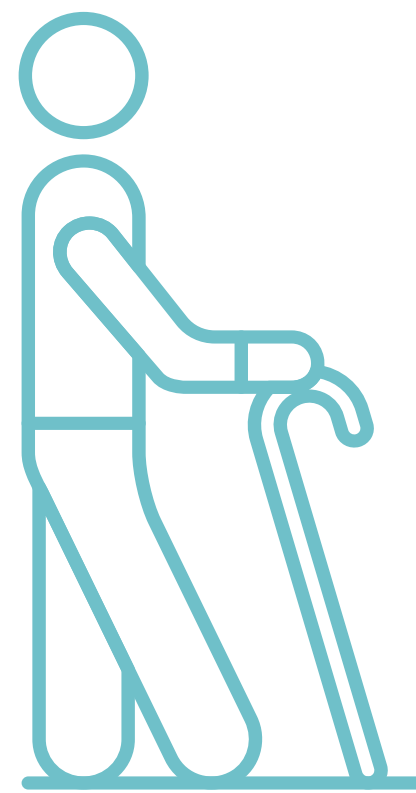
El informe “Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década”¹¹, incluye las siguientes propuestas para una Administración íntegra y centrada en el ciudadano:

1. Pasar de una transparencia de manual a una transparencia real que haga más comprensible el trabajo de la Administración. La calidad institucional mejorará si la transparencia se entiende como ofrecer a la ciudadanía una información que sea útil y comprensible, simple y clara.
2. Fortalecer el Consejo de Transparencia y Buen Gobierno como órgano independiente, dotándolo de recursos legales y organizativos adecuados para que su acción de fiscalización de las políticas de transparencia sea plenamente efectiva y no simplemente testimonial.
3. Comprometer a los empleados públicos en la apertura de la Administración, sensibilizándoles y potenciando sus competencias en gobierno abierto. Dotarles de medios y capacidades para incorporar a sus funciones la escucha a los ciudadanos, la receptividad y una mejor respuesta a sus propuestas, así como el diseño y la implementación de procesos participativos.
4. Elaborar una Estrategia Nacional por la Integridad en el Sector Público y la Lucha contra la Corrupción, que permita a todas las Administraciones trabajar coordinadamente en la construcción de una infraestructura de integridad pública que aborde la implantación de sistemas, cultura y mecanismos de rendición de cuentas en línea de los existentes en los países más avanzados de nuestro entorno.
5. Incentivar el uso de los datos abiertos para que sean verdaderamente un instrumento de generación de valor. Se trata de reforzar la cultura de los datos haciendo más hincapié en la calidad y el valor de los “datasets” publicados que en la cantidad fomentando espacios de colaboración institucionalizados con comunidades de usuarios que sirvan para que los catálogos de datos abiertos sean útiles para máquinas, expertos y sociedad civil en general.



Análisis externo

A1.3 Demografía



Longevidad

Entre expertos, existe una amplia variedad sobre la esperanza de vida ideal, que éstos sitúan en alrededor de 94 años. La actual entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es de 80,3 años, pero la media mundial en 2015, según la Organización Mundial de la Salud era de 71.4 años.

Un estudio publicado en The Lancet en 2017 elaboró una serie de proyecciones sobre la esperanza de vida futura en 35 países industrializados. La conclusión es que para las personas que nazcan en 2030 se prevé que la esperanza de vida se incremente, con una probabilidad de al menos el 65% en mujeres y el 85% en varones. Las pirámides demográficas van a cambiar considerablemente en los próximos años. No sólo es que se vaya a vivir más, es que se va a modificar la distribución de la población, de forma que a final del siglo habrá más personas de 65 años que de 15. Entre las implicaciones que tendrá esta tendencia destacamos:

- Incremento de la vida laboral
- Modificación de la jubilación tal y como la entendemos ahora. Algunos expertos plantean desvincular el concepto de jubilación de otros dos: retiro obligatorio y percepción de una pensión.
- Formación continuada a lo largo de toda la vida.
- Mayores costes asociados al envejecimiento con incidencia en los servicios públicos, especialmente los de salud.

Con todo, la longevidad es también una fuente de nuevas oportunidades económicas, como las derivadas de las iniciativas para aprovechar el conocimiento de los mayores, los negocios relacionados con la tercera edad o la robótica de acompañamiento para los mayores.



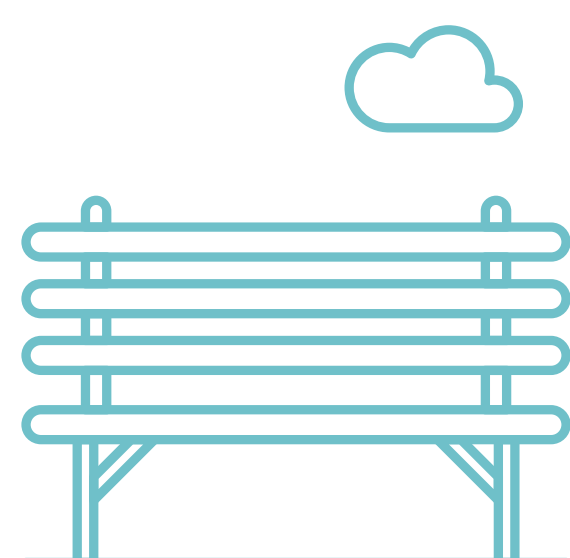
Urbanización y gentrificación

En torno al 70% de la humanidad vivirá en ciudades en 2050. Si ese ritmo persiste, para 2100 la proporción alcanzará el 85%. Buena parte de esta concentración urbana se dará en las megaurbes (municipios de 10 millones o más de habitantes). Ahora mismo hay 27 y las próximas en ganarse este nombre florecerán en Asia y África. El desafío es enorme en materia de infraestructuras: el 75% de las que harán falta en 2050 todavía no se han construido.

Las ciudades ocupan el 2% de la superficie terrestre, pero consumen entre el 60% y el 80% de la energía mundial. De ahí que sea imprescindible trabajar en la sostenibilidad de las zonas urbanas. La buena noticia es que la comunidad internacional se ha puesto de acuerdo en que cuidar del medio ambiente debe ser una de las prioridades que rijan el crecimiento urbano. La mala es que la legislación aplicable es responsabilidad de cada país, que puede hacer la vista gorda cuando así le convenga.

La **gentrificación** es un problema universal en las grandes ciudades de Occidente. La tecnología, como se ha visto, rebajará los costes de edificación, pero el desplazamiento a la periferia (debido a los precios prohibitivos del centro) puede agravar el tráfico interurbano. Uno de los objetivos de las ciudades será lograr que la gentrificación no se convierta en un nuevo elemento de discriminación a sus ciudadanos y, sobre todo, que no erosione su espíritu de pertenencia a la comunidad.

A
Análisis externo



Despoblación del medio rural

En paralelo a la concentración de la población en las grandes ciudades, parece claro que continuará el proceso de despoblación del medio rural.

Desde 2011¹², unos 6516 municipios españoles están perdiendo población, es decir el 80,2 % de nuestros municipios. En el caso de los municipios menores de 1.000 habitantes la cifra llega al 90 %. Además, el 48,4 % de los municipios tienen una densidad de población inferior a 12,5 habitantes por Kilómetro cuadrado, cifra que la Unión Europea califica como de riesgo de despoblación. Esta circunstancia, junto al envejecimiento progresivo (según el INE el índice del envejecimiento en España es del 120,49 %, es decir hay 120 personas mayores de 64 años por cada 100 mayores de 16 años), la baja natalidad (8,4 nacimientos por cada 1.000 habitantes) y la progresiva masculinización de los pequeños municipios (en el 85 % de los municipios menores de 1.000 habitantes hay más hombres que mujeres), hacen pensar que esta tendencia va a continuar acentuándose en los próximos años. En tal sentido, debe mencionarse que el 88,5% de los españoles considera que la despoblación es un problema, mientras que el 87,7 % piensan que también lo es el envejecimiento (Fuente CIS 2019).



A1.4 Economía global, salud pública y sostenibilidad

En cuestiones clave como **la economía, el medio ambiente, tecnología y salud pública**, todos los actores globales deben encontrar formas de actuar rápidamente y con un propósito dentro de un mundo cada vez más inestable. Este es el contexto en el que el Foro Económico Mundial publicaba la XV edición del Informe de Riesgos Globales.¹³ En este informe, previo a la pandemia del coronavirus se identifican cinco grandes amenazas:



Un mundo inestable

La economía, demografía y fuerzas tecnológicas están dando forma a un nuevo balance de poder. El resultado es un paisaje geopolítico inestable, en el que los estados están viendo cada vez más las oportunidades y desafíos a través de puntos de vista unilaterales.

Los que una vez fueron proclives a las estructuras, alianzas y sistemas multilaterales ya no lo son, mientras los estados cuestionan el valor de marcos a largo plazo, adoptan posturas más nacionalistas en la búsqueda de agendas individuales y sopesan posibles consecuencias geopolíticas de desacoplamiento económico.

Más allá del riesgo de conflicto, si las partes interesadas se concentran en la ventaja geoestratégica inmediata y no en reinventar o adaptar mecanismos de coordinación o establecer prioridades clave, las oportunidades de acción pueden escaparse.



Riesgos para la estabilidad económica y cohesión social

Ediciones recientes del Informe de Riesgos Globales han advertido de la presión a la baja sobre la economía global de las fragilidades macroeconómicas y la desigualdad financiera. Las presiones continuaron intensificándose en 2019, aumentando el riesgo de estancamiento económico.

Bajas barreras comerciales, prudencia fiscal y fuerte inversión global, que eran vistos hace tiempo como los fundamentos para el crecimiento económico, han dejado de serlo a medida que los líderes impulsan políticas nacionalistas. Los márgenes monetarios y los estímulos fiscales también son más limitados que antes de la crisis financiera de 2008-2009, creando incertidumbre sobre si funcionarán las políticas anticíclicas.

En medio de este panorama económico cada vez más oscuro, el descontento de los ciudadanos se ha incrementado con sistemas que no han logrado promover su avance. La desaprobación sobre cómo los gobiernos están abordando profundos problemas económicos y sociales ha provocado protestas en todo el mundo, debilitando potencialmente la capacidad de los gobiernos para tomar medidas decisivas en caso de que ocurra una recesión. Sin estabilidad económica y social, los países podrían carecer de recursos financieros, margen fiscal, capital político o el apoyo social necesario para afrontar riesgos globales.



Amenazas climáticas y pérdida acelerada de biodiversidad

El cambio climático es cada vez más intenso y más rápido de lo que muchos esperaban. Los últimos cinco años están en el camino de ser el período más cálido registrado, los desastres naturales son cada vez más intensos y más frecuentes y el año pasado fue testigo de un clima extremo sin precedentes en todo el mundo.

Alarmantemente, las temperaturas globales están en el camino para aumentar al menos 3 °C hacia finales de siglo: el doble del límite que los expertos en clima han advertido que no debemos sobrepasar para evitar las consecuencias económicas, sociales y medioambientales más graves. En otros términos, los impactos del cambio climático se suman a una emergencia planetaria que incluirá pérdida de la vida, tensiones sociales y geopolíticas e impactos económicos negativos.

Por primera vez en la historia de la Encuesta Global de percepción las preocupaciones de riesgos ambientales dominan los principales riesgos a largo plazo por probabilidad entre los miembros de la comunidad del Foro Económico Mundial; tres de los cinco riesgos principales por el impacto son ambientales. El “fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático” es el riesgo número uno por impacto y número dos por probabilidad durante los próximos 10 años, según la encuesta.

La red del Foro califica la “pérdida de biodiversidad” como el segundo más impactante y el tercer riesgo más probable para la próxima década. La tasa actual de extinción es mucho más alta que el promedio en los últimos 10 millones de años, y se está acelerando. La pérdida de biodiversidad tiene una importancia crítica, con graves implicaciones para la humanidad: del colapso de los sistemas de alimentos y salud a la interrupción de cadenas de suministro enteras.



Consecuencias de fragmentación digital

Más del 50% de la población mundial está ahora en línea, aproximadamente un millón de personas se conectan en línea por primera vez cada día y dos tercios de la población mundial poseen un dispositivo móvil. Mientras que la tecnología digital ha mejorado la economía y los beneficios sociales para gran parte de la población del mundo, temas como el desigual acceso a internet, la falta de un marco global de gobernanza tecnológica y la ciberseguridad plantean un riesgo significativo. Los encuestados del Foro Mundial califican a la “infraestructura de información” como el sexto riesgo más impactante hasta 2030.

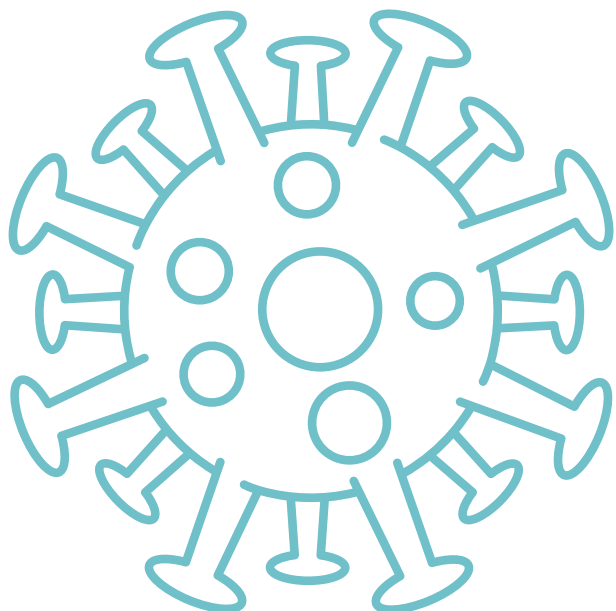


Sistemas de salud bajo nuevas presiones

Los sistemas de salud en todo el mundo están en riesgo de no ser adecuados para cumplir su misión. Nuevas vulnerabilidades resultantes del cambio social, ambiental, demográfico y patrones tecnológicos amenazan con deshacer las inmensas ganancias en bienestar y prosperidad que los sistemas de salud han generado durante el siglo pasado. Enfermedades no transmisibles (tales como enfermedades cardiovasculares y enfermedades mentales) han reemplazado a las enfermedades infecciosas como la principal causa de muerte, mientras que el aumento en la longevidad y los costes económicos y sociales del manejo de enfermedades crónicas ponen en situación de estrés los sistemas de salud de muchos países. El progreso contra las pandemias está también siendo socavado por la resistencia a los medicamentos, haciendo cada vez más difícil dar el golpe final contra algunos de los mayores asesinos de la humanidad. Como resultado, resurgen los riesgos para la salud y surgen otros nuevos, porque los éxitos pasados de la humanidad en la superación los desafíos de salud no son garantía de resultados futuros.

A

Análisis externo



La pandemia del COVID-19

El XV informe del Foro Económico Mundial concluía diciendo:

“Todavía hay margen para abordar estos riesgos, pero la ventana de oportunidad se está cerrando. Se necesita rápidamente coordinar la acción de múltiples actores interesados para mitigar los peores resultados y construir resiliencia en todas las comunidades y negocios”.

Es evidente que la ventana de oportunidad se ha cerrado, y la pandemia generada por el coronavirus ha hecho realidad las peores amenazas.

Las consecuencias de esta pandemia todavía no pueden predecirse con exactitud porque dependerán en gran medida de cuanto dure la crisis sanitaria, y esta duración dependerá a su vez del éxito en la búsqueda de una vacuna y de tratamientos eficaces, que minimicen o hagan desaparecer el riesgo. Lo que ya es seguro es que, a la crisis sanitaria seguirán crisis sociales y económicas y, posiblemente, políticas.

En tal sentido el FMI ya ha publicado sus primeras predicciones, según las cuales la economía global se contraerá un 3% en 2020. Un cambio radical después de cerrar 2019 con un crecimiento del 2,9%. Es un impacto “mucho mayor” que el de la crisis financiera de 2008 y 2009.

Las predicciones para España son de una caída del 8 % en 2020, seguida de una recuperación del 4,30 en 2021.

PREVISIONES DE CRECIMIENTO DEL FMI (%)

Fuente: FMI

	2019	2020 (PREV.)	2021 (PREV.)
Economía mundial	2,90	-3,00	5,80
Economías avanzadas	1,70	-6,10	4,50
EE UU	2,30	-5,90	1,70
Zona euro	1,20	-7,50	4,70
Alemania	0,60	-7,00	5,20
Francia	1,30	-7,20	4,50
Italia	0,30	-9,10	4,80
España	2,00	-8,00	4,30
Japón	0,70	-5,20	3,00
Reino Unido	1,40	-6,50	4,00
Canadá	1,60	-6,20	4,20
Otras economías avanzadas	1,70	-4,60	4,50
Economías emergentes	3,70	-1,00	6,60
Países emergentes de Asia	5,50	1,00	8,50
China	6,10	1,20	9,20
India	4,20	1,90	7,40
Países emergentes de Europa	2,10	-5,20	4,20
Rusia	1,30	-5,50	3,50
Latinoamérica y El Caribe	0,10	-5,20	3,40
Brasil	1,10	-5,30	2,90
México	-0,10	-6,60	3,00
Oriente Medio y AsiaCentral	1,20	-2,80	4,00
Arabia Saudí	0,30	-2,30	2,90
África Subsahariana	3,10	-1,60	4,10
Nigeria	2,20	-3,40	2,10
Sudáfrica	0,20	-5,80	4,00

A

Análisis externo

Por su parte, el Banco de España¹⁴ sostiene que “El impacto de la reducción de la actividad productiva se ha dejado notar con singular intensidad en el mercado de trabajo. Entre los días previos a la declaración del estado de alarma y el 31 de marzo, la cifra de afiliados a la Seguridad Social disminuyó en casi 900.000 personas (un 4,6% del total). Además, un número muy elevado de trabajadores se habría visto afectado por expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE), de modo que, aunque permanecen en situación de alta laboral en los registros de la Seguridad Social, no se encuentran trabajando en la actualidad. La alteración de la actividad y la pérdida de puestos de trabajo han dado lugar a una pronunciada contracción de la demanda interna”. El Banco de España estudia tres escenarios, y utiliza dos metodologías, oscilando la caída del PIB desde el 6,6 al 13,6 %.

DISTINTOS ESCENARIOS DE CRECIMIENTO DEL PIB DE ESPAÑA EN 2020 Y 2021, SEGÚN DIFERENTES METODOLOGÍAS Y SUPUESTOS.

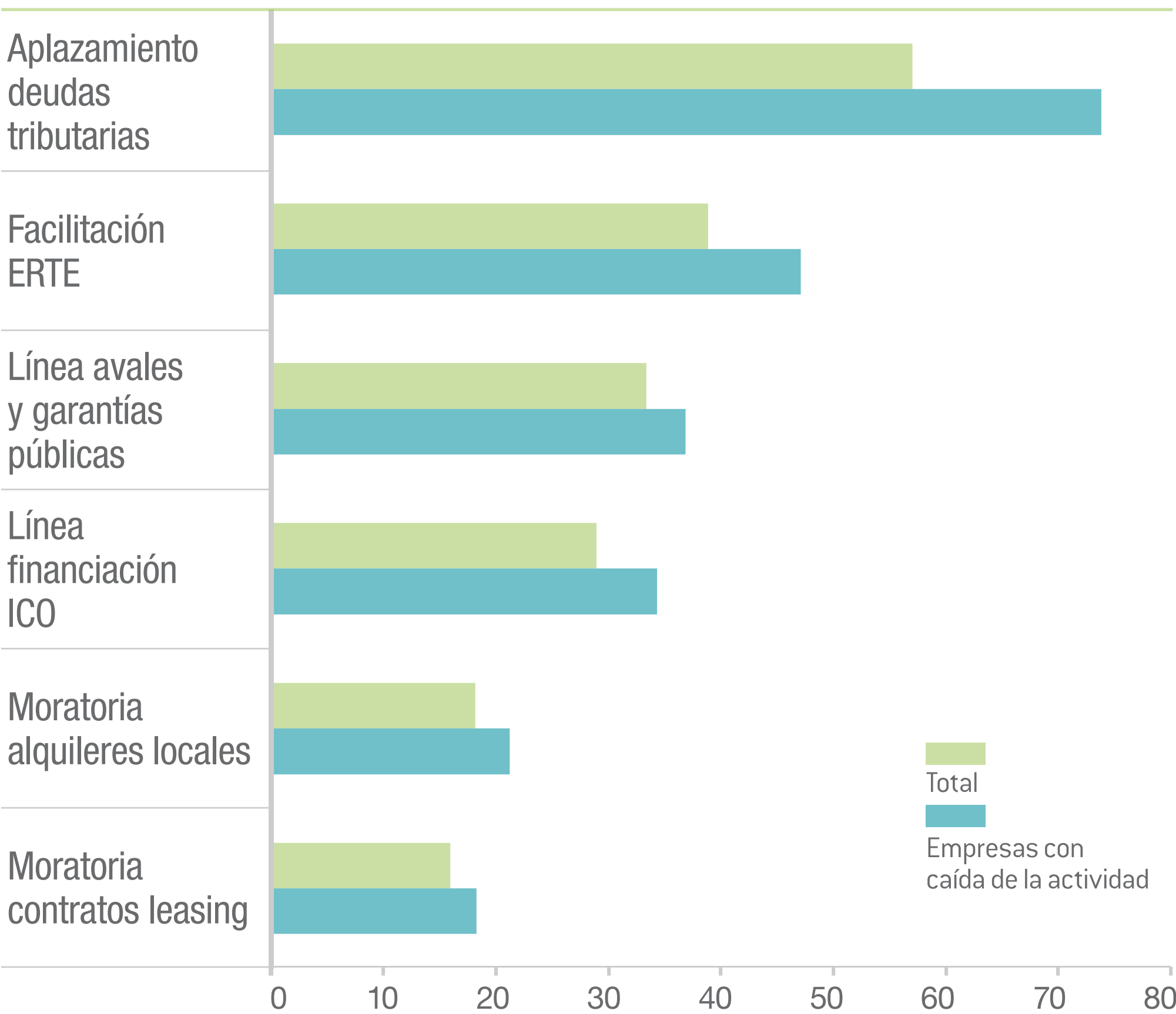
Fuente: Banco de España

		TASA MEDIA ANUAL		DURACIÓN DEL CONFINAMIENTO (en semanas)	OTROS SUPUESTOS CLAVE
		2020	2021		
ENFOQUE DE OFERTA					
Escenario	1	-6, 6	—	8	Normalización casi completa tras el confinamiento
Escenario	2	-8, 7	—	8	Normalización casi completa en el cuarto trimestre
Escenario	3	-13,6	—	12	Normalización incompleta a fin de año (particularmente, en las ramas ligadas a la hostelería y el ocio)
SIMULACIONES CON EL MTBE					
Escenario	1	-6, 8	5, 5	8	Las medidas evitan la pérdida duradera de puestos de trabajo y el cierre de empresas
Escenario	2	-9, 5	6, 1	8	Una cierta proporción de empresas no logran evitar que las dificultades de liquidez se transformen en problemas de solvencia
Escenario	3	-12, 4	8, 5	12	Una cierta proporción de empresas (mayor que en el escenario 2) no logran evitar que las dificultades de liquidez se transformen en problemas de solvencia

En el boletín del Banco de España referido anteriormente se publica también una encuesta a los empresarios sobre el impacto del coronavirus, y entre las preguntas formuladas se encuentra una sobre la utilidad de las políticas económicas (cuyo resultado se reproduce en el gráfico siguiente) y llama la atención que la medida más valorada por los empresarios sea el aplazamiento de las deudas tributarias.

GRADO DE UTILIDAD DE MEDIDAS DE POLÍTICA ECONÓMICA % DE EMPRESAS QUE LAS CONSIDERAN RELEVANTES O MUY RELEVANTES.

Fuente: Banco de España



A

Análisis externo



Los objetivos de desarrollo sostenible

Una de las respuestas coordinadas más potentes a los riesgos globales es la formulación de los objetivos de desarrollo sostenible por la ONU, a los que nos referimos a continuación.

En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible celebrada en septiembre de 2015, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático.

Los ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), pero van mucho más allá. Son los siguientes:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y a mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir Infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
17. Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

En nuestro País el gobierno ha aprobado el Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 “Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible”.¹⁵ Este documento desgana las medidas que impulsa el gobierno nacional, así como las puestas en marcha por las Comunidades Autónomas y el compromiso de los gobiernos locales españoles, puesto de manifiesto por la FEMP.

A

Análisis externo

1. Castells, Manuel (2004). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Siglo XXI.

2. Ver Future Trends Forum, Fundación para la innovación Bankinter. <https://www.fundacionbankinter.org/ftf>

3. Ver <https://www.fiscalias.gob.ar/project/prometea-el-programa-de-inteligencia-artificial-argentino-que-sorprende-al-mundo/>

4. Observatory of Public Sector Innovation. OECD (2019). Hello, World: Artificial intelligence and its use in the public sector. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/11/AI-Report-Online.pdf>

5. Ver Informe. “la revolución de las máquinas”. Future Trends Forum. <https://www.fundacionbankinter.org/ftf/tendencias/la-revolucion-de-las-maquinas>

6. Ver Informe “Ciberamamenazas y tendencias. Edición 2019”. CCN- CERT <https://www.ccn-cert.cni.es/informes/informes-ccn-cert-publicos/3776-ccn-cert-ia-13-19-ciberamenazas-y-tendencias-edicion-2019-1/file.html>

7. COTEC (2019). Mapa del talento en España 2019. Como lo generan, atraen y retienen las Comunidades Autónomas. <https://cotec.es/proyecto/mapa-del-talento-en-espana-2019/>

8. Pastor Bermudez A. y Nogales Fuentes P (2019). El futuro del trabajo en la Administración Pública ¿Estamos preparados?. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, núm especial. Monográfico sobre innovación pública. Instituto Vasco de Administración Pública.

9. Marcet X. (2019). Los retos de las Administraciones Públicas como garantes de igualdad y de servicio público ante los retos de las
- innovaciones disruptivas que vienen. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, núm especial. Monográfico sobre innovación pública. Instituto Vasco de Administración Pública

10. Gascó, Mila (2015). Qué es el gobierno abierto (y qué no lo es), en Guía Práctica para abrir gobiernos. Governa América Latina, Escuela de Política y alto Gobierno.

11. Catalá R. y Cortés O. Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década. Observatorio Esade- PWC <https://www.pwc.es/es/publicaciones/sector-publico/assets/observatorio-pwc-esade-administracion-2030.pdf>

12. Estrategia Nacional frente al reto demográfico. Directrices Generales. https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto_demografico/Estrategia_Nacional/directrices_generales_estrategia.pdf.pdf

13. The Global Risk Report 2020. <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

14. Boletín económico del Banco de España 2/2020. Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el covid-19. <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/COVID-19/be2002-art1.pdf>

15. Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 “Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible. <https://www.agenda2030.gob.es/sites/default/files/recursos/Plan%20de%20Acci%C3%B3n%20para%20la%20Implementacion%20de%20la%20Agenda%202030.pdf>

A2 ENTORNO DE REGTSA

A Análisis externo

A2.1 Factores externos relevantes

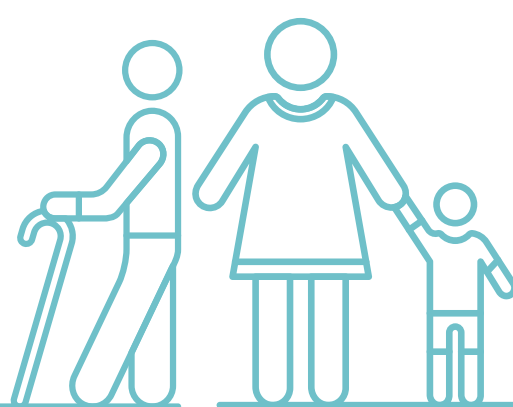
Cuando realizamos este análisis todavía es pronto para saber cuál va ser el impacto de la crisis del COVID-19 en nuestra provincia, pero es evidente que tendrá consecuencias tanto en la demografía, con un previsible incremento de la mortalidad, que es de esperar que se concentre en el segundo trimestre de 2020, como en la economía, con un claro retroceso del PIB de la provincia, que se trasladará al mercado de trabajo con un importante incremento del paro. Dada la estructura económica de nuestra provincia es posible que el impacto inicial sea algo inferior al del conjunto de la economía española, como sucedió con la crisis de 2008, pero en el medio plazo seguirá una tendencia similar.



A

Análisis externo

Demografía



Actualmente (INE 2019), la provincia cuenta con 330.119 habitantes, de los que 144.228 (el 43,68 %) viven en la capital. La población de la provincia salmantina ha ido disminuyendo progresivamente durante la última década, habiendo perdido 23.500 habitantes desde 2010, es decir un 6,64 %.

AÑO	2010	2015	2019	VARIACIÓN	PORCENTAJE
Población Provincial	353.619	339.395	330.119	- 23.500	-6,64 %

En la siguiente tabla se presenta la población de los municipios más habitados de la provincia.



POBLACIÓN DE LOS MUNICIPIOS CON MÁS DE 1.000 HABITANTES ENTRE 2017 Y 2019

Fuente: INE

	2017	2018	2019
37 Provincia de Salamanca	333.603	331.473	330.119
37008 Alba de Tormes	5.198	5.166	5.186
37010 Alberca, La	1.128	1.107	1.081
37014 Aldeadávila de la Ribera	1.258	1.239	1.224
37023 Aldeatejada	1.878	1.989	2.064
37046 Béjar	13.221	12.961	12.739
37067 Cabrerizos	4.196	4.256	4.263
37069 Calvarrasa de Abajo	1.152	1.152	1.163
37085 Carbajosa de la Sagrada	6.848	6.947	7.116
37087 Carrascal de Barregas	1.151	1.188	1.206
37092 Castellanos de Moriscos	2.557	2.615	2.677
37107 Ciudad Rodrigo	12.668	12.513	12.344
37117 Doñinos de Salamanca	2.014	2.050	2.097
37135 Fuente de San Esteban, La	1.334	1.336	1.299
37140 Fuentes de Oñoro	1.208	1.188	1.134
37156 Guijuelo	5.627	5.660	5.633
37170 Ledesma	1.688	1.636	1.599
37173 Lumbrales	1.662	1.619	1.590
37174 Macotera	1.114	1.085	1.037
37202 Monterrubio de Armuña	1.334	1.323	1.343
37240 Pelabravo	1.247	1.232	1.191
37246 Peñaranda de Bracamonte	6.420	6.308	6.260
37274 Salamanca	144.436	143.978	144.228
37278 San Cristóbal de la Cuesta	989	1.015	1.039
37294 Santa Marta de Tormes	14.806	14.732	14.805
37322 Terradillos	3.053	3.051	3.046
37354 Villamayor	7.107	7.207	7.202
37362 Villares de la Reina	6.256	6.316	6.351
37374 Villoria	1.368	1.358	1.351
37376 Vitigudino	2.580		2.499

A

Análisis externo

Los municipios más poblados de la provincia son, junto a la capital, Alba de Tormes, Béjar, Carbajosa de la Sagrada, Ciudad Rodrigo, Guijuelo, Peñaranda de Bracamonte, Santa Marta de Tormes y Villamayor.

Por un lado, podríamos hablar de la existencia de pueblos en los que la población, aunque levemente, ha aumentado. Entre las diferentes causas podemos mencionar la existencia de viviendas más asequibles, más calidad ambiental, etc. Suele tratarse de población joven, familias que busca mejorar su calidad de vida. Ejemplos de este caso podrían ser Villares de la Reina, Carbajosa, Fuentes de Oñoro o Villamayor.

Por otro lado, hay localidades, cabeceras de comarca tradicionales, que han registrado cierto descenso en su población. Hablaríamos de municipios como Béjar, Ciudad Rodrigo, Ledesma o Viti-gudino. En estos, el decrecimiento viene provocado por una baja natalidad, sumada al envejecimiento de su población y la salida de los jóvenes a ciudades y localidades más grandes y con mayores oportunidades.

Es importante hacer mención a la zona metropolitana salamanti-na, conformada por los municipios de Aldeatejada, Villares de la Reina, Villamayor, Carbajosa, Santa Marta, Cabrerizos, Castellanos de Moriscos y Doñinos de Salamanca, que han visto incremen-tada su población en los últimos años. Entre las razones de esta tendencia hablamos del nivel de impuestos, tanto los relativos a vivienda como a vehículos, que son mucho menores que en la capital. Asimismo, la facilidad para acceder a una vivienda propia también ha propiciado el aumento de la población de estos mu-nicipios. Se enmarcaría de esta manera en el grupo de municipios con un aumento de su población.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS EN SALAMANCA

Los indicadores demográficos ofrecen una visión de la evolución de las principales características de la población a lo lar-go del tiempo (natalidad, fecundidad, mortalidad y nupcialidad), del movimiento migratorio y del crecimiento y estructura de la población residente en determinado territorio.

INDICADORES DEMOGRÁFICOS EN SALAMANCA. 2016-2019

Fuente: INE

	2016	2017	2018	2019
Tasa bruta de natalidad	6,64	6,07	6,24	Sin Datos
Tasa bruta de mortalidad	11,46	12.04	12.06	Sin Datos
Esperanza de vida al nacimiento	84,48	84,42	84,69	Sin Datos
Índice de envejecimiento (%)	201,25	204,39	207,69	211,31
Tasa de dependencia (%)	62,19	62,73	63,28	63,70
Edad media	47,23	47,54	47,81	48,04
Tasa bruta de Emigración interprovincial.	12,73	12,68	13,77	Sin Datos
Tasa bruta de Inmigración interprovincial.	9,36	9,81	11,15	Sin Datos
Tasa bruta de Emigración con destino al extranjero.	4,45	4,51	3,65	Sin Datos
Tasa bruta de Inmigración procedente del extranjero.	3,54	6,12	7,88	Sin Datos

La actividad de REGTSA tiene una relación estrecha con algunos de estos indicadores. Por ello, nos centraremos en la tasa de natalidad, esperanza de vida y envejecimiento poblacional y en los movimientos migratorios.

A Análisis externo

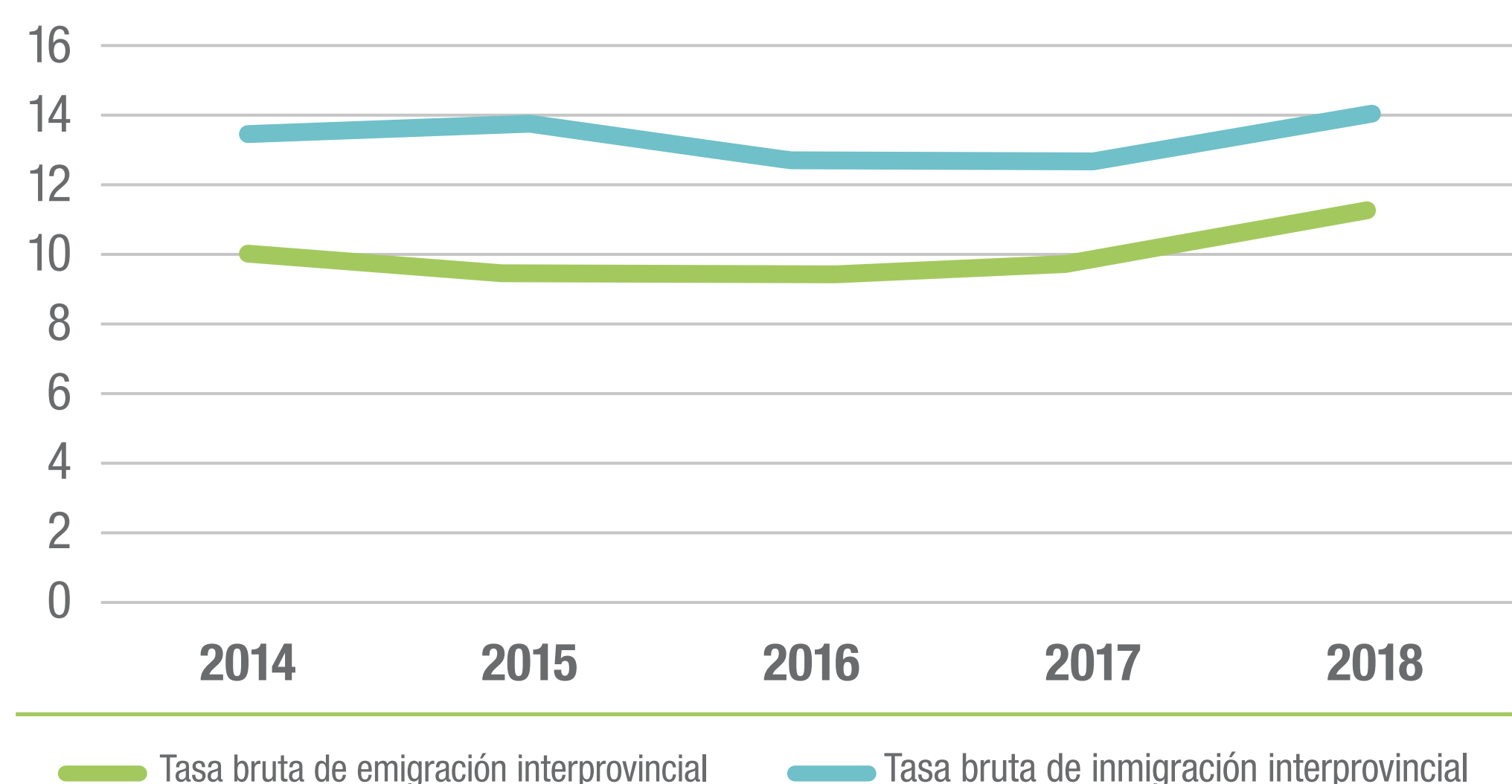
En primer lugar, podemos apreciar como la tasa de natalidad ha ido cayendo. Esto se debe al retraso de la maternidad, así como la mayor aceptación del hecho de que una mujer o familia no quiera tener descendencia. Asimismo, las dificultades para conciliar la vida laboral y familiar, junto con una mayor inmersión de la mujer al mercado laboral ha podido ser uno de los factores responsables de dicha caída. Finalmente cabe recalcar que la dificultad de acceder a un empleo y la precariedad de los mismos también obliga a posponer o abandonar la idea de tener hijos. La consecuencia para REGTSA de esta reducción de la natalidad, en el largo plazo, sería la disminución de la recaudación ante la menor población. En 2018, hubo un ligero aumento de la natalidad, llegando a 6,24‰. Esto se puede deber a la lenta recuperación del mercado de trabajo.

Otros de los factores relevantes son la esperanza de vida al nacer, que ha aumentado hasta posicionarse en los 84,69 años, y el índice de envejecimiento, que es actualmente del 211,31. Hablamos, por lo tanto, de una población muy envejecida. Sin embargo, cabe señalar que la edad media de la provincia es de 47,81 años (un año mayor que en 2015). A esta edad es común que la población tenga casa y vehículo, si no algún negocio.

Por último, es necesario mencionar algunos aspectos relacionados con los flujos migratorios en Salamanca.

FLUJOS MIGRATORIOS INTERPROVINCIALES DE LA PROVINCIA DE SALAMANCA

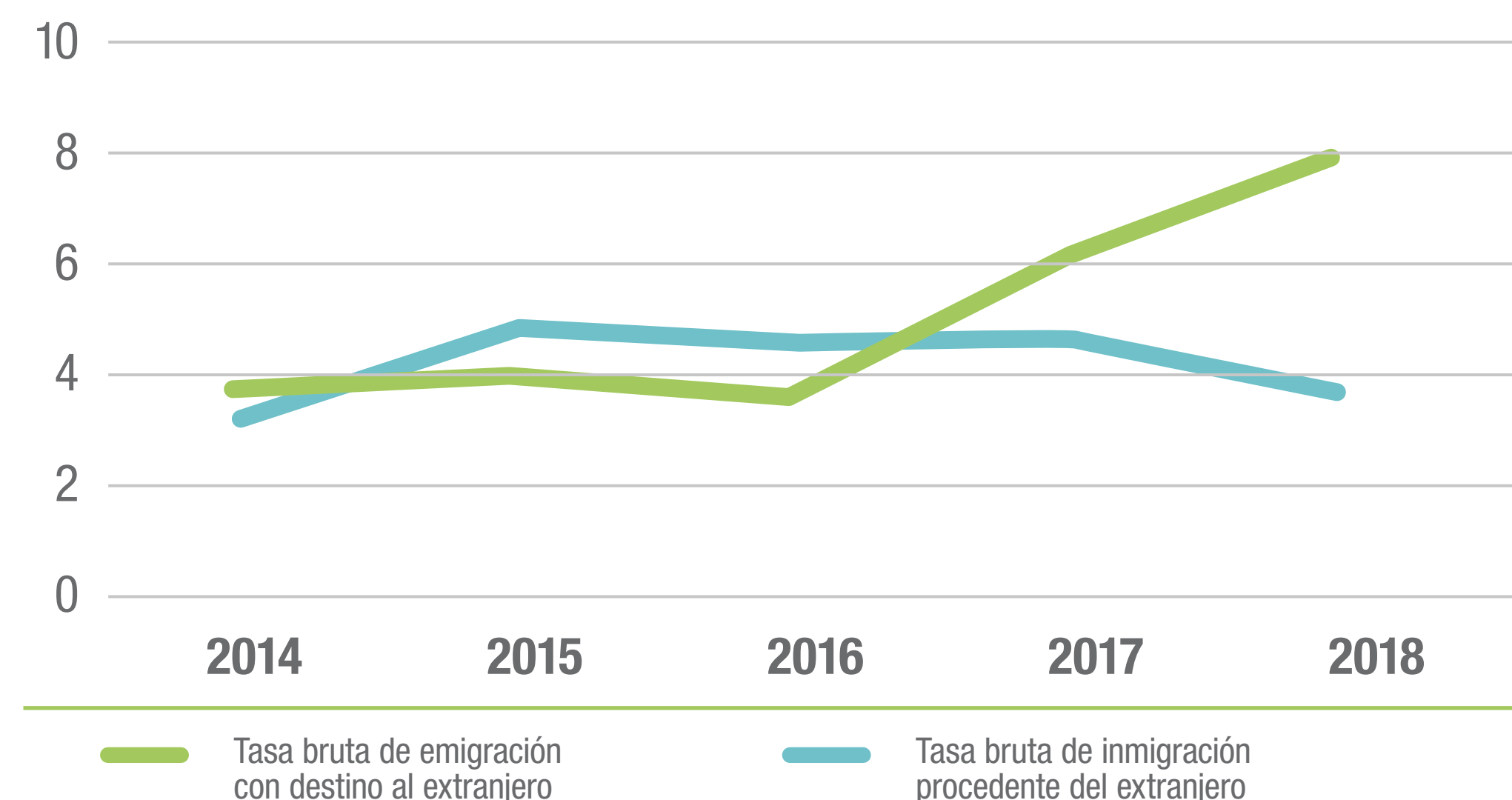
Fuente: INE



Como podemos apreciar en el gráfico, la tasa de inmigración procedente de otras provincias siempre ha sido inferior a la de emigración. De hecho, a pesar de que parezca que hay cierta tendencia a la convergencia, estas dos tasas suelen haberse mantenido divergentes durante largos períodos.

FLUJOS MIGRATORIOS CON EL EXTRANJERO EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA

Fuente: INE



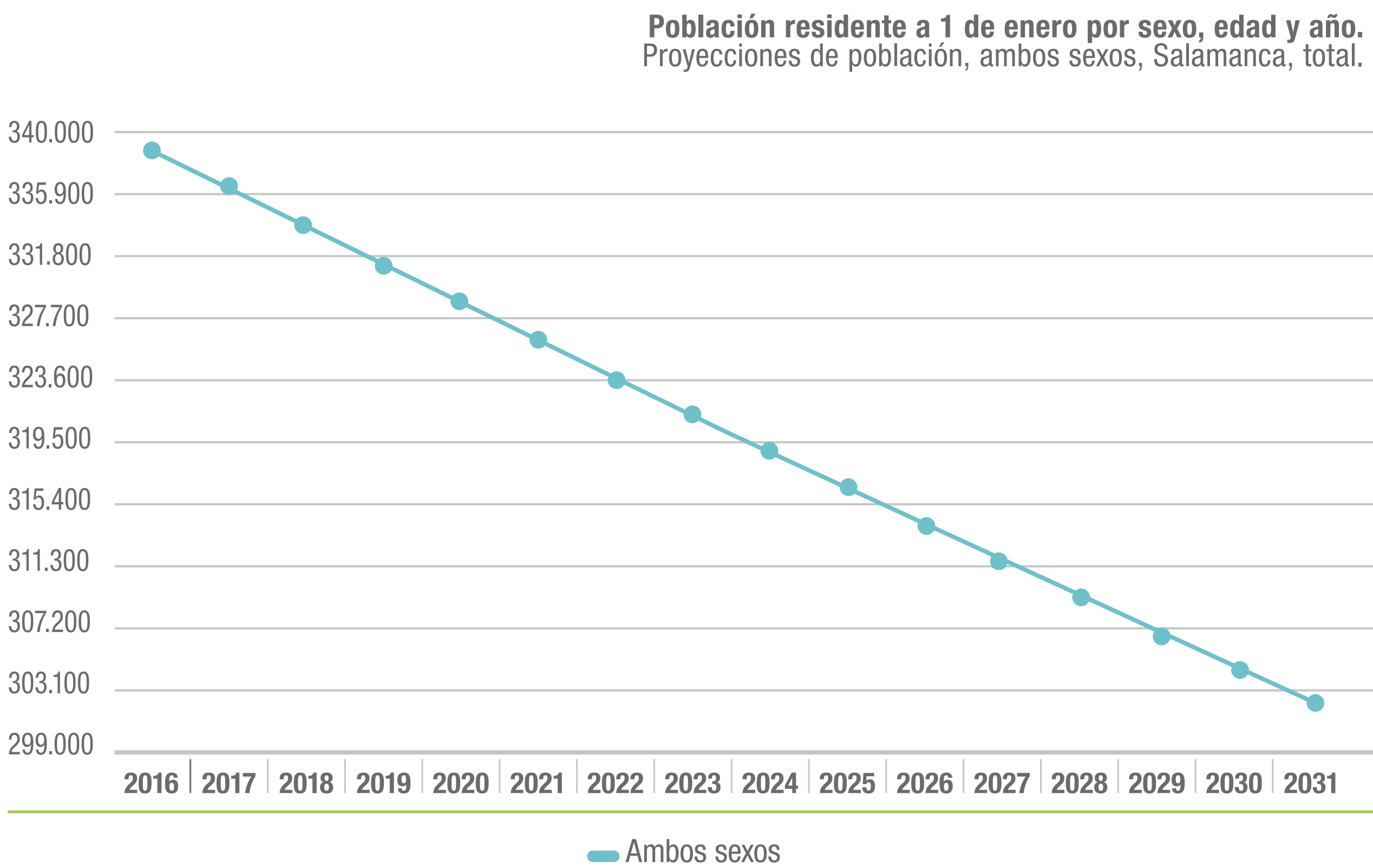
Sin embargo, si hablamos de flujos migratorios hacia el exterior, a partir de 2016 podemos apreciar cómo la entrada de extranjeros en la provincia es superior a la salida, incluso con tendencias divergentes. Por lo tanto, podríamos estar ante uno de los factores que frenan o suavizan la pérdida de población. Además, también tiene efectos sobre la tasa de natalidad y el número de hijos por mujer, pues hay ciertas culturas (como son, por ejemplo, las latinoamericanas) en las que es común tener un mayor número de hijos que en España. Por lo tanto, esta entrada de población podría frenar en cierta medida las posibles pérdidas que puedan registrarse por la e la caída poblacional de la provincia.

A Análisis externo

PROYECCION POBLACIONAL HASTA 2031

PROYECCIÓN POBLACIONAL HASTA 2031

Fuente: INE



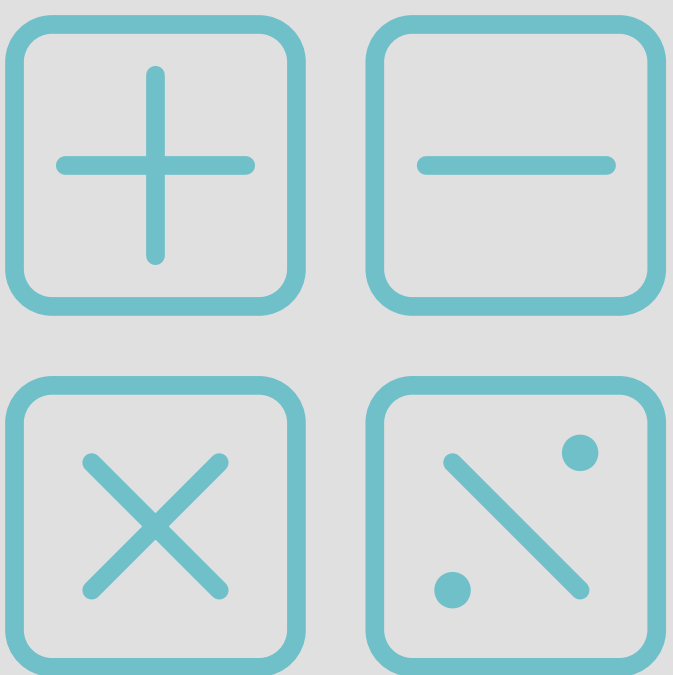
Como podemos observar, la proyección realizada por el INE en cuanto a la población de la provincia de Salamanca tiene una tendencia claramente negativa, disminuyendo el número de habitantes progresivamente.

Economía

PIB (PRODUCTO INTERIOR BRUTO)

Entendemos por PIB el valor total del conjunto de bienes y servicios finales producidos, en Salamanca en este caso, durante un determinado periodo. Es un buen indicador de la competitividad empresarial y de la riqueza de la provincia y, por tanto, de la capacidad de estas y de los habitantes de la provincia para pagar sus impuestos. Sin embargo, hay que tener en cuenta la existencia de la economía informal que, aunque no esté recogida en el PIB, sigue siendo de vital importancia para el desarrollo de la actividad diaria.

Tanto el PIB como el PIB per cápita de la provincia de Salamanca ha seguido una tendencia prácticamente idéntica a la nacional, registrando una caída desde 2008 debido a la crisis, y una recuperación continua a partir de 2013. Sin embargo, cabe mencionar que esta caída ha sido algo menos dramática en Salamanca, aunque esto no implica que sus efectos hayan sido menos perjudiciales.

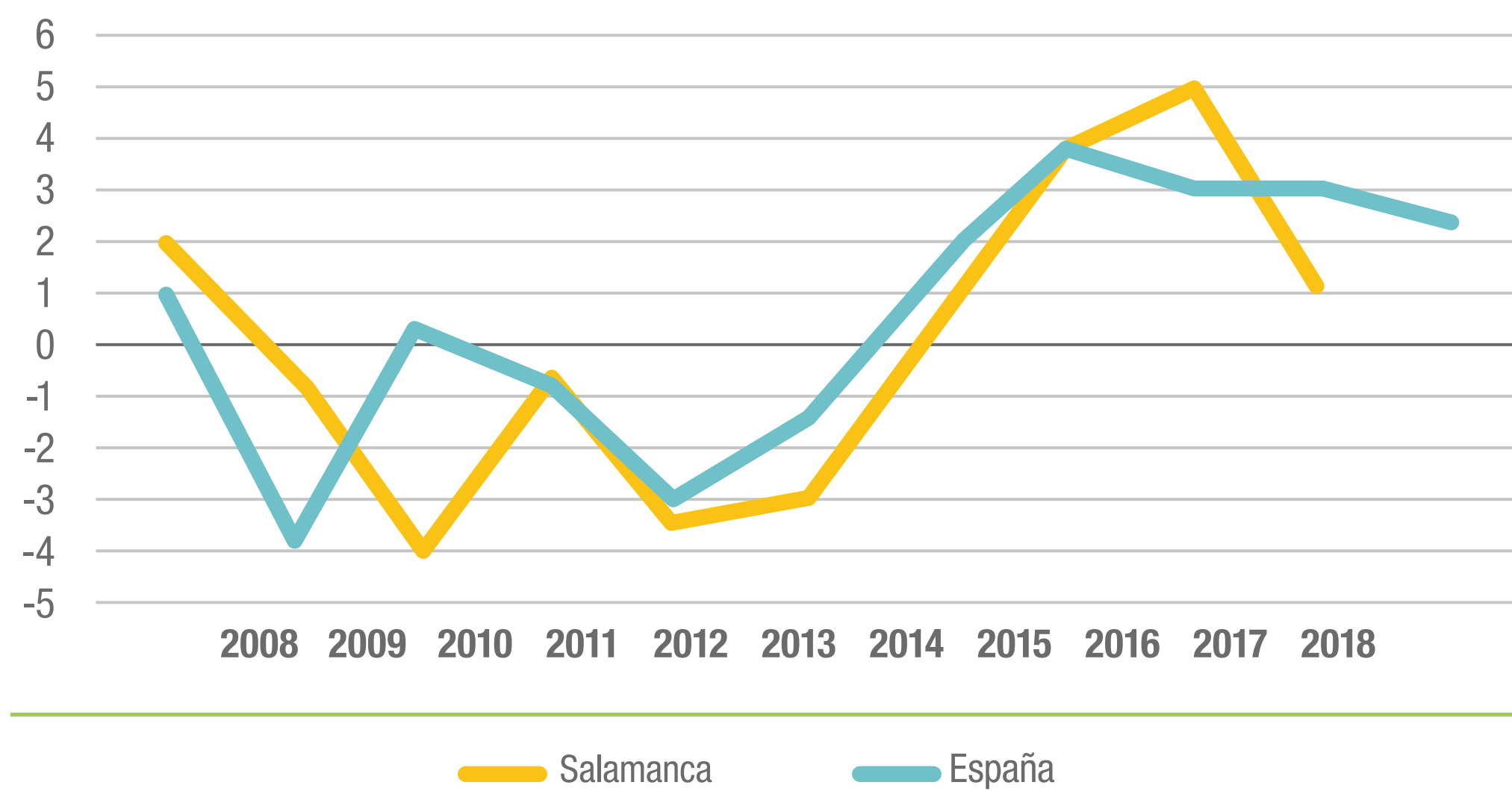


A

Análisis externo

VARIACIÓN INTERANUAL DEL PIB

Fuente: INE



PIB SALAMANCA. 2016-2017

Fuente: INE

	2016	2017
PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO SALAMANCA	6.593.532	6.905.532
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	357.478	310.610
Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	666.683	731.745
- De las cuales: Industria manufacturera	480.686	552.400
Construcción	344.720	362.824
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería; información y comunicaciones	1.395.248	1.488.762
Actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades administrativas y servicios auxiliares	1.338.092	1.383.064
Administración pública y defensa; seguridad social obligatoria; educación; actividades sanitarias y de servicios sociales; actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento; reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios	1.880.688	1.982.554
Valor añadido bruto total	5.982.909	6.259.559
Impuestos netos sobre los productos	610.623	645.973
PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO	6.593.532	6.905.532

Cabe resaltar a la hora de hablar de la provincia de Salamanca, la importancia que tiene la Industria cárnica en nuestra provincia y a su vez en el territorio nacional.

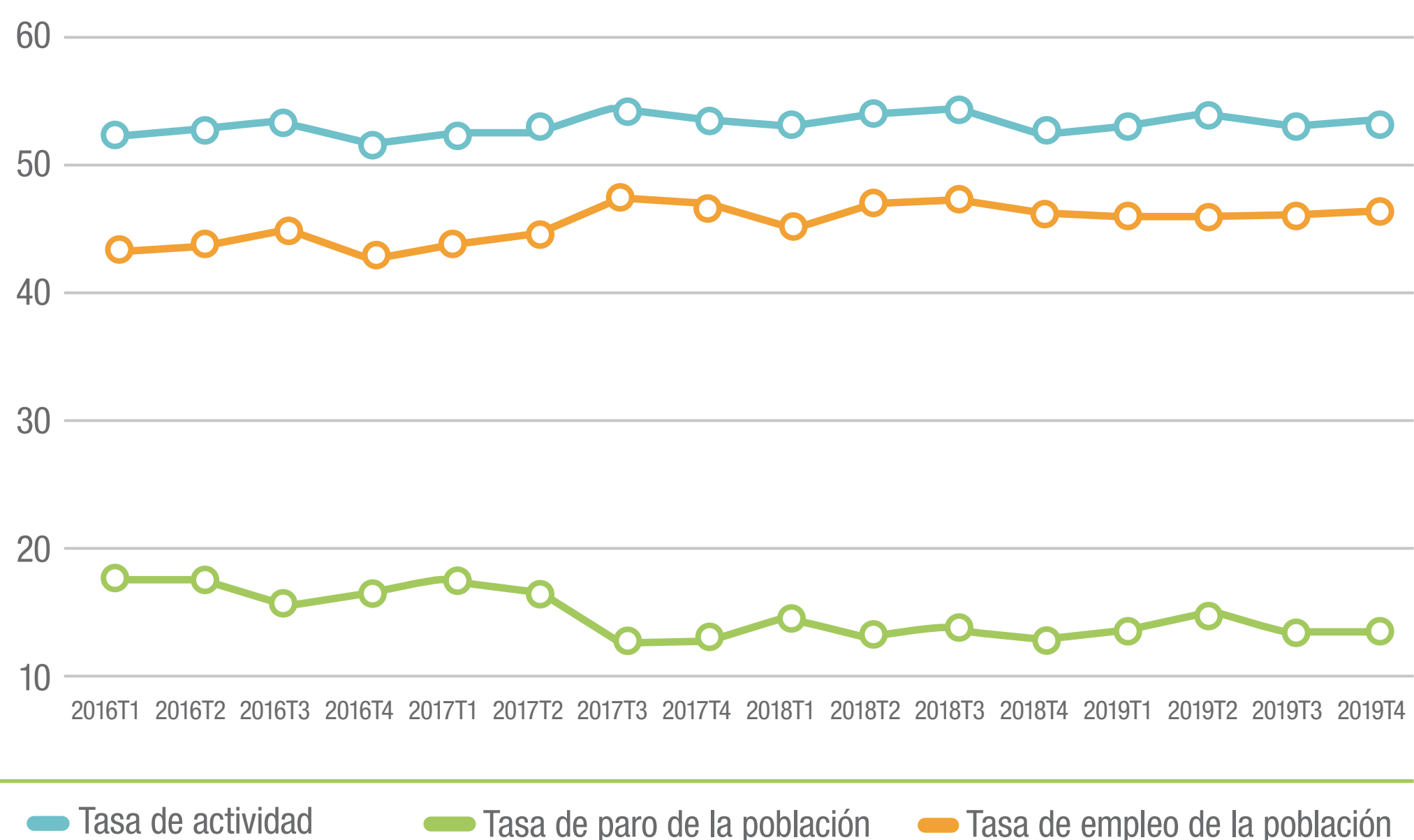


A Análisis externo

MERCADO LABORAL

ENCUESTA EDE POBLACIÓN ACTIVA (EPA), TASAS, AMBOS SEXOS, 37 SALAMANCA

Fuente: EPA, INE



Fijándonos en el anterior gráfico podemos apreciar cómo a partir del cuarto trimestre de 2016 se experimenta cierta recuperación. Además, es sencillo apreciar cierto carácter estacional, aunque no es tan marcada como en otras áreas donde la economía se sustenta mayormente gracias al sector turístico.

El número total de personas activas en el último trimestre de 2018 (149.400) es el segundo menor de la década, esto se debe al envejecimiento de la población y al éxodo rural hacia otras zonas del país más urbanizadas.

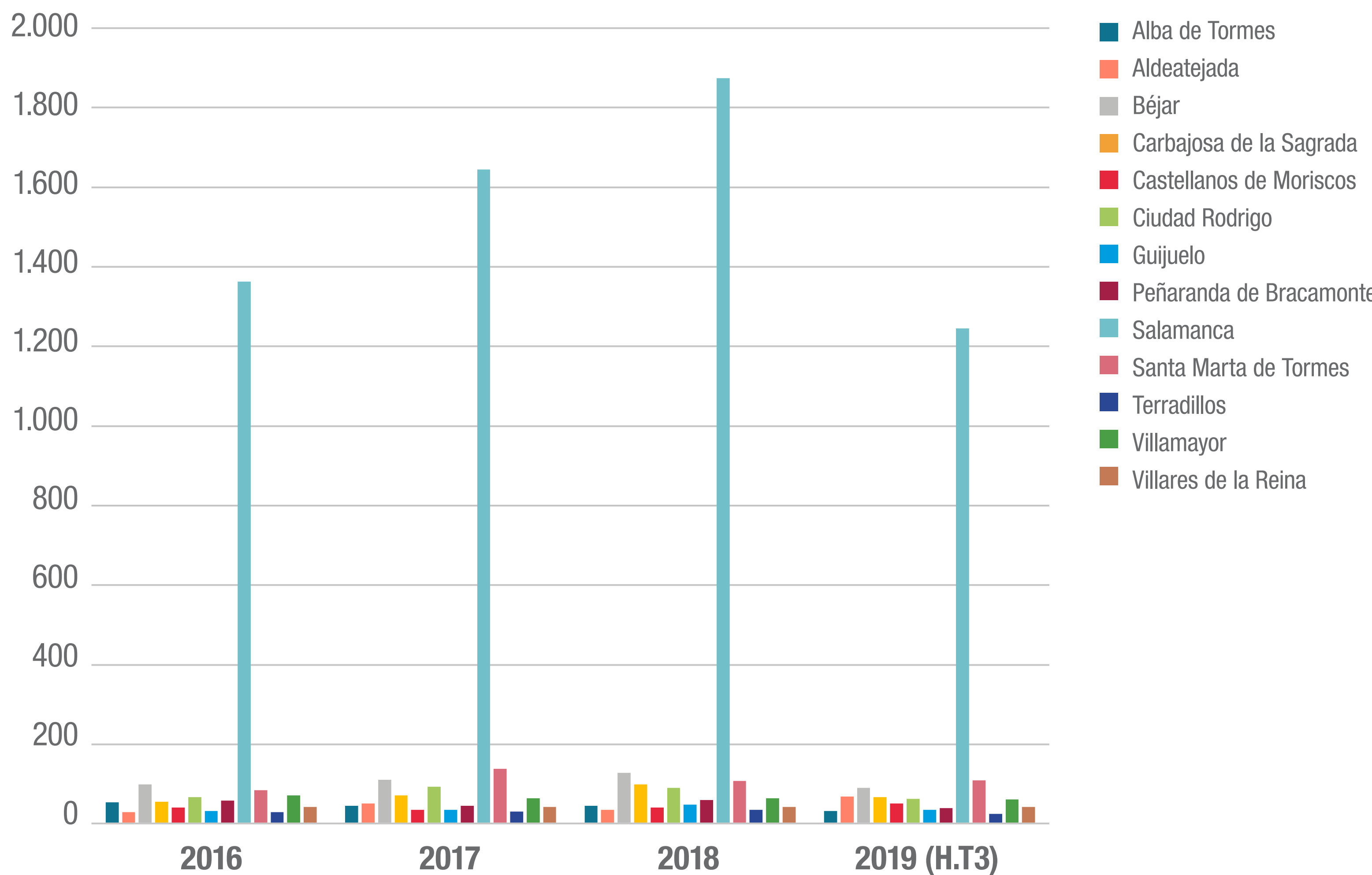
El mercado laboral, aparte de ser un buen indicador de la salud económica de la provincia, podría reflejar el aumento o disminución de la capacidad económica de las familias, aunque para ello también debería tenerse en cuenta el nivel de salarios y la calidad de los empleos. En relación con la información arrojada por el INE a nivel nacional, podemos afirmar que la tendencia seguida por la provincia de Salamanca guarda cierta semejanza con la nacional. Sin embargo, cabe resaltar que los niveles de paro no han llegado a alcanzar los máximos nacionales, aunque la tasa de empleo y actividad de Salamanca se han mantenido algunos puntos por debajo de la media nacional (probablemente a causa de la presencia en ésta de ciudades como Madrid, Barcelona).

ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON REPERCUSIÓN EN LOS TRIBUTOS LOCALES

TRANSACCIONES INMOBILIARIAS DE VIVIENDAS

NÚMERO DE TRANSACCIONES INMOBILIARIAS DE VIVIENDA LIBRE EN LOS PRINCIPALES MUNICIPIOS DE SALAMANCA

Fuente: Elaboración propia

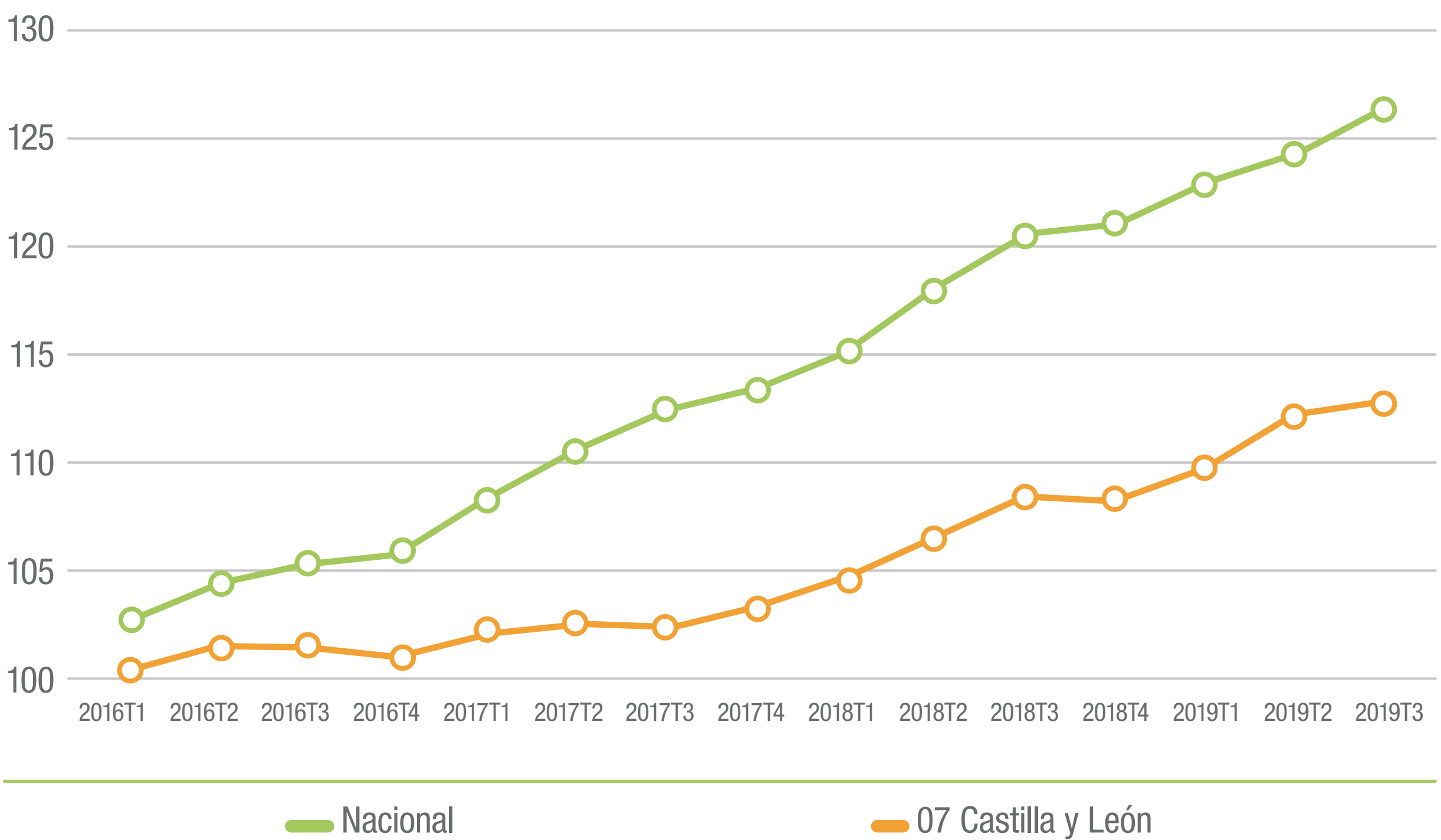


A Análisis externo

Como podemos apreciar en este gráfico, a partir del año 2016 parece haber un ligero crecimiento en la compraventa de vivienda libre en todos los municipios representados, especialmente en Alba de Tormes; 2017 y 2018 mantienen el crecimiento de las transacciones inmobiliarias, en gran medida por el número de transacciones en Salamanca, el resultado en los pueblos es variable, en Béjar se observa un aumento pero en Santa Marta hubo una reducción que lo devuelve a niveles comparables a los de 2016; los datos de 2019 no están completos, faltando el último trimestre del año, podemos predecir que Salamanca alcanzará niveles de 2017, reduciéndose en comparación con 2018, seguramente por la cautela ante la posible desaceleración económica de los próximos años. Muy relacionado con el mercado de la vivienda, debemos hacer mención al **Índice de Precios de Vivienda (IPV)**, que mide la evolución de los precios de las viviendas de precio libre (tanto de segunda mano como nuevas).

ÍNDICE DE PRECIOS DE VIVIENDA (IPV), COMUNIDADES Y CIUDADES AUTÓNOMAS GENERAL, ÍNDICE

Fuente: INE



En Castilla y León, la tasa de crecimiento interanual del IPV (con base 2015) en el anterior período fue de un 1,1%. Si lo comparamos con el 5,6% registrado como media nacional, podemos afirmar que los precios de las viviendas castellanoleonesas han aumentado en menor medida que la media.

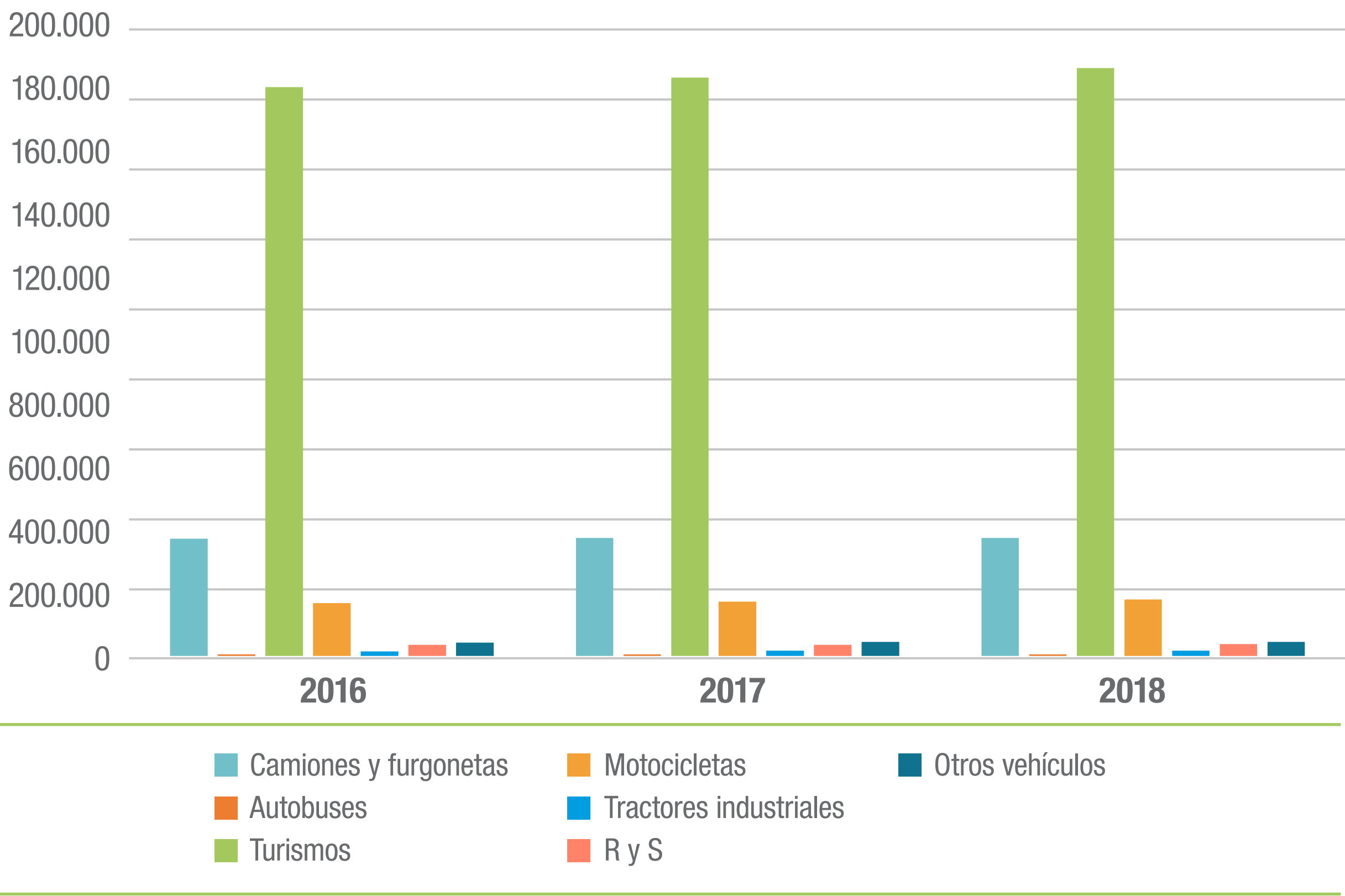
Con esto, podemos observar que la bajada de transacciones de 2019 puede ser debido al repunte de precios durante ese mismo año, lo cual podría ocasionar una disminución de la demanda al no poder permitirse precios tan altos y al temer invertir en un momento de incertidumbre en la coyuntura económica. Si esto es así, es muy posible que el IPV se reduzca o se mantenga igual durante los próximos años para revitalizar la demanda.

MATRICULACIONES DE VEHÍCULOS

Otro de los indicadores útiles para analizar este factor económico es el número de matriculaciones de vehículos, que puede ayudarnos a estimar el nivel de riqueza de los habitantes.

PARQUE DE VEHÍCULOS DE LA PROVINCIA DE SALAMANCA

Fuente: Elaboración propia



Como podemos observar en el gráfico, se ha mantenido estable el número de vehículos matriculados. Ha habido un incremento constante de alrededor de 3600 vehículos durante los últimos 3 años.

A

Análisis externo



Tecnología

TECNOLOGÍA EN LOS HOGARES¹⁶

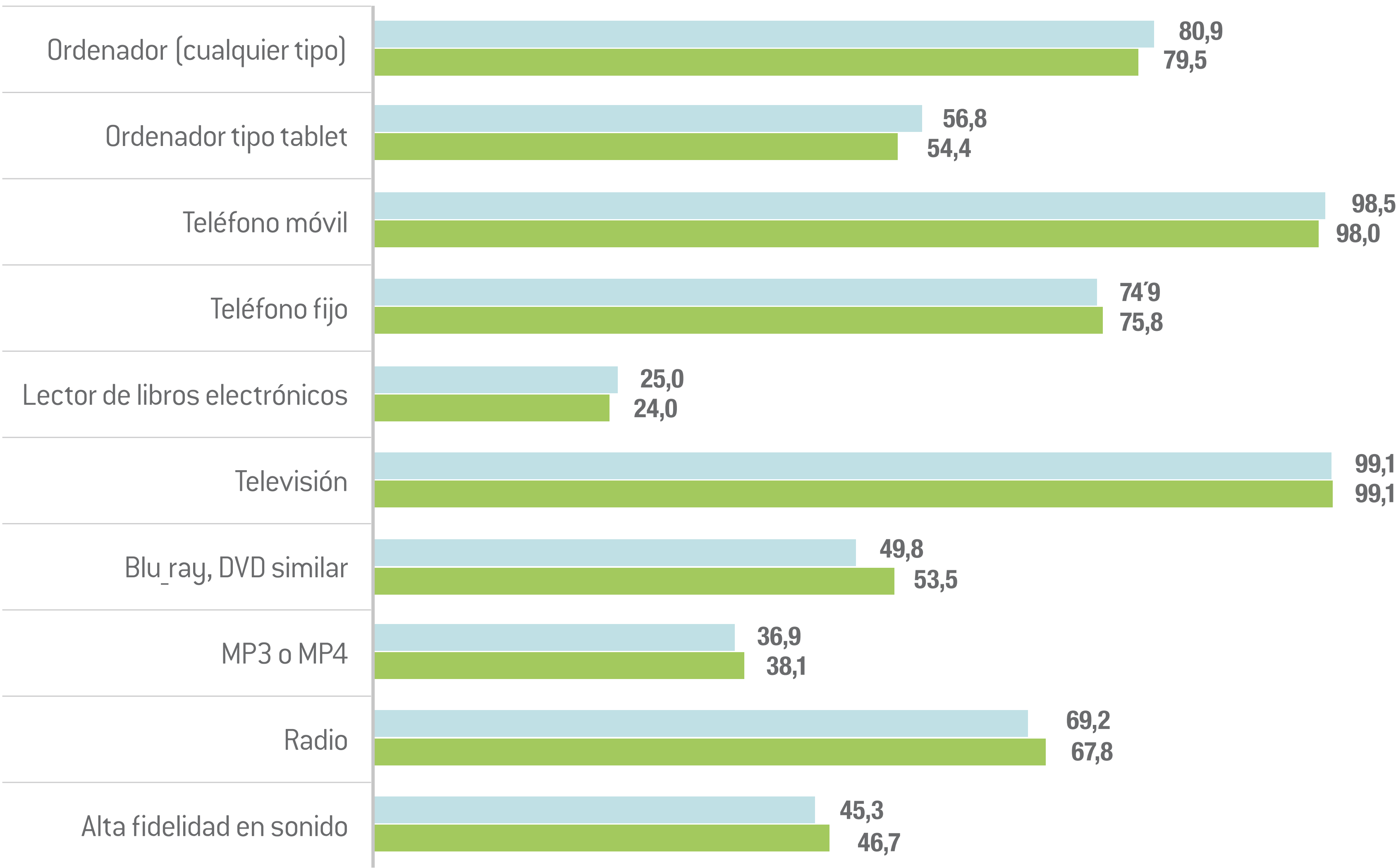
El 80,9% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años dispone de algún tipo de ordenador (de sobremesa, portátil, tablet...) en 2019. Este porcentaje es 1,4 puntos superior al de 2018. Esta subida se debe, principalmente, al aumento de las tablets, que se encuentran presentes en el 56,8% de los hogares.



EQUIPAMIENTO DE LOS HOGARES EN PRODUCTOS TECNOLÓGICOS. AÑOS 2018 Y2019.

PORCENTAJE DE HOGARES CON ALGÚN MIEMBRO DE 16 A 74 AÑOS

Fuente: INE



■ Año 2019

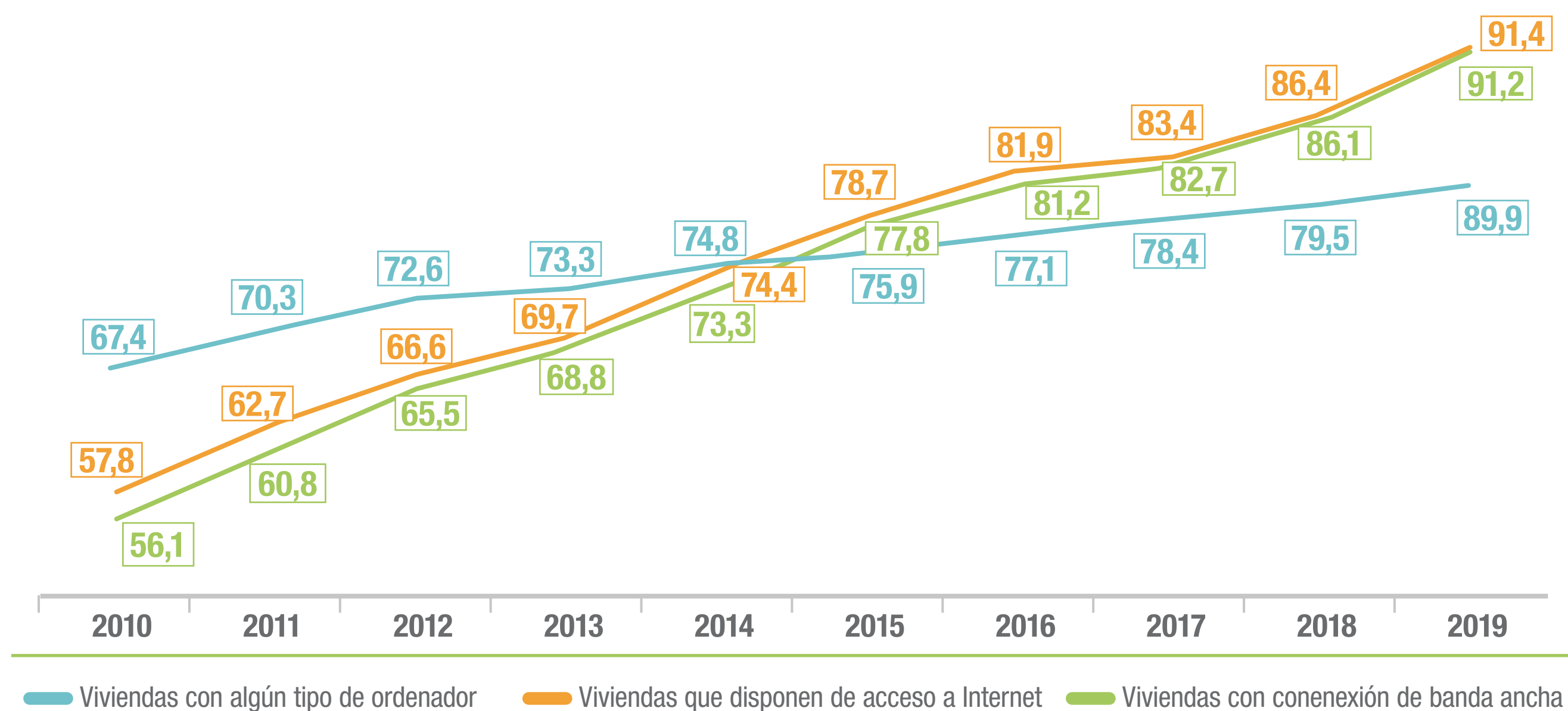
■ Año 2018

* La categoría *Ordenador tipo Tablet* está incluida en la categoría anterior *Ordenador (cualquier tipo)*

EQUIPAMIENTO TIC EN LOS HOGARES. SERIE 2010-2019.

PORCENTAJE DE HOGARES CON ALGÚN MIEMBRO DE 16 A 74 AÑOS

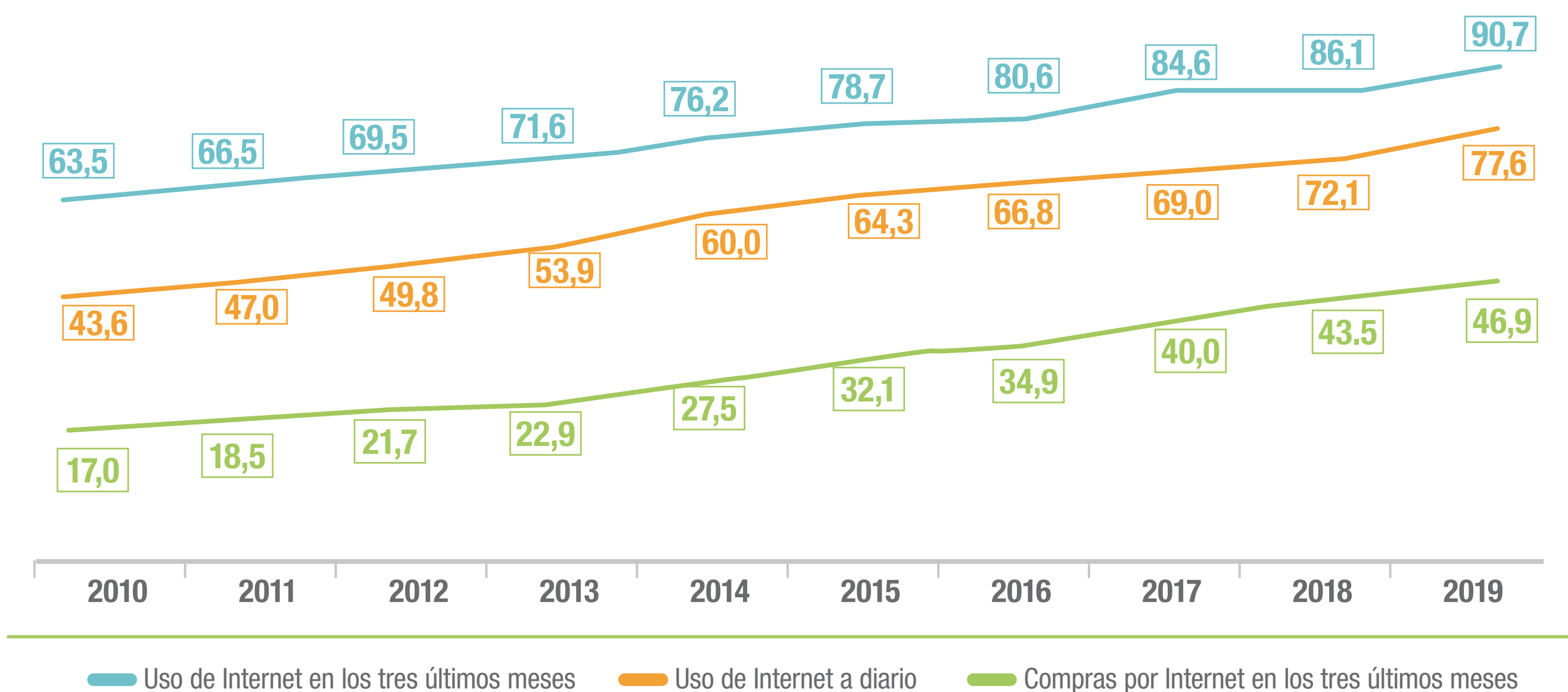
Fuente: INE



USO DE TIC POR LAS PERSONAS DE 16 A 74 AÑOS.

PORCENTAJES DE POBLACIÓN DE 16 A 74 AÑOS

Fuente: INE



EL USO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Más de 20,2 millones de personas (el 58,0% de la población de 16 a 74 años, frente al 53,3% de 2018) han realizado operaciones de comercio electrónico en los 12 últimos meses.

Los productos/servicios más comprados son *alojamiento de vacaciones* (por el 56,1% de los compradores), *material deportivo y ropa* (55,7%) y *entradas para espectáculos* (49,2%).

Por su parte, el 46,9% de la población de 16 a 74 años ha comprado por internet en los tres últimos meses, frente al 43,5% de 2018.

Durante esos tres meses, el número medio de compras aumenta hasta 4,4 (lo que supone 0,2 más que en 2018) y el gasto medio por comprador sube a 264,7 euros (con un incremento de 5,1 euros). El gasto medio por compra es de 60,5 euros.

USO DE SERVICIOS ECONOMÍA COLABORATIVA (DE PARTICULAR A PARTICULAR)

El 25,8% del total de usuarios de internet en los 12 últimos meses (23,5% de la población de 16 a 74 años) ha utilizado páginas web o apps para acordar con otro particular alojamiento.

Por sexo, las internautas (26,3%) superan a los hombres (25,4%). Por edad, los mayores usuarios son los de 25 a 34 años (el 38,8% de los internautas de esa edad). Las personas con mayor nivel de estudios son los mayores usuarios de economía colaborativa. Más de un 40% de los titulados universitarios ha concertado un alojamiento por este método.

Por su parte, el uso de servicio de transporte entre particulares es demandado en menor proporción que el anterior (el 11,9% de los internautas, 10,8% de la población).

En este caso los hombres superan a las mujeres (12,9% frente a 10,9%). Por edad, los mayores usuarios son los del tramo de edad más joven, de 16 a 24 años, con un 20,4%.

A

Análisis externo

ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

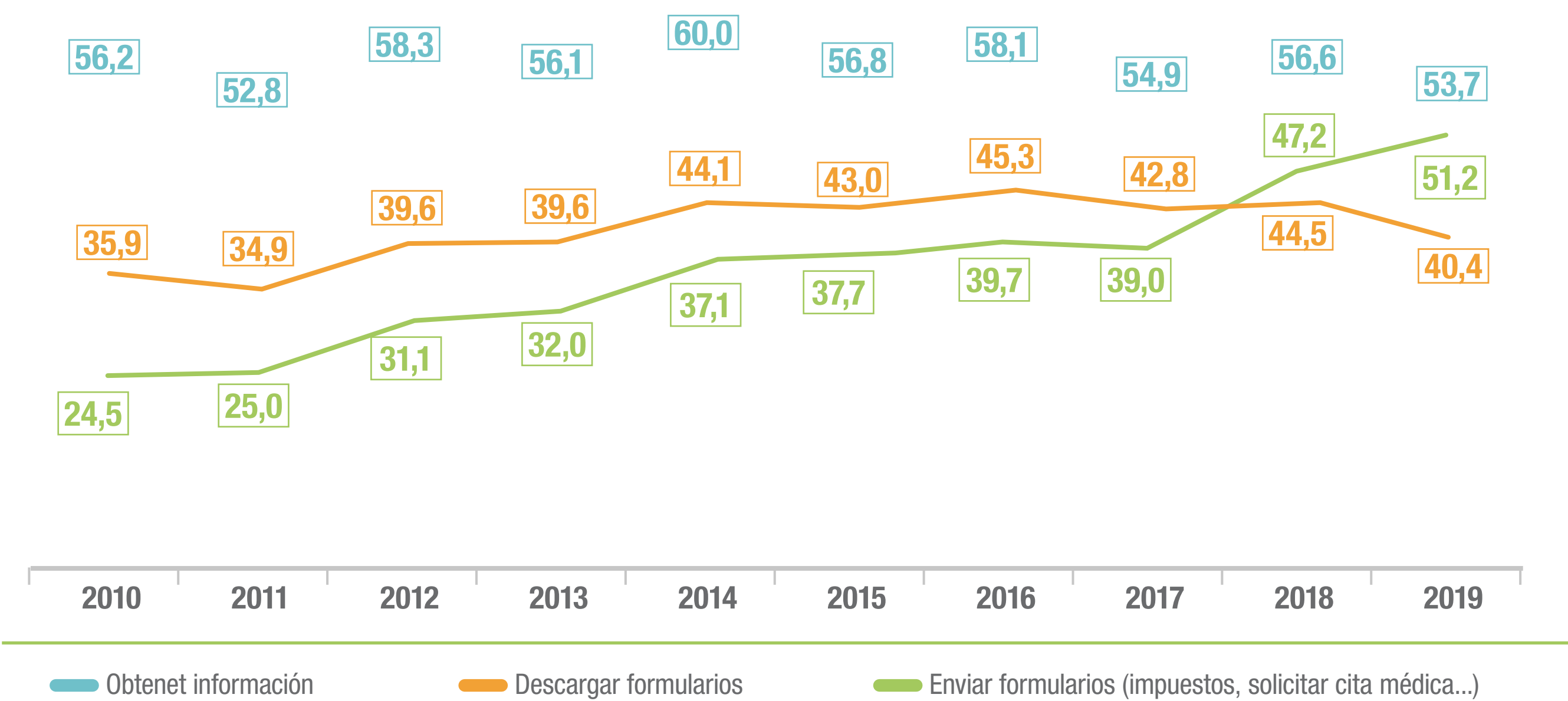
Un 63,3% de los internautas han contactado o interactuado con las administraciones o servicios públicos a través de internet en los 12 últimos meses por motivos particulares. Este porcentaje equivale al 57,6% de la población de 16 a 74 años (0,9 puntos más que en 2018).

Por edad, interactúan en una proporción superior a la media los de 25 a 54 años.

USO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA SEGUN FORMA DE CONTACTO. SERIE 2010-2019.

PORCENTAJES DE USUARIOS DE INTERNET EN LOS 12 ÚLTIMOS MESES

Fuente: INE



EL USO DE TIC POR LAS PERSONAS DE 75 Y MÁS AÑOS

Un 23,4% de las personas mayores de 74 años ha utilizado internet en los últimos tres meses, lo que supone más de 842.000 personas. Un 11,9% hace un uso diario de internet, mientras que un 3,6% ha realizado compras *online* en los últimos tres meses.

Por sexo, los hombres superan a las mujeres en los tres ámbitos. Por grupo de edad, se observan grandes diferencias entre las personas con edades entre 75 y 84 y las mayores de 84 años.

Entre las actividades *online* realizadas por los mayores de 74 años usuarios de internet en los tres últimos meses destacan el *uso de mensajería instantánea* (71,7%), la *lectura de prensa* (55,9%) y el uso del *correo electrónico* (44,0%).

USO DE TIC POR LAS PERSONAS DE 75 Y MÁS AÑOS. AÑO 2019

PORCENTAJES DE POBLACIÓN DE 75 Y MÁS AÑOS

Fuente: INE

	USUARIOS DE INTERNET EN LOS TRES ÚLTIMOS MESES	USUARIOS DIARIOS DE INTERNET	PERSONAS QUE HAN COMPRADO POR INTERNET EN LOS TRES ÚLTIMOS MESES
TOTAL	23,4	11,9	3,6
POR SEXO			
Hombres	27,2	14,4	4,7
Mujeres	20,8	10,2	2,8
POR EDAD			
De 75 a 84 años	29,2	15,4	4,4
85 y más años	11,1	4,6	1,8

A

Análisis externo

EL USO DE TIC POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

USUARIOS DE TIC POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. AÑO 2019

PORCENTAJES DE POBLACIÓN DE 16 A 74 AÑOS

Fuente: INE

	PERSONAS QUE HAN UTILIZADO INTERNET DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES MESES	USUARIOS DIARIOS DE INTERNET	PERSONAS QUE HAN COMPRADO POR INTERNET EN LOS ÚLTIMOS MESES
TOTAL	90,7	77,6	46,9
Andalucía	89,4	77,4	42,7
Aragón	91,8	78,6	49,8
Asturias, Principado de	89,2	75,0	44,4
Baleares, Islas	94,1	78,3	52,4
Canarias	89,7	75,7	35,2
Cantabria	89,1	74,9	45,9
Castilla y León	88,6	73,1	44,1
Castilla la Mancha	87,2	72,8	43,5
Cataluña	83,7	81,0	52,0
Comunidad Valenciana	89,7	75,5	47,9
Extremadura	88,6	75,1	43,2
Galicia	84,0	67,1	39,2
Madrid, Comunidad de	94,1	83,1	55,6
Murcia, Región de	89,8	81,5	38,4
Navarra, Comunidad Foral de	95,0	80,2	54,7
País Vasco	91,5	77,8	48,6
Rioja, la	89,6	75,0	42,2
Ceuta	94,9	81,9	51,6
Melilla	87,6	75,1	23,8



A

Análisis externo

TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS¹⁷

Entre las principales conclusiones referidas al uso de las TIC en las empresas destacamos:

- El 92,8% de las empresas utiliza alguna medida de seguridad de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el primer trimestre de 2019.
- El 8,3% de las empresas realizaron análisis de *Big Data* durante el año 2018. Este porcentaje es 2,9 puntos inferior al del año anterior.
- El 33,9% de las empresas de 10 o más empleados realizaron compras por comercio electrónico en 2018. Una de cada cinco, vendieron por comercio electrónico.

USO DE LAS TIC EN EMPRESAS DE 10 O MÁS EMPLEADOS.

Tres de cada cinco empleados en empresas con 10 o más trabajadores usan ordenadores con fines empresariales y más de la mitad utiliza ordenadores con conexión a Internet en el primer trimestre de 2019.

PRINCIPALES VARIABLES (%)

Fuente: INE

	1ER TRIMESTRE DE 2019	1ER TRIMESTRE DE 2018
Personal que usa ordenadores con fines empresariales	60,4	60,1
Personal que usa ordenadores conectados a internet con fines empresariales	53,5	52,5
Empresas que emplearon especialistas en TIC	17,4	19,2
Empresas con conexión a Internet, de las cuales:	98,4	98,7
-Conexión a internet y sitio/páwginas web (1)	78,2	78,2
-Banda ancha móvil (1)	84,1	81,5
-Usan firma digital (1)	80,6	76,7
-Usan medios sociales (1)	52,9	51,8
-Compran servicios en la nube (1)	28,1	23,2
-Utilizan publicidad dirigida (1)	26,7	22,8

(1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet

ANÁLISIS DE *BIG DATA*(%)

Fuente: INE

	2018	2017	2016
Empresas que realizaron análisis de Big Data	8,3	11,2	8,8
Tipo de fuente usada para el análisis de Big Data			
Datos generados por medios sociales	4,0	5,0	4,1
Datos pro geolocalización a partir de dispositivos portátiles	3,9	5,6	4,6
Das de la propia empresa con sensores o dispositivos inteligentes	3,5	3,8	2,4
Otras fuentes de Big Data	3,1	3,0	2,2

El 8,3% de las empresas realizaron análisis de *Big Data* durante el año 2018. Este porcentaje es 2,9 puntos inferior al del año anterior. Los datos generados por medios sociales fueron la fuente más utilizada, en concreto por el 4,0% del total de empresas de 10 o más empleados.

A

Análisis externo



Por detrás se situaron los datos por geolocalización a partir de dispositivos portátiles, usados por el 3,9% de las empresas.

SEGURIDAD TIC. PRIMER TRIMESTRE DE 2019 (%)

Fuente: INE

	TOTAL	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS
Empresas con alguna medida de seguridad TIC	92,8	91,3	81,9	93,8
Medidas de seguridad TIC				
Empresas que mantienen el software actualizado (1)	87,4	85,2	81,7	89,6
Empresas con copia de seguridad de datos en una ubicación separada (1)	83,6	81,5	78,9	85,7
Empresas con autenticación mediante contraseña fuerte (1)	70,6	67,6	62,7	73,7
Empresas con control de acceso a la red (1)	68,5	66,4	55,5	72,4
Empresas que mantienen de archivos de registro para analizar incidentes de seguridad (1)	41,8	38,5	24,2	47,4
Empresas con una red privada virtual (1)	39,4	37,4	22,2	44,3
Empresas con técnicas de encriptación (1)	34,9	33,1	21,9	38,7
Empresas con test de seguridad TIC (1)	33,5	31,0	19,0	38,0
Empresas con evaluación de riesgos TIC (1)	29,9	27,4	14,8	34,6
Empresas con autenticación biométrica (1)	20,3	21,0	12,6	21,8

(1)Porcentaje sobre el total de empresas que usan algún tipo de medida de seguridad TIC

A

Análisis externo

El 92,8% de las empresas han usado alguna medida de seguridad TIC en el primer trimestre de 2019. Las más utilizadas son la actualización del software (87,4%), las copias de seguridad en una ubicación separada (83,6%) y la autenticación mediante contraseña fuerte (70,6%).

USO DE LAS TIC POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS

Las empresas de 10 o más empleados cuyas sedes sociales están ubicadas en Cataluña, Comunidad de Madrid y Aragón presentan las mayores intensidades en el uso de las TIC en el primer trimestre de 2019. Por su parte, las empresas de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla y de las comunidades autónomas de Extremadura y Cantabria tienen los menores porcentajes.

Nuestra Comunidad se encuentra en una posición intermedia ya que está por debajo de la media en conexión a internet, uso de redes sociales y *cloud computing*, pero está por encima en el resto de los parámetros que se muestran en el cuadro siguiente.

USO DE LAS TIC POR COMUNIDADES Y CIUDADES AUTÓNOMAS EN LAS QUE SE UBICA LA SEDE SOCIAL DE LA EMPRESA. PORCENTAJES

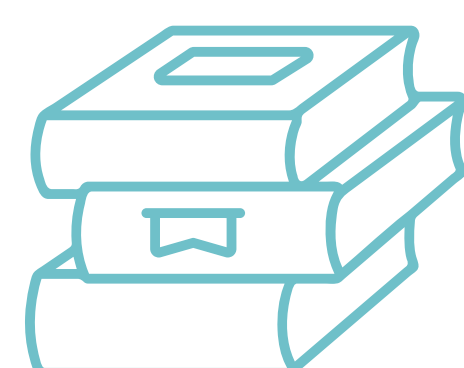
Fuente: INE

	CONEXIÓN A INTERNET	INTERNET Y PÁGINA WEB (1)	BANDA ANCHA MÓVIL (1)	USO DE FIRMA DIGITAL (1)	USO DE MEDIOS SOCIALES (1)	CLOUD COMPUTING (1)
TOTAL	98,4	78,2	84,1	80,6	52,9	28,1
Andalucía	98,8	71,3	82,9	81,1	54,2	22,2
Aragón	98,5	80,2	87,7	81,9	49,3	26,1
Asturias, Principado de	98,2	82,4	85,4	79,5	48,1	24,6
Baleares, Islas	97,3	76,6	73,9	70,7	64,2	26,6
Canarias	97,8	63,7	78,7	77,8	48,1	23,6
Cantabria	97,4	78,7	78,0	70,8	49,8	22,1
Castilla y León	97,9	79,1	85,3	81,2	47,9	15,8
Castilla la Mancha	97,3	70,6	82,1	83,1	46,2	18,3
Cataluña	98,8	86,0	84,0	78,7	60,6	36,3
Comunidad Valenciana	98,9	78,4	85,0	83,3	47,4	24,6
Extremadura	98,0	72,7	84,5	78,5	47,3	14,9
Galicia	98,3	77,9	84,2	78,5	47,4	24,3
Madrid, Comunidad de	98,6	77,9	87,7	82,7	57,9	37,9
Murcia, Región de	98,7	72,7	81,5	82,6	47,2	20,1
Navarra, Comunidad Foral de	96,5	89,5	85,3	86,9	40,2	22,1
País Vasco	97,6	81,9	85,5	79,2	43,4	25,0
Rioja, la	98,5	75,6	83,0	90,3	42,6	19,5
Ceuta	100,0(2)	69,2	63,1	96,8	33,9	13,1
Melilla	95,3	39,0	75,3	68,9	19,3	7,4

(1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet.

(2) 100% de las empresas que han caído en muestra

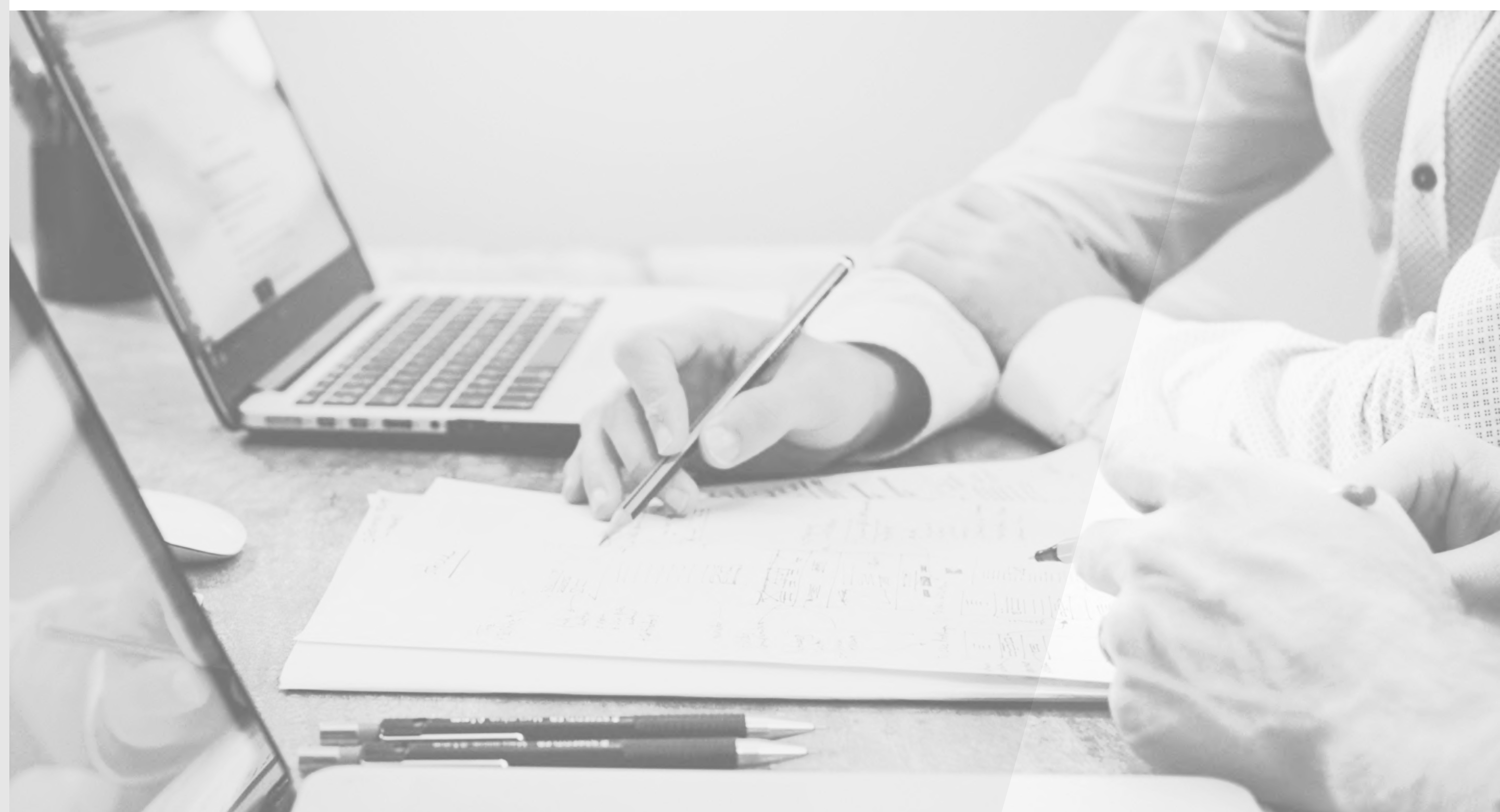
A Análisis externo



Entorno Legal

NORMATIVA DE FUNCIÓN PÚBLICA

En la últimos años las características básicas de la normativa de función pública son la recuperación del poder adquisitivo de los funcionarios, así como una cierta flexibilización de los procesos de oferta de empleo público. En tal sentido destacan las siguientes normas:



1.- [La Ley 3/2017, de 27 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2017 regulaba en su art. 19 la Oferta de Empleo Público, estableciendo lo siguiente:](#)

- El apartado uno.2 de dicho artículo establece que, respetando, en todo caso, las disponibilidades presupuestarias del Capítulo I de los correspondientes presupuestos de gastos, en los siguientes sectores y administraciones la tasa de reposición se fijará hasta un máximo del 100 por ciento: E) Administraciones Públicas respecto del control y lucha contra el fraude...”
- Por otra parte, según determinaba el apartado uno.6 del citado artículo 19 LPGE: Las Administraciones y sectores señalados en las letras A), B), G), O) y P) y Policía Local, regulados en el apartado Uno.2 anterior, el personal docente e investigador comprendido en la letra J) del apartado Uno.2 anterior, así como el personal que preste servicios en materia de gestión tributaria y recaudación..... podrán disponer de una tasa adicional para estabilización de empleo temporal que incluirá hasta el 90 por ciento de las plazas que, estando dotadas presupuestariamente, hayan estado ocupadas de forma temporal e ininterrumpidamente al menos en los tres años anteriores a 31 de diciembre de 2016.
- Finalmente, el apartado uno.4 del artículo 19 LPGE determina que no computarán dentro del límite máximo de plazas derivado de la tasa de reposición de efectivos las plazas que se convoquen para su provisión mediante procesos de promoción interna.

2- [Ley 6/2018, de 27 de junio, de Presupuestos Generales del Estado \(en adelante LPGE\) para el año 2018 regula en su art. 19 la Oferta de Empleo Público, estableciendo lo siguiente:](#)

”Las Administraciones Públicas que en el ejercicio anterior hayan cumplido los objetivos de estabilidad presupuestaria y deuda pública y la regla de gasto, tendrán una tasa de reposición del 100 por cien”.

Igualmente determina que “el porcentaje de tasa adicional será del 10 por ciento para las entidades locales que, además de los requisitos anteriores, tuvieran amortizada su deuda financiera a 31 de diciembre del ejercicio anterior”

3.- Resolución de 22 de marzo de 2018, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se publica el II Acuerdo Gobierno-Sindicatos para la mejora del empleo público y las condiciones de trabajo.

Se acuerda un marco plurianual de incremento salarial fijo, más un porcentaje adicional de incremento ligado al crecimiento de la economía, calculado en función del crecimiento de PIB real, que recogerán los proyectos de Leyes de Presupuestos Generales del Estado

Año 2018

El incremento en 2018 será de un 1,75 % (1,50 % fijo +0,25 % variable ligado al cumplimiento del objetivo de crecimiento del PIB, en 2017, establecido en un 3,1 %)

Se prevé asimismo que cada Administración pueda destinar un 0,20% adicional de su masa salarial en fondos adicionales.

Año 2019

El incremento fijo será de un 2,25 %

El incremento variable se establece:

Para un crecimiento del PIB igual o superior al 2,5%, será de un 0,25 % adicional, lo que supone un 2,50 % de incremento total.

Para un crecimiento inferior al crecimiento del PIB del 2,5 %, el incremento disminuirá proporcionalmente en función de la reducción del crecimiento que se haya producido sobre dicho 2,5 %.

De acuerdo con lo previsto en el apartado relativo a Fondos adicionales, se prevé asimismo que cada Administración pueda destinar un 0,25 % de su masa salarial para fondos adicionales.

Año 2020

El incremento fijo será de un 2 %.

El incremento variable será:

Para un crecimiento, igual o superior al 2,5 % será un 1 % adicional, lo que supone un 3 % de incremento total.

Para un crecimiento inferior al crecimiento del PIB del 2,5 %, el incremento disminuirá proporcionalmente en función de la reducción del crecimiento que se haya producido sobre dicho 2,5 %.

Las subidas salariales de los años 2019 y 2020 han tenido lugar a través de Decreto- Ley, toda vez que no se han aprobado las leyes de presupuestos generales del estado.

En la actualidad y, cuando todavía no se había recuperado totalmente el poder adquisitivo de los funcionarios perdido a partir de 2010, surge la crisis motivada por el coronavirus que, aunque todavía no ha tenido ningún impacto directo, es previsible que lo tenga y de forma muy apreciable en el futuro.

LA LEY DE CONTRATOS DEL SECTOR PÚBLICO

La Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, especialmente en sus disposiciones adicionales decimoquinta a decimoctava, contiene una opción clara a favor de la contratación electrónica. En efecto, la Ley establece la obligatoriedad de utilizar medios electrónicos en todas las fases de los procedimientos de contratación, y más concretamente en los siguientes aspectos:

- Medios de comunicación y notificación utilizables por los órganos de contratación.
- Presentación de ofertas y proposiciones en los procedimientos de contratación.
- Herramientas y dispositivos de recepción electrónica de documentos.
- Firma electrónica de actos y documentos administrativos internos.
- Presentación por los licitadores e interesados en el expediente de documentos distintos de ofertas y proposiciones.
- Firma de contratos y otros documentos contractuales.

En la actualidad, salvo la publicidad en el perfil del contratante que se realiza normalmente a través de la plataforma de contratación del sector público (PLACSP), en la mayoría de las Administraciones la totalidad de los procedimientos de contratación se desarrollan en papel con un claro incumplimiento de las previsiones de la Ley 9/2017.

AAnálisis externo

REAL DECRETO-LEY 11/2018, DE 31 DE AGOSTO

Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (LPACAP) entró en vigor al año de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado». Por su parte, las previsiones relativas al registro electrónico de apoderamientos, registro electrónico, registro de empleados públicos habilitados, punto de acceso general electrónico de la Administración y archivo único electrónico debían de producir efectos a partir del 2 de Octubre de 2018. Sin embargo, el artículo sexto del Real Decreto-ley 11/2018, de 31 de agosto, procede a la modificación de la disposición final séptima de la Ley 39/2015, retrasando su aplicación en materia de «Administración electrónica» hasta el 2 de octubre de 2020.

Según la exposición de motivos de dicha norma La Ley 39/2015, de 1 de octubre, y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, suponen un cambio fundamental para las Administraciones Públicas en España, ya que establecen que la relación electrónica es la vía principal de tramitación de los procedimientos administrativos, lo que debe conducir a una administración sin papeles, transparente y más ágil y accesible para los ciudadanos y las empresas. La exigencia de una adaptación paulatina a este nuevo paradigma administrativo fue prevista por el legislador al determinar en la disposición final séptima de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, un calendario específico de entrada en vigor de las novedades antes relacionadas y que son especialmente trascendentes. La exigencia de «una adaptación paulatina a este nuevo paradigma administrativo» ha supuesto que la vacatio legis plasmada en la dispo-

sición final séptima resulte insuficiente para contar de forma simultánea con las condiciones que son presupuesto necesario para el cumplimiento de los objetivos perseguidos por en materia de Administración electrónica por la LPACAP, y la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Así, el desarrollo reglamentario que precisa el funcionamiento de algunos aspectos técnicos y procedimentales tales como las notificaciones, el registro de apoderamientos, los funcionarios habilitados o algunas cuestiones sobre los registros generales y archivos, debe adaptarse a lo señalado en la reciente Sentencia del Tribunal Constitucional 55/2018, de 24 de mayo. En particular, se requiere acordar entre las Administraciones públicas competentes las opciones que permitan una verdadera interoperabilidad respetuosa con sus respectivos ámbitos de competencias. Este acuerdo será el marco para el diseño de los sistemas tecnológicos que han de dar soporte a los aspectos funcionales interoperables, que en el plazo actual de entrada en vigor no estarán adaptados a estas exigencias.

En definitiva, como cita el preámbulo del Real Decreto-ley 11/2018, de 31 de agosto, «la imposibilidad técnico-organizativa de concluir en los plazos inicialmente previstos los procesos de adaptación a la nueva realidad, obliga a ampliarlos». Esta ampliación del plazo en dos años pretende completar todos los aspectos jurídicos, organizativos, procedimentales y técnicos que compatibilicen la garantía plena del ejercicio de los derechos y la validez jurídica de los procedimientos, junto con el respeto del marco de distribución de competencias que consagra la reciente Sentencia del Tribunal Constitucional 55/2018, de 24 de mayo, citada.

16. Fuente: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, TIC-H 2019, del INE

17. Encuesta sobre el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y el comercio electrónico en las empresas del INE

A2.2 Benchmarking

REGTSA participa en el *Centro de Intercambio y Benchmarking* (CIBE) del Club de Excelencia en Gestión, lo que nos permite acceder a numerosas experiencias de éxito, tanto de Administraciones Públicas como de empresas privadas, en los distintos ámbitos que se relacionan con nuestra gestión. Adicionalmente, desde hace años el Organismo cuenta con un proceso de vigilancia del entorno y benchmarking, que nos permite vigilar la evolución del entorno e identificar oportunidades que redunden en beneficio mutuo y de los grupos de interés de REGTSA y analizar la información que se desprende de ello para una futura actuación al respecto.

Como consecuencia de dichas actividades, hemos identificado buenas prácticas que nos permiten aprender e innovar en diseño e implantación de nuestra estrategia. Son las siguientes:

A

Análisis externo

DENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

CRITERIO	AMBITO	ORGANIZACIONES
Liderazgo	Misión, Visión y valores	Club de excelencia en Gestión OAR Badajoz Banco de Santander
	Modelo de liderazgo	12 desafíos Euskalit Siemens INAP
	Código Etico	Sistema de integridad Diputacion Foral Guipúzcoa OAR Badajoz Banc de Sang y Teixits Consejo anticorrupción de Chile
	Reponsabilidad social y gobierno abierto	Go Diputación Valencia OAR Badajoz Red Eléctrica de España Eulen sociosanitarios
Estrategia	Metodología	Ayuntamiento de Alcobendas Ayuntamiento de Madrid Ayuntamiento de Barcelona Universidad Jaume I Universidad de Cádiz
	Innovación	GIR Innova GeneralitaT Cataluña Innovación on tour
	Redes Sociales	Ayuntamiento de Mataró Casos de éxito Generalitat cataluña
Personas	Reconocimiento	Ayuntamiento Alcobendas Ayuntamiento de Valencia
	Formación	INAP ECLAP Cellnex
Alianzas y Recursos	Evaluación de proveedores	Enagas Ayuntamiento Castellón
	Contratación responsable	Ayuntamiento de Gijón Ayuntamiento de Valladolid Club de excelencia en gestión
Procesos, productos y servicios	Procesos	Universidad de Jaen Agencia de Salud Pública del Ayuntamiento de Barcelona
	Experiencia de cliente	TuSS (INSS) Ibercaja



A3 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A3.1 Amenazas

Entre los factores externos que pueden representar riesgos o amenazas para el progreso de REGTSA destacan los siguientes:

- Evolución demográfica
- Entorno tributario
- Competencia de empresas privadas
- Mercado potencial
- Crisis sanitaria
- Crisis económica



1. Evolución demográfica

A lo largo de los últimos años se han venido produciendo los siguientes fenómenos, que confirman algunas tendencias del entorno global :

1. El envejecimiento y la dispersión de nuestro medio rural
2. El crecimiento demográfico de algunos Municipios, especialmente en el Área de Salamanca, tal y como veníamos detectando a través de los estudios que realizamos.

Estas circunstancias producen las siguientes consecuencias:

- La provincia pierde habitantes (un 6,3 % desde 2010) a una media superior a 2.000 habitantes por año y, solamente, los inmigrantes podrían frenar esta tendencia que, de confirmarse supondría que en 2031 nos encontraríamos en torno a 300.000 habitantes. Evidentemente, esta tendencia en el medio plazo va a suponer la caída de los ingresos tributarios locales no relacionados con la propiedad inmueble.
- La prestación de los servicios de atención al contribuyente en el medio rural debe ser objeto de un tratamiento diferenciado, que permita mantener servicios de calidad, a pesar de las dificultades existentes.
- Al perder peso el conjunto de pequeños Municipios, el segmento de grandes Municipios adquiere cada vez más importancia. Este fenómeno se ha visto reforzado con la reciente delegación por parte del Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo. Esto supone una concentración de riesgo que nos hace vulnerables, y que, por tanto, nos obliga a desarrollar estrategias innovadoras, tanto en la oferta de servicios como en las relaciones con este sector de ayuntamientos.

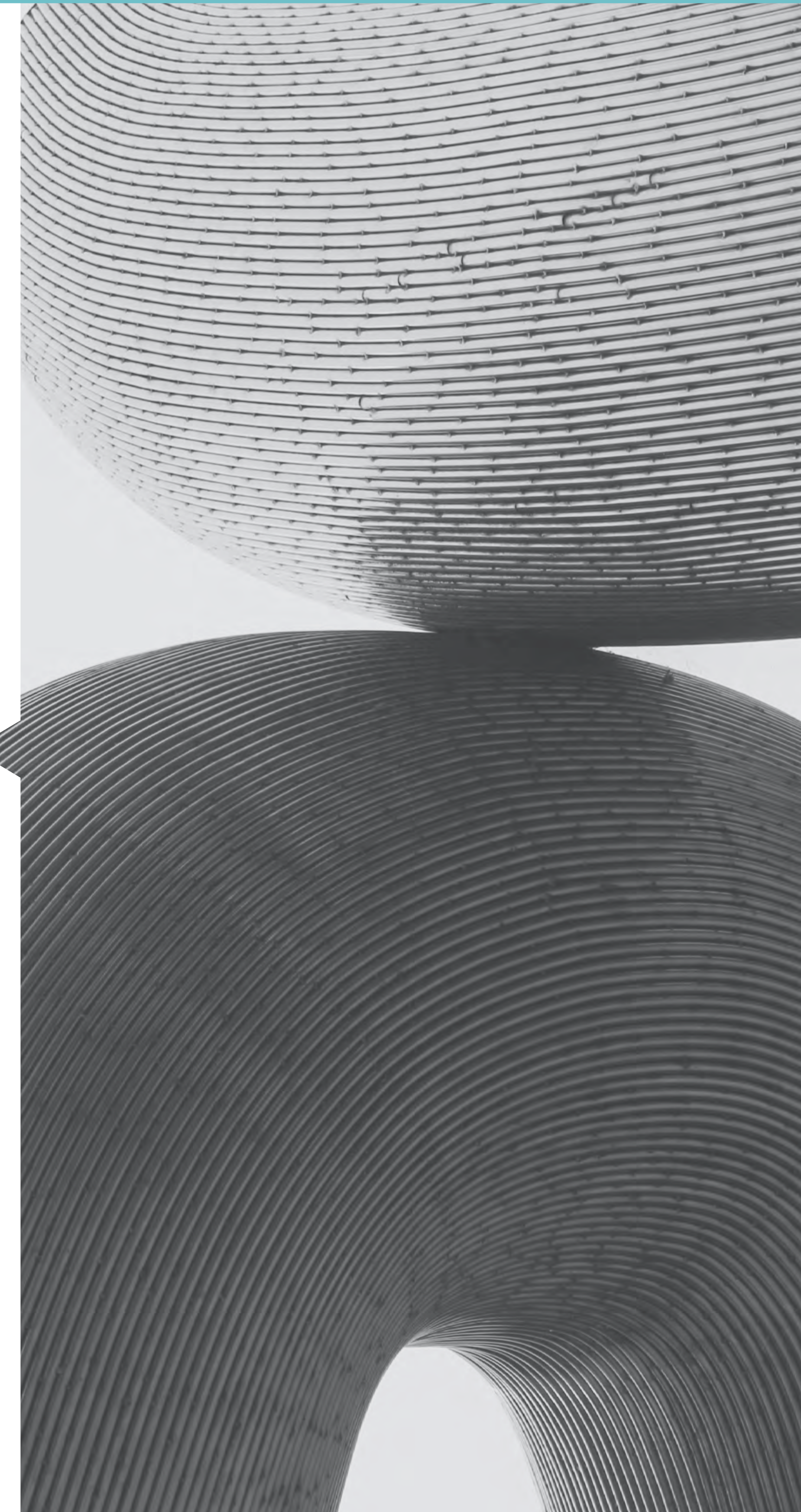
2. Entorno Tributario

Así como durante los primeros años de la década anterior el crecimiento en el cargo y la recaudación del IBI era evidente, en estos momentos, habiendo desaparecido esta circunstancia, y en un contexto en el que los valores catastrales no se han recuperado, la tendencia al alza de la recaudación de IBI tiende a revertirse, o al menos congelarse.

3. Competencia de empresas privadas

Aunque hasta la fecha REGTSA continúa respondiendo sin grandes problemas a este fenómeno, lo cierto es que en los últimos años han proliferado empresas privadas que se dedican a la gestión tributaria y recaudación. Con independencia de la ilegalidad en la que pueden incurrir por prestar servicios que impliquen ejercicio de autoridad, a nadie se le escapa que es un fenómeno que está ahí y que no podemos ignorar. Su incidencia en el futuro de REGTSA puede manifestarse en tres aspectos, todos ellos claramente perjudiciales, a saber:

- Disminuciones del cargo por pérdida de delegaciones.
- Ejercicio de las facultades de recaudación de la tasa de agua por empresas concesionarias del servicio.
- Movilidad de nuestro personal hacia las empresas privadas del sector.



A Análisis externo

4. Mercado potencial

Un análisis de los ingresos y de su evolución pone de manifiesto que el potencial de crecimiento de los mismos es inferior al existente hace unos años, y que en todo caso, solamente los incrementos que pudiesen provenir de grandes Municipios tendrían un impacto real en el presupuesto. Esto reduce a Béjar y Cabrerizos las posibilidades de incremento del cargo vía incremento de la cuota de mercado.

5. Crisis sanitaria

En el momento de redactar este apartado llevamos dos meses de confinamiento como consecuencia del estado de alarma. En estos tiempos hacer frente a los riesgos para la salud de las personas se convierte en el primer objetivo frente a la pandemia.

Esta situación ha tenido ya importantes consecuencias en los sistemas de trabajo y de atención a los ciudadanos de REGTSA. Entre ellos destacamos los siguientes:

- Teletrabajo por parte de la mayoría de los empleados.
- Organización de la atención presencial en torno a la cita previa.
- mantenimiento de medidas higiénicas, técnicas, de prevención de riesgos sanitarios y organizativas para garantizar la salud de trabajadores y contribuyentes.

Las noticias sobre los porcentajes de seroprevalencia en España (5 %) y en Salamanca (7,9 %) hacen pensar que la amenaza del coronavirus va a permanecer bastante tiempo entre nosotros y, muy probablemente, algunas de las medidas implantadas (teletrabajo, cita previa..) para hacerle frente se quedarán entre nosotros para siempre.

6. Crisis económica

Las variables económicas y de actividad, que tienen o pueden tener impacto sobre la actividad de REGTSA son las siguientes:

- Evolución del PIB.
- Tasa de paro y nivel de cobertura de prestaciones.
- Inflación.
- Variación de las empresas en concurso de acreedores
- Evolución del parque de viviendas.
- Evolución del parque de vehículos.

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el análisis de las tendencias globales todas estas variables van a sufrir un fuerte impacto como consecuencia de la crisis sanitaria. Así el PIB caerá durante 2020 entre un 6,6 y un 13,6 %, lo que supone, incluso en la mejor hipótesis, la peor caída que se recuerda. Paralelamente, esto traerá un incremento del paro y un aumento del número de empresas en concurso de acreedores. Estas dos variables tienen un impacto negativo directo tanto en la recaudación voluntaria como ejecutiva. Además y, en el medio plazo, si la situación no se revierte de forma que permita alcanzar rápido los niveles de producción anteriores a la crisis, lo previsible es que tenga asimismo un impacto negativo en la evolución del parque de vehículos y de viviendas.

A3.2 Oportunidades

En nuestro entorno están también presentes elementos o factores que pueden favorecer la actuación de nuestra organización, a saber:

- Evolución de la tecnología
- Demanda de nuevos servicios por los ayuntamientos
- Entorno Legal
- Gobierno Abierto e integridad



A

Análisis externo

1. Evolución de la tecnología

A nadie se le escapa que la evolución del entorno tecnológico condiciona hoy el desarrollo de cualquier sector de actividad, sin embargo, en organizaciones como la nuestra, en los que la materia prima con la que se trabaja es la información, la adecuada gestión de las nuevas tecnologías se convierte en cuestión de supervivencia. En nuestro caso, del conjunto de tendencias globales tienen o pueden tener una incidencia las siguientes:

ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

TECNOLOGÍAS ANALIZADAS	¿CÓMO PUEDEN APOYAR NUESTRA ESTRATEGIA?	INCLUSIÓN EN LA ESTRATEGIA
Internet de las cosas	Sensorizando el territorio para construir territorio Inteligente, que mejore el impacto de los servicios públicos en el medio ambiente	Proyecto Smart CRD
Big data	Mejorando el análisis de los indicadores a través dashboards	Aplicación Aeroboard
Cloud computing	Renovando nuestra plataforma informática y cambiando el modo de alojamiento de aplicaciones y base de datos. Facilitando la aplicación del Esquema Nacional de Seguridad	Nuevo alojamiento del Centro de Proceso de datos en la nube Plataforma de contratación electrónica en la nube
Tecnología móvil	Abriendo nuevos canales de relación interactivos con ciudadanos y ayuntamientos, reduciendo desplazamientos	Enrédate con REGTSA Avisa Ciudad Rodrigo
Redes sociales	Mantener conversaciones con los grupos de interés	Atención en las redes sociales
Tecnologías aplicadas a la formación	Mejorar la formación on line	Potenciar una cultura de excelencia
Inteligencia artificial y aprendizaje de la maquinaria	Automatizar actuaciones de trabajadores del conocimiento	Procesos autónomos, planificados y desatendidos en Estima
Tecnología aplicada al gobierno abierto	Maximizar el valor público promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas y la participación y la colaboración y, a través de la priorización de un uso intensivo de la tecnología	Transparencia Portal de datos abiertos
Aplicaciones con arquitectura web	Facilitar el acceso desde cualquier lugar	Nueva aplicación de gestión tributaria

A este análisis de las tecnologías disponibles deben añadirse las consecuencias, en este caso positivas, de la crisis sanitaria que ha puesto de manifiesto que la única forma de garantizar la continuidad y permanencia del servicio es la digitalización de todas nuestras actividades. Por eso el IoT, el Big data, el alojamiento en la “nube”, el teletrabajo, o la inteligencia artificial aplicadas a la gestión tributaria no sólo van a continuar en la medida en que ya estaban entre nosotros, sino que tienen que potenciarse porque son la única garantía de que podremos afrontar con éxito los riesgos a los que ahora nos enfrentamos.

En definitiva, en un momento en el que REGTSA pretende acometer un nuevo salto cualitativo, la tecnología ofrece un nuevo abanico de soluciones que nuestro Organismo debe aprovechar para innovar en los próximos años.

A Análisis externo

2. Demanda de nuevos servicios por los ayuntamientos

La evolución de la demanda de servicios en los últimos años y el incremento de la cuota de mercado, deben ser calificadas como positiva, no obstante, buena parte de los incrementos de ingreso no han venido de los crecimientos de estos parámetros sino de la innovación en la oferta de servicios. En este sentido, dadas las escasas posibilidades de crecimiento, vía cuota de mercado, debemos seguir realizando esfuerzos innovadores para diseñar nuevos servicios o detectar nuevos nichos en materia tributaria, y transformarlos en servicios para ofrecerlos a los Ayuntamientos. Un ejemplo de ello, puede ser la situación que se vive en nuestra provincia en relación a la tramitación de sanciones administrativas o a la ejecución subsidiaria por parte de los ayuntamientos, que pueden permitir a REGTSA la elaboración de ofertas atractivas para los ayuntamientos.

3. Entorno Legal

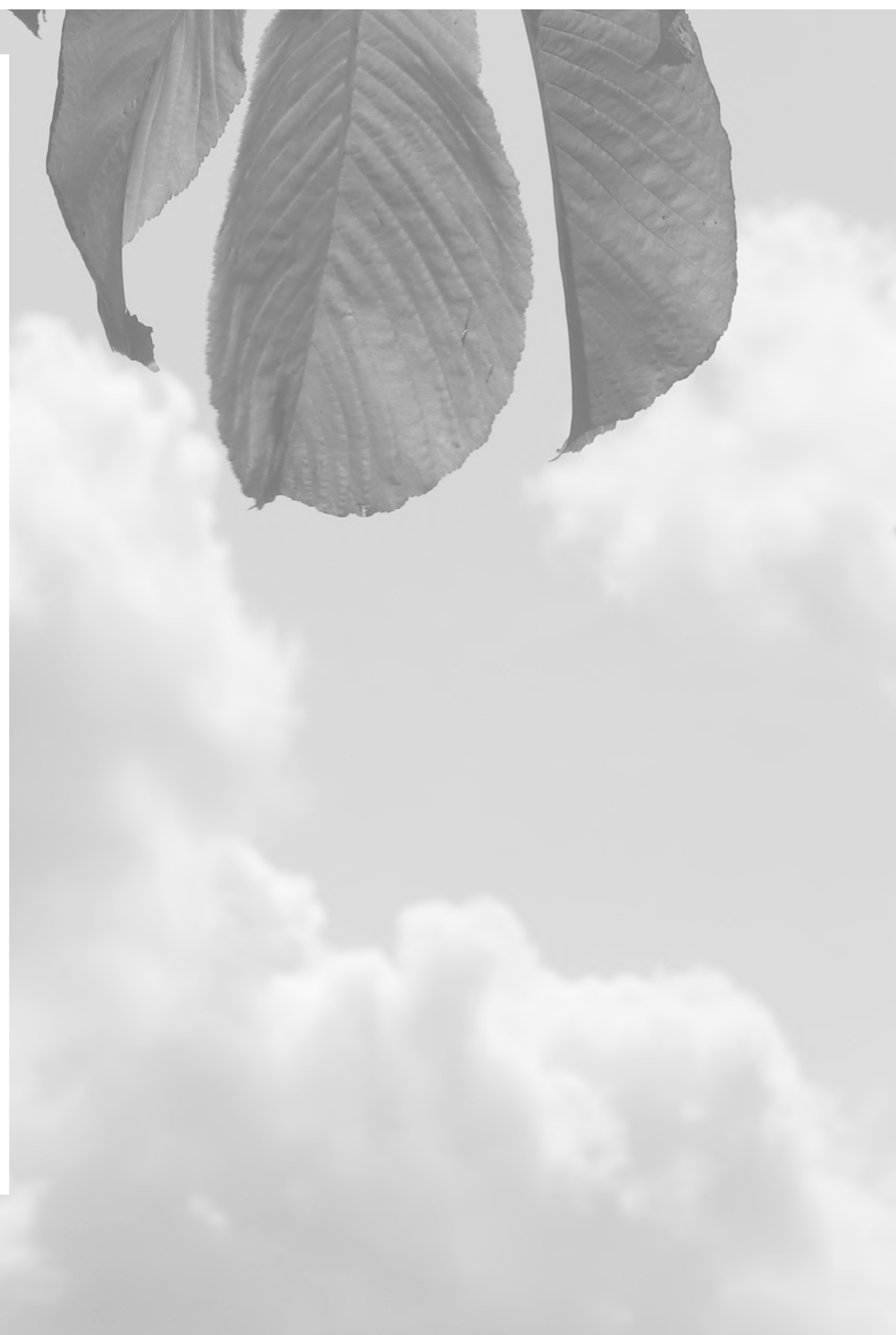
El modelo de delegación previsto en la ley 39 / 1988, refuerza la necesidad de considerar a los ayuntamientos como clientes. En este contexto debemos de continuar utilizando herramientas como el marketing, que nos está ayudando a consolidar la posición de REGTSA. Por otro lado las valoraciones de nuestros empleados en las encuestas de clima laboral ponen de manifiesto su disponibilidad para implicarse personalmente y participar en los procesos de mejora que iniciemos en el futuro.

Por otro lado, las nuevas normas cuyo contenido hemos expuesto y, muy particularmente la Ley 39/2015, de 1 de octubre, cuya entrada en vigor parcial se encuentra demorada hasta octubre de 2020, y la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, refuerzan la necesidad de seguir innovando en materia tecnológica. Esta necesidad se ve reforzada por la necesidad de mantener la distancia social que ya se nos aparece como un incentivo para que los ciudadanos se conviertan en usuarios activos de la Administración electrónica.

4. Gobierno Abierto e integridad

Durante la pasada legislatura REGTSA ha realizado un importante esfuerzo, concretado en la iniciativa Portal de Datos Abiertos, para facilitar la transparencia a nuestros ayuntamientos, incluso colaborando y financiando la participación de la Diputación Provincial en esta tarea. Evidentemente, estamos en el momento propicio para seguir insistiendo en esta línea, incrementando la utilización de los servicios actuales y proporcionando nuevos servicios en la línea de facilitar la participación y la colaboración de los ciudadanos con los gobiernos de sus municipios.

Del mismo modo, los ciudadanos demandan Administraciones ejemplares. Para ello resulta pertinente implantar una cultura de prevención de riesgos en materia de integridad.



B

Análisis interno

B1. Evaluación de los resultados del plan estratégico 2016-2019

- B1.1 Resultados en los clientes
- B1.2 Resultados en las personas
- B1.3 Resultados en la sociedad
- B1.4 Resultados clave

B2. Debilidades y fortalezas

- B2.1 Eje liderazgo-personas
- B2.2 Eje liderazgo-estrategia-recursos-resultados clave
- B3.3 Eje procesos-servicios-resultados en los clientes
- B2.4 Priorización áreas de mejora detectadas por los grupos de trabajo



B Análisis interno

B1 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016-2019

B1.1 Resultados
en los clientes

[Criterio 6]

- (6A) Percepciones
CONTRIBUYENTES
AYUNTAMIENTOS
- (6B) Indicadores de rendimiento
CONTRIBUYENTES
AYUNTAMIENTOS

B1.2 Resultados
en las personas

[Criterio 7]

- (7A) Percepciones
PERCEPCIONES DE LIDERAZGO
PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS
- (7B) Indicadores de rendimiento
INDICADORES IMPULSORES DE LAS
POLÍTICAS DE RRHH

B1.3 Resultados
en la sociedad

[Criterio 8]

- (8A) Percepciones
- (8B) Indicadores de rendimiento

B1.4 Resultados clave

[Criterio 9]

- (9A) Resultados clave de la actividad
RESULTADOS ECONÓMICO- FINANCIEROS Y DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO
VOLUMEN DE PRODUCTOS O DE SERVICIOS CLAVE
RESULTADOS CLAVE
- (9B) Indicadores clave del rendimiento de la actividad
INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO- FINANCIEROS
INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE
COSTES DE LOS PROYECTOS
RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES

B Análisis interno

B1.1 Resultados en los clientes [Criterio 6]

[6A] PERCEPCIONES

REGTSA mide la percepción de sus clientes mediante encuestas desde el año 2000. En todos los casos los resultados se expresan mediante puntuaciones de 1 a 10 o en porcentajes de bueno + muy bueno. En el caso de los municipios la muestra coincide con el universo (la totalidad de secretarios de ayuntamiento) y en el caso de los contribuyentes se trata de una muestra seleccionada con criterios estadísticos que garantizan nivel de confianza global no inferior al 95 % y un nivel de error por segmento inferior al 0,077.

Contribuyentes

La encuesta anual evalúa diversos parámetros con un criterio similar al del sistema Servqual. En tal sentido se ofrece información de los que consideramos fundamentales, es decir la profesionalidad de las personas (seguridad y empatía), la rapidez en la espera y en la atención (tiempo de respuesta), la eficacia o resolución del asunto planteado (fiabilidad) y la calidad de las instalaciones (elementos tangibles).

ALCANCE

Ámbito y relevancia: los items planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA.

Integridad: los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

Segmentación: la encuesta de contribuyentes es segmentada desde 2006 por oficinas (oficinas centrales/ oficinas de zona) y por canales de atención (presencial, internet y teléfono). Los resultados que se recogen a continuación (cuadros 6.a.1, 6.a.2, 6.a.3 y 6.a.4) muestran que REGTSA cuenta con unas oficinas

de atención presencial que prestan un servicio de calidad con resultados muy altos (algunas variaciones anuales en una oficina concreta pueden originarse por el tamaño de las muestras). Por otra parte, de los resultados de líneas de atención de internet y atención telefónica son incluso superiores a los que se obtienen en atención presencial.

RENDIMIENTO

Tendencias: como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados siempre por encima del 90 %, y habitualmente por encima del 95 %. Comparaciones: Hemos comparado nuestros resultados con los resultados de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award, y con organizaciones de referencia y los resultados de REGTSA son superiores o iguales.

Objetivos: para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 90 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.

B

Análisis interno

6.A.1 | ATENCIÓN PRESENCIAL A LOS CONTRIBUYENTES

	RAPIDEZ							PROFESIONALIDAD						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Béjar	97,5	95,6	98	100	100	100	100	98,8	95,6	96	100	100	100	100
Ciudad Rodrigo	92,5	95	100	100	100	100	100	97,5	98,8	94	100	100	100	100
Peñaranda	93,3	85	96,4	100	100	100	100	93,3	91,7	92,7	100	100	100	100
Vitigudino	95,7	97,1	100	100	100	100	100	92,9	94,3	9,43	100	100	100	100
Zonas	95,4	92,7	98,5	100	100	100	100	95,9	95,3	94	100	100	100	100
Salamanca	94,5	93,8	91,6	98,43	96,63	100	96,06	94,3	93,6	91,4	97,9	97,30	97,15	92,77
Total	95	93,7	93	98,58	96,92	100	96,41	94,5	93,8	91,9	98,11	97,53	97,52	93,42

6.A.2 | ATENCIÓN PRESENCIAL A LOS CONTRIBUYENTES

	INSTALACIONES							EFICACIA						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Béjar	87,5	100	100	60	100	100	100	87,50	100	100	75	100	75	100
Ciudad Rodrigo	85,7	100	100	100	100	100	85,7	100	100	70	100	75	100	100
Peñaranda	100	87,5	100	100	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100
Vitigudino	100	100	100	100	100	100	100	100	66,6	100	75	100	100	100
Zonas	93,3	96,8	100	90,48	100	100	93,34	90,63	91,6	90,9	90,47	93	95,24	100
Salamanca	96	95,5	99,2	97,36	93	93,58	94,74	94,35	90,5	96	93,6	94	92,15	90,14
Total	94,7	96,2	99,6	96,68	93,21	94,41	94,61	92,49	91,1	95	93,3	93,8	92,5	91,02

B

Análisis interno

Ayuntamientos

La encuesta anual evalúa tanto la satisfacción global de los ayuntamientos, como la valoración de los diversos servicios o la satisfacción con la oferta de servicios o los tiempos de respuesta a las solicitudes de los propios ayuntamientos.

ALCANCE

Ámbito y relevancia: las dimensiones del servicio analizadas cubren los aspectos del servicio más relevantes para los clientes, y la totalidad de los servicios que prestamos a los ayuntamientos. Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos al ser la muestra escogida la totalidad de los secretarios de Ayuntamientos de la provincia y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

Segmentación: la encuesta de ayuntamientos es segmentada desde 2006 por grupos de ayuntamientos (grandes ayuntamientos y resto de ayuntamientos). En el cuadro 6.a.6, se recoge una evolución de los resultados del segmento de grandes ayuntamientos. Las conclusiones son que las puntuaciones del segmento de grandes ayuntamientos son similares a los de todos los ayuntamientos.

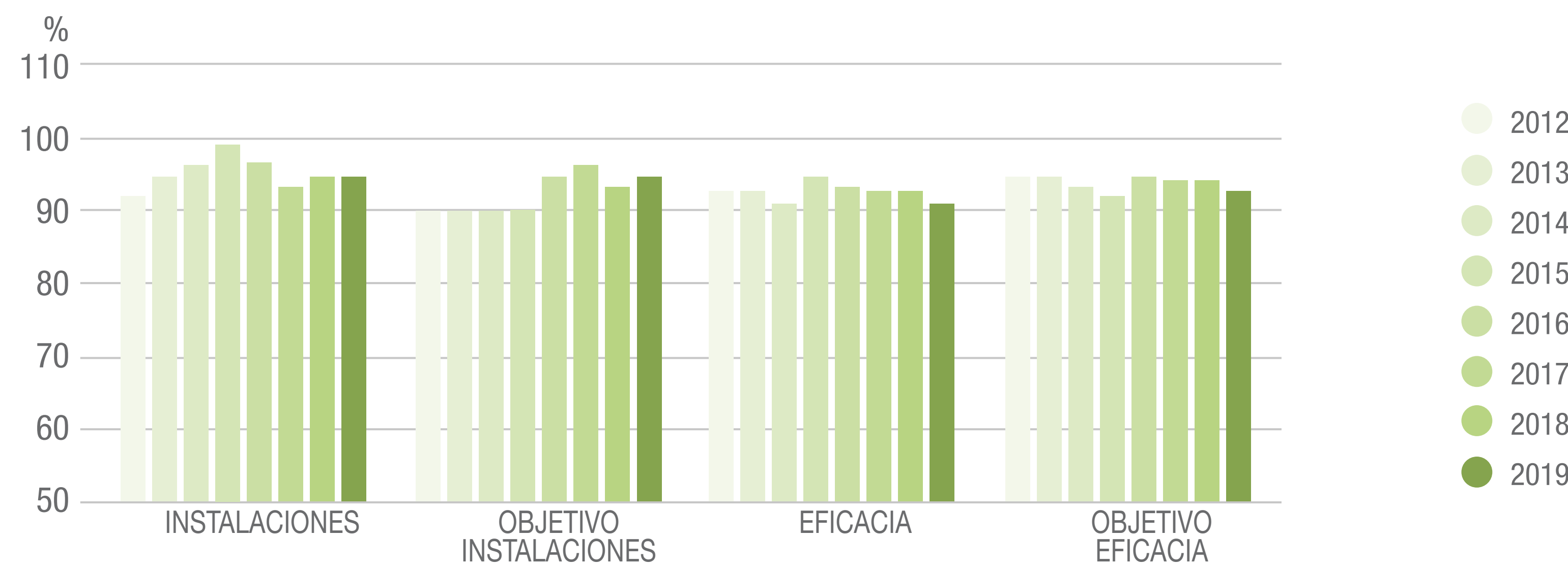
RENDIMIENTO

Tendencias: ver 6.a.5, 6.a.6, 6.a.7 (% recomendación) y 6.a.8(satisfacción global).

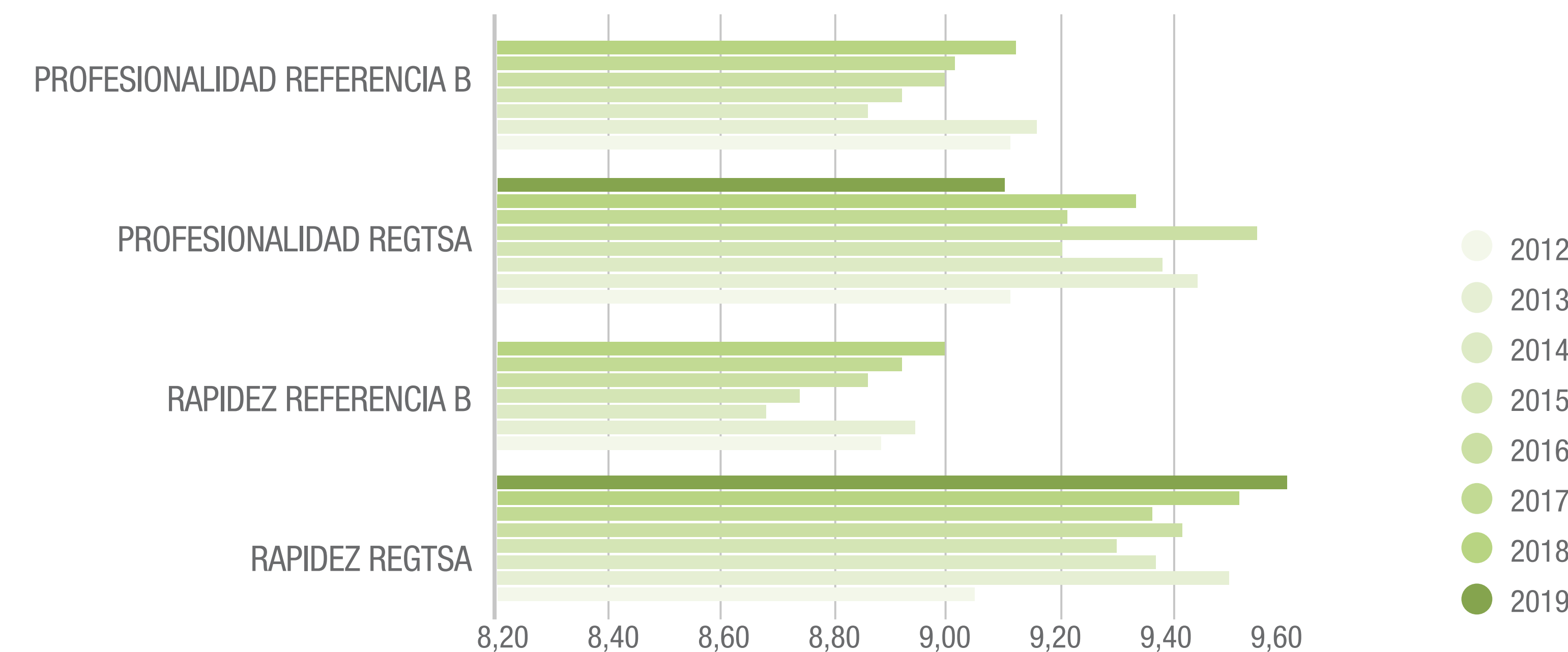
Comparaciones: hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, Prize o Award y aquellas del sector público que se han presentado al premio, para el porcentaje de recomendación y los resultados de REGTSA son superiores.

Objetivos: como puede apreciarse en 6.a.5, 6.a.7 y 6.a.8, los objetivos se han ido incrementando paulatinamente y se alcanzan habitualmente.

6.A.3 | INSTALACIONES Y EFICACIA

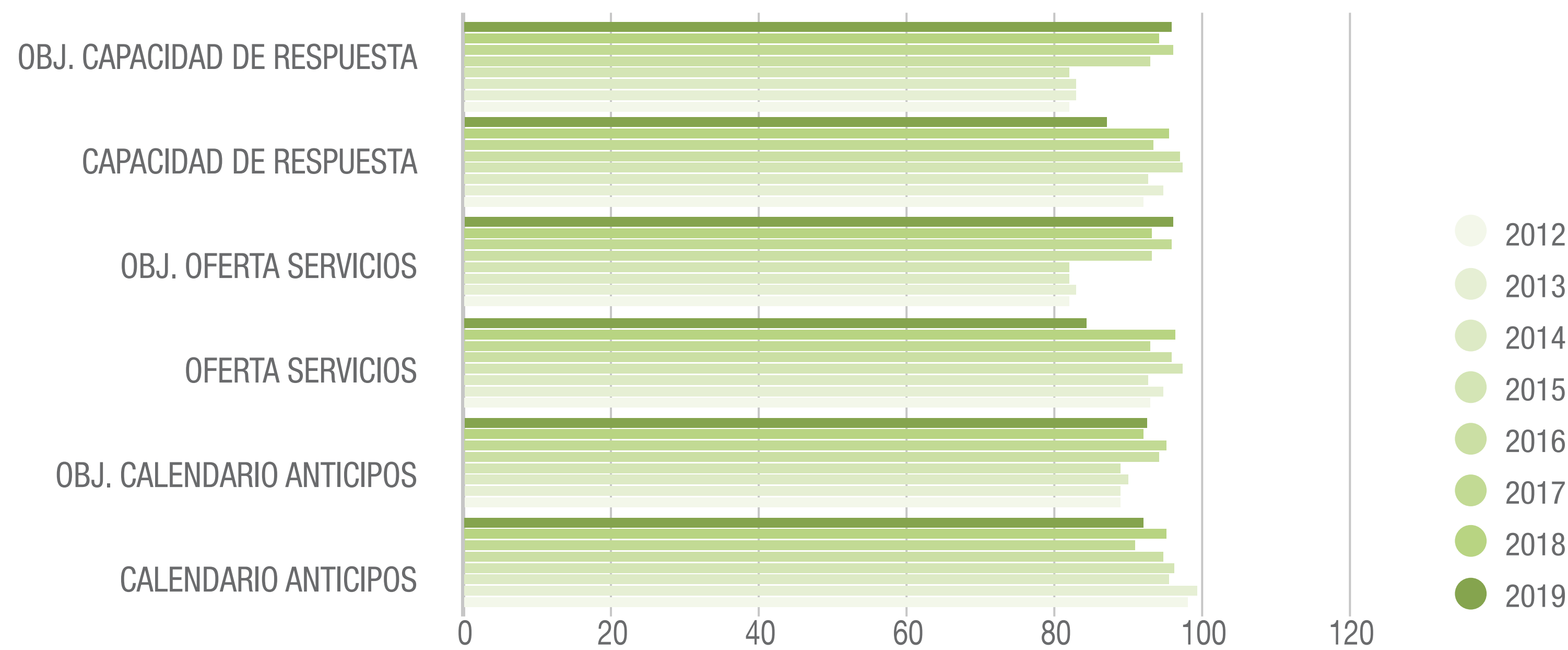


6.A.4 | COMPARACIONES PROFESIONALIDAD Y RAPIDEZ

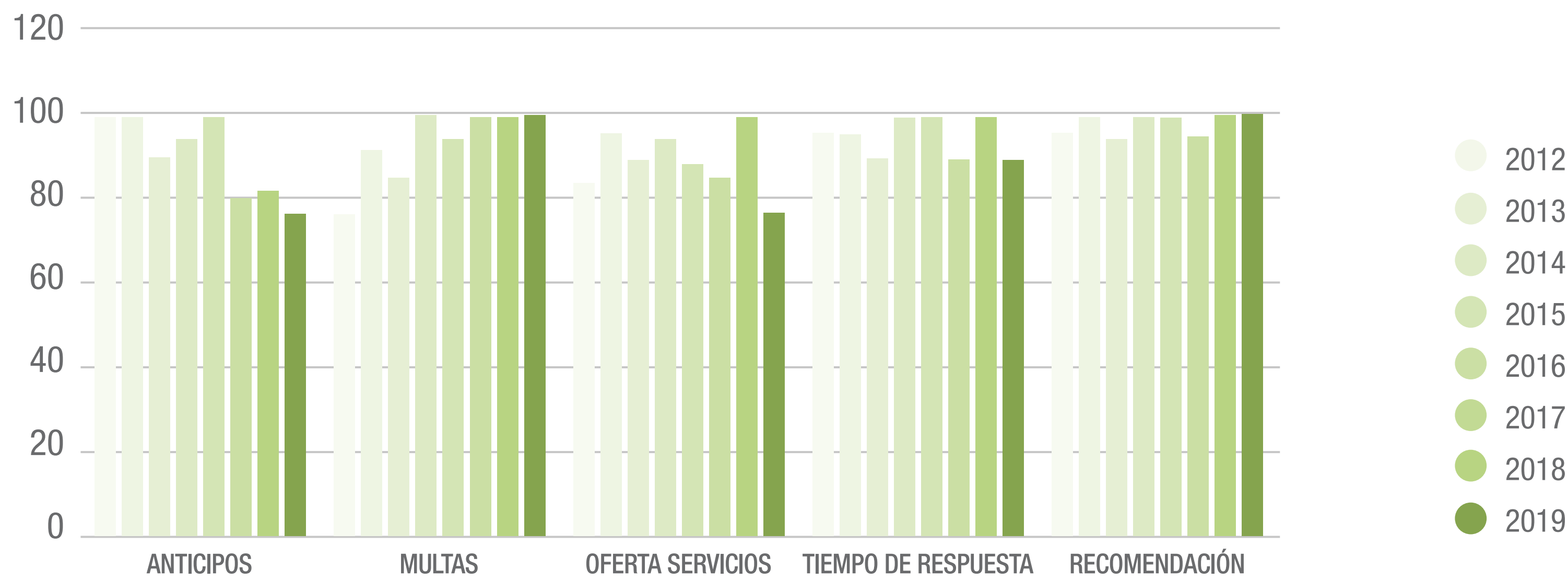


B Análisis interno

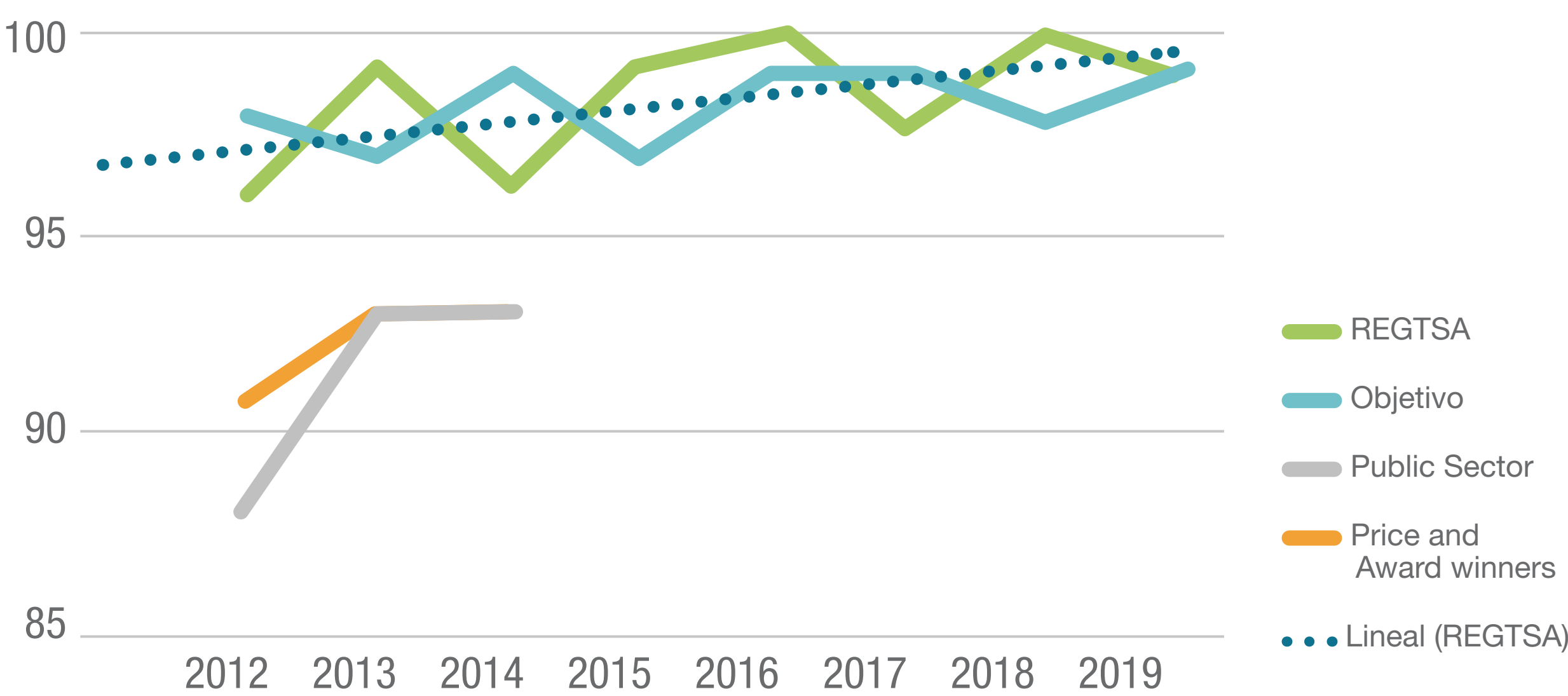
6.A.5 | VALORACIONES AYUNTAMIENTOS



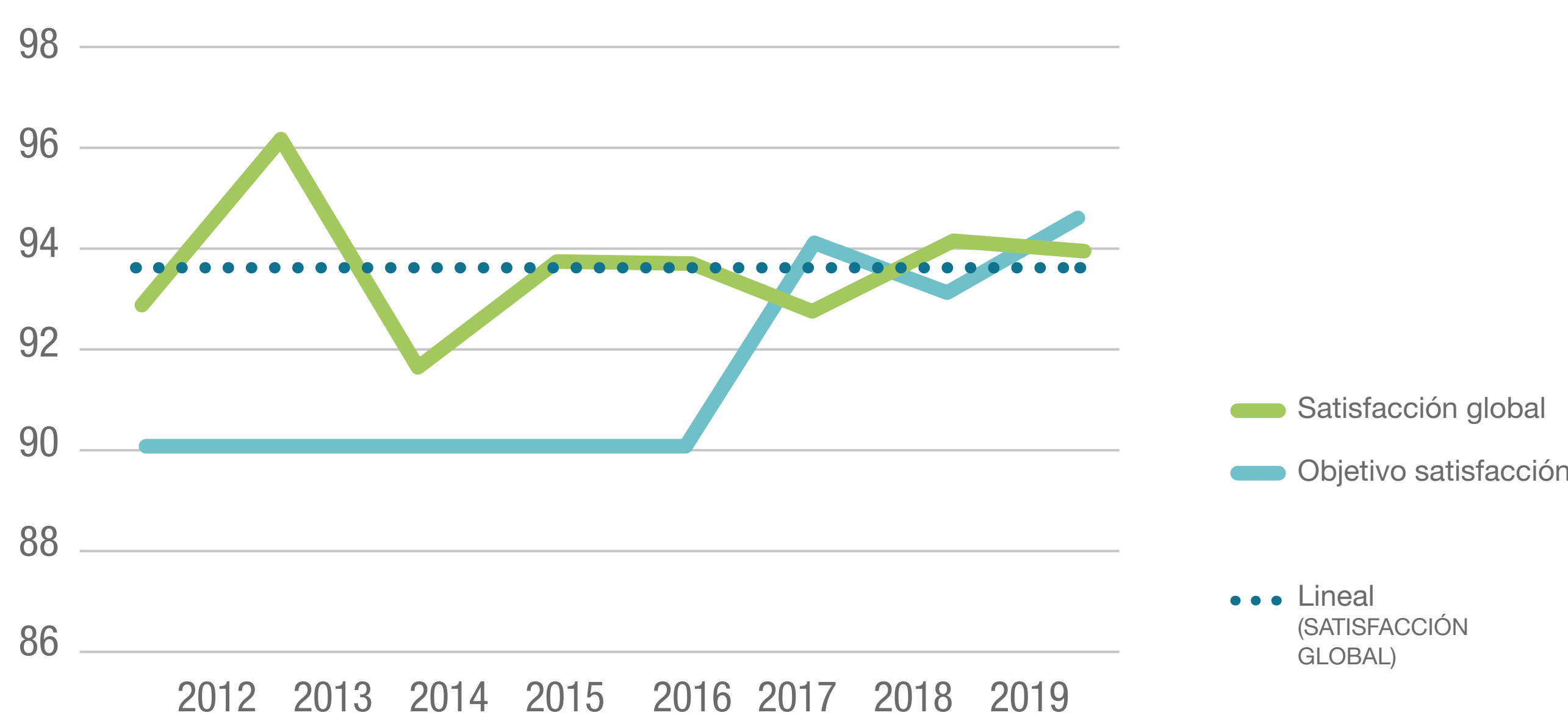
6.A.6 | VALORES GRANDES AYUNTAMIENTOS



6.A.7 | RECOMENDACIONES CLIENTES



6.A.8 | SATISFACCIÓN GLOBAL DE AYUNTAMIENTOS



BAnálisis interno

[6B] INDICADORES DE RENDIMIENTO

Contribuyentes

ALCANCE

Ámbito y relevancia: los resultados reflejan los principales parámetros de medición (demanda, tiempos de espera y atención, y tiempos de tramitación de los principales procedimientos, así como el grado de cumplimiento de los compromisos de servicio).

Integridad: los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

Segmentación: los resultados expuestos cubren todos los canales de atención a los contribuyentes, atención presencial, telefónica y por internet.

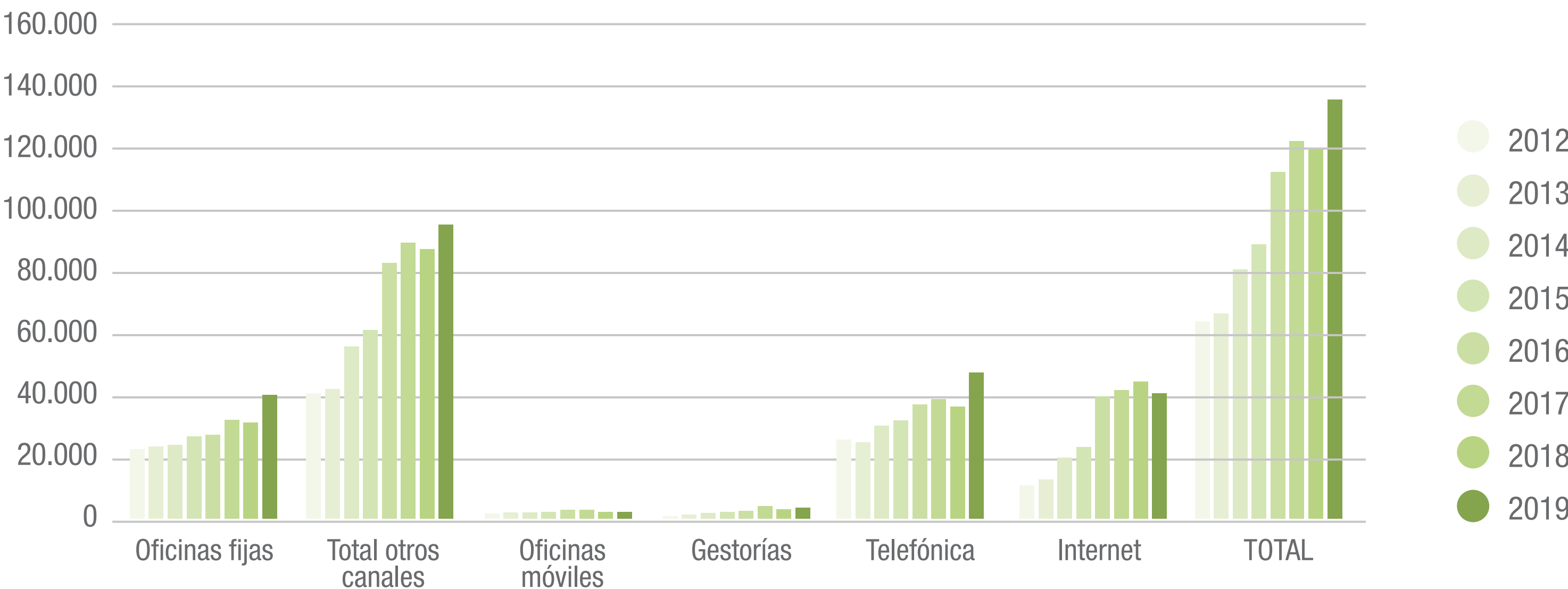
RENDIMIENTO

Tendencias: Los contribuyentes tienen a su disposición 16 puntos de atención presencial de los cuales 12 son oficinas móviles. De acuerdo a nuestra estrategia de promover canales alternativos, el porcentaje de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas viene descendiendo en los últimos años en términos relativos, a medida que aumenta la atención en otros canales, internet y telefónico, de forma que en 2019 el 73,5 % de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver 6.b.1, 6.b.1.a, 6.b.1.b y 6.b.2). Incluimos igualmente información de los principales indicadores de rendimiento (6.b. 3, 4, 5 y 6).

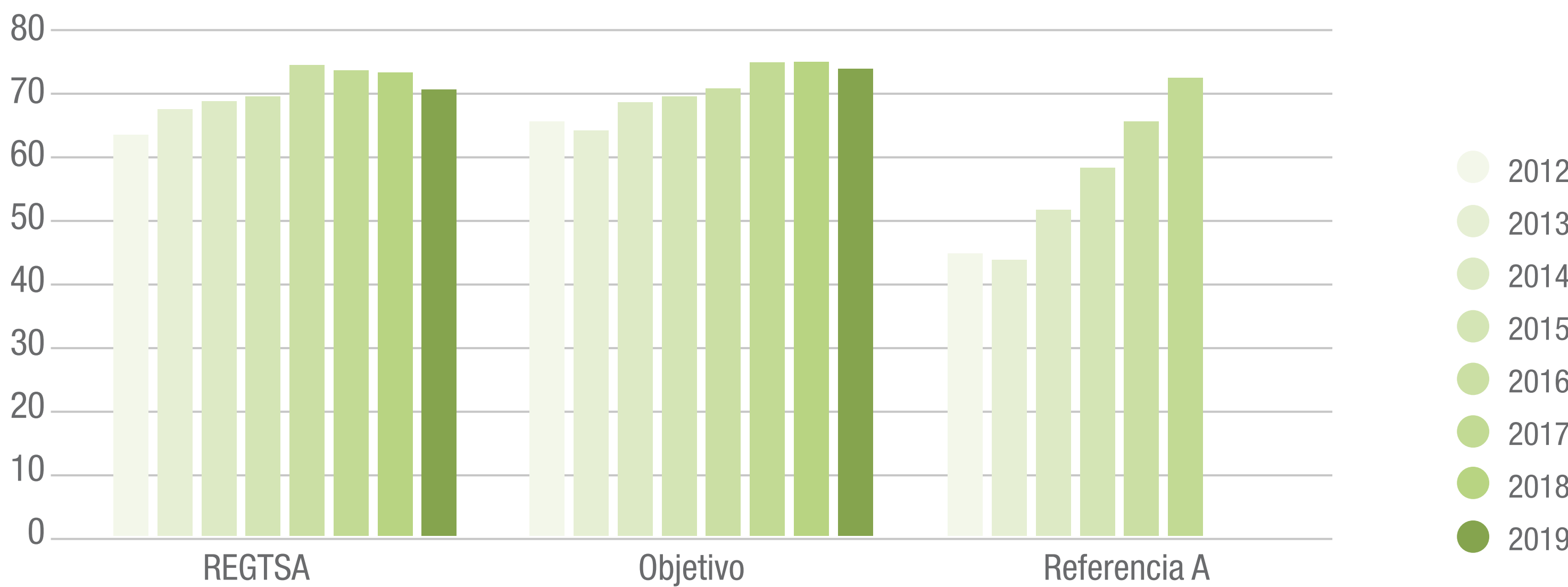
Comparaciones: proporcionamos comparaciones sobre la atención en canales alternativos (6.b.2) los tiempos de espera (6.b.3), los plazos de tramitación de devoluciones (6.b.4) y el porcentaje de llamadas atendidas en el canal telefónico (6.b.5) con las entidades de referencia, que son claramente favorables a REGTSA.

Objetivos: En los indicadores expuestos se alcanzan los objetivos año a año. Además en el cuadro 6.b.7 se refleja el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes asumidos a través de nuestras cartas de servicios. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento.

6.B.1 | CANALES DE ATENCIÓN



6.B.2 | PORCENTAJE DE ATENCIÓN EN CANALES ALTERNATIVOS



B

Análisis interno

6.B.1.A | ATENCIÓN PRESENCIAL OFICINAS 2019

ATT. PRESENCIAL	SALAMANCA	BÉJAR	C.RODRIGO	PEÑARANDA. BTE	VITIGUDINO	MÓVILES	OTROS	TOTAL
ENERO	819	192	253	267	92	138	77	1.838
FEBRERO	774	247	244	238	108	134	61	1.806
MARZO	1.148	311	378	334	139	179	66	2.555
ABRIL	1.012	296	476	330	183	174	72	2.543
MAYO	2.351	1.139	786	882	497	269	130	6.054
JUNIO	2.468	1.046	1.151	894	591	306	210	6.666
JULIO	1.513	611	535	574	485	213	205	4.136
AGOSTO	1.169	653	648	429	315	230	188	3.632
SEPTIEMBRE	1.185	330	430	398	220	246	248	3.057
OCTUBRE	1.835	364	826	582	303	263	133	4.306
NOVIEMBRE	1.219	176	497	377	162	225	113	2.769
DICIEMBRE	973	118	329	306	123	225	102	2.176
TOTAL	16.466	5.483	6.553	5.611	3.218	2.602	1.605	41.538

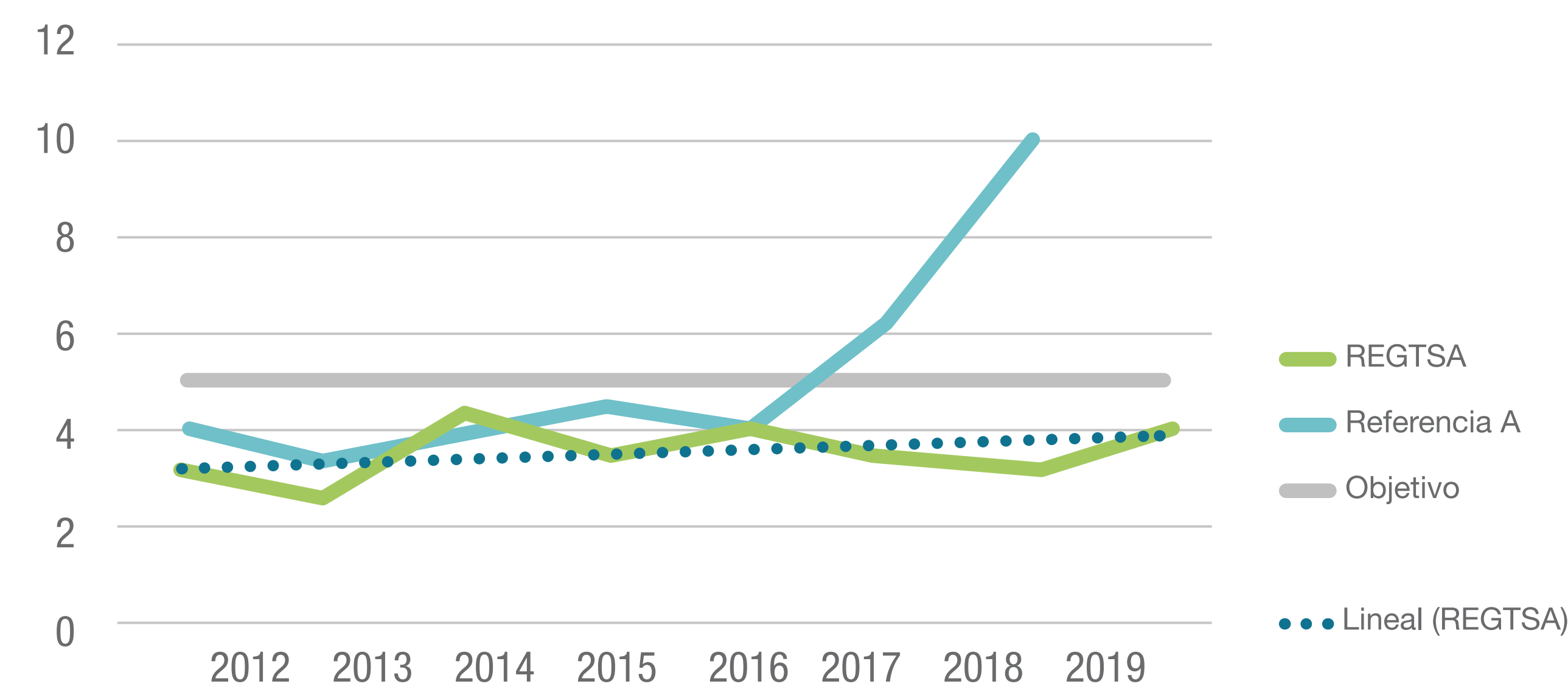
6.B.1.B | ATENCIÓN TELEFÓNICA 2019

ATT. TELEFÓNICA	RECIBIDAS	ATENDIDAS	ATENDIDAS BUZÓN	TOTAL ATENDIDAS	% LLAMADAS ATENDIDAS
ENERO	2.575	2.405	80	2.390	92,82%
FEBRERO	2.162	2.116	21	2.137	98,84%
MARZO	3.331	3.182	76	3.258	97,81%
ABRIL	2.442	2.348	41	2.389	97,83%
MAYO	11.472	9.242	1.146	10.388	90,55%
JUNIO	8.951	7.062	1.255	8.317	92,92%
JULIO	4.063	3.742	188	3.930	96,73%
AGOSTO	2.841	2.751	41	2.792	98,28%
SEPT.	2.958	2.875	32	2.907	98,28%
OCTUBRE	4.299	4.221	39	4.260	99,09%
NOVIEMBRE	3.036	2.852	95	2.947	97,07%
DICIEMBRE	2.147	2.093	19	2.112	98,18%
TOTAL	50.277	44.889	3.033	47.827	95,13%

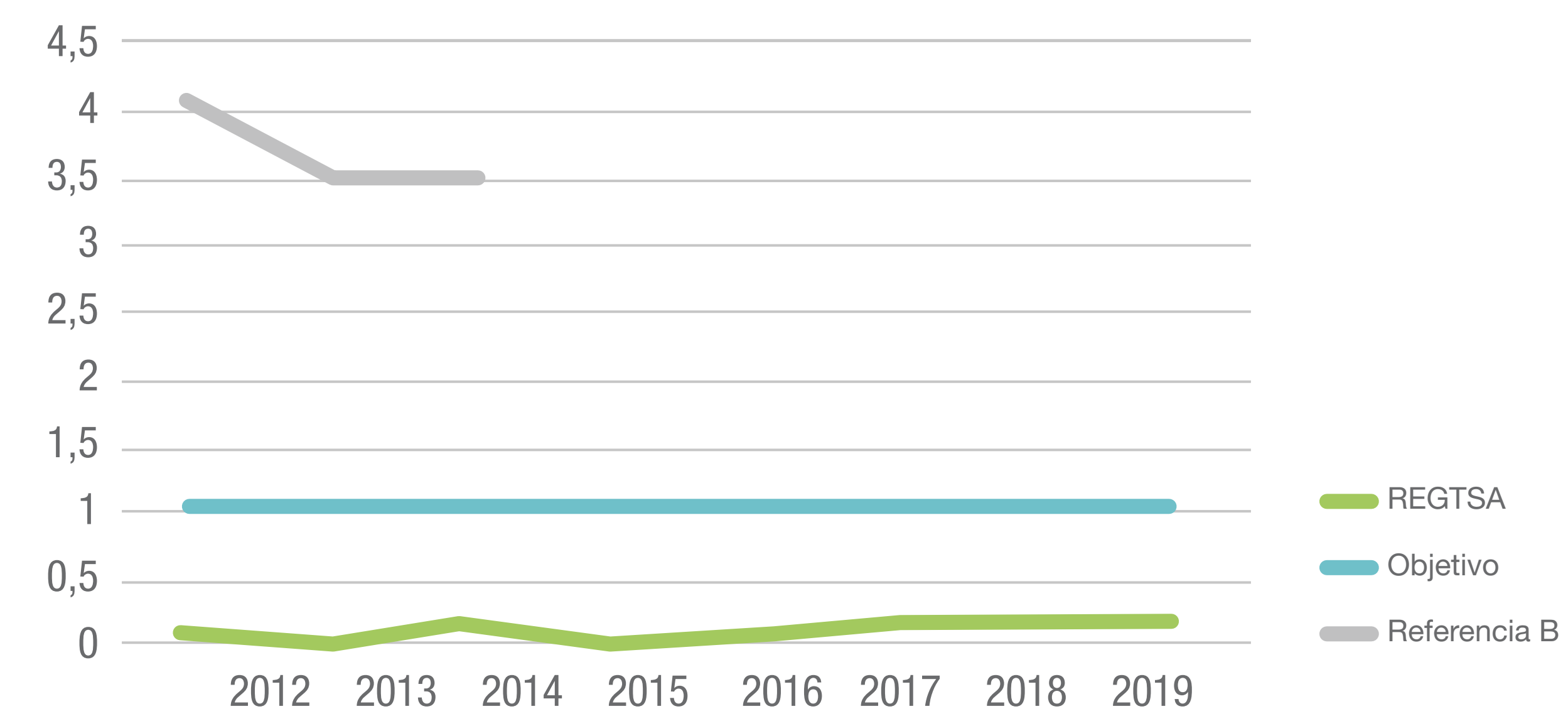
B Análisis interno



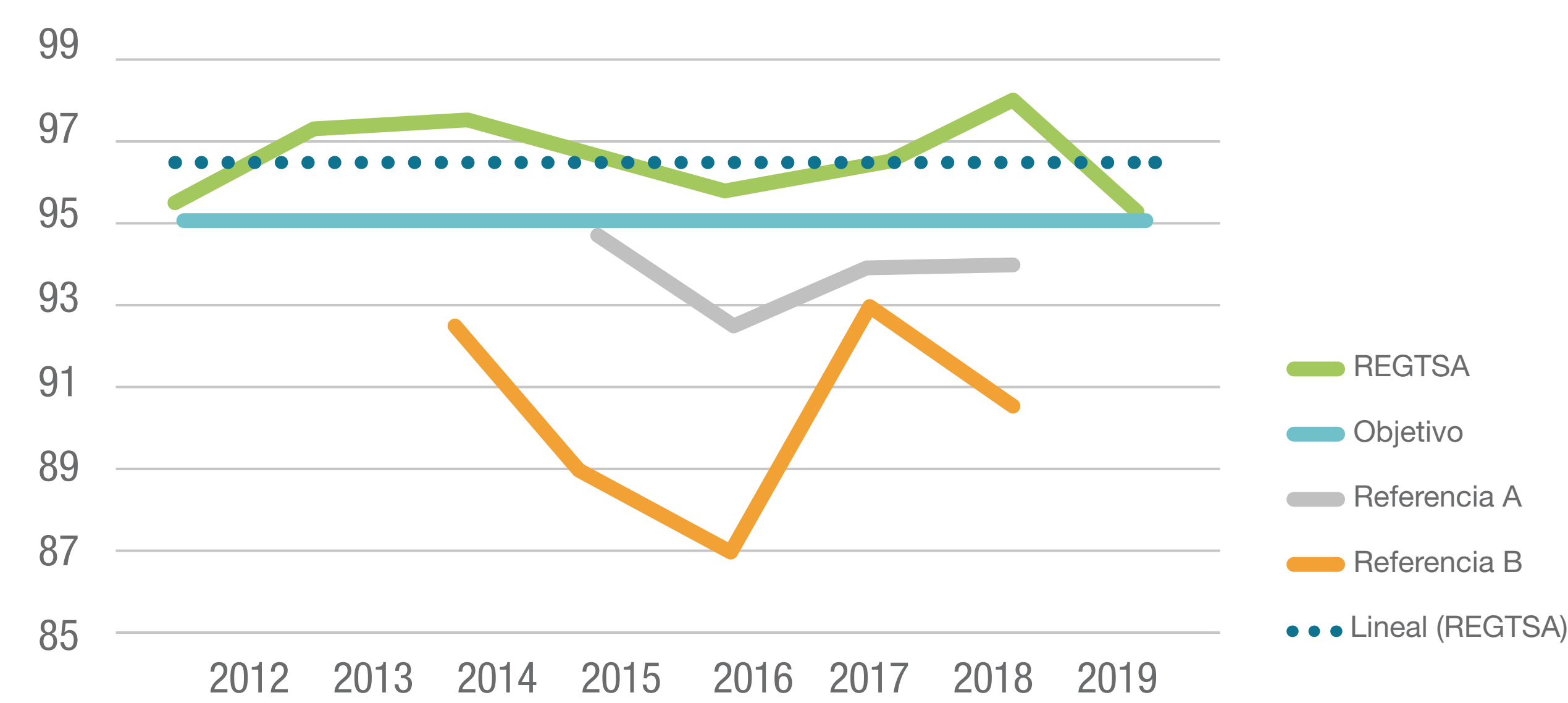
6.B.3 | TIEMPO DE ESPERA EN LA OFICINA



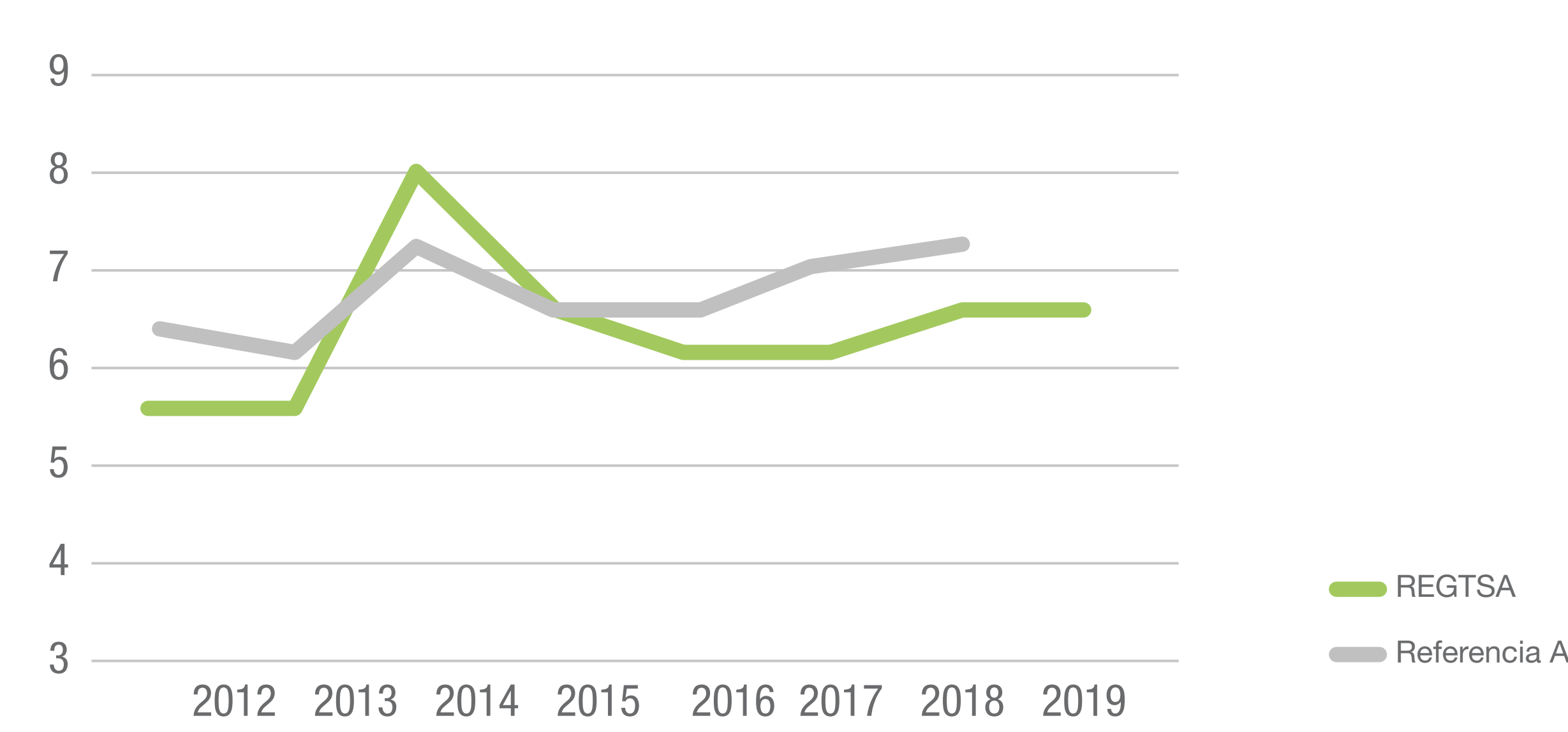
6.B.4 | PLAZO DE DEVOLUCIÓN DE INGRESOS INDEBIDOS



6.B.5 | PORCENTAJE DE LLAMADAS ATENDIDAS



6.B.6 | TIEMPO DE ATENCIÓN EN LA OFICINA



B

Análisis interno

6.B.7 | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS EN LAS CARTAS DE SERVICIOS ATENCIÓN PRESENCIAL

SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2017	RESULTADOS 2018
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 3 minutos y 43 segundos	Tiempo medio 3 minutos y 36 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0,13 días hábiles	0,14 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	1,94 en beneficios fiscales	1,39 en beneficios fiscales
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento
Devoluciones de recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	16.182 avisos de pago remitidos	13.718 avisos de pago remitidos

Ayuntamientos

Tal y como puede comprobarse en el cuadro de relaciones enfoques-resultados de los ayuntamientos, una parte importante de los indicadores impulsores de la satisfacción de los ayuntamientos depende los resultados de los procesos de gestión tributaria y recaudación, que se exponen en el criterio 9, por ser resultados clave que se identifican con nuestra misión.

ALCANCE

Ámbito de aplicación y relevancia: los resultados expuestos cubren todos los servicios que se prestan a los ayuntamientos (salvo los incluidos en el criterio 9) y reflejan los principales parámetros de medición.

Integridad: los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente. Estos resultados están siempre disponibles en nuestra intranet. En lo relativo a los servicios de anticipos de recaudación, gestión tributaria y asesoría jurídica se identifican los siguientes indicadores impulsores (cuadro 6.b.8). Destacamos la importancia de la disminución de los precios de servicio (6.b.9) que, sin duda, inciden claramente en la satisfacción de los ayuntamientos.

B

Análisis interno

RENDIMIENTO

Tendencias y objetivos: En el servicio de anticipos a los ayuntamientos resulta fundamental la puntualidad de las entregas, para que éstos cuenten con liquidez a lo largo de todo el año. Del mismo modo, las reducciones de los premios de cobranza (precios del servicio, que hasta 2011 eran del 5%) resultan un dato fundamental para la satisfacción de los ayuntamientos. Las tendencias (ver 6.b.9) son claramente satisfactorias.

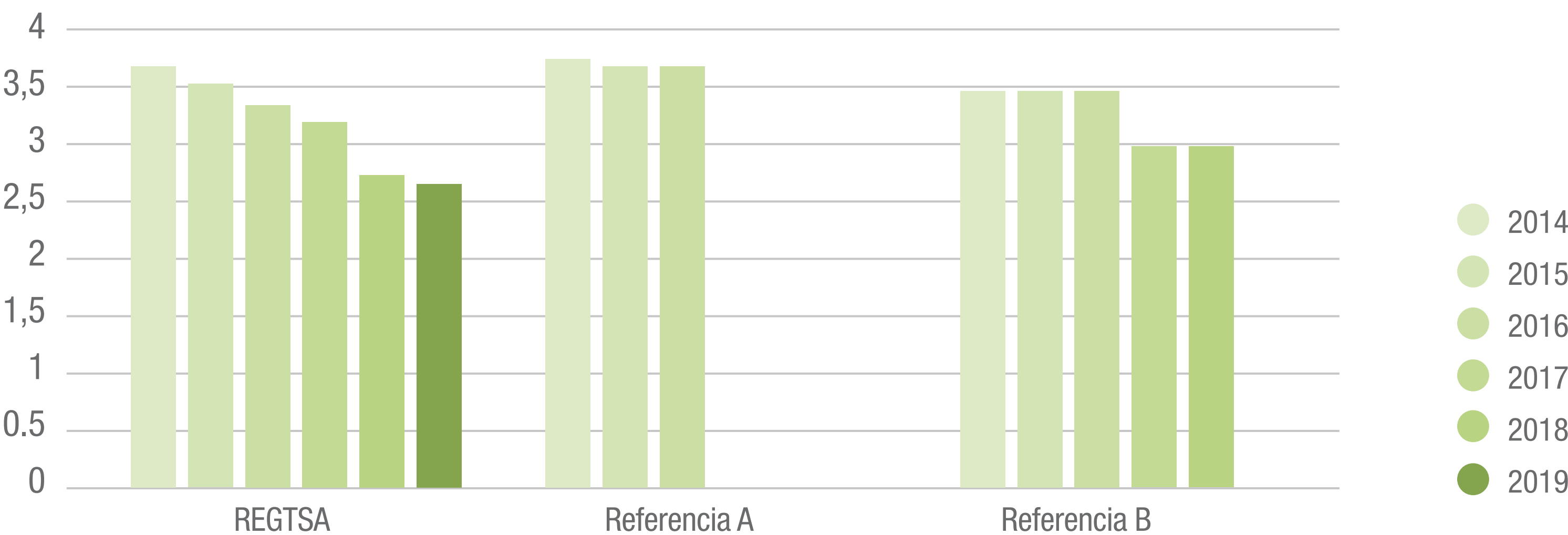
Comparaciones: Se ofrece comparación de los precios de servicio con dos de los Organismos de referencia.

Causas: REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En los cuadro correspondientes al criterio 6 analizamos los cual es la relación causa – efecto entre mapa de agentes, indicadores de rendimiento y percepciones, para contribuyentes y ayuntamientos.

6.B.8. | INDICADORES IMPULSORES AYUNTAMIENTOS

INDICADOR	TENDENCIAS							
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	OBJETIVO
Puntualidad en las entregas	100	99,62	100	100	90	100	100	100
Errores padrones	0,00	0,0007	0,0003	0,0007	0,0008	0,0004	0.0007	0,005
Plazo remisión informes (días)	10	10	9	9	9	10	15	15

6.B.9 | PREMIO DE COBRANZA



B

Análisis interno



CUADRO DE RELACIONES CAUSA–EFECTO. CRITERIO 6 CONTRIBUYENTES

EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
CONTRIBUYENTES: Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	Profesionalidad	Tiempo atención oficinas, número contribuyentes e importe en pago a la carta	Aplicación CGI Matic, Plan de formación, pago a la carta
	Rapidez	Tiempo de espera O.P.	Aplicación Gestor de colas
		Gestiones gestorías IVTM	Alianza Colegio Gestores, Carpeta gestorías
	Eficacia	Gestiones, usuarios y accesos internet Gestiones centro llamadas Gestiones oficinas móviles % Gestiones canales alternativos	Portal de Internet, Centro de llamadas. Red oficinas móviles
	Satisfacción elementos tangibles		Mejora y mantenimiento edificios/ aplicaciones .

CUADRO DE RELACIONES CAUSA–EFECTO. CRITERIO 6 AYUNTAMIENTOS

EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
AYUNTAMIENTOS: Innovar y crear valor para los Ayuntamientos	Satisfacción global Porcentaje de recomendaciones Valoración ofertas de servicios Satisfacción atención Valoración capacidad de respuesta	Ver resultados clave	Ver cuadro 9.a.10
		% Ayuntamientos en oficina virtual Nº gestiones oficina virtual Precio medio en voluntaria Errores padrones	Sistema de seguimiento expedientes y carpeta de ayuntamientos Controles padrones Plan de mejora base de datos/plan de inspección, actualización catastral
	Satisfacción entregas a cuenta	Cumplimiento calendario	Alianza Secretarios

B Análisis interno

B1.2 Resultados en las personas [Criterio 7]

[7A] PERCEPCIONES

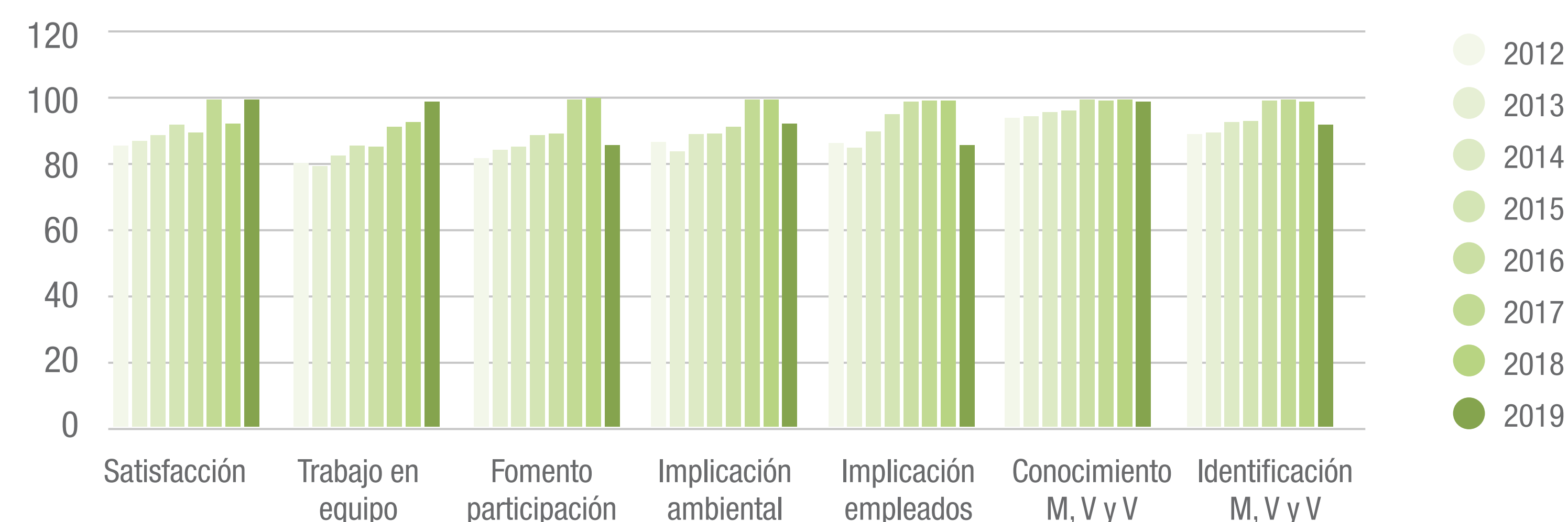
ALCANCE

Ámbito de aplicación y relevancia: los resultados en las personas cubren todos los aspectos de su gestión, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (ver cuadro de relaciones).

Integridad: Los resultados se calculan con las fórmulas establecidas en los procesos, auditados y certificados periódicamente. La muestra de la encuesta de clima laboral coincide con el universo.

Segmentación: los resultados son segmentados en líderes y empleados; servicios centrales y oficinas de zona; hombres y mujeres.

7.A.1 | PERCEPCIONES DE LOS LÍDERES



B Análisis interno

RENDIMIENTO

Percepciones de Liderazgo

REGTSA evalúa el grado de implicación, satisfacción e identificación de sus líderes mediante la encuesta de clima laboral (ver cuadro 7.a.1.). Por otra parte, contamos con un modelo de liderazgo participativo, fruto la autoevaluación EFQM e incorporado como actuación nº 3 de la línea estratégica nº 3 al Plan Operativo de 2006, agrupando en tres Grandes bloques las competencias que debe desarrollar cada directivo de REGTSA, como: flexibilidad y adaptación al cambio, mantener resultados sobresalientes y alcanzar el éxito a través del talento de las personas (ver cuadro 7.a.2).

Se han desarrollado 14 ciclos completos y realizado mediciones para cada competencia del modelo. Con esta información y las áreas de mejora detectadas, cada líder elabora su Plan Personal de mejora.

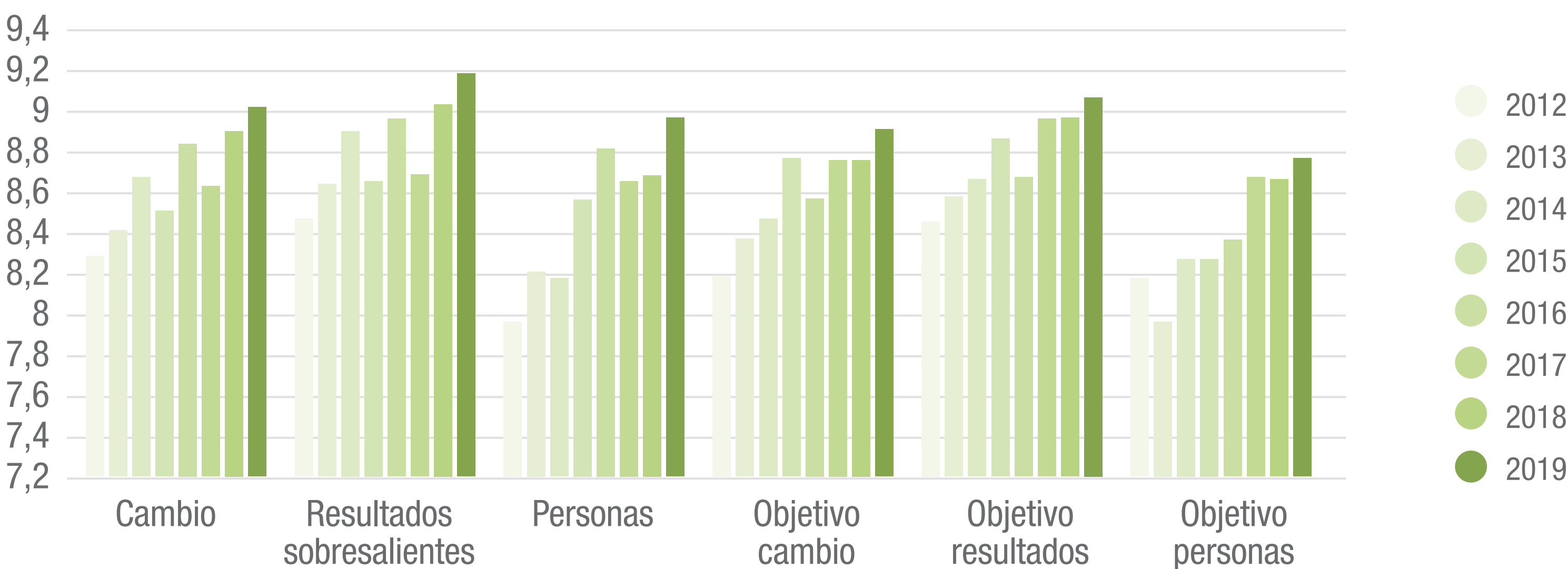
EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS:

Tendencias: Las percepciones de los líderes sobre satisfacción e identificación con la M, V y V de REGTSA son superiores al 93 %. Las tendencias son positivas en todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, alcanzando puntuaciones superiores a 9 puntos (ver cuadro 7.a.2).

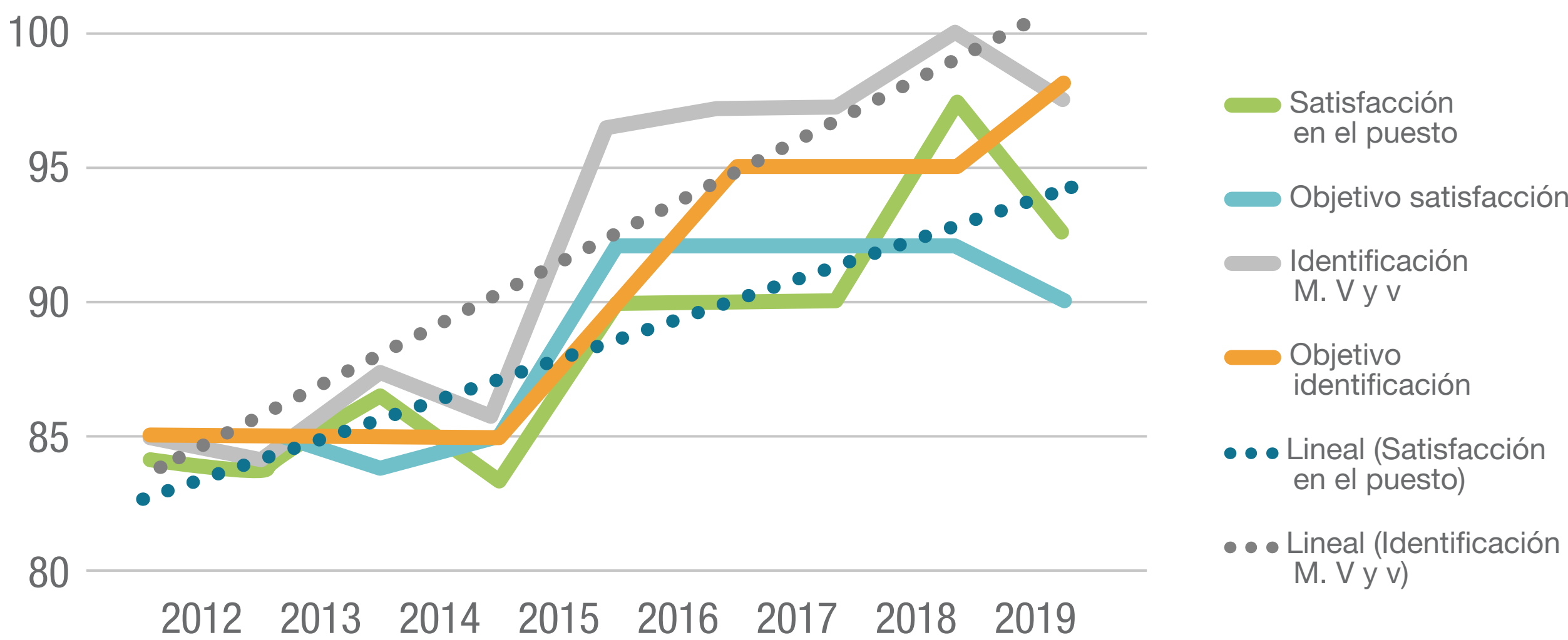
Objetivos: se alcanzan con regularidad y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos.

Causas: revisamos anualmente un cuadro de relaciones para criterio de resultados, analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores y de resultados; el correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

7.A.2 | EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO



7.A.3 | SATISFACCIÓN E IDENTIFICACIÓN



B Análisis interno

Percepciones de los empleados

Evaluamos la satisfacción de los empleados a través de la Encuesta de Clima Laboral, celebrada anualmente desde 2002 al 100% de los empleados y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación, dando muestra de su fiabilidad.

EXPOSICIÓN DE RESULTADOS:

Tendencias: La mayoría de las valoraciones son positivas y alcanzan valores muy altos, estando en el entorno del 95 % y en algunos superiores (ver cuadros 7.a.3, 7.a.4 y 7.a.5) con una clara tendencia al alza.

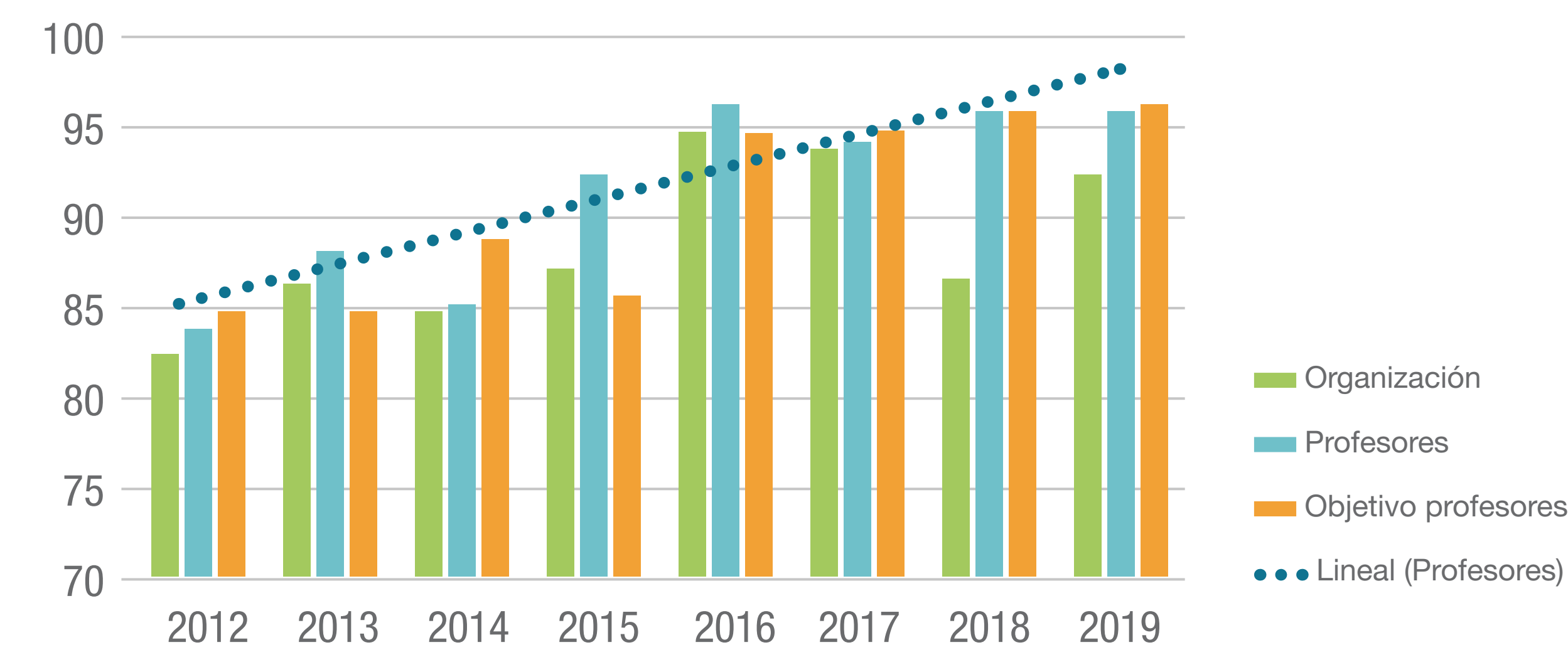
Objetivos y segmentación: se alcanzan y se superan en casi todos los ejercicios y, se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos y los criterios expuestos al inicio.

Comparaciones: comparamos nuestros resultados con participantes en el Premio EFQM, organizaciones del “Public Sector” y “Prize & Award Winners” y cuyos datos se extraen del Estudio “People Perception” elaborado por EFQM, en el que ha participado REGTSA (ver cuadro 7.a.5).

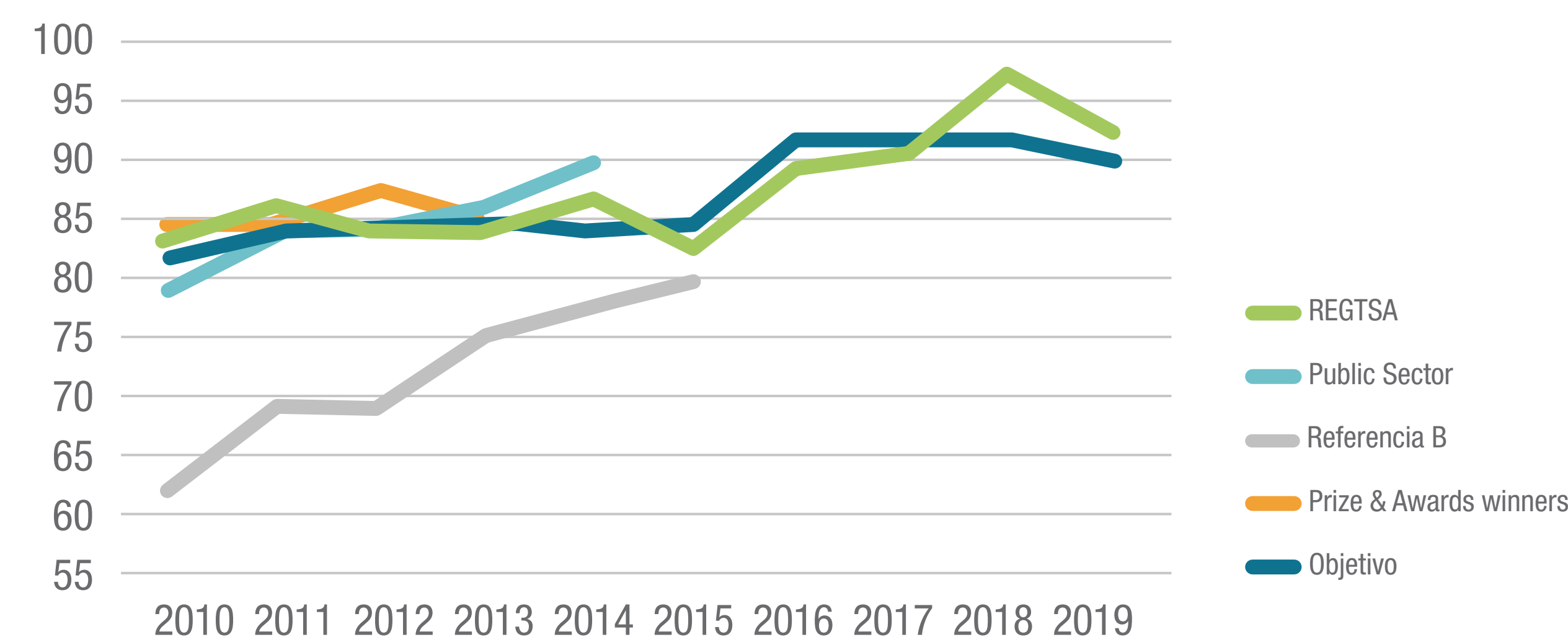
Causas: revisamos anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados y analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores (relevantes para analizar el rendimiento de la gestión de las personas) y de resultados (apéndice 9).

Las tendencias y el grado de identificación de los empleados con nuestra cultura nos dan confianza en que estos resultados se van a mantener en el futuro.

7.A.4 | VALORACIÓN DE CURSOS DE FORMACIÓN



7.A.5 | SATISFACCIÓN GLOBAL



[7B] INDICADORES DE RENDIMIENTO

Indicadores impulsores de las políticas de RRHH

Tendencias y comparaciones: los efectivos de personal se planifican a través del Plan de RRHH, lo que exige mediciones periódicas de diversos parámetros. Cabe señalar que la actividad de REGTSA crece cada año y la plantilla se ha visto reducida.

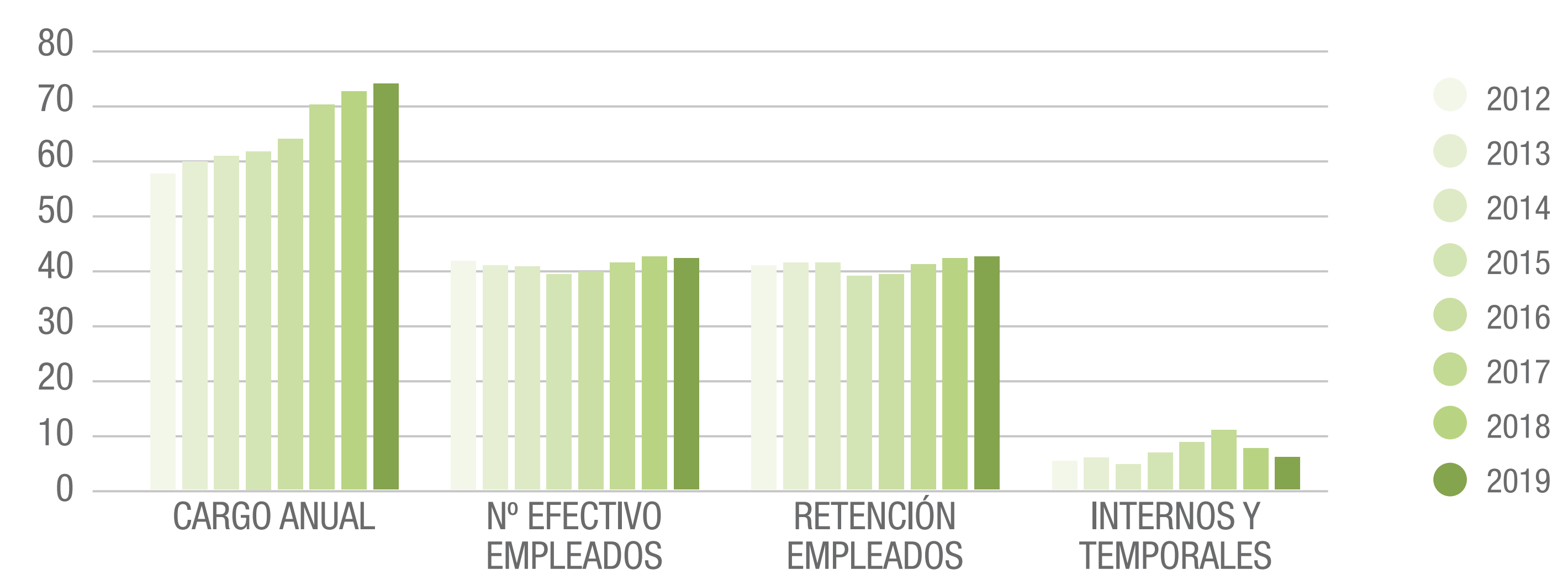
El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. Recogemos indicadores adicionales relativos a la mejora de la comunicación interna (actividad desarrollada en la intranet).

El absentismo se viene reduciendo de año en año hasta llegar al 0,6% en 2012. Durante 2014, 2017 y 2019 se ha incrementado como consecuencia de algunas bajas importantes, lo que sucede por el reducido número de empleados de REGTSA y por el envejecimiento de la plantilla, que hace que cualquier incidencia tenga una repercusión estadística importante (ver cuadro 7.b.5). Las comparaciones son claramente favorables. El porcentaje de empleados que alcanzan todas las metas: es un indicador impulsor de satisfacción y motivación, con un resultado claramente positivo.

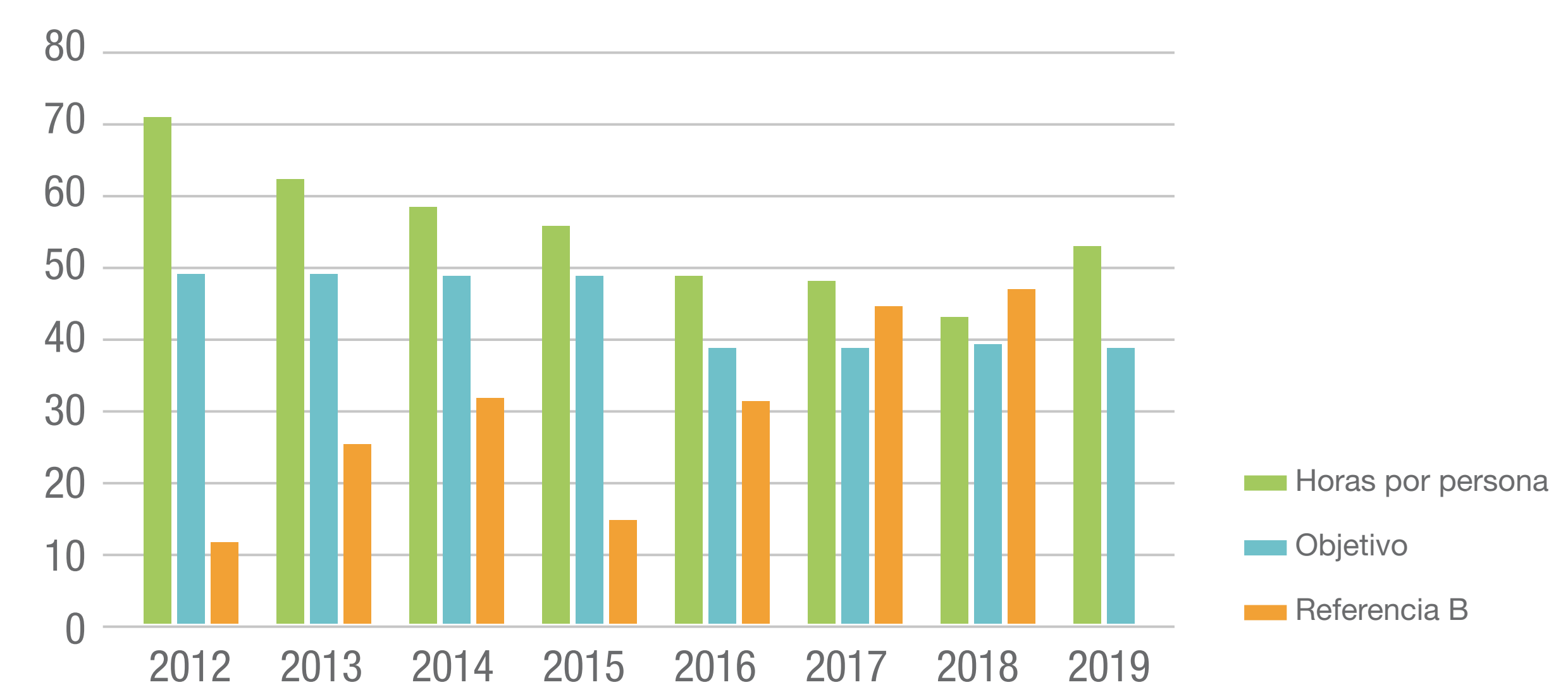
Objetivos: se alcanzan habitualmente y se superan en áreas como la participación, que ha experimentado una gran progresión.

Causas y confianza: ver cuadro de relaciones.

7.B.1 | EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA



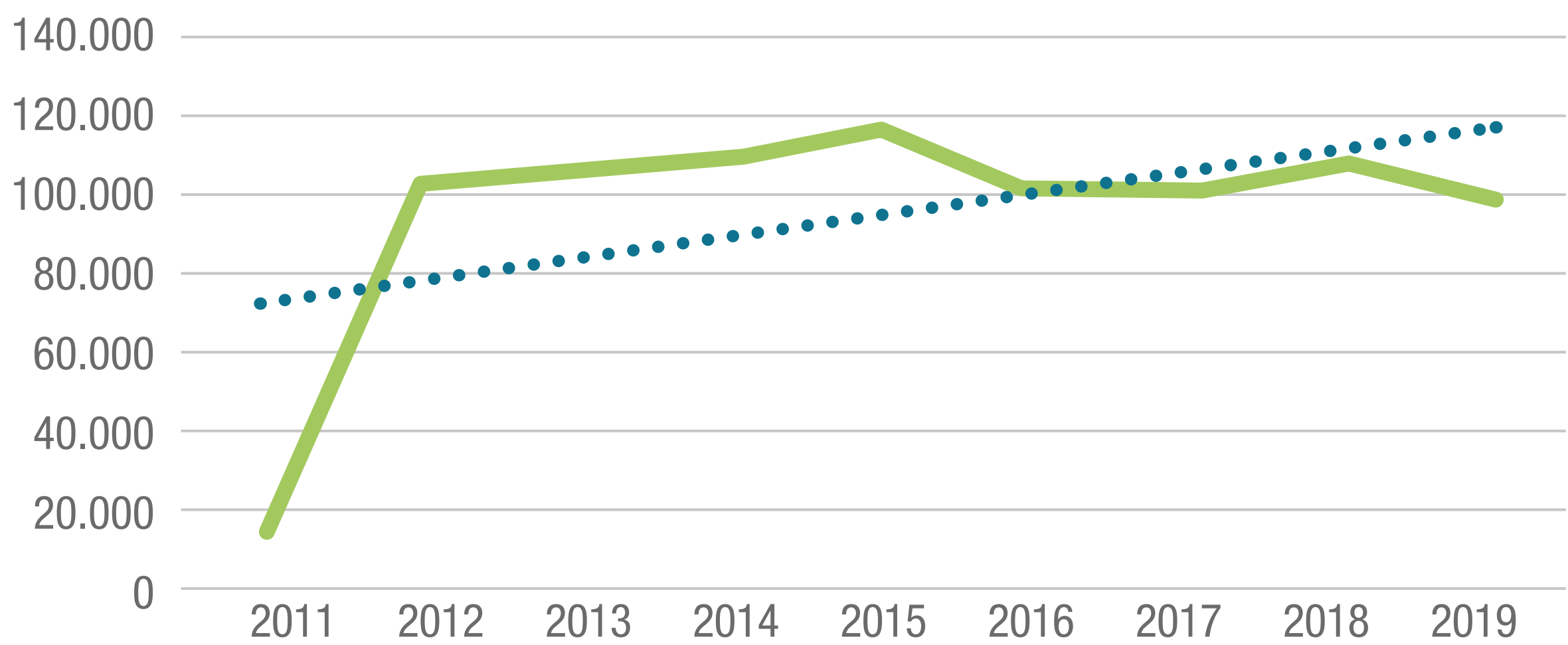
7.B.2 | HORAS DE FORMACIÓN



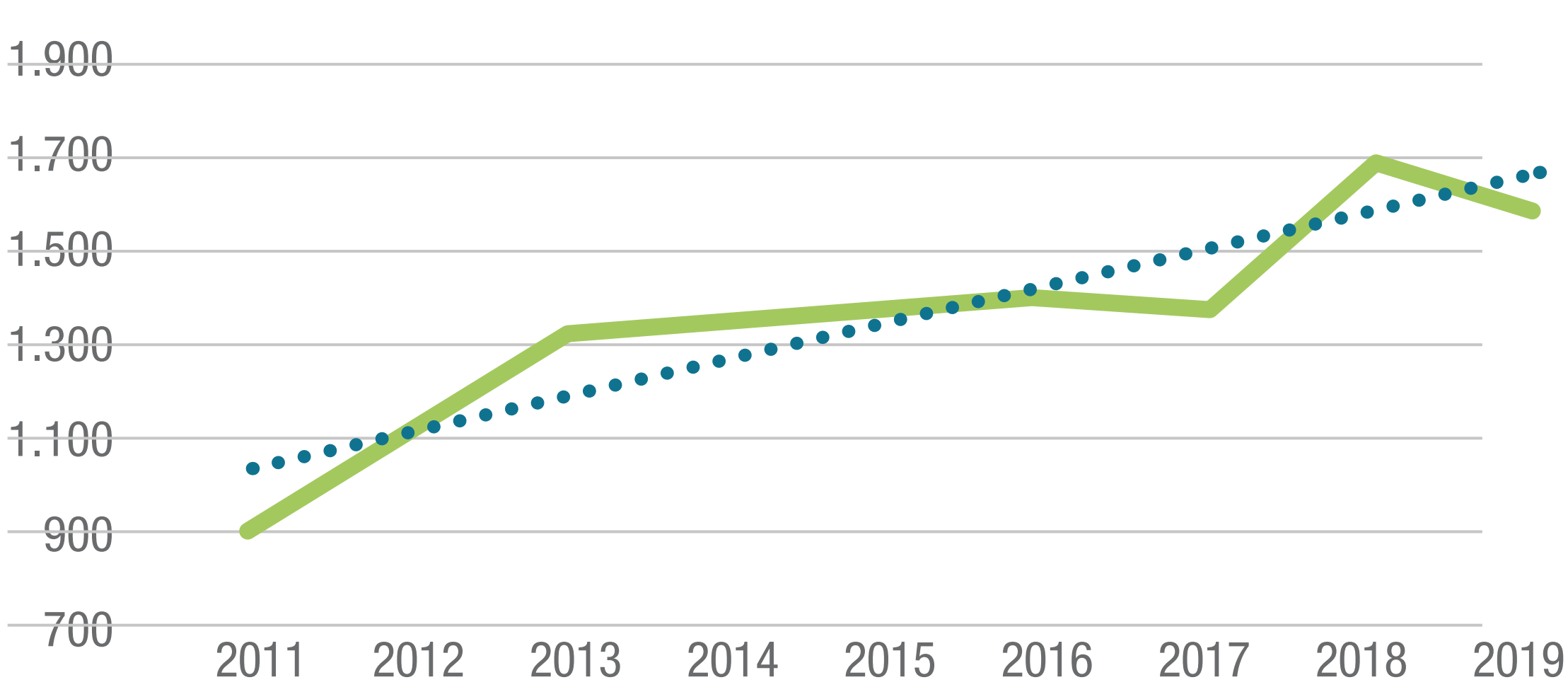
B

Análisis interno

7.B.3 | VISITAS A LA INTRANET



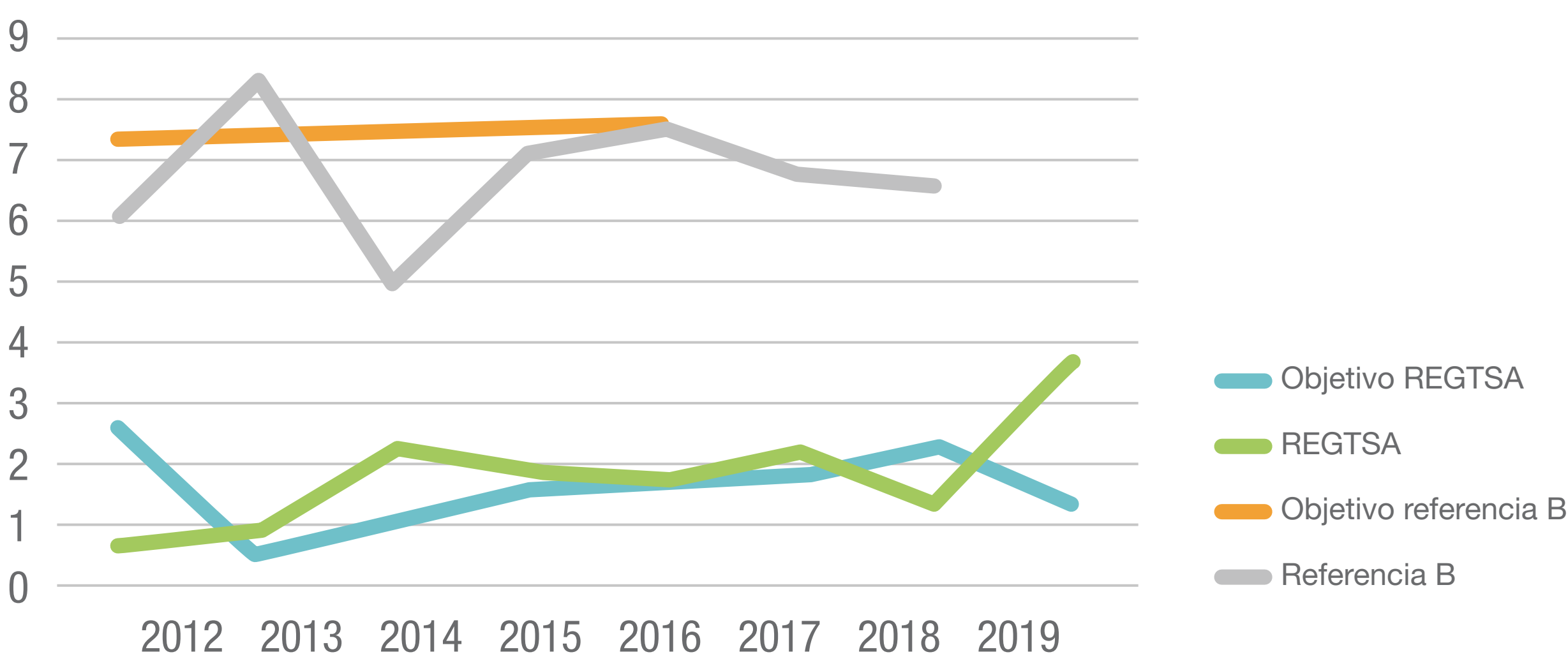
7.B.3.2 | GESTIONES ONLINE



7.B.4. PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE ALCANZAN SUS METAS

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100	100
% éxito metas	97,67	97,67	97,67	100	100	97,56	95,46	100
% éxito metas ref. B	98	98	98,9	98.98	97,94	97,6	96,65	

7.B.5 | ABSENTISMO



B

Análisis interno



CUADRO DE RELACIONES CAUSA–EFECTO. CRITERIO 7

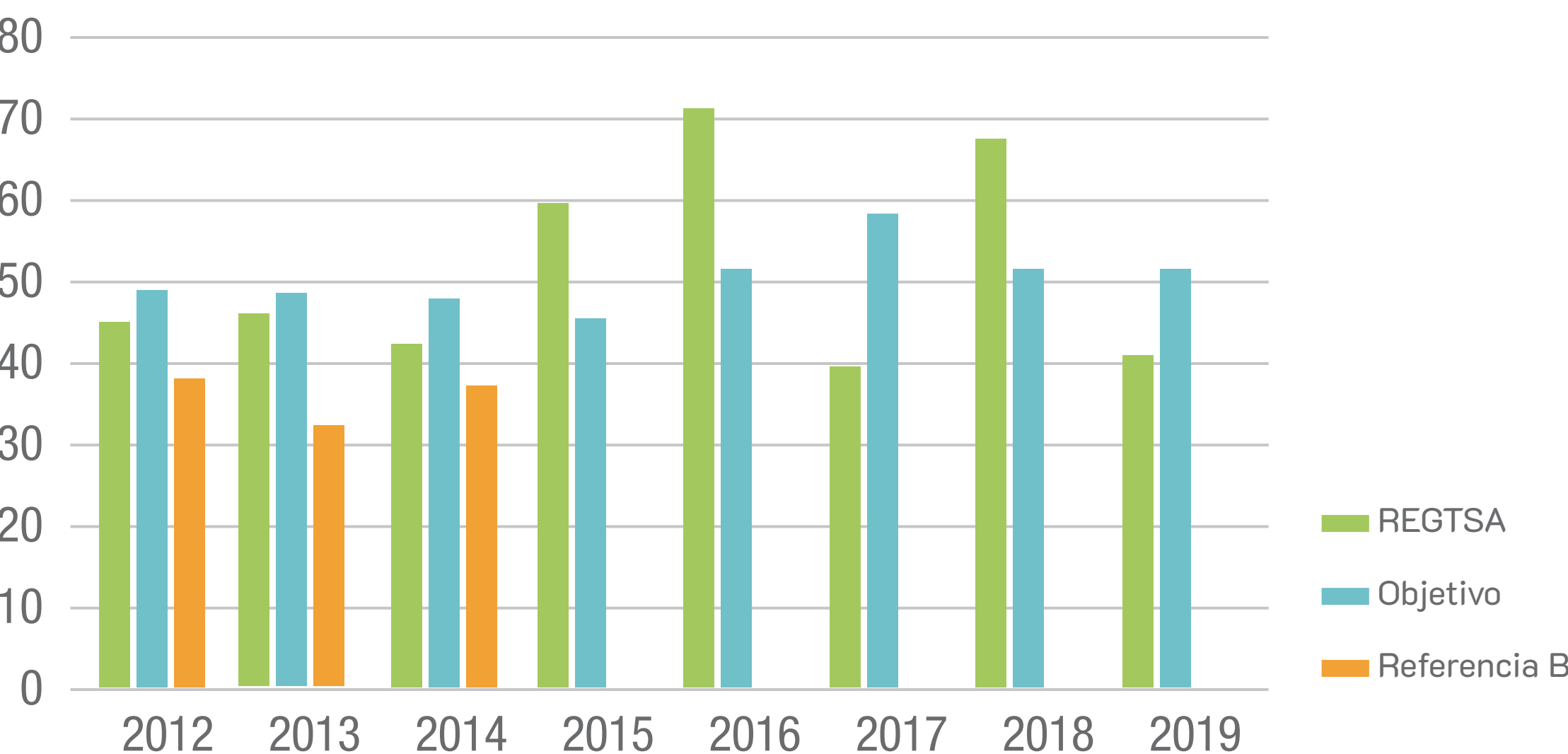
EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
EMPLEADOS / DIRECTIVOS Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización	Identificación con la M, V y Valores Satisfacción en el puesto	% Retención empleados Absentismo	Marco Referencia Sistema de participación en la innovación Delegar en las personas Políticas de apoyo
	Comunicación interna	Accesos y gestiones intranet Nº anuncios tablón Nº reuniones comunicación	Plan de comunicación interna Intranet
	Implicación empleados	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº ideas innovadoras Nº proyectos / ideas implantadas	Sistema de Participación e innovación Proceso de innovación
	Reconocimiento	Nº Empleados alcanzan objetivos	Reconocimientos Compromiso personal empleados Evaluación del desempeño
	Valoración profesorado Valoración organización cursos	Horas formación % Empleados con Itinerario formativo	Estudio necesidades Plan de formación Escuela REGTSA
	Orientación a resultados	% Empleados superan evaluación individual	Modelo liderazgo Evaluación liderazgo
	Dirección de personas		
	Adaptación al cambio		

B1.3 Resultados en la sociedad [Criterio 8]

[8A] PERCEPCIONES

En REGTSA, realizamos mediciones en aquellas cuestiones que tienen que ver con nuestro impacto en los medios de comunicación (cuadro 8.a.1), y los reconocimientos externos, estableciendo comparaciones con nuestro socio y entidades de referencia (cuadros 8.a.1 y 8.a.2).

8.A.1 | IMPACTO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



8.A.2 RECONOCIMIENTOS EXTERNOS

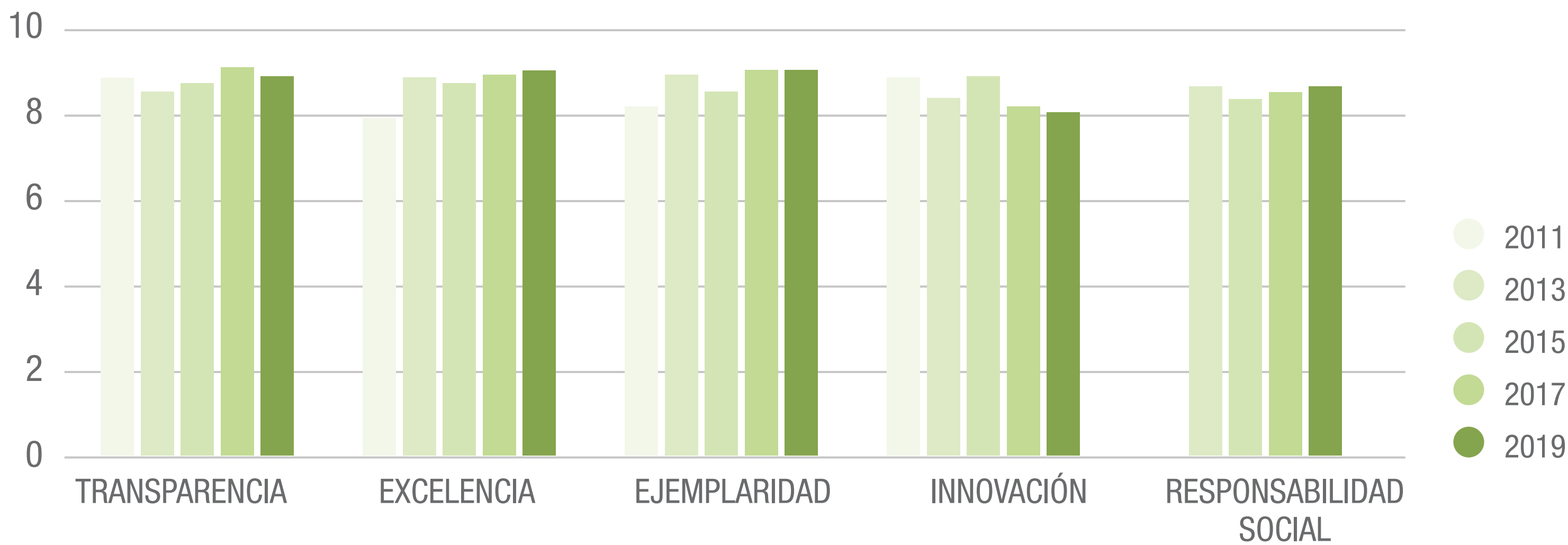
	AÑO/REGTSA	AÑO/SOCIO
Premio mejores prácticas Administración Castilla y León	2003	
Certificación ISO 9001:2000	2005	2004
Premio excelencia regional (socio, mención especial premio regional)	2006	2008
Sello europeo de excelencia nivel consolidación +400 puntos	2006	2008
Certificado ISO 14401:2004	2007	
Premio Excelencia en la Gestión Pública MHFP- AEVAL	2007, 2017	2008
Sello europeo de excelencia nivel excelencia +500 y AEVAL +500	2008,2010,2012, 2014	2009, 2012
Certificado empresa familiarmente responsable	2008	
Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)	2011, 2014	
Premio Iberoamericano de Excelencia categoría oro	2010,2012, 2015	
Premio Trayectoria excelente (FundibeQ)	2015	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio excelencia MAP- AEVAL		2012
Embajador de la excelencia europea (Marca España/Club excelencia)	2016	
Premio ciudadanía	Accésit 2010 / Premio 2015	



B Análisis interno

Por otra parte, medimos cada dos años la percepción que la sociedad tiene de nuestra organización, relacionada con la innovación, excelencia, ejemplaridad, responsabilidad social y ambiental y transparencia 8.a.3.

8.A.3 | PERCEPCIONES DE LA SOCIEDAD



B Análisis interno

[8B] INDICADORES DE RENDIMIENTO

En REGTSA, que está certificado en la ISO 14001, realizamos actuaciones que tienen que ver con el ahorro de consumo de papel y de tóner, porque entendemos que es la parte de nuestra actividad que más tiene que ver con nuestro impacto en el medio ambiente. El resultado de las medidas adoptadas, se refleja en 8.b.1 y 8.b.2

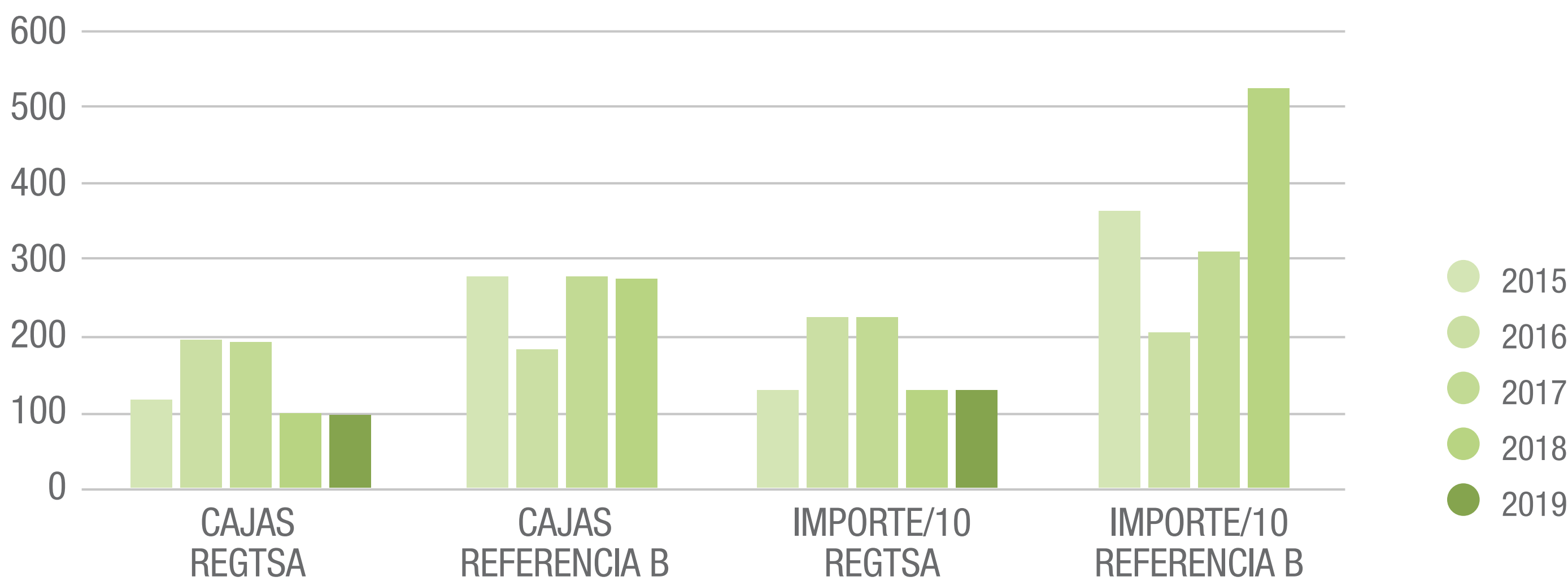
También realizamos mediciones de las actividades dirigidas a mejorar la conciencia tributaria tales como alumnos y colegios participantes (8.b.3) o videos vistos (8.b.4) y realizamos comparaciones (8.b.5). Finalmente medimos la participación de REGTSA en actividades externas de promoción de la excelencia, como jornadas o seminarios (8.b.6).

Tendencias: las tendencias son favorables en la mayoría de los casos.

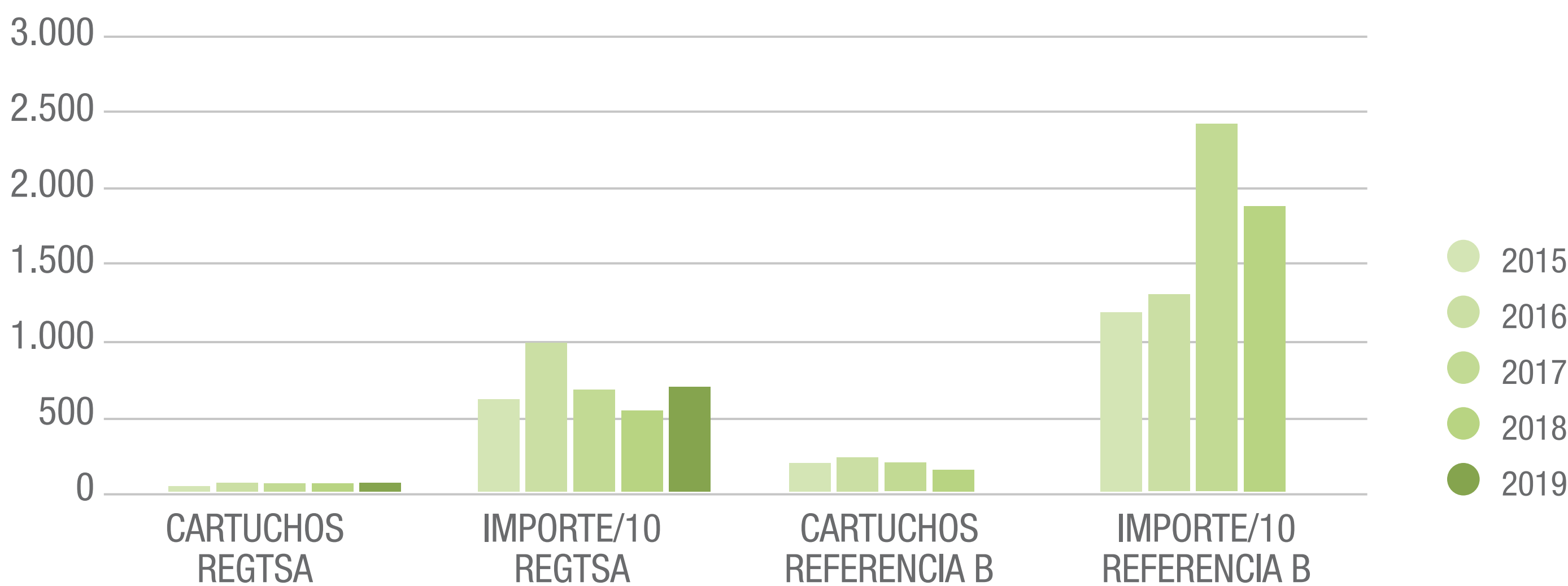
Comparaciones. Se ponderan los resultados de la referencia B, dividiendo sus resultados por 2,04, ya que la población de dicha provincia es 2,04 veces superior a la de Salamanca. Aún realizando esta ponderación los resultados de REGTSA son claramente mejores (menores consumos y mayor participación de alumnos).

Causas. Elaboramos un cuadro de relaciones para el conjunto del criterio, que nos permite entender la lógica causa-efecto, y tener una gran confianza en que estos resultados seguirán siendo buenos en el futuro.

8.B.1 | CONSUMO DE PAPEL

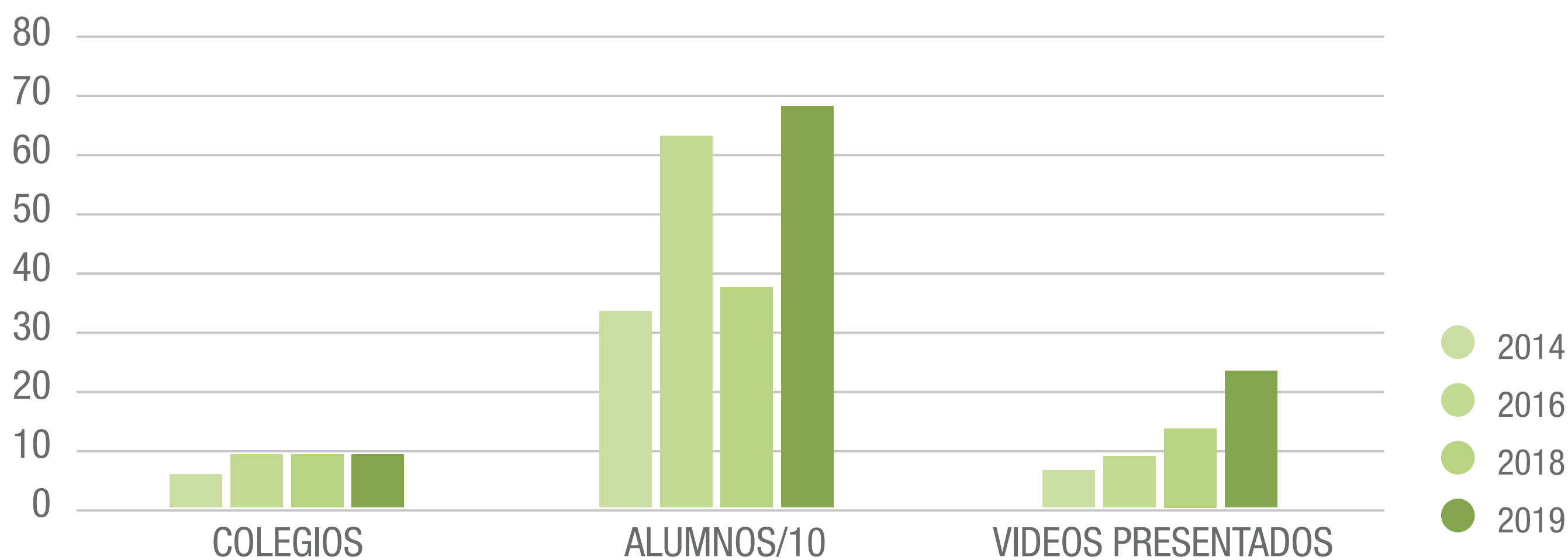


8.B.2 | CONSUMO TÓNER

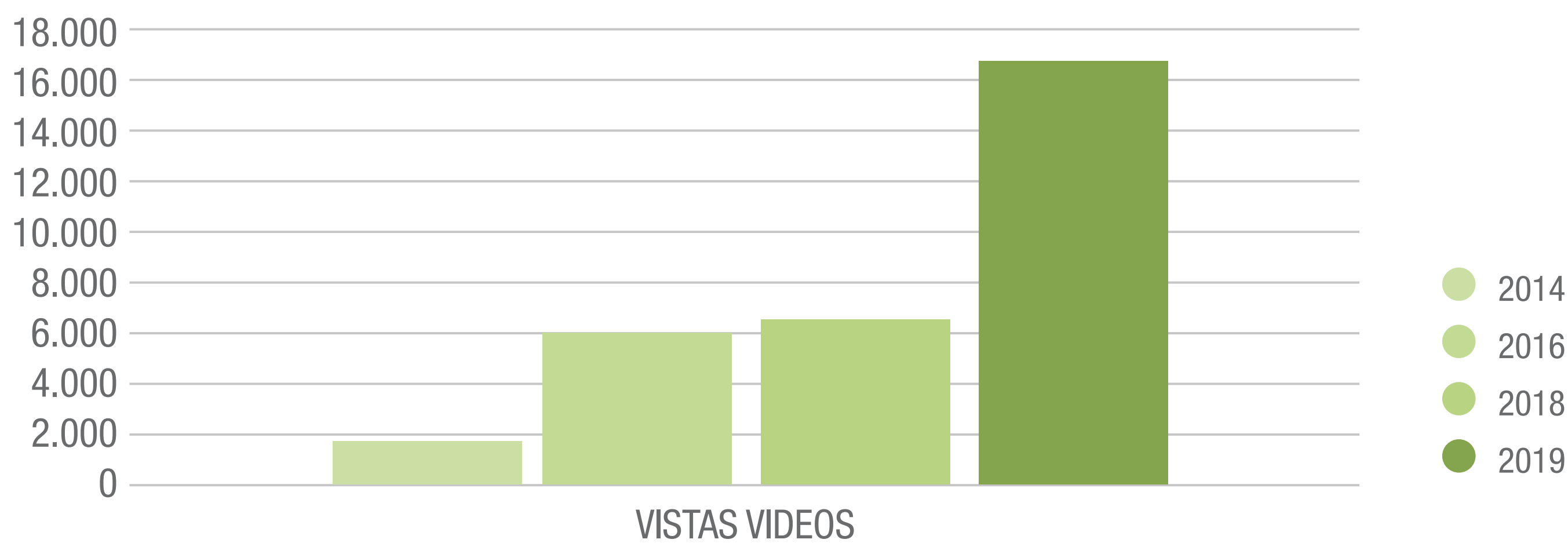


B Análisis interno

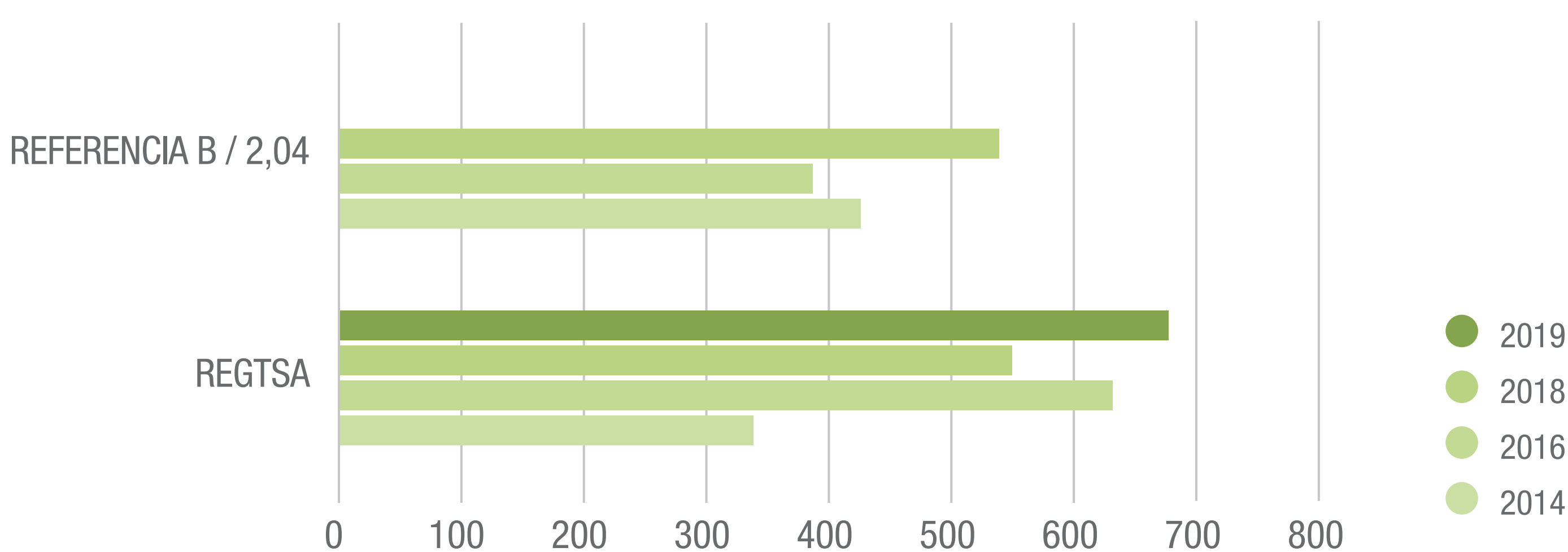
8.B.3 | PARTICIPACIÓN EN CONCURSO DE TRIBUTOS LOCALES



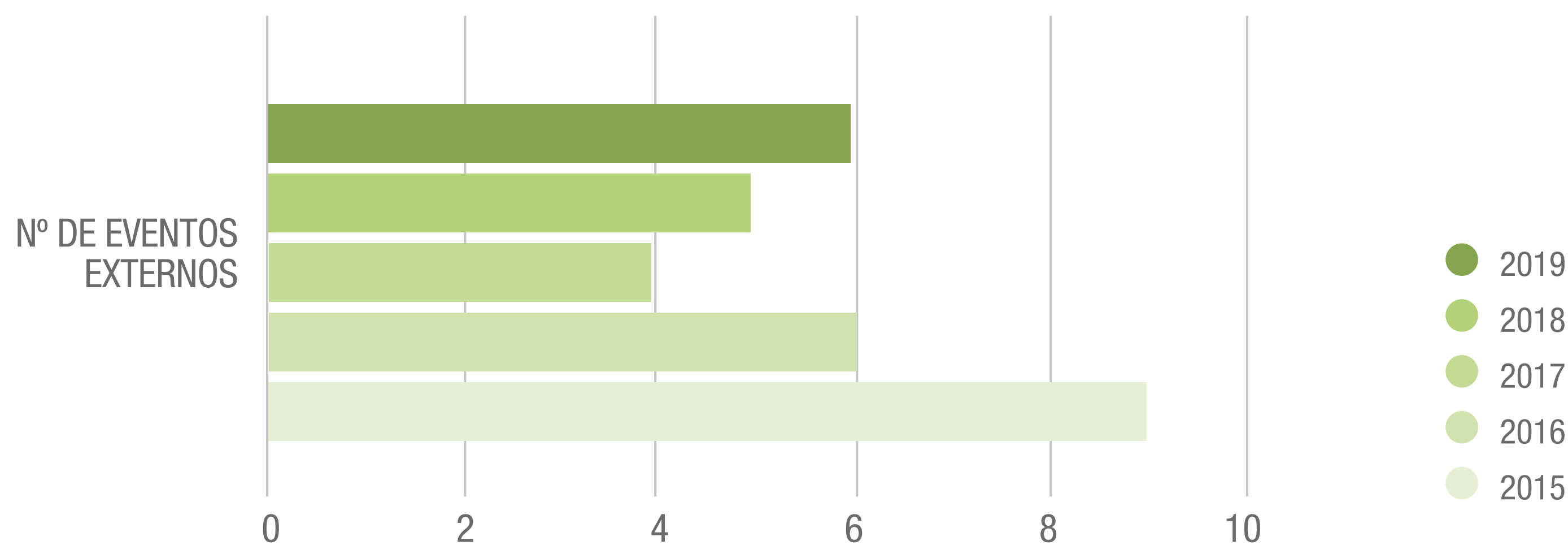
8.B.4 | DIFUSIÓN CONCURSO DE TRIBUTOS LOCALES



8.B.5 | COMPARACIÓN PONDERADA ALUMNOS EN CAMPAÑA DE DIFUSIÓN



8.B.6 | PROMOCIÓN DE LA EXCELENCIA



B

Análisis interno

CUADRO DE RELACIONES CAUSA–EFECTO. CRITERIO 8

PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
Impacto en los medios	Nº eventos Nº participantes actividades difusión	Plan de comunicación externa
Reconocimientos externos	Nº eventos con exposición de nuestra experiencia	Presencia en redes de profesionales Presencia en redes de conocimiento
Valoración innovación Valoración excelencia Valoración ejemplaridad Valoración responsabilidad ambiental	Impacto boletín electrónico Nº de suscripciones al boletín electrónico Nº participantes en actividades educativas	Boletín electrónico Educación Tributaria Sistema de calidad y de gestión ambiental
Valoración transparencia	Puntuación del INDIP Usuarios, visitas y consultas Transparencia Salamanca Nº portales publicados Entidades con puntuación máxima Nº de conjuntos de datos abiertos, usuarios, visitas y consultas de datos abiertos	Transparencia REGTSA Transparencia Salamanca Proyecto Datos abiertos



B

Análisis interno

8.B.5 CUADRO PROMOCIÓN EXCELENCIA

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2015	1. El Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública y Servicios Inteligentes, organizado por CELADEL y la Alcaldía de Panamá, celebrado en Panamá.
		2. “Visite d'étude TAIEX sur l'Optimisation de la qualité des services publics”, organizado conjuntamente por la Unión Europea y el Instituto de Nacional de Administración Pública, celebrado en Madrid. Beneficiario: Gobierno de Túnez.
		3. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca.
		4. V Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Públicos, organizada por la AEVAL, celebrada en Madrid.
		5. Foro de Innovación de Gobiernos Locales intermedios. Organizado por el Club de innovación y Diputación Castellón, en Madrid.
		6. Curso sobre “Dirección de Equipos de Trabajo, Liderazgo y Habilidades Directivas” organizado por el Ayuntamiento de Salamanca y celebrado en Salamanca.
		7. Máster sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid.
		8. Máster sobre Dirección Pública para alumnos iberoamericanos, organizado por el INAP en Alcalá de Henares.
		9. Encuentro de Organismos de Recaudación en el marco del XIII Foro de Suma Gestión Tributaria, en Alicante.
	2016	1. Máster sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid.
		2. IX Jornadas sobre “Modernización y Calidad en la Administración Local”, organizadas por la FEMP en Málaga.
		3. Máster sobre Dirección Pública para alumnos iberoamericanos, organizado por el INAP en Alcalá de Henares.
		4. Jornada sobre “El rol de la burocracia eficiente en la creación de valor público” organizada por el Club de excelencia en Gestión en Madrid.
		5. Encuentro sobre organismos de recaudación organizado por el OAR de Badajoz, en Zafra.
		6. Taller sobre planificación estratégica organizado por el CEARC en Cantabria.
	2017	1. XXII Congreso del CLAD, celebrado en Madrid.
		2. Taller sobre planificación estratégica organizado por el CEARC en Cantabria.
		3. Curso sobre Innovación en la Gestión Pública, organizado por la ECLAP en Valladolid.
		4. Taller sobre Cartas de Servicios en la Diputación de Salamanca.

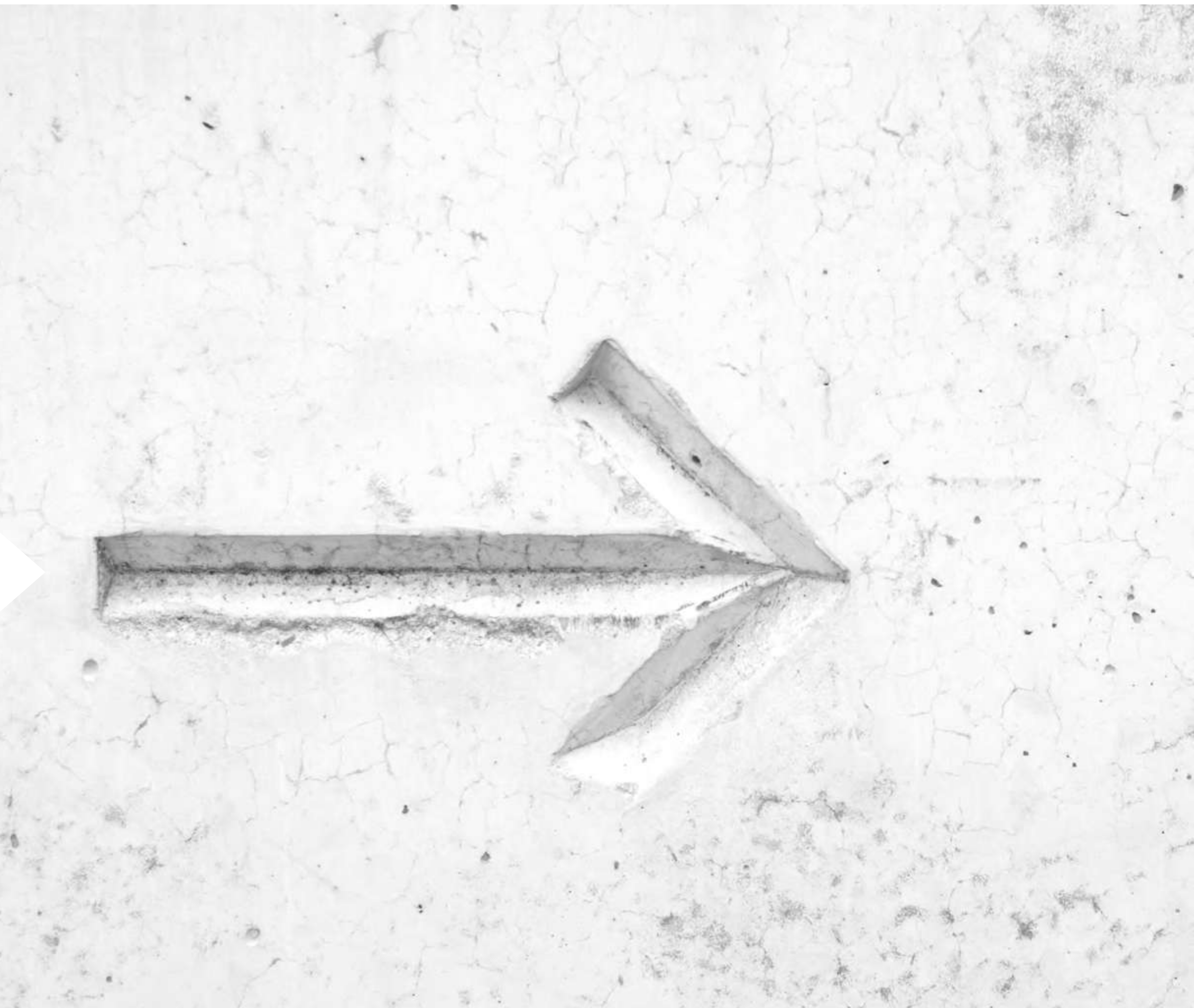


B

Análisis interno

8.B.5 CUADRO PROMOCIÓN EXCELENCIA

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2018	1. Seminario sobre “Open data” celebrado en Salamanca, dentro del proyecto Comunidad Rural Digital.
		2. I Seminario de directivos públicos, organizado por el INAP en Madrid.
		3. Taller sobre planificación estratégica organizado por el CEARC en Cantabria.
		4. X Jornadas sobre Modernización y Calidad en la Administración Local”, organizadas por la FEMP en Málaga.
		5. Foro APAMA 4.0 celebrado en el Senado, Madrid.
	2019	1. Mesa redonda sobre excelencia en Madrid, organizada por el Club de excelencia en gestión y Barcelona Servicios Municipales.
		2. Jornada sobre portal de datos abiertos, organizado por La Diputación en Salamanca.
		3. Curso sobre planificación estratégica organizado por el CEARC en Cantabria.
		4. Encuentro sobre servicios digitales celebrado en Almeida (Portugal) dentro del Proyecto Comunidad Rural Digital.
		5. Curso sobre innovación en la gestión Pública celebrado en Valladolid y organizado por la ECLAP.
		6. Curso sobre Ética y Buen Gobierno organizado por la Diputación Provincial de Salamanca.



B Análisis interno

B1.4 Resultados clave [Criterio 9]

[9A] RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD

ALCANCE

Ámbito de aplicación y relevancia: Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver cuadro 9.b.11).

Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

Segmentación: En la cuota de mercado segmentamos la cuota del segmento de grandes clientes, y la denominada cuota cliente o porcentaje de los conceptos que nos han delegado los grandes ayuntamientos. Ambos ratios están creciendo desde 2004, año en que comenzamos esta segmentación. Los resultados de recaudación voluntaria son segmentados por concepto y por municipio. Esta segmentación demuestra una mejora constante en la mayoría de conceptos y, desde luego, en la mayoría de municipios. Los resultados de ejecutiva no son objeto de segmentación en la actualidad (hace años se hacía por zonas), justamente porque la estrategia de REGTSA es la centralización de los procesos, lo que implica que se embarga por contribuyentes, no por conceptos o municipios. Esto no impide una información puntual a cada municipio del resultado de dicha recaudación.



B Análisis interno

RENDIMIENTO

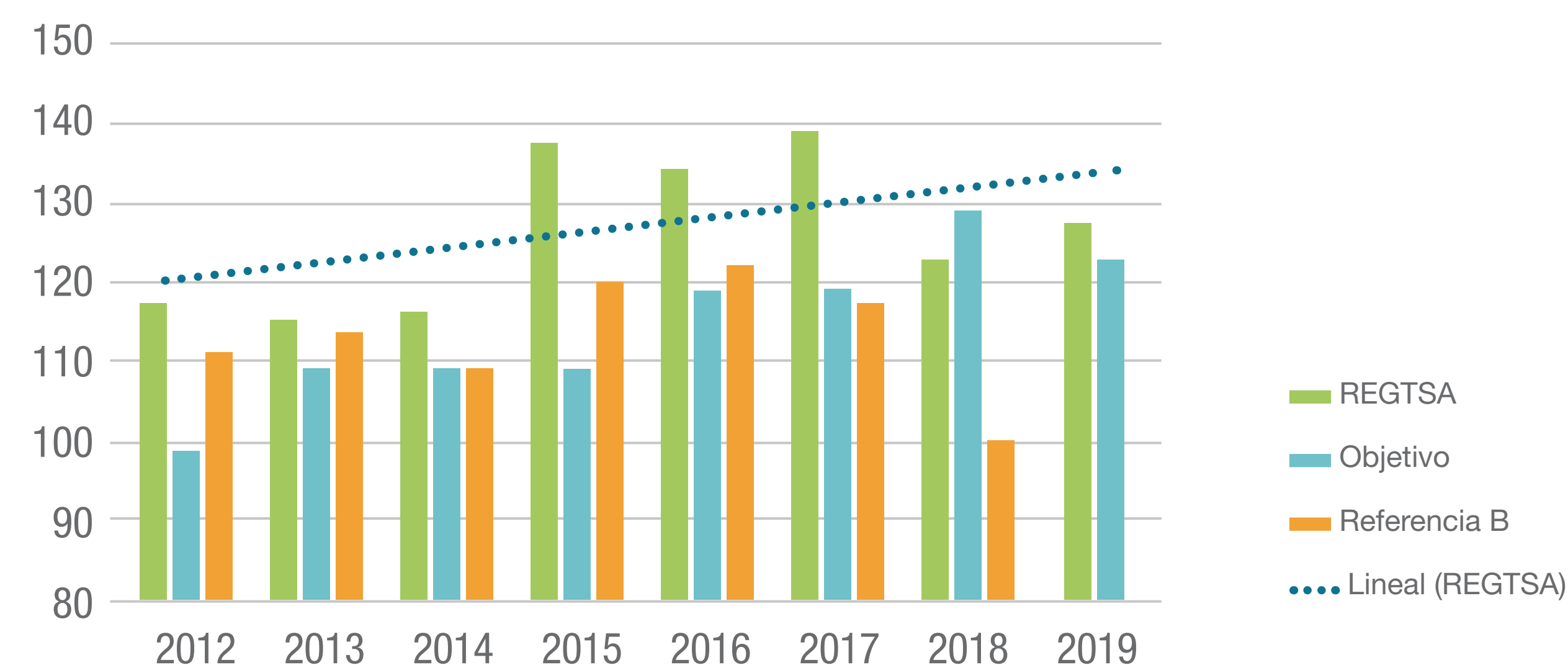
Resultados económico-financieros y de gestión del presupuesto

Tendencias: Desde el año 2000 en REGTSA los ingresos crecen por encima de los gastos, lo que permite que el ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100 %. En los últimos cuatro años el ratio de autofinanciación ha estado por encima del 120 %, lo que nos ha permitido reducir los precios del servicio y devolver el superávit a los ayuntamientos, como si fueran dividendos.

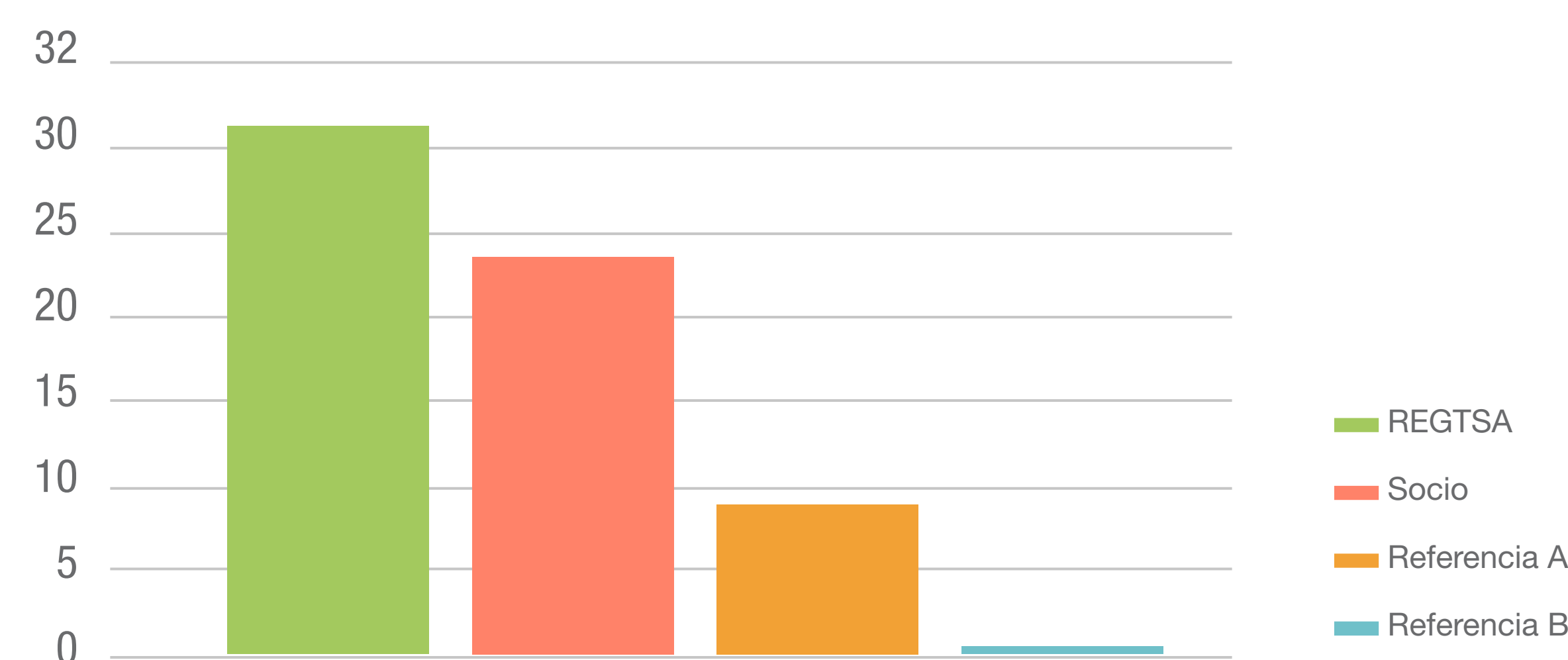
Objetivos: el objetivo de mantener la autofinanciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un remanente líquido de tesorería que al liquidar el presupuesto de 2018 ascendía a 3.582.162,91 €. Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.

Comparaciones: Se ofrecen comparaciones sobre el ratio de autofinanciación y sobre el resultado presupuestario (para poder hacer la comparación se divide el resultado presupuestario ajustado por los derechos reconocidos netos de forma que obtenemos un ratio que permite la comparación, que no sería posible con cifras absolutas). De ellas puede inferirse que REGTSA es más eficiente y obtiene unos resultados económico-financieros superiores a otras organizaciones del sector.

9.A.1 | AUTOFINANCIACIÓN



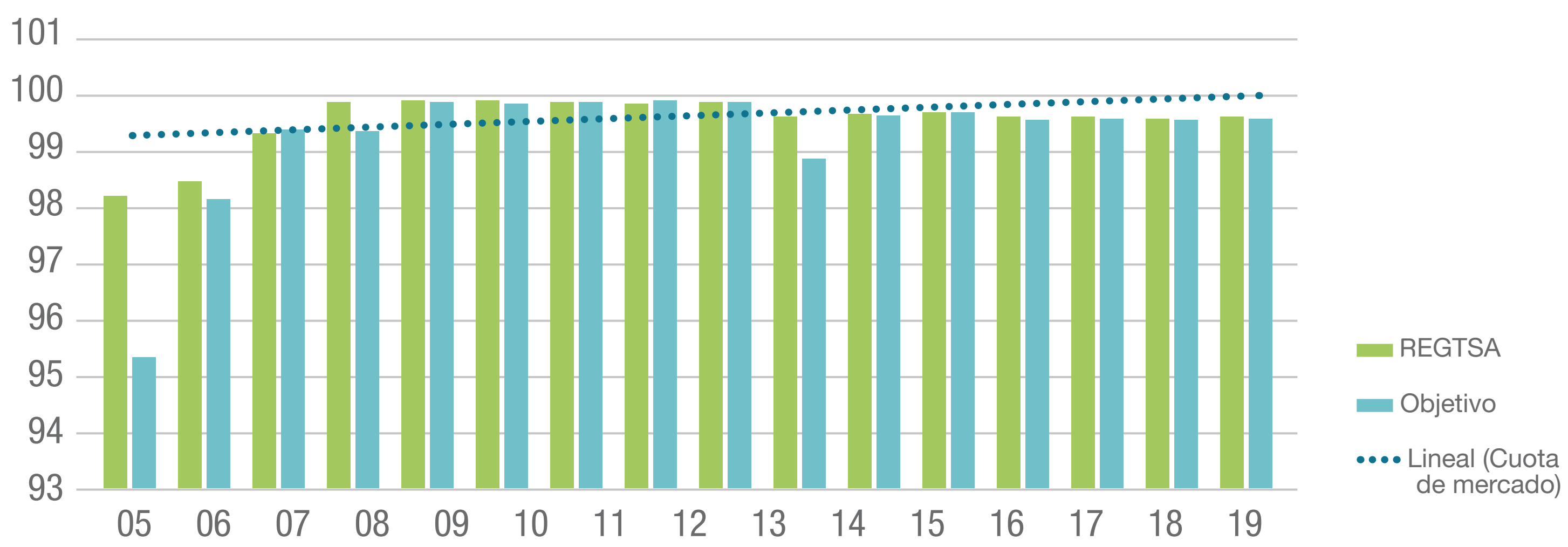
9.A.2 | RESULTADO PRESUPUESTARIO COMPARADO 2018



B

Análisis interno

9.A.3 | CUOTA DE MERCADO



9.A.4. | COMPARACIONES OFERTA SERVICIOS CLAVE

SERVICIO	REG TSA	SOCIO	REF B	REF A	REF C
Anticipos Recaudación	X	X	X	X	X
Asesoramiento Jurídico	X	X	X	X	X
Gestión Tributaria	X	X	X	X	X
Recaudación Voluntaria	X	X	X	X	X
Recaudación Ejecutiva	X	X	X	X	X
Catastro	X	X	X	X	X
Inspección	X	X	X		X
Multas	X		X	X	X
Modernización Administrativa	X				
Datos abiertos	X				

Volumen de productos o servicios clave

Tendencias: Desde el año 2003 en REG TSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 99,72 %.

Objetivos: el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año, y a lo largo de estos años sólo hemos perdido un cliente.

Comparaciones: Aunque resulta difícil comparar en cuota de mercado a unas provincias con otras, toda vez que ni el número de Municipios, ni la distribución de la población son iguales, solamente existe una Provincia con una cuota de mercado igual a la de REG TSA.

Por otra parte, se ofrece una comparación de la oferta de servicios clave por parte de las entidades con las que nos comparamos.



B Análisis interno

Resultados clave

Los resultados de recaudación voluntaria y ejecutiva son el “corazón del negocio” de REGTSA, y aunque existen indicadores de otros procesos clave, ofrecemos una selección de los más importantes.

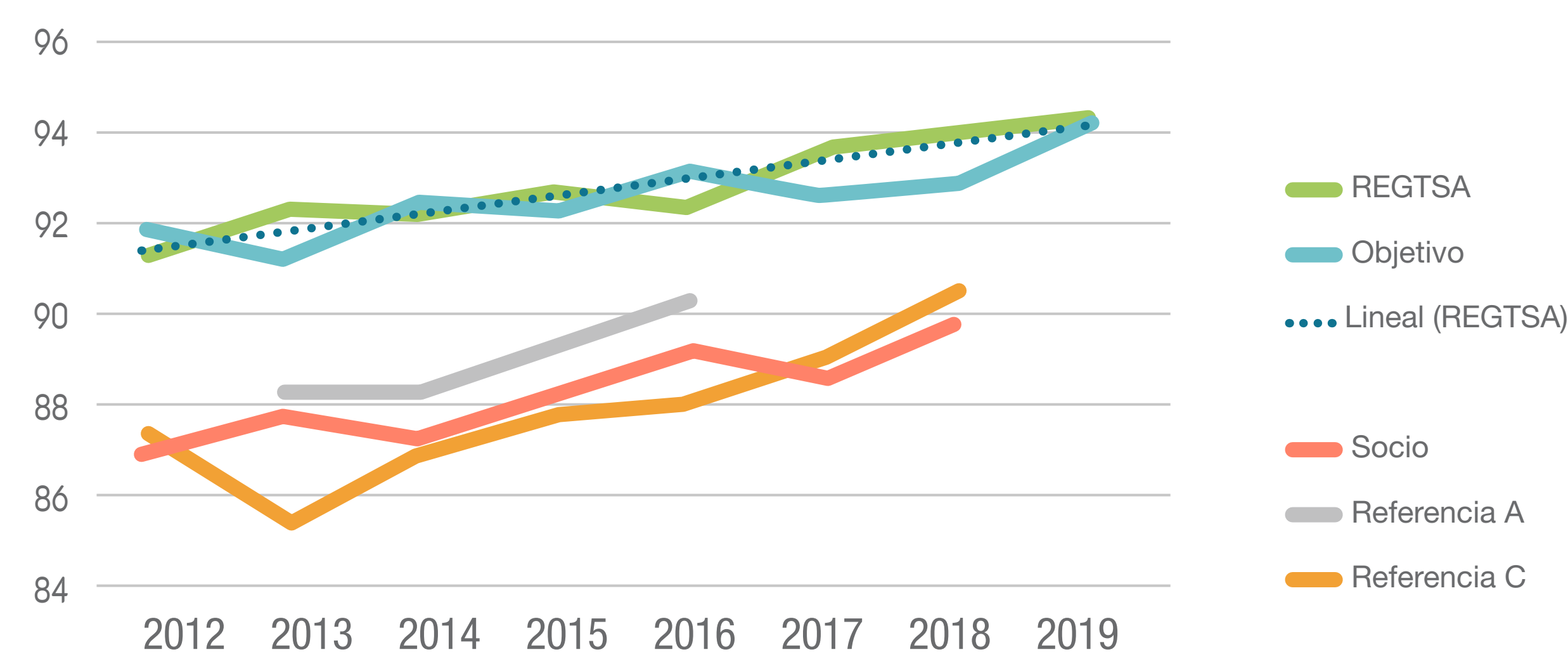
Tendencias: Las tendencias de los ratios de recaudación voluntaria son muy positivas, alcanzando el 94,24 % en 2019 (puede verse mejor este aspecto si observan las comparaciones de otras organizaciones). En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente. No obstante en los resultados de 2018, son consecuencia de la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de la información el 14 de noviembre de dicho ejercicio, lo que supuso un parón en la actividades en los dos últimos meses del año, tal y como estaba previsto. Ello ha supuesto un descenso coyuntural del porcentaje (ver resultado 2019) tanto de recaudación como de gestión ejecutiva, alcanzándose de todos los modos las metas previstas.

Objetivos: son ambiciosos, creciendo de año en año, y alcanzándose en todos los casos menos en recaudación voluntaria en el año 2016.

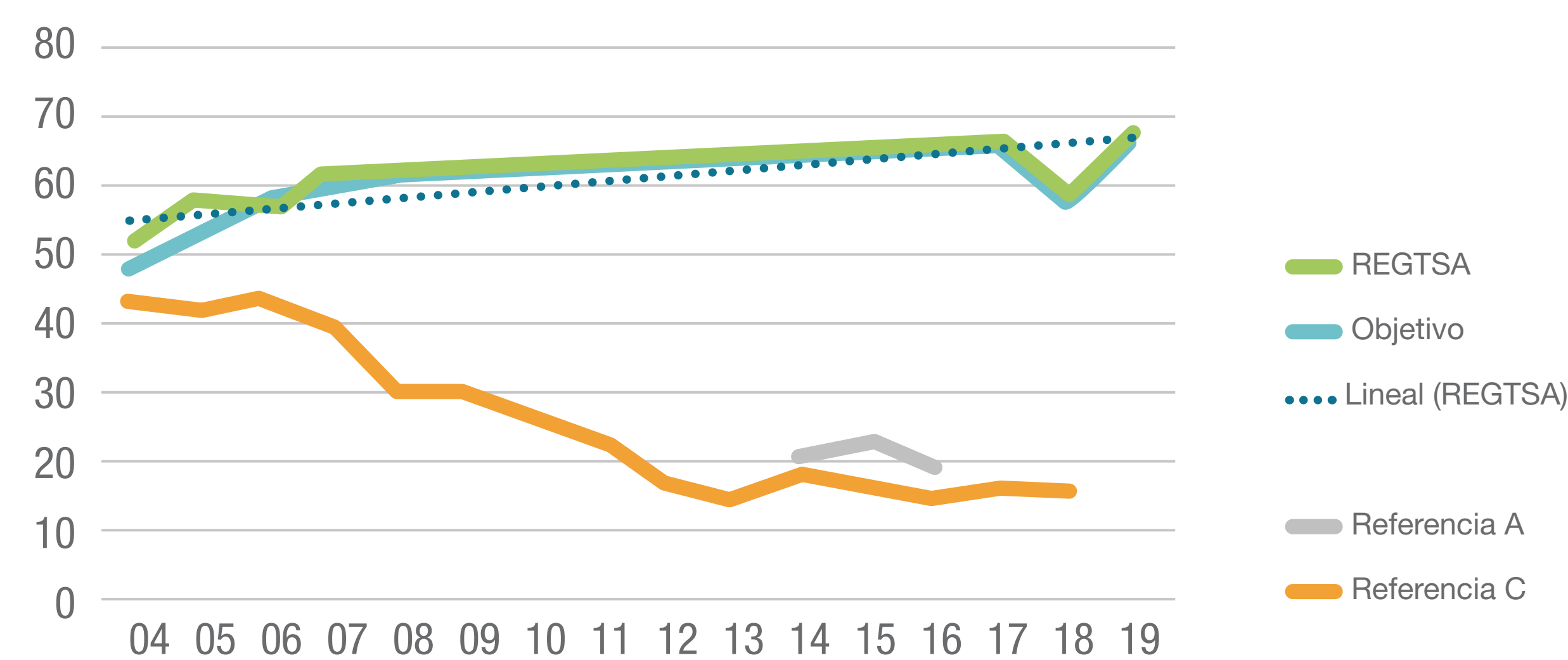
Comparaciones: Los resultados de recaudación voluntaria y ejecutiva son los mejores de España, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican. De las comparaciones expuestas se deduce claramente que REGTSA está resistiendo mejor la crisis, tanto en voluntaria como en ejecutiva, que las organizaciones con las que nos comparamos.

Confianza: El conjunto de resultados expuestos, tanto económico- financieros (superávit sostenido, cero deuda y remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del sector), junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a REGTSA y a la propia Diputación mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.

9.A.5 | RECAUDACIÓN VOLUNTARIA

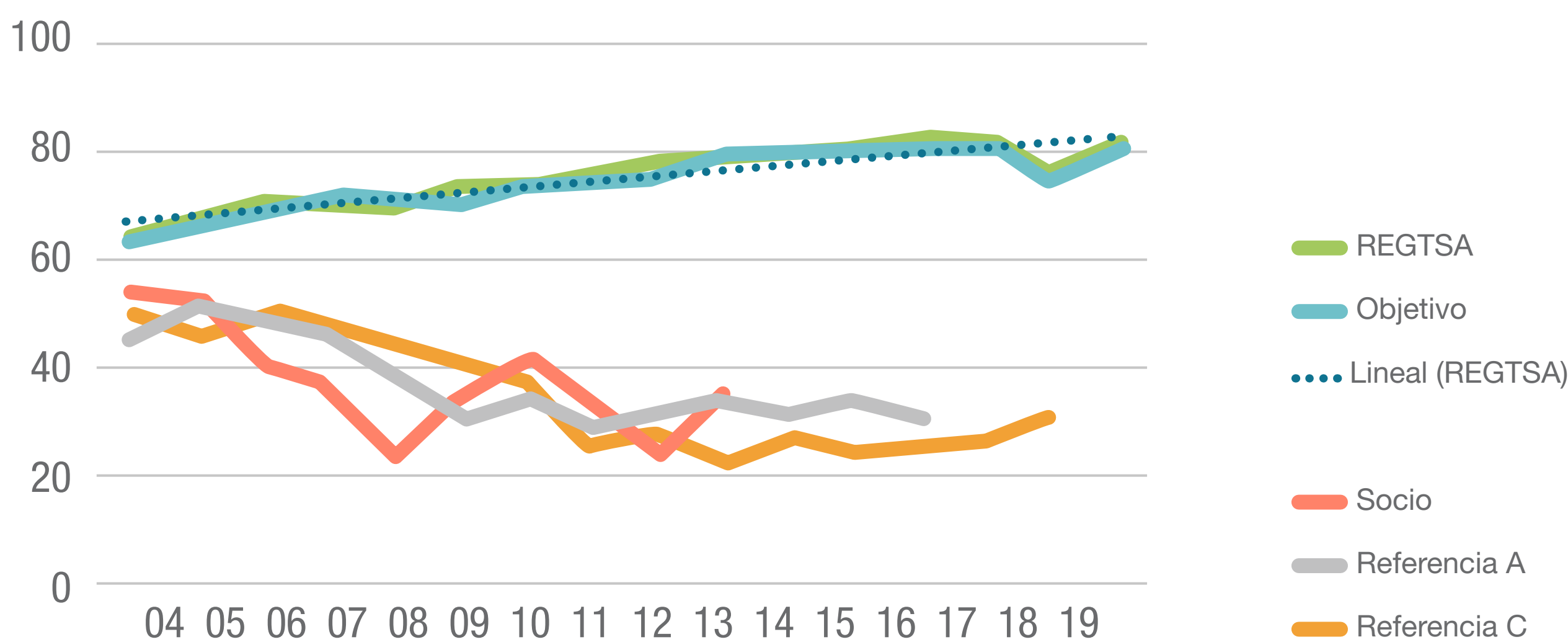


9.A.6 | RECAUDACIÓN EJECUTIVA

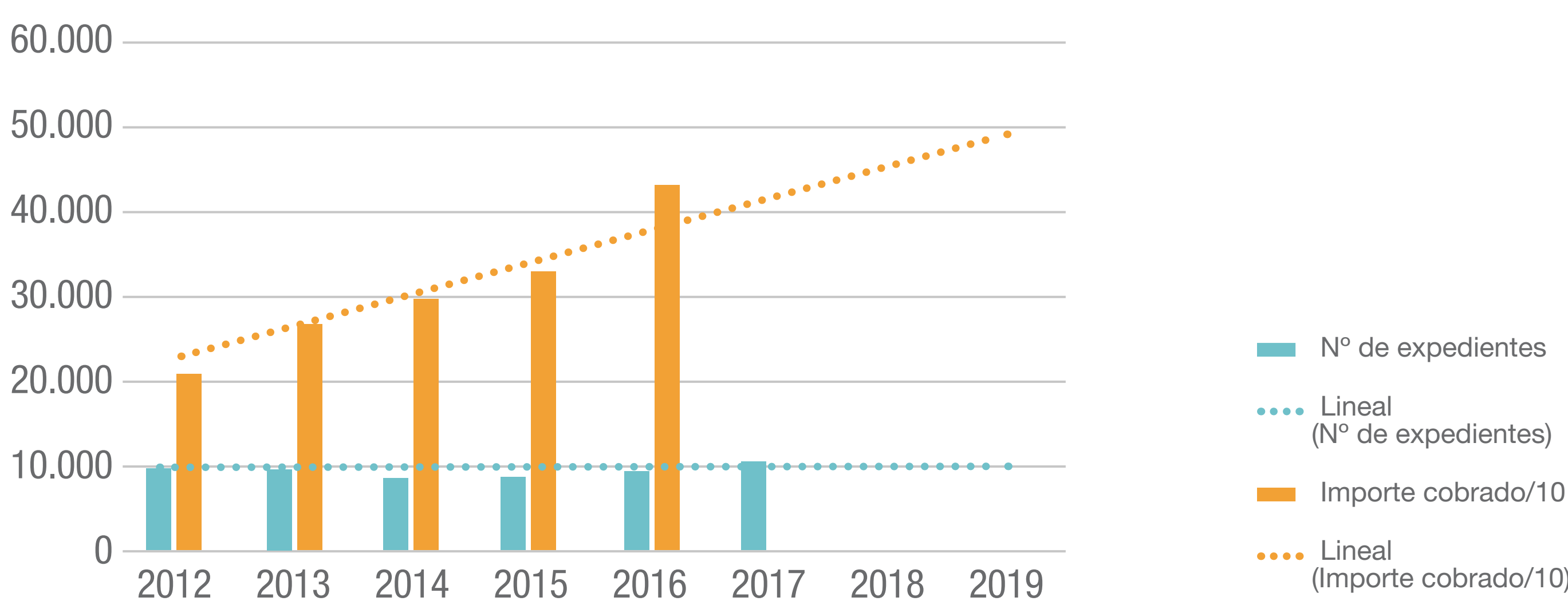


B Análisis interno

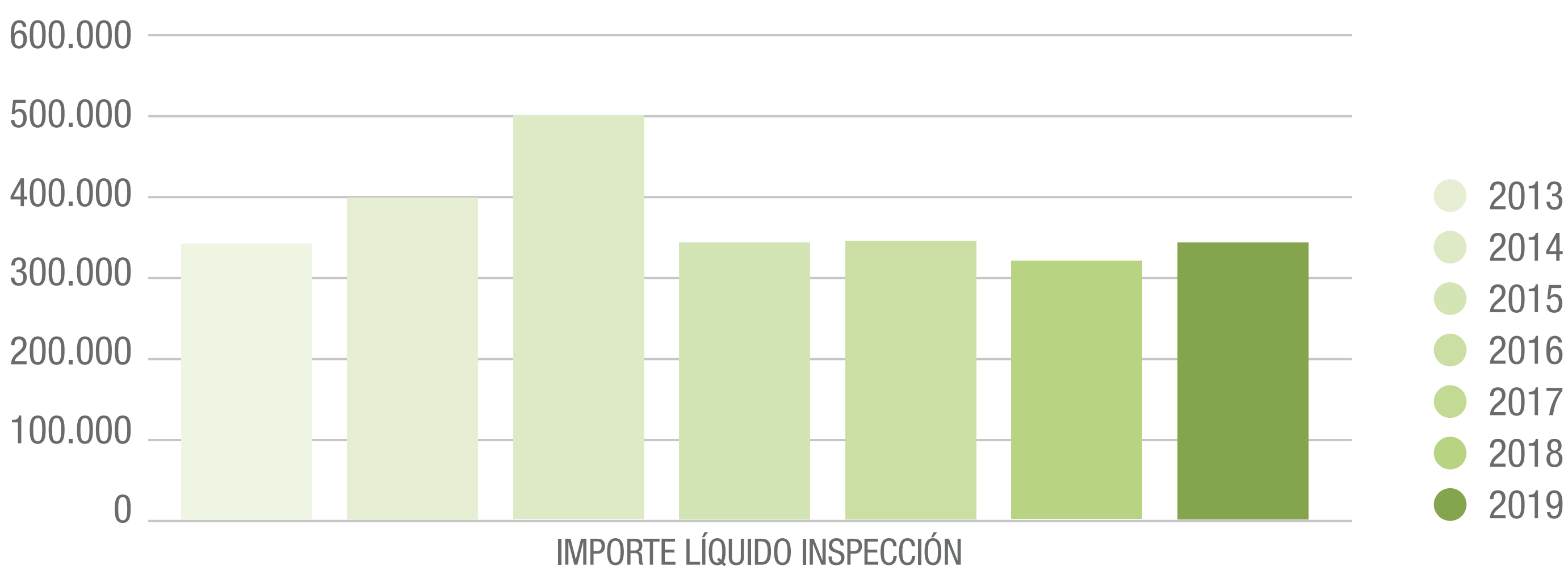
9.A.7 | GESTIÓN EJECUTIVA



9.A.8 | MULTAS COBRADAS



9.A.9 | IMPORTE LIQUIDADO INSPECCIÓN TRIBUTARIA



BAnálisis interno

[9B] INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

ALCANCE

Ámbito de aplicación y relevancia: Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones.

Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidos en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

Segmentación: De los resultados expuestos, dada la naturaleza centralizada de la mayoría de procesos no existen datos segmentados.

RENDIMIENTO

Indicadores de rendimiento económico- financieros

Tendencias: La productividad mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los costes por unidad miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse los ingresos por empleado crecen de forma sostenida años tras año, muy especialmente a partir de 2017, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja, si bien se ha producido un cierto repunte en los dos últimos años como consecuencia de la implantación del nuevo sistema informático. Una consecuencia es el mantenimiento del ahorro bruto anual (9.b.3) o diferencia entre ingresos y gastos corrientes, por encima del millón de euros.

Un indicador fundamental para contener el gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que decrece levemente a lo largo del tiempo (ver 7.b.1) a pesar del lanzamiento de nuevos servicios.

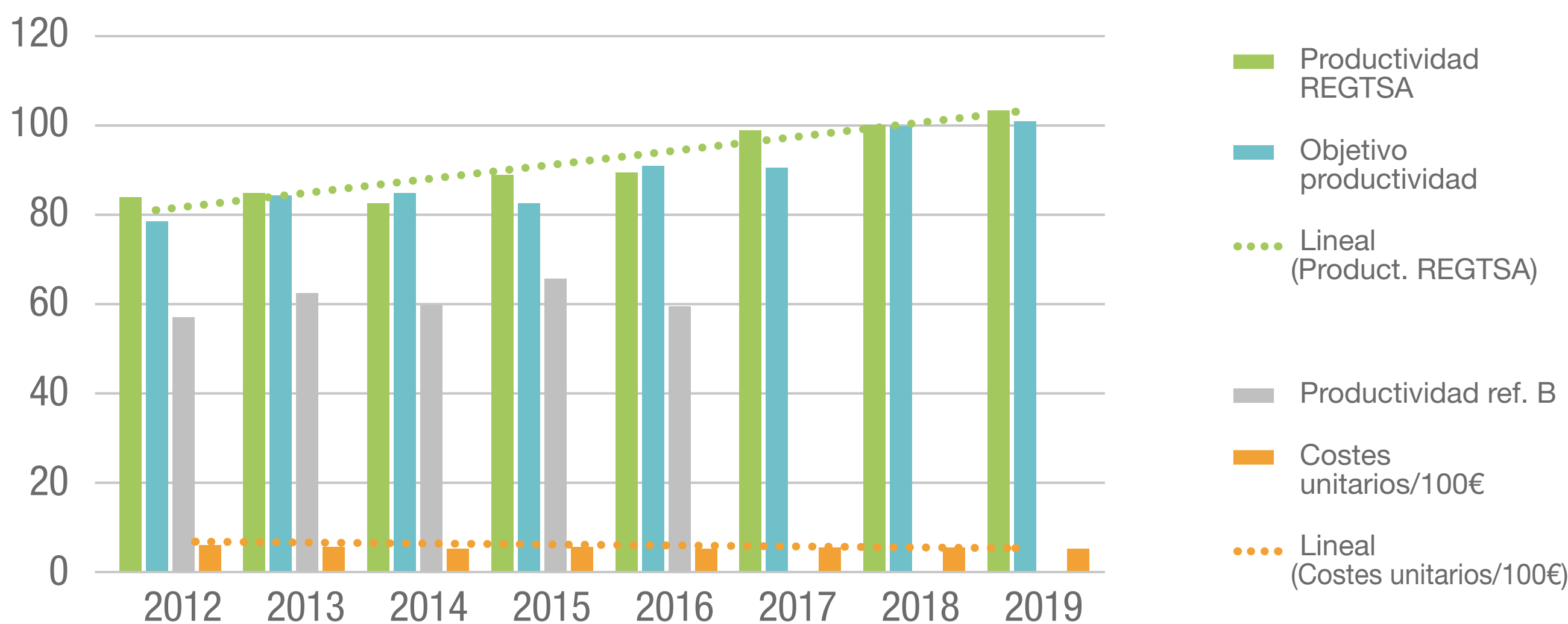
Objetivos: Los objetivos tanto de productividad por empleado, como de ahorro vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

Comparaciones: Ofrecemos comparaciones del ratio de productividad (9.b.1) y del importe recaudado por empleado (9.b.2), que ponen en evidencia que nuestra eficiencia es mayor.

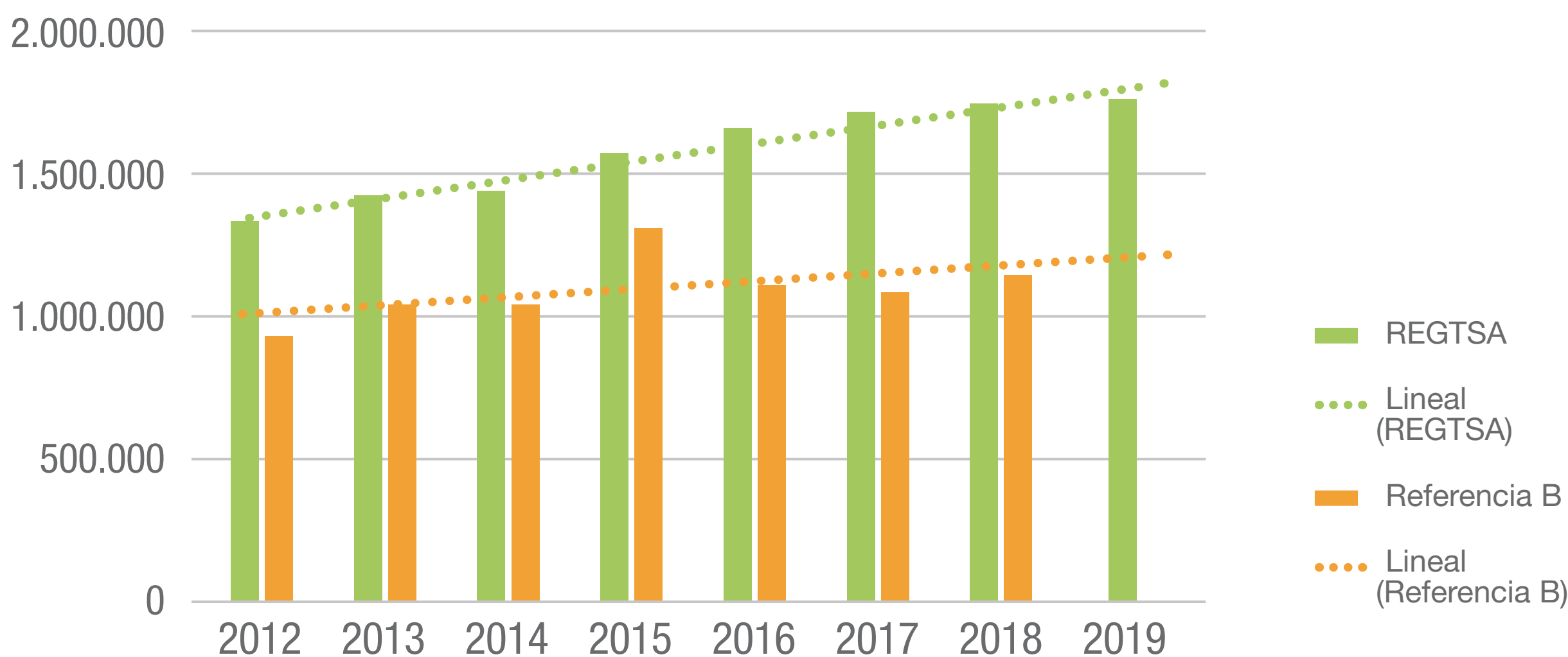


B Análisis interno

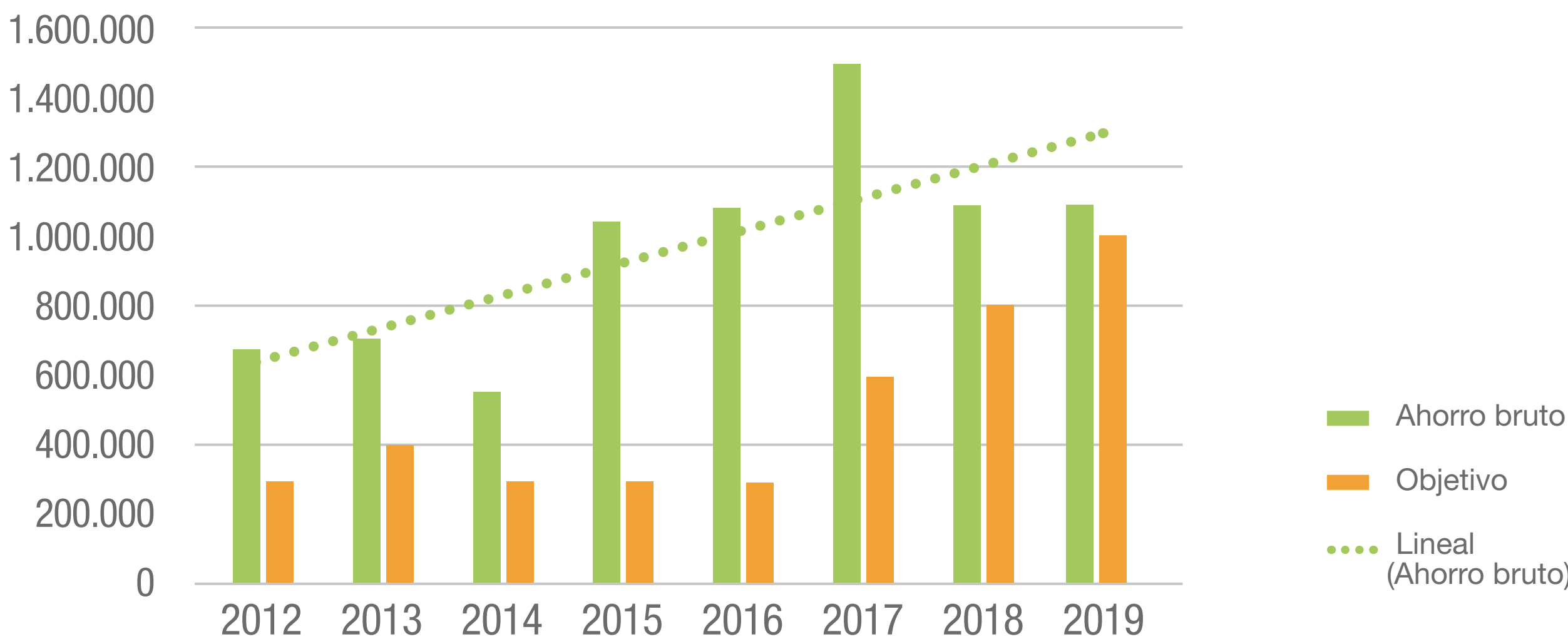
9.B.1 | PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA



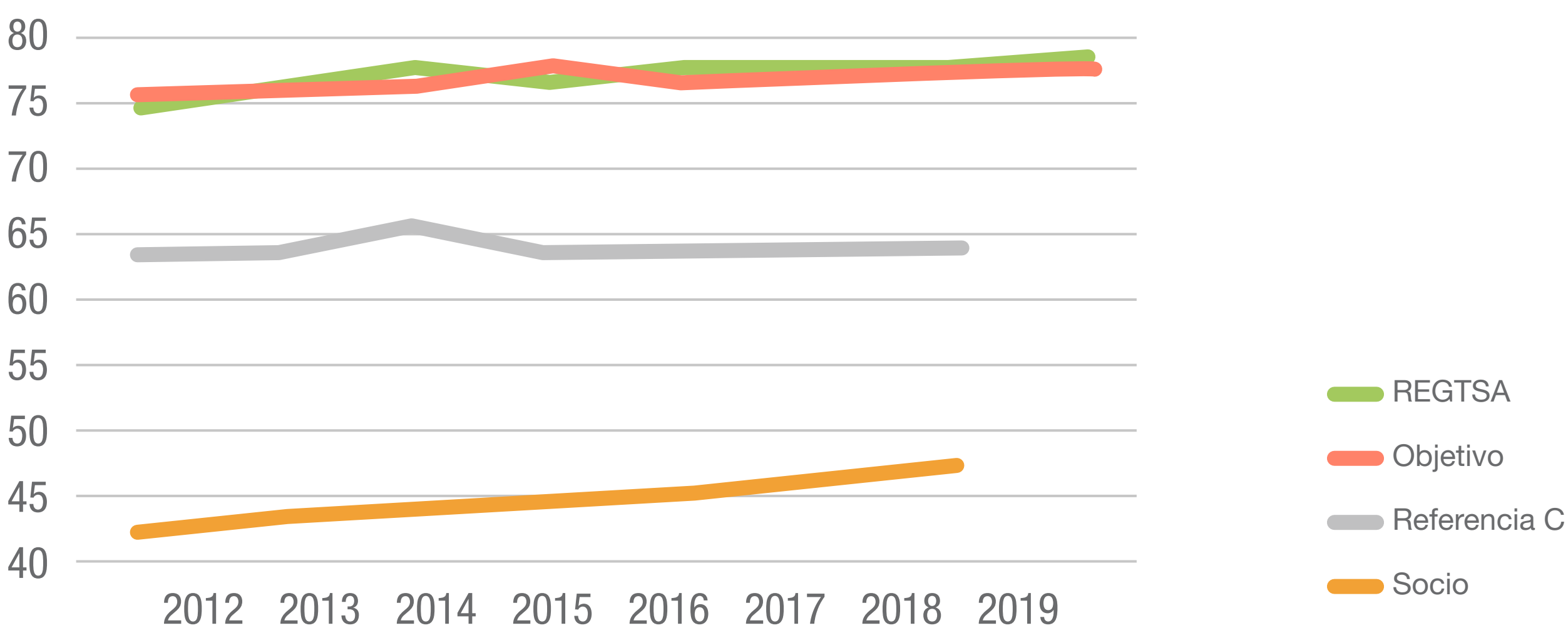
9.B.2 | RECAUDACIÓN POR EMPLEADO



9.B.3 | AHORRO BRUTO



9.B.4 | % RECIBOS DOMICILIADOS



B Análisis interno

Indicadores de rendimiento de los procesos clave

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA

Tendencias: La gestión de recibos domiciliados (cuadro 9.b.4) mejora los resultados de la recaudación voluntaria, porque el porcentaje de recaudación es mucho más alto en recibos domiciliados que en los no domiciliados. Igualmente apoya la optimización del gasto, toda vez que la gestión de un recibo domiciliado es mucho más económica que la de los no domiciliados. La tendencia es positiva, a pesar del alto nivel de rendimiento alcanzado.

Objetivos: Los objetivos se cumplen habitualmente y se incrementan de año en año.

Comparaciones: Los resultados de gestión de domiciliados de REGTSA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas, estando más de diez puntos por encima de otras organizaciones, lo que explica a su vez el mejor resultado en recaudación voluntaria (9.a.6).

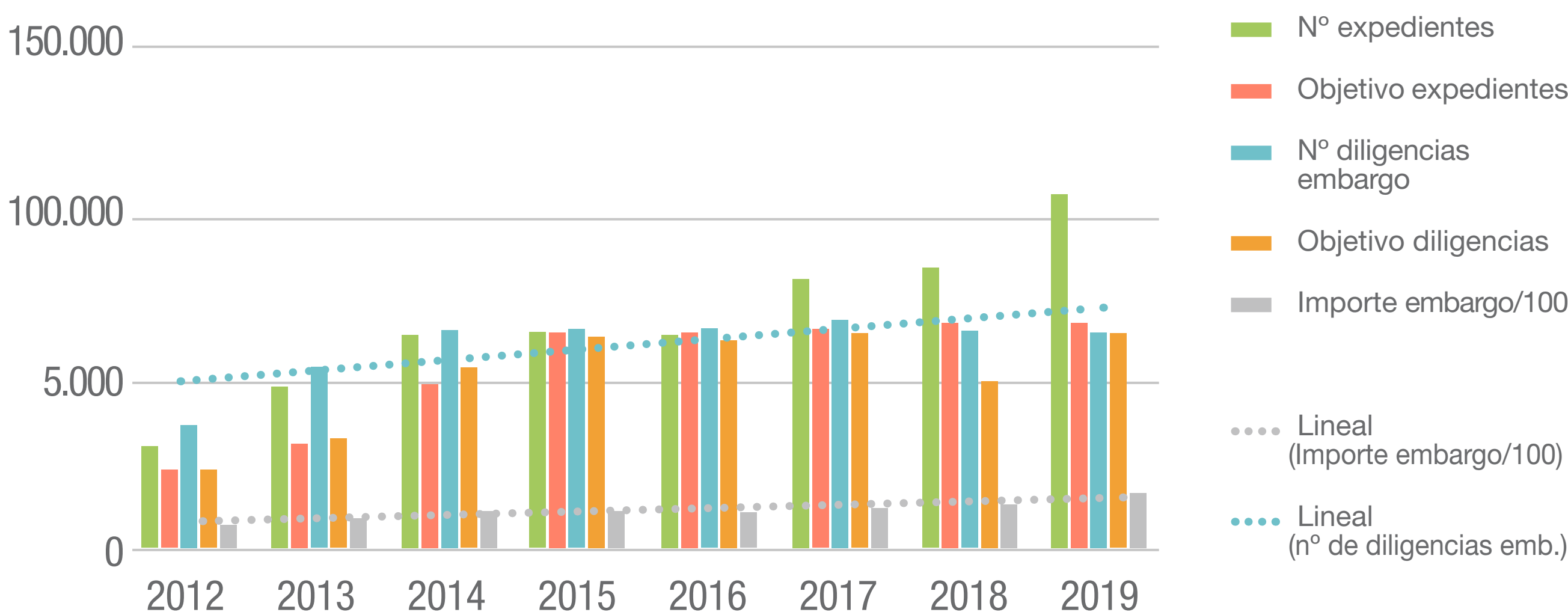
RECAUDACIÓN VOLUNTARIA Y GESTIÓN EJECUTIVA

Tendencias: Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.5), que impulsan la recaudación ejecutiva y que, año a año, vienen creciendo. La tramitación de fallidos, que mejora constantemente, impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.6), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor. Se ofrecen igualmente datos relativos a la inspección tributaria.

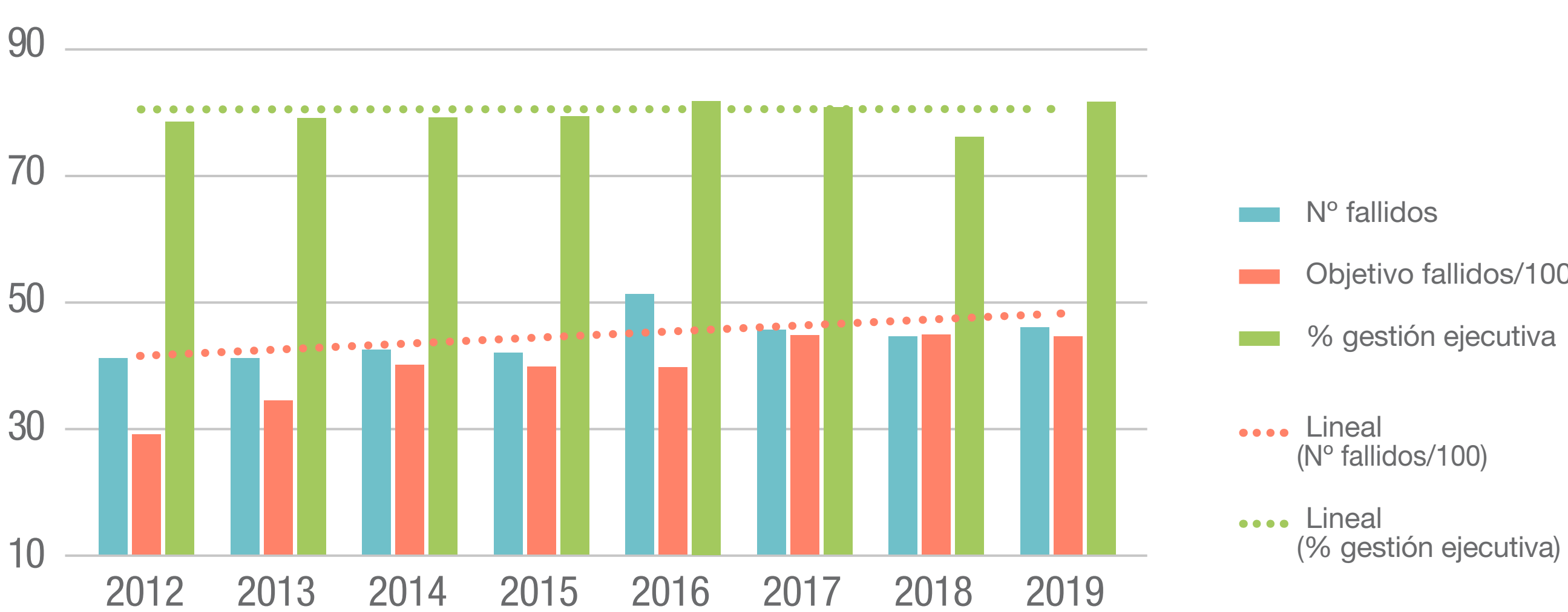
Objetivos: Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

Comparaciones: No se ofrecen comparaciones porque no existen datos de otras organizaciones, que sean equiparables al ser distintos los mercados.

9.B.5 | ALINEACIÓN EJECUTIVA-EMBARGO



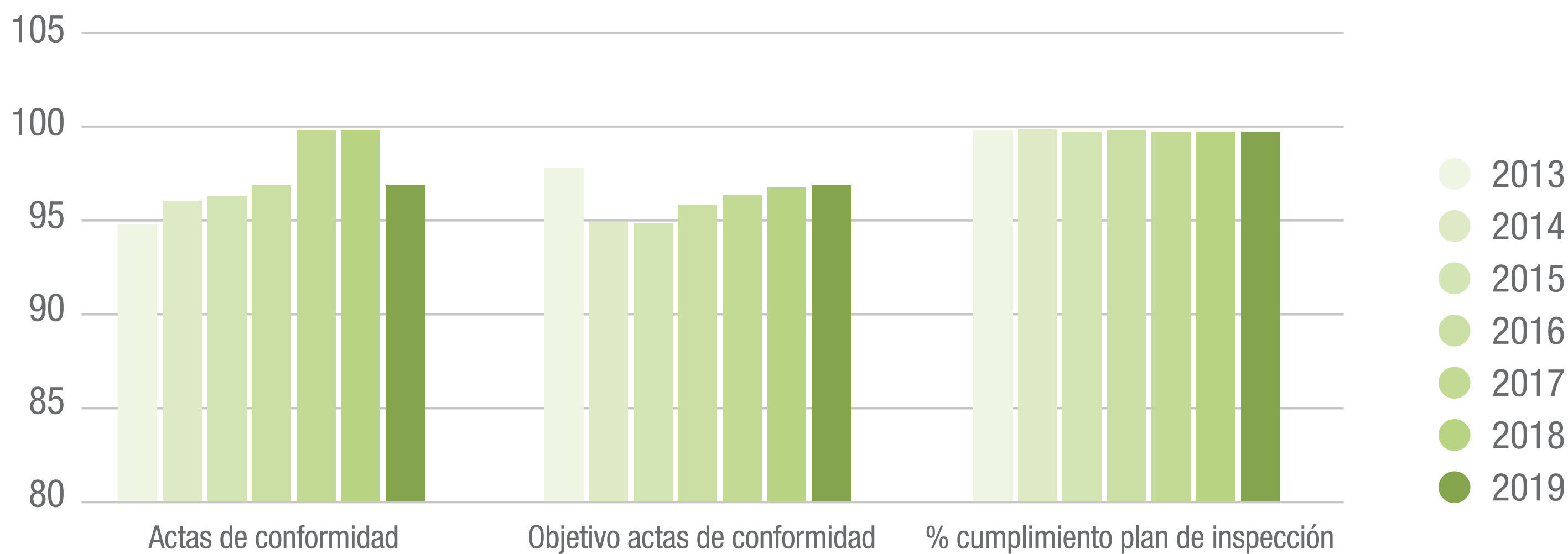
9.B.6 | ALINEACIÓN GESTIÓN EJECUTIVA-FALLIDOS



B

Análisis interno

9.B.7 | INDICADORES IMPULSORES INSPECCIÓN TRIBUTARIA



Costes de los proyectos

La actividad de mejora e innovación de REGTSA es permanente como puede verse en el cuadro 9.b.8.

9.B.8 | LANZAMIENTO DE SERVICIOS CLAVE

AÑO	SERVICIO
2005-2006	Centro de llamadas
2006- 2007	Oficina sin papeles
2007-2008	Policía en red
2007-2008	Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías
2008-2009	Inspección tributaria
2008-2012	Administración electrónica Municipal
2009-2011	Intranet- Portal del empleado
2012	Portal del proveedor
2012-2015	Portales de transparencia
2013-2014	ATMV, Testra, Nostra, ANCERT
2015-2017	Portales web municipales
2016-2018	Nuevo sistema información
2018	Alojamiento en “cloud” Enrédate con REGTSA
2019	Portal de datos abiertos Avisa Ciudad Rodrigo Nueva intranet



BAnálisis interno

Rendimiento de partners y proveedores

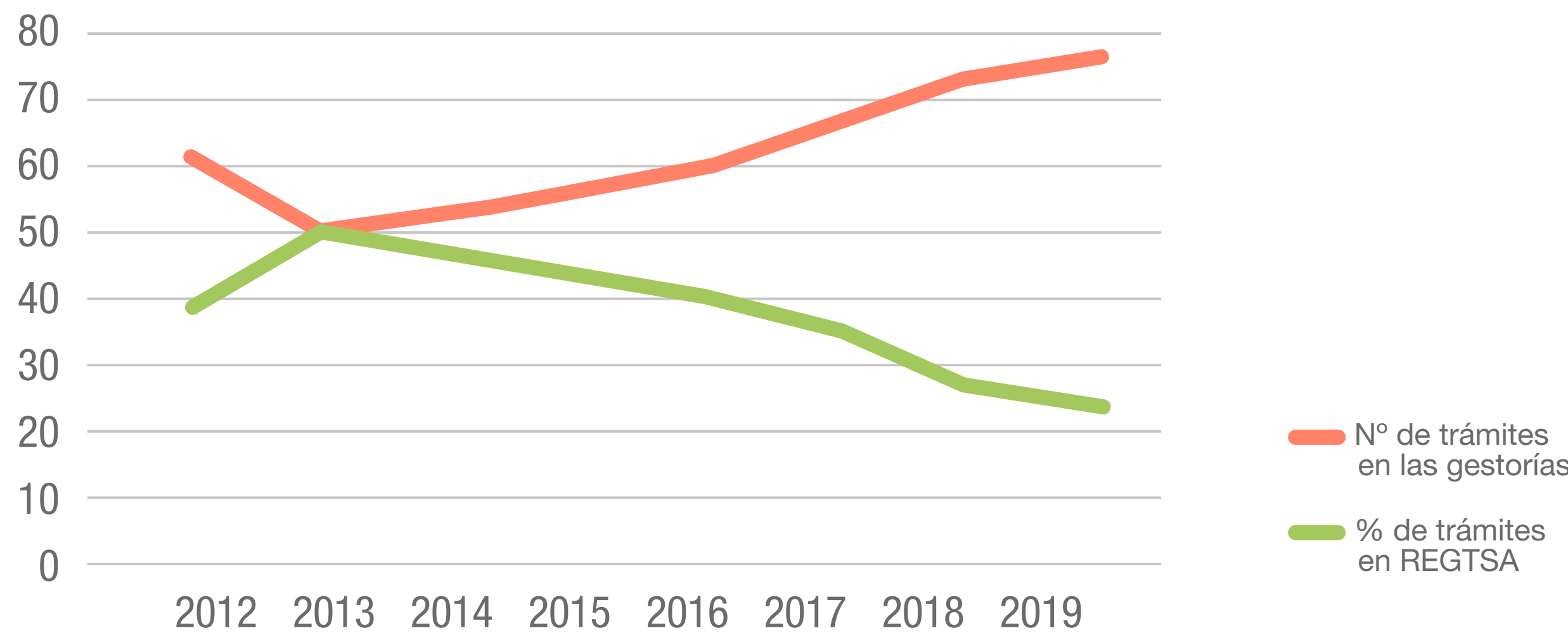
Proporcionamos información sobre los resultados de nuestras principales alianzas: Colegio de Secretarios, que nos permite realizar con éxito anticipos a los ayuntamientos que se han incrementado paulatinamente año tras año, y Gestorías, que facilita que más del 76 % de los trámites en el impuesto sobre vehículos sean realizados por las gestorías.

Confianza:
REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. El comportamiento de los indicadores clave del rendimiento (productividad, costes, ahorro o embargo) y los enfoques puestos en práctica, generan una gran confianza en que nuestros resultados clave van a seguir siendo buenos en el futuro.

9.B.9 | RENDIMIENTO ALIANZA AYUNTAMIENTOS

AÑO	CUANTÍA ANTICIPOS	INCREMENTO	% INCREMENTO
2012	23.986.000	1.257.000	5,53 %
2013	29.047.000	5.061.000	21,09 %
2014	30.509.000	1.462.000	4,79 %
2015	30.796.000	287.000	0,94 %
2016	30.067.000	-729.000	-2,3 %
2017	35.126.505	5.059.617	16,8 %
2018	37.046.442	1.919.937	5,47 %
2019	43.924.525	6878083	18,54%

9.B.10 | ALIANZA GESTORÍAS EN IVTM



B

Análisis interno

9.B.11 | CUADRO DE RELACIONES CAUSA–EFECTO. CRITERIO 9

EJE DE LA VISIÓN	RESULTADOS CLAVE	INDICADORE CLAVE	MAPA DE AGENTES
DIPUTACIÓN: Convertirnos en una organización sostenible que alcanza prestigio internacional	Puntuación EFQM		
	Autofinanciación	Ahorro bruto Productividad y eficiencia Contención Cap. I Incremento cargo voluntaria Recaudación por empleado	Estrategia económico- financiera Costes por actividades Estrategia inversiones Ahorro recursos
	Cuota de mercado Cuota grandes Ayuntamientos	% firma nuevos convenios	Nuevo convenio tipo Gestión experiencia clientes Segmentación, procesos relaciones y mejora relaciones clientes
	Recaudación voluntaria	% recibos domiciliados % cargo domiciliado	Mejora domiciliaciones Mejora distribución avisos pago Difusión fechas Planes de pago personales
	Recaudación ejecutiva	Expedientes ejecutivos y diligencias de embargo	Mejora distribución notificaciones Planes de pago personales Planes embargo Convenios interoperabilidad
	Gestión ejecutiva	Importe y nº de expedientes fallidos	
	Gestión de multas	Recaudación de multas	Policía en red

 Análisis interno DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Durante los días 6, 9, 11, 12 y 13 de marzo de 2020 cinco equipos han desarrollado un proceso de Autoevaluación EFQM, cuyos resultados se recogen a continuación

B2.1 Eje liderazgo-personas

PUNTOS FUERTES

- Proceso de definición y comunicación de la misión, visión, valores, revisión y perfeccionamiento continuado de la MVV
- Definición e implantación del proceso de evaluación de los líderes
- Definición e implantación de un modelo de evaluación del desempeño
- Los líderes pilotan el proceso de mejora que está implantado y certificado
- A través del Comité de Calidad los líderes impulsan y promocionan los grupos de innovación y el sistema de reconocimiento de personas y equipos
- Se proporcionan oportunidades a muchas personas de la organización para asumir el liderazgo con políticas de apoyo a las personas
- Se garantiza de igualdad en selección y promoción así como la conciliación, Cert. EFR
- Sistema de innovación
- Procesos de la voz de los empleados
- Realización de la planificación de los recursos huma-

nos, con la participación y acuerdo de la representación del personal

- Aceptación de la encuesta de clima laboral
- Procesos selectivos realizados en 2018 y 2019 que han reducido la interinidad
- Revisión de RPT –niveles, complementos específicos-
- Se estudian las necesidades formativas de las personas
- Plan agrupado de formación y actividades propias
- Todas las personas de REGTSA participan en la formación anual.
- Plan de despliegue de objetivos individuales y de equipo
- Compromiso personal de los empleados con el sistema de objetivos institucionales, de equipo e individuales
- Plan de Comunicación interna
- Implantación del Portal del Empleado, Intranet revisada
- Transparencia de planes y resultados de la organización
- Elevado grado de participación e implicación de los empleados

- Grupos de innovación: se les impulsa a participar en buenas prácticas externas en la administración pública y se fomenta la creatividad
- Actividades de promoción de la excelencia y presencia en redes sociales
- Jornada y conciliación
- Beneficios sociales
- Reconocimientos personal: Sistema de premios y de productividad
- Impulso sugerencias de mejora
- Sistemas de prevención de riesgos laborales y de participación de los empleados en la gestión ambiental
- Resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral: buenos y con tendencias positivas
- Resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo
- Resultados de participación muy altos
- Consecución objetivos anuales
- Incremento progresivo de la productividad
- Disminución del absentismo

B Análisis interno

ÁREAS DE MEJORA

- Proceso de evaluación del liderazgo:
 - » La consultora debe tener en cuenta los cuestionarios para evaluar
 - » Se debe realizar evaluación transversal entre personas del Comité de Calidad
 - » Es conveniente que la evaluación de Jefes de Zona se realice por otras unidades de las que dependen, además del Área /Unidad de Recaudación
- Elaborar una Guía de Buenas Prácticas integral
- Plan de formación específico de la nueva aplicación Estima
- Elaborar un Plan de Igualdad de Oportunidades para REG TSA
- Profundizar en la reducción de la interinidad en la medida que sea posible
- Implantar el teletrabajo como opción de todas las personas de la organización
- Establecer mecanismos de utilización del superávit de horas
- Establecer mecanismos de sustitución de bajas laborales
- Revisar el sistema de prevención de riesgos laborales
- Revisar el sistema de aire acondicionado
- Continuar con el despliegue del Plan de Formación en el tiempo, evitando concentrar las actividades formativas en los últimos meses del año
- Incidir en la formación en la nueva aplicación *Estima*
- Reanudar las visitas a las oficinas periféricas
- Reanudar las reuniones transversales con el Coordinador para comunicar proyectos
- Mejorar la privacidad y la confidencialidad en atención a los contribuyentes
- Revisar la productividad para incrementarla
- Revisar el abono de las dietas y de las indemnizaciones y seguros por la utilización de vehículos
- Revisión cuantías y prestaciones fondo social
- Implementar un grupo de trabajo relacionado con energías renovables



B Análisis interno

B2.2 Eje liderazgo-estrategia-recursos-resultados clave

PUNTOS FUERTES

- Los líderes identifican los grupos de interés, los segmentan y revisan esa segmentación
- Los líderes se interrelacionan con aliados, clientes y grupos de interés a través de foros, reuniones o visitas para identificar necesidades y establecer planes de acción.
- Aplicación de Gestión de Clientes
- Esas actividades se planifican y despliegan y algunas son recurrentes (Foro de clientes y Comisiones mixtas)
- Aplicación “enrédate con REGTSA”
- Portal de Datos Abiertos
- Competencias de liderazgo para el cambio
- Observatorio de gestión del cambio:
- Análisis del entorno y análisis interno
- Se evalúan la incidencia del entorno legal y de las nuevas tecnologías
- Se evalúan los cambios en los ayuntamientos y su incidencia en la relación con REGTSA.
- Se evalúa la actuación de empresas privadas del sector
- Las acciones se realizan, impulsan y evalúan en el comité de calidad.
- Los líderes planifican e implantan los cambios con clientes y aliados

- Sostenibilidad del negocio de REGTSA: innovación en la cartera de servicios
- Procesos de la Voz de los Grupos de Interés de REGTSA
- Procesos de observación y análisis del entorno, uso de herramientas DAFO
- Vigilancia específica del mercado Tributario
- Se evidencia la segmentación de los grupos de interés y la comprensión de sus necesidades y expectativas a través de encuestas de clima, grupos focales, encuestas, reuniones programadas, buzón de sugerencias, etc. Los criterios de segmentación se evalúan y modifican en el tiempo y permiten orientar la organización, valorar los logros alcanzados, la retroalimentación e implantar mejoras continuas
- Sistema de gestión por procesos: Control por los propietarios y revisión por el Comité de Calidad. Datos de los indicadores documentados y accesibles en la Intranet
- Los indicadores son analizados por el Consejo de Administración y Comité de Calidad y se evalúan, revisan y perfeccionan
- Comité Permanente para el seguimiento y revisión mensual de los indicadores de los procesos
- Se han definido sistemas de aprendizaje interno (auditorías, autoevaluación) y externo (plan maestro de bench-

marking, auditorías externas, evaluaciones) y completado varios ciclos completos

- Pertenencia a redes tecnológicas y de excelencia
- Proceso estratégico muy completo y bien documentado, con herramientas como el mapa estratégico (Kaplan y Norton), etc. Vinculado a la Misión, Visión y Valores y basado en el ciclo PDCA
- Determinación de FCI y despliegue de la estrategia en líneas estratégicas, actuaciones y acciones, vinculadas a los procesos y al CMI
- El proceso de planificación estratégica (E-01) es propiedad del Coordinador General, y se desarrolla en un ciclo de cuatro años, se despliega, revisa y renueva anualmente. La estrategia es objeto de seguimiento trimestral y revisión anual: Plan operativo anual
- Cada dos años se realiza al autoevaluación EFQM, que permite una revisión a fondo de la estrategia
- Sistema de gestión automatizado (Intranet de REGTSA), e integral, gestión estratégica, CMI y gestión operacional de los procesos
- Estudio de escenarios y planes de contingencia
- Implementación de una estrategia básica de sostenibilidad, fidelización de ayuntamientos

B Análisis interno

- Implementación de una estrategia de sociedad
- Definición mapa estratégico y revisión en cada ciclo
- Plan de despliegue de objetivos individuales y de equipo y mecanismos de comunicación que permiten a los empleados determinar que pueden y deben hacer cada uno de ellos para alcanzar las metas estratégicas
- Definición del mapa de procesos clave para desplegar la estrategia, basado en ciclo PDCA
- Las actividades de innovación se vinculan a la estrategia y algunas de ellas se despliegan mediante los grupos de participación
- Estrategia comunicada a los G.I. vía portal web y difusión de memorias anuales y planes
- Plena alineación de las inversiones con la estrategia
- Están identificadas las principales alianzas para desarrollar la política y estrategia
- Se han desplegado alianzas para mejorar las relaciones con los ayuntamientos (Colegio de Secretarios), contribuyentes (Colegio de Gestores, Catastro, Tráfico) y empleados (Unidad de Formación de la Diputación) A través de las alianzas se obtienen resultados (formación, gestión de vehículos, etc.)
- Alianzas nacionales e internacionales con diversas organizaciones de gestión pública y gestión tributaria
- Colaboración con organismos de gobierno (Ministerio de Industria, Consejerías de la Junta) para prestar servicios electrónicos y tener acceso al Código fuente abierto
- Existencia de acuerdos de nivel de servicio y medida del rendimiento en proveedores TI

- Nuevo portal de contratación electrónica de REGTSA “Vortal”
- Estrategia económico financiera basada en la autofinanciación
- Saneamiento de las finanzas de REGTSA (deuda cero y remanente de tesorería) por el control de riesgos
- Estrategia de inversiones
- Control financiero interno y externo, ingresos más estables.
- Adecuación de la Oficina Principal y Periféricas, garantizándose en todas las Oficinas la accesibilidad
- Implantación de procesos y medidas de mejora de la gestión medioambiental: Iso 14001 y Auditoría ambiental y ahorro de recursos
- Sistema de gestión de la información.-Integración de las aplicaciones
- Enfoque y despliegue de la administración electrónica
- Utilización de la Intranet para compartir conocimiento y gestionar todo el sistema
- Proceso de seguridad de la información
- Presencia en redes sociales (linkedin, twitter, facebook y redes de conocimiento (Club de Excelencia, FEMP, EFQM, FUNDIBEQ)
- Los resultados cubren todos los aspectos de la actuación de REGTSA, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (cuadro de relaciones)
- Tendencias sostenidas y favorables en la mayoría de los indicadores, se alcanzan las metas

- Las comparaciones que se presentan son muy favorables: rendimiento económico financiero, resultados clave de nuestro negocio: recaudación voluntaria, ejecutiva, etc.
- Los resultados de los socios de referencia disminuyen por efecto de la crisis, mientras que REGTSA los mantiene e incrementa
- Cuadro de relaciones entre enfoques causales e indicadores impulsores y arrastrados
- Los resultados cubren todos los aspectos de la actuación de REGTSA, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (cuadro de relaciones entre enfoques causales e indicadores impulsores y arrastrados)
- Tendencias sostenidas y favorables en la mayoría de los indicadores, se alcanzan las metas
- Resultados vinculados a la estrategia y recogidos electrónicamente
- Incremento sostenido apariciones favorables en medios de comunicación
- Estudios bienales y resultados imagen externa (percepciones de la sociedad)
- Reconocimientos externos y modelo de gestión referente en España y Latinoamérica
- Tendencias favorables sostenidas en los indicadores de rendimiento 8b
- Ahorro de papel, producto de mejoras implantadas

B

Análisis interno

AREAS DE MEJORA

- Diseñar junto con los Ayuntamientos nuevos informes de liquidaciones, etc.
- Mejorar la nomenclatura de los aplicativos de REGTSA
- Diseñar ficheros compatibles con las aplicaciones contables de los entes delegantes
- Mejorar las aplicaciones de Gestión de Clientes y enredate con REGTSA
- Automatizar los circuitos con Diputación
- Estudiar la aplicación en REGTSA de nuevas tecnologías como pueda ser la Inteligencia Artificial, etc.
- Análisis del Entorno: Estudiar el tema de la inteligencia artificial y otras tecnologías
- Mejorar los sistemas y mecanismos de captación de datos internos de rendimiento, mediante el módulo de indicadores de estima
- Publicitar y mejorar el sistema de pago a la carta
- Definir e implantar una estrategia para Aytos. y otros entes delegantes: formación en estima, informes a la carta y revisión glosario de términos en estima, e intercambio de ficheros de aplicativos contables
- Revisar objetivos y grado de ejecución de las actuaciones
- Continuar desarrollando los medios de pago (cajeros, tarjetas, teléfono) en diversas entidades bancarias

- Diseñar un Foro de clientes de Estima pilotado por REGTSA
- Participar con Diputación en foros sobre la aplicación de contabilidad GEMA
- Estudiar la relación con Unicaja para automatizar transferencias, pagos, etc.
- Estrategia económico financiera basada en la autofinanciación
- Saneamiento de las finanzas de REGTSA (deuda cero y remanente de tesorería) por el control de riesgos
- Estrategia de inversiones
- Control financiero interno y externo, ingresos más estables.
- Revisar la confidencialidad en las Oficinas
- Renovación impresoras y otros equipos oficinas fijas y móviles
- Distribuir contenedores de plástico dentro y fuera de las oficinas
- Estudiar el techado del parking con placas solares
- Rediseñar la Oficina de Atención al contribuyente
- Revisar la evaluación de impactos medioambientales en las oficinas
- Revisar la sede electrónica de REGTSA y mejorar la oficina virtual del contribuyente

- Mejorar la explotación de la información en los aplicativos de Gestión y Recaudación
- Revisar la ordenanza de administración electrónica para obligar a las entidades y empresas a relacionarse electrónicamente con REGTSA
- Terminar de adaptar el sistema al nuevo Reglamento General de Protección de Datos
- Establecer un sistema de videoconferencias en remoto que apoye el teletrabajo
- Implantar un sistema de mensajería instantánea
- Establecer alertas por conceptos y aytos. con niveles anormalmente bajos de recaudación voluntaria o por antigüedad de la deuda en ejecutiva
- Establecer indicadores de liquidaciones en gestión tributaria y catastral
- Medir resultados de otros procesos de embargo: sueldos, devoluciones tributarias, PAC, inmuebles y de expedientes de derivación, sucesiones, hipoteca legal, concursales
- Establecer indicadores de liquidaciones en gestión tributaria y catastral
- Revisar indicadores de gestión ambiental

B2.3 Eje procesos-servicios-resultados en los clientes

PUNTOS FUERTES

- Sistema de gestión por procesos de REGTSA basado en el ciclo PDCA
- Todos los miembros del comité de Calidad son propietarios de procesos
- Sistema de gestión transparente: publicación y difusión memoria anual de actividades y resultados que incluye CMI y grado cumplimiento compromisos de calidad.
- El sistema de Gestión de REGTSA ha alcanzado su madurez, y tiene dos características destacables: es un modelo propio y a la vez es referente para otras organizaciones públicas
- Definición de un grupo reducido de indicadores críticos
- Implantación del Plan anual de contratos
- La estrategia se implementa mediante un sistema de gestión de procesos que se ha definido, documentado, implantado y certificado conforme con la Norma ISO 9001 que se audita semestralmente
- Existe un mapa de procesos, que clasifica y posiciona los mismos y da una idea de su lógica de interrelaciones. Los procesos clave son identificados, con criterios de relación con la consecución de objetivos, son y documentados y gestionados según una metodología estableci-

da. A partir de este Mapa se ha desarrollado un sistema de gestión de procesos en el que se desglosan los procedimientos, actividades y tareas de cada proceso

- El sistema de procesos se gestiona por la INTRANET, mediante una aplicación automatizada, práctica y sencilla.
- Están identificados los grupos de interés de los procesos y existe un conjunto de procesos de servicio a clientes: los ayuntamientos y contribuyentes
- Las cuestiones de interfase con los asociados externos se han resuelto utilizando modelos de intercambio de información predefinidos, ya sea cuadernos del CSB (Cuadernos 19, 34, 60 y 63), ya sean los formatos de intercambio con Catastro, AEAT y Tráfico. Las cuestiones de interfase internas se han resuelto mediante acuerdos entre clientes y proveedores internos, que se reflejan en las descripción de actividades de los diferentes procesos
- Sistema de indicadores: El rendimiento de los procesos se analiza trimestral y anualmente (Proceso de Revisión por la Dirección), previo estudio de los indicadores de los diferentes procesos.
- Sistema de indicadores: Existencia de un cuadro de mando para cada proceso, que se vincula a objetivos estratégicos y se evalúa, revisa y perfecciona periódicamente

- Determinación de la matriz de expectativas de los ayuntamientos y contribuyentes
- Alineación del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes con la estrategia y el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios
- Planes de diseño y desarrollo finalizados y revisados
- Las modificaciones drásticas y los nuevos diseños se acompañan de pruebas piloto y formación para los empleados.
- Capacidad de comercialización y promoción de los servicios a clientes
- Introducción de objetivos de comercialización a empleados de Zonas
- Alto grado de utilización de las estrategias de marketing: Foro de clientes, Carpeta Aytos.
- Implementación de nuevos servicios completamente alineados con la estrategia
- Diseño de cartas y ofertas de servicio
- Cumplimiento de compromisos de servicio a ayuntamientos y contribuyentes
- Cadena de valor de REGTSA: REGTSA crea valor a tra-

B

Análisis interno

vés de la gestión de los procesos de gestión tributaria, la oferta de sus servicios a cada segmento de ayuntamientos, la firma de convenios, la puesta de servicios a disposición del público y el servicio de atención

- Cuadro de mando revisado por el Comité de Calidad. Todos los enfoques se revisan por la evaluación EFQM cada dos años
- Estrategias de mejora de los procesos clave, gestión, voluntaria, ejecutiva
- Gestión de la experiencia de los ayuntamientos y contribuyentes
- Segmentación de ayuntamientos y contribuyentes
- Sistema de relaciones con los ayuntamientos : encuestas anuales, contactos habituales con cada ayuntamiento (quejas y sugerencias), órgano de contacto (comisión mixta) y foro de intercambio anual (Foro de clientes), visitas de comerciales a grandes ayuntamientos y de responsables de zona al resto de los ayuntamientos
- Retención reactiva de clientes: cuando ha surgido algún problema en el pasado se ha analizado la situación con el ayuntamiento, y casi siempre se ha conseguido la retención, incluso ampliándose las delegaciones

- Sistema de retención proactiva: proceso V-01
- Innovación en las relaciones con los contribuyentes (oficinas móviles, servicios electrónicos, carpeta ciudadana, centro de llamadas etc.)
- Aseguramiento de los derechos de los contribuyentes
- Asesoramiento a los clientes sobre el uso responsable de la información de los contribuyentes, gestión ambiental, custodia de la información...
- Disponibilidad de mecanismos de aseguramiento de la transparencia con los ayuntamientos y ciudadanos (Carpeta de ayuntamientos, Memoria Anual, Portal de Transparencia)

Ayuntamientos

- Indicadores significativos y adecuadamente segmentados
- Muestra de la encuesta totalmente representativa
- Buenos resultados de los indicadores de los procesos clave y mantenidos en el tiempo
- Causas: enfoques causales (cuadro enfoques/ indicadores impulsores/ arrastrados)

- Integridad de los datos totalmente garantizada
- Tendencias sostenidas y favorables en todos los indicadores: Puntualidad anticipos, % errores en los padrones, plazo de elaboración de informes jurídicos...
- Objetivos revisados de acuerdo al sistema de gestión

Contribuyentes

- Indicadores relevantes y adecuadamente segmentados por canales de atención
- Resultados de los indicadores muy buenos y en progreso, profesionalidad, rapidez eficiencia, instalaciones....
- Causas: enfoques causales (cuadro enfoques/ indicadores impulsores/ arrastrados)
- Integridad de los datos totalmente garantizada
- Tendencias sostenidas y favorables en todos los indicadores: Utilización canales alternativos, tiempo de espera en oficinas, plazo devoluciones y beneficios fiscales, % llamadas perdidas en Centro de llamadas
- Objetivos revisados de acuerdo al sistema de gestión

AREAS DE MEJORA

- Realizar análisis DAFO del resto de procesos
- Revisar todos los procesos clave que no se han revisado recientemente
- Ampliar las modalidades de pago de tributos: tarjeta, teléfono, otras entidades bancarias
- Mejora sede electrónica
- Adaptar el sistema de registro a los requerimientos actuales
- Mejorar el apoyo a los pequeños ayuntamientos con estrategias específicas para ellos, como pueda ser el desarrollo integral de un procedimiento de recaudación ejecutiva de ejecuciones subsidiarias
- Estudiar la cita previa en las Oficinas Móviles
- Diseñar nuevas cartas de servicio a los contribuyentes
- Diseñar nuevas ofertas de servicios a los ayuntamientos
- Fomentar el uso de la aplicación interna de gestión de clientes y de “enrédate con REGTSA”
- Mejorar el sistema integral de clientes/ayuntamientos en temas de formación e intercambio de información
- Rediseñar todo el sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones
- Mejorar las tendencias erráticas en las percepciones
- Mejorar el sistema de recogida de percepciones de los usuarios de los servicios electrónicos
- Revisión mediciones tiempo de atención y de espera en oficinas



B Análisis interno

B2.4 Priorización areas de mejora detectadas por los grupos de trabajo

- 01 **Modelo de liderazgo:** revisar el modelo, mejorar el diseño del sistema de evaluación del liderazgo especialmente en la evaluación transversal, y en la ejecución de las entrevistas a los colaboradores.
- 02 **Planificar los recursos humanos,** reduciendo las interinidades.
- 03 **Prevención de riesgos laborales y cuidado de la salud:** proteger la salud de los empleados tiene que ser una de las cuestiones prioritarias.
- 04 **Teletrabajo:** potenciar el uso del teletrabajo como herramienta que facilita la conciliación de vida laboral y familiar, y contribuye a proteger la salud de los empleados.
- 05 **Plan de Formación:** despliegue en el tiempo, evitando concentrar las actividades formativas en los últimos meses del año. Incidir en la formación sobre el manejo de Estima.
- 06 **Comunicación:** Mejorar la comunicación en cascada de aquellos temas relevantes, Mejorar los sistemas de comunicación de los objetivos y resultados de los indicadores de los procesos
- 07 **Contabilidad Ayuntamientos:** rediseñar todo el sistema de informes contables conjuntamente con los secretarios, formar a los usuarios de los ayuntamientos y diseñar formatos de carga en la contabilidad de los ayuntamientos.
- 08 **Nuevos servicios a los ayuntamientos:** ejecuciones subsidiarias, sanciones administrativas, apoyo en las actuaciones de control de las policías etc.
- 09 **Cita previa:** impulsar sistemas de cita previa para la atención presencial a los contribuyentes.
- 10 **Nueva sede electrónica:** mejorando el diseño, accesibilidad y usabilidad de la sede, y promocionando su utilización por los contribuyentes.
- 11 **Indicadores:** mejorar la aplicación “aeroboard”, introduciendo análisis de Big data, prescriptivo y predictivo.
- 12 **Implantar nuevos medios de pago** y facilitar el pago voluntario por parte de los contribuyentes.
- 13 **Recursos tecnológicos:** implantar nuevas herramientas, explorando la utilización de la inteligencia artificial para la tramitación de los expedientes más frecuentes.
- 14 **Digitalización:** gestión electrónica de todos los expedientes que todavía se tramitan en papel (contratación, Resoluciones de Presidencia, Acuerdos del Consejo de Administración...)
- 15 **Cartas de servicios y ofertas de servicios:** rediseñar las cartas y ofertas de servicios en consonancia con la estrategia de la organización.





Matriz DAFO

C

Matriz DAFO

C1. Impacto de las amenazas

C2. Impacto de las oportunidades



Matriz DAFO

La matriz DAFO es una herramienta de análisis que permite, a partir de los puntos fuertes y débiles de la organización y de su entorno, valorar y evaluar el impacto de las amenazas y oportunidades en la organización. Como resultado obtenemos cuatro áreas a tener en cuenta en la formulación de la estrategia.

Área vulnerable
resulta de valorar el impacto de las amenazas sobre las debilidades.

Área de desgaste
evalúa el impacto de las amenazas sobre las fortalezas.

Área de Ilusión
concentra el impacto de las oportunidades sobre las debilidades.

Área de éxito
resulta del cruce de oportunidades y fortalezas.

Para realizar el análisis utilizaremos las puntuaciones siguientes:

- 0 No hay relación
- 1 Poco relacionada
- 5 Relación fuerte
- 10 Relación directa

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ÁNALISIS INTERNO	PUNTOS DÉBILES	VULNERABLE Estrategia de supervivencia	ILUSIÓN Estrategia de reorientación
	PUNTOS FUERTES	DESGASTE Estrategia defensiva	ÉXITO Estrategia ofensiva
ÁNALISIS EXTERNO			

Matriz DAFO

C1

IMPACTO DE LAS AMENAZAS

ÁREA VULNERABLE	AMENAZAS					
AREAS MEJORA (puntos débiles)	Demografía: dispersión/ envejecimiento en medio rural	Entorno tributario	Competencia privada	Mercado Potencial	Crisis sanitaria	Crisis económica
Mejorar modelo liderazgo	0	1	1	5	5	5
Planificar RRHH	1	1	1	5	1	5
Prevención de riesgos laborales y cuidado de la salud	0	0	0	1	10	1
Potenciar teletrabajo	1	1	1	1	10	5
Mejorar actividades formativas	5	1	1	5	5	10
Mejorar Comunicación interna	1	1	1	1	5	5
Contabilidad ayuntamientos	1	5	1	1	1	5
Nuevos servicios a los ayuntamientos	5	1	1	1	1	10
Cita previa	5	1	1	1	10	1
Sede electrónica	5	1	1	5	5	5
Indicadores	5	1	1	5	1	10
Facilidades de pago	5	1	1	5	1	10
Recursos tecnológicos	5	1	1	5	5	10
Digitalización	5	1	1	5	5	5
Cartas y ofertas de servicios	5	1	1	10	1	5
TOTAL	49	18	14	56	66	92

Matriz DAFO

ÁREA VULNERABLE	AMENAZAS					
PUNTOS FUERTES	Demografía: dispersión/ envejecimiento en medio rural	Entorno tributario	Competencia privada	Mercado Potencial	Crisis sanitaria	Crisis económica
Implicación directivos	5	1	1	5	10	10
Reducción de la temporalidad	1	1	1	1	1	10
Sistema de Gestión de REGTSA	1	1	1	5	5	5
Transparencia	1	1	1	1	1	5
Oferta de servicios	5	1	5	5	1	5
Cultura BEST	5	1	1	5	5	10
Políticas de igualdad y conciliación	1	1	1	1	5	1
Autofinanciación y situación financiera	5	1	5	5	5	10
Intranet	1	1	1	5	1	1
Atención multicanal	10	1	1	5	10	1
Compromisos de servicio	5	1	1	10	1	1
Grado de satisfacción de Ayuntamientos y contribuyentes	5	1	1	5	1	5
Resultados clave	5	1	1	1	5	10
TOTAL	50	13	21	54	58	64

 Matriz DAFO

CONCLUSIONES SOBRE EL IMPACTO DE LAS AMENAZAS

- 01** Las amenazas que más impactan a nuestra estrategia son aquellas que tienen relación con la crisis del coronavirus. En primer lugar, dada la naturaleza de los servicios que presta REGTSA, se encuentra el impacto de la crisis económica que ya estamos viviendo y que va a tener un impacto muy directo sobre los resultados de recaudación, las necesidades de financiación de los ayuntamientos y las posibilidades de afrontar el cumplimiento de las obligaciones fiscales por parte de los contribuyentes. En segundo lugar, la crisis sanitaria y la necesidad de garantizar la distancia social entre las personas (contribuyentes, empleados públicos, cargos públicos etc.) tiene un impacto directo en los sistemas de atención presencial y en la forma de trabajar de los empleados públicos. En este caso, sin embargo, una amenaza tan potente como la pandemia genera algunos efectos positivos porque potencia todo lo relacionado con la tecnología y la digitalización.
- 02** La **demografía**, cuya evolución continua empeorando en nuestra provincia, es una amenaza que, si bien tiene un impacto más moderado a corto plazo que las anteriores (fundamentalmente dificulta los procesos de atención a los ciudadanos y puede influir en el descenso de algunos padrones no ligados a la propiedad inmueble), afectará negativamente en el largo plazo al crecimiento económico de la Provincia, y consecuentemente, a los niveles de recaudación. En todo caso, nos obligará a mantener respuestas específicas para la población rural.
- 03** Continúa siendo muy importante la **dependencia del segmento de grandes municipios**, lo que unido al posible **estancamiento de la recaudación de IBI** en nuestra provincia, nos obliga, más que nunca, a innovar tanto en la mejora de los instrumentos de relación con este segmento de clientes, como en los canales de distribución de los servicios, en la búsqueda de nuevos nichos de mercado y, sobre todo en el diseño de nuevos servicios.
- 04** Las restantes amenazas tienden a desaparecer o a minimizarse, si bien debemos observar con atención su posible evolución.



C

Matriz DAFO

C2

IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES

AREA DE ILUSIÓN		OPORTUNIDADES			
AREAS MEJORA (PUNTOS DÉBILES)	Evolución de la tecnología	Demanda de nuevos servicios por los ayuntamientos	Entorno legal	Gobierno Abierto e integridad	
Mejorar modelo liderazgo	1	1	1	5	
Planificar RRHH	5	1	1	5	
Prevención de riesgos laborales y cuidado de la salud	1	1	1	1	
Potenciar teletrabajo	10	1	1	1	
Mejorar actividades formativas	5	5	5	5	
Mejorar Comunicación interna	5	1	1	5	
Contabilidad ayuntamientos	10	10	1	5	
Nuevos servicios a los ayuntamientos	10	10	5	5	
Cita previa	10	5	1	1	
Sede electrónica	10	5	10	5	
Indicadores	10	1	1	1	
Facilidades de pago	10	1	1	1	
Recursos tecnológicos	10	10	10	10	
Digitalización	10	10	10	5	
Cartas y ofertas de servicios	5	10	1	5	
TOTAL	112	72	50	60	

Matriz DAFO

AREA DE ÉXITO		OPORTUNIDADES			
PUNTOS FUERTES	Evolución de la tecnología	Demanda de nuevos servicios por los ayuntamientos	Entorno legal	Gobierno Abierto e integridad	
Implicación directivos	1	5	5	10	
Reducción de la temporalidad	1	1	1	1	
Sistema de Gestión de REGTSA	5	5	5	5	
Transparencia	10	5	5	10	
Oferta de servicios	10	10	1	5	
Cultura BEST	5	5	5	10	
Políticas de igualdad y conciliación	1	1	1	5	
Autofinanciación y situación financiera	5	5	5	1	
Intranet	5	1	5	1	
Atención multicanal	10	5	5	1	
Compromisos de servicio	5	5	5	5	
Grado de satisfacción de Ayuntamientos y contribuyentes	10	10	5	5	
Resultados clave	10	5	1	5	
TOTAL	78	53	49	64	



Matriz DAFO

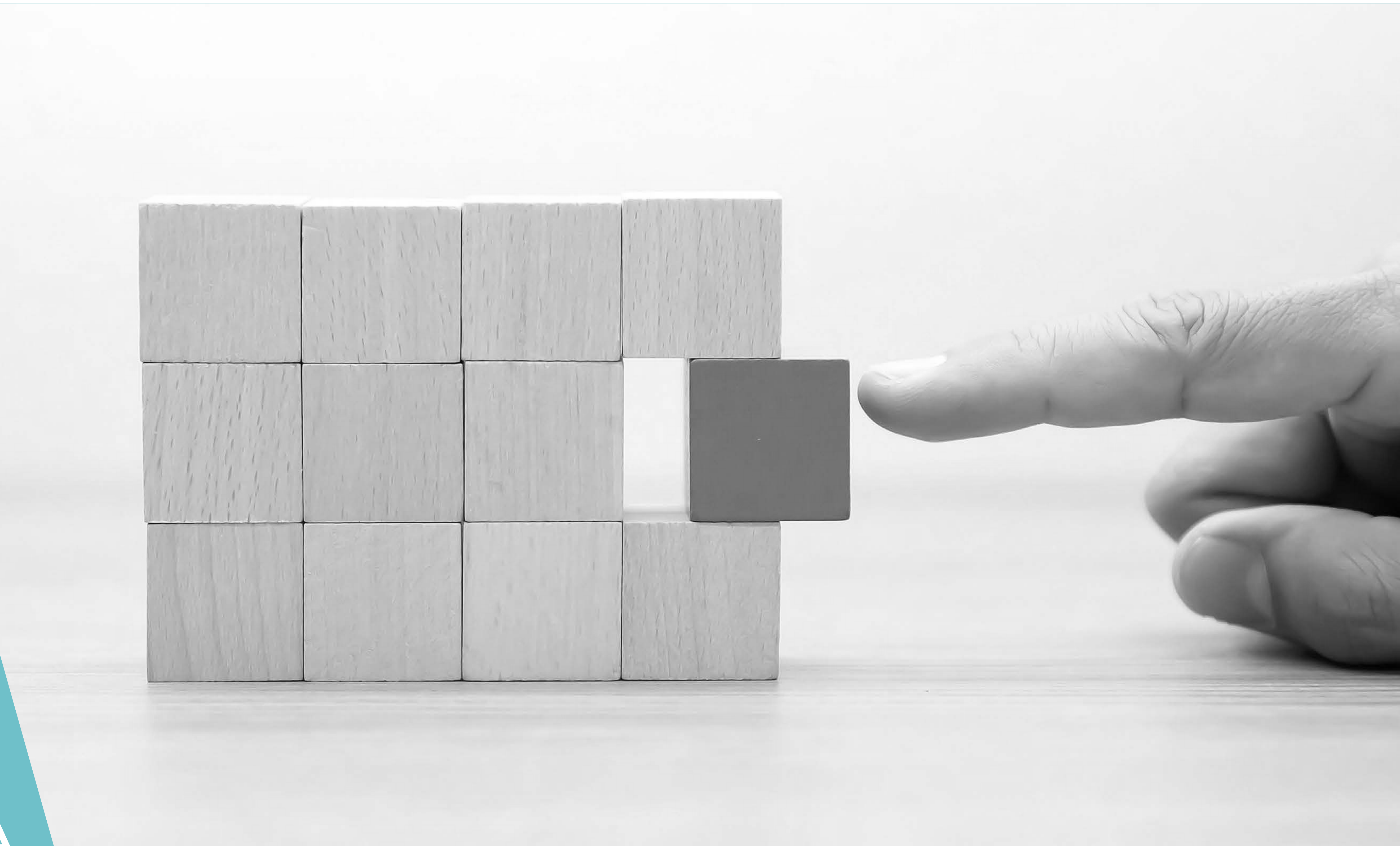
CONCLUSIONES SOBRE EL IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES

- 01** En momentos como los actuales **la tecnología** constituye la principal oportunidad de actuación para REGTSA. Esto implica ir más allá en actuaciones ya iniciadas como internet de las cosas, “*cloud computing*” o la tecnología móvil, e iniciar el camino para la implantación de otras tecnologías emergentes como la inteligencia artificial o la robotización.
- 02** La demanda de nuevos servicios por los ayuntamientos constituye un nicho de actuación que puede permitir superar, aunque sea parcialmente, las limitaciones al crecimiento de nuestra actividad que imponen la realidad de nuestra provincia.
- 03** La confluencia de oportunidades en el campo de la tecnología y el gobierno abierto genera sinergias que van a posibilitar la puesta en marcha de nuevos proyectos para implantar soluciones de gobierno abierto en nuestros ayuntamientos o de datos abiertos en nuestro Organismo.
- 04** La nueva normativa reguladora de la contratación del sector público y la entrada en vigor de la totalidad de la ley del procedimiento administrativo común constituyen un catalizador que va a potenciar los cambios tecnológicos y organizativos que necesitamos acometer en los próximos años.



06

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



- 6.1 Factores críticos de éxito
- 6.2 Riesgos y planes de contingencia
- 6.3 Objetivos, líneas estratégicas

6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Las actividades de medición de los procesos de recaudación, y especialmente los datos segmentados por grupos de municipios, unidas al aprendizaje (Autoevaluación EFQM, revisión por la dirección) nos han permitido identificar factores críticos o condiciones imprescindibles para que la organización alcance el éxito, a saber

Innovar en la oferta de productos y servicios.

Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.

Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.

Reducir los precios finales del servicio.

Proporcionar a los ayuntamientos información relevante de forma oportuna.

Facilitar el conocimiento de las obligaciones tributarias y de los mecanismos de pago.

Satisfacer y superar las expectativas de los contribuyentes.

Establecer nuevos sistemas de interrelación con los contribuyentes.

Proporcionar un servicio sencillo, rápido y profesional.

Que se garantice la integridad y seguridad de la información.

Que los contribuyentes decidan cuándo y cómo quieren pagar.

Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla.

Facilitar la mejora de las competencias profesionales de nuestros empleados.

Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.

Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.

Reconocer los logros de las personas.

Retener a los mejores profesionales para desarrollar una carrera a largo plazo

Compartir información en todos los niveles de la organización.

Desarrollar programas de formación atractivos.

Establecer redes que nos permitan compartir conocimiento.

Garantizar la difusión de nuestras acciones.

Habilitar mecanismos externos de financiación de nuestras actividades.

Reducir el impacto de nuestras actividades.

Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos.

Abrir los datos públicos que genere nuestra actividad.

Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión.

Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

Fidelizar a los clientes.

Garantizar la autofinanciación a largo plazo.

Garantizar la transparencia de REGTSA.

Hemos priorizado estos factores de éxito en función de su contribución a la consecución de los resultados clave de la organización y de las consecuencias previsibles de que tales factores no concurriesen en la práctica. Aparecen sombreados en los cuadros siguientes:

- Prioridad baja (crema)
- Prioridad media (gris)
- Prioridad alta (amarillo)

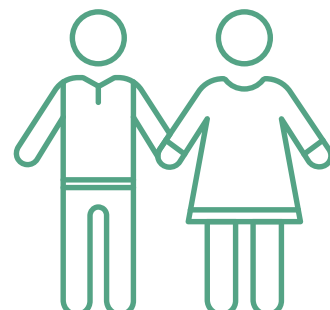


GRUPO DE INTERÉS 1 - AYUNTAMIENTOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Facilitar la gestión económico-financiera de los ayuntamientos	Excelente	Oferta de servicios	Innovar en la oferta de productos y servicios.
		Relaciones con los clientes	Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.
	Sostenible	Financiación	Reducir los precios finales del servicio
			Proporcionar financiación suficiente y puntual
		Resultados del servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.
		Salud de la comunidad	Proteger la salud
	Transparente	Información.	Facilitar a los ayuntamientos información relevante para su gestión

Hemos priorizado estos factores de éxito en función de su contribución a la consecución de los resultados clave de la organización y de las consecuencias previsibles de que tales factores no concurriesen en la práctica. Aparecen sombreados en los cuadros siguientes:

- Prioridad baja (crema)
- Prioridad media (gris)
- Prioridad alta (amarillo)



GRUPO DE INTERÉS 2 - CONTRIBUYENTES

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	Excelente	Cultura tributaria	Facilitar el conocimiento de las obligaciones tributarias y de los mecanismos de pago.
		Modelo de servicio	Satisfacer y superar las expectativas de los contribuyentes.
			Establecer nuevos sistemas de interrelación con los contribuyentes.
	Sostenible	Eficacia en el servicio	Proporcionar un servicio sencillo, rápido y profesional.
			Que se garantice la integridad y seguridad de la información.
		Sistemas de pago	Que los contribuyentes decidan cuándo y cómo quieren pagar
	Transparente	Salud	Que los contribuyentes acudan a las oficinas en condiciones de seguridad
		Información	Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla

Hemos priorizado estos factores de éxito en función de su contribución a la consecución de los resultados clave de la organización y de las consecuencias previsibles de que tales factores no concurriesen en la práctica. Aparecen sombreados en los cuadros siguientes:

- Prioridad baja (crema)
- Prioridad media (gris)
- Prioridad alta (amarillo)



GRUPO DE INTERÉS 3 - EMPLEADOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Conseguir que nuestros empleados se sientan seguros y orgullosos de trabajar en REGTSA	Excelente	Talento	Que se creen las condiciones para promover y retener el talento de los empleados
		Motivación	Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.
			Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.
			Reconocer los logros de las personas.
	Sostenible	Salud	Cuidar la salud de los trabajadores
		Conciliación	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar
	Transparente	información	Compartir información en todos los niveles de la organización

Hemos priorizado estos factores de éxito en función de su contribución a la consecución de los resultados clave de la organización y de las consecuencias previsibles de que tales factores no concurriesen en la práctica. Aparecen sombreados en los cuadros siguientes:

- Prioridad baja (crema)
- Prioridad media (gris)
- Prioridad alta (amarillo)



GRUPO DE INTERÉS 4 - SOCIEDAD

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Convertirnos en una organización que cuida de su entorno	Excelente	Ciudadanía	Que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos en un mundo digital
			Generar conciencia tributaria
	Sostenible	Responsabilidad	Cuidar del planeta
			Prevenir los riesgos en materia de integridad
	Transparente	Información	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos
			Que se reutilicen los datos públicos que genera nuestra actividad

Hemos priorizado estos factores de éxito en función de su contribución a la consecución de los resultados clave de la organización y de las consecuencias previsibles de que tales factores no concurriesen en la práctica. Aparecen sombreados en los cuadros siguientes:

- Prioridad baja (crema)
- Prioridad media (gris)
- Prioridad alta (amarillo)



GRUPO DE INTERÉS 5 - DIPUTACIÓN PROVINCIAL

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Proteger y garantizar la continuidad del servicio	Excelente	Sistema de gestión	Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión
			Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
	Sostenible	Funcionamiento del Organismo	Que estemos preparados para afrontar cualquier tipo de emergencia
		Responsabilidad económica	Fidelizar a los clientes
			Garantizar la autofinanciación a largo plazo
	Transparente	información	Garantizar la transparencia de REGTSA

6.2 RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

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.

Por tanto, los principales riesgos que afronta REGTSA son:

- Los que afecten a la seguridad e integridad de nuestra base de datos.
- Los derivados del incremento previsible de la morosidad, que pueden, a su vez, conllevar una disminución de los ingresos.
- Disminución de la cuota de mercado
- Los riesgos para la salud de las personas.
- Respuesta a las situaciones de emergencia



6.21 Seguridad e integridad de la base de datos y de las aplicaciones

REGTSA ha implantado un proceso de seguridad de la información (C 09- LOPD y seguridad de la información) que evalúa los principales riesgos que afectan a la base de datos y diseña las medidas para garantizar tanto la seguridad, integridad y confidencialidad de los mismos, como el cumplimiento de la legislación en la materia.

Entre las principales medidas adoptadas destacan las siguientes:

- Controles de acceso físico a los locales que albergan servidores.
- Controles de acceso lógico a nuestro sistema de información, mediante un sistema de contraseñas y accesos.
- Sistemas de seguros de intercambio de archivos con bancos y administraciones públicas.
- Definición de un sistema de virtualización y replicación de datos, mediante duplicación de los servidores, complementado con la realización diaria de copias de seguridad.

- Establecimiento de un sistema de clasificación y gestión de las incidencias que puedan afectar a la información.
- Alojamiento en “cloud” de nuestra base de datos y de las aplicaciones de gestión tributaria y recaudación, que cumplen íntegramente con las exigencias del esquema nacional de seguridad, aportando soluciones 24x7 y mejoren los sistemas de respaldo y recuperación.

Este esquema nos ha permitido que más del 90 % de nuestro personal hay podido teletrabajar durante el estado de alarma y, salvo la atención presencial, se han mantenido en funcionamiento todos los demás servicios, salvo los procedimientos afectados por suspensión de plazos.

De cara al nuevo ciclo estratégico queremos incidir en la digitalización y en la seguridad, lo que implica poner en marcha medidas de dos tipos:

- Generalizar el sistema de alojamiento en la “nube” de todas las aplicaciones y bases de datos. Ello supondría alojar en el “cloud” la intranet y los escritorios de cada uno de los empleados públicos de REGTSA.
- Profundizar en la digitalización, promoviendo la firma digital de todas las resoluciones y acuerdos de los órganos de gobierno y generalizando la contratación electrónica de todos los expedientes cuyo importe supere los 3.000,00 €.



6.2 2 Incremento de la morosidad

Uno de los principales riesgos que afronta REGTSA es que la caída del PIB y del empleo que predicen todos los estudios recogidos en este plan, produzcan un importante crecimiento de la morosidad, y la correlativa disminución de ingresos que conllevaría, tanto en recaudación voluntaria como en ejecutiva.

Para afrontar este riesgo se deben de poner en marcha las siguientes medidas:

- Facilidades para el pago en voluntaria de las obligaciones tributarias, mediante el alargamiento de los períodos de cobro, la generalización del pago a la carta y el sistema de aplazamiento exprés para deudas inferiores a 30.000,00 € sin intereses ni aval.
- La incorporación de nuevos sistemas de pago a la elección del contribuyente: pago con tarjeta de crédito o débito, pago a través del móvil, pago electrónico mediante cargo en cuenta a quien no sea titular de la deuda, TPV´s virtuales en puestos de atención etc.
- Mejorar la sede electrónica haciéndola más comprensible e intuitiva para los ciudadanos.

6.2 3 Disminución de la cuota de mercado

El sistema de financiación de REGTSA, mediante el cobro de un premio de cobranza, supone que nuestros ingresos dependen en gran medida del mantenimiento de la cuota de mercado, toda vez que eventuales pérdidas de delegaciones, especialmente sin afectan a grandes ayuntamientos, pueden implicar eventualmente impactos importantes en nuestras finanzas.

Para hacer frente a este riesgo se ponen en práctica los siguientes planes de contingencia:

- Establecimiento de un período de vigencia de las delegaciones de quince años, con prórroga automática, y la necesidad de una denuncia con un preaviso con seis meses de antelación. Estas medidas nos permiten contar con una previsión de cuales son los clientes para un período determinado. Por otra parte, la necesidad de denunciar los acuerdos con una antelación de al menos seis meses antes de su finalización, nos permite negociar con el ayuntamiento antes de que su vigencia finalice.
- Vigilancia permanente de la presencia de las empresas privadas del sector en nuestra provincia.
- Mantenimiento de un remanente de tesorería que al finalizar 2019 era superior a 3.446.155 €. Este remanente nos permite afrontar sin problemas cualquier eventual disminución de ingresos durante al menos todo el período de ejecución del plan.
- Segmentación de la oferta de servicios, a fin de adaptarnos a las necesidades de los diferentes tipos de ayuntamientos.



6.2 4 Riesgos para la salud de las personas

La pandemia del coronavirus ha puesto en primer plano la necesidad de proteger la salud de las personas, incluyendo a los contribuyentes que acuden a nuestras oficinas, a nuestros empleados y, en la medida de lo posible, a los ciudadanos de nuestros municipios.

Por este motivo estamos poniendo en marcha las siguientes actuaciones:

- Sistemas de cita previa para evitar aglomeraciones en las oficinas
- Puesta en marcha de un plan de reincorporación paulatino al trabajo presencial que contempla medidas higiénicas, de protección de los empleados, organizativas y técnicas.
- Potenciación del teletrabajo y de la flexibilidad horaria.
- Apoyo a los ayuntamientos mediante medidas como la app de atención ciudadana que puede permitir la cita previa y interacción telemática.

6.2 5 Respuesta ante situaciones de emergencia

REG TSA tiene diseñado un proceso de gestión de emergencias que estaba pensado para riesgos como un incendio o una catástrofe natural, como pueda ser una inundación. Es evidente, que estos riesgos siguen existiendo pero, además, en estos momentos, nos enfrentamos a otro tipo de crisis. Por eso resulta fundamental, rediseñar el proceso de gestión de emergencias de forma que tengamos previstos protocolos y se realicen simulacros para la gestión y recuperación del servicio en supuestos crisis sanitarias. En definitiva, se ponen en marcha actuaciones dirigidas a garantizar la continuidad del servicio.

6.3 OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para garantizar que las condiciones identificadas como factores críticos de éxito se cumplen en la práctica, hemos definido nuestra estrategia, que básicamente pretende facilitar los servicios a ayuntamientos y contribuyentes, proteger a las personas y al planeta y garantizar la excelencia y transparencia en el servicio a todos los grupos de interés. Como puede comprobarse en el cuadro de desarrollo de la estrategia cada una de las líneas estratégicas pretende dar respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Estas líneas se despliegan a través de un conjunto de procesos, cada uno de los cuales cuenta con un cuadro de mando. Para los diferentes indicadores del cuadro de mando de cada proceso se establecen objetivos anuales de mejora.

Para el establecimiento de objetivos se tienen en cuenta las siguientes cuestiones:

- Para los procesos en los que se ha decidido implantar innovaciones de tipo radical o disruptivo esperamos obtener mejoras significativas en los resultados, una vez que las mejoras están totalmente implantadas.
- Una vez que los procesos están estabilizados en un nivel superior esperamos consolidar las mejoras y obtener pequeños progresos mediante la mejora continua.
- Identificamos a los mejores en las diferentes actividades procurando alcanzar y mejorar sus resultados.

Teniendo en cuenta estas consideraciones los criterios para establecer metas dentro de cada objetivo son los siguientes:

1. Resultado obtenido en el ejercicio anterior.
2. Establecer una base o estándar para cada tipo de resultado. En el caso de las percepciones esta base es de 95 % para los resultados de

los contribuyentes, 90 % para los resultados de los ayuntamientos y 90 % para las percepciones de los empleados y de la sociedad.

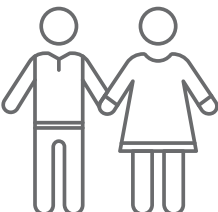
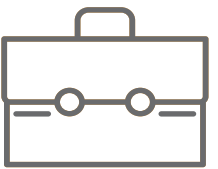
En el caso de los indicadores de rendimiento el estándar se establece en cada proceso teniendo en cuenta la media del incremento de los tres últimos años y la distancia con el mejor, cuando tenemos comparaciones fiables. En todo caso esa distancia debe desaparecer a lo largo de los próximos tres años.

- 3 Cuando el resultado del ejercicio anterior supera el estándar se fija el nuevo objetivo en el decimal siguiente. Cuando no lo alcanza se fija en el estándar

En el cuadro de mando se pormenorizan los objetivos, tanto para los indicadores de resultado (apartado a) de los criterios 6, 7, 8, y 9), como para los indicadores impulsores (apartado b) de los criterios 6, 7, 8, y 9), procurando identificar los enfoques impulsores de esos resultados. Igualmente, se recoge el despliegue de la estrategia en líneas, actuaciones y acciones.



DESARROLLO DE L A ESTRATEGIA

EJE DE LA VISIÓN	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
 AYUNTAMIENTOS Facilitar la gestión económico-financiera de los ayuntamientos	Garantizar los resultados de gestión tributaria y recaudación	1. Innovar en nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave 4. Mejorar satisfacción Ayuntamientos. 5. Reducir los precios
	Proteger a la comunidad	6. contribuir de forma activa a la protección de la población
	Facilitar la gestión de los ayuntamientos	7. Mejorar la satisfacción con la información contable y la transparencia
 CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.	Garantizar la calidad de la atención	1. Mejorar la cultura tributaria. 2. Mejorar la profesionalidad y la eficacia del servicio 3. Mejorar la calidad de las Bases de datos. 4. Optimizar la gestión del sistema de información. 5. Mejorar satisfacción contribuyentes
	Facilitar el pago de los tributos	6. Incrementar el pago a la carta 7. Incrementar los trámites y pagos electrónicos. 8. Mejorar la satisfacción de los contribuyentes con los sistemas de pago
	Proteger la salud de los contribuyentes	9. Reducir los riesgos para los contribuyentes
 EMPLEADOS Conseguir que nuestros empleados se sientan seguros y orgullosos de trabajar en REGTSA.	Garantizar el mantenimiento del talento	1. Mejorar la formación. 2. Mejorar los sistemas de promoción 3. Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4. Promover el liderazgo. 5. Identificar a los empleados con nuestra cultura 6. Incrementar la transparencia interna
	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar	7. Mejorar la satisfacción con sistemas EFR
	Proteger la salud de los empleados	8. Mejorar la seguridad de los empleados
 SOCIEDAD Convertirnos en una organización que cuida de su entorno	Facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos	1. Incrementar el nº de beneficiarios y la satisfacción con nuestros programas.
	Proteger la salud del planeta	2. Reducir los consumos 3. Promover los ODS
	Garantizar una Administración ejemplar	4. Mejorar las percepciones de la sociedad
 DIPUTACION PROVINCIAL Proteger y garantizar la continuidad del servicio	Garantizar la excelencia en el servicio	1. Alcanzar la excelencia en la gestión.
	Proteger la continuidad del servicio	2. Incrementar los ingresos. 3. Reducir los costes 4. Garantizar la continuidad del servicio
	Facilitar la adopción de buenas decisiones públicas	5. Mejorar la información y transparencia



GRUPO DE INTERÉS 1 - AYUNTAMIENTOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Facilitar la gestión económico-financiera de los ayuntamientos	Excelente	Oferta de servicios	Innovar en la oferta de productos y servicios.	Garantizar los resultados de gestión tributaria y recaudación	1.- Innovar en nuestros servicios. 2.- Mejorar la experiencia de cliente. 3.- Mejorar los resultados de los procesos clave 4.- Mejorar satisfacción Ayuntamientos. 5.- Reducir los precios
		Relaciones con los clientes	Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.		
	Sostenible	Financiación	Reducir los precios finales del servicio		
			Proporcionar financiación suficiente y puntual		
		Resultados del servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.		
	Transparente	Salud de la comunidad	Proteger la salud	Proteger a la comunidad	6.- contribuir de forma activa a la protección de la población
		Información.	Facilitar a los ayuntamientos información relevante para su gestión	Facilitar la gestión de los ayuntamientos	7.- Mejorar la satisfacción con la información contable y la transparencia

Excelente | Sostenible | Transparente



GRUPO DE INTERÉS 2 - CONTRIBUYENTES

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	Excelente	Cultura tributaria	Facilitar el conocimiento de las obligaciones tributarias y de los mecanismos de pago.	Garantizar la calidad de la atención	1.- Mejorar la cultura tributaria. 2.- Mejorar la profesionalidad y la eficacia del servicio 3.- Mejorar la calidad de las Bases de datos. 4.- Optimizar la gestión del sistema de información. 5.- Mejorar satisfacción contribuyentes
		Eficacia en el servicio	Que se garantice la integridad y seguridad de la información.		
			Proporcionar un servicio sencillo, rápido y profesional.		
		Modelo de servicio	Satisfacer y superar las expectativas de los contribuyentes.		
			Establecer nuevos sistemas de interrelación con los contribuyentes	Facilitar el pago de los tributos	6.- Incrementar el pago a la carta 7.- Incrementar los trámites y pagos electrónicos. 8.- Mejorar la satisfacción de los contribuyentes con los sistemas de pago
	Transparente	Información	Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla		
	Sostenible	Sistemas de pago	Que los contribuyentes decidan cuándo y cómo quieren pagar	Proteger la salud de los contribuyentes	9.- Reducir los riesgos para los contribuyentes
		Salud	Que los contribuyentes acudan a las oficinas en condiciones de seguridad		

Excelente | Sostenible | Transparente



GRUPO DE INTERÉS 3 - EMPLEADOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Conseguir que nuestros empleados se sientan seguros y orgullosos de trabajar en REGTSA	Excelente	Talento	Que se creen las condiciones para promover y retener el talento de los empleados	Garantizar el mantenimiento del talento	1.- Mejorar la formación. 2.- Mejorar los sistemas de promoción 3.- Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4.- Promover el liderazgo. 5.- Identificar a los empleados con nuestra cultura 6.- Incrementar la transparencia interna
		Motivación	Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.		
			Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.		
			Reconocer los logros de las personas.		
	Transparente	información	Compartir información en todos los niveles de la organización	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar	7.- Mejorar la satisfacción con sistemas EFR
	Sostenible	Conciliación	Que se creen las condiciones para la		
		Salud	Cuidar la salud de los trabajadores	Proteger la salud de los empleados	8.- Mejorar la seguridad de los empleados

Excelente | Sostenible | Transparente



GRUPO DE INTERÉS 4 - SOCIEDAD

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Convertirnos en una organización que cuida de su entorno	Excelente	Ciudadanía	Que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos en un mundo digital	Facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos	1.- Incrementar el nº de beneficiarios y la satisfacción con nuestros programas
			Generar conciencia tributaria		
	Sostenible	Responsabilidad	Cuidar del planeta	Proteger la salud del planeta	3.- Reducir los consumos 4.- Promover los ODS
	Transparente	Ejemplaridad	Prevenir los riesgos en materia de integridad	Garantizar una Administración ejemplar	5.- Mejorar las percepciones de la sociedad
		Información	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos		
			Que se reutilicen los datos públicos que genera nuestra actividad		

Excelente | Sostenible | Transparente



GRUPO DE INTERÉS 5 - DIPUTACIÓN PROVINCIAL

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Proteger y garantizar la continuidad del servicio	Excelente	Sistema de gestión	Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión	Garantizar la excelencia en el servicio	1.- Alcanzar la excelencia en la gestión.
			Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.		
	Sostenible	Funcionamiento del Organismo	Que estemos preparados para afrontar cualquier tipo de emergencia	Proteger la continuidad del servicio	2.- Incrementar los ingresos. 3.- Reducir los costes 4.- Garantizar la continuidad del servicio
		Responsabilidad económica	Fidelizar a los clientes		
			Garantizar la autofinanciación a largo plazo		
	Transparente	Información	Garantizar la transparencia de REGTSA	Facilitar la adopción de buenas decisiones públicas	5.- Mejorar la información y transparencia

Excelente | Sostenible | Transparente

07

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 7.1** Sistema de implantación, revisión y mejora
- 7.2** Mapa estratégico y cuadro de mando
- 7.3** Escenario presupuestario
- 7.4** Alianzas
- 7.5** Plan operativo: metas y actuaciones

7.1 SISTEMA DE IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA

La estrategia de una organización sería un ejercicio meramente especulativo sino se llevara a la práctica. De nada sirve una estrategia acertada si la organización no consigue implantarla y gestionarla de forma eficaz. Para ello, el diagrama del proceso de dirección estratégica recogido al inicio de este documento tiene en cuenta el ciclo PDCA, toda vez que la implantación estratégica es un proceso que tiene incorporar la filosofía del aprendizaje y la mejora continua. Por tanto distinguimos cuatro fases:

- **Plan:** Plan operativo y cuadro de mando integral
- **Do:** Alineación de personas y recursos
- **Check:** Seguimiento estratégico
- **Act:** Aprendizaje estratégico





Fase plan: plan operativo y cuadro de mando integral.

Resulta imprescindible que para cada objetivo estratégico se defina de la forma más pormenorizada posible tanto los indicadores que van medir dicho objetivo, como las metas que pretenden alcanzarse, para cada período. Del mismo modo, resulta necesario determinar cual es la secuencia de acciones que nos van a permitir alcanzar las metas propuestas. Para ello se acompaña un PLAN OPERATIVO ANUAL en el que se despliegan y temporalizan tanto las acciones como las metas que se persiguen.

Como herramienta al servicio de la estrategia se ha elaborado un **Cuadro de mando integral y su mapa estratégico**, que nos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Traducir la estrategia en un conjunto coherente y manejable de indicadores, de forma que el seguimiento y el aprendizaje se facilitan al máximo.
- Comunicar a todas las personas que integran la organización la relación que existe entre sus objetivos individuales o de equipo con la estrategia común.

1



Fase do: alineación de personas y recursos.

Para alcanzar los objetivos propuestos tenemos que implicar a todas las personas de la organización, de forma que los objetivos de la organización se desplieguen a su vez en forma de objetivos individuales y de equipo. De este modo, se consigue que todos rememos en la misma dirección. Para ello, se aprobará un **Plan anual de despliegue de objetivos individuales y de equipo**, al que se vincularán las retribuciones por productividad.

Del mismo modo resulta necesario vincular los planes y acciones descritos en el Plan operativo, con la asignación anual de recursos mediante el Presupuesto del Organismo. Para conseguir este fin se acompaña un cuadro de las inversiones y gastos extraordinarios previstos en el cuatrienio, y se vinculará el seguimiento estratégico con la elaboración del Presupuesto de REGTSA.

2



Fase check: seguimiento estratégico.

El Consejo de Administración como máximo responsable de la estrategia de REGTSA hará un seguimiento trimestral a través de los informes de gestión que le presente el Coordinador General.

Al servicio del seguimiento estratégico continuado se pone el sistema de información a la dirección, y un sistema de análisis basado en jornadas de revisión desarrolladas y promovidas por el Comité de Calidad.

De esta forma conseguiremos vincular el seguimiento estratégico tanto con la elaboración del Plan anual de Despliegue de Objetivos como con la elaboración del Presupuesto.

3



Fase act: aprendizaje estratégico.

Además de la retroalimentación que permite el seguimiento estratégico, el cual se traducirá en la revisión de hipótesis, metas y acciones, pretendemos mantener el sistema de aprendizaje y revisión de procesos clave utilizado durante los años anteriores, consistente en la celebración de una Jornada anual de revisión por la dirección a celebrar por el Comité de Calidad. Adicionalmente, el Comité de Calidad realizará un seguimiento mensual de los procesos.

4

7.2 MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO

El problema de cómo medir, evaluar y corregir la estrategia puede afrontarse mediante una herramienta contrastada como el CUADRO MANDO INTEGRAL, entendido como un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros, así como indicadores de resultado e inductores de actuación. La selección de indicadores exige explicitar previamente un modelo de gestión, que explique las relaciones causa-efecto entre los diversos objetivos. Ayudan a ello los mapas estratégicos, que permiten ver de manera gráfica y resumida la estrategia de una empresa o sector de actividad, detallando las relaciones causales entre objetivos que permiten comprobar como determinadas mejoras en unos objetivos pueden influir en otros (por ejemplo como habilitar nuevos sistemas de relación puede contribuir a mejorar la satisfacción de los contribuyentes, y ésta a su vez, repercutir favorablemente en conseguir la excelencia en la gestión y convertir a REG TSA en un referente). Esta herramienta traduce, por tanto, la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, y facilita la comunicación de la misma a todos los miembros de la organización, de modo que entiendan cómo pueden alinear sus iniciativas individuales con la estrategia común.

A partir de la definición de los objetivos estratégicos recogidos en el apartado anterior el equipo ha intentado estudiar las relaciones de causa- efecto entre objetivos, para lo cual ha elaborado el mapa estratégico que se acompaña. A continuación, se han identificado los indicadores que van a medir los objetivos, distinguiendo entre indicadores de resultado e indicadores de causa o inductores de actuación para lo cual se ha elaborado un cuadro de mando integral.



7.21

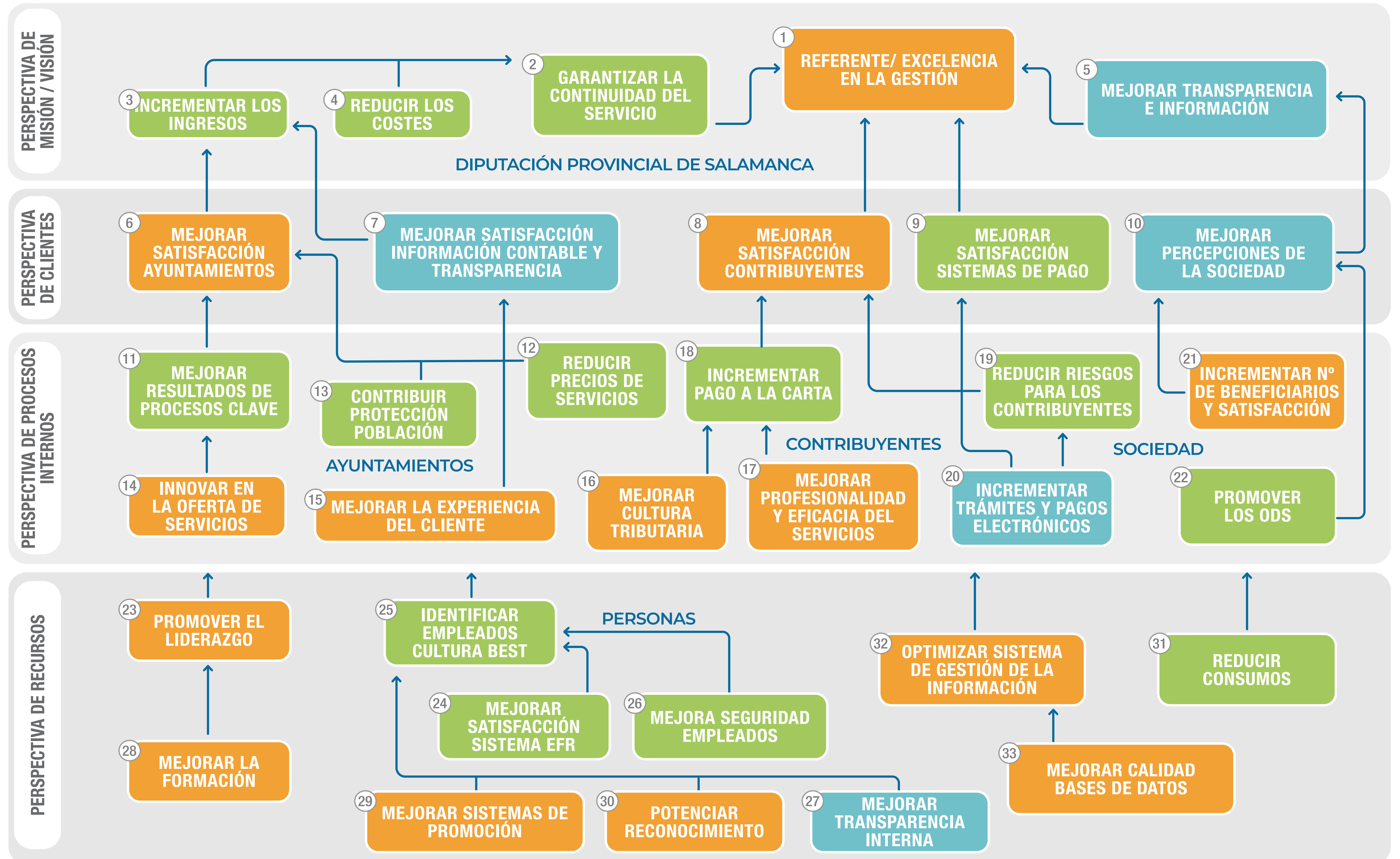
Mapa estratégico de REGTSA

BEST

● Excelente

● Sostenible

● Transparente



7.2 2 Cuadro de mando integral

1. PERSPECTIVA FINANCIERA / MISIÓN

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
1.-Ser referente/ excelencia en la gestión	Puntuación EFQM	Ahorro bruto
2.- Garantizar la continuidad del servicio	% Autofinaciación	
3.- Incrementar ingresos	Productividad por empleado	
	Incremento cargo voluntaria	
	Recaudación por empleado	
4.- Reducir los costes	Contención capítulo i	
	Eficiencia	
5.- Mejorar transparencia e información	Reconocimientos externos	
	Impacto medios comunicación	

2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Excelente | Sostenible | Transparente

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
6.- Mejorar satisfacción ayuntamientos	Satisfacción global	
	Satisfacción atención	
	Valoración capacidad respuesta	
	Valoración oferta servicios	
	Cuota de mercado	
	Cuota grandes ayuntamientos	
7.- Mejorar satisfacción con la información contable y transparencia	Satisfacción entregas a cuenta Satisfacción información contable	Grado cumplimiento entregas Nº gestiones OVR % Ayuntamientos en OVR
8.- Mejorar satisfacción contribuyentes	Valoración eficacia	
	Valoración profesionalidad	
	Satisfacción rapidez	
	Elementos tangibles	
9.- mejorar satisfacción sistemas de pago	Satisfacción medios de pago Satisfacción facilidades de pago	
10.- Mejorar percepción sociedad	Valoración excelencia	
	Valoración innovación	
	Valoración transparencia	
	Valoración ejemplaridad	
	Valoración responsabilidad social y ambiental	

3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
11.- Mejorar resultados procesos clave	% Recaudación ejecutiva	Nº expedientes y diligencias de embargo
	% Gestión ejecutiva	Nº e importe de fallidos
	% Recaudación voluntaria	% De recibos y cargo domiciliado
	% Recaudación multas	% Gestión global multas
	Incremento liquidaciones inspección	% Actas de conformidad y cumplimiento plan inspección
	% Errores en padrones	
12.- Reducir precios servicio	Precio medio en voluntaria	
14.- Innovar oferta servicios	% Firma nuevas delegaciones	Grado cumplimiento planes desarrollo
	Nuevos servicios lanzados	
15.- Mejorar experiencia de cliente	% Recomendaciones	
16.- Mejorar cultura tributaria	Nº videos sobre tributos	Nº instituciones participantes en educación tributaria
	Nº de vistas de videos	Nº de alumnos participantes
17.- Mejorar profesionalidad y eficacia en el servicio	Porcentaje de contribuyentes que resuelven sus demandas a la primera	Plazo resolución devoluciones
		Plazo resolución aplazamientos
		Plazo resolución beneficios fiscales
18.- Incrementar pago a la carta	Importe en pago a la carta	Nº contribuyentes acogidos
19.- Reducir riesgos para los contribuyentes	Porcentaje de atención presencial en cita previa	Tiempo de espera en OP Tiempo de atención en oficinas
20.- Incrementar trámites y pagos electrónicos	% De gestión canales alternativos Nº de pagos electrónicos Nº de trámites electrónicos	Usuarios y accesos OVC Gestiones centro de llamadas Gestiones gestorías IVTM
21.- Incrementar beneficiarios y satisfacción programas ciudadanía	Satisfacción alumnos externos	Nº alumnos externos
		Nº de actividades desarrolladas
22.- Promover los objetivos de desarrollo sostenible	Satisfacción participantes	Nº instituciones participantes
		Nº de actividades
		Nº ciudadanos participantes

Excelente | Sostenible | Transparente

4. PERSPECTIVA DE RECURSOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
23.- Promover el liderazgo	Valoración adaptación al cambio	% Empleados superan evaluación individual
	Valoración desarrollo personas	
	Valoración orientación a resultados	
24.- Mejorar satisfacción con sistemas EFR	Satisfacción con medidas EFR	Composición de la plantilla y la dirección por género % De empleados en teletrabajo
25.- Identificar empleados con nuestra cultura	Identificación con M,V y V	Absentismo Retención empleados
	Implicación empleados	
	Satisfacción en el puesto	
26.- Mejorar seguridad empleados	Satisfacción con salud laboral	% De empleados con reconocimiento médico por salud laboral
27.- Incrementar transparencia interna	Satisfacción comunicación interna	Accesos, gestiones intranet
		Nº de anuncios en tablón
		Nº reuniones comunicación
28.- Mejorar la formación	Valoración profesores	% Empleados con itinerario formativo
	Valoración organización cursos	Horas año de formación por persona
29.- Mejorar sistemas de promoción	Satisfacción promoción interna	Reducción interinidades
30.- Potenciar reconocimiento	Satisfacción reconocimiento	% Empleados alcanzan objetivos
		Nº de sugerencias
		% Participación empleados
31.- Reducir consumos	Reducción consumo de papel y tonner	
32.- Optimizar gestión sistema información	% Disponibilidad del sistema	Grado cumplimiento plan de inversiones
33.- Mejorar calidad bases datos	Porcentaje de depuración de la base de datos	Grado cumplimiento plan mejora BDT Grado mejora datos (nif, direcciones)

7.2 3 Priorización de indicadores

Como todos los indicadores no tienen la misma importancia, hemos seleccionado los indicadores que consideramos críticos, y que con una sola mirada permiten comprobar el grado de éxito de nuestra estrategia. Con ello se facilita el seguimiento a los más altos niveles de la organización y se mejora la comunicación a nuestros grupos de interés.

2.- Garantizar la continuidad del servicio	% autofinanciación
6.- Mejorar satisfacción ayuntamientos	Satisfacción global
7.- Mejorar satisfacción con la información contable y transparencia	Satisfacción entregas a cuentaSatisfacción información contable
8.- Mejorar satisfacción contribuyentes	Valoración profesionalidad
11.-Mejorar resultados procesos clave	% Recaudación voluntaria
	% Recaudación ejecutiva
	% Gestión ejecutiva
12.- Reducir precios servicio	Precio medio en voluntaria
14.- Innovar oferta servicios	% Firma nuevas delegaciones
25.- Identificar empleados con nuestra cultura	Identificación con M,V y V



7.3 ESCENARIO PRESUPUESTARIO

Las actuaciones previstas en el plan estratégico tienen que ir acompañadas de las correspondientes previsiones presupuestarias, de este modo conseguimos una alineación entre estrategia y recursos. En este campo destacamos básicamente cuatro tipos de gastos, a saber: inversiones informáticas, actuaciones en materia de calidad, gastos derivados de la contratación de empresas para el mantenimiento catastral y subvenciones a los ayuntamientos. En conjunto estos gastos implican un montante de **8.859.000,00 €**.

7.3 1 Inversiones informáticas

MODERNIZACIÓN DE LAS APLICACIONES DE GESTIÓN TRIBUTARIA

Nuevos módulos aplicación (ejecutiva, trámites inteligentes, big data etc	250.000,00
---	------------

TOTAL ACTUACIÓN	250.000,00
-----------------	------------

PROYECTOS POCTEP

App atención ciudadana	60.000,00
------------------------	-----------

Sensorización territorio	150.000,00
--------------------------	------------

TOTAL ACTUACIÓN	210.000,00
-----------------	------------

APOYO A LOS AYUNTAMIENTOS

Rádares móviles y test drogas	100.000,00
-------------------------------	------------

Contabilidad más fácil	50.000,00
------------------------	-----------

TOTAL ACTUACIÓN	150.000,00
-----------------	------------

TOTAL INVERSIONES INFORMÁTICAS	610.000,00
--------------------------------	------------



7.3 2 Actualizaciones catastrales y de mejora de la base de datos

La iniciativa de mantenimiento catastral y mejora de la base de datos supone una inversión los próximos años de **699.000,00 €**, a razón de un gasto de 174.500 € anuales, entre los que incluimos, las actualizaciones, apoyo a las revisiones catastrales y atención a los ciudadanos en materia catastral. En todo caso, buena parte de los gastos se recuperarán por la vía de las liquidaciones giradas como consecuencia de nuevas altas o revisión de los valores, de acuerdo a las previsiones de los Convenios de delegación de IBI.

7.3 3 Actividades de calidad

A continuación, se recoge una estimación aproximada de las actuaciones en materia de calidad y excelencia a lo largo de los próximos cuatro años. En todo caso, procuraremos que una parte del gasto, pueda ser financiado vía subvenciones.

ACTIVIDAD	COSTE ESTIMADO
Auditoría interna sistema de calidad y gestión medioambiental	16.000,00 €
Gastos certificadora auditoría externa anual	16.000,00 €
Apoyo técnico para la mejora de procesos de captación expectativas clientes	6.000,00 €
Consultoría evaluación del liderazgo	12.000,00 €
TOTAL	50.000,00 €

7.3 4 Subvenciones a los ayuntamientos

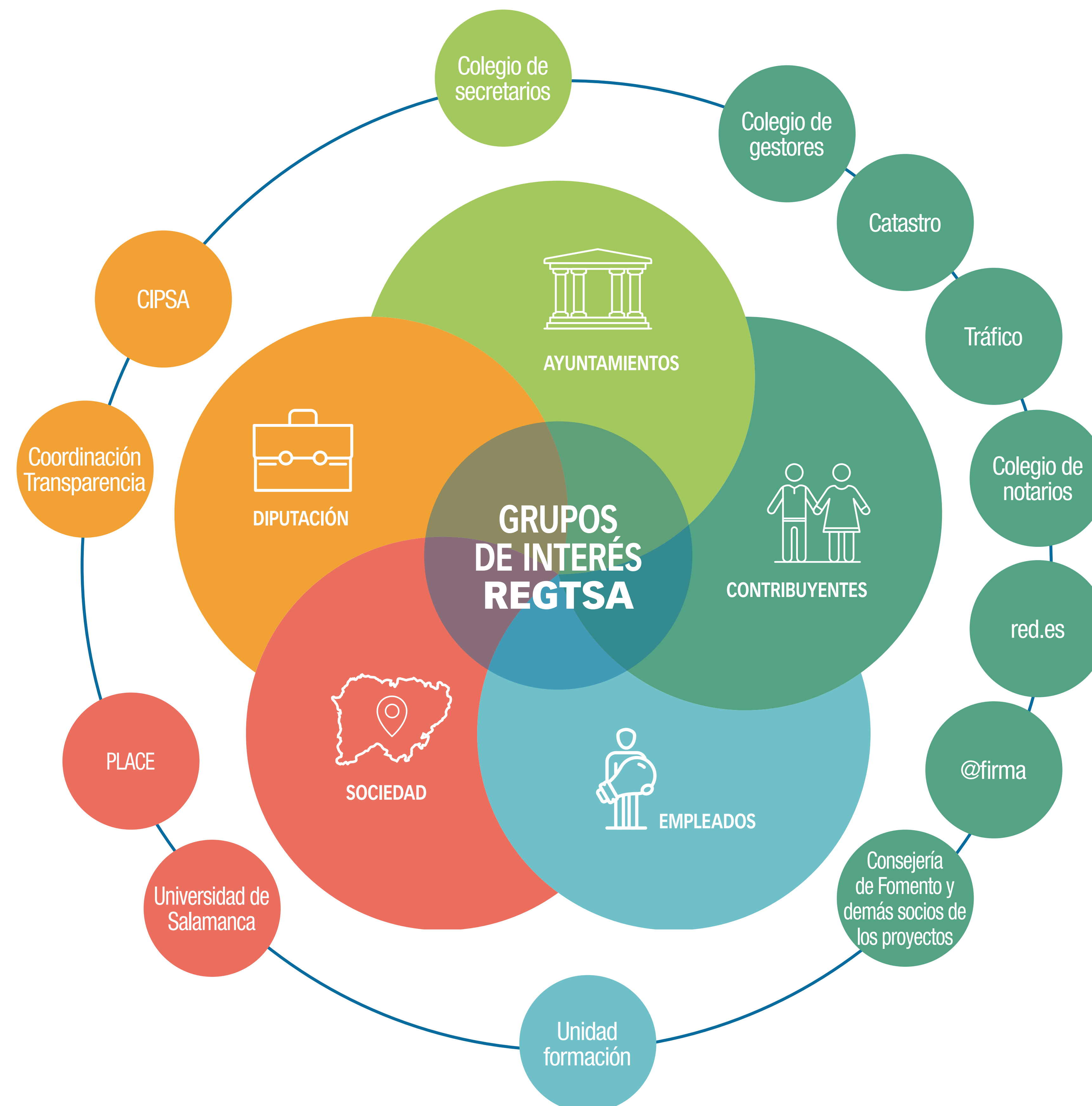
Durante el período de ejecución del plan se prevé transferir a nuestros ayuntamientos un total de **7.500.000,00 €** en subvenciones anuales, que comenzarán en 2020 con un montante de 1.750.000,00 €, y que previsiblemente se irán incrementando en los próximos años hasta superar en 2023 el umbral de 2.000.000,00 €.

7.4 ALIANZAS

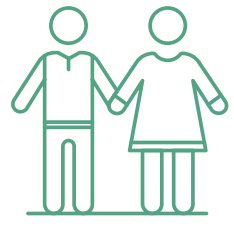
Las alianzas externas de REG TSA están al servicio del eje de la visión “Identificar y desarrollar oportunidades para establecer acuerdos que redunden en beneficio mutuo, y de los restantes grupos de interés”.

En el cuadro que se acompaña pueden visualizarse las principales alianzas de REG TSA. Todas ellas apoyan la política y estrategia, contribuyendo a desarrollar los ejes de la visión. A través de la alianza con el Colegio de Secretarios incrementamos el valor de los servicios a los ayuntamientos, al contar con la opinión de un colectivo que representa a los municipios. A través de las alianzas con los gestores, tráfico o catastro nos acercamos a la gestión integral de contribuyentes, al facilitar sus trámites y evitar sus desplazamientos. Otras alianzas facilitan los ejes de la visión del resto de los grupos: empleados, Diputación y sociedad.

En el proceso de elaboración del Plan estratégico se han identificado oportunidades para el establecimiento de nuevas alianzas estables.



ALIANZAS EXTERNAS

	GRUPO INTERÉS	ALIADO	AÑO DE INICIO	OBJETIVO/VALOR	METAS	MECANISMO DE EVALUACIÓN
	AYUNTAMIENTOS	Colegio secretarios	2000	Diseñar mejoras en los servicios con la opinión de ayuntamientos/ aporta punto de vista cualificado de los clientes	Colaborar en la implantación de la nueva aplicación de gestión tributaria y recaudación, así como en el diseño de la nueva oficina virtual	Comisión mixta
		Colegio gestores	2000 2001	Efectuar gestiones Impuesto de vehículos en gestorías / evita desplazamientos a nuestras oficinas	Colaborar en el mantenimiento del portal y en la implantación de la nueva aplicación	Reuniones periódicas
		Catastro	2005	Realizar gestiones catastrales en oficinas REGTSA/ evita desplazamientos de contribuyentes a la capital	Seguimiento del convenio y PIC	Comisión seguimiento
		Tráfico	1996 2013	Acceso en línea a BDT tráfico/mejora el tiempo de espera	Aplicación de nuevo convenio para resolver la anotación de los puntos detraídos, TESTRA y ATMV	Reuniones periódicas
		Colegio de Notarios	2013	Realizar gestiones en línea desde las notarías en el IBI y el	Implantar el convenio firmado con el Colegio de Notarios	Reuniones periódicas
		Red.es	2010	Pasarela de pagos/ posibilita pagos desde el domicilio	Mantener pasarela de pagos	Contactos regulares
		@firma	2007	Validación de firma electrónica/mejora la respuesta, tiempo de espera, evita desplazamientos, minimiza el coste.	Mantener sistema de validación de firma electrónica	Contactos regulares
		Consejería de Fomento y demás socios de los proyectos	2008 2011	Participación en la red de Municipios digitales de Castilla y León / cofinanciación inversiones informáticas	Impulsar los proyectos presentados al POCTEP sobre datos datos abiertos y enrédate con REGTSA	Comisión seguimiento
	EMPLEADOS	Unidad formación	2000	Desarrollar cursos específicos en Plan agrupado Diputación/ mejora conocimientos y competencias	Apoyo al programa de Formación	Contactos regulares
	DIPUTACIÓN	CIPSA	1996	Gestionar redes y recursos informáticos de REGTSA/ aporta conocimiento especializado	Apoyo en la implantación de la nueva aplicación y en el despliegue de los nuevos ordenadores portátiles.	Reuniones periódicas
		Coordinación de Transparencia	2019	Portal de datos abiertos	Publicar conjuntos de datos reutilizables por diversos colectivos	Reuniones periódicas
	SOCIEDAD	PLACE	2018	Plataforma de contratación del estado	Transparencia de la contratación	Contactos regulares
		Universidad de Salamanca	2000	Desarrollo de prácticas profesionales por alumnos universitarios	Colaboración en el desarrollo de estudios y proyectos	Contacto periódico

7.5 PLAN OPERATIVO: METAS Y ACTUACIONES

La secuencia lógica en la implantación de la estrategia de una organización contempla las siguientes actividades: para cada Objetivo estratégico se definen los **indicadores** clave que lo miden, se establecen las **metas** que marcan los hitos dentro del Plan y los **responsables** de evaluar su consecución. Finalmente, deben diseñarse las **actuaciones** que nos permitan alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Como quiera que ya ha sido diseñado el sistema de indicadores que nos permite seguir y mejorar la estrategia (ver Cuadro de mando Integral), en el **Plan Operativo** definiremos las metas que queremos alcanzar, tanto en el primer ejercicio como al final de la ejecución del Plan, y las secuencia de actuaciones que pondremos en marcha a lo largo de los próximos cuatro años. El Plan Operativo será objeto de revisión anual.

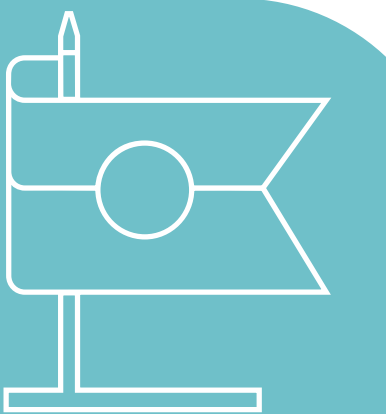
01

INDICADORES CLAVE



02

METAS



03

RESPONSABLES

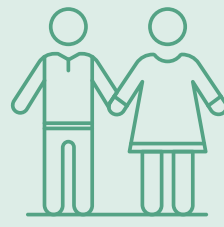


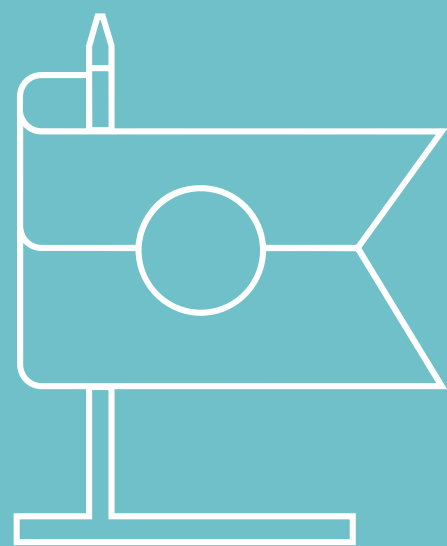
04

ACTUACIONES

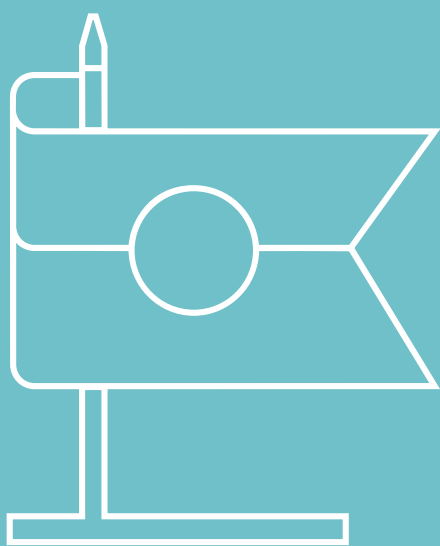


RESULTADOS EN LOS CLIENTES

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2020	Objetivo 2023	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2020	Objetivo 2023
 AYUNTAMIENTOS <i>Facilitar la gestión económico-financiera de los ayuntamientos</i>	Satisfacción global	93	97			
	Satisfacción atención	92	97	% Ayuntamientos en OVR	99	99,5
	Valoración capacidad respuesta	90	96	Nº gestiones OVR	2000	7500
	Valoración oferta servicios	90	95	Precio medio en voluntaria	2,69	2,45
	Satisfacción entregas a cuenta	93	98	% Errores en padrones	0,0005	0,0002
	Satisfacción información contable	89	95	Grado cumplimiento calendario entregas	100	100
	Porcentaje de recomendaciones	97	99			
 CONTRIBUYENTES <i>Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.</i>	Valoración profesionalidad	94	98	Tiempo atención oficinas Nº contribuyentes pago a la carta Importe en pago a la carta Nº de objetos tributarios pago a la carta	6 370 820.000 730	6 700 1.500.000 1400
	Valoración rapidez	96	98	% de atención en cita previa Tiempo de espera O.P. % Gestiones gestorías IVTM Plazo resolución beneficios fiscales Plazo resolución devoluciones	30 5 70 2 1	20 5 75 1,8 1
	Valoración eficacia	91,5	95	Nº de trámites electrónicos Usuarios Accesos OVC Gestiones centro llamadas % gestiones canales alternativos Porcentaje de contribuyentes que resuelven sus demandas a la primera	32.000 17.000 32.000 47.000 70 80	50.000 25.000 60.000 50.000 80 85
	Satisfacción elementos tangibles	94	97			
	Satisfacción medios de pago	90	94	Nº de pagos electrónicos	3.000	7.000
	Satisfacción facilidades de pago	92	96	Plazo resolución aplazamientos	5	5



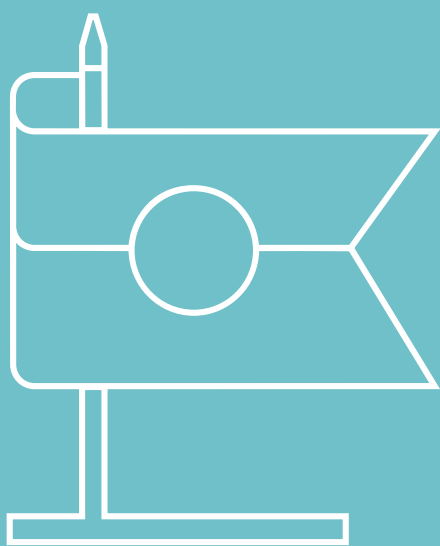
METAS



METAS

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2020	Objetivo 2023	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2020	Objetivo 2023
 EMPLEADOS DIRECTIVOS Conseguir que nuestros empleados se sientan seguros y orgullosos de trabajar en REGTSA.	%Identificación con la Misión, Visión y Valores	95	98	% Retención empleados Absentismo	100 3	100 2
	Grado satisfacción en el puesto	92	96			
	Grado Implicación empleados	94	97	% empleados participan Nº de sugerencias	85 10	90 15
	% Valoración reconocimiento Satisfacción promoción interna	90 90	93 93	% de empleados alcanzan objetivos Reducción interinidades	97 10	99 5
	Satisfacción medidas EFR Satisfacción salud laboral	91 91	94 94	Composición de la plantilla y dirección por género % de empleados en teletrabajo % de empleados con reconocimiento médico por salud laboral	70 50 90 95	70 50 95 100
	Valoración comunicación interna	90	93	Accesos y gestiones intranet Nº anuncios en tablón Nº reuniones comunicación	102.000 1.500 80 15	110.000 1.950 100 15
	Valoración profesorado	95	97	Horas formación /año por persona % empleados ltinerario formativo	40	50
	Valoración organización cursos	90	93		100	100
	Orientación a resultados	9,1	9,3	% empleados superan evaluación individual	95	98
	Desarrollo de personas	9	9,2			
	Adaptación al cambio	9	9,2			



METAS

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2020	Objetivo 2023	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2020	Objetivo 2023
 SOCIEDAD <i>Convertirnos en una organización que cuida de su entorno</i>	Impacto medios de comunicación	35	50	Nº eventos en que participamos	5	8
				Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	100	300
	Reconocimientos externos	Ver plan de despliegue anual				
	Valoración innovación	85	90			
	Valoración excelencia	92	93			
	Valoración ejemplaridad	91	92			
	Valoración responsabilidad social y ambiental	90	91	Reducción consumos papel reducción consumo de tóner	92 95	92 95
	Valoración transparencia	90	91	Nº conjuntos datos abiertos usuarios, visitas y consultas datos abiertos	11 150 1.500 3.000	15 200 2.200 4.000
	Satisfacción alumnos externos programas ciudadanía	90	92	Nº de alumnos externos Nº de actividades desarrolladas	100 8	125 9
	Satisfacción participantes actividades ODS	90	92	Nº instituciones participantes Nº de actividades Nº ciudadanos participantes	- - -	7 15 1.500
	Nº videos sobre educación tributaria y vistas de los videos	15 15.000	25 25.000	Nº instituciones participantes Nº de alumnos participantes	10 650	15 800

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

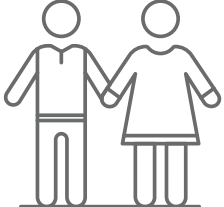
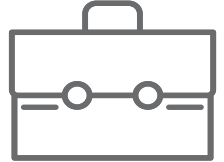
GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2020	Objetivo 2023	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2020	Objetivo 2023
 DIPUTACIÓN Proteger y garantizar la continuidad del servicio.	Puntuación EFQM	680	730			
	Autofinanciación	120	125	Ahorro bruto Eficiencia Contención del capítulo I Productividad empleados Incremento cargo voluntaria Recaudación por empleado	600.000 4 2,5 105 2 1.780.000	600.000 3,8 1,5 115 2 1.850.000
	Cuota de mercado Cuota grandes ayuntamientos	99,72 97	99,72 99	% Firma nuevas delegaciones	90	95
	% Recaudación Voluntaria	91	94,2	% Recibos domiciliados % Cargo domiciliado	78,5 69	80 70
	% Recaudación Ejecutiva	62	67	Expedientes embargo Diligencias embargo	90.000 50.000	110.000 70.000
	% Restión Ejecutiva	75	82	Importe fallidos Nº expedientes fallidos	750.000 4.000	800.000 4.500
	% recaudación multas	62	67,5	% Gestión global de multas	65	71
	Incremento liquidaciones inspección	--	2%	Grado cumplimiento plan de inspección % Actas de conformidad	100 96	100 97
	Nuevos servicios lanzados	2	3	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	95	97
	% disponibilidad del sistema informacion	99,5	99,5	Grado cumplimiento plan inversiones	99,5	99,8
	Porcentaje de depuración de la BDT	98	98,5	Grado cumplimiento plan mejora base de datos	95	97



ACTUACIONES



PROGRAMACIÓN DE ACTUACIONES

EJE DE LA VISIÓN	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTUACIONES
 AYUNTAMIENTOS Facilitar la gestión económico-financiera de los ayuntamientos	Garantizar los resultados de gestión tributaria y recaudación	1. Innovar en nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave 4. Mejorar satisfacción Ayuntamientos. 5. Reducir los precios	1. Nuevos Acuerdos de delegación 2. Digitalizando la recaudación ejecutiva 3. Nuevo convenio Catastro 4. Nuevas ofertas de servicios 5. Recaudamos nuevos ingresos de derecho público
	Proteger a la comunidad	6. contribuir de forma activa a la protección de la población	6. Seguridad Vial: radares móviles y test de drogas 7. App de atención ciudadana
	Facilitar la gestión de los ayuntamientos	7. Mejorar la satisfacción con la información contable y la transparencia	8. Contabilidad más fácil 9. Sensorización del territorio (IOT)
 CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.	Garantizar la calidad de la atención	1. Mejorar la cultura tributaria. 2. Mejorar la profesionalidad y la eficacia del servicio 3. Mejorar la calidad de las Bases de datos. 4. Optimizar la gestión del sistema de información. 5. Mejorar satisfacción contribuyentes	10. Nuevas cartas de servicios 11. Plan de mejora de la base de datos de terceros
	Facilitar el pago de los tributos	6. Incrementar el pago a la carta 7. Incrementar los trámites y pagos electrónicos. 8. Mejorar la satisfacción de los contribuyentes con los sistemas de pago	12. Aplazamientos exprés 13. Paga como quieras 14. Rediseñar la sede electrónica 15. Trámites inteligentes
	Proteger la salud de los contribuyentes	9. Reducir los riesgos para los contribuyentes	16. Cítate con REGTSA 17. Pago a la carta, pago seguro
 EMPLEADOS Conseguir que nuestros empleados se sientan seguros y orgullosos de trabajar en REGTSA.	Garantizar el mantenimiento del talento	1. Mejorar la formación. 2. Mejorar los sistemas de promoción 3. Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4. Promover el liderazgo. 5. Identificar a los empleados con nuestra cultura 6. Incrementar la transparencia interna	18. Plan de recursos humanos 19. Reorientar la formación
	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar	7. Mejorar la satisfacción con sistemas EFR	20. Potenciar el teletrabajo 21. Plan de igualdad
	Proteger la salud de los empleados	8. Mejorar la seguridad de los empleados	22. Prevención de riesgos laborales 23. Cuidado de la salud
 SOCIEDAD Convertirnos en una organización que cuida de su entorno	Facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos	1. Incrementar el nº de beneficiarios y la satisfacción con nuestros programas.	24. Ciudadanía digital (formación de ciudadanos POCTEP) 25. Educación tributaria
	Proteger la salud del planeta	2. Reducir los consumos 3. Promover los ODS	26. Alineados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)
	Garantizar una Administración ejemplar	4. Mejorar las percepciones de la sociedad	27. Cultura de excelencia 28. Reutilización de datos abiertos 29. Prevención de riesgos en materia de integridad
 DIPUTACION PROVINCIAL Proteger y garantizar la continuidad del servicio	Garantizar la excelencia en el servicio	1. Alcanzar la excelencia en la gestión.	30. Implantación del modelo EFQM 2020
	Proteger la continuidad del servicio	2. Incrementar los ingresos. 3. Reducir los costes 4. Garantizar la continuidad del servicio	31. Resoluciones y acuerdos electrónicos 32. Contratación electrónica 33. Alojamiento en la “nube” 34. Plan de emergencias
	Facilitar la adopción de buenas decisiones públicas	5. Mejorar la información y transparencia	35. Big Data: analítica prescriptiva y predictiva

01

LINEA Nº 1	GARANTIZAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN
ACTUACIÓN Nº 1	NUEVOS ACUERDOS DE DELEGACIÓN
RESPONSABLE	JEFE DE UNIDAD DE GESTIÓN TRIBUTARIA
FINALIDAD	Adecuar el sistema de delegaciones a las disposiciones de la ley 40/2015 y legislación de haciendas locales

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Acuerdo inicial del Pleno Provincial	*							
2.- Envío de documentación a los ayuntamientos	*	*						
3.- Recepción de acuerdos municipales		*						
4.- Aceptación de los acuerdos por el pleno provincial		*						
5.- Publicación de las delegaciones en los boletines oficiales		*						

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

02

LINEA N° 1	GARANTIZAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN
ACTUACIÓN N° 2	DIGITALIZANDO LA RECAUDACIÓN EJECUTIVA
RESPONSABLE	JEFE DE AREA Y JEFA DE UNIDAD DE RECAUDACIÓN
FINALIDAD	Culminar el trabajo de digitalización de todos los trámites del proceso de recaudación ejecutiva

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Implantación de consultas de deuda pendiente a través de ANCERT		*	*					
2.- Desarrollar el nuevo procedimiento de enajenación mediante subastas electrónicas a través de Estima.		*	*					
3.- Habilitar sistemas en la sede que permitan atender requerimientos sin necesidad de acudir personalmente			*					
4.- Implantación de consultas a través de la plataforma del Colegio de Registradores				*				

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

03

LINEA Nº 1	GARANTIZAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN
ACTUACIÓN Nº 3	NUEVO CONVENIO CATASTRO
RESPONSABLE:	JEFE DE UNIDAD DE GESTIÓN TRIBUTARIA
FINALIDAD	Ampliar las funciones objeto de la colaboración (incluyendo los expedientes de alteraciones jurídicas) e incorporar nuevas herramientas como el mapa de gestión

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Acuerdo de Pleno		*	*					
2.- Firma del nuevo convenio			*					
3.- Puesta en marcha del convenio			*					
4.- Asunción de la tramitación de expedientes de transmisiones de dominio							*	*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

04

LINEA N° 1	GARANTIZAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN
ACTUACIÓN N° 4	NUEVAS OFERTAS DE SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Adaptar la oferta de servicios a las necesidades y expectativas de los ayuntamientos

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Acuerdo de Pleno		*	*					
2.- Firma del nuevo convenio			*					
3.- Puesta en marcha del convenio			*					
4.- Asunción de la tramitación de expedientes de transmisiones de dominio							*	*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

05

LINEA Nº 1	GARANTIZAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN
ACTUACIÓN Nº 5	RECAUDAMOS NUEVOS INGRESOS DE DERECHO PÚBLICO
RESPONSABLE	JEFE DE AREA Y JEFA DE UNIDAD DE RECAUDACIÓN
FINALIDAD	Incrementar los ingresos del Organismo incorporando a la cartera de servicios nuevos ingresos de derecho público (ejecuciones subsidiarias y sanciones administrativas)

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseño de un procedimiento estandarizado para las ejecuciones subsidiarias		*	*					
2.- Diseño de un procedimiento integral de gestión de sanciones administrativas locales aprovechando la experiencia que ya tenemos de las sanciones tributarias		*	*					
3.- Implantación de los nuevos procedimientos			*	*				
4.- Difusión del nuevo servicio				*	*			

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

06

LINEA Nº 2	PROTEGER A LA COMUNIDAD
ACTUACIÓN Nº 6	SEGURIDAD VIAL: RADARES MÓVILES Y TEST DE DROGAS
RESPONSABLE	JEFA DE UNIDAD DE RECAUDACIÓN
FINALIDAD	Establecer una línea de subvenciones en especie para mejorar la dotación de las policías locales de forma que puedan mejorar la vigilancia del cumplimiento de la normativa de seguridad vial

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Convocatoria de subvenciones en materia de seguridad vial			*	*				
2.- Procedimiento de selección de contratistas				*	*			
3.- Entrega de material a las policías					*	*		

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

07

LINEA Nº 2	PROTEGER A LA COMUNIDAD
ACTUACIÓN Nº 7	APP DE ATENCIÓN CIUDADANA
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Proporcionar a los ayuntamientos una herramienta que facilite gestiones sencillas (cita previa, incidentes en la vía pública) de los ciudadanos sin necesidad de acudir a las oficinas municipales

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Convocatoria de subvenciones en materia de seguridad vial	*	*						
2.- Procedimiento de selección de contratistas	*							
3.- Parametrización de las app´s en cada ayuntamiento	*	*						
4.- Puesta en producción		*	*					
Observación	Actuación financiada por FEDER en el marco del Proyecto Comunidad Rural Digital							

Legendas : * a ejecutar en la fecha

08

LINEA N° 3	FACILITAR LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN N° 8	CONTABILIDAD MÁS FÁCIL
RESPONSABLE	JEFE DE AREA Y JEFE DE UNIDAD DE HACIENDA
FINALIDAD	Facilitar la gestión contable de los ayuntamientos mediante el rediseño de los informes y la automatización de los formatos de descarga de la información

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseño de informes de contabilidad con los secretarios e interventores	*	*						
2.- implantación de nuevos modelos de informes		*						
3.- Formación a los ayuntamientos sobre el uso de la OVR		*						
4.- Diseño de un formato de descarga de los informes en la contabilidad de los ayuntamientos que automatice la descarga de datos			*	*				

Legendas : * a ejecutar en la fecha

09

LINEA Nº 3	FACILITAR LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 9	SENSORIZACIÓN DEL TERRITORIO (IOT)
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Diseñar y poner en marcha un proyecto piloto que permita la gestión inteligente de servicios municipales relacionados con la gestión y recaudación de tributos y multas de tráfico.

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Estudio de diagnóstico situación servicios inteligentes en la provincia	*	*						
2.- Estrategia de intervención		*						
3.- Selección de contratistas		*						
4.- Puesta en producción		*	*	*				
Observación	Actuación financiada por FEDER en el marco del Proyecto Smart CRD							

Legendas : * a ejecutar en la fecha

10

LINEA N° 4	GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN
ACTUACIÓN N° 10	NUEVAS CARTAS DE SERVICIOS
RESPONSABLE	JEFA DE UNIDAD DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
FINALIDAD	Establecer nuevos compromisos con los ciudadanos a través de nuevas cartas de servicios

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Evaluación del grado de cumplimiento de los compromisos de servicio actuales	*							
2.- Estudio de benchmarking de cartas de servicios	*	*						
3.- Definición de nuevos servicios y compromisos de servicio		*						
4.- Aprobación de nuevas cartas		*						
5..- Difusión		*	*					

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

11

LINEA N° 4	GARANTIZAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN
ACTUACIÓN N° 11	PLAN DE MEJORA DE LAS BASES DE DATOS
RESPONSABLE	ADJUNTA AL JEFE DE AREA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
FINALIDAD	Mejorar de forma sistemática y proactiva la calidad de la información de nuestra base de datos

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Evaluación de la calidad de los datos	*	*						
2.- Impulso a las acciones de depuración de la BDT		*						
3.- Definición de un protocolo de carga de los datos de OIDP de los ayuntamientos		*						
4.- Revisión de los parámetros de carga de datos de IBI, IVTM e IAE		*						
5.- Formación a los ayuntamientos para depuración de datos			*					

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

12

LINEA Nº 5	FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS
ACTUACIÓN Nº 12	APLAZAMIENTOS EXPRÉS
RESPONSABLE	JEFA UNIDAD DE RECAUDACIÓN/ ASESORA JURÍDICA
FINALIDAD	Facilitar el pago de los tributos en voluntaria sin intereses y sin avales a los contribuyentes afectados por la crisis del coronavirus

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Elaboración de una propuesta sobre aplazamientos exprés	*							
2.- Aprobación por el pleno de la modificación de la Ordenanza de recaudación	*							
3.- Publicación de la Ordenanza	*							
4.- Tramitación de los aplazamientos		*						
5..- Estudio de ampliación de su aplicación a ejercicios posteriores		*						

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

13

LINEA N° 5	FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS
ACTUACIÓN N° 13	PAGA COMO QUIERAS
RESPONSABLE	JEFA DE AREA DE RECAUDACIÓN
FINALIDAD	Establecer nuevos sistemas de pago que permitan elegir al contribuyente la modalidad de pago que quiere utilizar.

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Establecer sistemas de pago con tarjeta de crédito o débito	*	*						
2.- Implantación del cargo en cuenta, aunque no exista ninguna vinculación entre el pagador y el sujeto pasivo.	*	*						
3.- Establecimiento de TPV's virtuales que pueda manejar el propio contribuyente	*	*						
4.- Pago a través de móvil		*						

Legendas : * a ejecutar en la fecha

14

LINEA N° 5	FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS
ACTUACIÓN N° 14	REDISEÑAR LA SEDE ELECTRÓNICA
RESPONSABLE	JEFA DE UNIDAD DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
FINALIDAD	Diseño y puesta en marcha de una nueva sede electrónica que facilite la interacción con los contribuyentes

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseño de una nueva sede moderna, amable, usable e intuitiva			*					
2.- Implantación de faq’s útiles y dinámicas			*	*				
3.- Incorporación de un webchat en horarios de atención presencial			*	*				
4.- Chatbot de atención			*	*				

Legendas : * a ejecutar en la fecha

15

LINEA N° 5	FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS
ACTUACIÓN N° 15	TRÁMITES INTELIGENTES
RESPONSABLE	JEFA DE UNIDAD DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
FINALIDAD	Facilitar la usabilidad en expedientes así como dotarlos de “inteligencia”

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Disposición de un panel de control para los tramitadores				*				
2.- Incorporación a los expedientes de un resumen de situación				*	*			
3.- Analítica de tramitación del procedimiento (flujograma actual, donde está mi expediente, que me falta por hacer)				*	*			

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

16

LINEA N°6	PROTEGER LA SALUD DE LOS CONTRIBUYENTES
ACTUACIÓN N° 16	CÍTATE CON REG TSA
RESPONSABLE	JEFA DE UNIDAD DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES
FINALIDAD	Puesta en marcha de un sistema de cita previa para los ciudadanos que necesiten hacer gestiones presenciales, garantizando la distancia social en todo momento.

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Selección del contratista	*							
2.- Parametrización de calendarios de atención	*							
3.- Configuración del sistema de atención a través de app, teléfono y sede electrónica	*							
4.- Configuración de videochat de atención	*	*						
Observación	Actuación financiada por FEDER en el marco del Proyecto Smart CRD							

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

17

LINEA N°6	PROTEGER LA SALUD DE LOS CONTRIBUYENTES
ACTUACIÓN N° 17	PAGO A LA CARTA, PAGO SEGURO
RESPONSABLE	JEFA DE UNIDAD DE ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES
FINALIDAD	Promover el pago a la carta y las domiciliaciones como sistemas de pago seguro para los contribuyentes

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Protocolo de oferta del pago a la carta a los contribuyentes		*						
2.- Diseño de campaña de promoción		*						
3.- Despliegue de la campaña		*		*		*		*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

18

LINEA N°7	GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO
ACTUACIÓN N° 18	PLAN DE RECURSOS HUMANOS
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Planificar la sucesión de los efectivos de personal garantizando el mantenimiento del talento

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Evaluación cuantitativa y cualitativa de la plantilla actual	*							
2.- Estudio de las necesidades de RRHH para el período del plan		*						
3.- Negociación de las propuestas		*						
4.- Aprobación del plan		*						

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

19

LINEA Nº7	GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO
ACTUACIÓN Nº 19	REORIENTAR LA FORMACIÓN
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Priorizar la formación específica dirigida a la provisión de puestos de trabajo y a la promoción interna, incluyendo prácticas en el puesto

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Alinear la formación con las necesidades de RRHH detectadas en el plan		*						
2.- Diseño de formación específica dirigida a la provisión de puestos de trabajo y a la promoción interna, incluyendo prácticas en el puesto.			*					
3.- Aprobación de un marco plurianual			*					
4.- Aprobación de los planes anuales			*		*		*	

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

20

LINEA N°8	FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR
ACTUACIÓN N° 20	POTENCIAR EL TELETRABAJO
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Convertir la modalidad de teletrabajo en una forma normal de trabajar una vez que se supere la crisis del coronavirus

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseñar un modelo de teletrabajo más allá de la crisis del coronavirus		*						
2.- Negociar el modelo y las normas que lo regulen con los representantes de los empleados públicos		*						
3.- Adquisición de los equipos informáticos		*						
4.- Puesta en marcha del nuevo modelo			*	*				

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

21

LINEA N°8	FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR
ACTUACIÓN N° 21	PLAN DE IGUALDAD
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Identificar y remover los posibles obstáculos existentes en REGTSA para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Evaluación de las condiciones de igualdad en el Organismo			*					
2.- Benchmarking de planes de igualdad			*					
3.- Elaboración y aprobación del plan			*					
4.- Implantación				*	*			

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

22

LINEA N°9	PROTEGER LA SALUD DE LOS EMPLEADOS
ACTUACIÓN N° 22	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Intensificar la política de riesgos laborales para identificar y paliar todos los eventuales fenómenos que puedan producir algún daño a la salud de los empleados y muy especialmente la transmisión de enfermedades

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Elaboración de pliegos de clausulas administrativas y prescripciones técnicas para la contratación un servicio de prevención ajeno		*						
2.- Licitación del expediente			*					
3.- Adjudicación			*					
4.- Implantación y evaluación del servicio			*	*	*	*	*	*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

23

LINEA N°9	PROTEGER LA SALUD DE LOS EMPLEADOS
ACTUACIÓN N° 23	CUIDADO DE LA SALUD
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Diseñar un sistema de vigilancia de la salud con énfasis en la prevención y vigilancia

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Elaboración de pliegos de cláusulas administrativas y prescripciones técnicas para la contratación un servicio de vigilancia de la salud externo		*						
2.- Licitación del expediente			*					
3.- Adjudicación			*					
4.- Implantación y evaluación del servicio			*	*	*	*	*	*

Legendas : * a ejecutar en la fecha

24

LINEA N°10	FACILITAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS
ACTUACIÓN N° 24	CIUDADANÍA DIGITAL (FORMACIÓN DE CIUDADANOS POCTEP)
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Desarrollar actuaciones formativas dirigidas a la capacitación digital de los ciudadanos, de forma que puedan ejercer sus derechos en cualquier situación.

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Desarrollar las actuaciones previstas en el proyecto Comunidad Rural Digital	*	*						
2.- Diseño de las actuaciones previstas en el proyecto Smart CRD		*	*					
3.- Licitación del proyecto		*	*					
4.- Ejecución y evaluación de las actividades			*	*				
Observación	Esta actuación esta financiada por el FEDER en el contexto de los proyectos CRD y Smart CRD							

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

25

LINEA N°10	FACILITAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS
ACTUACIÓN N° 25	EDUCACIÓN TRIBUTARIA
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Desarrollar actuaciones educativas dirigidas a concienciar a los estudiantes de secundaria de la importancia de los tributos locales

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseño de nuevos materiales de apoyo a las actividades de educación tributaria	*	*						
2.- Programación de las actividades en los centros escolares	*	*	*		*		*	
3.- Convocatoria concurso de videos	*		*		*		*	
4.- Difusión de videos		*		*		*		*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

26

LINEA N°11	PROTEGER LA SALUD DEL PLANETA
ACTUACIÓN N° 26	ALINEADOS CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Desarrollar actuaciones internas y externas dirigidas a progresar hacia la consecución de los ODS

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Constitución de un grupo de trabajo impulsor de los ODS en REGTSA		*						
2.- Desarrollo de proyectos internos			*	*	*	*	*	
3.- Desarrollo de alianzas externas para la promoción de los ODS			*	*				
4.- Ejecución de un programa de apoyo a cada uno de los ODS			*	*	*	*	*	*
5.- Difusión del proyecto				*	*	*	*	*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

27

LINEA Nº 12	GARANTIZAR UNA ADMINISTRACIÓN EJEMPLAR
ACTUACIÓN Nº 27	CULTURA DE EXCELENCIA
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Convertir a REGTSA en un referente que genera y comparte conocimiento entre las Administraciones Públicas españolas e iberoamericanas en materia de gestión pública y tributación local

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Potenciar el Foro de Administraciones Públicas en el Club de Excelencia		*	*					
2.- Seguimiento periódico de las novedades Agora		*	*	*	*	*	*	*
3.- Informes anuales de seguimiento de las organizaciones tributarias de referencia			*		*		*	
4.- Diseñar un plan de benchmarking entre organizaciones excelentes	*		*		*		*	
5.- Comparaciones anuales		*		*		*		*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

28

LINEA N° 12	GARANTIZAR UNA ADMINISTRACIÓN EJEMPLAR
ACTUACIÓN N° 28	REUTILIZACIÓN DE DATOS ABIERTOS
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Promover la reutilización de los conjuntos de datos publicados en el portal de datos abiertos de REGTSA

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Difundir el portal de datos abiertos entre los colectivos potencialmente interesados en su utilización.		*	*					
2.- Inclusión de nuevos conjuntos de datos en el portal			*				*	
3.- Establecimiento de métricas para la explotación del portal			*					
4.- Evaluación del grado de reutilización		*		*		*		*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

29

LINEA N° 12	GARANTIZAR UNA ADMINISTRACIÓN EJEMPLAR
ACTUACIÓN N° 29	PREVENCIÓN DE RIESGOS EN MATERIA DE INTEGRIDAD
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Desarrollar e implantar una metodología de evaluación y previsión de riesgos en materia de integridad

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Definición de áreas de riesgo en nuestra actividad		*	*					
2.- Elaboración de mapas de riesgos en cada área.			*					
3.- Evaluación de riesgos de cada área			*	*				
4.- Definición de sistemas de prevención de los riesgos con alta valoración				*				
5.- Integración en el sistema de gestión					*			

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

30

LINEA Nº 13	GARANTIZAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
ACTUACIÓN Nº 30	IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM 2020
RESPONSABLE	COORDINADOR/DELGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Difundir, asimilar e implantar la nueva versión 2020 del modelo EFQM en la organización

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Formación en la versión 2020 del modelo		*	*					
2.- Desarrollo de la autoevaluación con el modelo 2020.					*			
3.- Reconocimiento nivel de excelencia					*	*		
4.- Participación en el premio europeo de excelencia						*	*	

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

31

LINEA N° 14	PROTEGER LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO
ACTUACIÓN N° 31	RESOLUCIONES Y ACUERDOS ELECTRÓNICOS
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Digitalizar todos los expedientes administrativos que concluyan en algún tipo de resolución o acuerdo por parte de los órganos de gobierno de REGTSA

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Preparación de los circuitos para la firma electrónica de las Resoluciones de Presidencia	*	*						
2.- Libro electrónico de Resoluciones de Presidencia			*					
3.- Tramitación electrónica de los acuerdos del Consejo de Administración				*	*	*		
4.- Libro de actas electrónico							*	

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

32

LINEA Nº 14	PROTEGER LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO
ACTUACIÓN Nº 32	CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA
RESPONSABLE	ASESORA JURÍDICA
FINALIDAD	Tramitación electrónica de todos los expedientes de contratación de importe superior a 3.000 €

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Selección de una plataforma de contratación electrónica para el período 2021-2024		*						
2.- Planes de contratación anuales			*		*		*	
3.- Descenso paulatino del umbral para contratación electrónica			*	*	*	*	*	*

Legendas : * a ejecutar en la fecha

33

LINEA Nº 14	PROTEGER LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO
ACTUACIÓN Nº 33	ALOJAMIENTO EN LA “NUBE”
RESPONSABLE	ADJUNTA JEFA AREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
FINALIDAD	Ampliar el alojamiento en la “nube” a todas las bases de datos y aplicaciones de REGTSA

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Estudio técnico de sistemas susceptibles de alojamiento en la nube		*						
2.- Estudio económico del nuevo alojamiento en la nube		*						
3.- Expediente de contratación		*						
4.- Firma nuevo contrato			*					

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

34

LINEA N° 14	PROTEGER LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO
ACTUACIÓN N° 34	PLAN DE EMERGENCIAS
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Modificar el proceso de emergencias para incluir las emergencias sanitarias

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Modificación del proceso		*						
2.- Implantación del nuevo proceso		*						
3.- Realización de simulacros periódicos de emergencias sanitarias			*	*	*	*	*	*

Legendas : * a ejecutar en la fecha

35

LINEA N° 15	FACILITAR LA ADOPCIÓN DE BUENAS DECISIONES PÚBLICAS
ACTUACIÓN N° 35	BIG DATA: ANALÍTICA PRESCRIPTIVA Y PREDICTIVA
RESPONSABLE	ADJUNTA JEFA AREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
FINALIDAD	Mejorar el análisis de datos incorporando herramientas que permitan establecer pautas de mejora y realizar simulaciones

ACCIONES	2020		2021		2022		2023	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Contratación nuevas funcionalidades de aeroboard		*						
2.- Implantación de nuevas funcionalidades					*	*		
3.- Realización análisis prescriptivos y predictivos							*	*

Leyendas : * a ejecutar en la fecha

ANEXO

La participación en el proceso estratégico

PARTICIPACIÓN INTERNA

La participación en la elaboración del **Plan Estratégico 2020 – 2023**, ha tenido lugar en dos momentos distintos:

- En la fase de análisis se constitu- yeron cinco grupos de autoeva- luación, organizados de acuerdo a los criterios del modelo EFQM de excelencia.
- En la fase de formulación se forma- ron cinco grupos de trabajo, con el objetivo de diseñar las acciones que se incluyen en el documento final.

La cifra final de participantes ha sido de 42 personas lo que supone un 95,45 % de la plantilla actual del Or- ganismo.

La relación de participantes es la si- guiente:

REUNIONES GRUPOS DE AUTOEVALUACIÓN					
CRITERIO	CRITERIO 1	CRITERIO 2 y 9	CRITERIO 3 y 7	CRITERIO 4 y 8	CRITERIO 5 y 6
FECHA	6 DE MARZO	9 DE MARZO	11 DE MARZO	12 DE MARZO	13 DE MARZO
PARTICIPANTES	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Sara Baselga López Ana Isabel Pérez Moreno Tomás Fernández Diez Luis Jesús Martín Martín José Carlos Rouces de Vega Antonio Sánchez Chaves José Manuel García García Raquel Mendo Sánchez	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Claudia Pérez Oreja Manuel Jesús Benito García Mara Sampol Salvadores Nieves García Jiménez Arturo García Martín Reyes Carbajo Cascón Luis de Dios Gonzalez Beatriz de Mesa Martín	Manuel Pechero Arroyo Julia Barragán Tena Concepción Bernal Cornejo José Juan Martín Sánchez María José García Gradillas Mª Socorro Armenteros Bernal Beatriz Prieto del Rey Victoria García González Teresa García Mateos	Manuel Pechero Arroyo Sara Baselga López Cristina del Pozo Hidalgo Rubén Bermejo Vicente Victoria Diaz Fernández David Gerardo Gómez Pilar Tamayo García Manuel Ratia Ayas	Manuel Pechero Arroyo Lourdes de San Antonio Benito Mª Rosario Chamorro Zarza Mª Belén Hernández García Carmen Martín Cabañas Ricardo Manuel Corvo Barbero Jesús Emilio Hernández Ojeda Magdalena Pedraza Teresa Pura Montes Ullán Pilar Campayo Carrasco
REUNIONES DE LOS GRUPOS DE PLANIFICACIÓN DE ACTUACIONES					
GRUPO	AYUNTAMIENTOS	CONTRIBUYENTES	EMPLEADOS	SOCIEDAD	GOBIERNO
FECHA	1 DE JUNIO	2 DE JUNIO	3 DE JUNIO	4 DE JUNIO	5 DE JUNIO
PARTICIPANTES	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Pilar Tamayo Jose Luis Sutil Antonio S.Chaves Ricardo M. Corvo Nieves G. Jimenez Julia Barragan Pilar Campayo	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Carmen M. Cabañas Sara Baselga Reyes Cabajo Jose Carlos Rouces Cristina Del Pozo Ruben Bermejo Manuel J. Benito David G. Gomez	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Luis Jesus Martin Jesus Hernandez Tomas Fernandez Soco Armenteros Teresa Garcia Raquel Mendo Charo Chamorro Lourdes S. Antonio	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Magdalena Pedraza Arturo G. Martin Mara Sampol Maria Jose Garcia Jose Juan Martin Luis De Dios Ana I. Perez Claudia P. Oreja	Manuel F. Rodríguez Maseda Manuel Pechero Arroyo Beatriz De Mesa Pura Montes Victoria Diaz Beatriz Prieto Victoria Garcia Conchi Bernal Lourdes Garcia Raquel Millan

PARTICIPACIÓN EXTERNA

La participación externa en el plan ha tenido lugar a través de los estudios cualitativos de detección de expectativas de nuestros grupos de interés y se ha concretado en la participación de las siguientes personas:

GRUPO DE INTERÉS AYUNTAMIENTOS

- **Amparo Esteban**, Presidenta del Colegio de Secretarios, lleva varios Ayuntamientos, entre ellos, Sardón de los Frailes, Almendra y Masueco.
- **Fernando**, Secretario del Ayuntamiento de Pelabravo.
- **María Jesús**, Secretaria del Ayuntamiento de La Alberca.
- **Elena**, Técnico de gestión del Ayuntamiento de Santa María de Tormes.
- **Javier Moreno**, Vice interventor del Ayuntamiento de Guijuelo.
- **Raquel Pérez**, Secretaria del Ayuntamiento de Castellanos de Moriscos.
- **Soledad**, Tesorera del Ayuntamiento de Villares de la Reina.
- **José Manuel**, Secretario del Ayuntamiento de Cantalapiedra.
- **José Julián**, Secretario del Ayuntamiento de Hinojosa del Duero.
- **Mónica**, Secretaria del Ayuntamiento La fuente de San Esteban.
- **Chelo**, Responsable del área económica del Ayuntamiento de Carbajosa de la Sagrada.
- **María del Rosario**, Secretaria del Ayuntamiento de Topas.

GRUPO DE INTERÉS CONTRIBUYENTES

Se han realizado un total de 20 entrevistas telefónicas a usuarios de la página web (4 personas), del servicio de atención telefónica (10 personas) y a usuarios que acuden a la oficina principal de REGTSA, en Salamanca (6 personas). En este caso, y por razones de confidencialidad no se publican los nombres de los participantes.

GRUPO DE INTERÉS SOCIEDAD

- **Carmen Verga**, Subjefa provincial de tráfico de Salamanca.
- **Cristina Montero**, departamento de certificación (auditora jefa) en SGS ICS Ibérica, S.A.
- **José Antonio González**, Jefe de servicio en la Consejería de Fomento y Medio Ambiente.
- **Salvador Jorge de Alba**, banca corporativa, Unicaja.
- **Isabel Muñoz**, delegada del colegio de gestores administrativos de Castilla y León en Salamanca.
- **José Nuño**, Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana, FEMP.

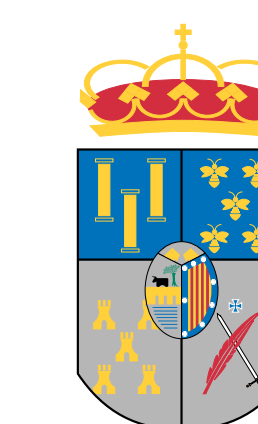


Proteger | Facilitar | Garantizar

PLAN
ESTRATÉGICO



2020 | 23



Diputación
de Salamanca