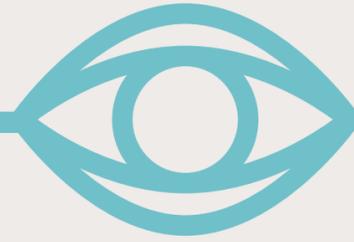




**HORIZONTE**  
**2035** PRIMERA  
ETAPA



24

27



*Plan*  
**ESTRATÉGICO**



# ÍNDICE

## 1. PRESENTACIÓN HORIZONTE 2035

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

## 3. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

## 4. MARCO ESTRATÉGICO

### 4.1 PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES

### 4.2 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

- 4.2.1 Ayuntamientos
- 4.2.2 Contribuyentes
- 4.2.3 Empleados
- 4.2.4 Sociedad
- 4.2.5 Aliados
- 4.2.6 Proveedores

## 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### A. Análisis externo

#### A1. TENDENCIAS GLOBALES

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

#### A2. ENTORNO DE REGTSA

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

#### A3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

- A3.1 Amenazas
- A3.2 Oportunidades

### B. Análisis interno

#### B1. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2023

- B1.1 Percepciones de los grupos de interés (criterio 6)
- B1.2 Rendimiento estratégico y operativo (criterio 7)

#### B2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

### C. Matriz DAFO

#### C1. IMPACTO DE LAS AMENAZAS

#### C2. IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES

## 6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

### 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

### 6.2 ESCENARIOS, RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

- 6.2.1 Escenarios
- 6.2.2 Riesgos y planes de contingencia

### 6.3 RETOS, OBJETIVOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- 6.3.1 Retos estratégicos
- 6.3.2 HORIZONTE 2035
- 6.3.3 Objetivos y líneas estratégicas

## 7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 7.1 SISTEMA DE IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA

### 7.2 MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO

- 7.2.1 Mapa estratégico de REGTSA
- 7.2.2 Cuadro integral de mando
- 7.2.3 Priorización de indicadores

### 7.3 ESCENARIO PRESUPUESTARIO

- 7.3.1 Inversiones informáticas
- 7.3.2 Actividades de calidad
- 7.3.3 Subvenciones a los ayuntamientos

### 7.4 ALIANZAS

### 7.5 PLAN OPERATIVO: METAS Y ACTUACIONES

- METAS
- PROGRAMA DE ACTUACIONES

## ANEXO

### PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO ESTRATÉGICO



**HORIZONTE**  
**2035** PRIMERA  
ETAPA

24  
27 *Plan*  
ESTRATÉGICO

- 1 PRESENTACIÓN**
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

# 1

## PRESENTACIÓN HORIZONTE 2035



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## HORIZONTE 2035 PRIMERA ETAPA

La Peña de Francia (1.727 metros) no es el punto más alto de nuestra provincia, pero, en los días claros, desde su mirador, pueden verse tanto el Campo Charro, como la totalidad de la sierra e incluso buena parte de Extremadura. Y es una maravilla contemplar un horizonte tan amplio y despejado.

Durante el proceso de elaboración de nuestra estrategia, en REGTSA nos hemos propuesto, también, mirar lejos, pero en vez de concentrar nuestra mirada en la lejanía del horizonte espacial, nos hemos imaginado cómo podría ser nuestro Organismo en un horizonte temporal determinado: 2035.

Así que hemos puesto las luces largas y hemos imaginado un futuro mejor para Salamanca. Hemos reflexionado sobre las líneas que van a marcar el futuro de REGTSA y, entre ellas destacan: la automatización y la inteligencia artificial, el relevo generacional que afectará a más del 60 % de nuestra plantilla, o las demandas de nuestros grupos de interés que nos obligan a construir un mundo mejor para las nuevas generaciones.

Estas y otras tendencias globales, nos han llevado a concluir que, para enfrentar ese futuro, hemos de abordar una transformación profunda de nuestra organización, que afectará a la estructura organizativa, a la cantidad y cualificación de las personas que trabajan en REGTSA y que, en fin, precisará de un cambio cultural para hacerlo posible. Todo ello tiene que estar al servicio de nuestros ayuntamientos que necesitan de los recursos que recaudamos, y de los contribuyentes que se merecen todas las facilidades para cumplir de forma voluntaria con sus obligaciones fiscales.

Sabemos cuál es la meta a la que queremos llegar, y hemos diseñado, con la colaboración de más de 190 personas, que han intervenido en las diferentes fases de elaboración de la estrategia, una hoja de ruta detallada que nos permite afrontar la primera etapa de este viaje: el período 2024-2027.

El plan contiene  
6 objetivos generales,  
12 líneas estratégicas,  
31 objetivos específicos y  
43 actuaciones

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO**
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

# 2

## RESUMEN EJECUTIVO





- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO





- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## LAS TRES AMENAZAS CON MAYOR IMPACTO

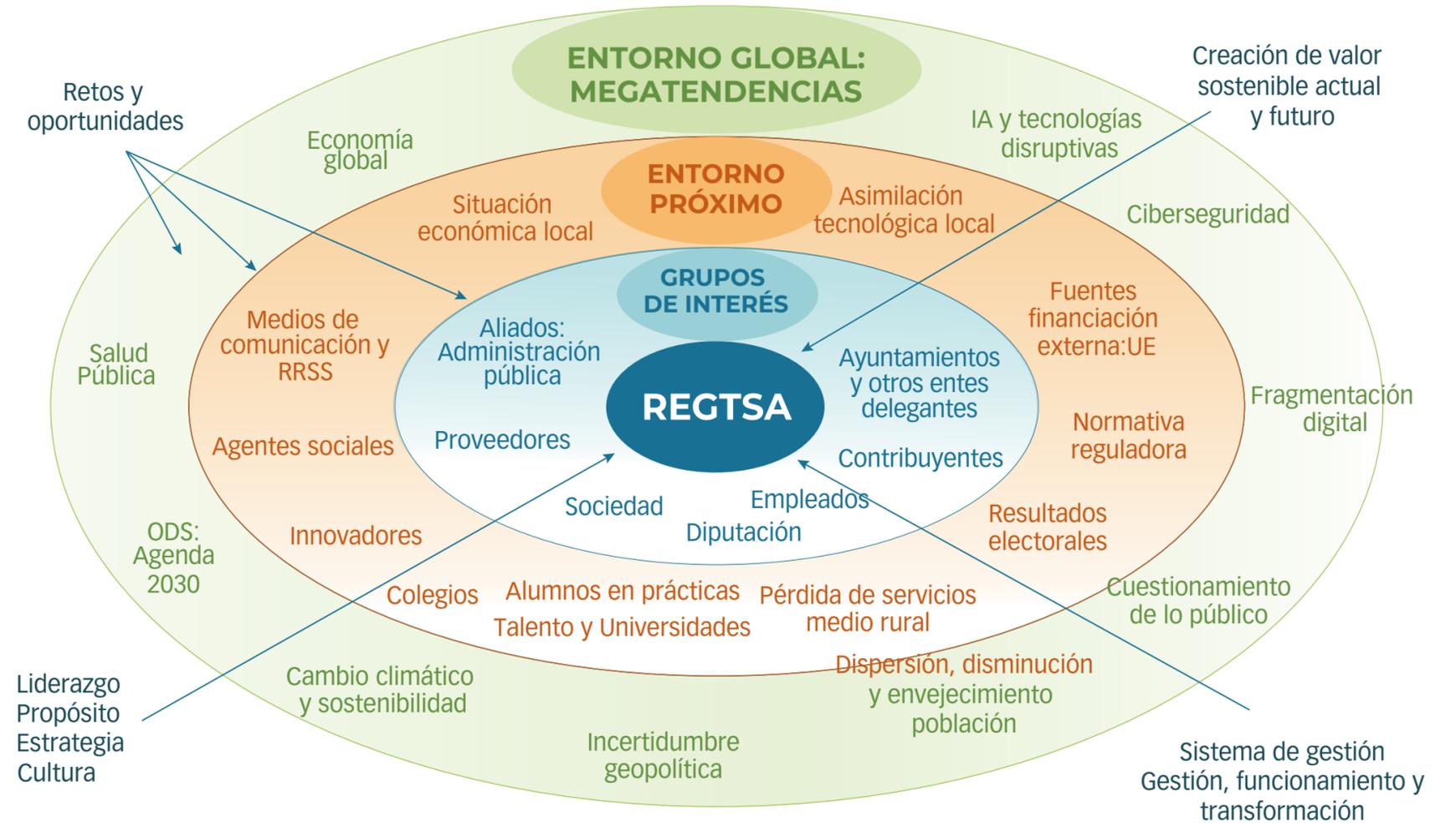
1. La amenaza que más impacta, tanto en los puntos fuertes como en los puntos débiles (áreas de mejora) de REGTSA, es **la inflación y la subida de los tipos de interés**.
2. Existe un segundo grupo de amenazas que tienen que ver con la **disminución y envejecimiento de la población y sus consecuencias** (pérdida de servicios en el medio rural y dificultades de las personas mayores en el mundo digital).
3. El tercer grupo de amenazas se refiere al impacto que la **ciberdelincuencia** y las acciones de algunos estados puedan tener en la seguridad de la información en las Administraciones Públicas españolas, para lo que hay que establecer una vigilancia especial y reforzar los mecanismos que existen para proteger nuestro sistema.



## LAS TRES OPORTUNIDADES CON MAYOR IMPACTO

1. La **inteligencia artificial combinada con otras tecnologías** (RPA y automatización) constituyen la mayor oportunidad para mejorar nuestros servicios y transformar nuestra organización hasta extremos que, quizás hoy, todavía no somos capaces de imaginar.
2. La **participación en programas europeos**, especialmente de cooperación transfronteriza, continuarán aportando a la organización financiación externa para los procesos de innovación tecnológica
3. En tercer lugar, el **crecimiento de la economía** y la disminución del desempleo que estiman las predicciones del Banco de España para los próximos tres años, tendrán un impacto positivo en los procesos de recaudación

## MAPA DEL ECOSISTEMA DE REGTSA



**GRUPOS DE INTERÉS CLAVE**



GESTIONAMOS LA TOTALIDAD DE LOS TRIBUTOS Y DE LOS AYUNTAMIENTOS DE LA PROVINCIA

AYUNTAMIENTOS

Tenemos un equipo comercial que visita los ayuntamientos al menos una vez al año

Los ayuntamientos utilizan un asistente virtual inteligente, que les asesora sobre los cambios en materia tributaria

Todos los informes en materia de ingresos que precisa el ayuntamiento son generados de forma automática

La inspección tributaria alcanza a la totalidad de tributos

Estamos de cobranza permanente

Gestionamos las altas y bajas en los padrones de tasas y precios públicos



LOS CONTRIBUYENTES ENTIENDEN PERFECTAMENTE TODAS LAS COMUNICACIONES QUE REALIZA REG TSA

CONTRIBUYENTES

El 85 % de las gestiones se realiza a través internet y atención telefónica automatizada

Prestamos servicios específicos para ayudar a las personas mayores



CONTAMOS CON UNA PLANTILLA REJUVENECIDA, CON UNA MEDIA DE 40 AÑOS

Hemos hecho el relevo generacional manteniendo el conocimiento acumulado

PERSONAS

La automatización de procesos ha permitido **reducir la plantilla un 20 %**

La cualificación profesional de la plantilla ha mejorado, **el 45 % pertenece a los grupos A1 y A2**

**RESULTADOS**

**PROPÓSITO**

INCREMENTAMOS EL VALOR DE LOS TRIBUTOS RECAUDADOS EN UN

**50%**

**VISION**

EL PROGRESO EN EL HORIZONTE 2035 ES SUPERIOR AL

**95%**

**RECAUDACIÓN**

MANTENEMOS RESULTADOS DE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA POR ENCIMA DEL

**95,5%**

Y DE EJECUTIVA POR ENCIMA DEL

**75%**

**ECONÓMICO-FINANCIEROS**

MANTENEMOS RATIOS DE AUTOFINANCIACIÓN EN EL ENTORNO DEL

**135%**

**SATISFACCIÓN**

LA SATISFACCIÓN DE AYUNTAMIENTOS, CONTRIBUYENTES Y EMPLEADOS ESTÁ POR ENCIMA DEL

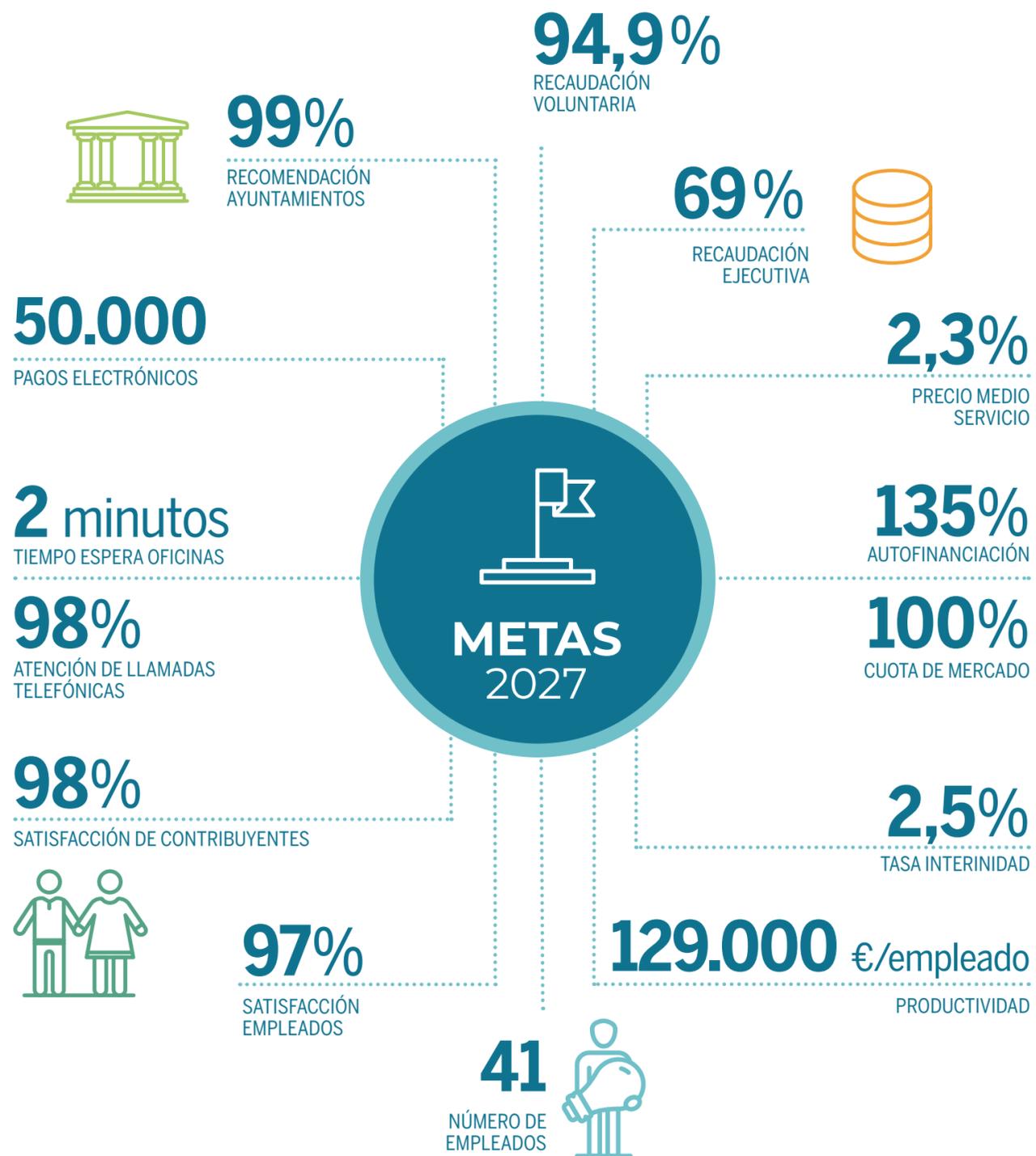
**97%**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO**
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



# METAS Y ACTUACIONES

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## ACTUACIONES

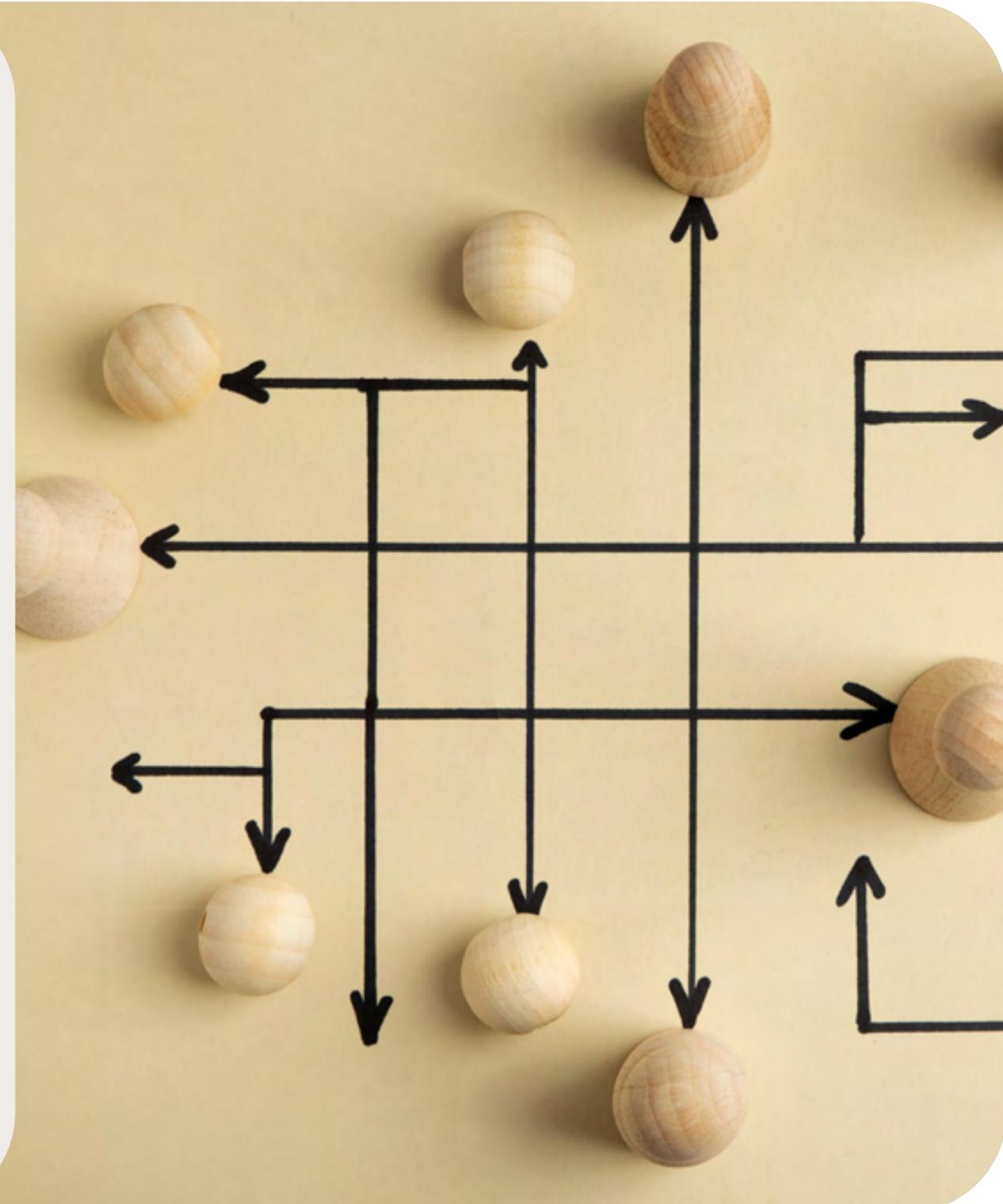
- AYUNTAMIENTOS**
  - Informes técnico- económicos para aprobación de las ordenanzas fiscales
  - Tramitación completa de los expedientes de ejecuciones subsidiarias
  - La inspección tributaria como un servicio que abarque la totalidad de los tributos
  - Asistente virtual para los ayuntamientos
  - Oficina de atención a los ayuntamientos
  - Atención especializada a personas mayores
  - Mejorar la claridad del lenguaje administrativo
  - Nuevo diseño de las oficinas fijas de atención al ciudadano
- CONTRIBUYENTES**
  - Formación en competencias digitales en nuestras oficinas
  - Nuevos sistemas de pago
  - Kioskos y tableros informativos digitales para oficinas móviles
- EMPLEADOS**
  - Plan de sustitución de las personas que se jubilan en los próximos años
  - Asistente virtual de gestión del conocimiento
  - Formación en competencias digitales y compartida con otras organizaciones
  - Plan renove de herramientas digitales
  - Rediseño del servicio de educación tributaria
- SOCIEDAD**
  - Impulso de notificaciones verdes
  - Atención integral a becarios y estudiantes en prácticas
  - Nuevos conjuntos de datos abiertos
- DIPUTACIÓN PROVINCIAL**
  - Automatización y robotización de procesos
  - Análítica predictiva de datos
  - Plan de reducción de costes
- ALIADOS Y PROVEEDORES**
  - Nuevas alianzas (entidades certificadoras, INSS etc.)
  - Mejora de la plataforma de contratación electrónica



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

# 3

## METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



ESQUEMA DE 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).

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN**
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

La metodología para la elaboración, implantación, revisión y mejora del Plan estratégico 2024-2027 ha sido la siguiente:

El Plan Estratégico elaborado en REGTSA tiene un plazo de cuatro años, coincidiendo con la duración de cada legislatura.

## I. MARCO ESTRATÉGICO: PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES

Se ha realizado una revisión del marco estratégico en un taller en el seno del comité de calidad, en el que se dibujaron las líneas de revisión del marco estratégico, que luego fueron presentadas y debatidas con resto de grupos de interés, los cuales han realizado aportaciones significativas.



## II. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS



Hemos desarrollado seis foros de discusión con los principales grupos de interés, utilizando herramientas informáticas de discusión y participación. Como resultado de cada foro obtuvimos un documento que incluye, aportaciones al marco estratégico y un documento específico de cada foro, descriptivo de las necesidades y expectativas de:

- Ayuntamientos
- Contribuyentes
- Empleados públicos
- Sociedad
- Aliados y proveedores

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

### III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### A. ANÁLISIS EXTERNO

##### A1. Megatendencias

El 8 de mayo de 2024 hemos realizado un foro transfronterizo, con responsables del comité de calidad y expertos externos para identificar las principales megatendencias en materia de tecnología que influyen o determinan el ecosistema de REGTSA.

##### A2. Entorno específico de REGTSA.

A2.1. Factores externos relevantes

A2.2. Benchmarking

##### A3. amenazas y oportunidades

Los apartados 2 y 3 han sido desarrollados en un taller con doce empleados del Organismo y ratificados por el comité de calidad de REGTSA.

#### B. ANÁLISIS INTERNO

##### B1. Evaluación de resultados del plan estratégico 2011- 2015

B1.1. Percepciones de los grupos de interés

B1.2. Indicadores de rendimiento.

##### B2. Puntos fuertes y áreas de mejora

Los días 24, 25 y 26 de abril se llevó cabo la autoevaluación EFQM, en la que han participado 43 empleados del Organismo.

#### C. MATRIZ DAFO

Ha sido elaborada en un taller con doce empleados del Organismo.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## IV. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Este apartado fue desarrollado por comité de calidad de REGTSA.

1. Factores críticos de éxito
2. Riesgos y planes de contingencia
3. Objetivos, líneas estratégicas



## V. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

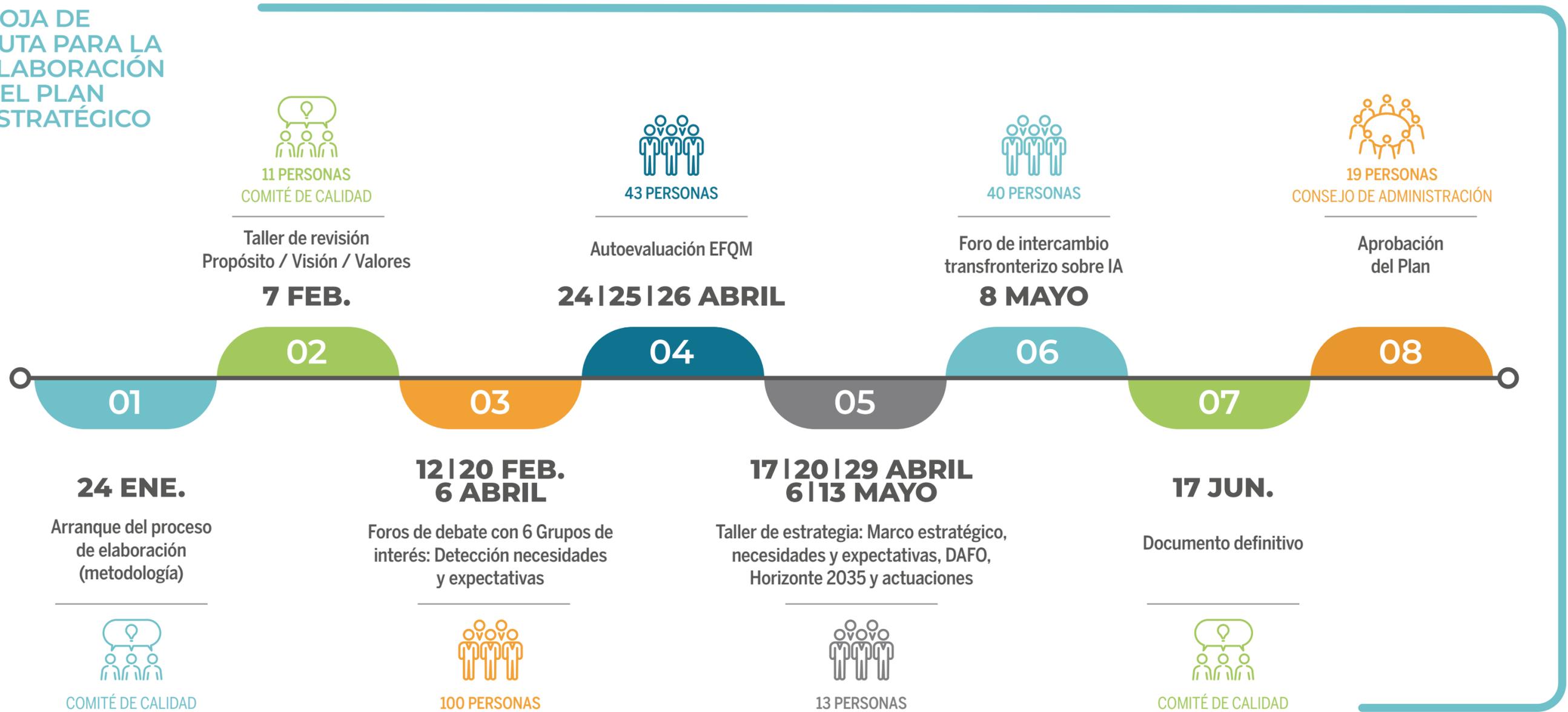


Los apartados 1 al 5 fueron desarrollados por comité de calidad de REGTSA. Para el diseño de actuaciones a incluir en el plan operativo, se desarrolló un taller, segmentados por grupos de interés con la participación del personal de REGTSA.

1. Sistema de implantación, revisión y mejora
2. Mapa estratégico y cuadro de mando
3. Metas y actuaciones
4. Escenario presupuestario
5. Alianzas
6. Plan operativo

A lo largo de todo el proceso han colaborado más de 190 personas, entre las que se incluyen alcaldes, concejales, secretarios de ayuntamiento, contribuyentes, representantes de la sociedad, aliados y proveedores, expertos en tecnología y la totalidad del personal de REGTSA y de nuestro Consejo de Administración, como puede verse en el siguiente diagrama:

**HOJA DE RUTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN**
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO**
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



# MARCO ESTRATÉGICO



## 4.1 Propósito, visión y valores

## 4.2 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

- 4.2.1 Ayuntamientos
- 4.2.2 Contribuyentes
- 4.2.3 Empleados públicos
- 4.2.4 Sociedad
- 4.2.5 Aliados
- 4.2.6 Proveedores

## 4.1 PROPÓSITO, VISION Y VALORES

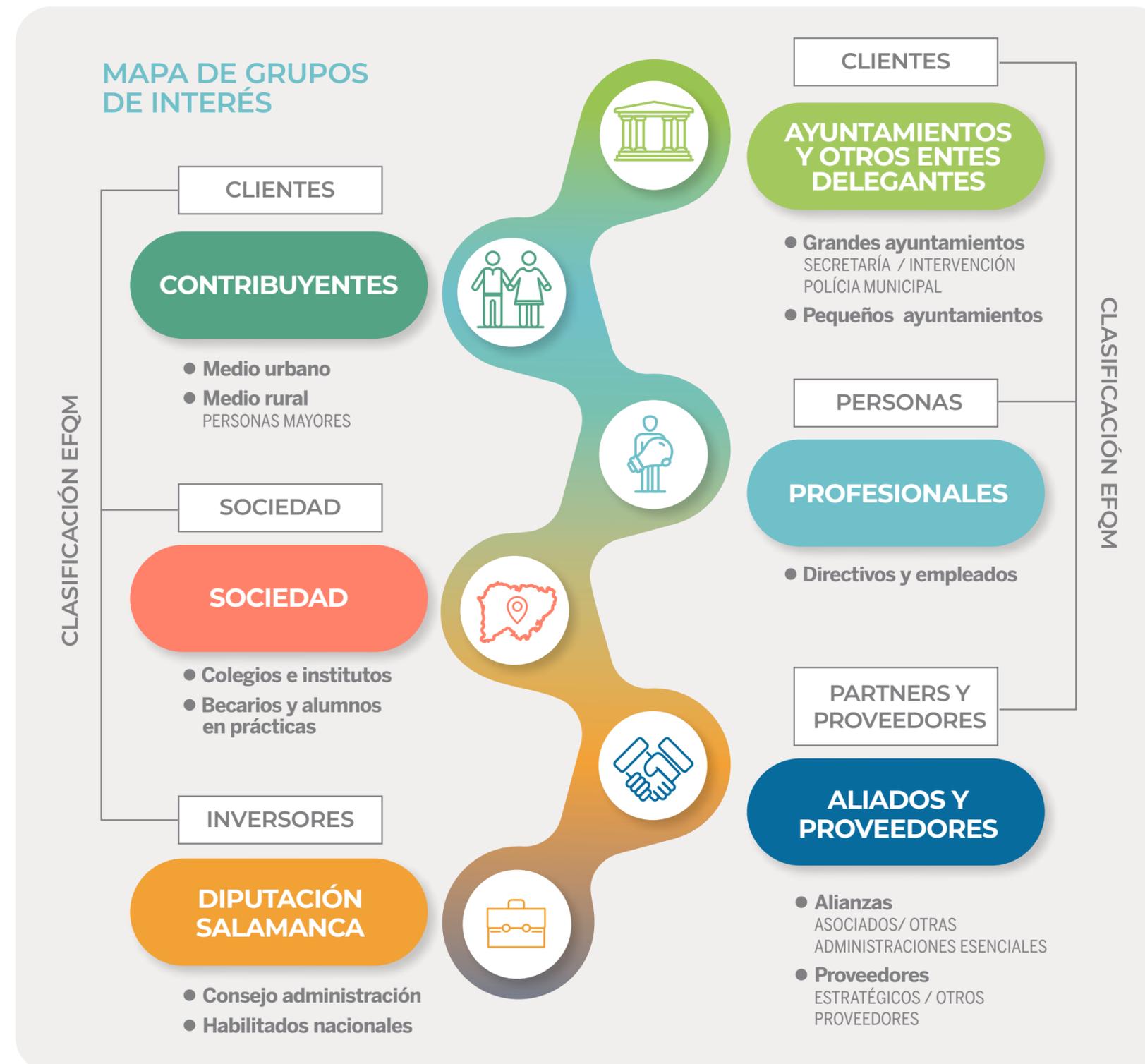
¿Cuál es nuestra finalidad última?

### PROPÓSITO

**Comprometidos con el progreso de nuestros pueblos.**

Nos implicamos al máximo en obtener los recursos para contribuir a la prosperidad de las personas de la provincia de Salamanca.

¿Para quién desarrollamos este propósito?



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 **MARCO ESTRATÉGICO**
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO**
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## ¿Cómo desarrollamos nuestro propósito?

### MISIÓN

Colaboramos con nuestros ayuntamientos, recaudando sus tributos, facilitando su financiación y promoviendo su modernización.

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

### VISIÓN

Ser considerados por nuestros ayuntamientos y ciudadanos como la Administración más cercana, confiable y eficaz.

## ¿Con qué criterios adoptamos decisiones?

### VALORES

Creemos en el trabajo bien hecho:

- Excelente
- Sostenible
- Transparente



## 4.2 NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los principales grupos de interés que se relacionan con REGTSA son los **ayuntamientos** (clientes), **contribuyentes** (usuarios), **empleados** (clientes internos), la **sociedad**, los **aliados y proveedores** 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 seis 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.

Cabe distinguir dos tipos de canales:

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

En base a la información que proporcionan estos canales hemos identificado las **necesidades y de expectativas** de los ayuntamientos, los contribuyentes, los empleados, la sociedad, aliados y proveedores que sirven de base para el diseño y mejora de los servicios.

Evidentemente, las necesidades y expectativas identificadas deben ser satisfechas mediante la red de actuaciones previstas en el Plan estratégico.

La metodología utilizada fue:

- Cuestionarios diseñados de forma específica para cada grupo de interés entrevistado (personas, Ayuntamientos, contribuyentes, etc.), en base al conocimiento que se tiene de ellos, de sus necesidades y expectativas, de su satisfacción, etc.
- Utilización de la herramienta “Mentimeter”, que facilita una metodología interactiva, con las características:
  - » Anonimato en las respuestas.
  - » Transparencia, ya que a la finalización de cada pregunta todas las respuestas son visibles a los asistentes, siendo además repasadas por el moderador.
  - » En algunas preguntas se ha utilizado una herramienta novedosa que ha permitido en algunas preguntas, tras la revisión de las respuestas, la priorización de estas, asignando cada asistente los puntos disponibles entre todas las respuestas realizadas.

Se han planificado y desarrollado reuniones de feedback para los siguientes grupos de interés y en las siguientes fechas, con una participación final de 100 personas:

- **Personas** / profesionales de REGTSA (12 de febrero, 14 participantes)
- **Proveedores** (12 de febrero, 8 participantes)
- **Aliados** (12 de febrero, 5 participantes)
- **Contribuyentes** (20 de febrero, 16 participantes)
- **Sociedad** (20 de febrero, 7 participantes)
- **Ayuntamientos** (4 de abril, 50 participantes en el contexto del Foro de clientes de REGTSA)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## 4.2.1 Necesidades y expectativas de los ayuntamientos

### Estructuración del cuestionario:

- Propósito, Valores
- Necesidades y Expectativas
- DAFO: Amenazas, Oportunidades
- Ventajas competitivas
- Propuestas estratégicas
- Aspectos positivos / a mejorar

A continuación, se recogen los resultados sobre necesidades y expectativas de los ayuntamientos, subrayando, los más novedosos.



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRANDES AYUNTAMIENTOS

SUBSEGMENTO	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
SECRETARIA-INTERVENCIÓN	UNIDAD HACIENDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Grupos focales</li> </ul>	Información permanente (incluyendo pendiente)	Información personalizada	AY 04
	COORDINADOR		Programas de modernización	Asistentes virtuales/IA	AY 05
POLICÍA LOCAL	OFICINA PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> </ul>	Tramitación de multas en tiempo y sin errores		GT 05

### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PEQUEÑOS AYUNTAMIENTOS

SECRETARIA-INTERVENCIÓN	OFICINAS DE ZONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Grupos focales</li> </ul>	Resolución de consultas	Contactos periódicos	AY 04
-------------------------	------------------	---	-------------------------	----------------------	-------

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE AMBOS SEGMENTOS

SUBSEGMENTO	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
SECRETARIA-INTERVENCIÓN	UNIDAD DE HACIENDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Grupos focales</li> </ul>	Anticipos de recaudación en plazo	Anticipos especiales a demanda	AY 02 AY 04
			Información contable actualizada con detalle de contactos	Información a demanda/ formación OVR	
			<b>Informes técnico-económicos ordenanzas fiscales</b>	<b>Asesoramiento económico</b>	
	ASESORÍA JURÍDICA		Informes jurídicos/tramitación de recursos administrativos y contenciosos	AY 02	
	GESTIÓN TRIBUTARIA		Mantenimiento actualizado del catastro	Colaboración con la inspección catastral	IN 02
			Elaboración correcta de padrones y liquidaciones	Mejorar el intercambio de información	GT 02
	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN		Elevados niveles de recaudación voluntaria	Cobranza a demanda	RV
	AREA DE RECAUDACIÓN		Elevados niveles de recaudación ejecutiva	<b>Tramitación completa de los expedientes de ejecución subsidiaria</b>	RE
	INSPECCIÓN TRIBUTARIA		Detección de bolsas de fraude y tramitación de expedientes de liquidación	<b>Inspección integral: tramitación de sanciones tributarias e inspección de ICIO, 1,5 %, licencias etc.</b>	IN 01

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE MANCOMUNIDADES Y COMUNIDADES DE REGANTES

SUBSEGMENTO	INTERLOCUTOR REGTSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
SECRETARÍA	UNIDAD DE HACIENDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	Anticipos de recaudación en plazo	Anticipos especiales a demanda	AY 02 AY 04
	AREA DE RECAUDACIÓN		Elevados niveles de recaudación voluntaria y ejecutiva	Reducción del pendiente	RV y RE



#### Entre las CONCLUSIONES del estudio destacamos las siguientes:

Los grandes ayuntamientos ponen de manifiesto la necesidad de proporcionar información personalizada o a medida, sobre los resultados de los servicios de REGTSA.

En general, la mayor parte de los ayuntamientos señalan como una necesidad la elaboración de informes técnico- económicos para facilitar el proceso de aprobación de las ordenanzas fiscales.

Entre las nuevas expectativas identificadas destacamos: la tramitación completa de los expedientes de ejecuciones subsidiarias o la configuración de la inspección tributaria como un servicio integral, que abarque la totalidad de los tributos y precios públicos, así como la tramitación de las sanciones tributarias que procedan.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 4.2.2 Necesidades y expectativas de los contribuyentes

### Estructuración del cuestionario:

- Propósito, Valores
- Necesidades y Expectativas
- DAFO: Amenazas, Oportunidades
- Ventajas competitivas
- Propuestas estratégicas
- Aspectos positivos / a mejorar
- Opinión general

A continuación, se recogen los resultados sobre necesidades y expectativas de los contribuyentes, subrayando, los más novedosos.



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES DEL MEDIO URBANO

CANAL	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO	
INTERNET	Unidad de Atención al contribuyente y otras Áreas implicadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios cualitativos</li> <li>• Encuestas, quejas y sugerencias</li> <li>• Grupos focales contribuyentes</li> </ul>	Rapidez en las comunicaciones	Web más intuitiva, rápida y accesible	SERVICIOS ELECTRÓNICOS	
			Facilidad de acceso a la información	<b>Tutoriales de uso de la sede</b>		
			Posibilidad de consultar todos mis asuntos en una sola página	<b>Formación a los contribuyentes</b>		
			Confidencialidad, accesible con dni electrónico y certificado digital	Seguimiento y consulta de estado de tramitación de las solicitudes		
AT. TELEFÓNICA			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios cualitativos</li> <li>• Encuestas, quejas y sugerencias</li> <li>• Grupos focales contribuyentes</li> </ul>	Disponibilidad del servicio	Atención rápida inferior a 1 min.	ATENCIÓN TELEFÓNICA
				<b>Posibilidad de hablar con una persona (operador)</b>	Facilitar información para uso del servicio	
				Amabilidad, profesionalidad	Resolución rápida del trámite	
				Posibilidad de fraccionar los pagos de cobro periódico	<b>Publicitar los sistemas de pago, pago a la carta y aplazamientos</b>	
	No solicitar los documentos en poder de la administración			Acceso a mis documentos reutilizables en nuevos procedimientos		

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES DEL MEDIO RURAL Y PERSONAS MAYORES

GRUPO DE INTERÉS/ CANAL	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
CONTRIBUYENTES MEDIO RURAL ATENCIÓN PRESENCIAL	Unidad de Atención al contribuyente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios cualitativos</li> <li>Encuestas, quejas y sugerencias</li> <li>Grupos focales contribuyentes</li> </ul>	<b>Acceso sin necesidad de cita previa</b>	Tiempo de espera inferior a 5 min.	ATENCIÓN PRESENCIAL Y DEVOLUCIONES DE INGRESOS INDEBIDOS
			Amabilidad, profesionalidad	Seguimiento de solicitudes pendientes	
			Resolución de trámites en el acto	Asegurar devoluciones desde móviles	
			Registro inmediato y envío diario	<b>Posibilidad de realizar el pago en el municipio</b>	
			Cumplimentación de modelos de solicitud		
			Emisión de certificados inmediata y gratuita	Exigir a todas las oficinas la misma documentación para la emisión de certificados	
CONTRIBUYENTES PERSONAS MAYORES		<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos focales contribuyentes</li> </ul>	<b>Canales específicos para personas mayores</b>	<b>Diseño de productos específicos para personas mayores</b>	PROCESOS DE RECAUDACIÓN (V Y E)
AMBOS SEGMENTOS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupos focales contribuyentes</li> </ul>		<b>Claridad del lenguaje administrativo</b>	
			Posibilidad de fraccionar los pagos de cobro periódico	<b>Publicitar los sistemas de pago, pago a la carta y aplazamientos</b>	
			No solicitar los documentos en poder de la administración	Acceso a mis documentos reutilizables en nuevos procedimientos	

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO





Entre las **CONCLUSIONES** del estudio destacamos las siguientes necesidades y expectativas de los contribuyentes:

- Impartir formación a los contribuyentes sobre el uso de la sede electrónica, incluyendo videos y tutoriales
- La necesidad en el canal telefónico de hablar siempre que se desee con un operador
- Acceso a las oficinas presenciales sin necesidad de cita previa
- Posibilidad de realizar pagos en el propio municipio de residencia
- Diseñar canales y productos específicos para las personas mayores
- Mejorar la claridad del lenguaje administrativo
- Publicitar los sistemas de pago a la carta y aplazamientos



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 **MARCO ESTRATÉGICO**

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 4.2.3 Necesidades y expectativas de los empleados

### Estructuración del cuestionario:

- Propósito, Valores
- Necesidades y Expectativas
- DAFO: Amenazas, Oportunidades
- Ventajas competitivas
- Propuestas estratégicas
- Aspectos positivos / a mejorar
- Opinión general

A continuación, se recogen los resultados sobre necesidades y expectativas de las personas, subrayando, los más novedosos.



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PERSONAS

SUBSEGMENTO	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
DIRECTIVOS	COORDINADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Grupos focales contribuyentes</li> </ul>	Equipo comprometido	Mecanismos para fomentar el trabajo transversal y en equipo	EM02
EMPLEADOS			Estabilidad en el empleo	<b>Mecanismos de sustitución de jubilaciones</b>	EM 04
			Gestión económica adecuada		EM02
			Relaciones satisfactorias con los compañeros		EM02
			Medios materiales adecuados	<b>Comodidad y autonomía en el puesto de trabajo Mejoras en el entorno de trabajo</b>	EM02
			Comunicación interna adecuada	<b>Mejora de la comunicación interdepartamental Información continuada sobre cumplimiento de objetivos y sobre la productividad</b>	EM01
			Formación orientada al perfil profesional	Fomentar el desarrollo profesional	EM03
			Evolución positiva de la organización		EM02
			Beneficios sociales adecuados	<b>Modernizar el fondo social</b>	EM02
			Conciliar la vida personal y profesional		EM02

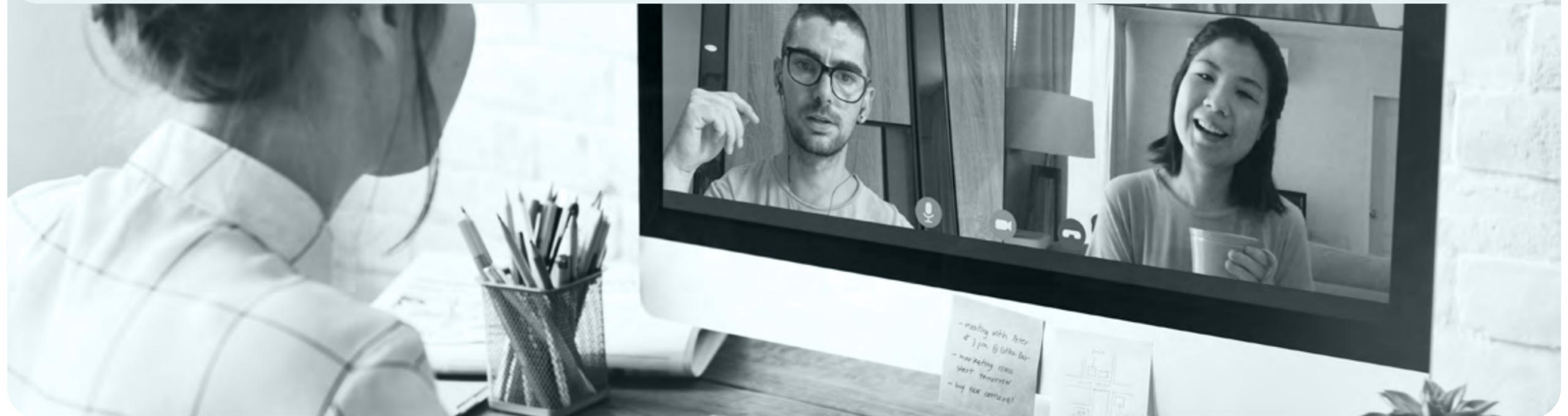
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO





### Entre las CONCLUSIONES del estudio destacamos las siguientes:

- Establecer mecanismos para la sustitución adecuada de las personas que se van a jubilar en los próximos años
- Comodidad y autonomía en el puesto de trabajo
- Mejora de la comunicación interdepartamental
- Información continuada sobre cumplimiento de objetivos y sobre la productividad
- Modernizar el fondo social



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 4.2.4 Necesidades y expectativas de los sociedad

### Estructuración del cuestionario:

- Propósito, Valores
- Necesidades y Expectativas
- DAFO: Amenazas, Oportunidades
- Ventajas competitivas
- Propuestas estratégicas
- Aspectos positivos / a mejorar
- Opinión general

A continuación, se recogen los resultados sobre necesidades y expectativas de la sociedad, subrayando, los más novedosos



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LA SOCIEDAD

SEGMENTO	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
COLEGIOS E INSTITUTOS	COMITÉ DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales</li> <li>• Grupos focales</li> </ul>	Transparencia, profesionalidad y orientación al usuario	Mejorar las competencias en materia tributaria	CON
			Medios adecuados para cada actividad	<b>Potenciar campaña de sensibilización sobre los tributos hacia la sociedad</b>	
				Mejorar la visibilidad de los programas	
BECARIOS Y ALUMNOS EN PRÁCTICAS	DELEGADO DE CALIDAD		Disponibilidad y orientación al usuario de la actividad	Conseguir una experiencia formativa práctica en las especialidades de los becarios	CON
				<b>Oferta de prácticas para más titulaciones</b>	
			Defensa de los intereses de la Provincia	<b>Mejorar la comunicación/información con organismos colaboradores</b>	
TODOS LOS SEGMENTOS	COMITÉ DE CALIDAD DELEGADO DE CALIDAD	Mejora Continua y compromiso	Trasladar experiencias a otras administraciones	V 04	
		Confianza mutua entre Colaboradores	<b>Plataforma digital colaborativa.</b>		



### Entre las CONCLUSIONES del estudio destacamos las siguientes:

- Potenciar campaña de sensibilización en materia de tributos hacia la sociedad
- Oferta de prácticas para más titulaciones
- Mejorar la comunicación/información con organismos colaboradores
- Plataforma digital colaborativa



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 4.2.5 Necesidades y expectativas de los aliados

### Estructuración del cuestionario:

- Propósito, Valores
- Necesidades y Expectativas
- DAFO: Amenazas, Oportunidades
- Ventajas competitivas
- Propuestas estratégicas
- Aspectos positivos / a mejorar
- Opinión general

A continuación, se recogen los resultados sobre necesidades y expectativas de los aliados, subrayando, los más novedosos.



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS ALIADOS

SEGMENTO	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
ASOCIADOS	ÁREAS IMPLICADAS SEGÚN ALIADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Contactos personales</li> </ul>	Cumplimiento de los plazos establecidos	Lograr un grado de colaboración adecuada	V05
			Desarrollar reuniones periódicas	aportar y recibir beneficios mutuos	
			Intercambio de información en los formatos adecuados	<b>Dar visibilidad a la organización, asociada a la excelencia</b>	
			Compartir experiencias	Mejorar los servicios a la ciudadanía	
			Mejora de nuestros sistemas	<b>Realizar una contribución a la sociedad</b>	
			<b>Cooperación- colaboración</b>	<b>Consolidar lo ya logrado</b>	
OTRAS ADMINISTRACIONES					

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO





Entre las **CONCLUSIONES** del estudio destacamos las siguientes:

- Dar visibilidad a la organización aliada, asociada a la excelencia
- Realizar una contribución a la sociedad
- Cooperación - colaboración.
- Consolidar lo ya logrado



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 **MARCO ESTRATÉGICO**

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 4.2.6 Necesidades y expectativas de los proveedores

### Estructuración del cuestionario:

- Propósito, Valores
- Necesidades y Expectativas
- DAFO: Amenazas, Oportunidades
- Ventajas competitivas
- Propuestas estratégicas
- Aspectos positivos / a mejorar
- Opinión general

A continuación, se recogen los resultados sobre necesidades y expectativas de los proveedores, subrayando, los más novedosos.



### NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS PROVEEDORES

SEGMENTO	INTERLOCUTOR REG TSA	FUENTES DE INFORMACIÓN	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	PROCESO
CLAVE	ÁREA DE HACIENDA Y OTRAS ÁREAS IMPLICADAS SEGÚN PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Contactos personales</li> </ul>	Desarrollar reuniones periódicas	<b>Comité de seguimiento en los proyectos</b>	V05
			Agilizar los plazos de los proyectos	Lograr un grado de colaboración adecuada	
			Mejorar los resultados económicos		
cumplimiento plazos de pago			aportar y recibir beneficios mutuos		
intercambio adecuado de información			Dar visibilidad a la organización		
Publicidad y transparencia en la selección de contratistas			Un trato justo		
Facilidad para utilizar la plataforma de contratación			<b>Mejorar la plataforma de contratación</b>		
OTROS PROVEEDORES					

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO





Entre las **CONCLUSIONES** del estudio destacamos las siguientes:

- Establecer comités de seguimiento de los proyectos con los proveedores clave
- Mejorar la plataforma de contratación electrónica



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 **MARCO ESTRATÉGICO**

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



# 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 2020-2023
- B2 Debilidades y fortalezas

## C

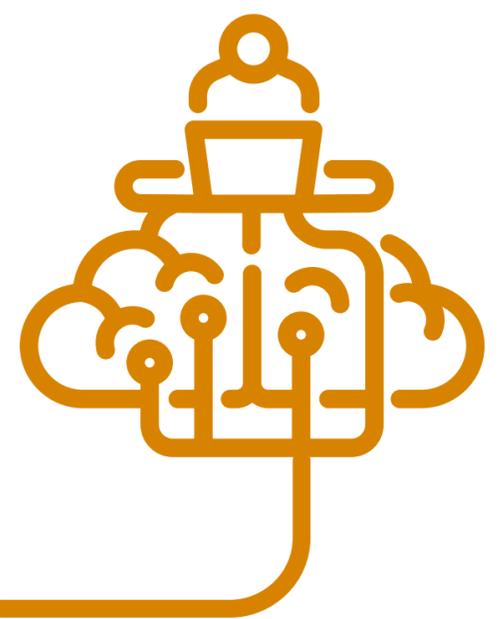
### Matriz DAFO

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

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

# A

## Análisis externo



### A1. Tendencias globales

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

### A2. Entorno de REGTSA

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

### A3. Amenazas y oportunidades

- A3.1 Amenazas
- A3.2 Oportunidades

**A** Análisis externo

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## AI. TENDENCIAS GLOBALES

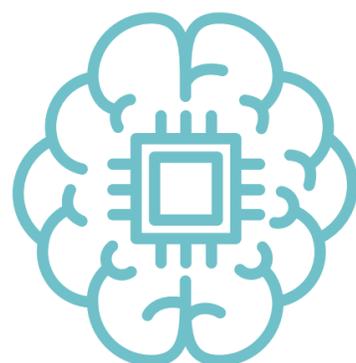
La Administración Pública ha de prepararse para responder con agilidad a los nuevos retos que se plantean en las sociedades contemporáneas. Por otra parte, en los últimos años asistimos a la emergencia de un nuevo paradigma en la gestión, cada vez más centrado en la innovación tecnológica y organizativa. 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<sup>1</sup>.

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 y sostenibilidad. Son las siguientes:



## A1.1 Tecnología<sup>2</sup>

La IA en los servicios públicos se centra mucho más en la automatización de tareas y la realización de predicciones, que en la toma de decisiones automáticas



### Inteligencia artificial

La **inteligencia artificial generativa** es la parte más visible del imparable avance de la inteligencia artificial. También es la que está democratizando el acceso a este tipo de tecnología.

Eso sí, el árbol de los grandes modelos generales no debe impedirnos observar el bosque del desarrollo de la inteligencia artificial. Esta tecnología está llamada a revolucionar todo tipo de sectores económicos e industrias. Lo hará, en gran medida, a través de modelos verticales realizados a la medida de cada una de ellas.

La **inteligencia artificial vertical** permitirá acelerar la innovación en múltiples campos porque se basa en conocimiento y experiencia específicos de cada sector. Además, estos modelos se diseñan para ofrecer funcionalidades muy concretas.

Las aplicaciones de este tipo de inteligencia artificial dedicada y su potencial para acelerar la innovación son innumerables. Desde el descubrimiento y diseño de nuevos antibióticos a diagnósticos más precisos y medicina personalizada.

Desde una logística basada en el coche autónomo, a la educación con experiencias educativas a medida o un nuevo nivel en análisis de riesgos financieros y detección del fraude, también del fraude fiscal.

Las dudas sobre la calidad de los resultados, los retos sobre la gobernanza, el escrutinio regulatorio o los costes de desarrollo y mantenimiento, favorecerán a los modelos orientados a tareas específicas sobre los de propósito general, masivos y excesivamente costosos, según los expertos.

Cada vez nos resulta más sencillo y transparente interactuar con la inteligencia artificial. La inteligencia artificial generativa y su facilidad de uso tienen mucho que ver con esto.

Fruto de esa facilidad, cada vez confiamos más en las respuestas que nos da. Construimos un vínculo artificial de confianza entre los humanos y unos algoritmos que nos conocen casi mejor que nosotros mismos.

No hay más que pensar, por ejemplo, en la confianza que ya depositamos en las indicaciones del navegador de nuestro coche o en las recomendaciones de las plataformas de streaming. El próximo paso vendrá de la mano de asistentes virtuales personales súper inteligentes que nos conocen a la perfección, tal y como augura el cofundador de Google DeepMind Mustafa Suleyman.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

Por su parte, la Comisión europea adoptó un plan coordinado en Inteligencia Artificial en 2019, que fue revisado en 2021 (COMISIÓN EUROPEA, 2021) en el que se marcan algunas de las acciones que los Estados Miembros de la Unión Europea y la Comisión deben llevar a cabo en esta materia.

Sin embargo, es legítimo preguntarse: ¿Se usan estas tecnologías actualmente en el sector público europeo?. Y, si es así, ¿Dónde y cómo?³. En tal sentido, el Centro Común de Investigación de la Comisión Europea (JRC en sus siglas en inglés), a través de su proyecto “AI Watch”, lanzó dos estudios para dar respuesta a estas preguntas. Entre ellas, destacamos la que se refiere al tipo de procedimientos administrativos en los que se usa la inteligencia artificial, veamos:

- El grupo de procesos más numeroso es el de servicios públicos relacionados con la vinculación con actores externos (36%), fundamentalmente ciudadanos y empresas. Entre ellos, destacan soluciones relacionadas con la personalización de los servicios, lo que indica que uno de los usos de la Inteligencia Artificial tiene que ver con la adecuación de los servicios a las particularidades de los usuarios, buscando un enfoque más centrado en los mismos.
- El segundo bloque es el de cumplimiento (26%), en el que vemos que la IA se utiliza para dar soporte al cumplimiento de las obligaciones públicas, incluyendo desde sistemas de auditoría hasta sistemas de reconocimiento biométrico.
- Un tercer grupo es el formado los sistemas de análisis y monitoreo (22%), que agrupa soluciones relativas a la realización de predicciones o a la monitorización de políticas públicas.

Cabe también destacar que el uso de Inteligencia Artificial para procedimientos de adjudicación (por ejemplo, para la asignación automática de beneficios sociales) es extremadamente bajo, lo que nos muestra que actualmente, el uso de **la IA en los servicios públicos se centra mucho más en la automatización de tareas y la realización de predicciones, que en la toma de decisiones automáticas.**



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

Recientemente el gobierno ha aprobado la Estrategia de Inteligencia artificial 2024<sup>4</sup>, que cuenta con un presupuesto de 1.500 millones de euros, adicionales a los 600 millones ya movilizados. El plan incluye 3 ejes, 8 palancas y 23 iniciativas de las que destacamos las siguientes:

**Palanca 5: Impulsar la IA en el Sector Público**

- Iniciativa 5.1. Incubadora de casos de uso para la AGE
- Iniciativa 5.2. Servicios comunes basados en modelos de IA en la AGE
- Iniciativa 5.3. Gobernanza común de datos de la AGE

**Palanca 7: Desarrollar un Marco Integral de Ciberseguridad**

- Iniciativa 7.1. Elaboración de una ley de ciberseguridad

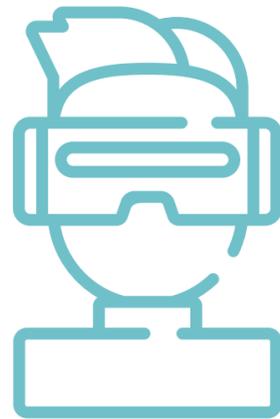
**Palanca 8: Desarrollar las funciones de la AESIA (Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial)**

- Iniciativa 8.1. Creación de un Think & Do Tank de inteligencia de la IA
- Iniciativa 8.2. Supervisión de un despliegue responsable e innovador de la IA
- Iniciativa 8.3. La AESIA como referente internacional en inteligencia artificial



A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES



**Realidad virtual aumentada**

¿Qué ha pasado con los metaversos? La inteligencia artificial generativa ha pasado como un ciclón sobre los planes de las grandes empresas respecto a esos mundos inmersivos. Sin embargo, eso no quiere decir que la realidad virtual, la aumentada y, sobre todo, la mixta, hayan pasado a mejor vida.

Al contrario: en febrero de 2024, Apple lanzaba al mercado estadounidense sus gafas de realidad mixta Apple Vision Pro. Un visor capaz de superponer de manera realista elementos digitales sobre nuestra realidad o sumergirnos por completo en un paseo virtual por la Luna. Solo tenemos que elegir el grado de inmersión que deseamos y dejarnos llevar.

La posibilidad de activar un icono digital superpuesto sobre la pared de nuestro salón para utilizar una aplicación es un buen resumen de lo que nos espera: una fricción cada vez menor entre el mundo físico y el digital que enriquecerá nuestra realidad. Este es precisamente el fuerte de la realidad mixta: integrar de manera realista elementos digitales sobre el mundo real que percibimos. Esta tecnología mantiene la experiencia sensorial de la realidad e introduce en ella las infinitas posibilidades del mundo digital.

La fricción entre ambos ámbitos (físico y digital) ya ha empezado a diluirse con el nuevo gadget de Apple para dar paso a la red del futuro, que será más inmersiva.

Hoy ya se utiliza la realidad aumentada de manera habitual en la construcción de infraestructuras. La superposición de una imagen virtual de los planos sobre lo que se construye en el terreno facilita la detección de posibles desviaciones en la ejecución o, en sentido contrario, de obstáculos que no habían sido previstos. Esto, a su vez, evita pérdidas de tiempo y sobrecostes causados por correcciones posteriores.

La combinación de las tecnologías de realidad mixta y de gemelos digitales facilitará incluso tareas tan complejas y costosas como el entrenamiento de astronautas. Su uso permitirá la recreación de entornos seguros e inmersivos. En ellos, los astronautas podrán interactuar con vehículos, máquinas y sistemas de naves espaciales para comprobar cómo afectan sus acciones al entorno y a los objetos circundantes.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



### “Big data” y ciudades inteligentes

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.

Tal vez una de las palabras que más se repiten al hablar de ciudades inteligentes sea “datos”. No es para menos: la información sobre lo que ocurre en ellas es fundamental para que ganen la inteligencia que les exigimos.

La smart city requiere manejar en tiempo real una cantidad desorbitada de datos. Información sobre el tráfico, sobre la calidad del aire, sobre el uso de la energía o la afluencia de personas a determinados lugares y determinados momentos.

En los últimos años, el despliegue de sensores en las ciudades ha hecho posible capturar la información que genera el uso diario del entorno urbano.



Para los próximos años, los expertos consideran que esa evolución se trasladará a aplicaciones que darán forma a la vida en las ciudades. Y esto dará lugar a un nuevo rango de servicios que la mejorarán.

Un ejemplo sería el de las ciudades adaptativas. Estos entornos no solo permitirán conocer la demanda en tiempo real de infraestructuras públicas: también serán capaces de adaptarlas a ella. Señales que ajustan sus mensajes al momento para optimizar el tráfico en toda la ciudad. Alumbrado y sombras que se adaptan para obtener la visibilidad, seguridad y temperatura precisas en cada fragmento de calle en tiempo real. Son algunas de las innovaciones que serán posibles en estas urbes.

Todo esto lo harán gracias a los datos recogidos, por supuesto, pero también a la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial, internet de las cosas y 6G. ¿El objetivo? Optimizar el aprovechamiento de esas infraestructuras y minimizar la huella de carbono de la ciudad.



A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



### Ciberseguridad

La historia nos enseña que la seguridad siempre ha sido una carrera entre actores bien y malintencionados. Prácticamente al día siguiente de la invención de la caja fuerte, ya había alguien buscando la manera de violentarla. La seguridad digital no es una excepción.

La ciberseguridad es una de las exigencias que trae consigo una mayor conexión de personas y dispositivos. Los grandes avances en esta área suelen traer consigo desarrollos igualmente amplios en técnicas de hacking y delincuencia digital.

Un buen ejemplo es el uso de inteligencia artificial en seguridad informática, una de las grandes tendencias que veremos en los próximos tiempos. La escala, velocidad y sofisticación de los ciberataques aumentó en 2023 al ritmo que lo hizo el desarrollo de esta tecnología. Eso sí, también las agencias de seguridad nacional la utilizan ya para detectarlos y prevenirlos.

En el caso de la biometría, permite identificar a las personas de manera segura y precisa mediante reconocimiento facial o huella dactilar. Sin embargo, la inteligencia artificial generativa y la captura biométrica pueden utilizarse para crear fácilmente deepfakes que podrían engañar a protocolos de seguridad estándar. Reforzarlos con sistemas multifactor y/o de prueba de vida es ya esencial, como también lo será anticiparse a la próxima amenaza

Otras áreas en las que se avanza mucho en ciberseguridad son el blockchain, que ha revolucionado la manera de

almacenar y compartir datos, o el IoT, debido a la vulnerabilidad de los dispositivos conectados. Todas ellas suponen desafíos, pero también pasos adelante en la tarea de asegurar nuestras conexiones y nuestra identidad.

En el horizonte se adivina ya la próxima gran etapa en esa carrera entre guardianes y delincuentes. En cuanto sean lo suficientemente robustos y accesibles, los ordenadores cuánticos amenazarán de inmediato los protocolos de seguridad criptográfica estándar y, al mismo tiempo, posibilitarán nuevas y más sólidas formas de cifrado. En este entorno, la criptografía cuántica se alza como una de las grandes tendencias en ciberseguridad. Esta disciplina ya ha empezado a dar sus primeros pasos para ofrecer una mayor seguridad que la proporcionada por los sistemas de cifrado actuales.

En su informe anual el **Centro Criptológico Nacional**<sup>5</sup> identifica las siguientes tendencias en materia de ciberataques:

1. Nuevos métodos de guerra multidominio
2. Operaciones asociadas a actores Estado
3. Utilización de vulnerabilidades de día 0
4. Ransomware operado
5. Inteligencia artificial
6. Actividad contra sistemas ICS
7. Utilización de plataformas y servicios legítimos

En definitiva, a lo largo de 2022 se ha podido observar que el ciberespacio ya representa un dominio de batalla de gran importancia y donde los grandes actores asociados a estados están llevando a cabo una inversión muy importante para disponer de capacidades de la más alta sofisticación, especialmente en la utilización de Vulnerabilidades de día 0. Aunque dicha mejora no sólo se está llevando a cabo desde los actores estado, pues el cibercrimen también está invirtiendo en la automatización de sus procesos con el objetivo de minimizar el margen de error y disminuir el tiempo de compromiso de la organización, con el objetivo de aumentar el margen de beneficio de las campañas de ataque que lanza.



## A1.2 Gobierno y administración



### Envejecimiento de las plantillas

Recientemente el boletín estadístico de personal al servicio de las Administraciones Públicas incorporaba casi 300.000 empleados públicos más que en el anterior recuento (224.000 referente a personal laboral temporal con contratos de menos de 6 meses y 70.000 correspondientes a personal en prácticas). Con estos datos, el número de empleados públicos se encuentra ya rozando la cifra de los 3 millones (2.967.578)<sup>6</sup>, lo que supone el 16% del empleo total del país. En lo que a la distribución por niveles de Administración corresponde vemos que aproximadamente un 18% pertenecen a la AGE, un 62% a las Comunidades Autónomas y un 20% a Entes Locales.

En relación con el envejecimiento de las plantillas, cabe destacar que en 2020 el 47% de los empleados públicos tenía más de 55 años. Así mismo, el propio ministro Escrivá comunicó que se prevé que en los próximos años se jubile el 60% de los empleados y empleadas de la AGE.

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"<sup>7</sup> 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.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**Global Talent Competiveness Index de inseed: Pilares y ámbitos 2018**

Fuente: INSEAD (2018)

PILAR	ÁMBITO
<b>1</b> FACILITAR	1.1 Entorno regulatorio
	1.2 Entorno mercado
	1.3 Entorno para hacer negocios y mercado de trabajo
<b>2</b> ATRAER	2.1 Apertura externa
	2.2 Apertura interna
<b>3</b> CRECER	3.1 Educación formal
	3.2 Aprendizaje a lo largo de la vida
	3.3 Acceso oportunidades de crecimiento
<b>4</b> RETENER	4.1 Sostenibilidad
	4.2 Estilo de vida
<b>5</b> CAPACIDADES Y VOCACIONES TÉCNICAS	5.1 Cualificación nivel medio
	5.2 Empleabilidad
<b>6</b> 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 29. Entre las Comunidades Autónomas Castilla y León ocupa el puesto nº 6, teniendo un índice de 48,7 siendo la media de España de 49,1.

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 Nogales<sup>8</sup> 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”.*

A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES



**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, Marcet<sup>9</sup> 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”.*



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN  
EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA  
DE ELABORACIÓN

4 MARCO  
ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO  
DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 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 Gascó<sup>10</sup> 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.



**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

El informe “Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década”<sup>11</sup>, 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.

Por su parte, las administraciones públicas son un gran banco de datos al servicio del ciudadano. El Manifiesto por una Administración Pública orientada al dato<sup>12</sup> identifica los principios de diseño sobre los que seguir avanzando en la construcción una Administración Pública orientada al dato:

- Gobernanza efectiva de los datos, creando estructuras administrativas responsables.
- Tratamiento ético de los datos: contribuir al bien común, minimizando cualquier impacto negativo derivado del uso intensivo del dato (big data) y tecnologías de inteligencia artificial (IA).
- Tramitación administrativa centrada en el dato: calidad, privacidad y seguridad del dato y “una sola vez”.
- Compartición soberana del dato: generar valor al habilitar el uso del dato más allá del sistema en el que se ha concebido: generar espacios y ecosistemas de datos
- Difusión abierta de la información. Configurar como un derecho el acceso abierto a los datos del sector público: datos localizables, accesibles, interoperables y reutilizables.
- Políticas públicas basadas en la evidencia de los datos: basar en datos válidos y sólidos el diseño y evaluación de las políticas públicas
- fomento de la cultura del dato: concienciar y motivar en los empleados públicos el enfoque de administración orientada al dato

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

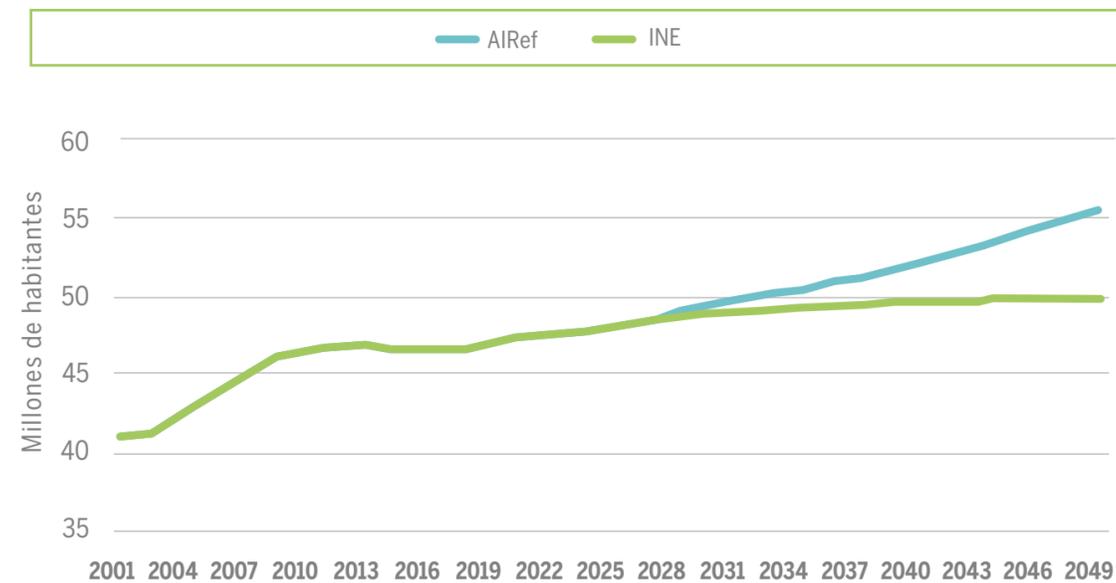


## A1.3 Demografía

Tanto las proyecciones de población del INE como las previsiones de la Autoridad independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) reflejan un crecimiento de la población para el año 2050.

Mientras las proyecciones del INE presentan un crecimiento más moderado, situándonos en más de 49 millones y medio de habitantes para 2050, las previsiones de la AIReF, estiman que la población española aumentará más en los próximos 30 años, para situarse en el entorno de los 55 millones en 2050.

Población total España (Proyectado 2018-2050)



Fuente: INE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## Longevidad

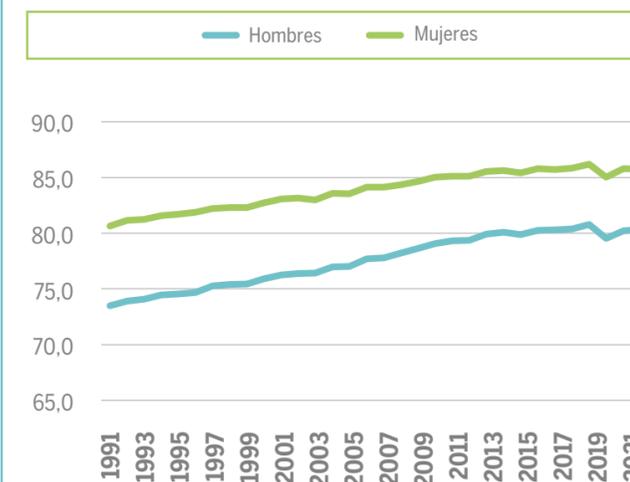
Entre expertos, existe una amplia variedad sobre la esperanza de vida ideal, que éstos sitúan en alrededor de 94 años. La actual entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es de 80,3 años, pero la media mundial en 2015, según la Organización Mundial de la Salud era de 71.4 años. En el caso de España la esperanza de vida está en estos momentos por encima de los 80 años en el caso de los hombres y de 85 en el caso de las mujeres, pero crecerá en las próximas décadas hasta situarse en 86 años para los hombres y 90 años para las mujeres en 2070.

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.

### Evolución de la esperanza de vida al nacimiento



Fuente: INE.

### Proyección esperanza de vida al nacimiento



Fuente: INE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



A Análisis externo

AI. TENDENCIAS  
GLOBALES

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



### 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.



### 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 2011<sup>13</sup>, 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 supera 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 y sostenibilidad

En cuestiones clave como **la economía, tecnología y el medio ambiente**, 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 XVIII edición del Informe de Riesgos Globales<sup>14</sup>.

El informe define los “riesgos globales” como la posibilidad de que una condición o evento ocurra, el cual, en caso de producirse, tendrá un importante impacto negativo mundial sobre el PIB, la población o los recursos naturales.

El inicio de esta época ha presagiado un periodo especialmente disruptivo en la historia de la humanidad. La vuelta a la “nueva normalidad” tras la pandemia del COVID-19 fue rápidamente interrumpida por el estallido de la guerra en Ucrania, dirigiéndonos a una nueva serie de crisis alimenticias y energéticas -detonando el estallido de problemas que las pasadas décadas de progreso habían venido a solucionar.

El “Informe de Riesgos Globales 2023” presenta los resultados de la última Encuesta sobre Percepción de los Riesgos Globales o Global Risks Perception Survey (GRPS). Para ello utilizan tres marcos temporales para

entender los riesgos globales. El Capítulo 1 considera el creciente impacto de las crisis actuales sobre los mayores riesgos globales que muchos esperan paguemos en el corto plazo (dos años). El Capítulo 2 considera una selección de riesgos que probablemente sean los más severos en el largo plazo (diez años), explorando los emergentes y rápidamente crecientes riesgos en materia económica, medioambiental, social, geopolíticos y tecnológicos que pueden convertirse en las crisis del mañana. El Capítulo 3 imagina futuros a medio plazo, explorando como las conexiones entre riesgos emergentes señalados en secciones anteriores pueden evolucionar conjuntamente hacia una “policrisis” centrada alrededor de la falta de recursos naturales para el año 2030. El informe concluye considerando las percepciones de preparación para afrontar estos riesgos de los distintos Estados y destacando aquellos capacitados para trazar la dirección hacia un mundo más resiliente.

El gráfico siguiente muestra los riesgos globales ordenados de mayor a menor amenaza en el corto y largo plazo.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

CATEGORÍAS DE RIESGOS | Económicos | Medioambientales | Geopolíticos | Sociales | Tecnológicos

**EN DOS AÑOS**

- 1 Crisis del precio de la vida
- 2 Desastres naturales y eventos climáticos extremos
- 3 Enfrentamientos geoeconómicos
- 4 Incapacidad para mitigar el cambio climático
- 5 Erosión de la cohesión social y polarización social
- 6 Accidentes medioambientales a gran escala
- 7 Incapacidad de adaptación al cambio climático
- 8 Cibercrimen y ciber-inseguridad generalizada
- 9 Crisis de los recursos naturales
- 10 Migración forzosa a gran escala

**EN DIEZ AÑOS**

- 1 Incapacidad para mitigar el cambio climático
- 2 Incapacidad de adaptación al cambio climático
- 3 Desastres naturales y eventos climáticos extremos
- 4 Pérdida de biodiversidad y colapso de los ecosistemas
- 5 Migración forzosa a gran escala
- 6 Crisis de recursos naturales
- 7 Erosión de la cohesión social y polarización social
- 8 Cibercrimen y ciber-inseguridad generalizada
- 9 Confrontación geoeconómica
- 10 Accidentes medioambientales a gran escala

Fuente: World Economic Forum.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO





**El coste de vida domina los riesgos globales en los próximos dos años mientras que la falta de acción climática domina la próxima década.**

La próxima década va a estar caracterizada por las crisis sociales y medioambientales, alimentadas por las tendencias subyacentes geopolíticas y económicas. El riesgo señalado como el más severo para los próximos dos años, es decir, alcanzando su máximo, es la "Crisis del coste de vida". La "Pérdida de biodiversidad y el colapso de los ecosistemas" se ve como uno de los riesgos de mayor deterioro a lo largo de la próxima década, y los seis riesgos medioambientales se encuentran el ranking de los 10 mayores riesgos en los próximos 10 años. Nueve de estos riesgos los encontramos tanto en el ranking de riesgos a corto como a largo plazo, entre los que encontramos "Confrontación geoeconómica" y "Erosión de la cohesión social y polarización social" junto con dos nuevas incorporaciones al ranking: "Ciberdelincuencia y ciberseguridad generalizada" y "Migración forzosa a gran escala".

**Según finaliza una era económica, la siguiente traerá consigo mayores riesgos de estancamiento, divergencia y afluencia.**

Los efectos económicos tras el COVID-19 y la guerra de Ucrania nos han conducido hacia una inflación disparada, una rápida normalización de políticas monetarias y ha dado comienzo a una era de bajo crecimiento y baja inversión.

Los gobiernos y los bancos centrales podrían enfrentarse a una testaruda presión inflacionaria durante los próximos dos años, sin olvidar la potencialidad de un conflicto prolongado en Ucrania, las continuadas consecuencias de una pandemia prolongada, y una guerra económica que incita al desacoplamiento en cadena. Los inconvenientes riesgos de las perspectivas económicas amenazan con perdurar en el tiempo. Una mala calibración entre las políticas fiscales y monetarias podría aumentar la probabilidad de choques de liquidez, indicando una recesión más prolongada y un estrés financiero a escala global. Una continuada inflación basada en la oferta podría conducirnos a la estanflación, cuyas consecuencias socioeconómicas podrían ser severas, dadas las interacciones impredecibles con niveles históricos de deuda pública. La fragmentación económica global, las tensiones geopolíticas y una reestructuración rocosa pueden contribuir a la generalización del estrés financiero en los próximos diez años.

Incluso si algunas economías viven un aterrizaje económico más suave de lo esperado, el final de una era de bajas tarifas de interés va a tener importantes ramificaciones para los gobiernos, empresas e individuos. Las repercusiones se sentirán plenamente por las partes más vulnerables de la sociedad y los, ya frágiles, Estados, contribuyendo a una subida en los índices de pobreza, hambre, protestas violentas, inestabilidad política e incluso colapso de los Estados. Las presiones económicas también erosionarán las ganancias hechas por los hogares de renta media, generando descontento, polarización política y llamadas a mejoras a la protección social en los distintos países alrededor del mundo. Los gobiernos seguirán enfrentándose a tener que hacer malabarismos entre proteger a una ancha franja de sus ciudadanos de una crisis alargada del coste de la vida sin aumentar los problemas de la inflación -y reunirse con los costos del servicio de la deuda mientras los ingresos están bajo la presión de una recesión económica, una cada vez más urgente transición hacia nuevos sistemas de energía, y un cada vez menos estable ambiente geopolítico. La resultante nueva era económica puede ser una de las crecientes divergencias entre los países ricos y pobres y el primer retroceso del desarrollo humano en décadas.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

**La fragmentación geopolítica dirigirá la guerra geoeconómica y aumentará el riesgo de conflicto multidominio.**

Las guerras económicas se están convirtiendo en la norma, con enfrentamientos crecientes entre poderes globales e intervenciones estatales en los mercados durante los próximos dos años. Las políticas económicas se utilizarán de manera defensiva, para construir autosuficiencia y soberanía respecto de poderes rivales, pero también incrementarán su despliegue ofensivo para restringir el ascenso de otros. La intensiva armamentística geoeconómica subrayará las vulnerabilidades en materia de seguridad representadas por el comercio, la financiación y la interdependencia tecnológica entre economías globalmente integradas, poniendo en riesgo un creciente ciclo de desconfianza y desacoplamiento. Mientras la geopolítica triunfa sobre la economía, asciende una ineficiencia en la producción a larga distancia y un más que probable incremento en los precios. Los puntos calientes críticos para el efectivo funcionamiento del sistema económico y financiero global, en particular en el Pacífico-asiático, también resultan una preocupación creciente.

Las confrontaciones interestatales se anticipan por los encuestados en el GRPS que se mantendrán a largo plazo en la naturaleza económica de los próximos diez años. Sin embargo, el reciente repunte en el gasto militar y la proliferación de nuevas tecnologías hacia un mayor rango de actores podría dirigirse hacia una carrera de militarización en el ámbito de las tecnologías emergentes. El plano de riesgos globales a largo plazo nos muestra un paisaje que podría definirse por conflictos multidominio y guerras asimétricas, con el objetivo de usar esta armamentística de nueva tecnología en una escala potencialmente más destructiva de la que se ha visto en décadas recientes. Los mecanismos de control transnacionales de armas deben adaptarse rápidamente a este nuevo contexto de seguridad, para fortalecer la moralidad compartida, los costes reputacionales y políticos que actúan como un elemento de disuasión hacia una escalada accidental e intencional.



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**La tecnología exacerbará las desigualdades mientras que los riesgos en materia de ciberseguridad se mantendrán con un peligro constante.**

El sector tecnológico está entre los objetivos principales de políticas industriales fuertes y mejoras de la intervención estatal. Incitados por la ayuda estatal y el gasto militar, así como la inversión privada, la investigación y el desarrollo hacia tecnologías emergentes continuará con velocidad durante la próxima década, produciéndose avances en la Inteligencia Artificial (IA), la computación cuántica y la biotecnología, entre otras. Para aquellos países que se lo puedan permitir, estas tecnologías les proveerán de soluciones parciales a una gran cantidad de las crisis emergentes, para abordar nuevas amenazas sanitarias y crisis en la capacidad sanitaria de la escalada de la seguridad alimenticia y la mitigación del cambio climático. Para aquellos que no puedan, aumentará la desigualdad y la divergencia. En todas las economías, estas tecnologías también contendrán riesgos, desde el aumento de la desinformación hasta una rápida e inmanejable agitación en los trabajos de cuello blanco y azul .

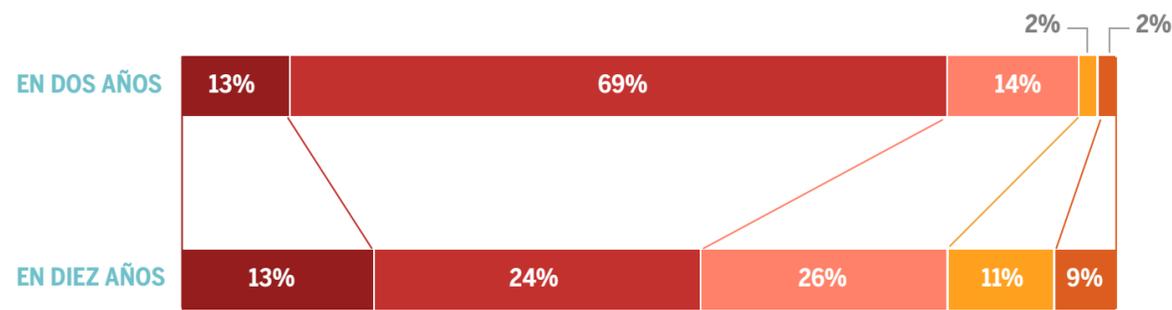
Sin embargo, el rápido desarrollo y uso de las nuevas tecnologías, que normalmente viene junto con protocolos limitados que gobiernan su uso, posee su propia serie de riesgos. La siempre creciente interrelación de las tecnologías con el funcionamiento crítico de las sociedades está exponiendo a la población a peligros domésticos directos, entre los que se incluyen la búsqueda por destrozarse el funcionamiento de la sociedad. Junto con un incremento en el cibercrimen, los intentos de alterar los recursos y servicios tecnológicamente críticos se volverán más comunes, con ataques anticipados contra la agricultura y el agua, los sistemas financieros, la seguridad pública, el transporte, la energía y las infraestructuras de comunicación domésticas, espaciales y submarinas. Los riesgos tecnológicos no se limitan solamente a actores rebeldes. Los análisis sofisticados de grandes datos permitirán el abuso de información personal mediante mecanismos legítimos y legales, debilitando la soberanía digital individual y el derecho a la privacidad, incluso en países democráticos y con buenas regulaciones legales.

**Mitigación del cambio climático y adaptación a los esfuerzos climáticos para establecer una arriesgada compensación, mientras la naturaleza colapsa.**

Los peligros climáticos y medioambientales son el foco nuclear de las percepciones de los riesgos globales de la próxima década -y son los riesgos para los que se nos ve peor preparados. La falta de profundos, coordinados progresos en los objetivos climáticos han expuesto las divergencias entre lo que es científicamente necesario para alcanzar el cero neto y lo que es políticamente factible. Las crecientes demandas en los recursos de los sectores público y privado de otras crisis reducen la velocidad y la escala de los esfuerzos de mitigación de los próximos dos años, junto con un progreso insuficiente de adaptación al soporte requerido por aquellas comunidades y países crecientemente afectados por los impactos del cambio climático.

Según las crisis actuales se desvían recursos de los riesgos emergentes en el medio y largo plazo, las cargas sobre los ecosistemas naturales crecerán dadas las aún infravaloradas funciones en la economía global y sobre todo en la salud del planeta. La pérdida de naturaleza y el cambio climático están intrínsecamente vinculados -un fracaso en una esfera provocará un efecto en cascada sobre el otro. Sin un significativo cambio en las políticas o las inversiones, la interacción entre los impactos del cambio climático, la pérdida de biodiversidad, la seguridad alimentaria y el consumo de los recursos naturales acelerarán el colapso del ecosistema, amenazando el abastecimiento alimenticio y el sustento en unas economías climáticamente vulnerables, amplificando los impactos de los desastres naturales, y limitando más el progreso de la mitigación del cambio climático.





El anterior gráfico muestra las perspectivas globales en el corto y largo plazo.

### Las crisis de los alimentos, los combustibles y los costes exacerbando las vulnerabilidades sociales mientras que las disminuciones en inversiones en desarrollo humano erosionan la resiliencia futura

Las crisis exacerbadas están ampliando su impacto sobre las sociedades, golpeando en el sustento de una sección más ancha de la población, y desestabilizando más las economías del mundo, que tradicionalmente ya eran comunidades vulnerables y Estados frágiles. Construyendo sobre los riesgos más severos que se espera que afecten en el 2023 -incluyendo "Crisis del abastecimiento de energía", "Inflación creciente" y "Crisis de abastecimiento de alimentos"- una crisis global del coste de la vida que ya se está notando. Los impactos económicos han sido amortiguados en aquellos países que se lo pueden permitir, pero muchos países de menores ingresos están afrontando múltiples crisis: deuda,

cambio climático y seguridad alimenticia. Las presiones continuadas de la oferta ponen en riesgo la conversión de la actual crisis del coste de la vida en una crisis humanitaria mayor durante los dos próximos años en muchos mercados dependientes de las importaciones.

El consiguiente malestar social y la inestabilidad política no podrán ser parados por las economías emergentes, mientras las presiones económicas sigan vaciando a las clases medias. La creciente frustración ciudadana con las pérdidas en el desarrollo humano y la decreciente movilidad social, junto con la creciente brecha en los valores y la igualdad, están planteando un reto existencial en los sistemas políticos del mundo. La elección de líderes políticos menos centristas junto con la polarización política entre super potencias económicas durante los próximos dos años reducirá aún más el espacio de la solución de los problemas colectivos, la ruptura de alianzas y nos llevará hacia una dinámica más volátil.

Con la crisis en la financiación del sector público y la competencia en cuestiones de seguridad, nuestra capacidad para asimilar la próxima crisis mundial disminuye. Durante los próximos 10 años, cada vez menos países tendrán el suficiente margen fiscal para invertir en el crecimiento futuro, las tecnologías verdes, la educación, y el sistema de cuidado y atención social. La lenta decadencia de las infraestructuras y servicios públicos tanto en mercados en desarrollo como en mercados desarrollados puede ser relativamente sutil, pero la acumulación de impactos será altamente corrosiva para la fuerza y el desarrollo del capital humano -una limitación crítica de otros riesgos globales a los que hacemos frente.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES

Mientras la volatilidad en diversos campos crece en paralelo, el riesgo de “policrisis” aumenta

Los choques simultáneos, los riesgos profundamente interconectados y la resiliencia en erosión están provocando un ascenso en el riesgo de policrisis -en las que crisis dispares interactúan de tal forma que el impacto general excede con creces la suma de cada parte. La erosión de la cooperación geopolítica tendrá repercusiones a lo largo del horizonte de los riesgos globales en el medio término, incluyendo la contribución a una potencial policrisis de riesgos medio ambientales, geopolíticos y socioeconómicos interrelacionados vinculados con la oferta y demanda de los recursos naturales.

El informe presenta cuatro posibles futuros centrados en la escasez de alimentos, agua, metales y minerales, todos ellos pudiendo desencadenar una crisis tanto humanitaria como medio ambiental -desde guerras por el agua y hambrunas hasta la continua sobreexplotación de los recursos ecológicos y una desaceleración en la mitigación y adaptación del cambio climático. Dadas las inciertas relaciones entre los riesgos globales, ejercicios similares de previsión pueden ayudar a anticipar posibles conexiones, dirigiendo medidas de preparación hacia minimizar la escala y el alcance de las policrisis antes de su surgimiento.

En los próximos años, como continuación, las crisis simultáneas incrustarán cambios estructurales en el horizonte económico y geopolítico, acelerando los demás riesgos que afrontamos. Cuatro de cada cinco GRPS entrevistados anticiparon una constante volatilidad durante los próximos dos años como mínimo, con choques múltiples que acentúan trayectorias divergentes. Sin embargo, los encuestados son generalmente más optimistas en el largo plazo. Algo más de la mitad de los encuestados anticiparon una previsión negativa, y casi uno de cada cinco encuestados predijo volatilidad limitada con relativa -y potencialmente renovada- estabilidad en los próximos diez años.

Efectivamente, aún existe un margen de actuación para construir un futuro más seguro mediante una preparación más efectiva. Abordar la erosión de la confianza en procesos multilaterales mejorará nuestra habilidad colectiva para prevenir y responder a las emergentes crisis transfronterizas y reforzar las barreras que debemos colocar para abordar los riesgos consolidados. Además, aprovechando la interconexión entre los riesgos globales se puede ampliar su impacto en las actividades de mitigación de riesgos -apuntalar la resiliencia en un área puede tener efectos multiplicadores en la preparación general relacionada con otros riesgos. Mientras un panorama de deterioro económico trae compromisos más complicados para los gobiernos que se enfrentan a preocupaciones sociales, medio ambientales y de seguridad contrapuestas, la inversión en resiliencia debe centrarse en soluciones que aborden múltiples riesgos, como financiar medidas de adaptación que contengan beneficios colaterales de mitigación del cambio climático, o la inversión en zonas que refuercen el capital y desarrollo humano.

Algunos de los riesgos descritos en el informe de este año están cerca del punto de inflexión. Este es el momento de actuar de manera colectiva, decididamente y con una visión a largo plazo para dar forma hacia un horizonte más positivo, inclusivo y estable para el mundo.

Los siguientes gráficos muestran el horizonte de los riesgos globales mediante un mapa de interconexiones y los principales riesgos que se manifiestan en la actualidad.

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

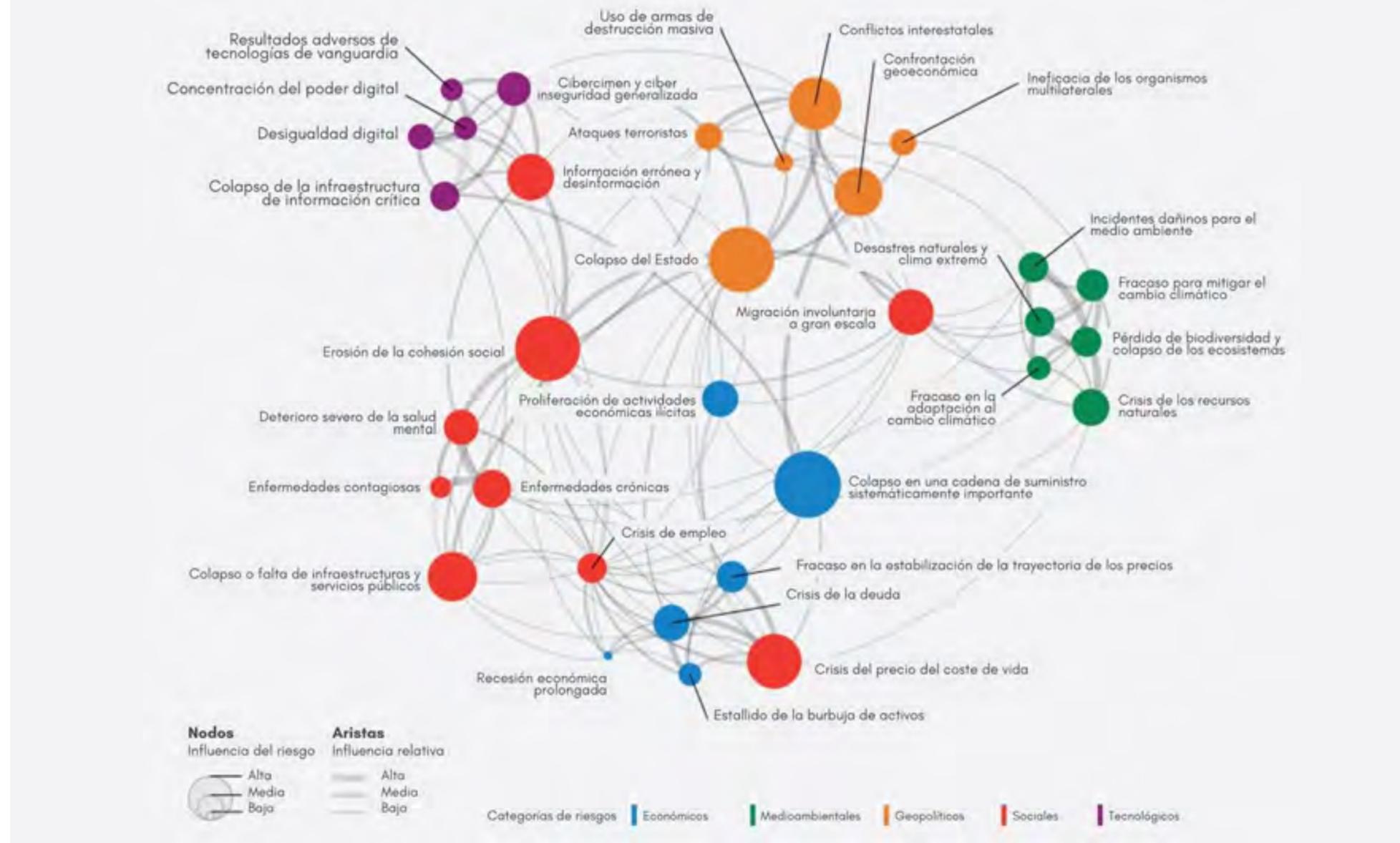
7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



A Análisis externo

AI. TENDENCIAS GLOBALES

**Predicciones económicas**

El Banco de España<sup>15</sup> presenta los principales rasgos de la actualización más reciente de las proyecciones macroeconómicas para la economía española a lo largo del horizonte 2024-2026.

Bajo los supuestos del ejercicio, se estima que el crecimiento del PIB de nuestro país, que en 2023 alcanzó el 2,5 %, se ralentizará en 2024 hasta el 1,9 %, cifra en torno a la cual se mantendrá en 2025, antes de desacelerarse de nuevo en 2026 hasta el 1,7 % (véase cuadro siguiente). Por su parte, la tasa de paro, que en 2023 se situó en el 12,1 %, mantendrá una leve senda descendente en los próximos años, si bien aún permanecerá ligeramente por encima del 11 % en 2026. Por lo que respecta a los precios, la inflación general disminuirá a lo largo del horizonte de proyección, pasando de una tasa promedio del 3,4 % en 2023 al 2,7 %, el 1,9 % y el 1,7 % en 2024, 2025 y 2026, respectivamente. También la inflación subyacente se desacelerará gradualmente durante el próximo trienio, desde una tasa promedio del 4,1 % en 2023 hasta el 2,2 % en 2024, el 1,9 % en 2025 y el 1,8 % en 2026.

**Proyecciones económicas de la economía española**

	PIB				IAPC				IAPC sin energía ni alimentos				TASA DE PARO			
	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026
<b>Marzo de 2024</b>	2,5	1,9	1,9	1,7	3,4	2,7	1,9	1,7	4,1	2,2	1,9	1,8	12,1	11,6	11,5	11,3
<b>Diciembre de 2023</b>	2,4	1,6	1,9	1,7	3,4	3,3	2,0	1,9	4,1	1,9	1,9	1,8	12,1	11,7	11,4	11,3

En el informe del Banco de España referido anteriormente se estima el coste de las nuevas operaciones crediticias que se espera ahora para el período 2024-2026 es también menor que el previsto hace tres meses. En todo caso, conviene señalar que **los tipos de interés permanecerán en niveles relativamente elevados** a lo largo de todo el horizonte de proyección.

**Condiciones monetarias y financieras**

	2023	2024	2025	2026
Mercados de exportación de España (c)	-0,1	1,4	3,1	3,1
Precio del petróleo en dólares/barril (nivel)	83,7	79,8	75,2	73,1

**Condiciones monetarias y financieras**

Tipo de cambio dólar/euro (nivel)	1,08	1,08	1,08	1,08
Tipo de cambio efectivo nominal frente a la zona no euro (d) (nivel 2000 = 100)	115,6	115,5	115,4	115,4
<b>Tipos de interés a corto plazo (euríbor a tres meses; nivel) (e)</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>
Tipo de interés a largo plazo (rendimiento de los bonos del Tesoro a diez años; nivel) (e)	3,5	3,3	3,4	3,5

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**A** Análisis externo

**AI. TENDENCIAS GLOBALES**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**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”<sup>16</sup>. 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.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

- 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 Torrecilla Salinas, Carlos y otros (2023) "¿Para qué sirve la Inteligencia Artificial en el sector público? Casos de uso y perspectivas de aplicación" en "Inteligencia artificial y sector público. Retos, límites y medios". Tirant lo Blanc. Director: Eduardo Gamero Casado Coordinador: Francisco L. Pérez Guerrero.
- 4 Estrategia de inteligencia artificial 2024 [https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacionIA/Documents/Estrategia\\_IA\\_2024.pdf](https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacionIA/Documents/Estrategia_IA_2024.pdf)
- 5 Ver Informe "Ciberamenazas y tendencias. Edición 2023". CCN-CERT <https://www.ccn-cert.cni.es/es/informes/informes-ccn-cert-publicos/7188-ccn-cert-ia-35-23-ciberamenazas-y-tendencias-edicion-2023/file.html>
- 6 Boletín estadístico de personal del Registro Central de personal (Julio 2023). [https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/BEPSAP\\_julio2023.pdf.pdf](https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/funcion-publica/rcp/boletin/BEPSAP_julio2023.pdf.pdf).
- 7 COTEC. Mapa del talento en España 2023. Como lo generan, atraen y retienen las Comunidades Autónomas. <https://cotec.es/informes/mapa-del-talento-2023/>
- 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. Goberna 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 Manifiesto por una administración pública orientada al dato. Datos.gob.es. [https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae\\_Actualidad/pae\\_Noticias/Anio2023/Marzo/Noticia-2023-03-30-Manifiesto-administracion-publica-orientada-dato.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae_Actualidad/pae_Noticias/Anio2023/Marzo/Noticia-2023-03-30-Manifiesto-administracion-publica-orientada-dato.html)
- 13 Estrategia Nacional frente al reto demográfico. Directrices Generales. [https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto\\_demografico/Estrategia\\_Nacional/directrices\\_generales\\_estrategia.pdf](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto_demografico/Estrategia_Nacional/directrices_generales_estrategia.pdf)
- 14 The Global Risk Report 2023. <https://es.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>
- 15 Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2024-2026). Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Seciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T1/Fich/be2401-it-Proy.pdf>
- 16 Plan de Acción para la implementación de la Agenda 2030 "Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible". <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/plan-accion-implementacion-a2030.pdf>



A Análisis externo

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## A2. ENTORNO DE REGTSA

### A2.1 Factores externos relevantes

#### Demografía y despoblación

##### ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

La provincia de Salamanca cuenta con 327.170 habitantes (INE, 2023), de los cuales 168.501 son mujeres -el 51,50%- y 158.669 son hombres -el 48,5%-. De estos, 143.954 viven en la capital, es decir, el 44%. Además, podemos observar que desde el año 2010, la provincia ha perdido 26.449 habitantes, es decir, un 7,48% de la población.

AÑO	2010	2015	2023	VARIACIÓN	PORCENTAJE
Población provincial	353.619	339.395	327.170	-26.449	-7,48%

Fuente: INE.



**A** Análisis externo

**A2. ENTORNO DE REGTSA**

**Población de municipios con más de 1.000 habitantes entre 2021 y 2023**

MUNICIPIO	2021	2022	2023
Alba de Tormes	5.159	5.092	5.058
La Alberca	1.065	1.071	1.061
Aldeávila de la Ribera	1.181	1.159	1.131
Aldeatejada	2.307	2.417	2.518
Béjar	12.269	12.099	12.021
Cabrerizos	4.284	4.276	4.224
Calvarrasa de Abajo	1.169	1.173	1.191
Carbajosa de la Sagrada	7.368	7.424	7.555
Carrascal de Barregas	1.295	1.356	1.415
Castellanos de Moriscos	2.809	2.918	2.989
Ciudad Rodrigo	12.065	11.973	11.810
Doñinos de Salamanca	2.214	2.251	2.288
La Fuente de San Esteban	1.270	1.280	1.284
Fuentes de Oñoro	1.119	1.113	1.043
Guijuelo	5.550	5.495	5.484
Ledesma	1.553	1.528	1.539
Lumbrerales	1.550	1.534	1.517
Macotera	1.001	999	1.003

Monterrubio de Armuña	1.319	1.335	1.315
Pelabravo	1.225	1.284	1.323
Peñaranda de Bracamonte	6.123	6.099	6.079
Salamanca	143.269	142.412	143.954
San Cristóbal de la Cuesta	1.029	1.069	1.114
Santa Marta de Tormes	14.646	14.661	14.683
Terradillos	3.096	3.094	3.104
Villamayor	7.371	7.402	7.539
Villares de la Reina	6.491	6.494	6.576
Villoria	1.344	1.325	1.267
Vitigudino	2.410	2.380	2.363
<b>Total</b>	<b>253.551</b>	<b>254.735</b>	<b>254.448</b>

Fuente: INE.

En base a la anterior tabla podemos observar que el municipio más poblado, como señalábamos con anterioridad es la capital de la provincia salmantina. Entre aquellos municipios que cuentan con más de 10.000 habitantes encontramos tres -los representados en verde- que son Béjar, Ciudad Rodrigo y Santa Marta de Tormes. Seguidamente, los municipios con más de 5.000 habitantes son seis -representados en azul-, Alba de Tormes, Carbajosa de la Sagrada, Guijuelo, Peñaranda de Bracamonte, Villamayor y Villares de la Reina. Representando el 77,77% de la población los municipios con más de 1.000 habitantes, que representan 29 municipios de la provincia, es decir, están concentrados en el 7,59% del total de municipios.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Encontramos tres patrones -mismos que en el Plan Estratégico 2020/23-: poblaciones que aumentan por su cercanía con la capital de provincia, cabeceras de comarca tradicionales que pierden población, y poblaciones que en porcentajes muy bajos crecen por su calidad de vida y la oferta de vivienda asequible.

	2019	2020	2021
Tasa bruta de natalidad	5,84	5,49	5,36
Tasa bruta de mortalidad	12,21	15,91	12,22
Esperanza de vida del nacimiento	84,7	82,54	84,74
Índice de envejecimiento (%)	213,83	218,53	222,83
Tasa de dependencia (%)	43,24	43,77	43,91
Edad media	48,08	48,33	48,48
Tasa bruta de emigración interprovincial	13,86	10,54	-
Tasa bruta de inmigración interprovincial	11,38	10,83	-
Tasa bruta de emigración con destino al extranjero	3,73	6,0	-
Tasa bruta de inmigración procedente del extranjero	9,15	6,3	-

Fuente: INE.

Algunos de los datos brutos analizados en el anterior gráfico podemos desgranarlos y observar su evolución a lo largo del tiempo.



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

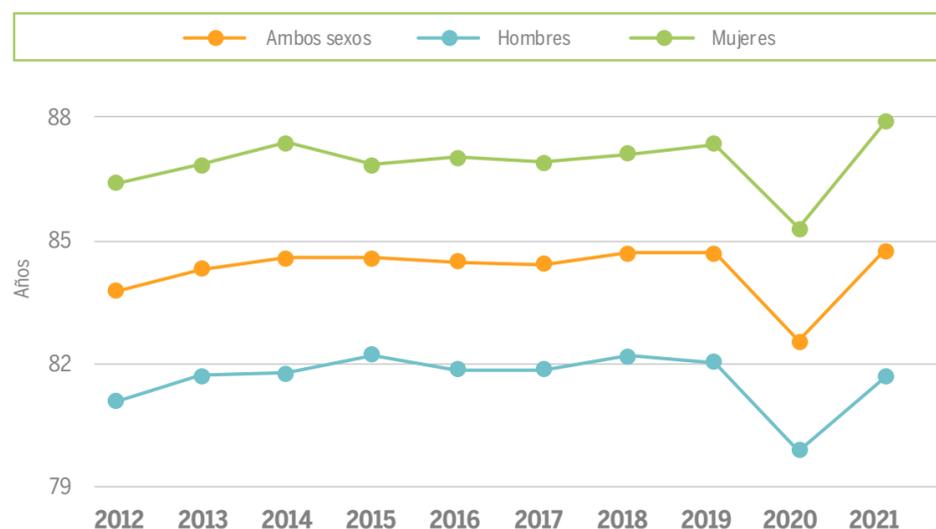
7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

En primer lugar, la esperanza de vida en la provincia de Salamanca sigue las mismas dinámicas que en el plano nacional y autonómico, sufriendo una fuerte caída como consecuencia de la pandemia. Además, podemos señalar que las mujeres tienen mayor esperanza de vida que los hombres, y que, en el caso de Salamanca, la tasa de esperanza de vida es superior a la media autonómica y nacional.

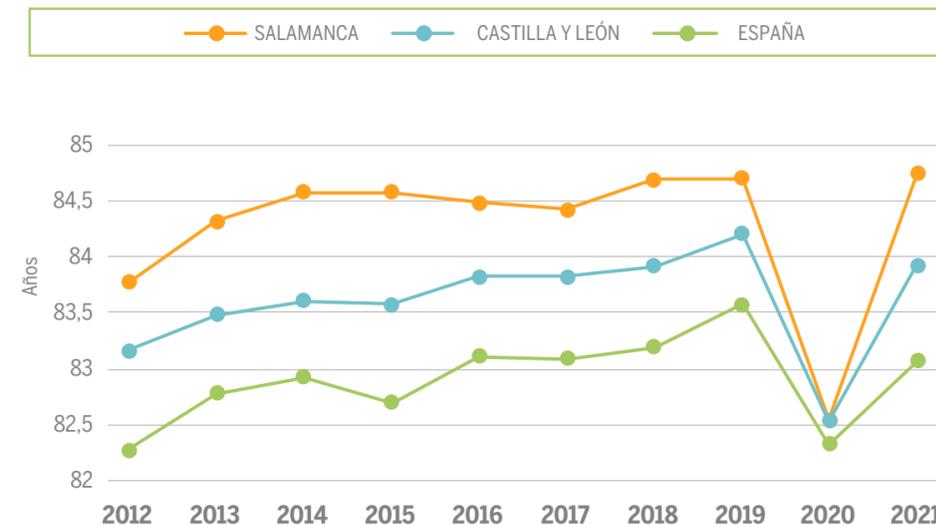
En segundo lugar, la tasa de mortalidad por cada 100.000 habitantes presenta cifras estables prepandemia superiores a las de la media nacional y similares a las de la Comunidad Autónoma, entendible dentro de las altas tasas de envejecimiento presentes tanto en la provincia como en la Comunidad.

**Gráfico 1. Esperanza de vida en Salamanca**



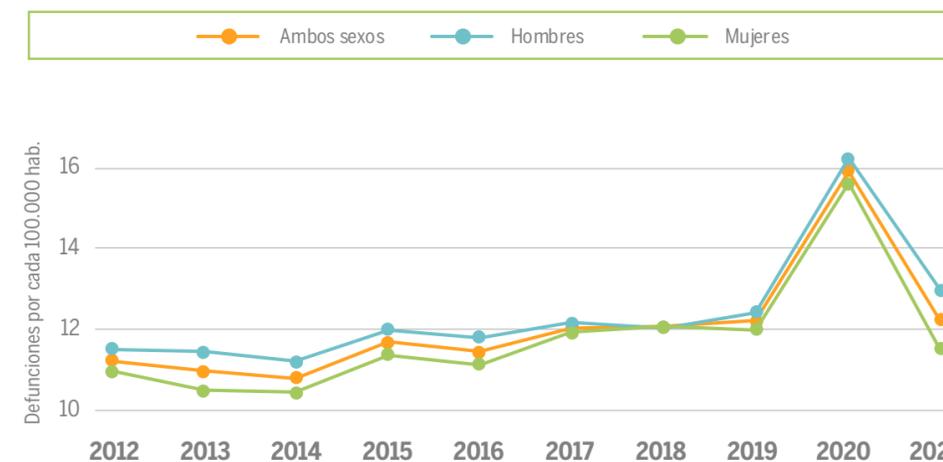
Fuente: INE.

**Gráfico 2. Esperanza de vida**



Fuente: INE.

**Gráfico 3. Tasa de mortalidad en Salamanca**



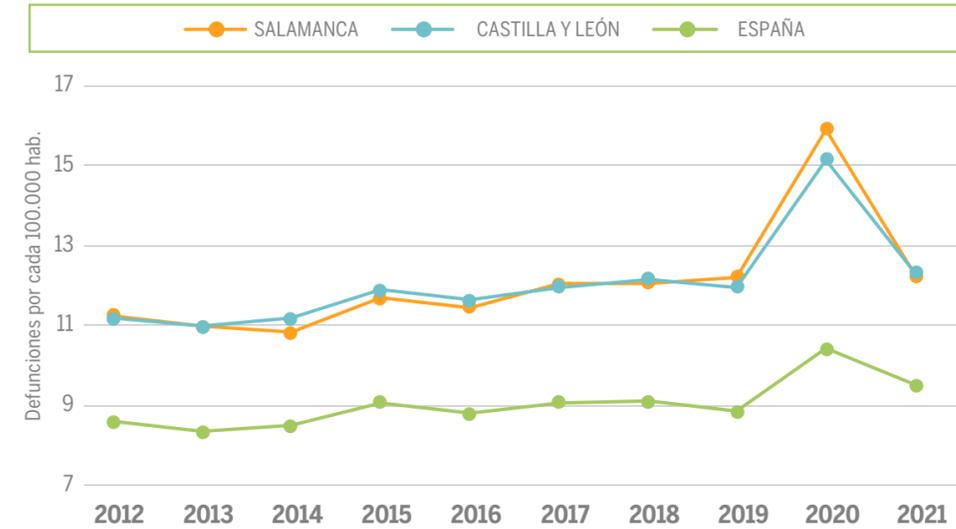
Fuente: INE.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

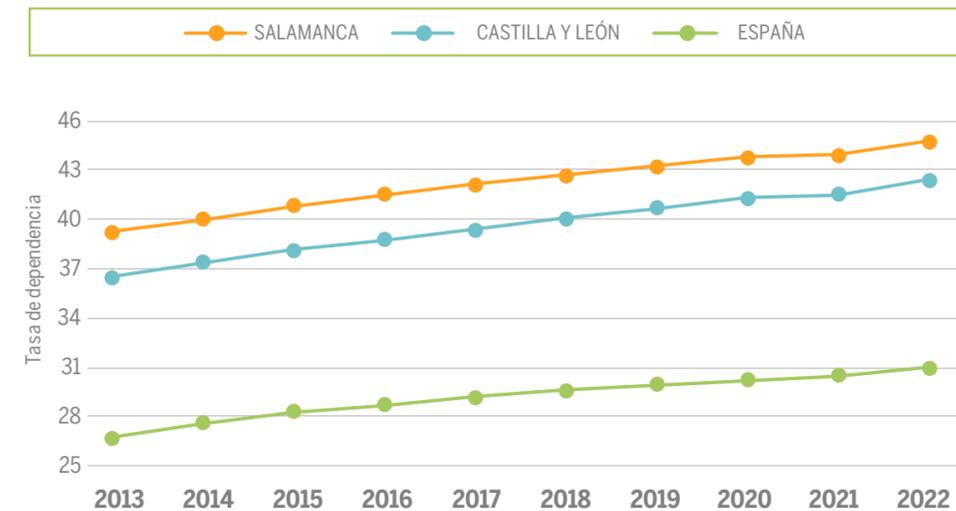
Por último, la tasa de dependencia (relación entre personas mayores de 64 años y personas activas) se va incrementando en los últimos años, aunque se observa un ligero descenso desde el año 2021 -posiblemente debido a la pandemia- que vuelve a ascender en el 2022. Podemos señalar que la media de la provincia en esta ocasión también se sitúa por encima de la media nacional y autonómica, resultando ser una consecuencia de los altos porcentajes de envejecimiento.

Gráfico 4. Tasa de mortalidad



Fuente: INE.

Gráfico 5. Tasa de dependencia



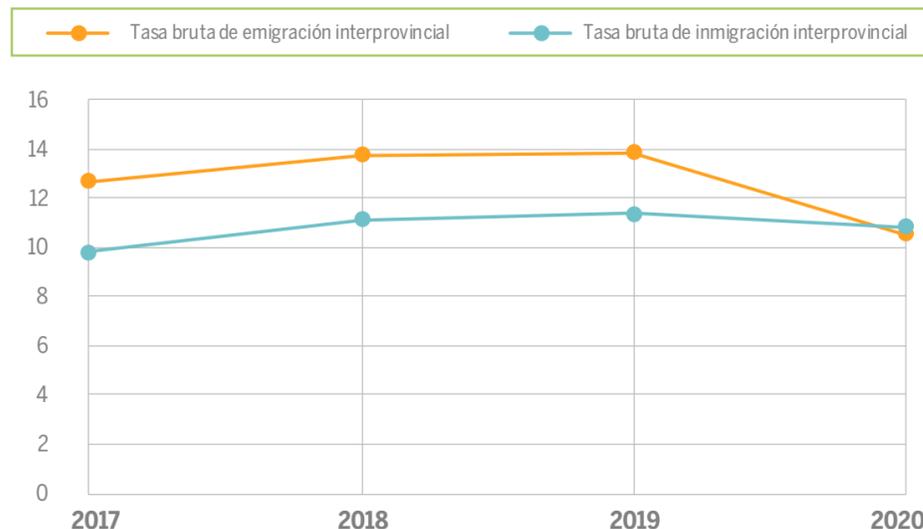
Fuente: INE.



Por otra parte, cabe analizar los flujos migratorios de la provincia y como ello afecta a las tasas de población o de nacimientos. En cuanto a la inmigración de otras provincias, esta tiende a ser más baja que la emigración. Ello puede ser respuesta a los flujos poblacionales que devienen en problemas como la pérdida de población -más conocido como despoblación-.

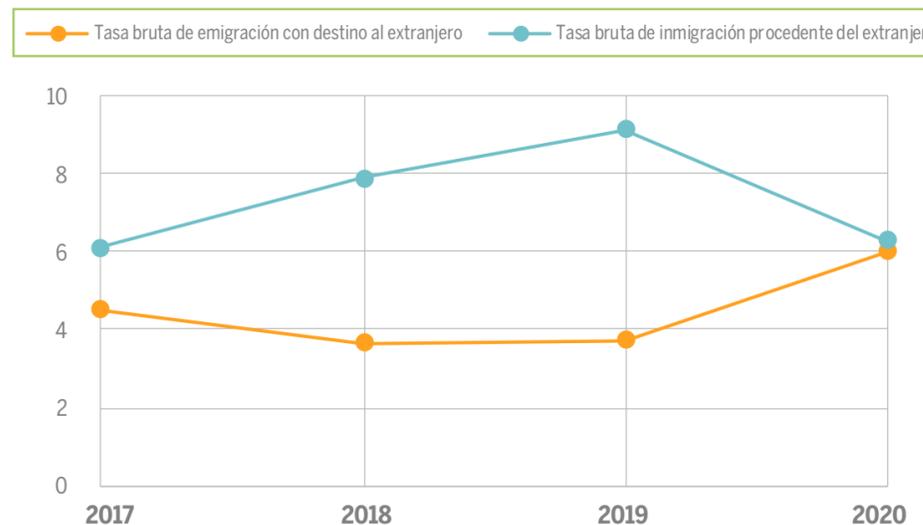
En cambio, si analizamos la inmigración con procedencia extranjera, estas cifras superan de manera considerable a las de emigración. Ello puede afectar de manera positiva a las tasas de nacimientos y a mantener población en la provincia.

Gráfico 6. Flujos migratorios interprovinciales de la provincia de Salamanca



Fuente: INE.

Gráfico 7. Flujos migratorios con el extranjero de la provincia de Salamanca



Fuente: INE.

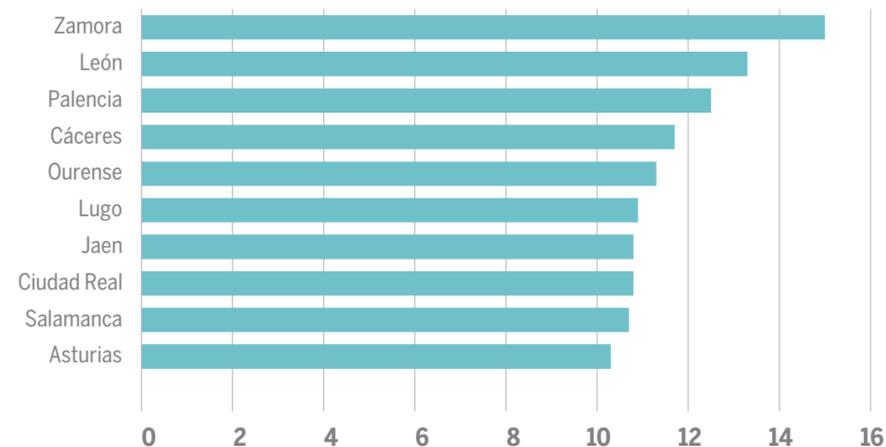
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Los siguientes gráficos muestra la proyección de las diez provincias españolas que sufrirán una mayor pérdida relativa de población hasta 2035 (gráfico 8) y de la provincia de Salamanca hasta el año 2037 (Gráfico 9). Pudiendo observar una clara tendencia negativa que indica una pérdida de población continuada.

En el caso de la provincia de salamanca observamos que la tendencia es negativa, algo que podemos relacionar con la despoblación que sufre la provincia.

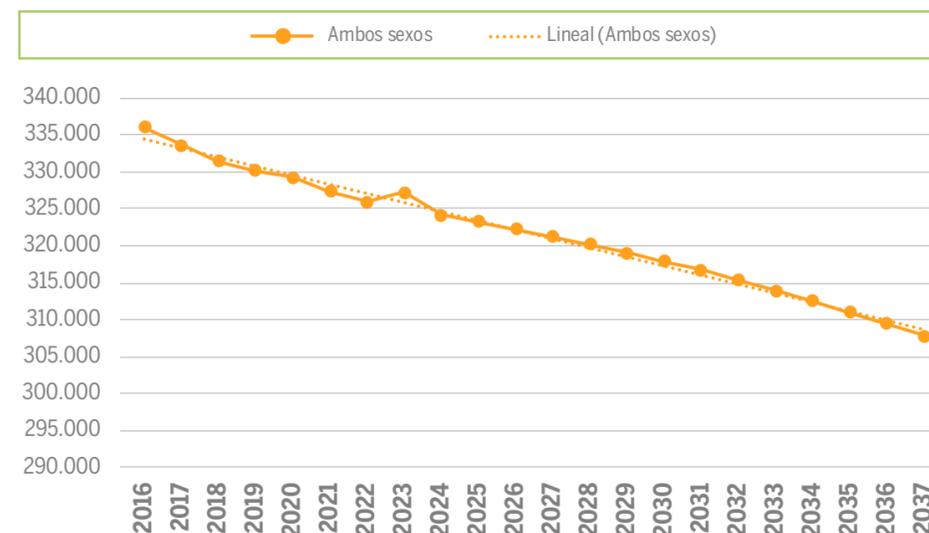
En líneas generales podemos destacar que la provincia de Salamanca cuenta con índices positivos en cuanto a calidad de vida, aunque si hablamos de proyección a futuro observamos una población envejecida, que requiere de otro tipo de servicios -como residencias o consultorios médicos-, una distribución poblacional muy dispersa a lo largo del territorio provincial, y una provincia que sufre el fenómeno, que analizaremos a continuación, de la despoblación.

**Gráfico 8. Provincias con mayor pérdida relativa de población 2020-2035**



Fuente: INE.

**Gráfico 9. Proyección poblacional en Salamanca hasta 2037**



Fuente: INE.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

### DESPOBLACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Analizando la situación ya no solo de la provincia de Salamanca sino del conjunto de Castilla y León, observamos que las cifras de pérdida de población en los últimos diez años suscitan datos alarmantes. Esta Comunidad Autónoma a pesar de ser la más extensa y contar con el mayor número de municipios, solamente aporta cinco de cada cien habitantes al conjunto del país<sup>17</sup>, y lleva desde el año 2008 perdiendo habitantes de manera ininterrumpida.

Este fenómeno que podemos denominar despoblación o vaciamiento de lo que numerosos autores y académicos han denominado la “España vaciada”<sup>18</sup> se produce en la mayor parte del territorio español, sobre todo en el interior de este, generando -como así señala el Documento de Acción de la FEMP de abril de 2017- «un grave problema de desequilibrio socioterritorial [...] que supone una pérdida de potenciales activos de riqueza por el desaprovechamiento de recursos endógenos»<sup>19</sup>. También señala el documento que de los 8.100 municipios existentes en España más de la mitad están en riesgo de extinción a medio o largo plazo al contar con menos de 1.000 habitantes.

Podemos señalar -como ya hacen numerosos autores<sup>20</sup> y la propia creación de un Ministerio dedicado al Reto Demográfico- que la despoblación del medio rural es uno de los principales problemas a los que deben hacer frente las distintas Administraciones, siendo esencial una respuesta coordinada por parte de las mismas. Si bien debemos señalar que esta problemática -como ya indica el Documento de Acción de la FEMP- no es solamente provocada por factores de tipo económico, sino que se trata de un fenómeno transversal que toca numerosas aristas dificultando la adopción de políticas públicas que palien esta desoladora realidad<sup>21</sup>.

Como podemos deducir de la propia presentación del problema, entendemos que la prestación de servicios esenciales en las zonas rurales es un pilar básico, ya no solo para evitar la sangría poblacional sino para poder retener a la población que ya habita estas zonas. Destacan entre estos servicios la educación o la sanidad, pero también los servicios sociales e incluso, como así señala GARCÍA JIMÉNEZ, la importancia de dotar a estas zonas de actividades de ocio y tiempo libre<sup>22</sup>.

En conclusión, el vehículo esencial para la dinamización de estas economías y la recuperación de población en el medio rural y despoblado deben ser las políticas públicas<sup>23</sup> impulsadas por las distintas Administraciones, de manera coordinada, permitiendo la supervivencia de los numerosos municipios que pertenecen a la llamada España vaciada. Para lo que a continuación analizaremos una serie de indicadores que abordan la prestación y la dotación de algunos de estos servicios esenciales, como la conectividad, en la provincia y el medio rural salmantino.

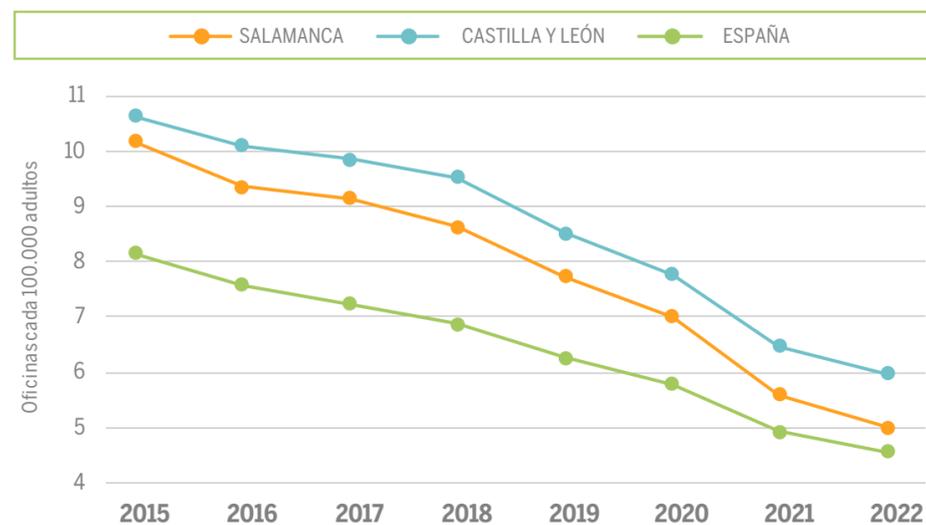
**A** Análisis externo

**A2. ENTORNO DE REGTSA**

En primer lugar, cabe analizar el número de oficinas bancarias por cada 10.000 adultos en la provincia de Salamanca, en comparativa con el conjunto del país y de la Comunidad Autónoma. Observamos un descenso en estos servicios, probablemente debido a las fusiones de entidades bancarias y a la digitalización de gran parte de su actividad, un servicio que es esencial sobre todo para las personas mayores que tienen grandes dificultades en la accesibilidad y el manejo de este tipo de tecnologías. Por lo que un descenso tan rápido e importante como el que se observa tanto en la provincia de Salamanca como en el conjunto de Castilla y León, cuyos índices de envejecimiento son tan altos y con un importante porcentaje de la población que reside en zonas rurales, puede suponer un obstáculo para estos y su calidad de vida.

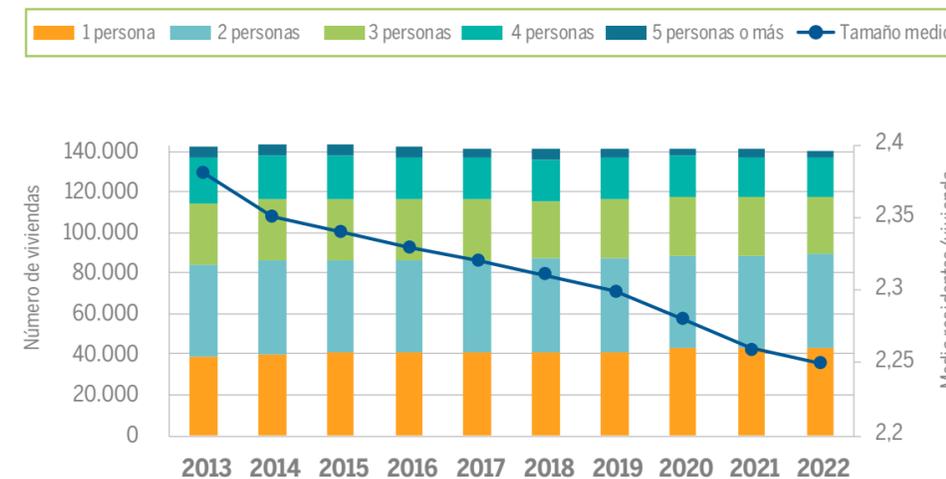
También es relevante observar el número de residentes por vivienda. En el caso de Salamanca se encuentran entre uno y dos habitantes por vivienda, sufriendo el tamaño medio de las viviendas una fuerte caída a lo largo de los años. Esta caída no es un fenómeno aislado de la provincia ya que se observa tanto en el conjunto del país como en la Comunidad, si bien la media nacional está alejada de las demás, algo que puede deberse tanto a las bajas cifras de natalidad como a las de envejecimiento.

**Gráfico 10. Número de oficinas bancarias**



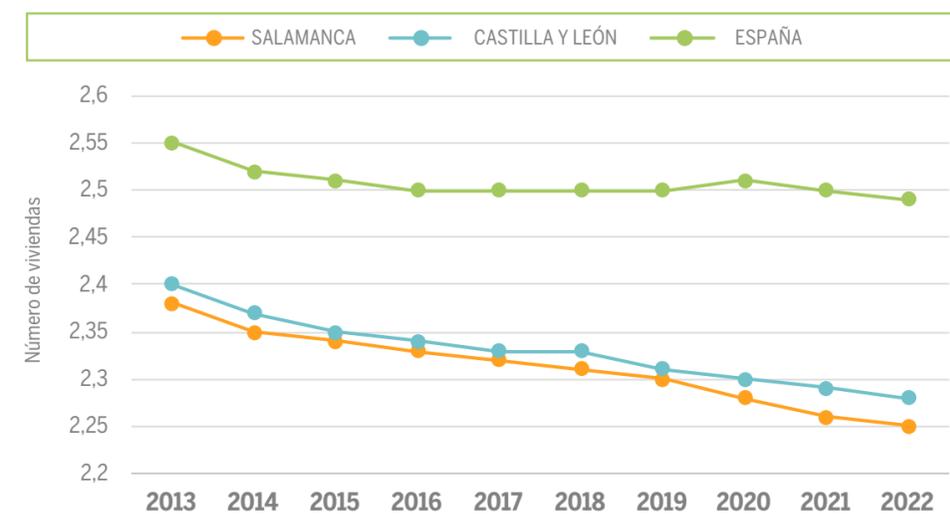
Fuente: Banco de España.

**Gráfico 11. Número de residentes por vivienda en Salamanca**



Fuente: INE.

**Gráfico 12. Número de residentes por vivienda**



Fuente: INE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

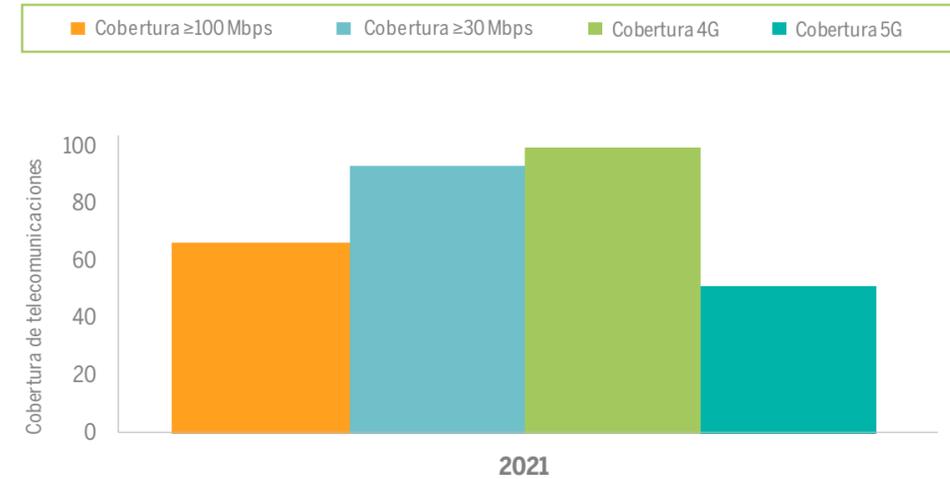


- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Otro de los aspectos a reseñar en materia de despoblación, es la accesibilidad a las nuevas tecnologías desde las zonas rurales que posibiliten el asentamiento y la permanencia de la población en dichas zonas. Ello lo podemos observar mediante dos indicadores, la cobertura en las telecomunicaciones y las zonas denominadas blancas y grises -zonas que no tienen conexiones de nueva generación o NGA-.

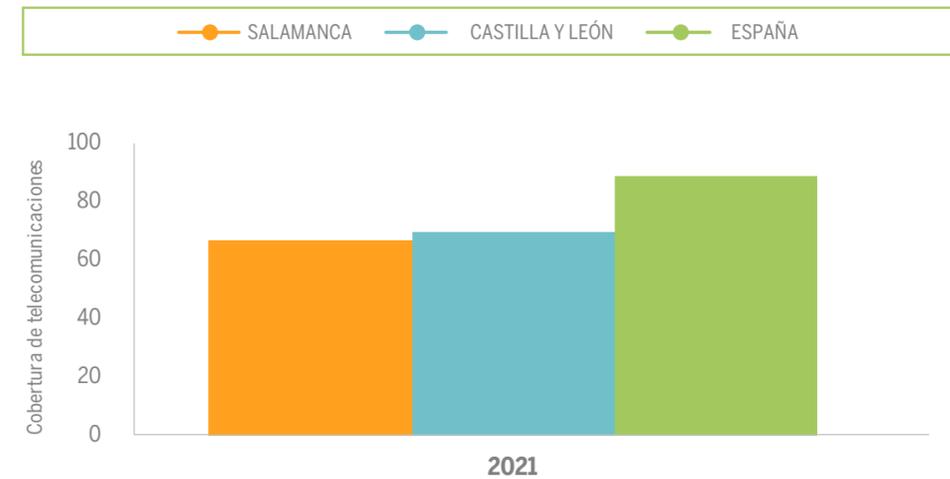
En los siguientes gráficos se puede observar la cobertura de los servicios de telecomunicaciones en el año 2021. Esta cobertura es inferior en la provincia de Salamanca que, en el resto de España, si bien estos datos no están demasiado alejados del conjunto de la Comunidad Autónoma. Ello puede deberse a la dispersión territorial que dificulta la cobertura en ciertas zonas.

Gráfico 13. Cobertura de telecomunicaciones en Salamanca



Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital.

Gráfico 14. Cobertura de telecomunicaciones



Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital.

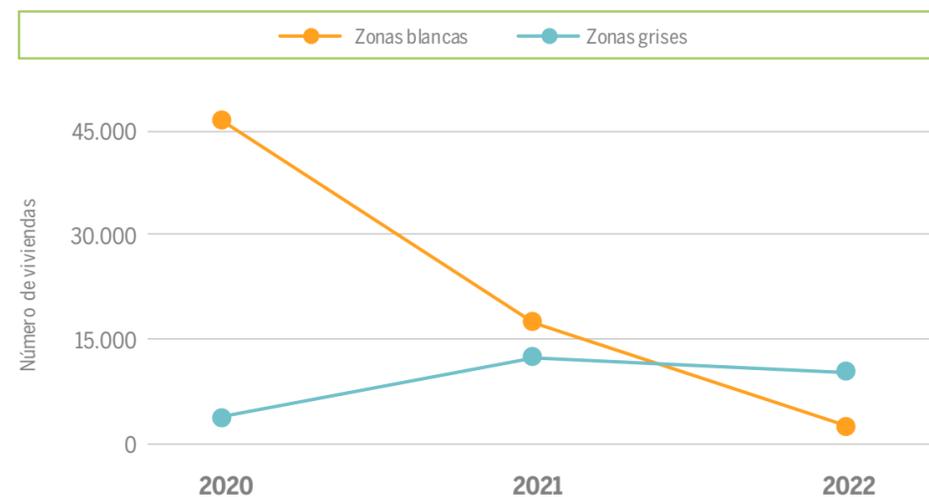
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

En cuanto a las zonas blancas y grises<sup>1</sup> observamos un importante descenso de estas en el año 2020, pudiendo ser resultado de las políticas impulsadas por los fondos europeos que favorecen la conectividad en las zonas más alejadas. Este descenso es generalizado en otras provincias, aunque aún observamos un importante número de zonas sin conectar.

Podemos concluir este apartado volviendo a las palabras que señalábamos al comienzo del mismo, el medio rural debe contar con los servicios necesarios que garanticen el mantenimiento de la población en el mismo y las políticas públicas deben ir en esa dirección. Así vemos como mediante el impulso de políticas europeas podemos mejorar la conectividad y cobertura de las zonas más alejadas debemos garantizar que ocurra de la misma manera con otros servicios como el referido a las oficinas bancarias.

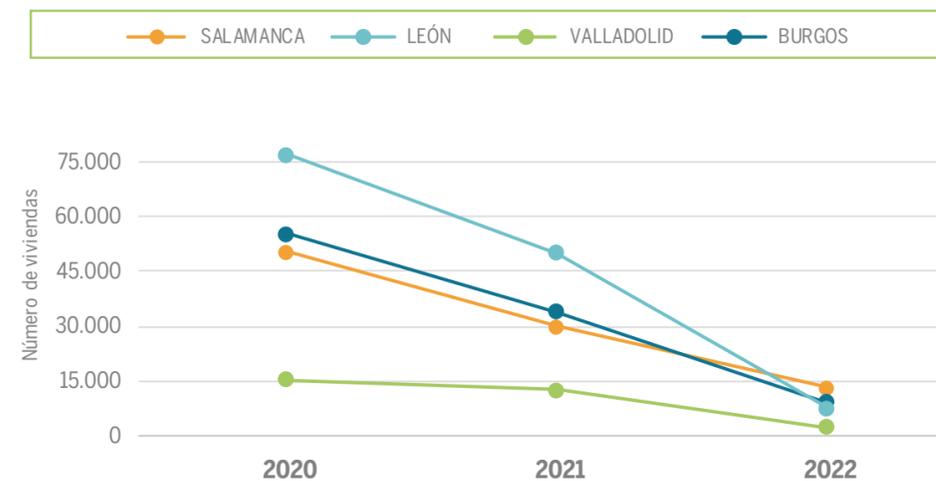
<sup>1</sup> Hace referencia a las viviendas que se sitúan en zonas blancas o grises en un municipio. Las primeras son aquellas que no disponen de cobertura de banda ancha, ni planes para su dotación en los próximos tres años. Las zonas grises son las que tienen cobertura o previsión de cobertura de alta velocidad en los tres próximos años, pero esta es proporcionada por un solo operador y la velocidad es menor de 100Mbps.

Gráfico 15. Zonas blancas y grises en Salamanca



Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital.

Gráfico 16. Zonas blancas y grises



Fuente: Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación digital.



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

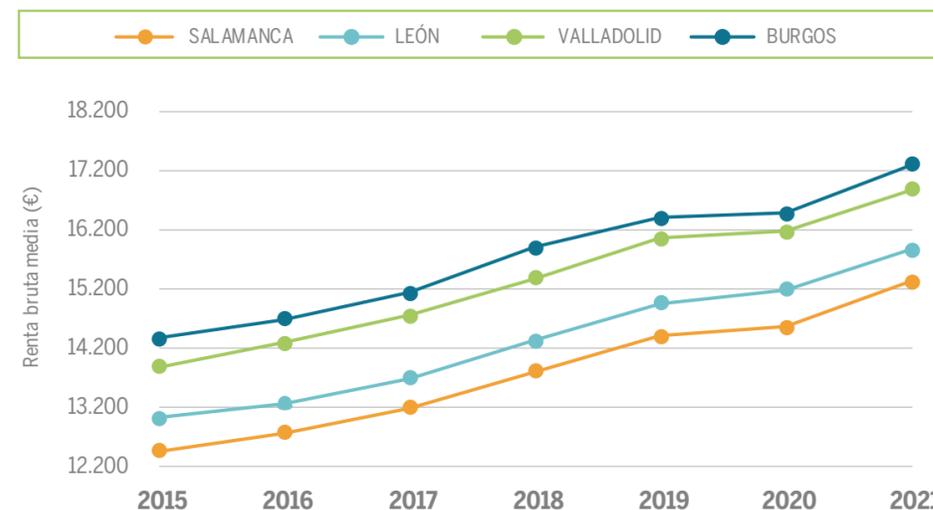
### SITUACIÓN ECONÓMICA

Para analizar la situación económica de la provincia observaremos datos como la renta, el IPC o los distintos datos de desempleo y creación de empleo, entre otros.

En primer lugar, podemos observar los datos sobre la renta bruta media por persona de la provincia de Salamanca, que suben progresivamente sufriendo una pequeña ralentización durante el periodo de la pandemia. Conjuntamente con datos de otras provincias, podemos observar como las cifras de Salamanca son menores a las de otras, aunque cercanas a las de la provincia de León. Ambas provincias siguen tendencias similares, al igual que lo hacen las castellanas aun existiendo un apreciable margen de separación entre ambos grupos debido, probablemente, a la importancia de la industria en Burgos y Valladolid.

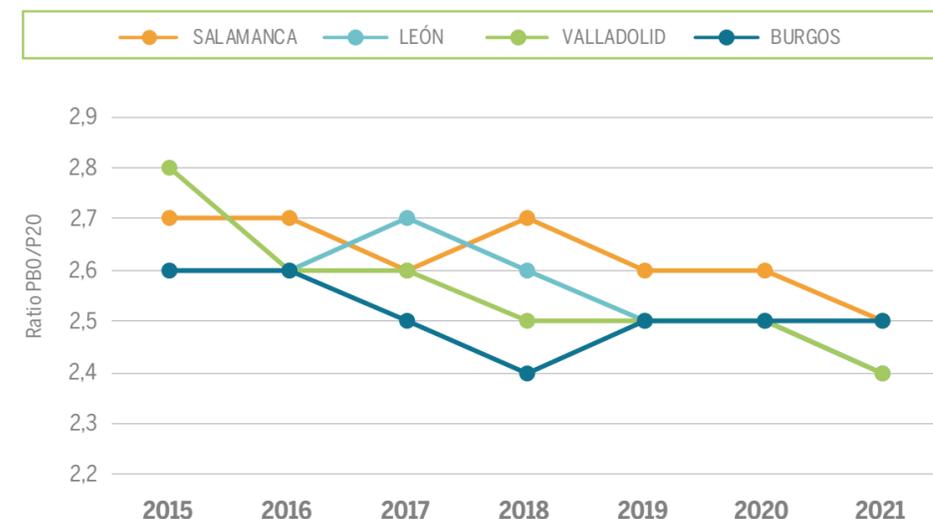
En cuanto a la distribución de la renta, observamos un descenso en los niveles de renta postpandemia, aunque la tendencia es en cierto modo similar a la de otras provincias.

Gráfico 17. Renta bruta media



Fuente: INE.

Gráfico 18. Distribución de la renta



Fuente: INE.

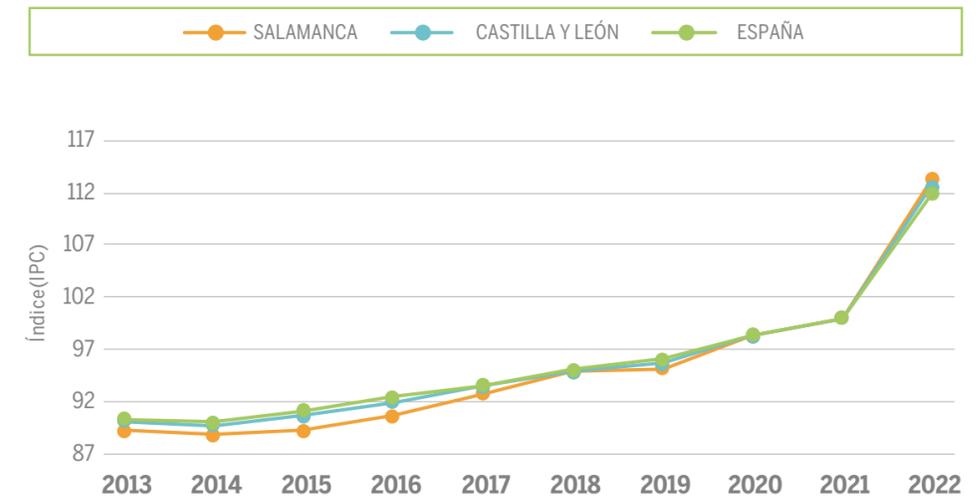


- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Podemos también destacar los datos del Índice de Precios del Consumo (IPC) tanto en materia de alimentos<sup>2</sup> como de energía<sup>3</sup>. En el primer caso, los datos de la provincia son similares a los del resto de la Comunidad y el conjunto del país. Los datos en materia de energía siguen las dinámicas nacionales y autonómicas, destacando una fuerte subida en el 2020. Estos datos se han moderado en 2023.

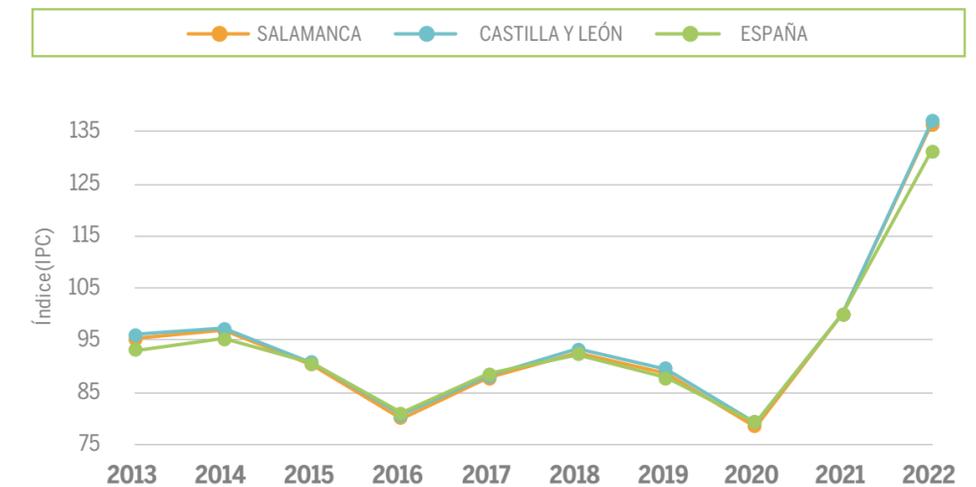
<sup>2</sup> El Índice de Precios del Consumo (IPC) en alimentos tiene como objetivo medir la evolución de los precios en concepto de productos de alimentación adquiridos por los hogares.  
<sup>3</sup> El Índice de Precios del Consumo (IPC) en energía tiene como objetivo medir la evolución de los precios en concepto de electricidad, gas y otros combustibles consumidos por los hogares.

Gráfico 19. IPC de los alimentos



Fuente: INE.

Gráfico 20. IPC en energía



Fuente: INE.

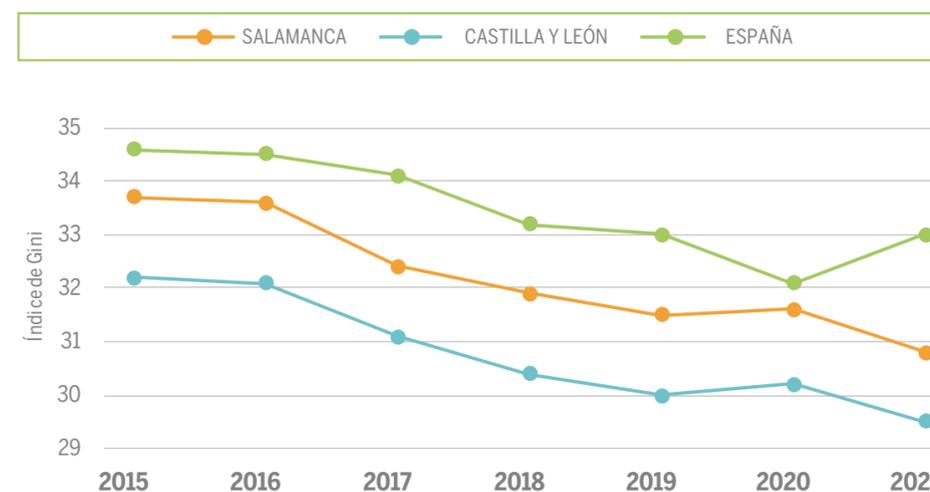


A continuación, el Índice de Gini<sup>4</sup> mide la desigualdad de ingresos entre los distintos habitantes de la población. Por lo que podemos destacar el continuo descenso de este, a pesar de una cierta subida en el momento de la pandemia, que posteriormente parece ir hacia una recuperación.

El siguiente gráfico se analizan aquellos por debajo de determinados umbrales de renta, donde destaca la tasa de la provincia salmantina respecto de las demás, aun situándose cercana a la de la provincia de León. Es reseñable también la tendencia al alza que se observa en los años de la pandemia que parece recuperarse en periodos posteriores.

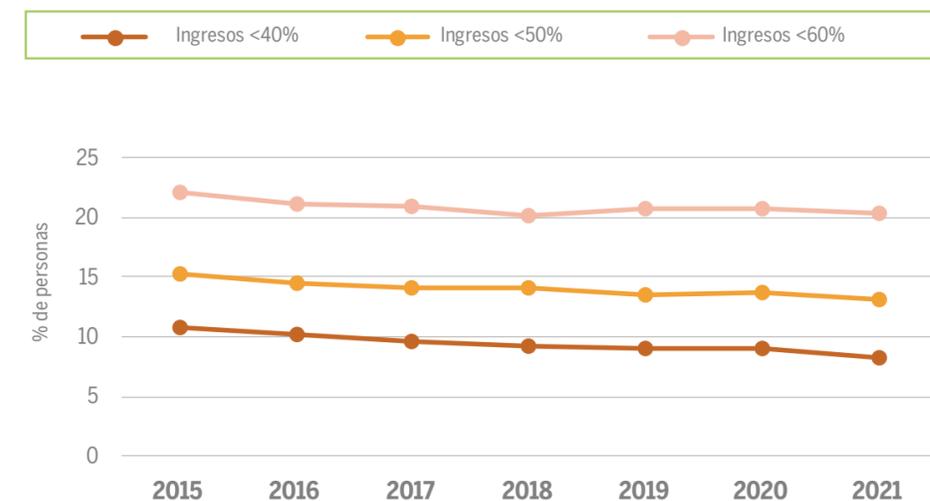
<sup>4</sup> El Índice de Gini es una medida de desigualdad en los ingresos cuyo valor oscila entre 0 y 100. Consecuentemente, 0 representa la igualdad, es decir, todos tienen los mismos ingresos, mientras que 100 se corresponde con la perfecta desigualdad, es decir, una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno.

Gráfico 21. Índice de Gini



Fuente: INE.

Gráfico 22. Población por debajo de los umbrales de ingresos en Salamanca



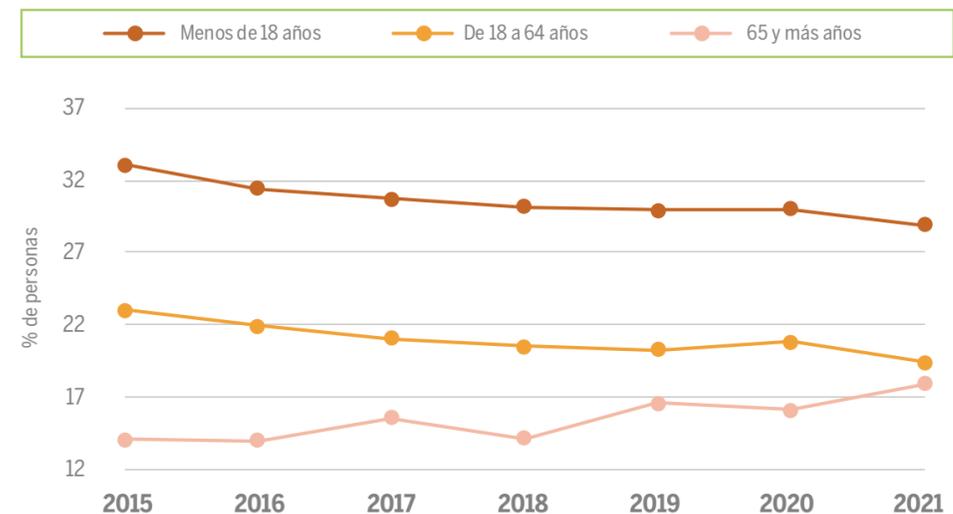
Fuente: INE.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

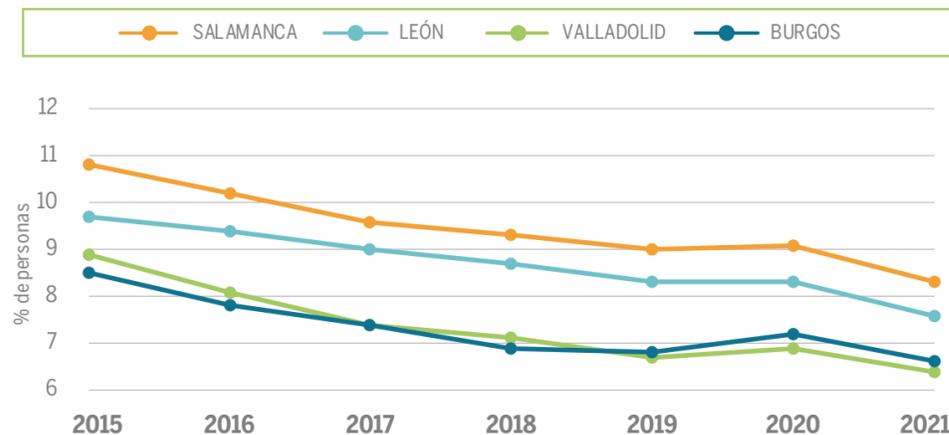
En relación con lo anterior, podemos analizar los índices de pobreza de aquellos que viven por debajo del umbral de ingresos del 60%. En el Gráfico 24 relativo a la provincia de Salamanca y dividido por tramos de edad, observamos que los más afectados por la pobreza son los menores de 18 años. Si observamos posteriormente el siguiente gráfico, de nuevo la provincia de Salamanca se sitúa con altos índices respecto de las demás provincias.

Gráfico 24. Índice de pobreza en Salamanca



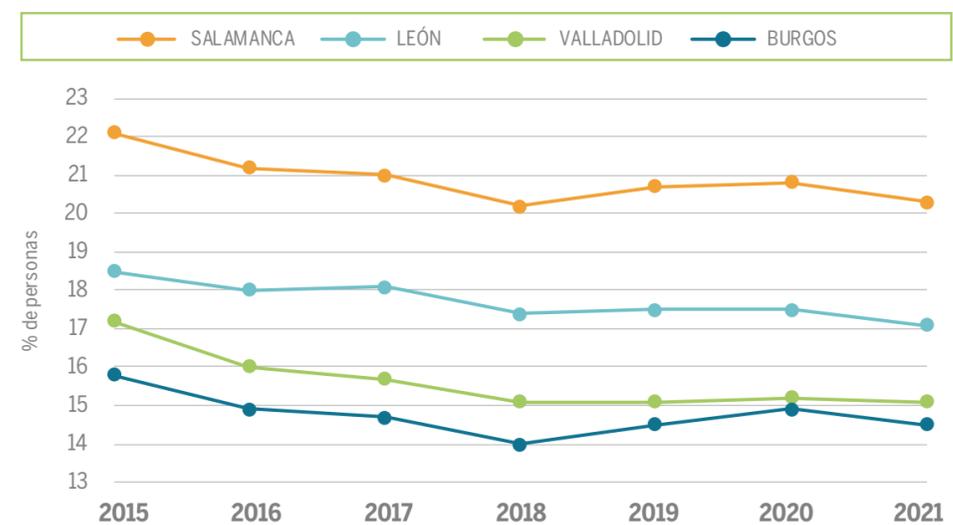
Fuente: INE.

Gráfico 23. Población que se encuentra por debajo de los umbrales de ingresos



Fuente: INE.

Gráfico 25. Índice de pobreza



Fuente: INE.



**A** Análisis externo

**A2. ENTORNO DE REGTSA**

A continuación, analizaremos los datos de desempleo de la provincia. Las tendencias de la provincia son similares a las del conjunto del país, sufriendo un incremento de los datos de desempleo en los años de la pandemia que se recuperan en el periodo 2020-2021. En cuanto a los distintos sectores, el que cuenta con mayores cifras de desempleo es el sector servicios, muy alejado del resto de sectores.

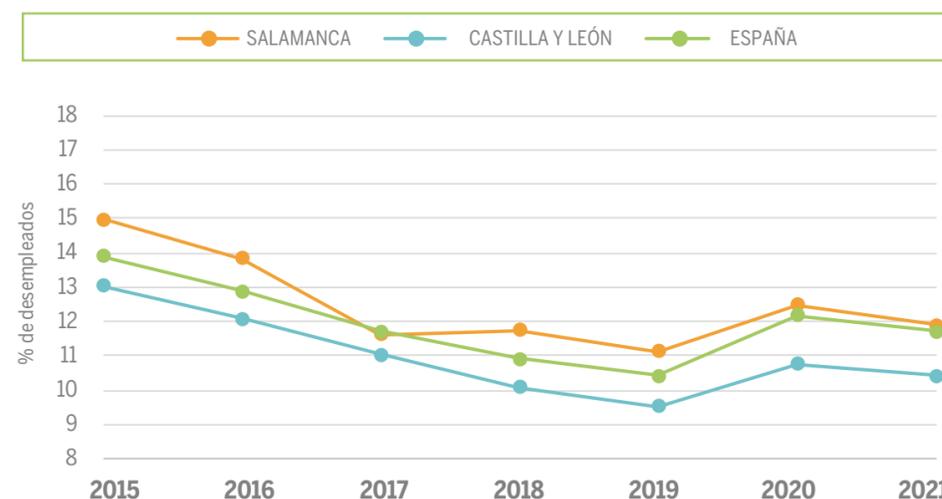
En cuanto al sector agrícola, encontramos un ascenso en las cifras de desempleo desde la pandemia, aunque estas vuelven a descender tras el 2021.

**Gráfico 27. Sectores que generan desempleo en Salamanca**



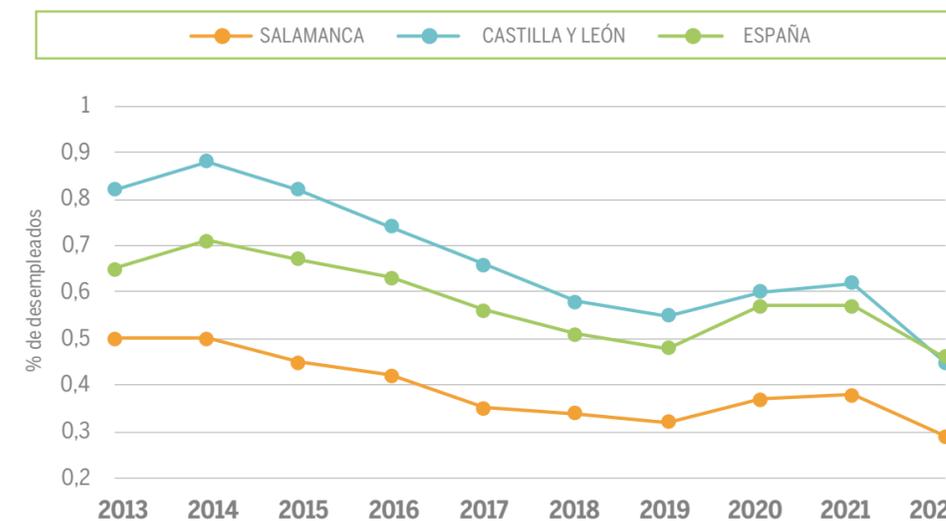
Fuente: SEPE.

**Gráfico 26. Tasa de desempleo**



Fuente: SEPE.

**Gráfico 28. Desempleo en el sector agrícola**



Fuente: SEPE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



A Análisis externo

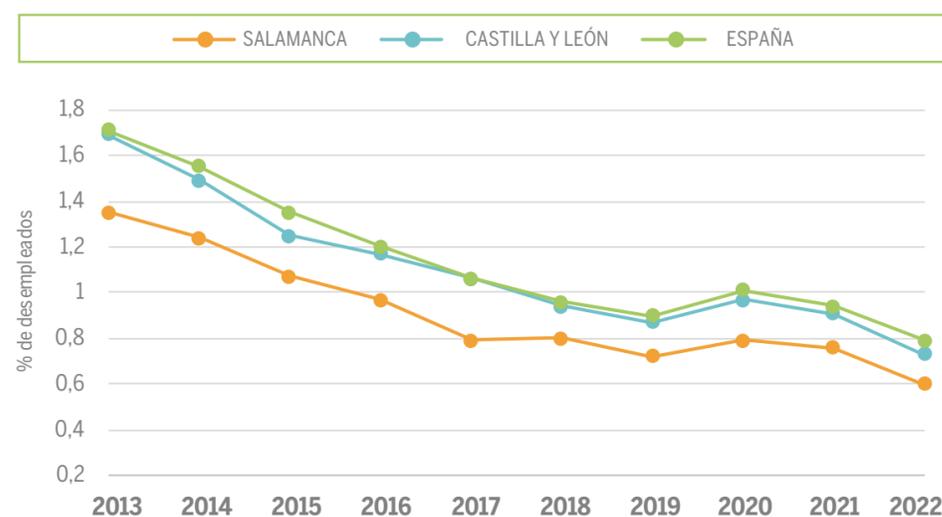
A2. ENTORNO DE REGTSA

En cuanto a los datos en industria observamos que la provincia de Salamanca se sitúa por debajo de la media tanto de la Comunidad Autónoma como nacional, aunque las tendencias de desempleo son similares en las tres. Con un descenso del desempleo en este sector tras la pandemia.

En construcción, observamos que la provincia de Salamanca se sitúa por encima de la media de desempleo de la Comunidad y, en numerosos años, del país en su conjunto. Destacando que en los años de la pandemia estas cifras se ven reducidas.

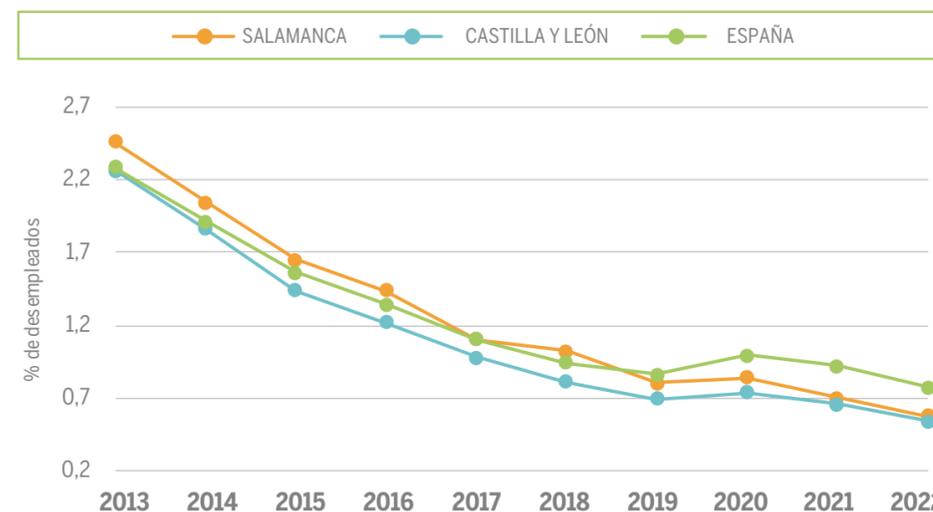
El sector servicios, que como ya hemos observado es el que mayor tasa de desempleo tiene, también sigue la lógica autonómica y estatal, aunque su media es en todo momento superior a las dos anteriores. Si podemos destacar, que de la misma manera que ocurre en los demás sectores, el desempleo se ve reducido desde el "boom" de la pandemia.

Gráfico 29. Desempleo en industria



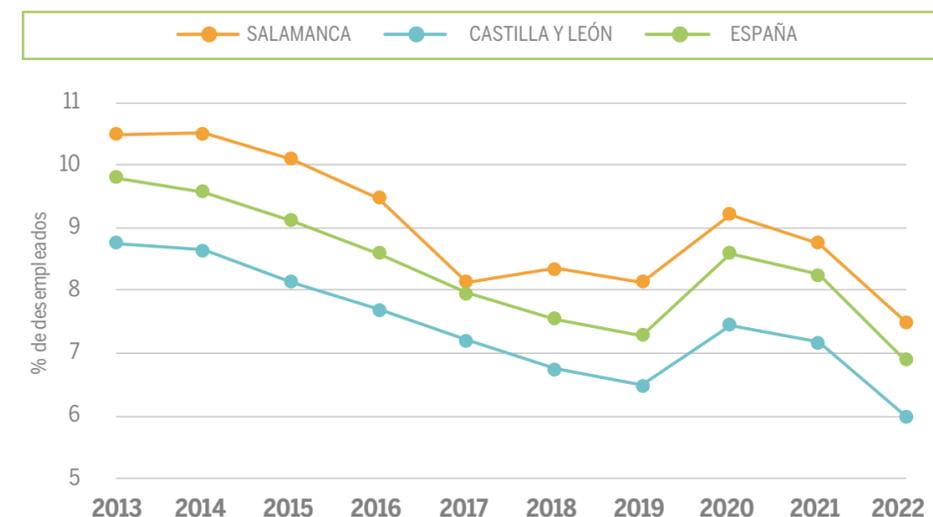
Fuente: SEPE.

Gráfico 30. Desempleo en construcción



Fuente: SEPE.

Gráfico 31. Desempleo en el sector servicios



Fuente: SEPE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



A Análisis externo

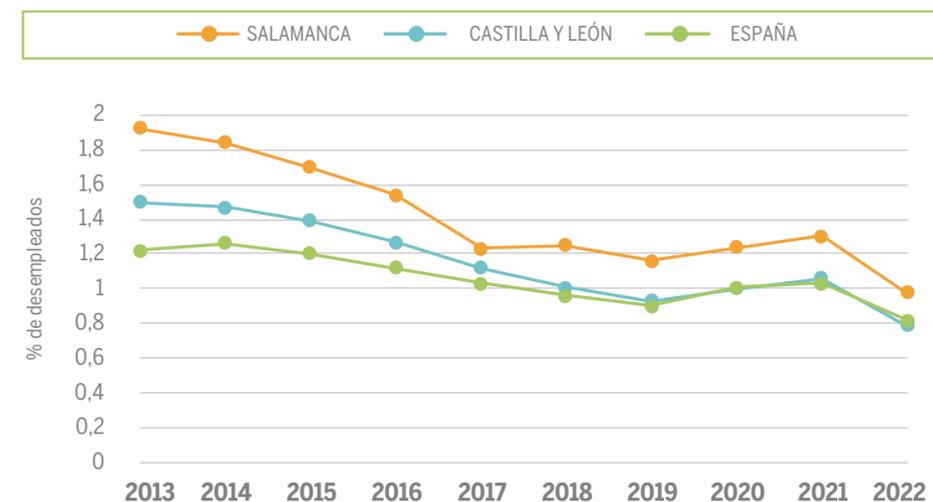
A2. ENTORNO DE REGTSA

Por último, en los demás sectores no incluidos en ninguno de las categorías anteriores observamos que la provincia salmantina se sitúa, de nuevo, por encima de la media de desempleo autonómica y estatal. Siguiendo el mismo descenso de esta a partir del año 2021.

A continuación, podemos analizar los datos de desempleados que no han tenido un empleo con anterioridad. En comparativa con el conjunto del país y la Comunidad Autónoma, la media de desempleo es superior en Salamanca, aunque las tendencias de crecimiento siguen la misma lógica que las demás.

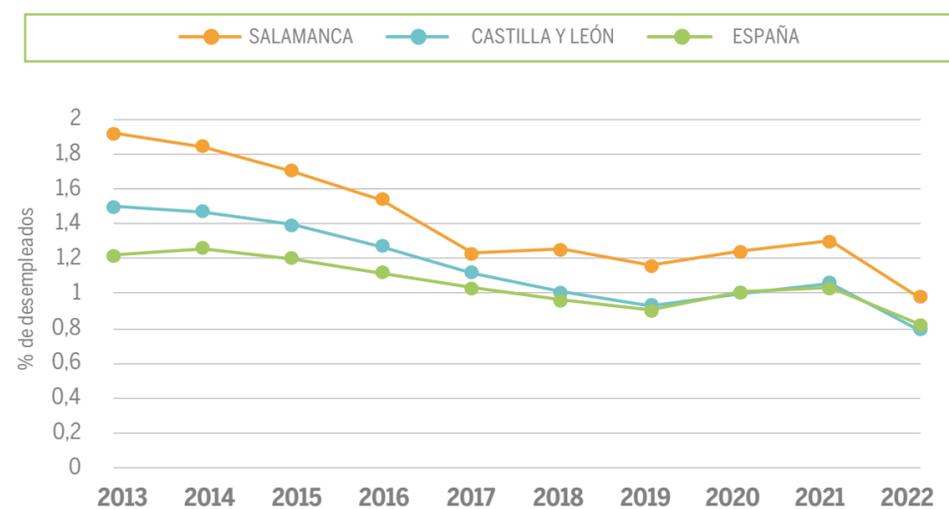
Podemos señalar además los datos de desempleo juvenil, reseñando un importante descenso tras el 2021. La media en la provincia de Salamanca es superior a la autonómica y la estatal, aunque está bastante cerca de primera.

Gráfico 33. Desempleados sin empleo anterior



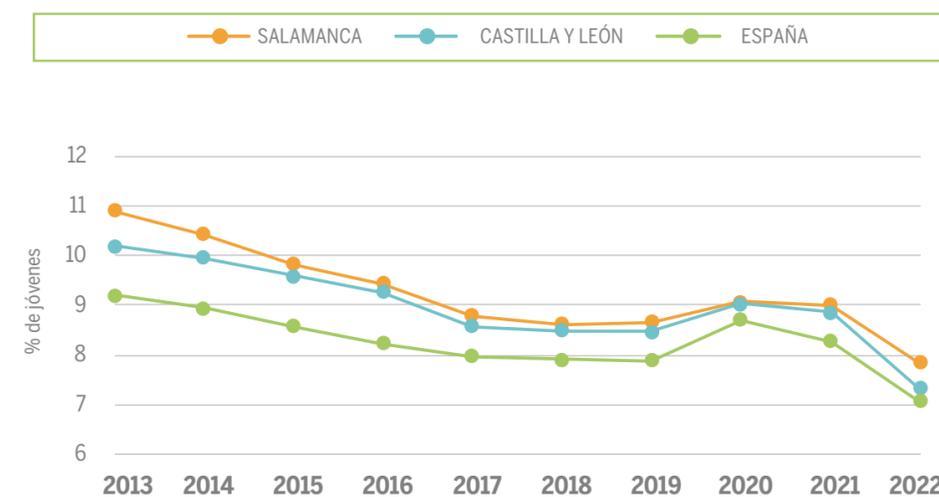
Fuente: SEPE.

Gráfico 32. Desempleo en otros sectores



Fuente: SEPE.

Gráfico 34. Desempleo juvenil



Fuente: SEPE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



Seguidamente, podemos analizar los datos de los nuevos contratos registrados en los distintos sectores. Destaca el sector servicios que -a pesar de ser el que mayor tasa de desempleo tiene como veíamos antes- es el que mayor número de nuevos contratos registra, con una importante distancia del segundo, que es la industria.

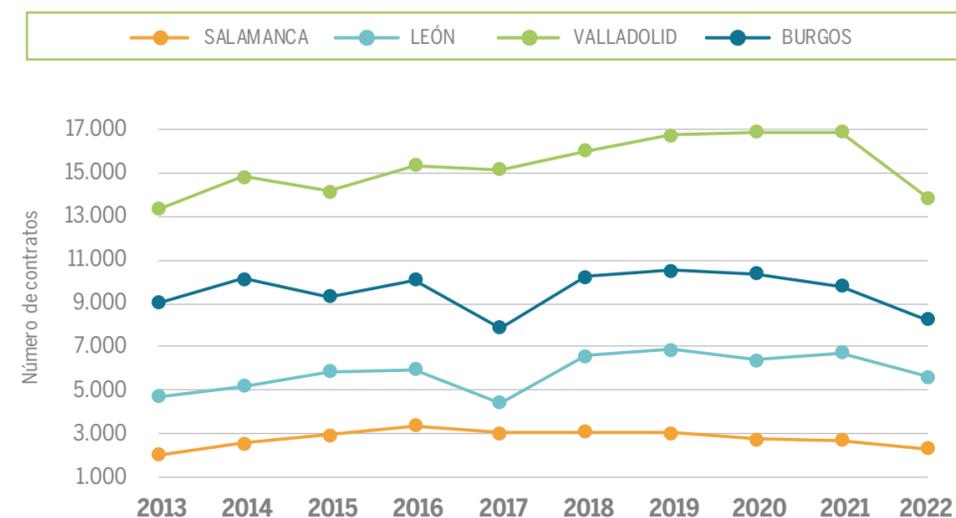
En cuanto a los nuevos contratos creados en el sector agrícola, observamos que se ha producido un descenso generalizado desde los años de la pandemia. En cuanto a la comparación de la provincia salmantina, podemos observar como la empleabilidad es menor que en las otras provincias con las que se compara, aunque las tendencias de crecimiento son similares con la excepción reseñable del descenso producido en el 2021 que no afectó tanto a Salamanca como a las otras tres provincias.

Gráfico 35. Nuevos contratos registrados por sector



Fuente: SEPE.

Gráfico 36. Nuevos contratos en agricultura



Fuente: SEPE.

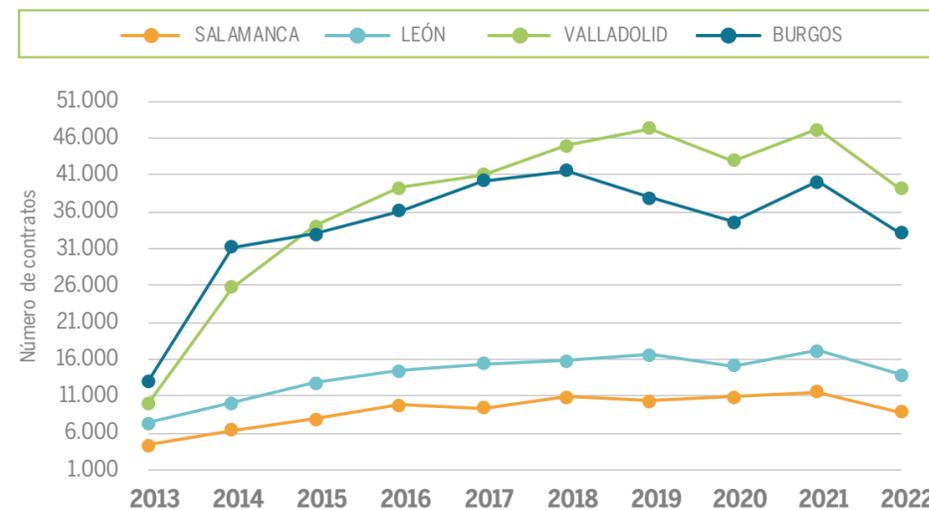


- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

En cuanto al sector industria es destacable el propio desarrollo del sector, ya que, partiendo de una base de creación de empleos muy similar en las cuatro provincias, podemos observar como este crecerá de manera importante solo en las provincias castellanas mientras que tanto Salamanca como León vivirán un crecimiento de creación de nuevos empleos con tendencia al alza, pero muy bajo si se compara con las otras dos provincias. Siguiendo tanto León como Salamanca unas tendencias similares a lo largo del tiempo, a pesar de ser Salamanca la que menores cifras de creación de empleo en industria tiene de las cuatro analizadas

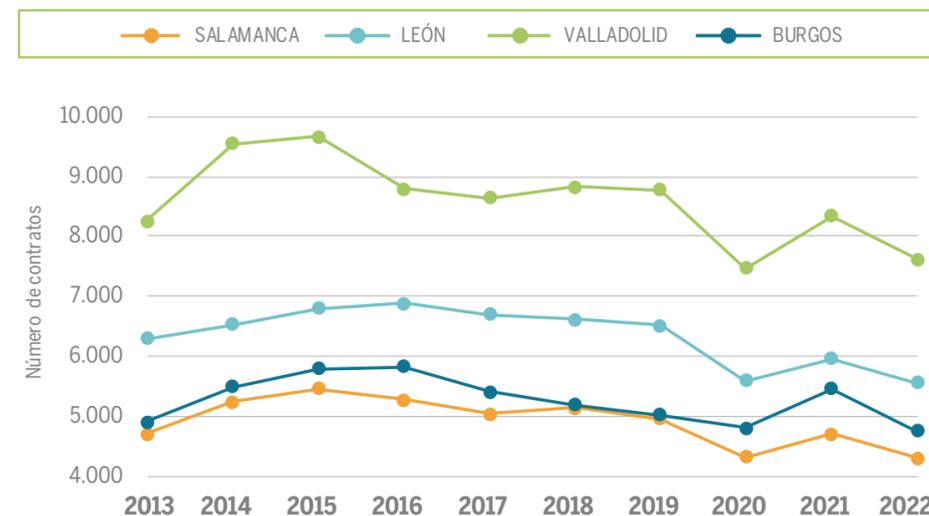
En construcción, de nuevo, la provincia de Salamanca se sitúa por debajo de las demás provincias con las que se compara. Si bien con cifras muy similares a las de la provincia burgalesa y siguiendo las tendencias similares a todas las demás.

Gráfico 37. Nuevos contratos en industria



Fuente: SEPE.

Gráfico 38. Nuevos contratos en construcción



Fuente: SEPE.

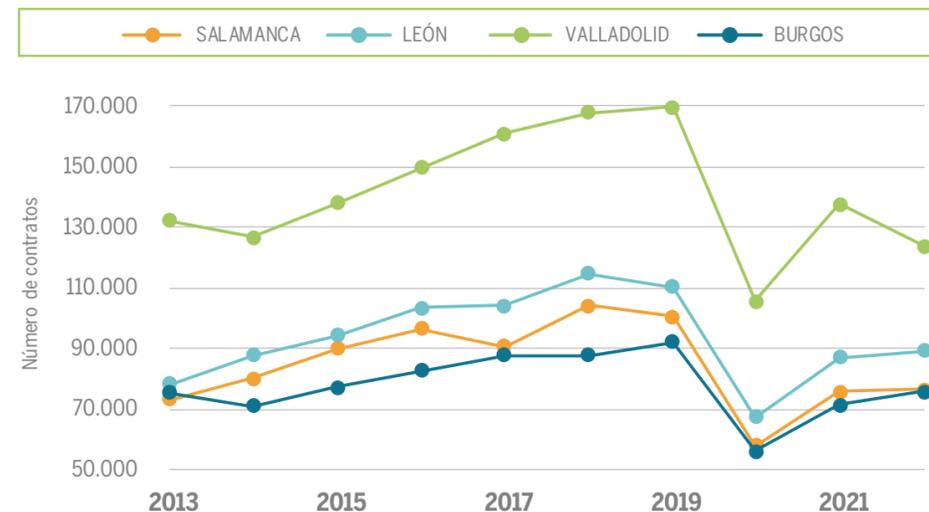


La creación de nuevos contratos en el sector servicios se ve afectada por el impacto de la pandemia con un gran descenso en el año 2020, que se va recuperando paulatinamente en todas las provincias de manera muy asemejada. En cuanto a la comparativa con las demás provincias, Salamanca se asemeja en gran medida a Burgos y León estando entre estas dos en la creación de nuevos contratos. Todas ellas muy alejadas de las cifras de la provincia vallisoletana

Además de un análisis sobre la creación de nuevos contratos también podemos analizar la tasa de empleados en distintos sectores, como el de agricultura, y relacionarlo en cierto modo con la inversión y el gasto de las Administraciones en la promoción de estas áreas.

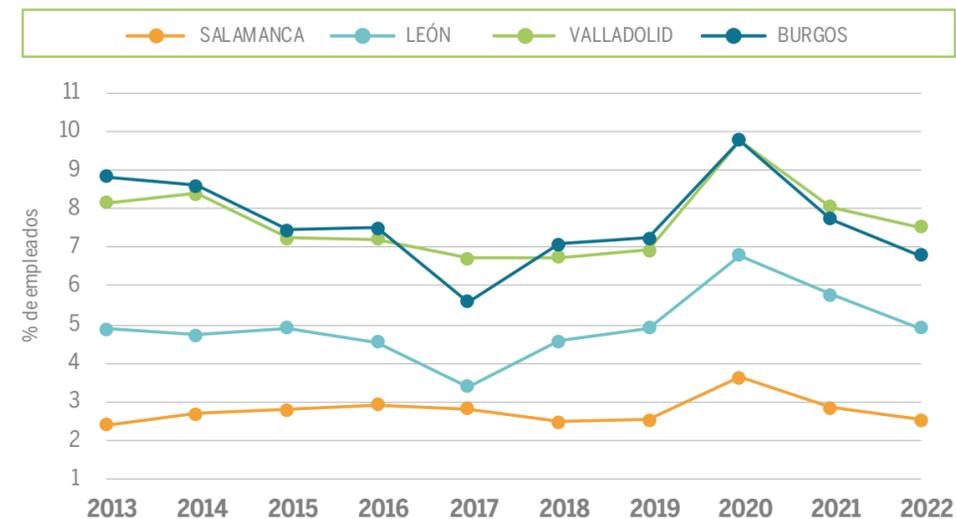
En primer lugar, en cuanto a la tasa de empleados en agricultura en Salamanca podemos observar un incremento relevante de la misma en el año postpandemia que luego volverá a la tendencia lineal en la que se encontraba con anterioridad. En comparativa con otras provincias, Salamanca se sitúa por debajo de las demás a pesar de que sigue la misma lógica en cuanto a las tendencias de crecimiento y estabilidad.

Gráfico 39. Nuevos contratos en el sector servicios



Fuente: SEPE.

Gráfico 40. Tasa de empleo en agricultura



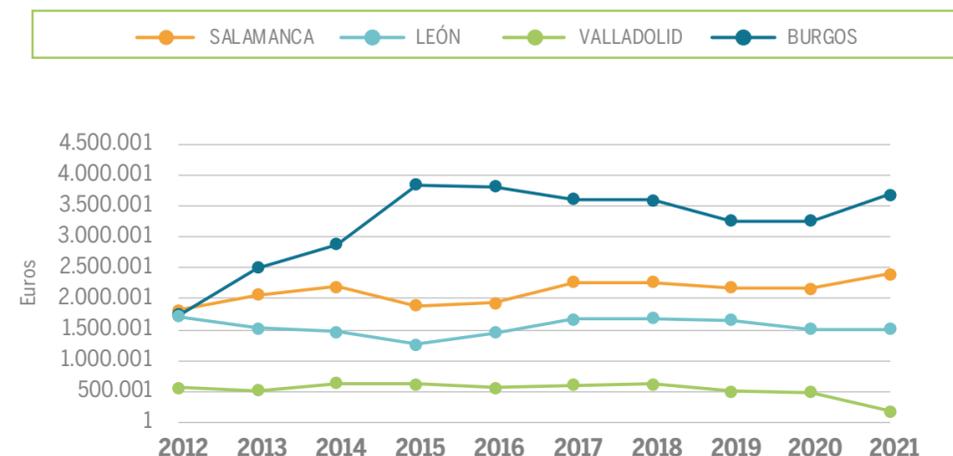
Fuente: SEPE.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

El gasto producido por las Administraciones de las distintas provincias en materia de fomento de la actividad agrícola, ganadera y de desarrollo rural es en Salamanca superior al de parte de las demás provincias, a excepción de Burgos. Esta inversión ha sido lineal y periódica a lo largo de los años, incrementando en la pandemia y los años posteriores. Como curiosidad, podemos observar que no tiene por qué existir correspondencia entre la inversión realizada y el aumento de la tasa de empleados en agricultura. Así ocurre en el caso de la provincia vallisoletana, donde con una inversión baja observamos las mayores cifras de empleabilidad en materia agrícola.

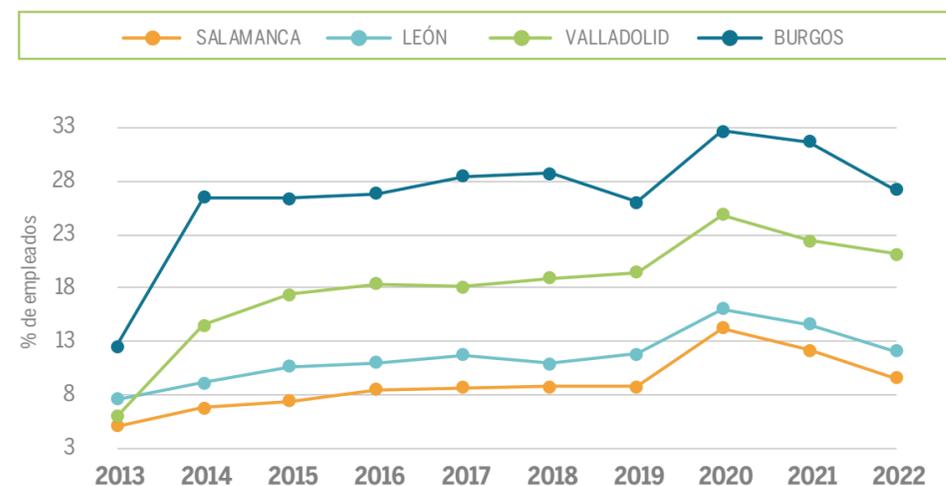
En segundo lugar, en cuanto a la tasa de empleados en industria, la provincia de Salamanca se sitúa por debajo de las demás provincias, aunque sí observamos un incremento del empleo durante los años de la pandemia. Si bien estas cifras no son algo aislado de la provincia salmantina, sino más algo característico de aquellas pertenecientes a lo que se conoce como Región Leonesa -León, Zamora y Salamanca-. Destacando estos datos con las cifras altas de empleabilidad de las provincias castellanas.

Gráfico 41. Gasto en fomento de la actividad agrícola



Fuente: Ministerio de Hacienda.

Gráfico 42. Tasa de empleo en industria



Fuente: SEPE.

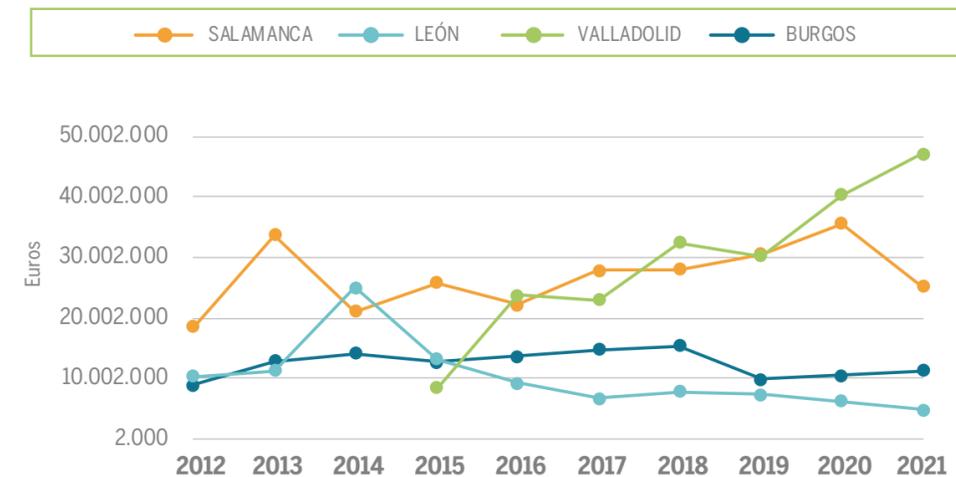


- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Por su parte, el gasto en infraestructuras en la provincia de Salamanca -teniendo en cuenta que correlación no siempre implica causalidad- ha tendido a ser de lo más altos de las cuatro provincias comparadas, hasta ser superado por Valladolid en 2018.

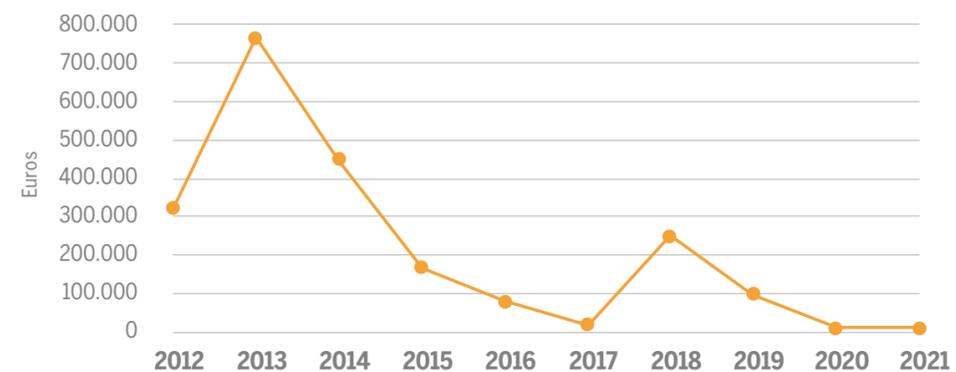
Por otro lado, el gasto en investigación, desarrollo e innovación solo podemos analizarlo para la provincia de Salamanca. Observamos un descenso prolongado del mismo, aunque destaca un pequeño aumento en los años de la pandemia.

Gráfico 43. Gasto en infraestructuras



Fuente: Ministerio de Hacienda.

Gráfico 44. Gasto en investigación



Fuente: Ministerio de Hacienda.

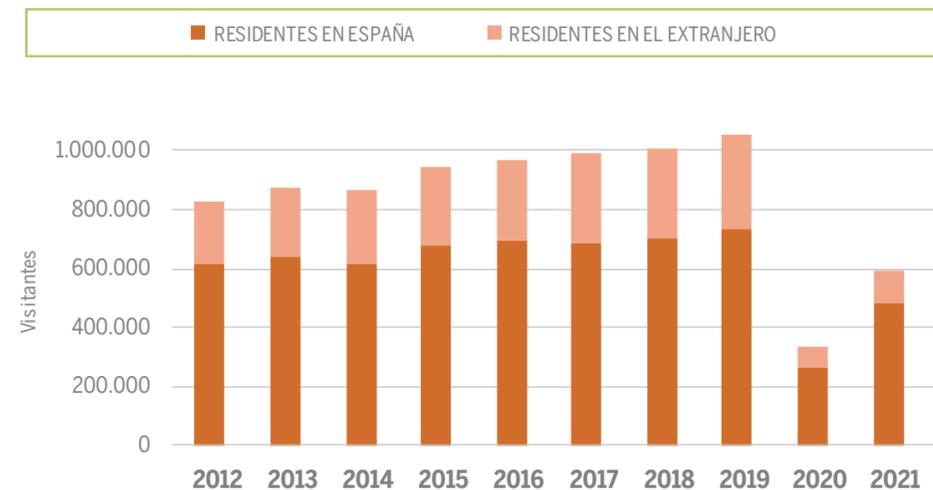


- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Por último, podemos analizar el número de visitantes a la provincia. Observando una tendencia al alza que cae en picado en el año de la pandemia pero que tiende a una cierta recuperación en el año 2021. Si observamos los datos totales de manera comparada, podemos ver como el descenso por la pandemia y la posterior recuperación es una dinámica genérica por la propia emergencia sanitaria y las restricciones que esta conlleva. Destacando como la provincia de Salamanca supera en cifras de visitantes a las demás con las que es comparada en este caso.

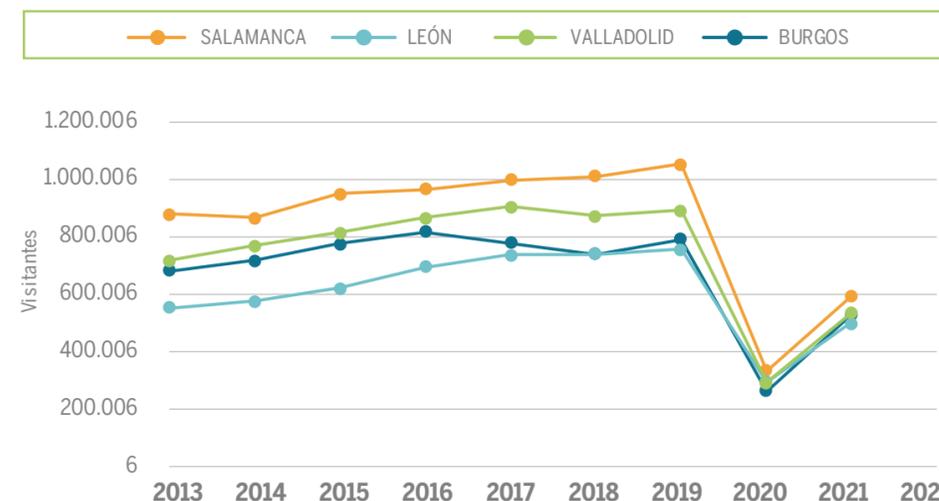
A modo de conclusión, podemos señalar que son numerosos los indicadores que vienen a señalar datos y estadísticas de la situación genérica de la provincia de Salamanca, si bien debemos tener presente la importancia de que las cifras se puedan relacionar con el gasto realizado sobre todo cuando desgranamos los datos por sectores. Además, podemos señalar una tendencia a la recuperación o mejora de numerosos de los datos analizados, aunque debemos prestar especial atención a los datos relativos a la pobreza y la distribución de la renta, que tienden a ser más altos en los gráficos comparativos.

Gráfico 45. Número de visitantes a Salamanca



Fuente: INE.

Gráfico 46. Número de visitantes



Fuente: INE.



A Análisis externo

A2. ENTORNO DE REGTSA

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

### IGUALDAD DE GÉNERO

Retomando las cifras poblacionales que analizábamos al comienzo, podemos señalar que el 51,50% de los habitantes de Salamanca son mujeres, siguiendo las tendencias poblacionales tanto españolas como europeas en estos términos. Ello nos permite señalar que el impulso de políticas públicas de igualdad no viene a integrar a una minoría social sino que aboga por la redefinición de las relaciones sociales con respecto a la mujer y a la inclusión de esta en todas las áreas vitales<sup>24</sup>, siguiendo el principio conocido como *mainstreaming* o transversalidad -implicando la incorporación de la perspectiva de género a todas las áreas, niveles y etapas del proceso político<sup>25</sup> generando que la igualdad este presente en todos los enfoques vitales-.

El principio de igualdad se recoge en los artículos 9 y 14 de nuestra Carta Magna, lo que nos viene a señalar que la igualdad debe estar presente en todo el ordenamiento jurídico y, a su vez, guiar la aplicación del mismo -retomando la idea de la transversalidad-. A mayor abundamiento, si nos acercamos a nuestro ámbito territorial, tanto la *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres*

-que en su preámbulo y en su art. 21 dota a los Entes Locales de un papel en la promoción de la igualdad y en la prevención y la lucha contra la Violencia de Género-, como la propia *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local* -que lo hace en su art. 25.2.o)- recogen que todas las Administraciones Públicas, incluidas las locales, deben tener un papel activo en el ámbito de la igualdad.

Es relevante constatar que, a pesar de los avances realizados hasta el día de hoy, continúa siendo necesaria la implementación de políticas públicas de igualdad para así lograr el objetivo último de «la plena equiparación de derechos y condiciones de las mujeres y hombres [...] asentando así el principio de igualdad como valor central»<sup>26</sup>. Entendemos, por su parte, las políticas públicas de igualdad como «el conjunto de decisiones, objetivos y medidas adoptadas por las instituciones públicas en relación al fomento de la igualdad entre mujeres y hombres y a la mejora de la situación socioeconómica, política y cultural de la mujer»<sup>27</sup>. Por lo que el impulso de las mismas desde las Administraciones más cercanas al ciudadano, además de en el interior de las mismas, es y debe ser un objetivo esencial para la consecución de la igualdad.

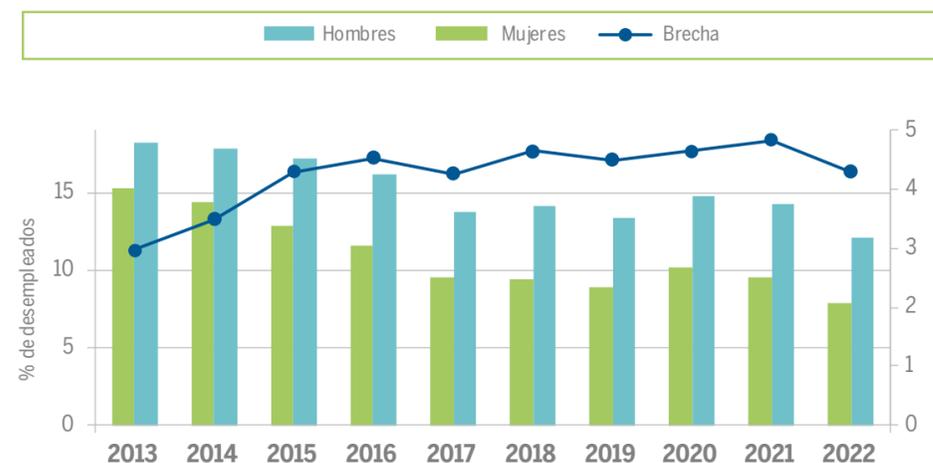
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Debemos además hablar sobre Violencia de Género definida por la ONU como «todo acto de violencia basado en el género que tiene como resultado posible o real un daño físico, sexual o psicológico, incluidas las amenazas, la coerción o la privación arbitraria de la libertad»<sup>28</sup>, siguiendo nuestra *Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género*, en su art. 1.3 la misma directriz. Esta lacra, como observamos en los distintos gráficos, pero como también señalan los datos del conjunto del país, se ha llevado solo en el último año a 58 mujeres y ha dejado a 57 niños menores de 18 años huérfanos<sup>29</sup>.

En primer lugar, podemos analizar la brecha de desempleo entre hombres y mujeres de la provincia de Salamanca. Esta es claramente mayor en las mujeres que en los hombres, observando una tendencia alta de la brecha de desempleo que si bien parece encontrar un ligero descenso en el 2021.

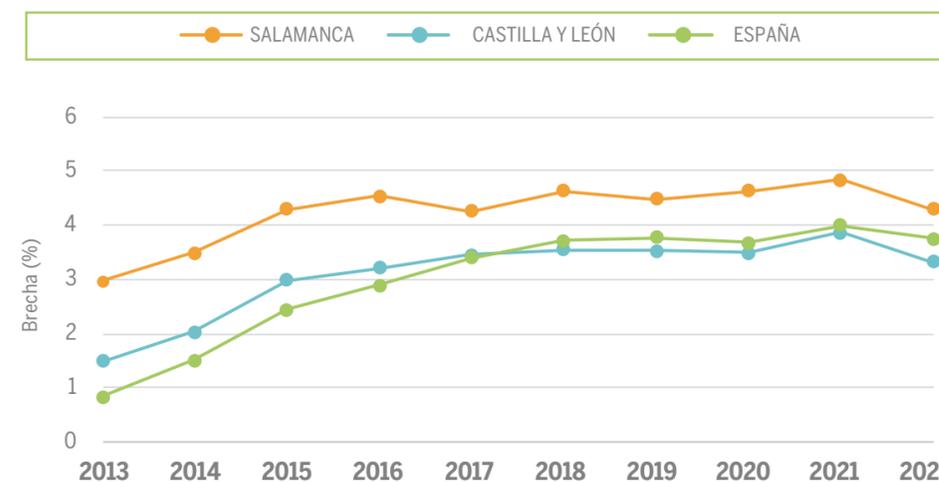
En comparativa con la Comunidad Autónoma y el país, la brecha sigue unas tendencias similares a pesar de ser superior a ambas dos. Esto puede responder a numerosos factores como el tratarse de una provincia mayormente rural donde el desempleo femenino tiende a ser superior, si bien quizá ello debería verse entonces reflejado también en la media autonómica.

Gráfico 47. Brecha de desempleo entre hombres y mujeres en Salamanca



Fuente: SEPE.

Gráfico 48. Brecha de desempleo



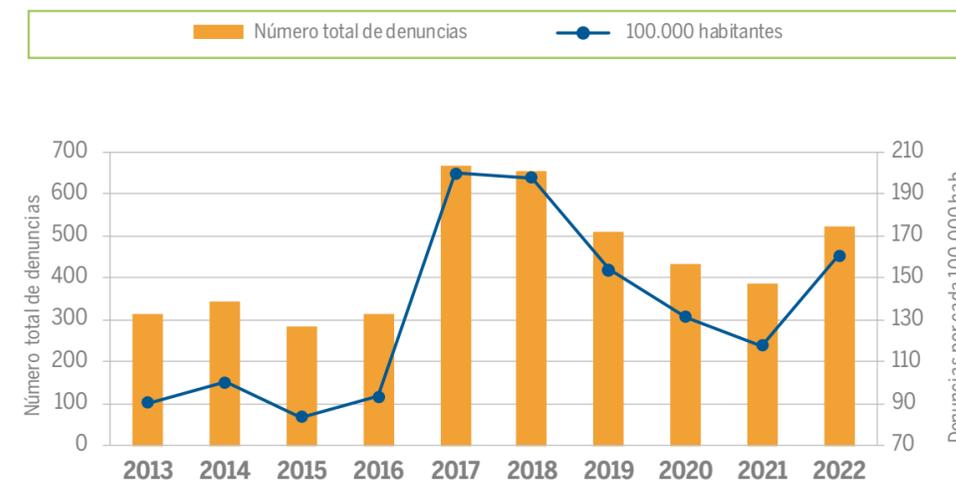
Fuente: SEPE.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

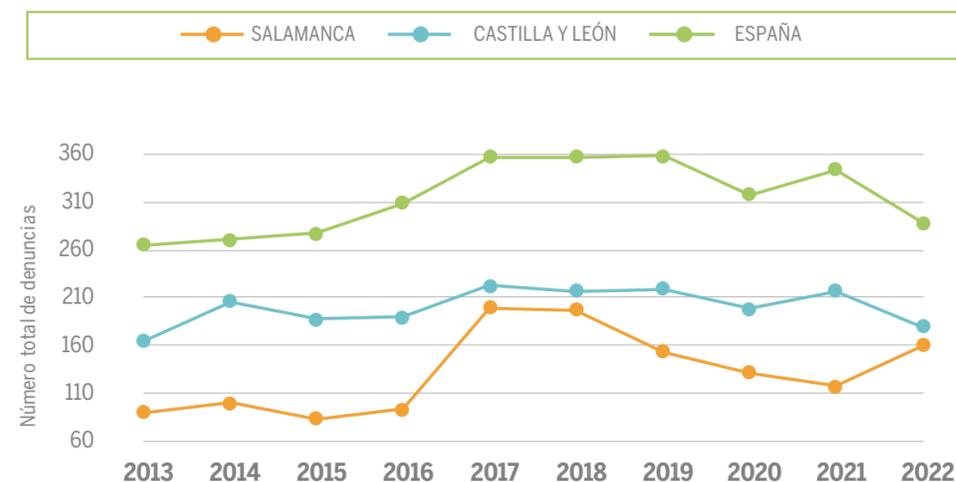
En cuanto hablamos de datos sobre igualdad de género debemos de analizar también aquellos que tratan sobre la Violencia de Género (VioGen). En primer lugar, analizaremos los datos de denuncias por Violencia de Género por cada 100.000 habitantes, que debemos tener presentes no son los datos totales de casos de Violencia de Género.

Gráfico 49. Nº. de denuncias por Violencia de Género en Salamanca



Fuente: Ministerio de Igualdad.

Gráfico 50. Nº. de denuncias por Violencia de Género



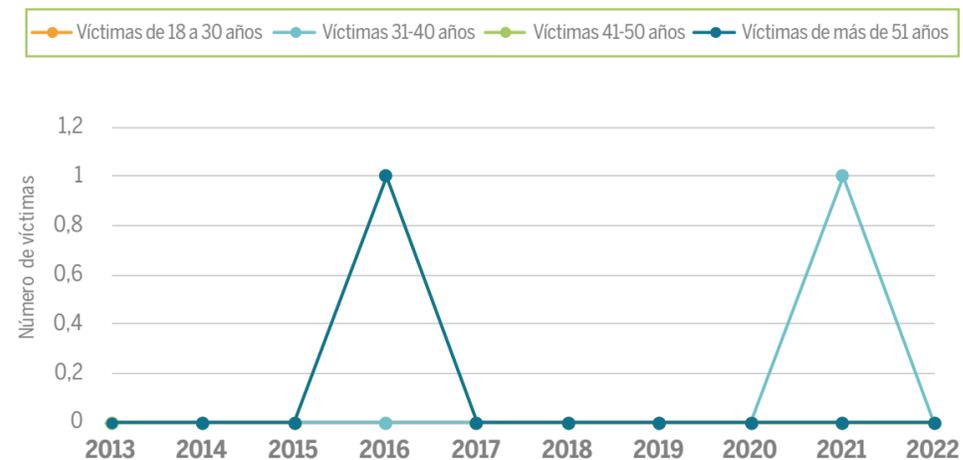
Fuente: Ministerio de Igualdad.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

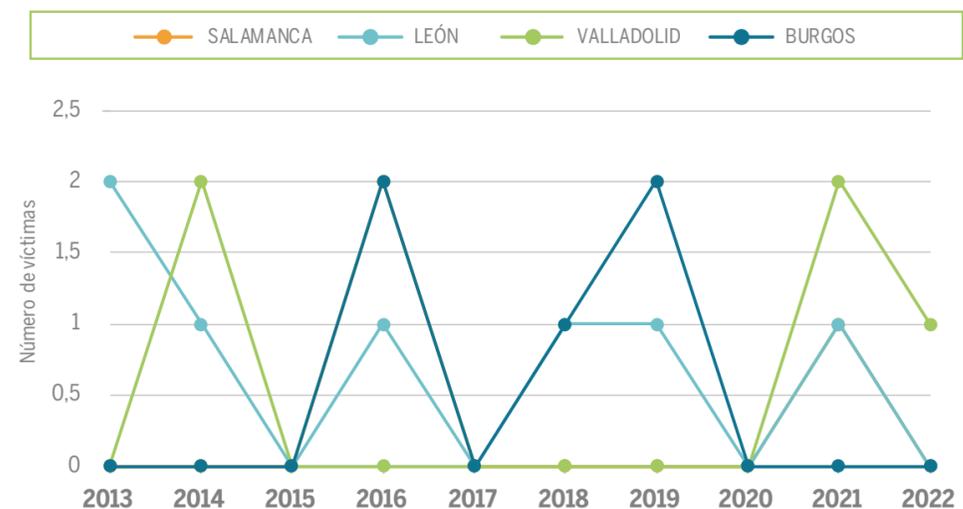
Otro indicador que podemos analizar son los datos de víctimas mortales por Violencia de Género, siendo la provincia de Salamanca la que menos número de víctimas tiene de entre las analizadas.

**Gráfico 51. Datos de víctimas mortales en Salamanca**



Fuente: Ministerio de Igualdad.

**Gráfico 52. Datos de víctimas mortales**



Fuente: Ministerio de Igualdad.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

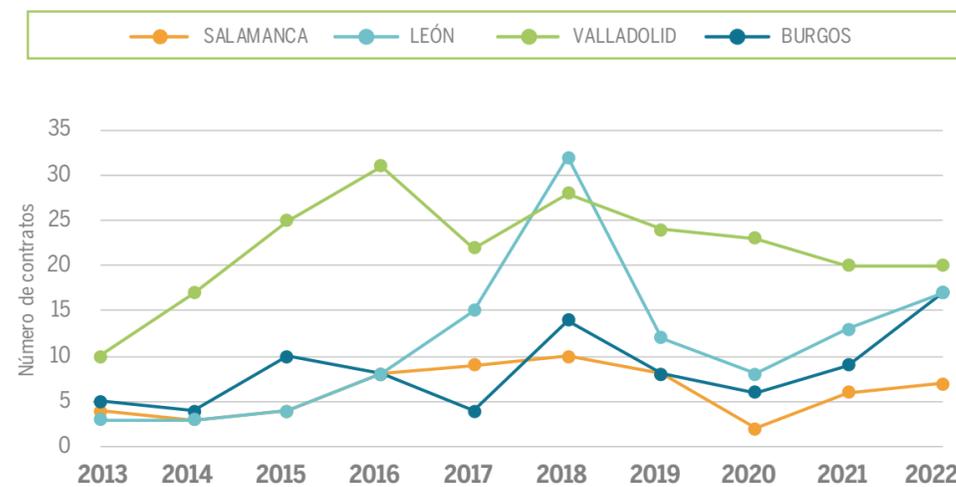
Sobre los contratos laborales creados para víctimas de Violencia de Género, observamos que en su mayoría se crean en empleos cualificados seguidamente de aquellos en ocupaciones elementales. En cuanto a la comparativa con otras provincias, Salamanca es la que menos contratos crea para estas víctimas si bien debemos tener presente que no sabemos cuál es el número total de víctimas de Violencia de Género por lo que al no poder cruzar estos datos el análisis es en todo momento cauteloso.

Gráfico 53. Contratos laborales para víctimas de VioGen en Salamanca



Fuente: Ministerio de Igualdad.

Gráfico 54. Contratos laborales para víctimas de VioGen



Fuente: Ministerio de Igualdad.

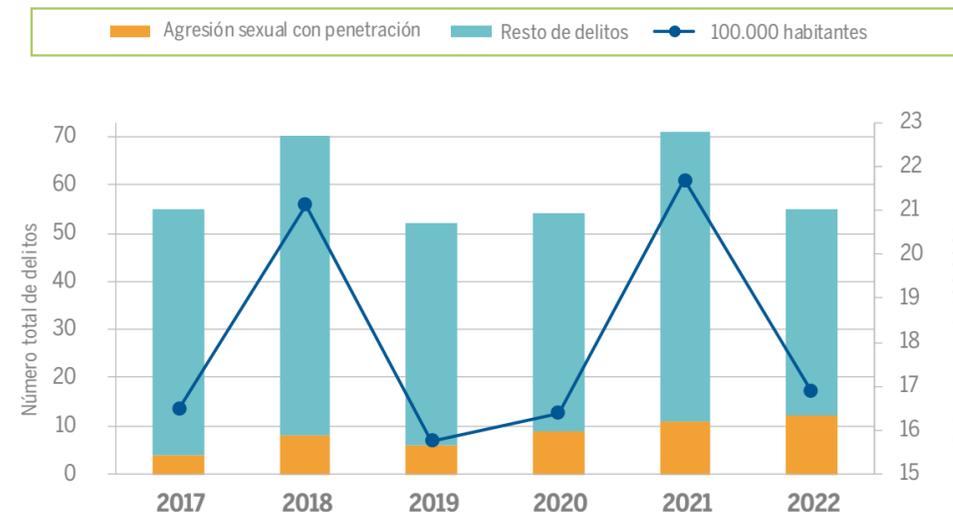


- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Por último, podemos analizar el número de delitos de violencia física y sexual por cada 100.000 habitantes. Destaca que la media tanto de la provincia como de la Comunidad Autónoma oscila en las mismas tendencias, inferiores a las de la media del país.

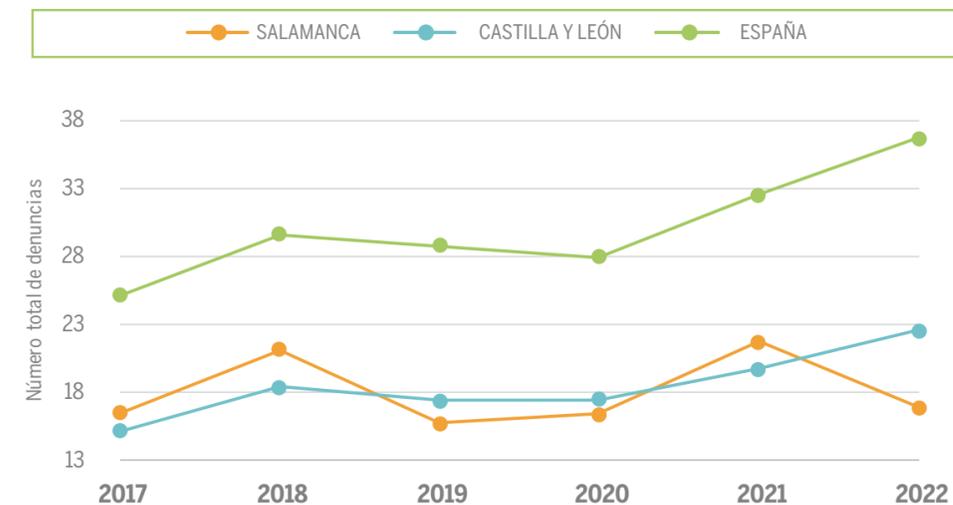
Los siguientes gráficos y datos analizados vienen a pormenorizar la situación en términos de igualdad y Violencia de Género de la provincia de Salamanca. Unas tendencias que podemos señalar no son distintas a las del conjunto del país o de la Comunidad Autónoma al tratarse de unas dinámicas y una realidad que afectan al conjunto de las mujeres allí donde residan. Aun así, debemos señalar la relevancia que tienen tanto en Castilla y León como en la propia Salamanca el papel de las mujeres rurales, las cuales se enfrentan a discriminaciones concretas y específicas del medio en el que residen que deben ser atendidas y tenidas en cuenta por las Administraciones territoriales en dichas zonas.

**Gráfico 55. Delitos de violencia física y sexual en Salamanca**



Fuente: Ministerio del Interior.

**Gráfico 56. Delitos de violencia física y sexual**



Fuente: Ministerio del Interior.



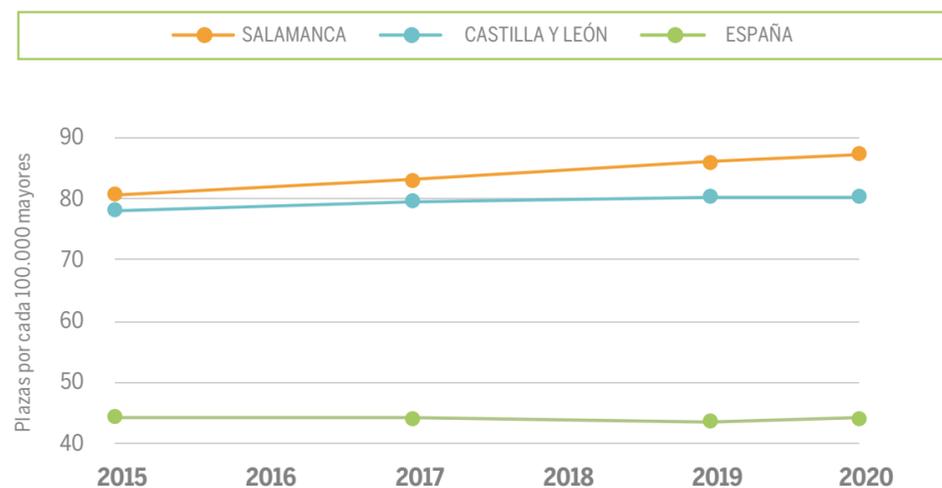
### CALIDAD DE VIDA

En este apartado analizaremos algunos índices relativos a la calidad de vida de la provincia de Salamanca, así como a los servicios prestados en ella.

En primer lugar, podemos analizar el número de plazas en residencias para personas mayores por cada 100.000 habitantes. La media de la provincia de Salamanca se sitúa por encima del conjunto del país y de la Comunidad Autónoma, reseñable en tanto que la demografía de la provincia es similar a la autonómica en cuanto a cifras de envejecimiento.

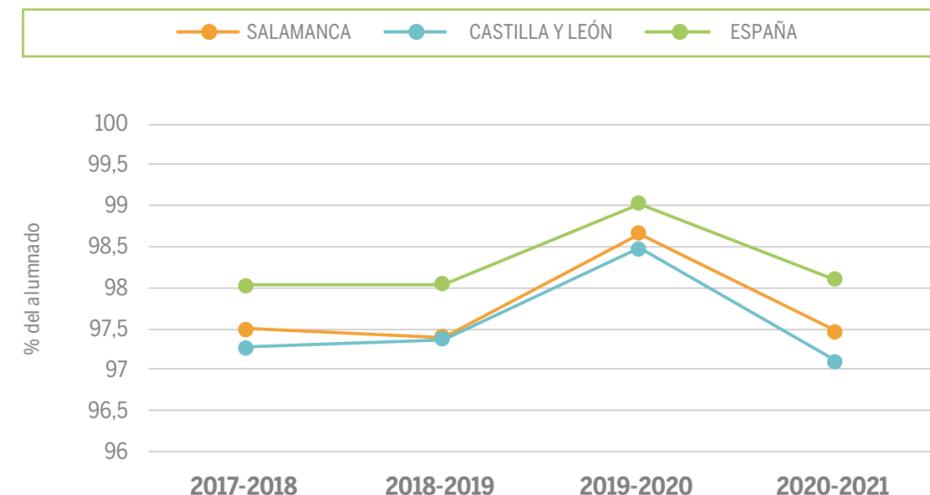
Por otro lado, podemos analizar el porcentaje del alumnado de primaria y secundaria que promociona. En ambos casos observamos un aumento de las promociones en el curso de la pandemia, si bien hablamos en todo momento de altas cifras de promoción. A pesar de ello, la media de la provincia se sitúa por debajo de la media nacional en ambos casos.

Gráfico 57. Nº. plazas en residencias para personas mayores



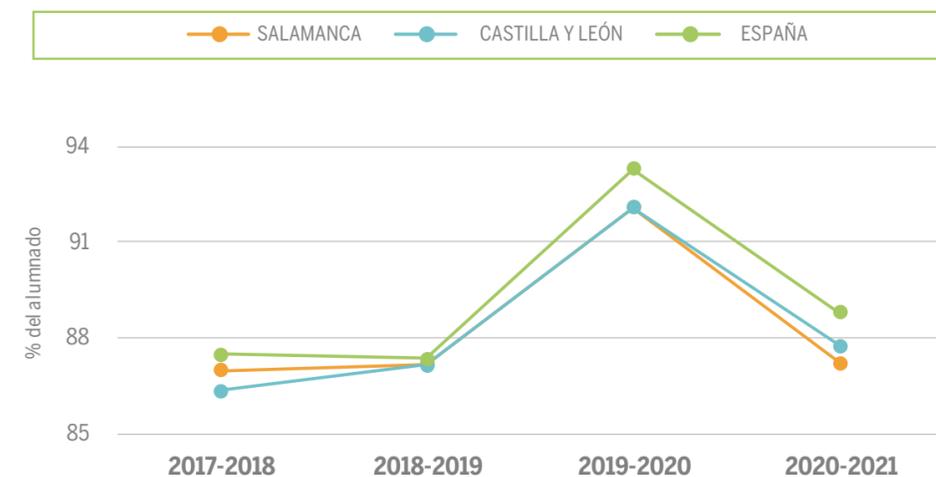
Fuente: Ministerio de Economía.

Gráfico 58. Alumnado de primaria que promociona



Fuente: Ministerio de Educación y FP.

Gráfico 59. Alumnado de secundaria que promociona

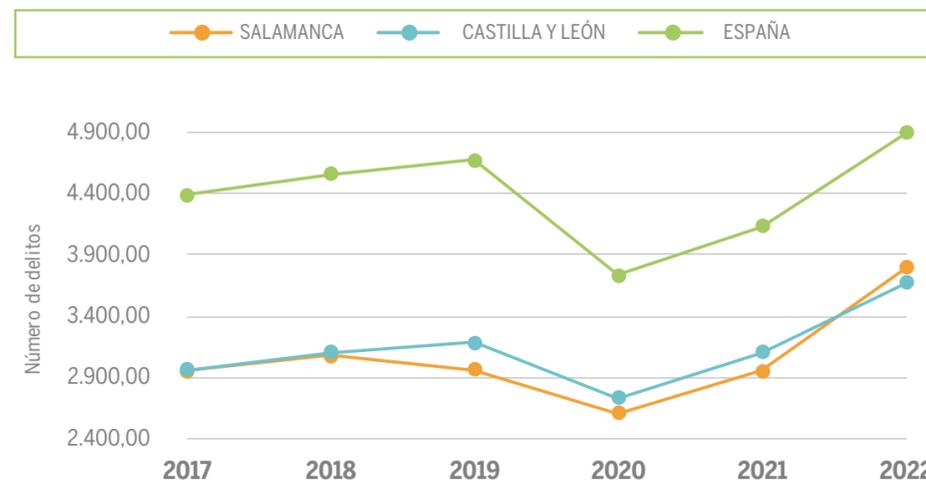


Fuente: Ministerio de Educación y FP.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

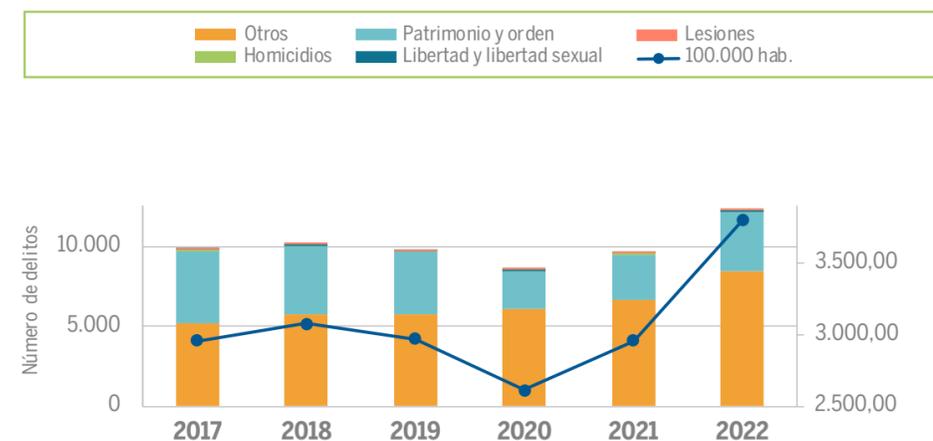
Otro indicador a analizar son las infracciones penales, cuyos datos ascienden en la provincia de Salamanca desde el 2020, siendo más abundantes aquellos que afectan al patrimonio. Si bien, la media de la provincia se aleja considerablemente de la nacional, siguiendo unas tendencias similares a las autonómicas. Podemos decir por tanto que las tasas de criminalidad son bajas, generando una considerable seguridad ciudadana.

Gráfico 60. Infracciones penales



Fuente: Ministerio del Interior.

Gráfico 61. Infracciones penales en Salamanca



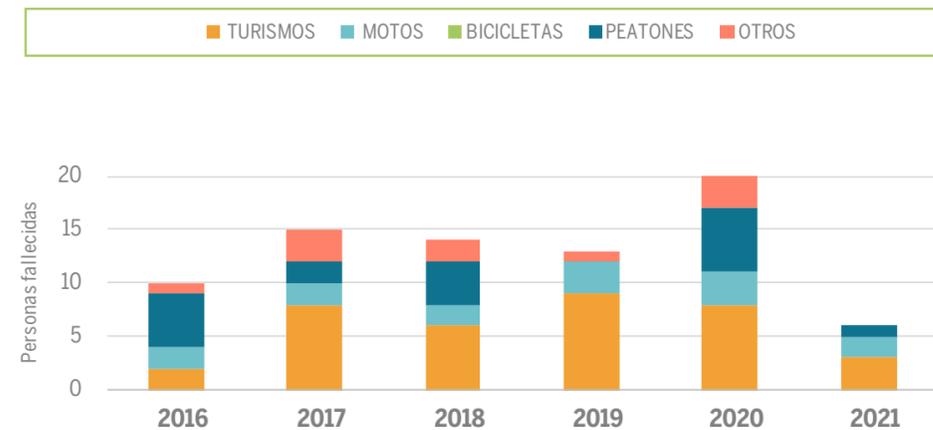
Fuente: Ministerio del Interior.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

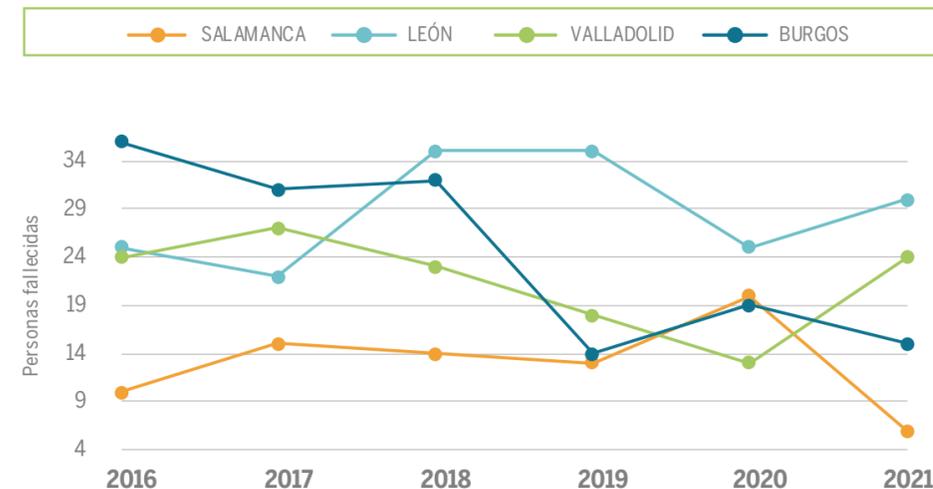
Además, podemos analizar el número de personas fallecidas en accidentes de tráfico, siendo importante señalar que este tipo de accidentes no suele seguir una tendencia estadística ni relacional. Si bien destacamos un descenso en el número de accidentes en el año 2021.

**Gráfico 62. Personas fallecidas en accidentes de tráfico en Salamanca**



Fuente: DGT.

**Gráfico 63. Personas fallecidas en accidentes de tráfico**



Fuente: DGT.



A Análisis externo

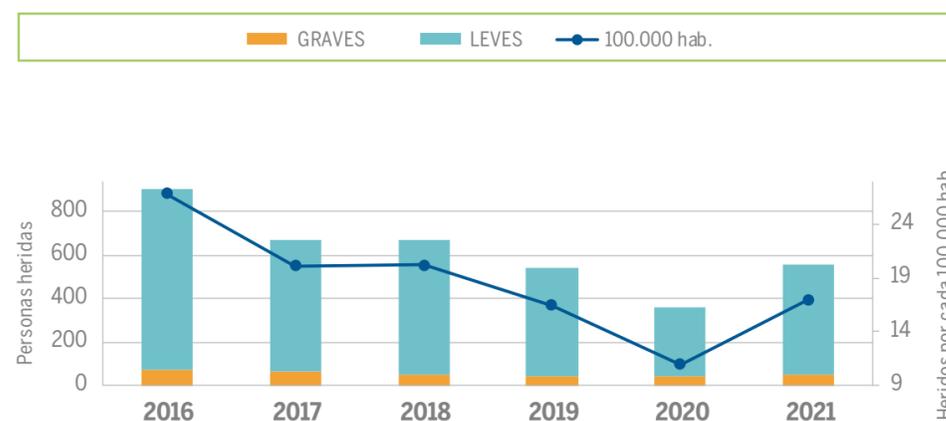
A2. ENTORNO DE REGTSA

A continuación, en relación con el anterior, podemos observar las cifras de personas heridas en accidentes de tráfico por cada 100.000 habitantes, siendo la mayoría de estos accidentes de carácter leve con tendencia a la baja.

Por último, podemos analizar los datos referidos al gasto destinado a la cultura. Observamos en todas las provincias un descenso en el gasto desde el año 2015, que se recupera de manera importante en los años postpandemia.

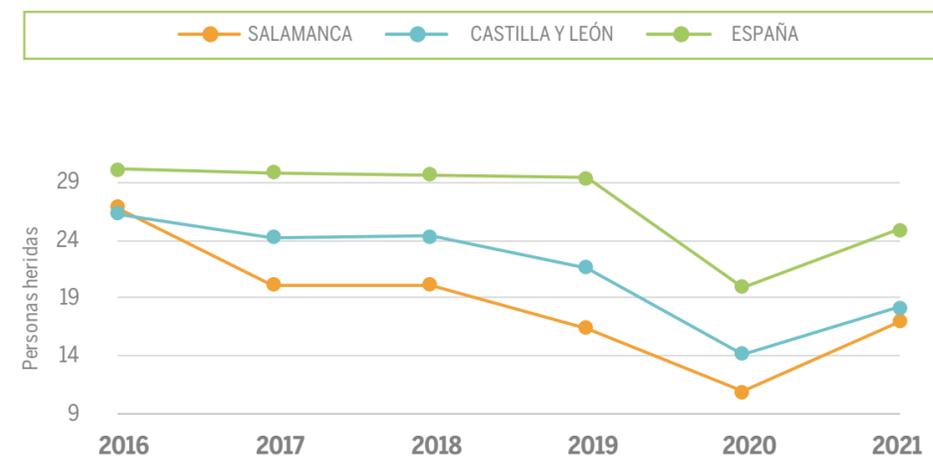
Los anteriores gráficos vienen a analizar numerosos aspectos que podemos relacionar con el nivel y la calidad de vida en base a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU). De entre ellos podemos destacar la atención puesta en materia de gasto en servicios como el relativo a las plazas en residencias -con alta importancia en una provincia envejecida- o el dedicado a cultura con gran relevancia en esta provincia.

Gráfico 64. Personas heridas en accidentes de tráfico en Salamanca



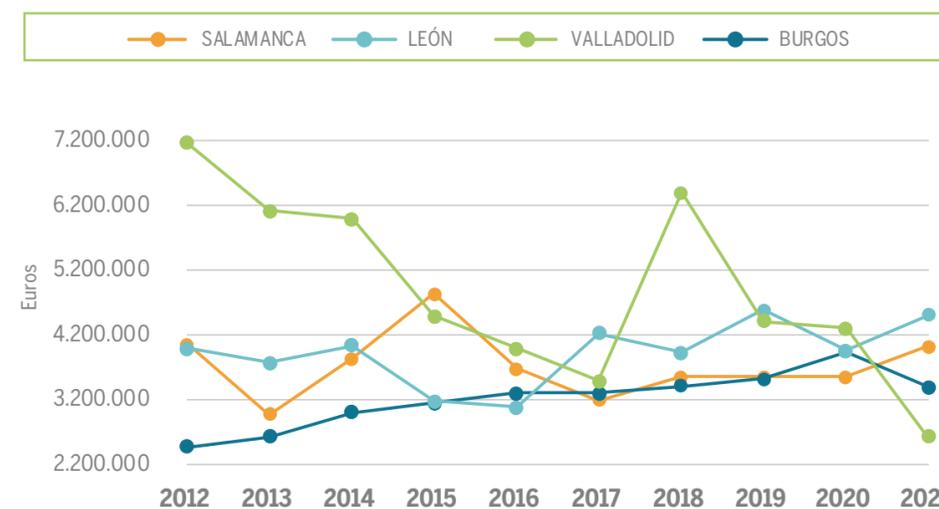
Fuente: DGT.

Gráfico 65. Personas heridas en accidentes de tráfico



Fuente: DGT.

Gráfico 66. Gasto destinado a cultura



Fuente: Ministerio de Hacienda.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

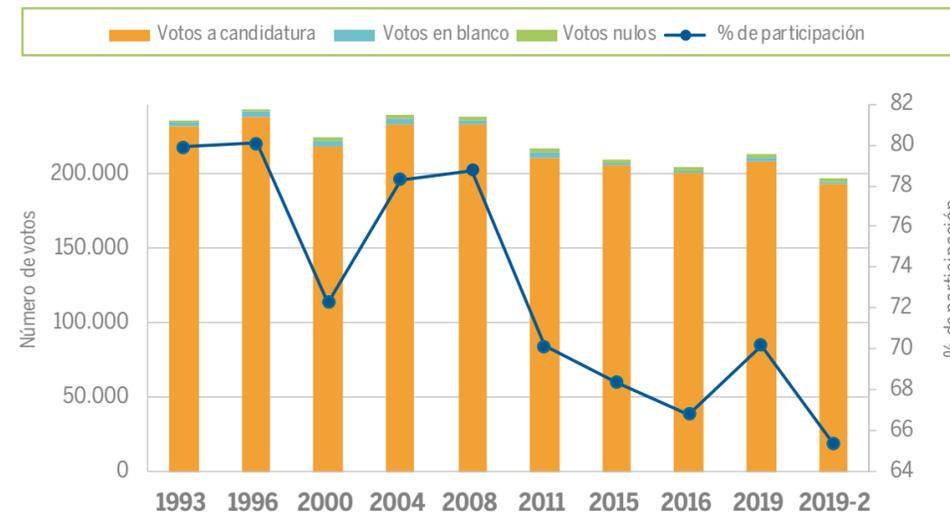
ANEXO

### PARTICIPACIÓN ELECTORAL

Por último, en este apartado analizaremos los índices de participación electoral en la provincia y en el conjunto del país. La provincia de Salamanca se sitúa por encima de la media hasta las elecciones del 2008, donde cayó por debajo de la media estatal y autonómica. La tendencia de la provincia ha seguido a la nacional y autonómica en la mayoría de las elecciones con la excepción del 2015 -donde sube en España y Castilla y León mientras que baja en Salamanca-.

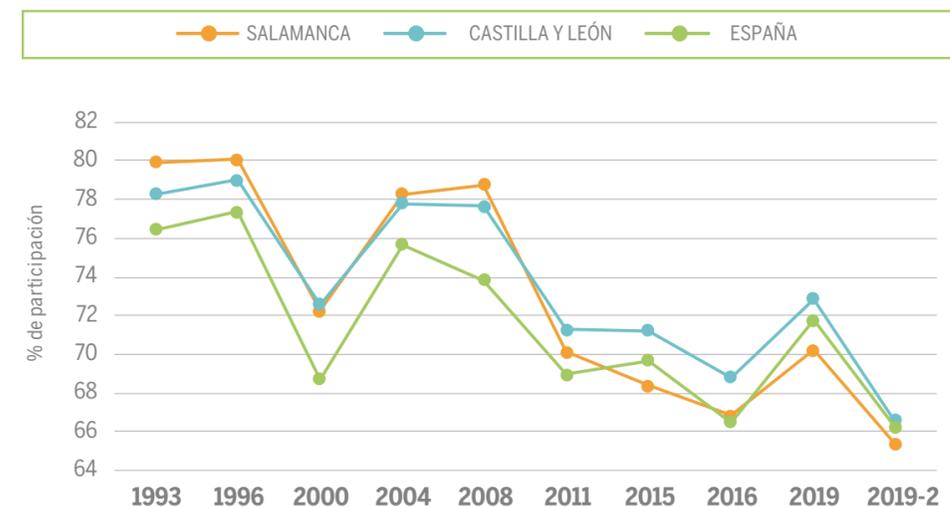


Gráfico 67. Participación electoral en Salamanca



Fuente: Ministerio del Interior.

Gráfico 68. Participación electoral



Fuente: Ministerio del Interior.



**A** Análisis externo

**A2. ENTORNO DE REG TSA**

- 17 GARCÍA JIMÉNEZ, A., «La despoblación: una cuestión de Estado», en *Revista Jurídica de Castilla y León*, núm. 52, 2020, pág. 40.
- 18 El origen del término surge con la publicación de *La España Vacía* de DEL MOLINO, S. que luego devendrá en “España vaciada”. Los autores que defienden este último término sostienen el uso del mismo como “eufemismo de abandonada, expoliada y saqueada” -Vid. DOMÍNGUEZ ÁLVAREZ, J. L., *Comunidades discriminadas y territorios rurales abandonados. Políticas públicas y Derecho Administrativo frente a la despoblación*, Aranzadi, España, 2021, págs. 23-24- en aras de subrayar un abandono institucional hacia zonas más vulnerables de nuestro país.
- 19 FEMP, Documento de acción de la Comisión de Despoblación “Listado de medida para luchar contra la despoblación en España”, 2017.
- 20 Entre los que destacamos los documentos ya mencionados de GARCÍA JIMÉNEZ, A. en «La despoblación: una cuestión de Estado» o DOMÍNGUEZ ÁLVAREZ, J. L. en *Comunidades discriminadas y territorios rurales abandonados. Políticas públicas y Derecho Administrativo frente a la despoblación*.
- 21 DOMÍNGUEZ ÁLVAREZ, J. L., *Comunidades discriminadas y territorios rurales abandonados. Políticas públicas y Derecho Administrativo frente a la despoblación*, Aranzadi, España, 2021, pág. 23.
- 22 GARCÍA JIMÉNEZ, A., «La despoblación: una cuestión de Estado», en *Revista Jurídica de Castilla y León*, núm. 52, 2020, pág. 64.
- 23 DOMÍNGUEZ ÁLVAREZ, J. L., *Comunidades discriminadas y territorios rurales abandonados. Políticas públicas y Derecho Administrativo frente a la despoblación*, Aranzadi, España, 2021, pág. 25.
- 24 CARBALLEIRA RIVERA, M. T., «Los servicios de igualdad de género. Especial consideración en el ámbito local», en *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, núm. 296-297, Madrid, 2005, pág. 12.
- 25 LOMBARDO, E. «La igualdad de género en el Tratado Constitucional de la Unión Europea», en *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, núm. 6, Castelló de la Plana, 2006, págs. 121-140.
- 26 DOMÍNGUEZ ÁLVAREZ, J. L., *Las políticas públicas de igualdad de género en las Administraciones Salmantinas*, Diputación de Salamanca, Salamanca, 2018, pág. 19.
- 27 LOMBARDO, E. «Políticas de igualdad de género en los ayuntamientos de Barcelona: origen, características y retos para el futuro», en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 25, Madrid, 2002, págs. 79-93.
- 28 ONU, *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing*, ONU Mujeres, Beijing, 1995.
- 29 MINISTERIO DE IGUALDAD, *Ficha estadística de víctimas mortales por Violencia de Género año 2023*, Delegación del Gobierno contra la Violencia de Género, Madrid, 2023.

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



**A** Análisis externo

**A2. ENTORNO DE REGTSA**

**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.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**A** Análisis externo

**A2. ENTORNO DE REGTSA**

Identificación de buenas prácticas

CRITERIO	AMBITO	ORGANIZACIONES
Propósito, Visión y estrategia	Propósito, Misión, Visión y valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Club de excelencia en Gestión</li> <li>• OAR Badajoz</li> <li>• Banco de Santander</li> </ul>
	Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento de Alcobendas</li> <li>• Ayuntamiento de Madrid</li> <li>• Ayuntamiento de Barcelona</li> <li>• Universidad Jaume I</li> <li>• Universidad de Cádiz</li> </ul>
	Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missions València 2030</li> <li>• GIR Innova Generalitat Catalunya</li> <li>• Innovación on tour</li> <li>• Diputación de Huelva</li> </ul>
	Comunicación y redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento de Mataró</li> <li>• Casos de éxito Generalitat cataluña</li> </ul>
Cultura y Liderazgo	Modelo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 desafíos Euskalit</li> <li>• Marco de competencias directivas del INAP</li> </ul>
	Código Etico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INAP</li> <li>• Sistema de integridad Diputacion Foral Guipúzcoa</li> <li>• OAR Badajoz</li> <li>• Consejo anticorrupción de Chile</li> </ul>
Clientes y generación de valor	Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OAR Badajoz</li> <li>• Suma Gestión Tributaria</li> </ul>
	Experiencia de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia de Salud Pública del Ayuntamiento de Barcelona</li> <li>• TuSS (INSS)</li> <li>• Ibercaja</li> <li>• Ayuntamiento de Alcobendas</li> <li>• Agencia Tributaria de la Región de Murcia</li> <li>• Ayuntamiento de Alicante (Kioscos digitales)</li> </ul>

CRITERIO	AMBITO	ORGANIZACIONES
Personas	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento Alcobendas</li> <li>• Ayuntamiento de Valencia</li> </ul>
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INAP marco de competencias digitales</li> <li>• ECLAP</li> </ul>
Sociedad	Responsabilidad social y gobierno abierto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diputación Valencia</li> <li>• OAR Badajoz</li> <li>• Red Eléctrica de España</li> <li>• Eulen sociosanitarios</li> <li>• Agencia Tributaria de la Región de Murcia (educación tributaria)</li> </ul>
Alianzas y Proveedores	Evaluación de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enagas</li> </ul>
	Contratación responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento Castellón</li> <li>• Ayuntamiento de Gijón</li> <li>• Ayuntamiento de Valladolid</li> <li>• Club de excelencia en gestión</li> </ul>
Resultados	Comparaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMK Club de excelencia en gestión</li> <li>• OAR Badajoz</li> <li>• SPGT Jaen</li> <li>• Suma Gestión Tributaria</li> <li>• L' ORGT Barcelona</li> <li>• Diputación de Castellón</li> </ul>

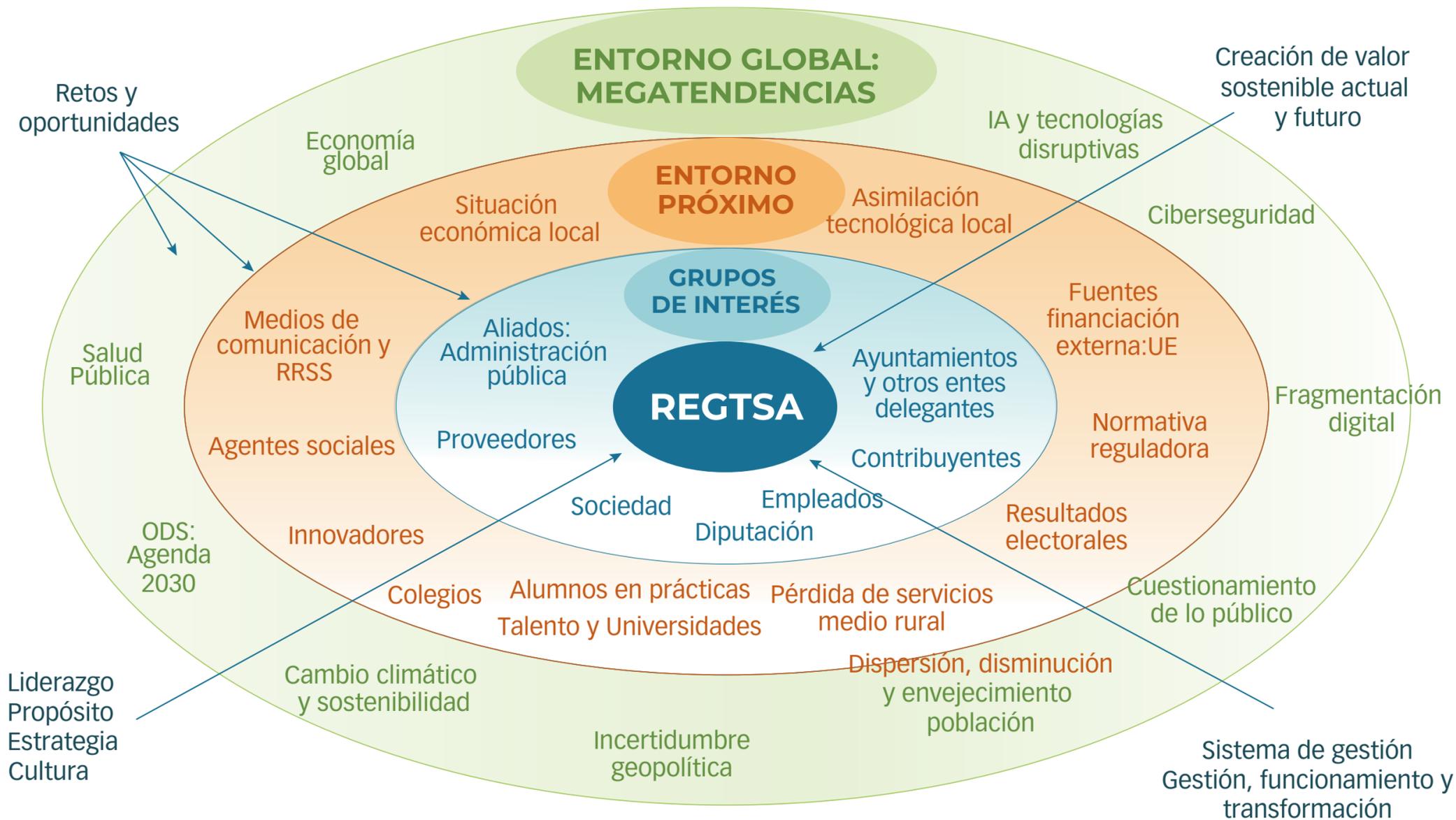
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**A** Análisis externo

# A3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Mapa del ecosistema de REGTSA



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**A** Análisis externo

**A3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Hemos analizado las megatendencias del entorno global y las tendencias del entorno próximo, detectando las siguientes amenazas y oportunidades:

**A3.1 Amenazas**

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

1. Inflación y tipos de interés altos
2. Cambio climático
3. Incertidumbre geopolítica
4. Disminución, dispersión y pérdida de población
5. Pérdida de servicios en el medio rural
6. Fragmentación digital y dificultades de las personas mayores
7. Ciberseguridad



**1. Inflación y tipos de interés altos**

La inflación interanual, que en enero de 2021 se encontraba en el 0,5 %, llegó en agosto de 2022 al 10,5 %, si bien se ha moderado en abril de 2024 hasta el 3,3 %.

Por su parte, el euribor a tres meses, que hasta mediados de julio de 2021 se encontraba en cifras negativas, ascendió en octubre de 2023 hasta el 3,993, llegando a finales de abril de 2024 al 3.825.

La subida de la inflación ha tenido un impacto directo en los contratos externos del Capítulo II del presupuesto, algunos de los cuales se han revisado en 2022 y 2023, con importantes subidas en los precios que se abonan. Por otra parte, también ha supuesto una importante subida de las retribuciones del personal que se abonan en el Capítulo I del presupuesto. Finalmente, la subida de tipos de interés ha incidido en el incremento de los costes de la operación de tesorería anual que ha pasado de 7.000 € en el año 2022 a más de 150.000 € en 2023. No debe obviarse

que la subida de estos indicadores impacta directamente en la economía doméstica, reduciendo al renta familiar disponible y, por tanto, incrementando las dificultades para el pago de los tributos.

Las previsiones del Banco de España suponen que la inflación debería de reducirse a la mitad a finales de 2026 y el Euribor a tres meses sufriría un descenso de hasta el 2,3 % en dicho ejercicio. Por tanto, la tendencia a la reducción de ambos indicadores parece favorable, pero dada la incidencia de ambos en los costes del Organismo, resulta imprescindible un seguimiento de su evolución.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**A** Análisis externo

**A3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 2. Cambio climático

El cambio climático ya tiene una incidencia directa en la gestión del Organismo. A título de ejemplo la sequía producida durante los años anteriores, se ha traducido en exenciones en el IBI Rústica a los titulares de explotaciones agrarias que cumplan con las condiciones establecidas en la norma de aplicación. Por otra parte, dicha sequía ha supuesto la reducción de las cosechas de numerosos productos de primera necesidad y, consecuentemente un incremento de sus precios y una correlativa subida de la inflación, a la que antes nos referíamos.

Desde otra óptica, no puede obviarse que el cambio climático impacta directamente en zonas ya deprimidas o directamente subdesarrolladas, especialmente en el Africa Subsahariana, impulsando migraciones a gran escala y éstas llegan a nuestras costas, al ser España una de las puertas de entrada a Europa.

## 3. Incertidumbre geopolítica

Las guerras de Ucrania y Gaza suponen, además de una pérdida injustificada de vidas humanas que no cesa, un factor de distorsión de la convivencia pacífica y un obstáculo al comercio internacional. A estos fenómenos se suma una radicalización de la política de bloques y una guerra económica no disimulada con importantes subidas de los aranceles, por ejemplo entre USA y China, que sin duda tiene una repercusión negativa en la marcha de la economía.

## 4. Disminución, dispersión y pérdida de población

La provincia de Salamanca ha perdido entre los años 2010 y 2023, un 7,48 % de su población (26.449 habitantes menos). Por su parte, la tasa de dependencia (personas mayores de 64 años por personas activas) ha pasado del 39,21 % en 2013 al 44,77 % en 2022, lo que implica un crecimiento de más de cinco puntos en diez años, y sitúa a nuestra provincia 2 puntos por encima de la media de la Comunidad Autónoma y 13,6 puntos por encima de la media española. Si esto se une a una estructura territorial con 362 municipios, puede imaginarse la dificultad para revertir la pérdida de población y la posibilidad de mejorar la vida en nuestros pueblos.

## 5. Pérdida de servicios en el medio rural

Una de las consecuencias directas del envejecimiento, que implica la pérdida de negocios por jubilación, y de la pérdida de población, que supone una dificultad añadida para las empresas, es la pérdida de servicios públicos en el medio rural, ya sean educativos, sanitarios o culturales. Un ejemplo claro es la disminución de oficinas bancarias en nuestra provincia que ha pasado 10,17 por cada 10.000 adultos en 2015 a 5 en 2022.

En realidad, la pérdida de población y la pérdida de servicios en el medio rural son dos fenómenos que se retroalimentan, generando un círculo vicioso que es muy difícil romper.



**A** Análisis externo

**A3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 6. Fragmentación digital y dificultades de las personas mayores

La digitalización de la sociedad y de las administraciones públicas es, en principio, un fenómeno positivo que debe promoverse. Sin embargo, cuando se lleva a cabo sin tener en cuenta sus consecuencias para los colectivos más desprotegidos, especialmente las personas mayores del medio rural, genera una fragmentación de la sociedad, que conlleva en los casos más extremos la expulsión de algunas personas del acceso a determinados servicios, tanto públicos como privados.

## 7. Ciberseguridad

Periódicamente, y por desgracia cada vez con mayor frecuencia, se publica la noticia de que tal banco, hospital o institución pública ha sido objeto de un ciberataque. Como hemos visto estos ataques pueden provenir de algunos estados o del cibercrimen, y tienen como consecuencia la paralización de actividades o el acceso y secuestro de datos protegidos de los ciudadanos y las empresas y, en definitiva, importantes pérdidas económicas, de confianza de la sociedad y de reputación de las instituciones afectadas.



## A3.2 Oportunidades



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

1. Crecimiento del PIB y del empleo
2. IA y otras tecnologías disruptivas
3. Talento en nuestras Universidades
4. Objetivos de desarrollo sostenible
5. Fondos europeos y cooperación transfronteriza

### 1. Crecimiento del PIB y del empleo

La economía española crecerá en 2024 más de lo previsto hasta ahora y la Comisión Europea ha subido la previsión hasta un 2,1 % (1,9 % en 2025), fundamentalmente debido a la mejora del mercado de trabajo. Esta mejora tendrá su impacto en el déficit público, que cerrará 2024 en el 3 % y 2025 en el 2,8 %. En esta línea se espera que el paro continúe descendiendo desde el 12,2 % de 2023 al 11,1 % en 2025.

Estas cifras macroeconómicas dibujan un panorama favorable para la mejora de los ratios de recaudación y la disminución de las empresas en dificultades.



A Análisis externo

A3. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 2. IA y otras tecnologías disruptivas

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.

Recientemente (08/05/24) REGTSA, ha desarrollado un **Foro de intercambio transfronterizo sobre la aplicación de la IA en la Administración Pública**, en el que han participado cerca de 40 expertos de diferentes administraciones públicas de España y Portugal. En este marco, se ha realizado una encuesta a los asistentes, cuyas principales conclusiones son las siguientes:

- El 100 % considera a la tecnología como una oportunidad.
- Las tecnologías que más utilizan las administraciones asistentes son, por este orden, las siguientes: Apps de relaciones con los ciudadanos, IOT, Cloud computing, Automatización y robotización de procesos, realidad aumentada, big data, inteligencia artificial y blockchain.
- El 57,14 afirma que su institución utiliza la IA en algún campo.
- El 88,8 % afirma que su institución tiene previsto promover la IA en algún campo.
- Entre los casos de uso más probables en la Administración se priorizan: la personalización de los servicios mediante asistentes inteligentes, gestión del conocimiento, toma de decisiones automáticas y realización de predicciones y simulaciones
- Entre las ventajas de utilización de la IA se señalan: la eliminación de tareas burocráticas y repetitivas, la reducción de tiempos de respuesta, centrar a las personas en tareas con valor añadido o facilitar la toma de mejores decisiones públicas.
- Entre las dificultades para implantar la IA se destacan: las resistencias al cambio por los empleados públicos, la escasez de especialistas y de fondos en la Administración Pública o la falta de datos de calidad.
- Entre los riesgos que implica la IA se priorizan los siguientes: la seguridad, la fragmentación digital, los sesgos con implicaciones éticas y las “alucinaciones” de la IA.

A continuación, se expone un cuadro en el que se recogen las tecnologías que hemos analizado y su posible incorporación a la estrategia de REGTSA.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**Cuadro elaboración de la estrategia tecnológica**

TECNOLOGÍAS ANALIZADAS	¿CÓMO PUEDEN APOYAR NUESTRA ESTRATEGIA?	INCLUSIÓN EN LA ESTRATEGIA
<b>Inteligencia artificial</b>	La personalización de los servicios mediante asistentes inteligentes y gestión del conocimiento,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Iberus Smart CTD, Mateo asistente de gestión del conocimiento y Ofelia, asistente personal para los ayuntamientos</li> </ul>
<b>Internet de las cosas</b>	Sensorizando el territorio para construir territorio Inteligente, que mejore el impacto de los servicios públicos en el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Smart CRD</li> </ul>
<b>Big data</b>	Mejorando el análisis de los indicadores a través cuadros de mando automatizados y realización de predicciones y simulaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones Syrah y Aeroboard</li> </ul>
<b>Cloud computing</b>	Renovando nuestra plataforma informática y cambiando el modo de alojamiento de aplicaciones y base de datos. Facilitando la aplicación del Esquema Nacional de Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alojamiento del Centro de Proceso de datos en la nube</li> <li>Plataforma de contratación electrónica en la nube</li> </ul>
<b>Tecnología móvil</b>	Abriendo nuevos canales de relación interactivos con ciudadanos y ayuntamientos, reduciendo desplazamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enrédate con REGTSA</li> <li>Avisa Ciudad Rodrigo</li> <li>Policía Mobile</li> </ul>
<b>Redes sociales</b>	Mantener conversaciones con los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención en las redes sociales</li> </ul>
<b>Tecnologías aplicadas a la formación</b>	Mejorar la formación on line	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar una cultura de excelencia</li> </ul>
<b>Automatización de procesos y RPA</b>	Automatizar los procesos burocráticos y repetitivos, liberando recursos para dedicarlos a tareas que sí añaden valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos autónomos, planificados y desatendidos en Estima.</li> <li>Robotizar procesos que no sean automatizables</li> </ul>
<b>Tecnología aplicada al gobierno abierto</b>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia</li> <li>Portal de datos abiertos</li> </ul>
<b>Aplicaciones con arquitectura web</b>	Facilitar el acceso desde cualquier lugar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicaciones de gestión tributaria (Estima) y de tramitación electrónica (My TAO)</li> </ul>

### 3. Talento en nuestras Universidades

La Universidad de Salamanca cuenta con 28.335 alumnos, matriculados en titulaciones de Grado, Máster, Doctorado, Títulos Propios (incluyendo Erasmus), con 2.388 personas de personal docente e investigador y 1.182 personas de administración y servicios.

Por su parte, la Universidad Pontificia de Salamanca cuenta con 6.500 alumnos y 280 profesores docentes investigadores.

Esta acumulación de talento en una provincia como la nuestra supone una oportunidad para encontrar campos de colaboración, que proporcionen beneficios a ambas partes, que no debe tenerse en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de REGTSA.



### 4. Objetivos de desarrollo sostenible

La Asamblea General de la ONU aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible el 25 de septiembre de 2015. La Agenda plantea 17 Objetivos con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental y surge de la necesidad de disponer de un marco consensuado de actuación ante los retos globales de la humanidad.

Han pasado ya unos años desde esta declaración, unos años más para nuestro país y unos años menos para llegar a la fecha límite. Es por esto que, hoy más que nunca, REGTSA tiene el cometido de participar y promover la implementación de la Agenda 2030 en nuestra Provincia, teniendo en cuenta las políticas públicas que impulsan la consecución de dichos objetivos.

Por otro lado, los ODS son una oportunidad para desarrollar y visualizar políticas públicas con impacto para la ciudadanía, que deben estar presentes en nuestra estrategia.

### 5. Fondos europeos y cooperación transfronteriza

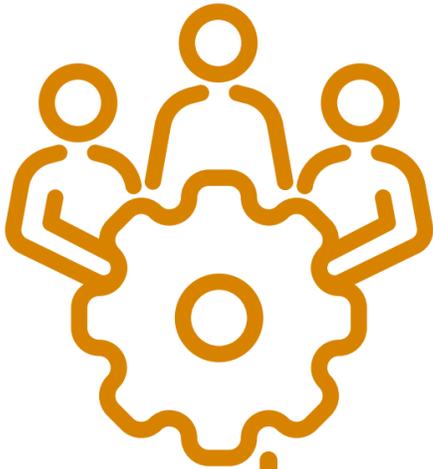
Desde hace más de diez años pertenecemos a una Red tecnológica transfronteriza integrada por tres administraciones españolas (Junta Castilla y León, Diputación de Valladolid y REGTSA) y dos portuguesas (Cámaras Municipales de Almeida y Sabugal). Desde 2011 colaboramos en el diseño e implantación de proyectos tecnológicos financiados por el FEDER. Esta red genera guías tecnológicas y permite el desarrollo conjunto de algunos proyectos y el intercambio de experiencias, así como la solicitud y justificación de las subvenciones. En el período anual hemos ampliado esta red con tres socios más: ayuntamiento de Ponferrada y Cámara Municipales de Penamacor y Figueira de Castelo Rodrigo.

Esta red, así como el propio PRTR, constituyen oportunidades tanto para mejorar la financiación de los proyectos innovadores, como para el intercambio de conocimiento y buenas prácticas.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

# B

## Análisis interno



### B1. Evaluación de los resultados del Plan estratégico 2020-2023

- B1.1 Percepciones de los grupos de interés
- B1.2 Rendimiento estratégico y operativo

### B2. Debilidades y fortalezas

**B** Análisis interno

## B1. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO 2020-2023

### B1.1 Percepciones de los grupos de interés

- 6.1 Clientes
- 6.2 Personas
- 6.3 Sociedad
- 6.4 Aliados y proveedores

(Criterio 6)

### B1.2 Rendimiento estratégico y operativo

- 7.1 Logros en el propósito y en la creación de valor sostenible
- 7.2 Indicadores de rendimiento financiero
- 7.3 Indicadores de cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés
- 7.4 Logros en la gestión del funcionamiento y la transformación
- 7.5 Mediciones predictivas

(Criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés (criterio 6)**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

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

**[A] 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 res resolución del asunto planteado (fiabilidad) y la calidad de las instalaciones (elementos tangibles). Se incluye información de los resultados de los tres canales (presencial, telefónico y sede electrónica).

**TENDENCIAS:** Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados siempre por encima del 93 %, e incluso por encima del 97 % (instalaciones y rapidez).

**COMPARACIONES:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados de las 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

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**6.1.1 Atención Presencial a los contribuyentes**

	RAPIDEZ					PROFESIONALIDAD				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Béjar	100	100	90	100	90	100	100	90	100	100
Ciudad Rodrigo	100	91,6	100	91,66	100	100	100	100	100	100
Peñaranda	100	90	100	100	100	100	100	100	100	91,30
Vitigudino	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Zonas</b>	100	91,6	96,67	97,91	98,14	100	100	96,06	100	96,36
<b>Salamanca</b>	96,06	93,4	99,24	96	97,27	92,77	96,22	100	95,95	93,63
<b>TOTAL</b>	<b>96,41</b>	<b>93,54</b>	<b>98,52</b>	<b>96,52</b>	<b>97,56</b>	<b>93,42</b>	<b>97,41</b>	<b>99,31</b>	<b>96,52</b>	<b>94,54</b>

**6.1.2 Atención Presencial a los contribuyentes**

	INSTALACIONES					EFICACIA				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Béjar	100	100	90	91,66	100	100	100	100	100	80
Ciudad Rodrigo	85,7	93,33	91,66	100	100	100	100	83,33	100	100
Peñaranda	100	100	100	91,66	96,15	100	93,33	91,66	100	95,65
Vitigudino	100	100	100	100	100	100	100	77,7	100	100
<b>Zonas</b>	93,34	97,95	95,55	95,45	98,14	100	97,96	88,37	100	96,36
<b>Salamanca</b>	94,74	96,19	96,07	97	97,27	90,14	94,34	98,03	91	95,45
<b>TOTAL</b>	<b>94,6</b>	<b>96,75</b>	<b>95,86</b>	<b>96,52</b>	<b>97,57</b>	<b>91</b>	<b>95,48</b>	<b>95,17</b>	<b>93,75</b>	<b>95,15</b>



**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

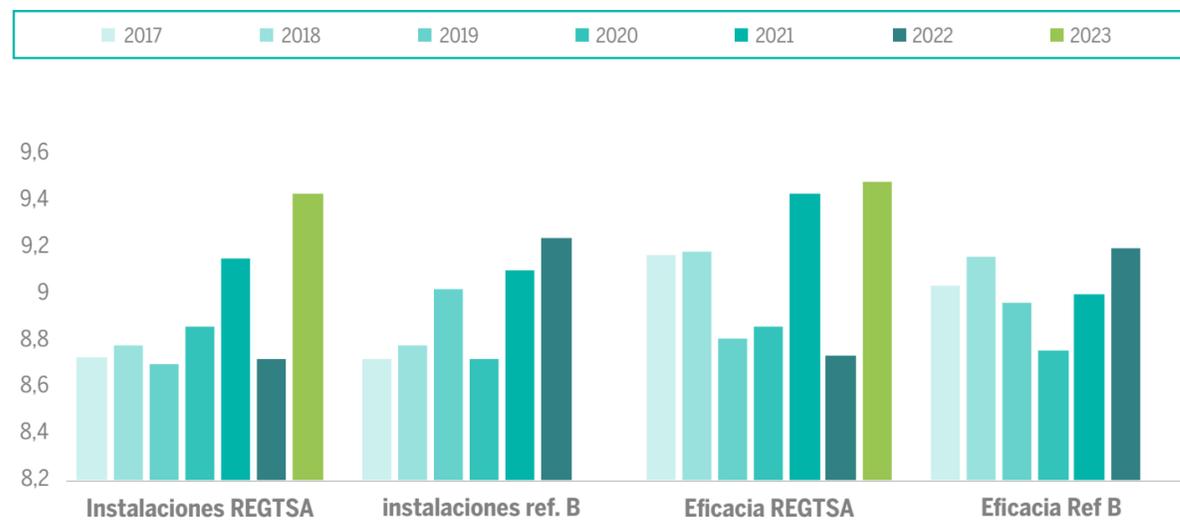
**6.1.3 Objetivo instalaciones y eficacia**



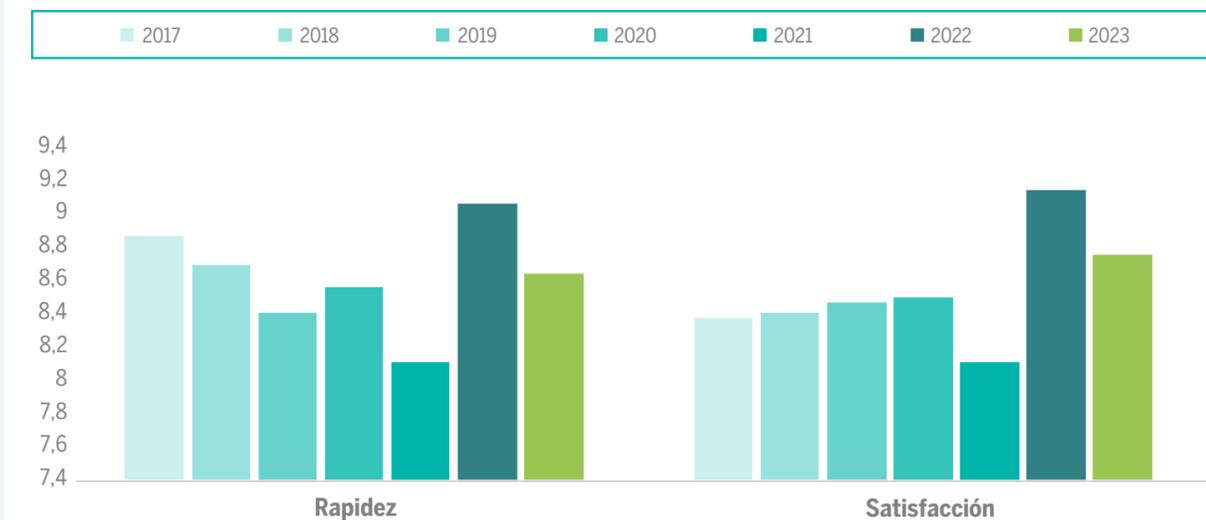
**6.1.4 Comparaciones rapidez y profesionalidad**



**6.1.5 Comparaciones instalaciones y eficacia**



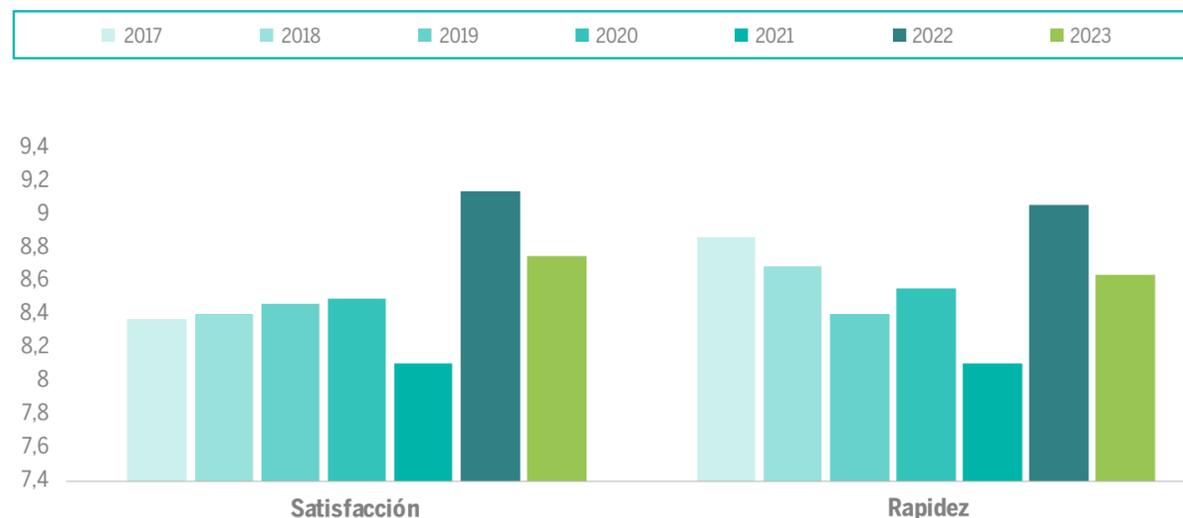
**6.1.6 Valoración atención telefónica**



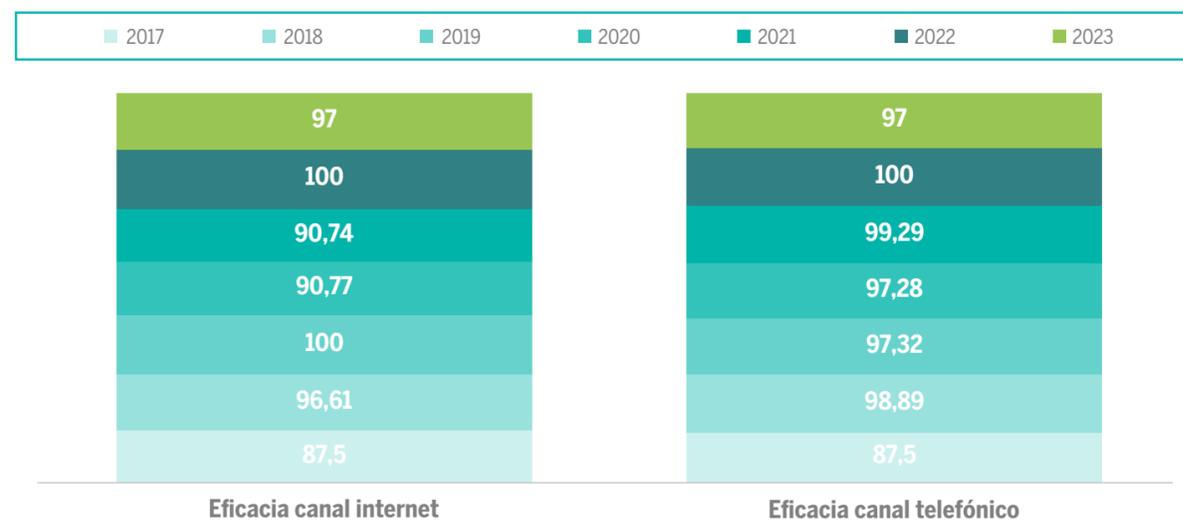
**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

**6.1.7 Valoración de la sede electrónica**



**6.1.8 Eficacia de los canales no presenciales**



**[B] 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. Se ofrecen resultados segmentados para el grupo de grandes ayuntamientos (6.1.12). En este segmento, dado el escaso número de municipios que lo integran, pequeños cambios en las percepciones tienen una gran influencia en los resultados.

**TENDENCIAS:** Ver 6.1.9, 6.1.10, 6.1.11 y 6.1.15 (% compromiso, percepciones, satisfacción global y NPS). Durante 2020 y 2021 la ratio de satisfacción sufrió un descenso, que ha dado lugar a un rediseño del servicio de atención a los ayuntamientos y a una recuperación de las valoraciones en 2022 y 2023.

**COMPARACIONES:** Hemos comparado (6.1.9, 6.1.11, 6.1.13 y 6.1.15) nuestros resultados con los resultados de las organizaciones de referencia y los del Benchmarking intersectorial del Club de excelencia, y los resultados de REGTSA son superiores.

**OBJETIVOS:** Como puede apreciarse en 6.1.10 y 6.1.11, los objetivos se han ido incrementando paulatinamente y se alcanzan habitualmente.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

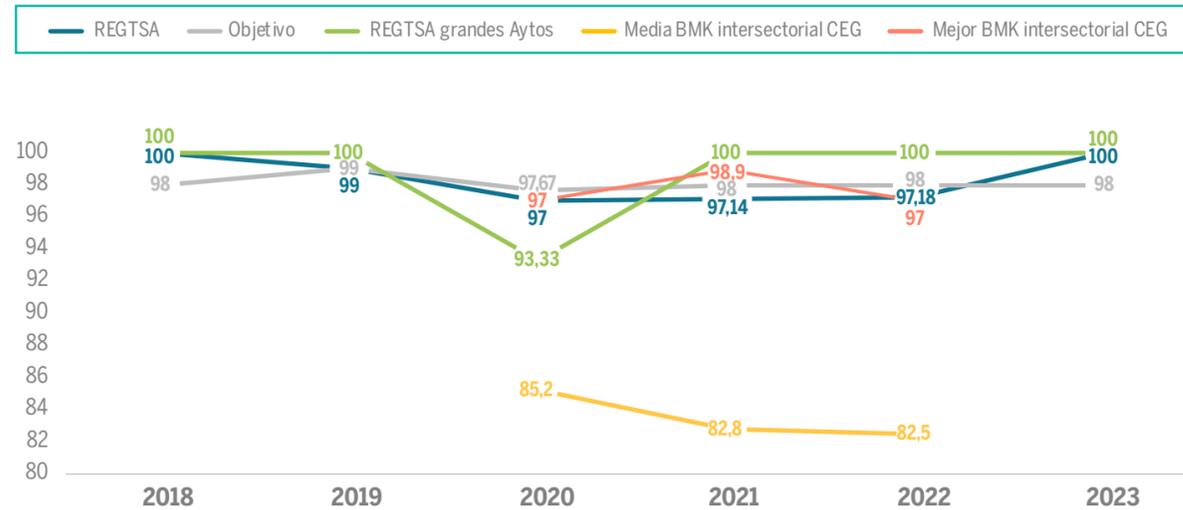


**B** Análisis interno

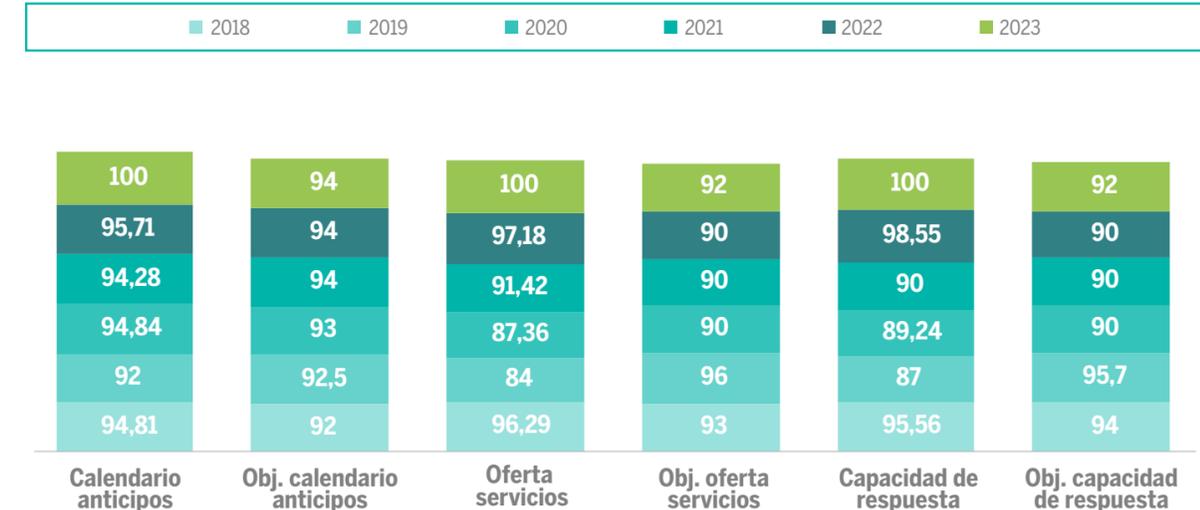
**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

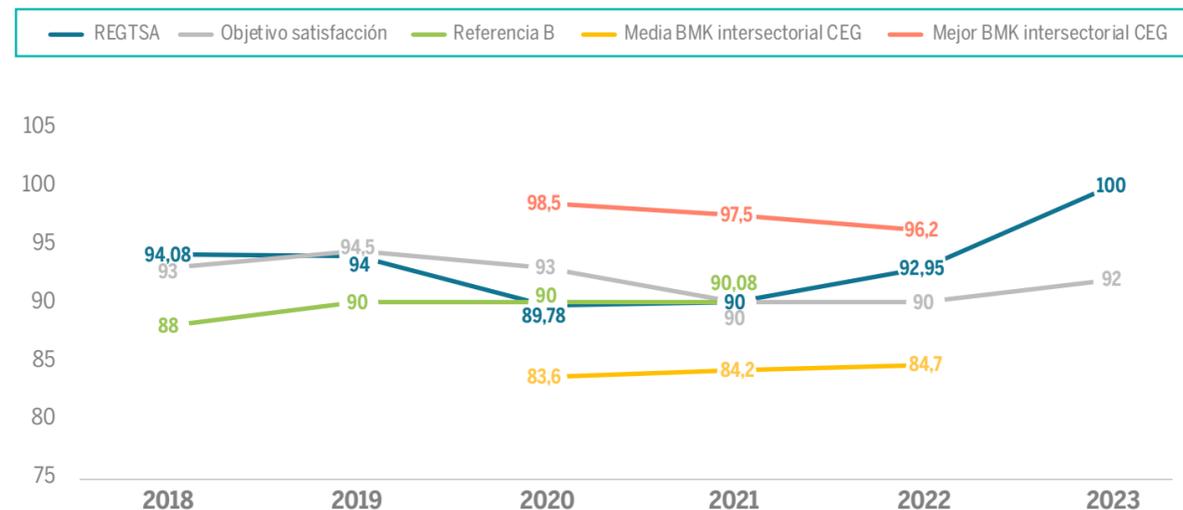
**6.1.9 Compromiso de los clientes**



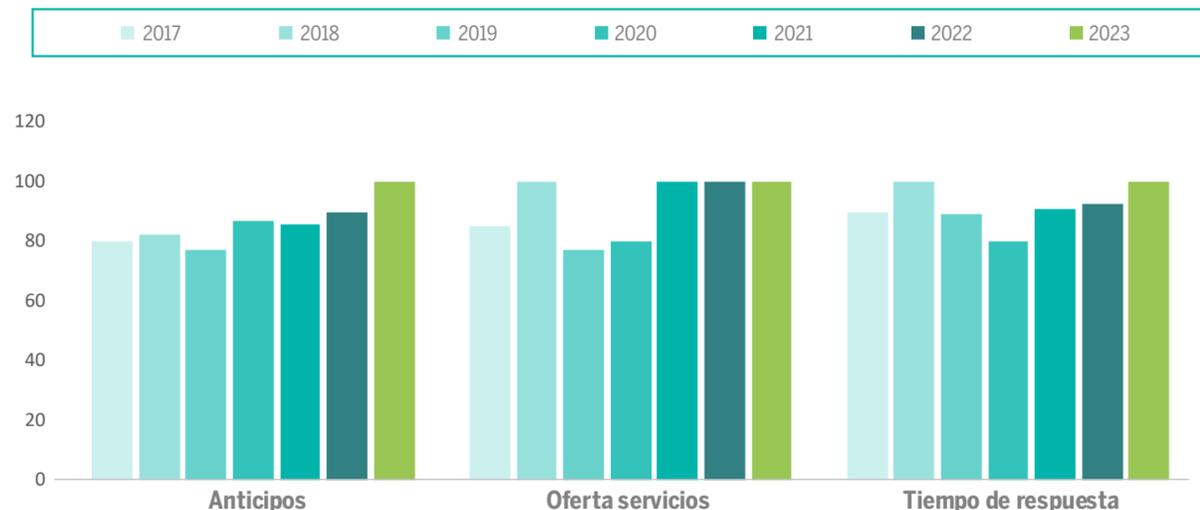
**6.1.10 Percepciones ayuntamientos**



**6.1.11 Satisfacción clientes**



**6.1.12 Percepciones grandes ayuntamientos**

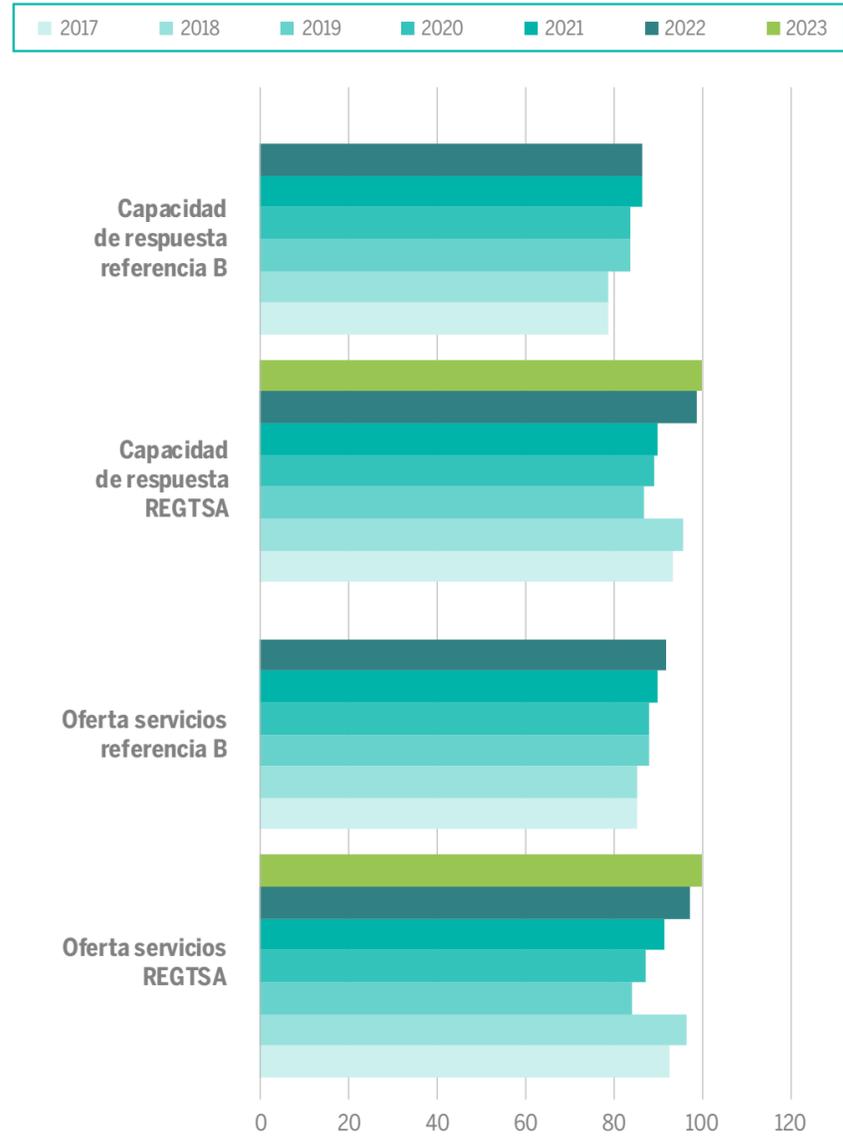


**B** Análisis interno

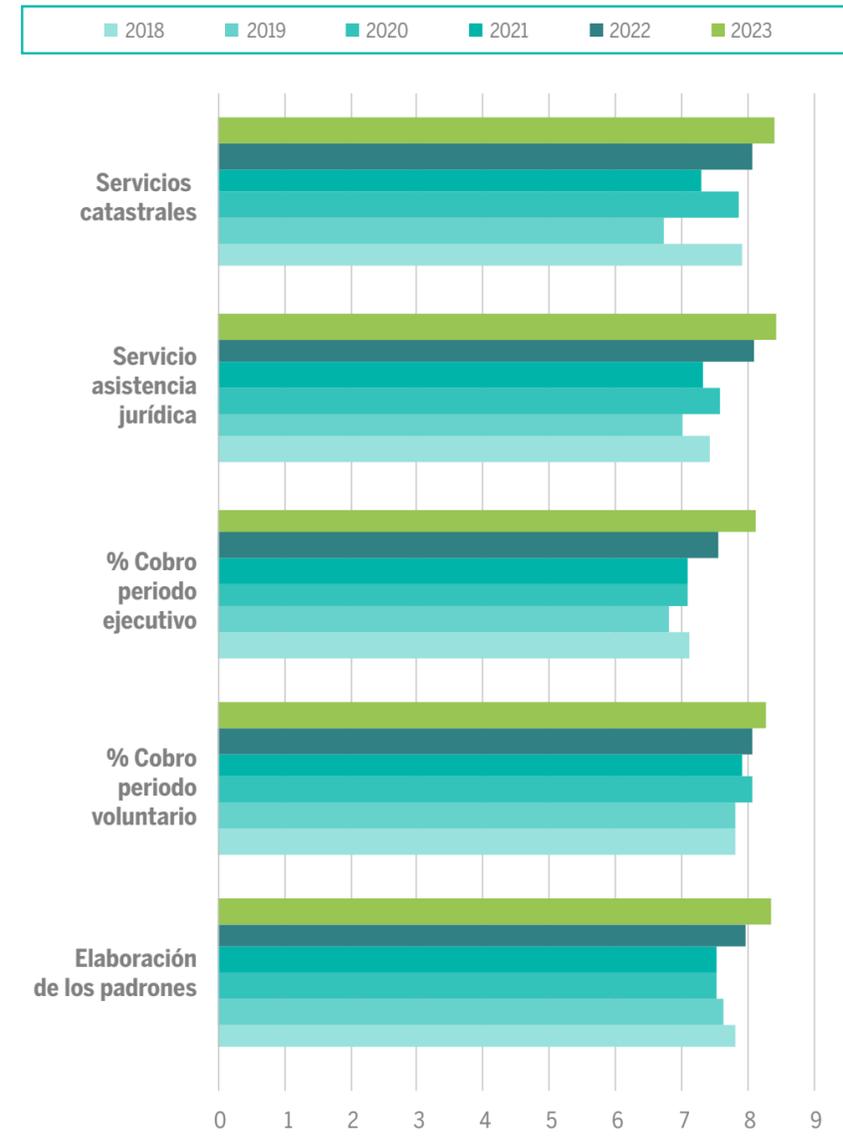
**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

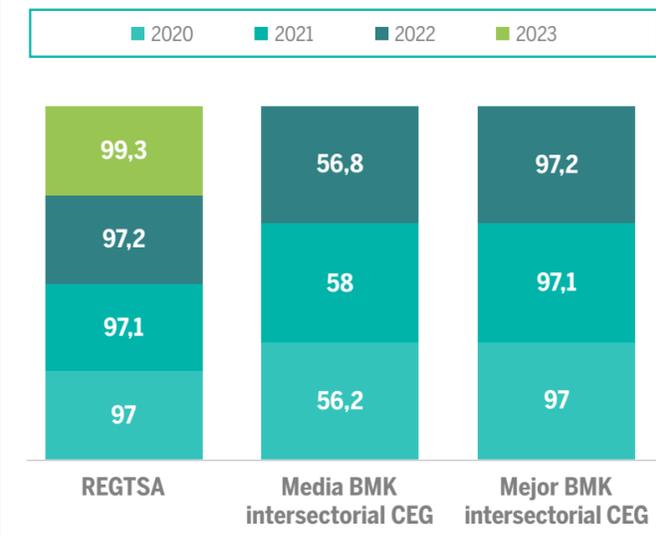
**6.1.13 Comparaciones percepciones ayuntamientos**



**6.1.14 Valoración servicios tributarios**



**6.1.15 NPS clientes**



**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

**6.2 PERSONAS**

REGTSA evalúa el grado de implicación, satisfacción e identificación de sus líderes mediante la encuesta de clima laboral. Por otra parte, contamos con un modelo de liderazgo participativo, fruto la autoevaluación EFQM, agrupando en tres Grandes bloques las competencias que debe desarrollar cada directivo agrupadas en torno a nuestros tres valores: excelente, sostenible y transparente (ver 6.2.4). Adicionalmente, evaluamos la satisfacción de los asistentes a las actividades formativas (ver 6.2.3) y realizamos estudios para evaluar las percepciones de nuestro personal sobre el cumplimiento de las medidas EFR (ver 6.2.5, 6.2.6 y 6.2.7), modelo con el cual nos hemos certificado. Finalmente, se ofrece información sobre el conocimiento, uso y satisfacción de las personas con las medidas sobre liderazgo y estrategia (6.2.8, 6.2.9 y 6.2.10).

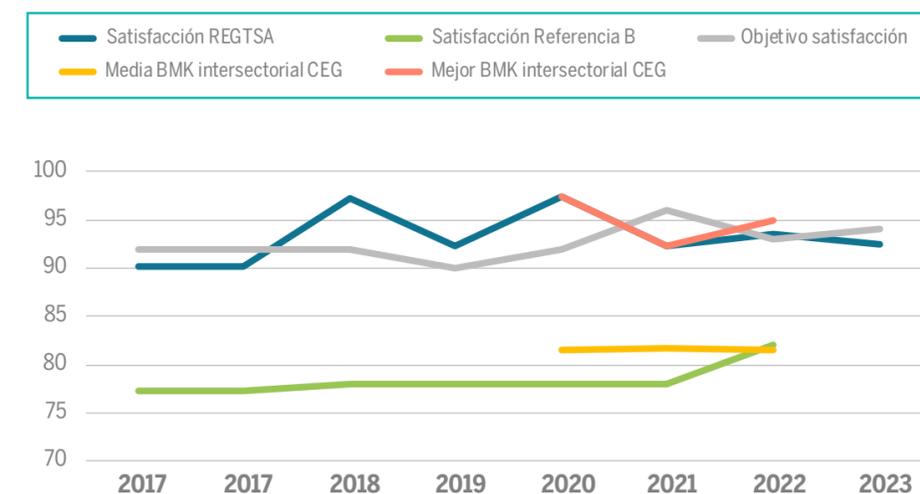
**TENDENCIAS:** Las percepciones tienen tendencias positivas y se encuentran por encima del 92 % (ver 6.2.1, 6.2.2 y 6.2.3). Las tendencias son positivas en todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, superando puntuaciones superiores a 9 puntos (ver cuadro 6.2.5)

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

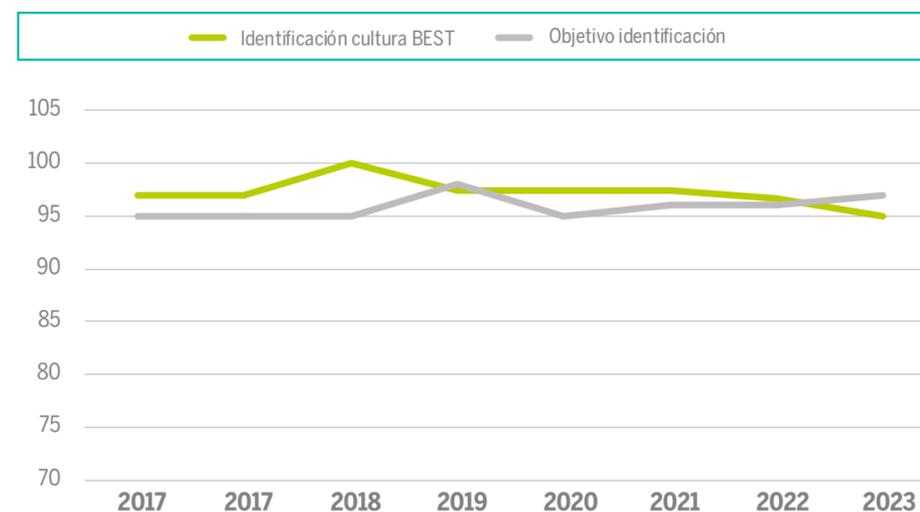
**COMPARACIONES:** comparamos nuestros resultados con organizaciones de referencia y los del Benchmarking intersectorial del Club de excelencia (ver 6.2.1) y resultan favorables a REGTSA.



**6.2.1 Satisfacción empleados**



**6.2.2 Grado identificación propósito y cultura BEST**



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

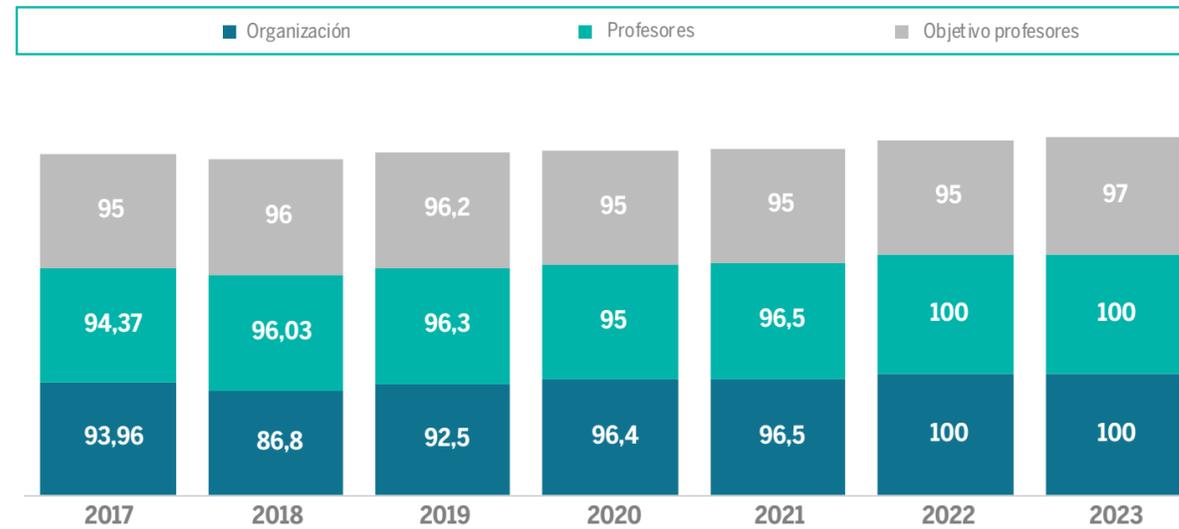


**B** Análisis interno

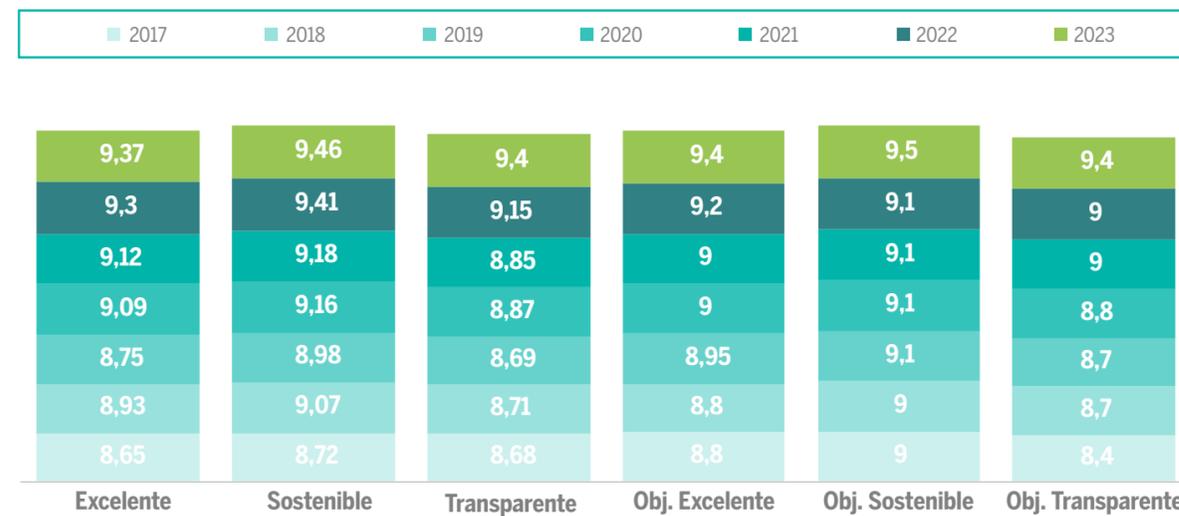
**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**6.2.3 Valoración cursos formación**



**6.2.4 Evaluacion de directivos**

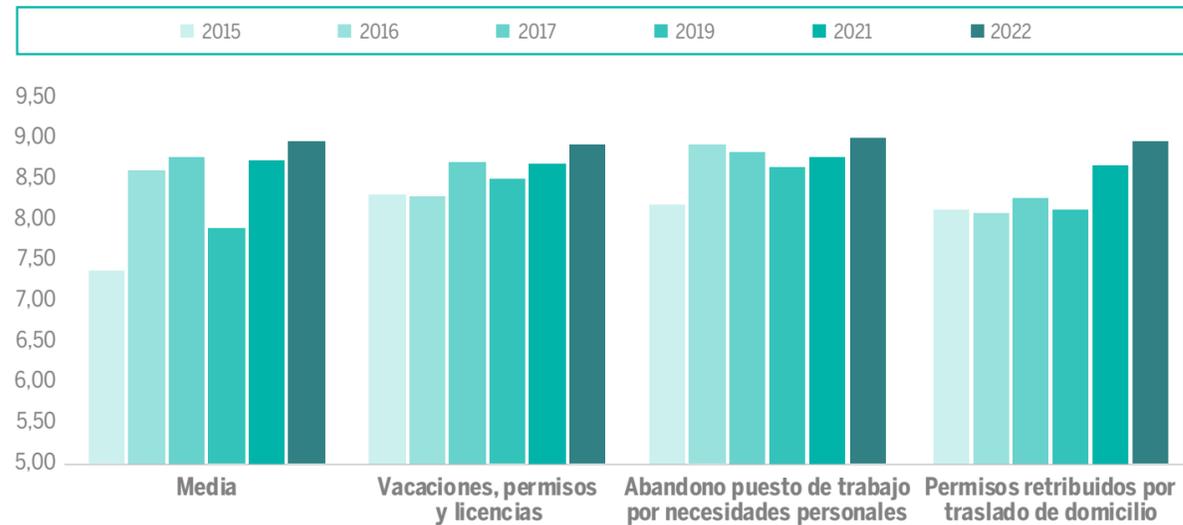


**B** Análisis interno

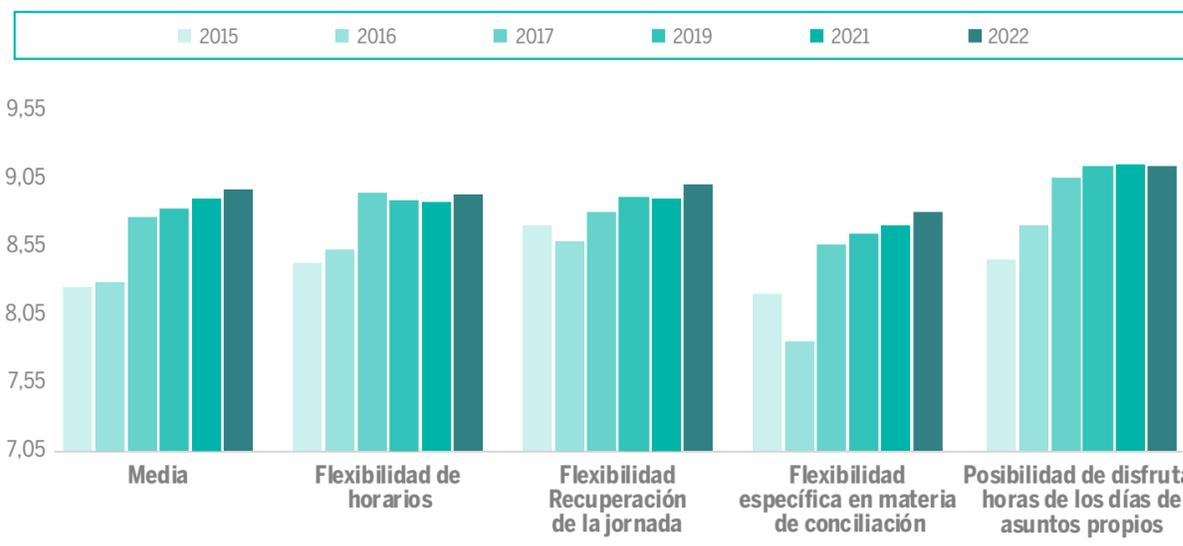
**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

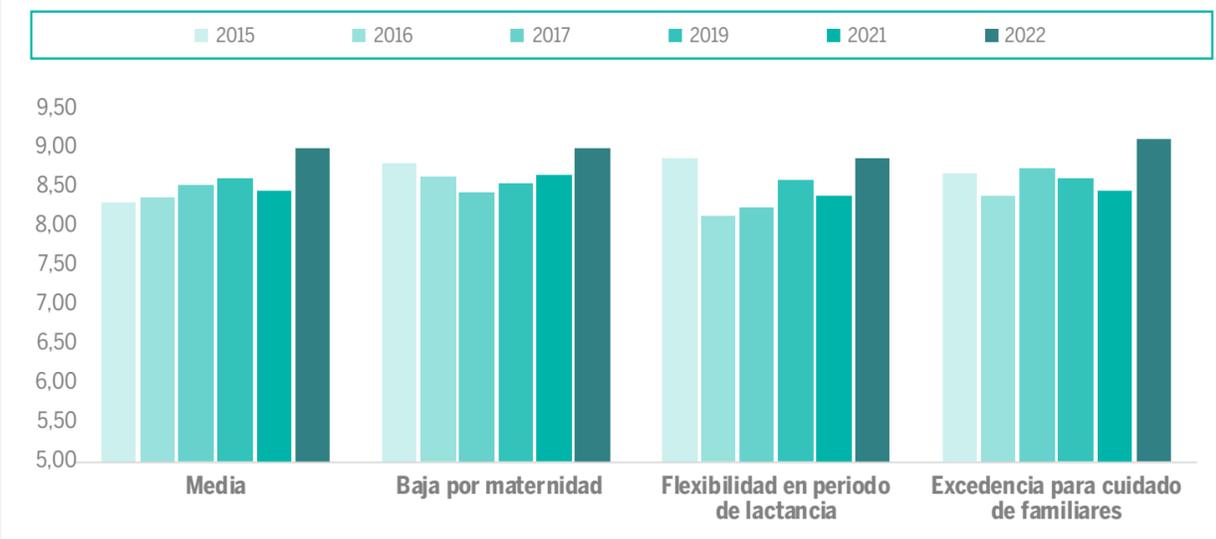
**6.2.5 Medidas EFR: calidad en el empleo**



**6.2.6 Medidas EFR: flexibilidad**



**6.2.7 Medidas EFR: Apoyo a la familia**



**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

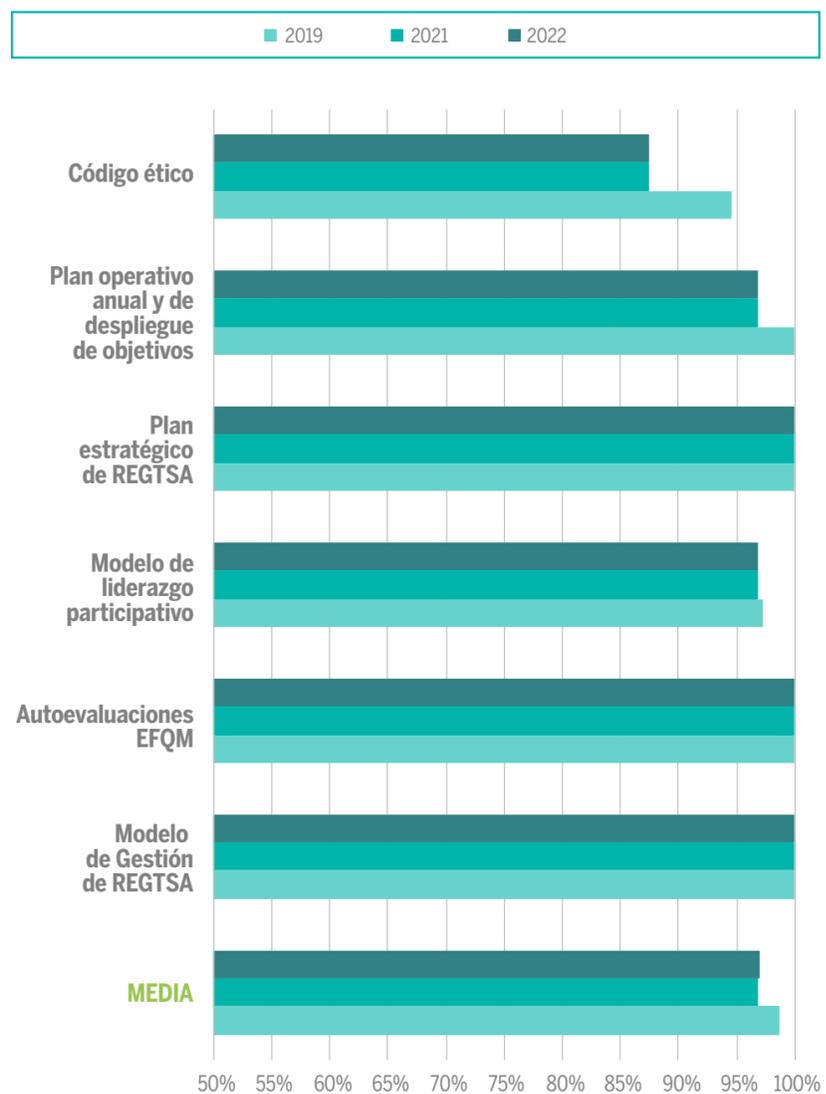
6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

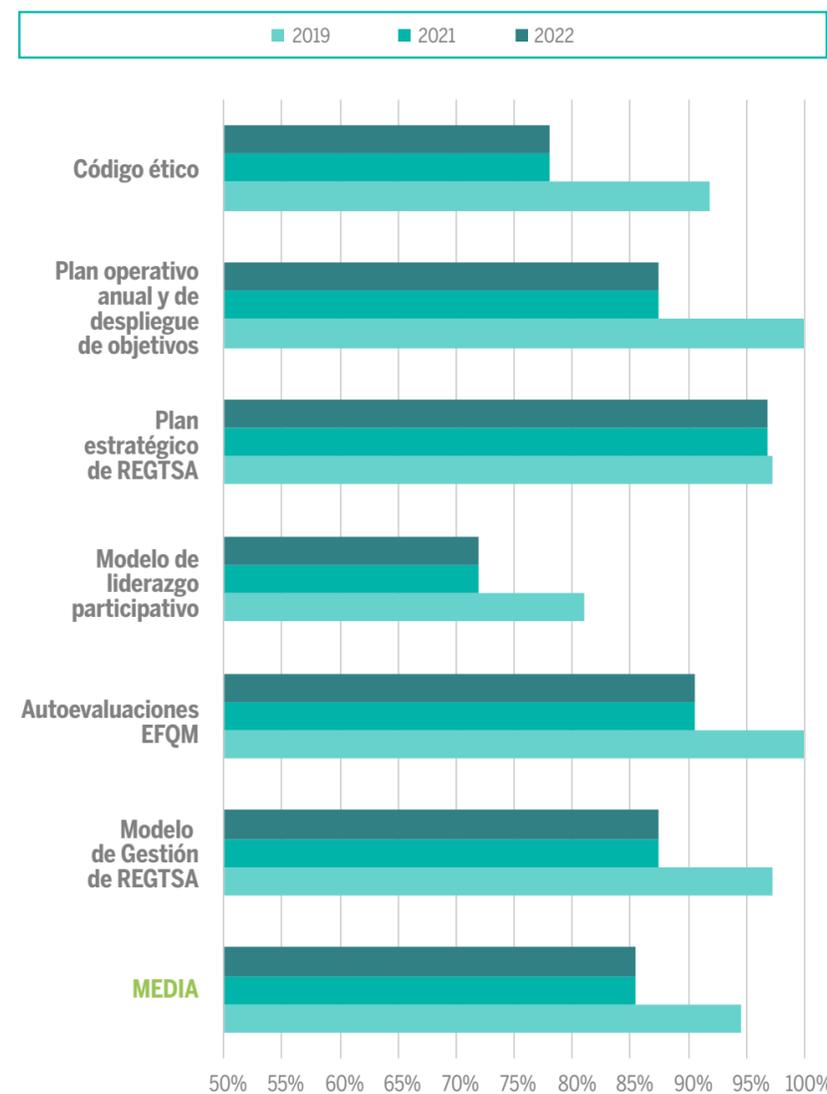
ANEXO



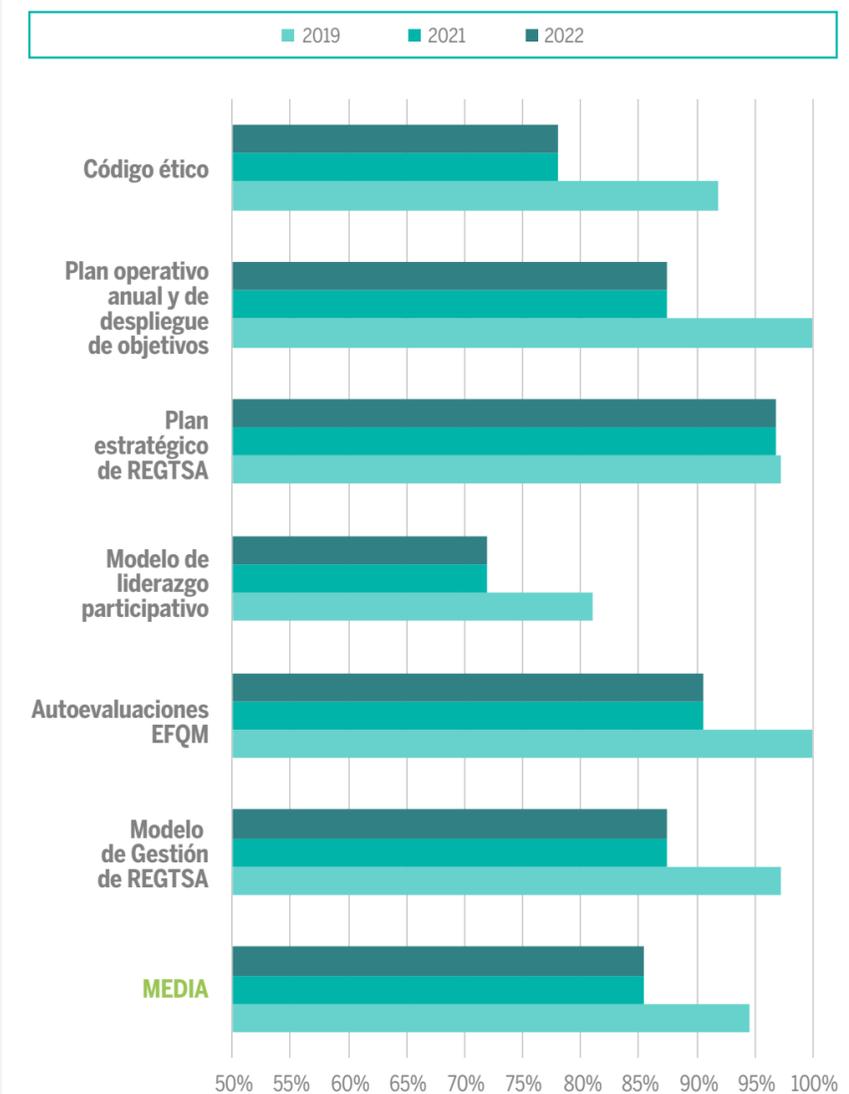
**6.2.8 Conocimiento de medidas sobre liderazgo y estrategia**



**6.2.9 Uso medidas sobre liderazgo y estrategia**



**6.2.10 Satisfacción con medidas sobre liderazgo y estrategia**



**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

**6.3 SOCIEDAD**

En REGTSA, realizamos mediciones en aquellas cuestiones que tienen que ver con nuestro impacto en los medios de comunicación (cuadro 6.3.1), y los reconocimientos externos, estableciendo comparaciones con nuestro socio y entidades de referencia (cuadro 6.3.2).

**6.3.1 Impacto en los medios de comunicación**



Ofrecemos también resultados de las encuestas a segmentos de la sociedad que hemos priorizado en REGTSA, como los estudiantes de la Universidad que realizan sus prácticas en nuestro Organismo, y las valoraciones de los tutores de los centros escolares que participan en las actividades de educación tributaria.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

**6.3.2 Reconocimientos externos**

	AÑO/REG TSA	AÑO/SOCIO
Premio Mejores Prácticas Administración Castilla y León	2003	
Certificación ISO 9001:2000	2005 hasta hoy	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 hasta hoy	
<b>Premio excelencia en la gestión pública MHFP - AEVAL</b>	<b>2007, 2017 y 2023</b>	2008
Sello Europeo de Excelencia Nivel Excelencia +500 y AEVAL +500	2008,2010,2012, 2014	2009, 2012
<b>Sello Europeo de Excelencia Nivel Excelencia +600</b>	<b>2022</b>	
Certificado Empresa Familiarmente Responsable	2008 y mantenido hasta hoy	
<b>Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)</b>	2011, 2014	
<b>Premio Iberoamericano de Excelencia Categoría Oro</b>	2010,2012, 2015 y <b>2020</b>	
<b>Premio Trayectoria Excelente (Fundibeq)</b>	2015 y <b>2020</b>	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio Excelencia MAP - AEVAL		2012
Embajador De La Excelencia Europea (Marca España/Club Excelencia)	2016	
	Accésit 2010	
Premio Ciudadanía		Premio 2015



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**B** Análisis interno

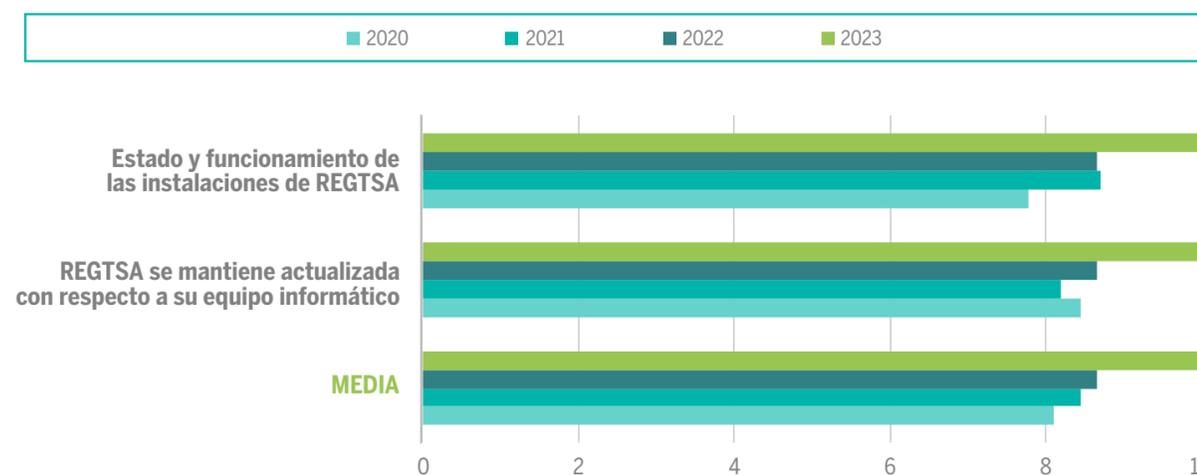
**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

**[A] Percepciones estudiantes de prácticas**

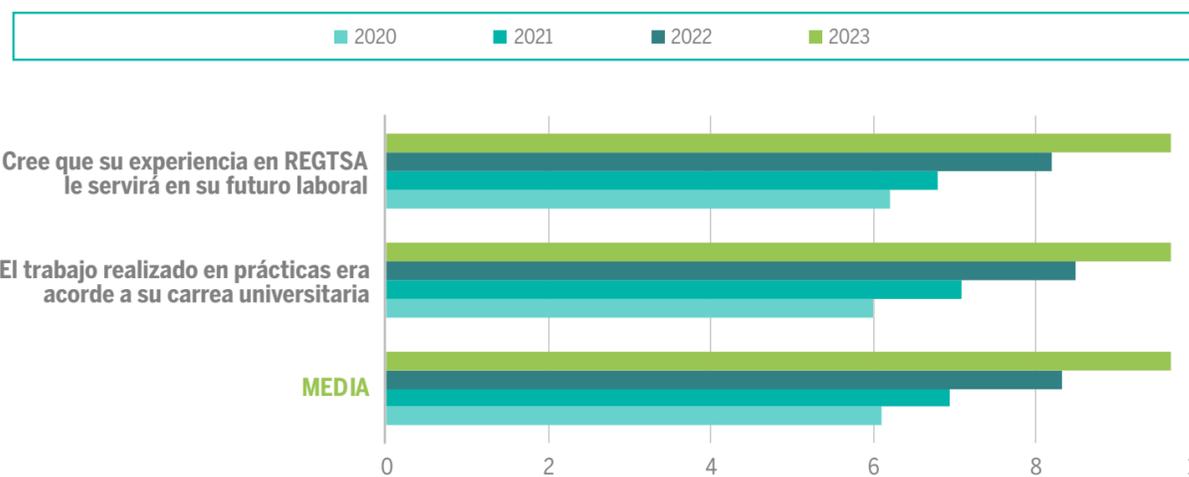
**6.3.3 Tutoría y entorno de las prácticas**



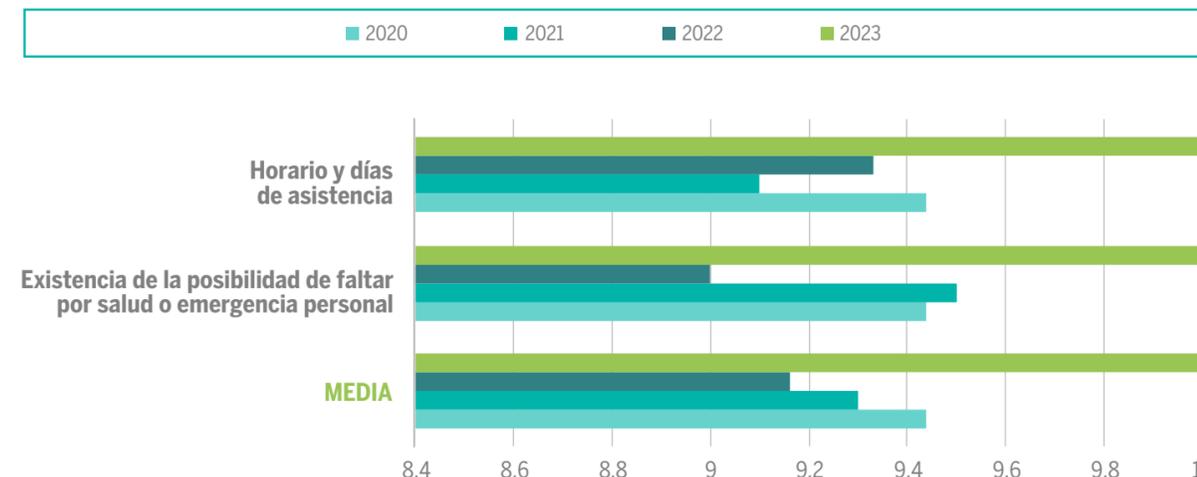
**6.3.4 Infraestructura de las prácticas**



**6.3.5 Percepciones estudiantes prácticas**



**6.3.6 Condiciones de las prácticas**



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



B Análisis interno

B1.1 Percepciones de los grupos de interés (criterio 6)

[B] Percepciones de los tutores de centros educativos con la actividad de educación tributaria

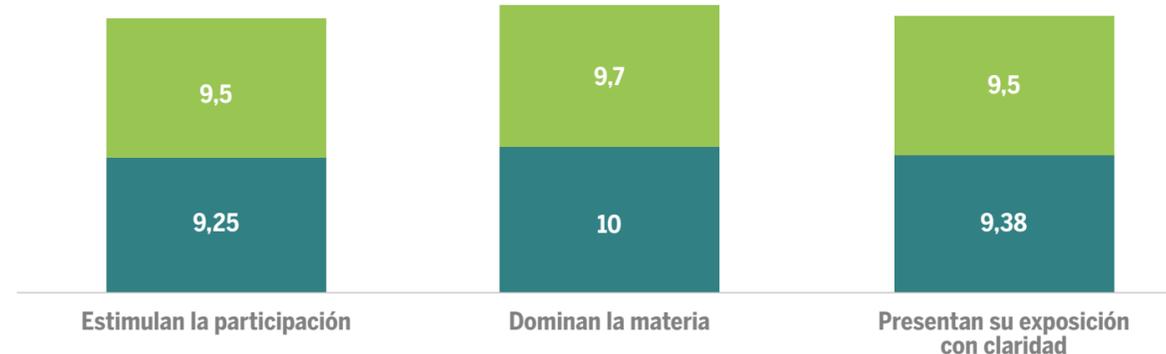
6.3.7 Organización educación tributaria

■ La actividad ha respondido a las expectativas que tenía ■ La actividad ha conseguido los objetivos que pretendía



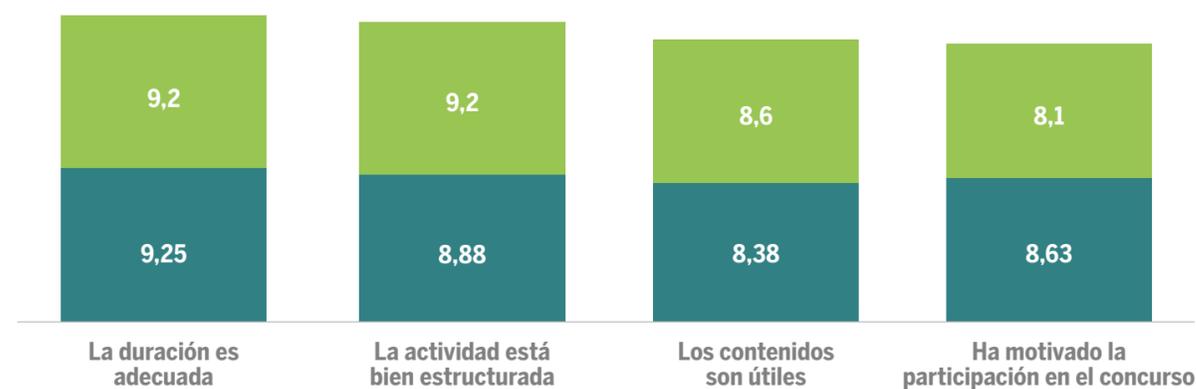
6.3.8 Ponentes educación tributaria

■ 2022 ■ 2023



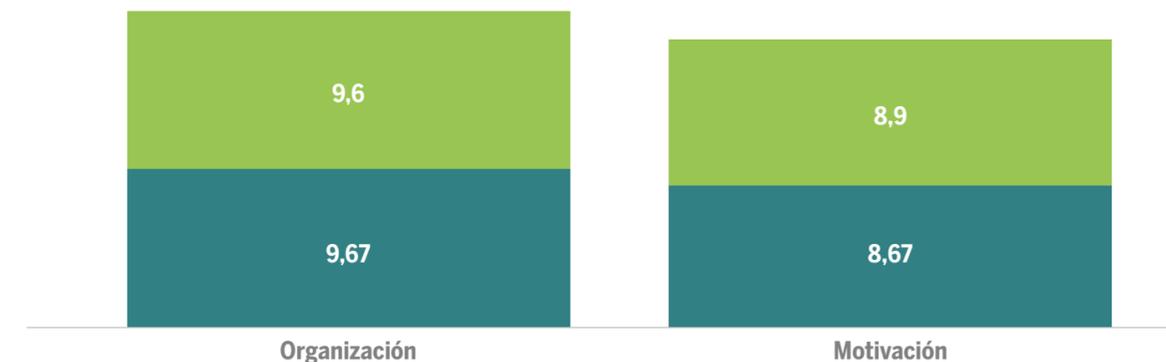
6.3.9 Contenido de las charlas

■ 2022 ■ 2023



6.3.10 Concurso de videos

■ 2022 ■ 2023



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

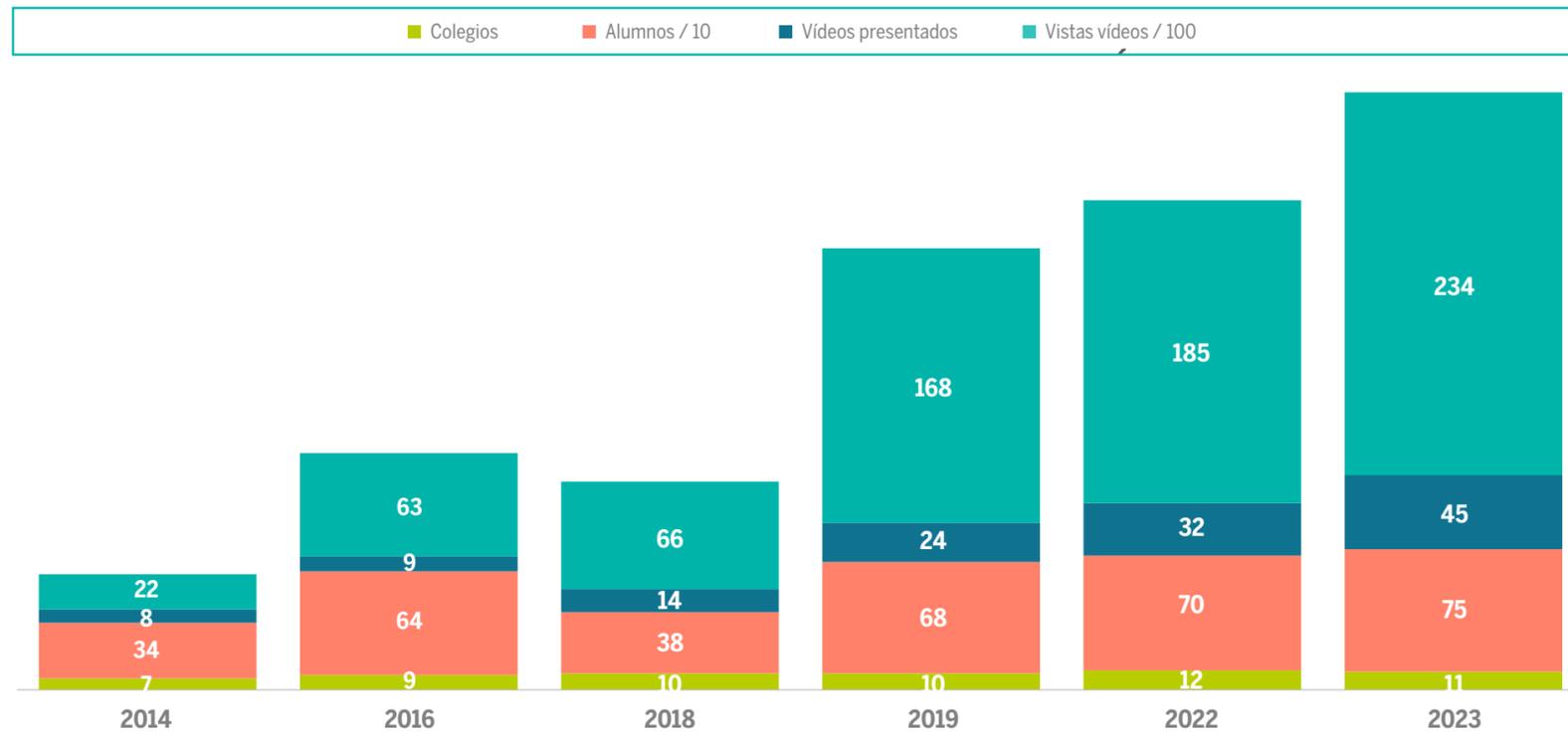


**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

6.3.11 Indicadores adelantados educación tributaria



**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

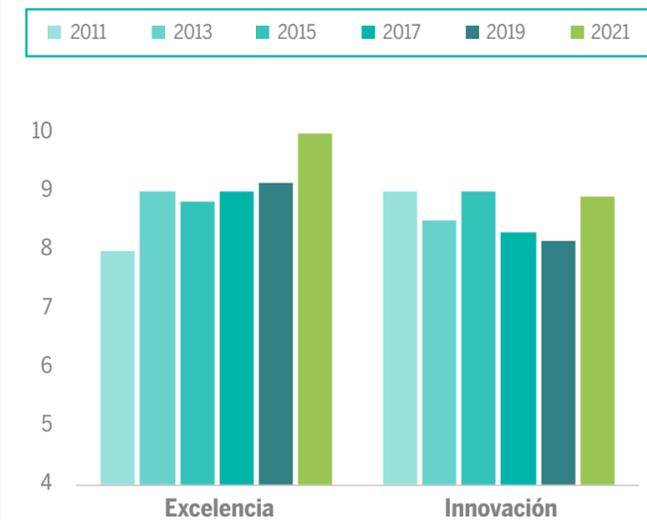
**6.4 ALIADOS Y PROVEEDORES**

**[A] Aliados**

REG TSA viene realizando un estudio bienal sobre percepción de sus aliados desde el año 2011, del cual se ofrecen resultados en los gráficos 6.41, 6.4.2 y 6.4.3. Las tendencias son claramente favorables y los niveles alcanzados se encuentran claramente por encima de nueve sobre diez, e incluso superan el 9,50 en tres de las cinco mediciones realizadas. Se puede ver claramente en el gráfico 6.4.4.



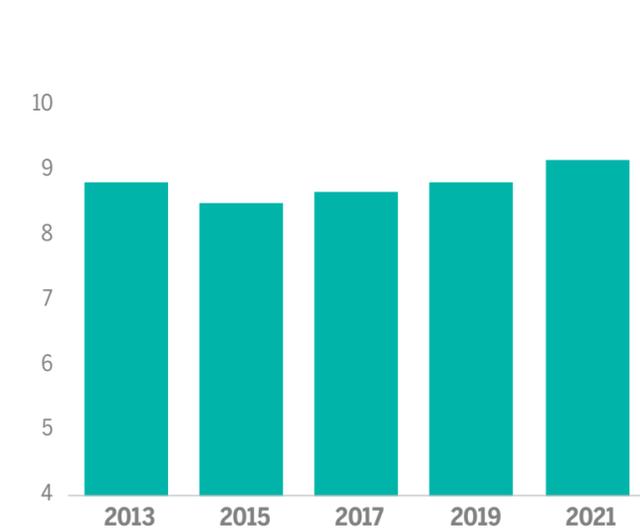
**6.4.1 Percepción del grado de excelencia**



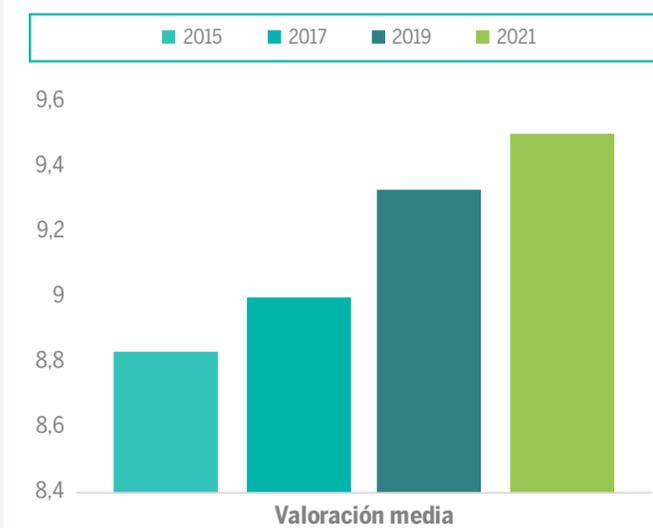
**6.4.2 Percepción de integridad**



**6.4.3 Responsabilidad social**



**6.4.4 Percepción global aliados**



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**B** Análisis interno

**B1.1 Percepciones de los grupos de interés** (criterio 6)

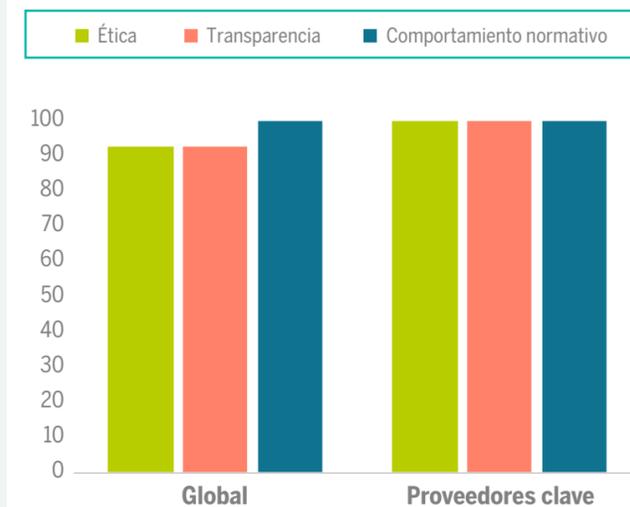
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**[B] Proveedores**

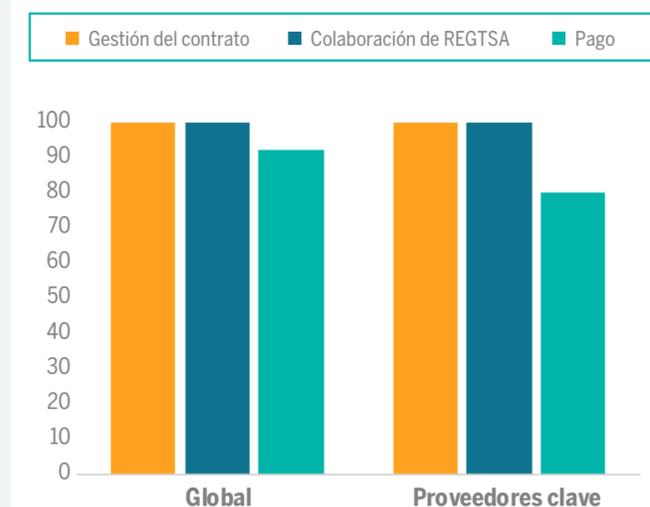
Hemos realizado en 2022 un estudio sobre percepciones de nuestros proveedores, cuyos resultados se ofrecen en 6.4.5 y 6.4.6 que incluyen resultados segmentados, relativos al grupo de proveedores clave. Se incluyen, además, comparaciones con una de las entidades de referencia (ver 6.4.7).



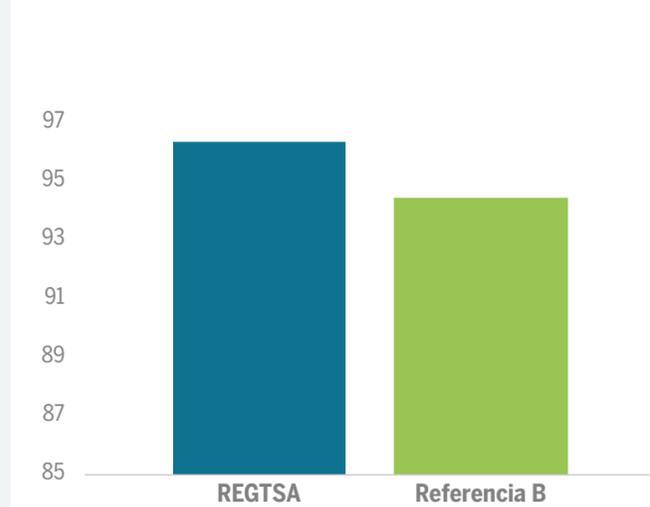
**6.4.5 Percepciones sobre selección de contratistas**



**6.4.6 Percepciones sobre ejecución del contrato**



**6.4.7 Comparaciones Satisfacción global**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo (criterio 7)**

**7.1 LOGROS EN EL PROPÓSITO Y EN LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE**



**[A] Logros en el propósito**

REGTSA tiene el siguiente propósito:

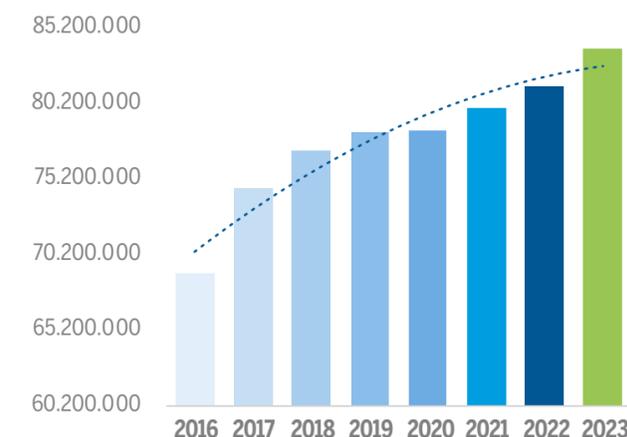
“Comprometidos con el progreso de nuestros pueblos”.

Nos implicamos al máximo y ponemos todas nuestras capacidades para contribuir a un futuro mejor y al bienestar de las personas de nuestra Provincia.

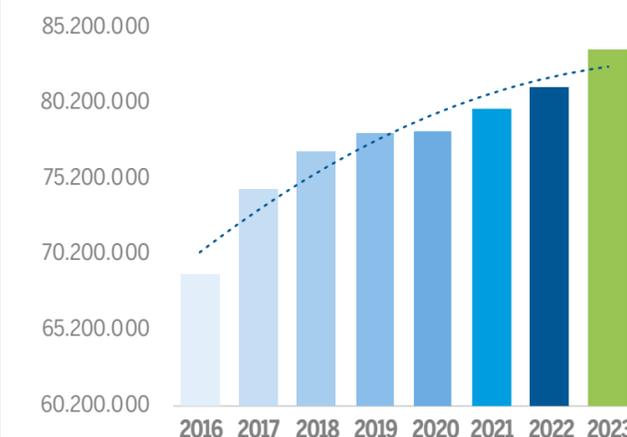
En este contexto, nuestra misión consiste en ser socios de nuestros ayuntamientos recaudando sus tributos, facilitando su financiación, y contribuyendo a su modernización.

A continuación, se recogen los indicadores directamente implicados en la consecución de nuestro propósito y el nivel alcanzado en 2023:

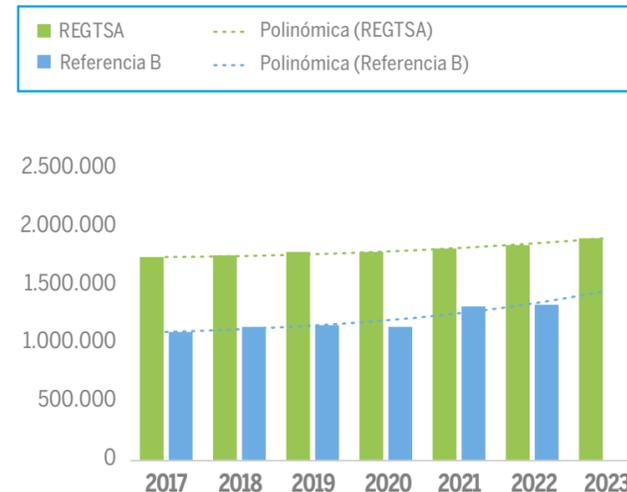
**7.1.1 volumen total de recaudación**



**7.1.2 Recaudación por habitante**



**7.1.3 Recaudación por empleado**



**7.1.4 Incremento del cargo**



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

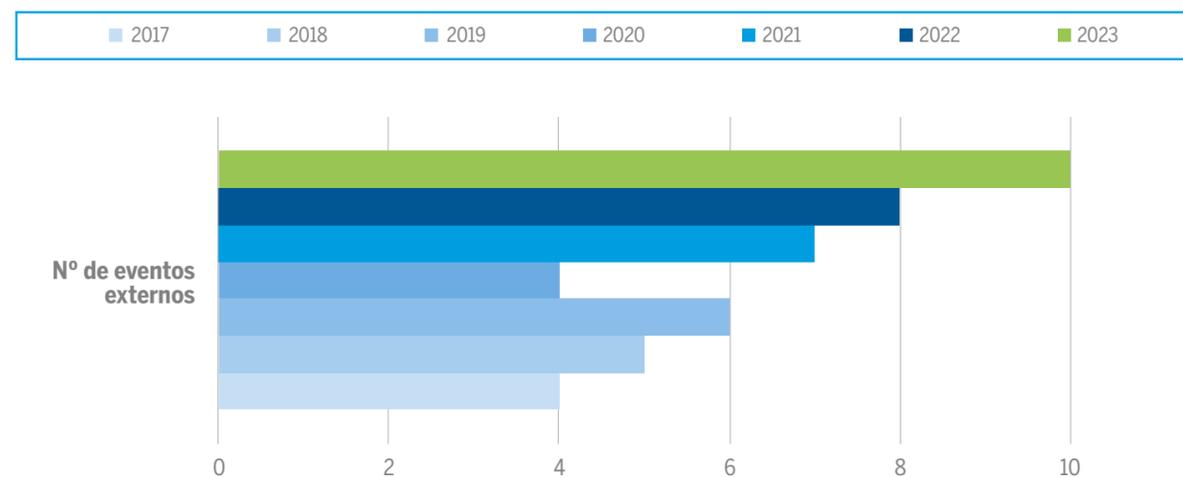


**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**7.1.5 Difusión del propósito y la estrategia**



Como puede apreciarse el volumen de recaudación, así como la recaudación por habitante y por empleado, vienen creciendo de forma sostenida a lo largo de los últimos años proporcionando, de este modo, una financiación creciente a nuestros ayuntamientos, para la realización de las políticas públicas que les competen. Las tendencias son claramente favorables y los ratios de recaudación son mejores que las de las organizaciones con las que nos comparamos. Por otra parte, se ofrece información sobre el crecimiento del cargo (cantidad a recaudar) y de las acciones y eventos de divulgación de nuestro propósito y estrategia en diversos foros.



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**[B] Creación de valor sostenible**

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.

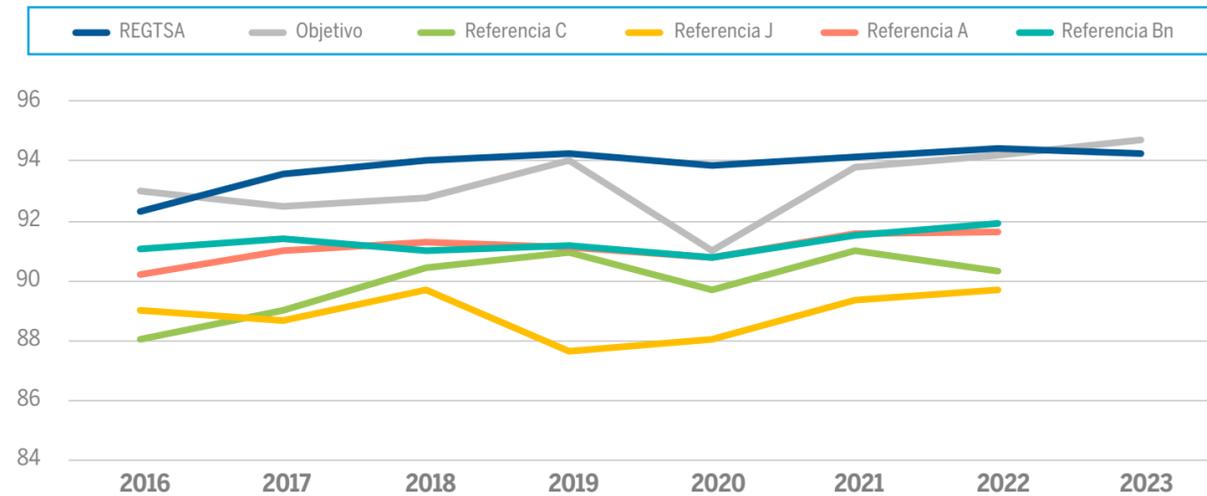
**TENDENCIAS:** Las tendencias de la ratio de recaudación voluntaria son positivas, alcanzando el 94,42 % en 2022, si bien en 2023 se ha registrado un leve retroceso hasta el 94,24 %. En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente. No obstante, los resultados de 2018, son consecuencia de la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de la información en noviembre de dicho ejercicio, lo que supuso un parón en la actividades en los dos últimos meses del año, tal y como estaba previsto. Igualmente, los resultados de 2020 vienen condicionados por el confinamiento de tres meses, durante el que se paralizaron las actuaciones ejecutivas. Ello supuso un descenso coyuntural del porcentaje, tanto de recaudación como de gestión ejecutiva, alcanzándose de todos los modos las metas previstas. Desde 2021 se recuperan ambos indicadores y en 2023 se superan los niveles previos a la pandemia.

Se mejora, así mismo, la cuota de mercado hasta un porcentaje del 100 % con la delegación del Ayuntamiento de Cabrerizos.

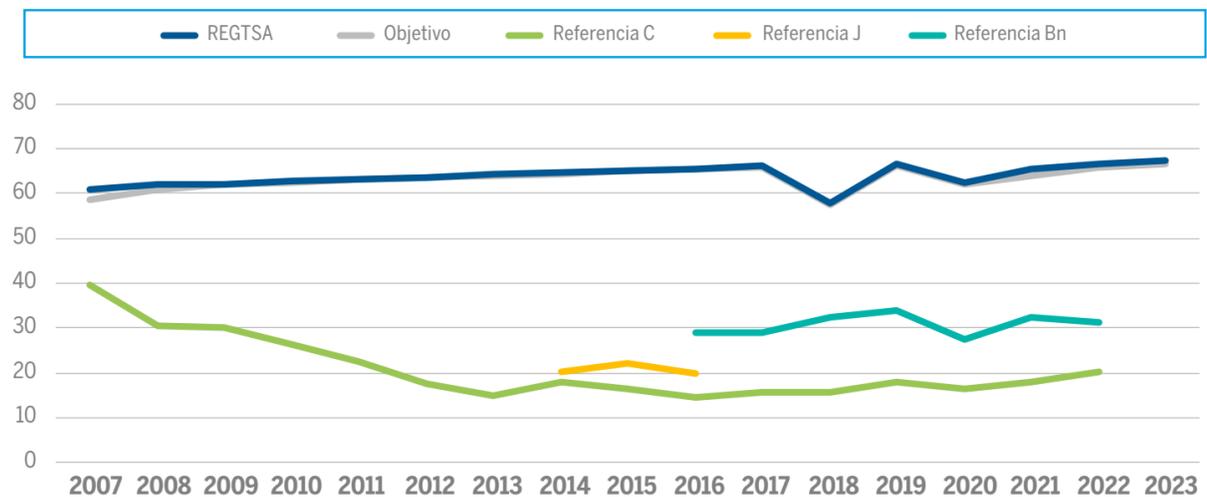
**OBJETIVOS:** son ambiciosos, creciendo de año en año, y alcanzándose en todos los casos menos en recaudación voluntaria en el año 2016 y 2023.

**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.

**7.1.6 Recaudación voluntaria**



**7.1.7 Recaudación ejecutiva**

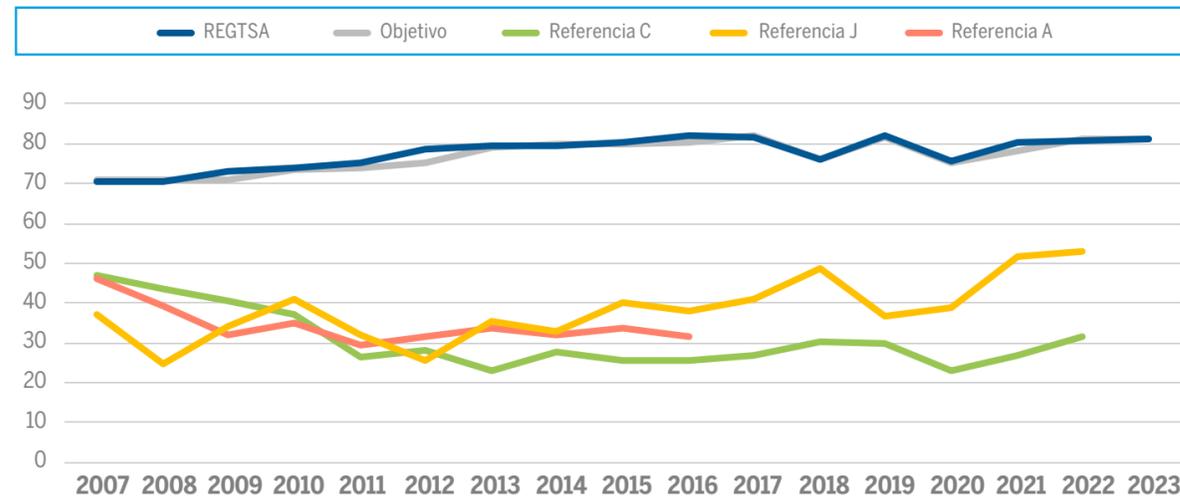


**B** Análisis interno

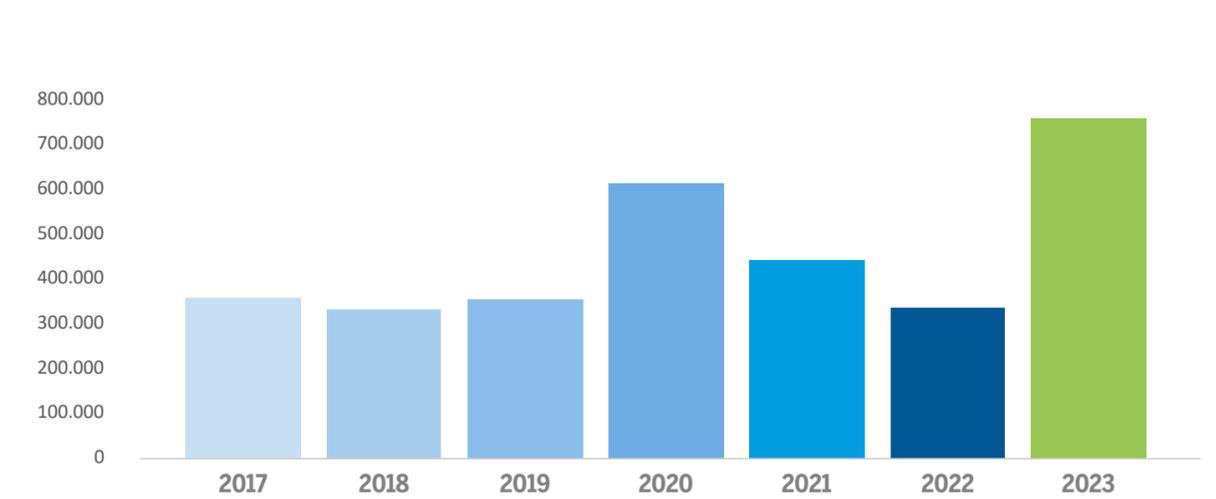
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

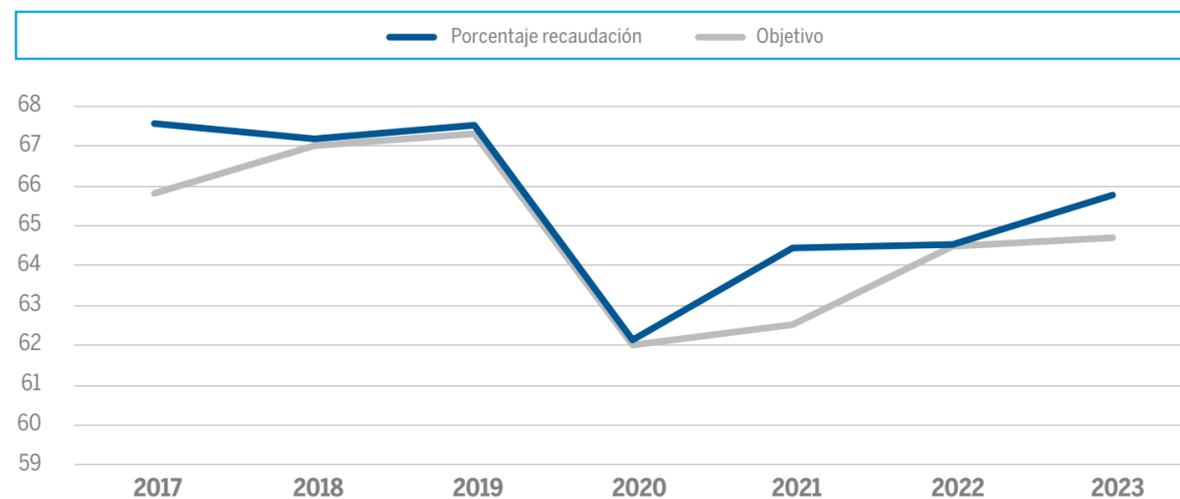
**7.1.8 Gestión ejecutiva**



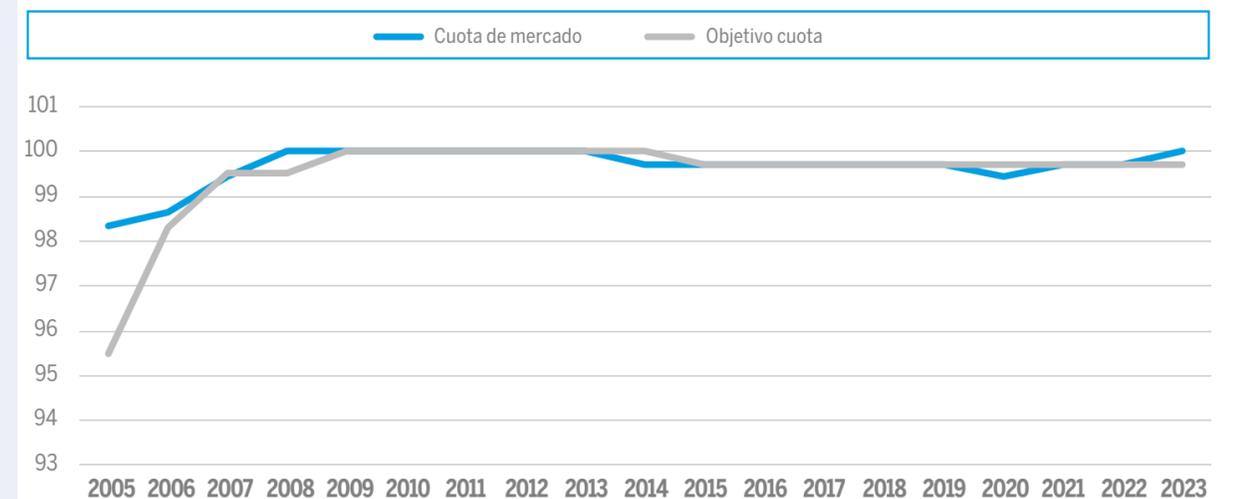
**7.1.9 Importe liquidado inspección tributaria**



**7.1.10 Recaudación global de multas**



**7.1.11 Cuota de mercado**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

**7.2 INDICADORES DE RENDIMIENTO FINANCIERO**

**TENDENCIAS:** Desde el año 2000 en REGTSA los ingresos crecen por encima de los gastos, lo que permite que la ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100 %. En los últimos cuatro años la ratio de autofinanciación ha estado por encima del 120 %, y en 2018 y 2021 por encima del 140 %, lo que nos ha permitido reducir los precios del servicio y devolver el superávit a los ayuntamientos, como si fueran dividendos.

La productividad mide los ingresos propios 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 €), por tanto, cuanto más bajos sean, más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse, los ingresos por empleado crecen de forma sostenida, aunque en 2020 y 2022, ha habido leves retrocesos. Por otra parte, los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja, si bien se ha producido un cierto repunte en los años 2019 y 2020 como consecuencia de la implantación del nuevo sistema informático, estabilizándose en los años posteriores. 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.

**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 2022 ascendía a 1.991.775 €. Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.

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

**COMPARACIONES:** Se ofrecen comparaciones sobre la ratio de autofinanciación, sobre la productividad 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 una 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.



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

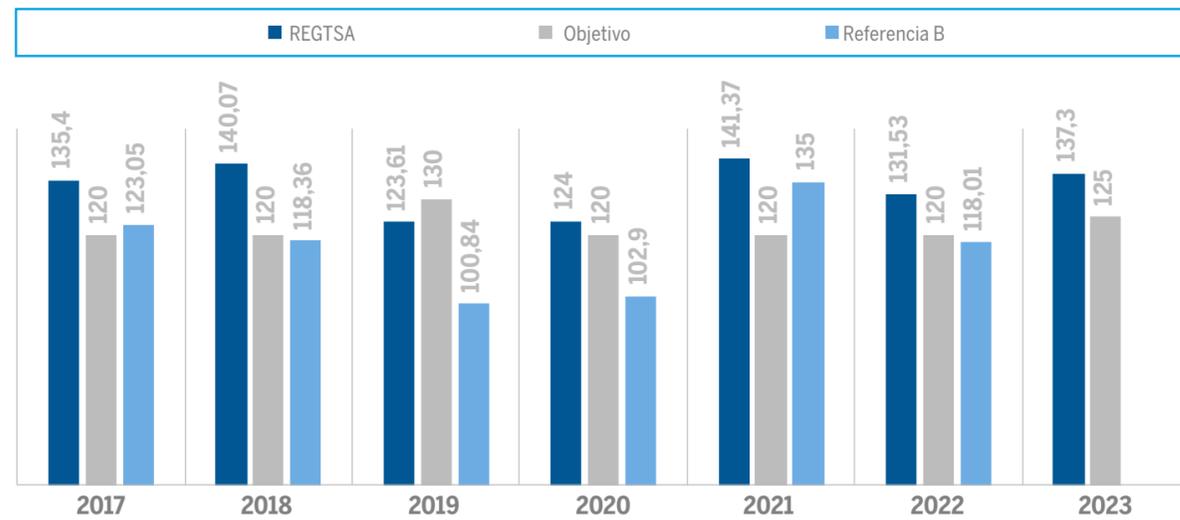


**B** Análisis interno

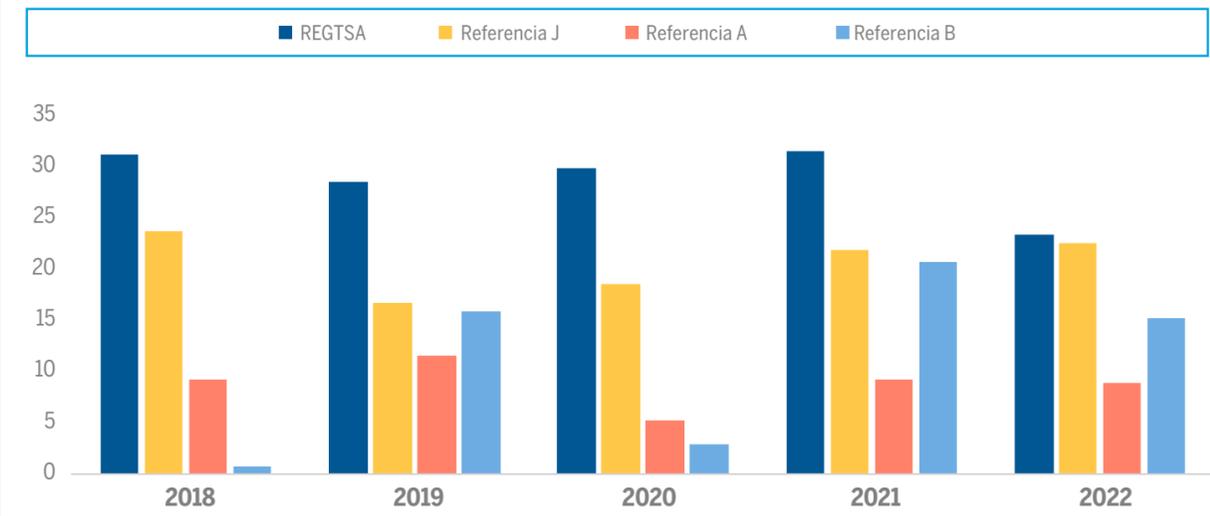
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

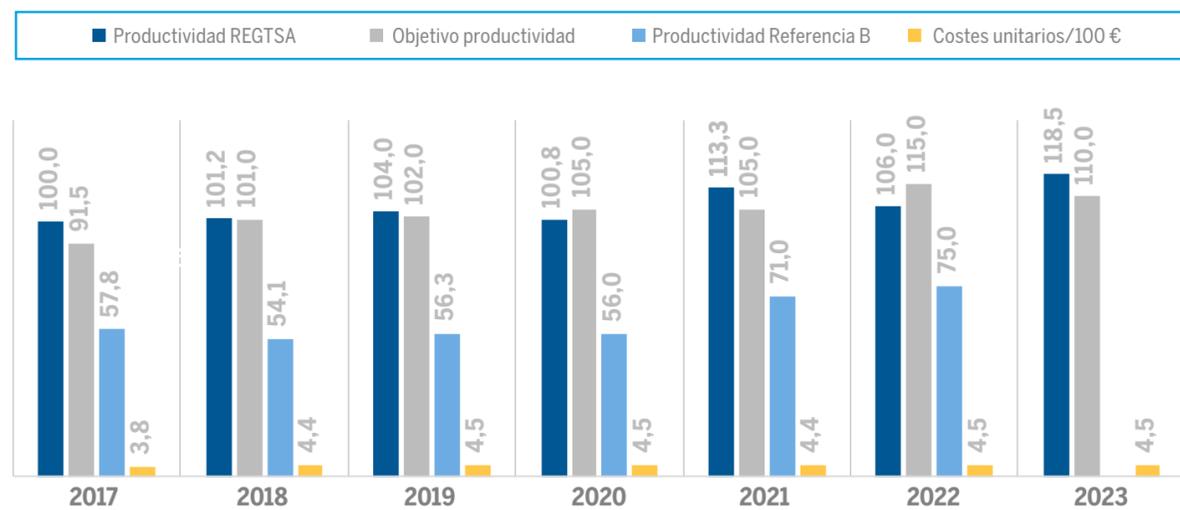
**7.2.1 Autofinanciación**



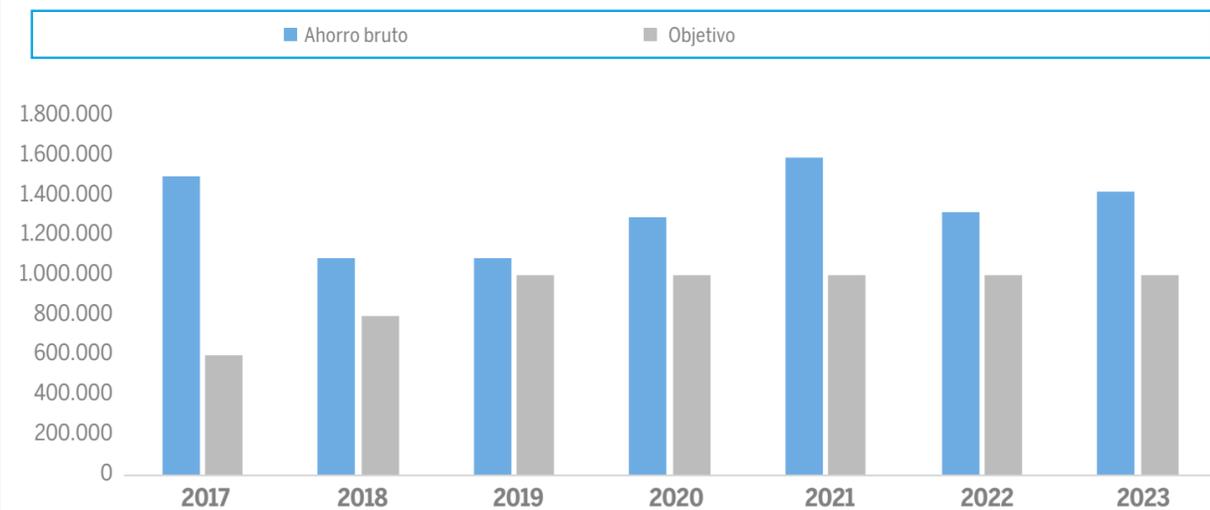
**7.2.2 Resultado presupuestario ajustado comparado**



**7.2.3 Productividad y eficiencia**



**7.2.4 Ahorro bruto**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

**7.3 INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

**[A] Clientes**

**7.3.1 Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las cartas de servicios atención presencial**

SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2021	RESULTADOS 2022	RESULTADOS 2023
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 1 minutos y 54 segundos	Tiempo medio 1 minutos y 40 segundos	Tiempo medio 1 minutos y 18 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0,05 días hábiles	0,05 días hábiles	0,02 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1 días hábiles en solicitudes de información y en reclamaciones	1 días hábiles en solicitudes de información y en reclamaciones	1 días hábiles en solicitudes de información y en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	1,64 en beneficios fiscales	1,36 en beneficios fiscales	1,48 en beneficios fiscales
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento
Devoluciones de recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	14.191 avisos de pago remitidos	13.748 avisos de pago remitidos	13.439 avisos de pago remitidos



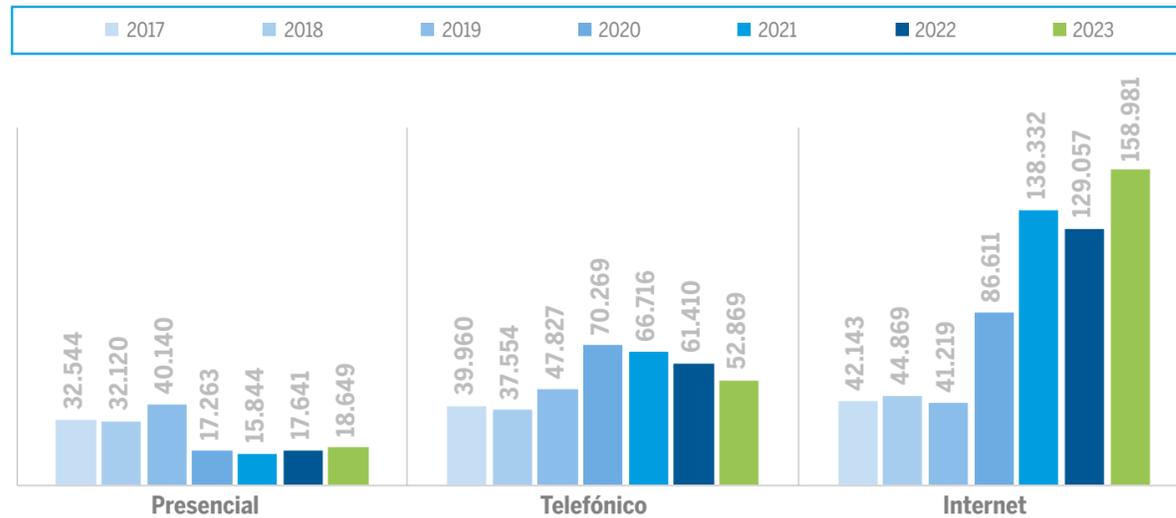
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**B** Análisis interno

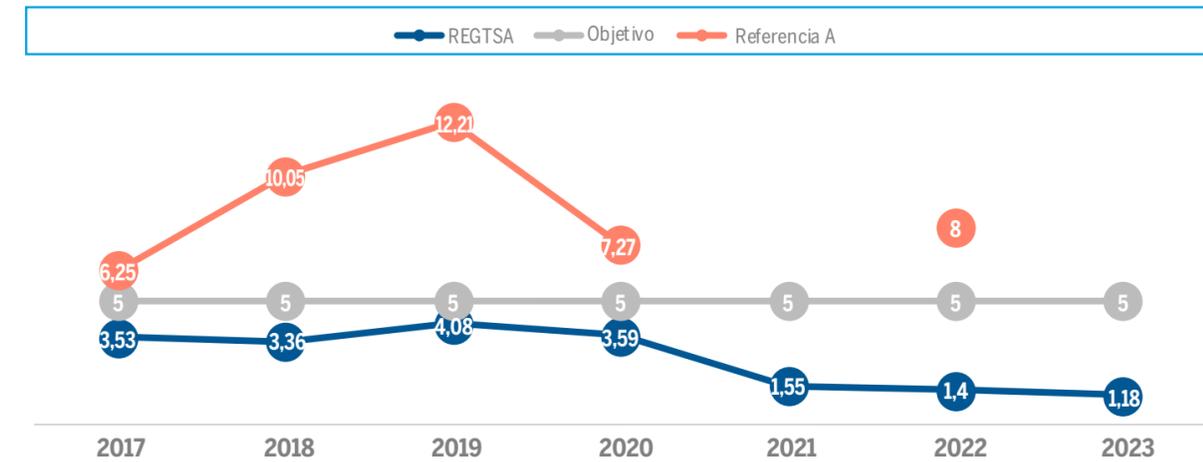
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

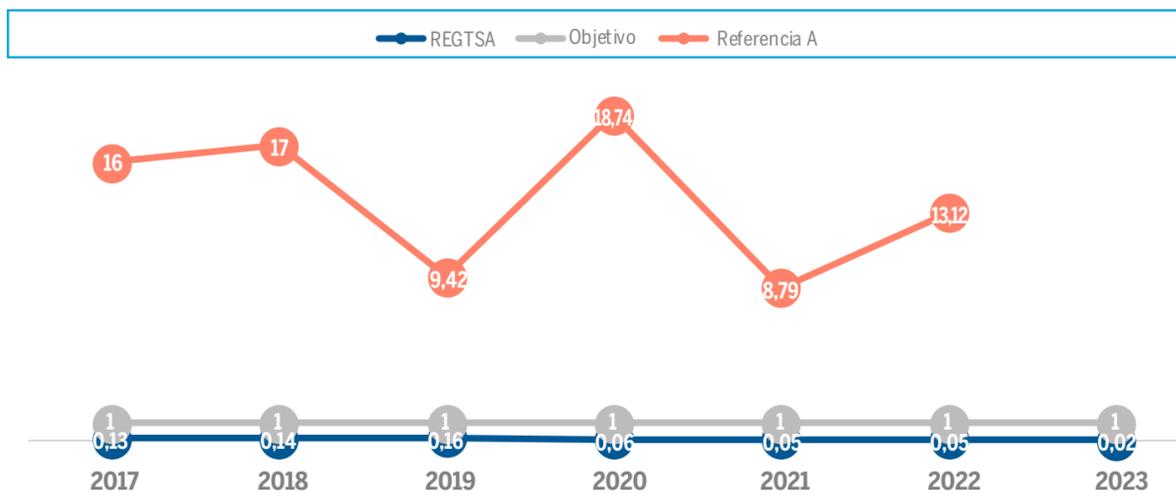
**7.3.2 Canales de atención al contribuyente**



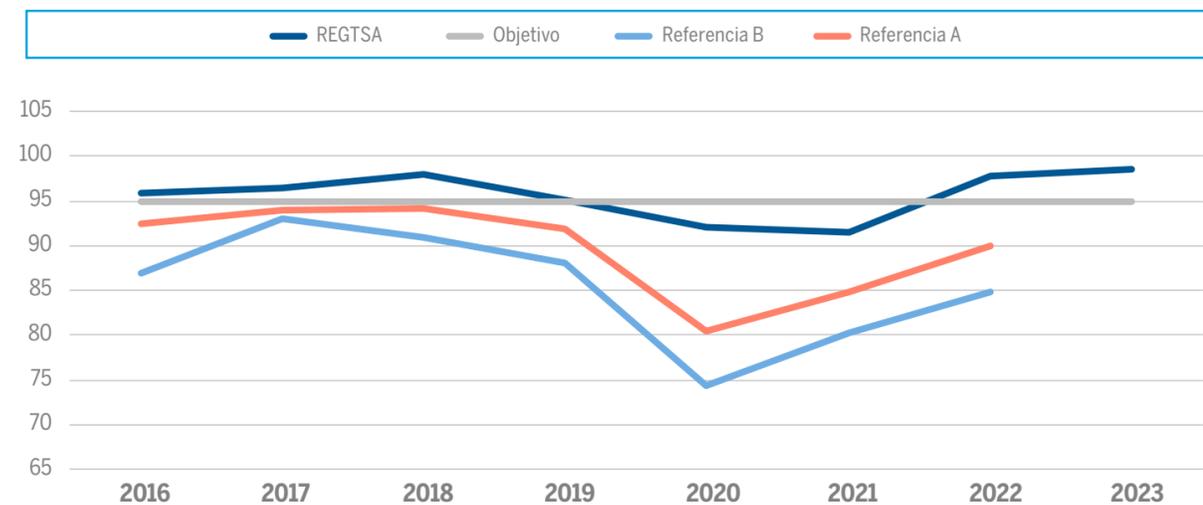
**7.3.3 Tiempo de espera en la oficina**



**7.3.4 Plazo de devoluciones de ingresos indebidos**



**7.3.5 Porcentaje de llamadas atendidas**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**TENDENCIAS:** Los contribuyentes tienen a su disposición 16 puntos de atención presencial de los cuales 11 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 2023 el 91,9 % de los contribuyentes utilizó ya esos canales alternativos. Como puede apreciarse durante 2020 y 2021 hubo una caída muy importante de la atención presencial, que no puede achacarse en exclusiva a los meses de confinamiento, sino que obedece a la preferencia por parte de los ciudadanos de aquellos canales que no requieren presencia física, y por tanto ofrecen más confianza.

Incluimos igualmente información de los principales indicadores de rendimiento (tiempo de espera en la oficina 7.3.3 (con una reducción apreciable motivada por la cita previa), plazo de devolución de ingresos indebidos 7.3.4 (con un resultado excepcional, que supera ampliamente el objetivo de un día hábil), y porcentaje de llamadas atendidas 7.3.5.

**COMPARACIONES:** proporcionamos comparaciones sobre los tiempos de espera, los plazos de tramitación de devoluciones y el porcentaje de llamadas atendidas en el canal telefónico 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 7.3.1 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.

Respecto al objetivo de atención del 95 % de las llamadas ha tenido una influencia clara la situación de pandemia, si bien el impacto en REGTSA ha sido menor que en otras instituciones y, tras las medidas adoptadas, está claramente superado dicho objetivo alcanzando un resultado del 98,54 % en 2023.



**TENDENCIAS Y OBJETIVOS:** 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 son claramente satisfactorias, si bien durante 2023 se ha producido un leve repunte.

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

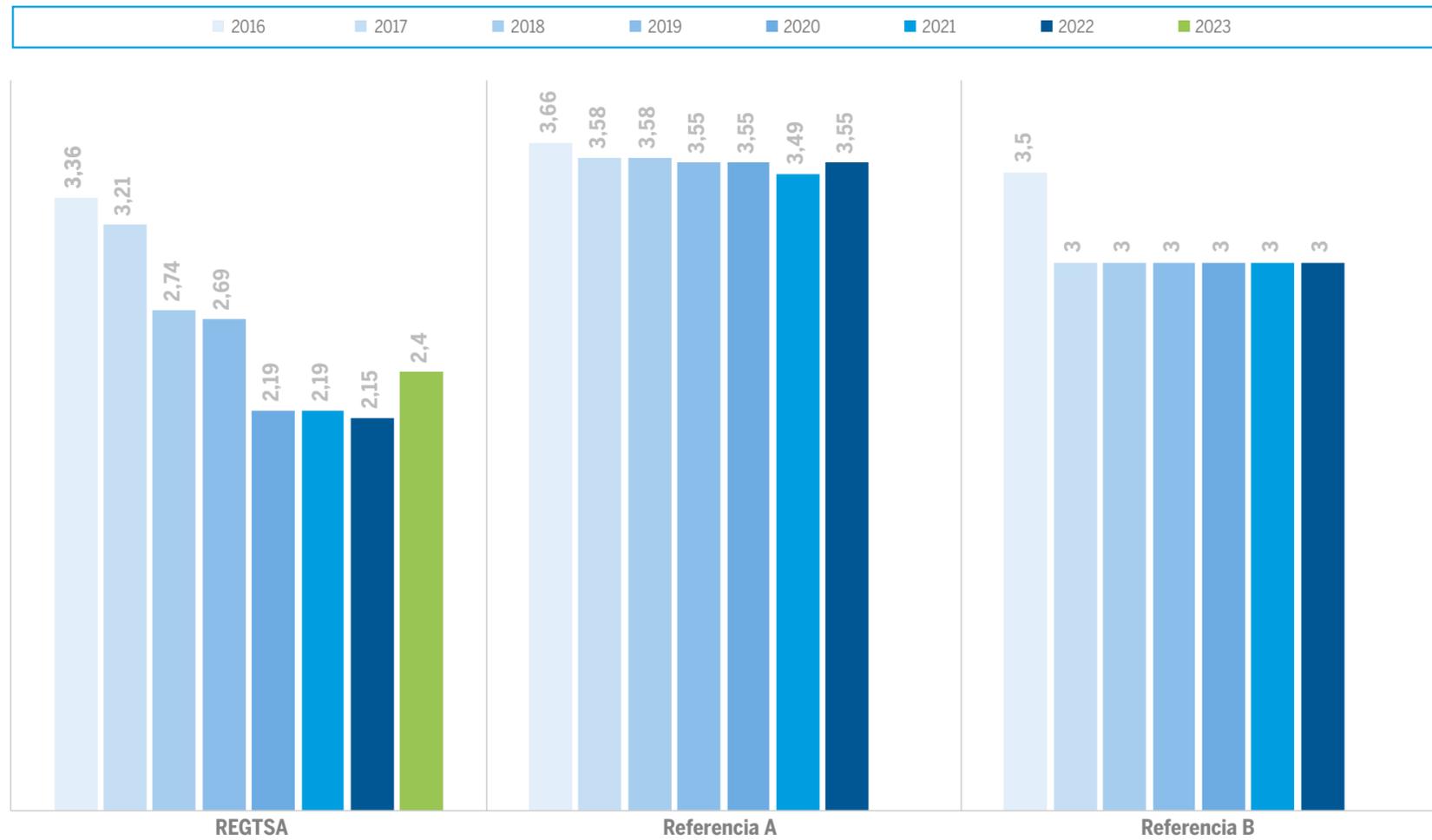
**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**7.3.6 Precio de servicio a los ayuntamientos**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



**[B] Personas**

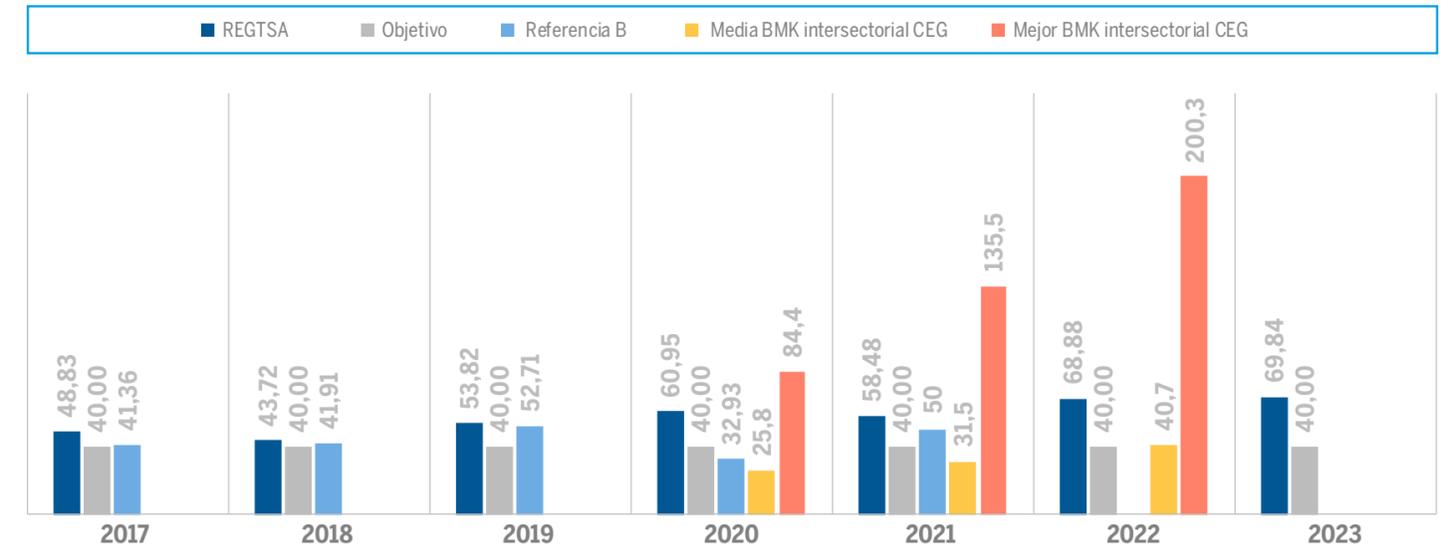
**7.3.7 % de empleados que alcanzan metas**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
% éxito metas	97,56	95,46	100	97,72	95,45	95,45	97,72
% éxito metas ref. B	97,6	96,65	98,57				

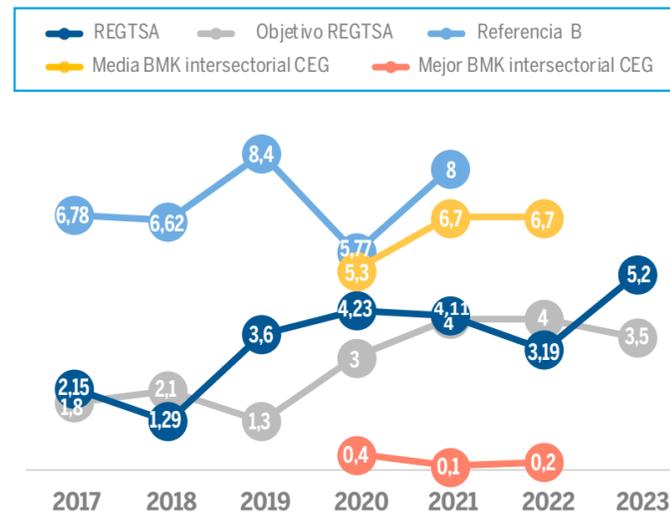
**TENDENCIAS Y OBJETIVOS:** El porcentaje de empleados que alcanzan sus metas y las horas de formación por persona/año marcan una tendencia favorable. Recogemos indicadores adicionales relativos a la composición de la plantilla por género.

El absentismo, que se venía manteniendo entorno al 2%, pero en los dos últimos años se ha disparado hasta el 5,2 %. como consecuencia de algunas bajas importantes, lo que sucede por el reducido número de empleados de REG TSA y por el envejecimiento de la plantilla, que hace que el absentismo de dos empleados incremente el resultado en 4 puntos (ver cuadro 7.3.9). No obstante, Las comparaciones son favorables, si bien estamos lejos del mejor del Benchmarking intersectorial del CEG.

**7.3.8 Horas de formación**



**7.3.9 Absentismo Laboral**



**7.3.10 Composición de la plantilla por género**

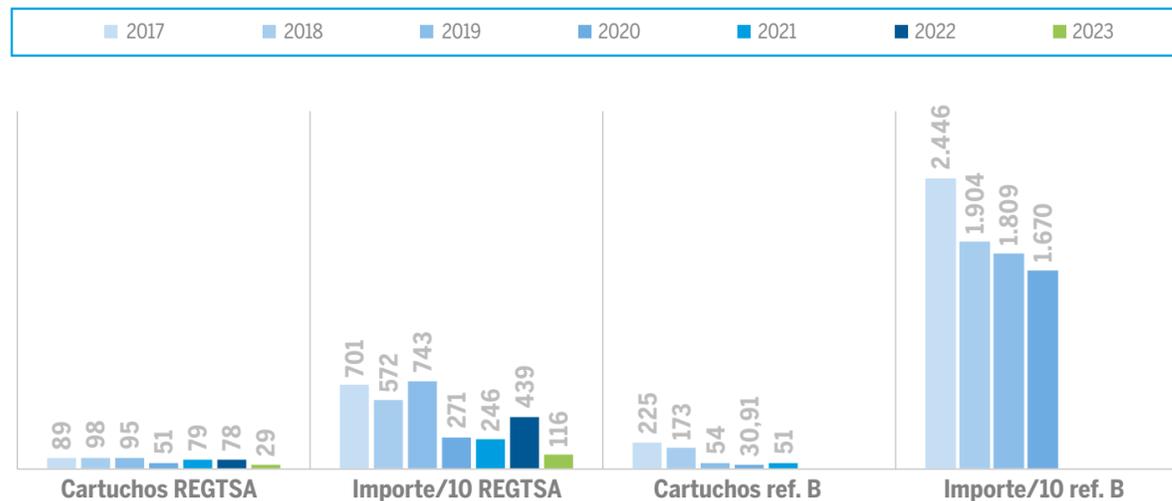


**B** Análisis interno

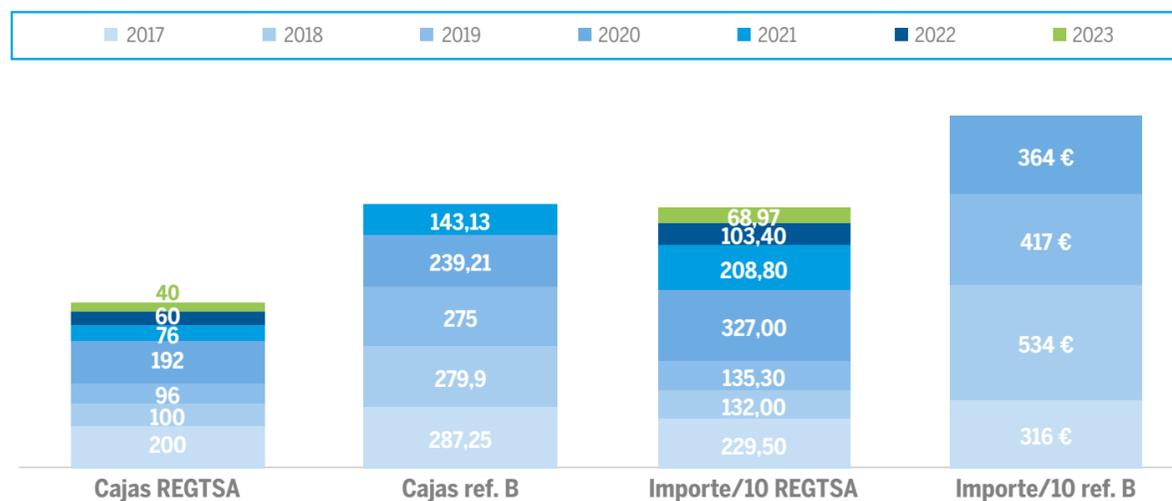
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**7.3.11 Consumo de tonner**



**7.3.12 Consumo de papel**



**[C] Sociedad**

En REGTSA, que está certificada 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 los gráficos siguientes:

**TENDENCIAS:** las tendencias son favorables.

**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



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

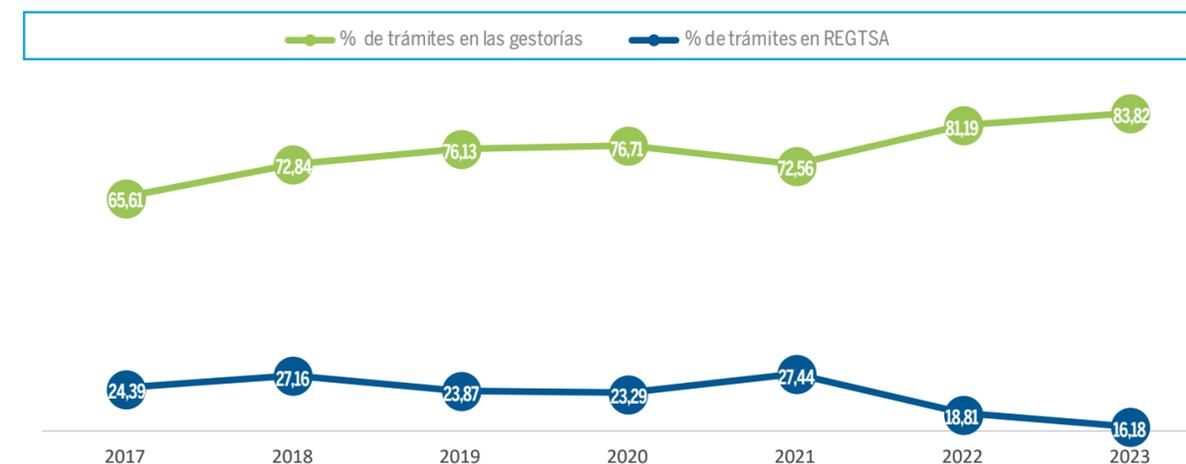
**[D] Aliados y Proveedores**

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 83 % de los trámites en el impuesto sobre vehículos sean realizados por las gestorías.

**7.3.13 Alianza Ayuntamientos**

AÑO	IMPORTE ANTICIPOS	INCREMENTO	% INCREMENTO
2017	35.126.505	5.059.617	16,80%
2018	37.046.442	1.919.937	5,47%
2019	43.924.525	6.878.083	18,54%
2020	45.679.261	1.754.736	3,99%
2021	46.182.123	502.862	1,10%
2022	48.845.736	2.663.613	5,77%
2023	50.012.255	1.166.519	2,39%

**7.3.14 Alianza con las gestorías**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

## 7.4 LOGROS EN LA GESTIÓN DEL FUNCIONAMIENTO Y LA TRANSFORMACIÓN

### [A] Logros en la gestión del funcionamiento

Junto a los indicadores estratégicos, que hemos visto en el apartado 1 existen otra serie de indicadores que nos permiten monitorizar el funcionamiento diario de la organización y alcanzar buenos resultados en los indicadores estratégicos, a los que impulsan.

#### RECAUDACIÓN VOLUNTARIA

**TENDENCIAS:** La gestión de recibos domiciliados 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 REG TSA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas, estando más de veinte puntos por encima de otras organizaciones, lo que explica a su vez el mejor resultado en recaudación voluntaria (7.1.6).

#### RECAUDACIÓN Y GESTIÓN EJECUTIVA

**TENDENCIAS:** Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo, 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, ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor.

**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.

#### INSPECCIÓN TRIBUTARIA Y GESTIÓN TRIBUTARIA

Se ofrece información, asimismo, sobre los principales indicadores de los procesos de Gestión e Inspección Tributaria, así como de sus objetivos. Como puede comprobarse las tendencias son favorables y los objetivos habitualmente se cumplen.



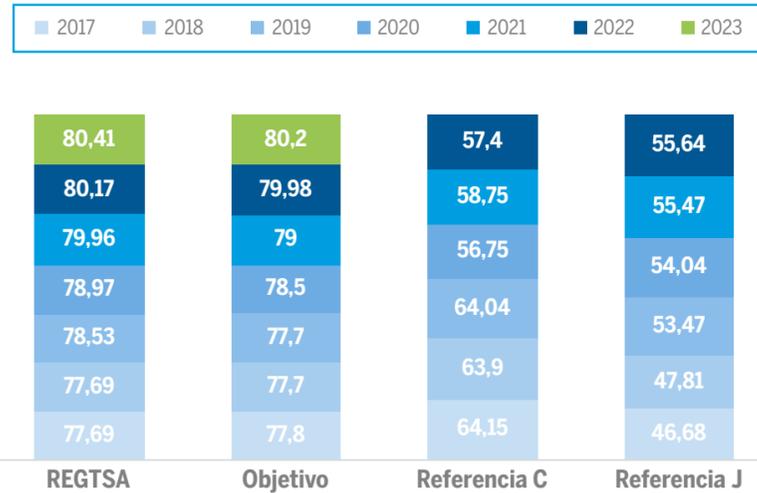
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**B** Análisis interno

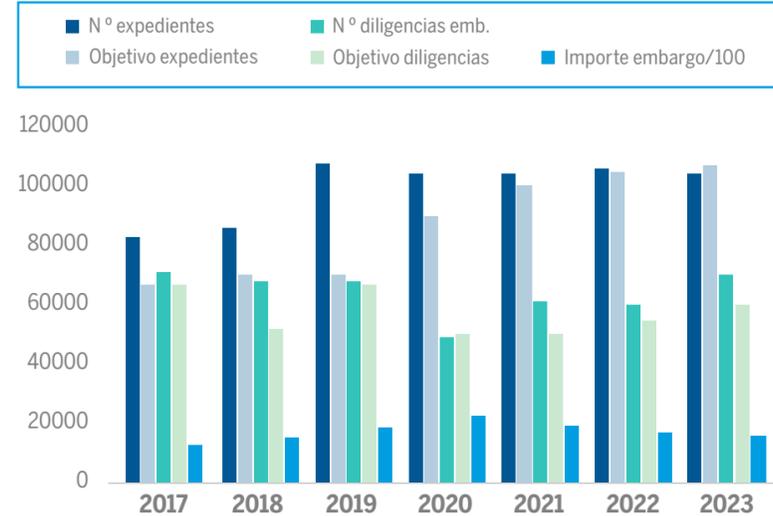
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

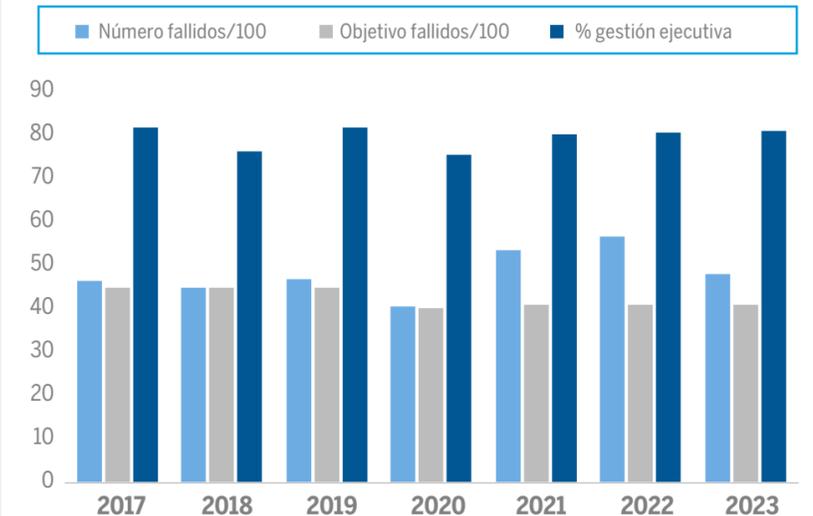
**7.4.1 Porcentaje de recibos domiciliados**



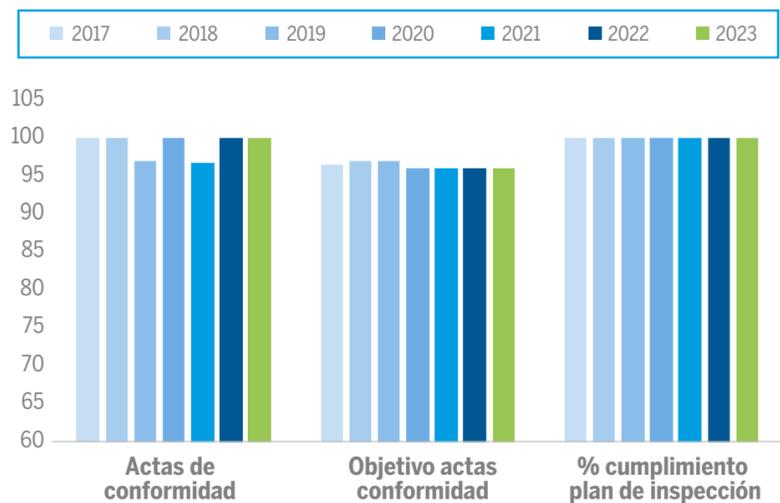
**7.4.2 Alineación ejecutiva - embargo**



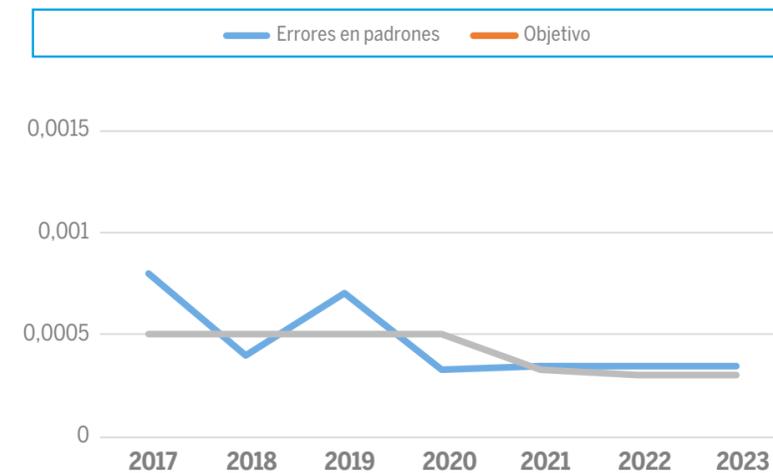
**7.4.3 Alineación gestión ejecutiva-fallidos**



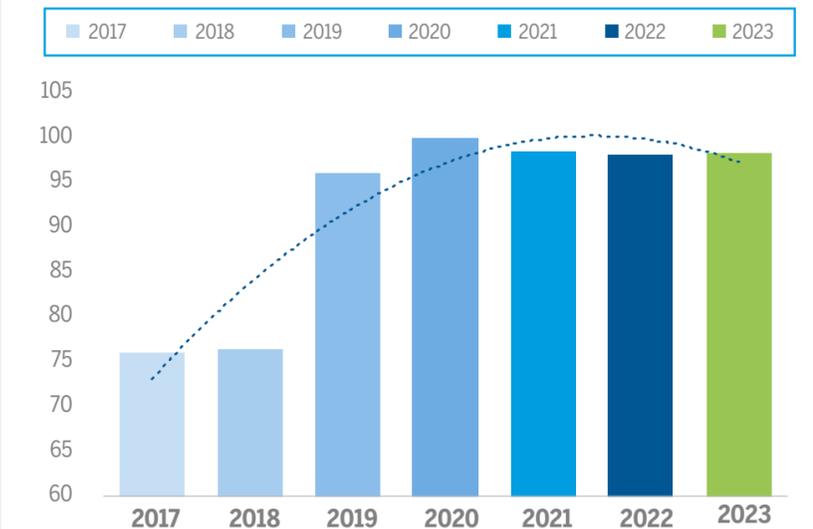
**7.4.4 Indicadores impulsores de inspección tributaria**



**7.4.5 Porcentaje de errores en padrones**



**7.4.6 Grado de depuración base de datos**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**[B] Logros en la Gestión de la transformación**

REGTSA viene haciendo un esfuerzo de innovación muy importante desde hace más 15 años. Este esfuerzo se ha concentrado en dos direcciones:

- » Nuevos sistemas y servicios innovadores gestionados desde REGTSA y dirigidos, tanto a los ayuntamientos como a los contribuyentes y a la propia sociedad.
- » Servicios innovadores gestionados directamente por los ayuntamientos.

REGTSA cuenta con un proceso de innovación denominado “Factoría de películas” que incluye cinco subprocesos diferenciados. Realizamos talleres para generar nuevas ideas, tanto de forma interna (banco de historias), como de forma externa (cinefórum). Además, desarrollamos talleres para elaborar proyectos innovadores (Guiones).

En los cuadros siguientes, puede apreciarse la evolución de este esfuerzo innovador.

**7.4.7 Lanzamiento de servicios clave**

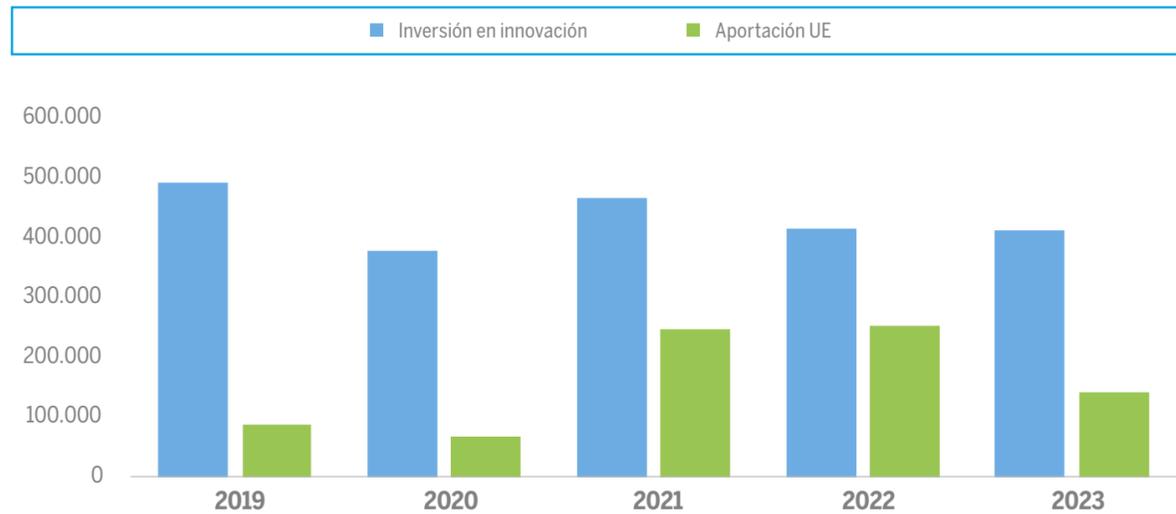
<b>2018</b>	Alojamiento en “cloud” Puesta en marcha de la nueva aplicación de gestión tributaria y recaudación Nueva Oficina virtual de Ayuntamientos (OVR)
<b>2019</b>	Enrédate con REGTSA Portal de datos abiertos Avisa Ciudad Rodrigo Nueva intranet
<b>2020</b>	Plataforma de contratación electrónica Policía Mobile Cítate con REGTSA App atención ciudadana para ayuntamientos
<b>2021</b>	Potenciar el Teletrabajo Plataforma de tramitación electrónica Nueva Sede electrónica Sanciones Administrativas Reserva automatizada de instalaciones deportivas Contabilidad más fácil (primera fase) Rediseño experiencia del cliente (primera fase) Parking inteligente (primera fase)
<b>2022</b>	Parking inteligente (segunda fase) Contabilidad más fácil (segunda fase) Interoperabilidad con Plataforma de intermediación de datos Nuevo portal web Rediseño de la experiencia de cliente (segunda fase) Monitorización, seguimiento y evaluación del gobierno inteligente (primera fase) Paga como quieras (correos pay y bizum) Seguridad inteligente
<b>2023</b>	Voicebot A tu ritmo Ofelia Monitorización, seguimiento y evaluación del gobierno inteligente (segunda fase). Firma biométrica y mejora gestión notificaciones Nuevas facilidades para el pago Interoperabilidad con la AEAT Nuevas funcionalidades en expedientes ejecutivos

**B** Análisis interno

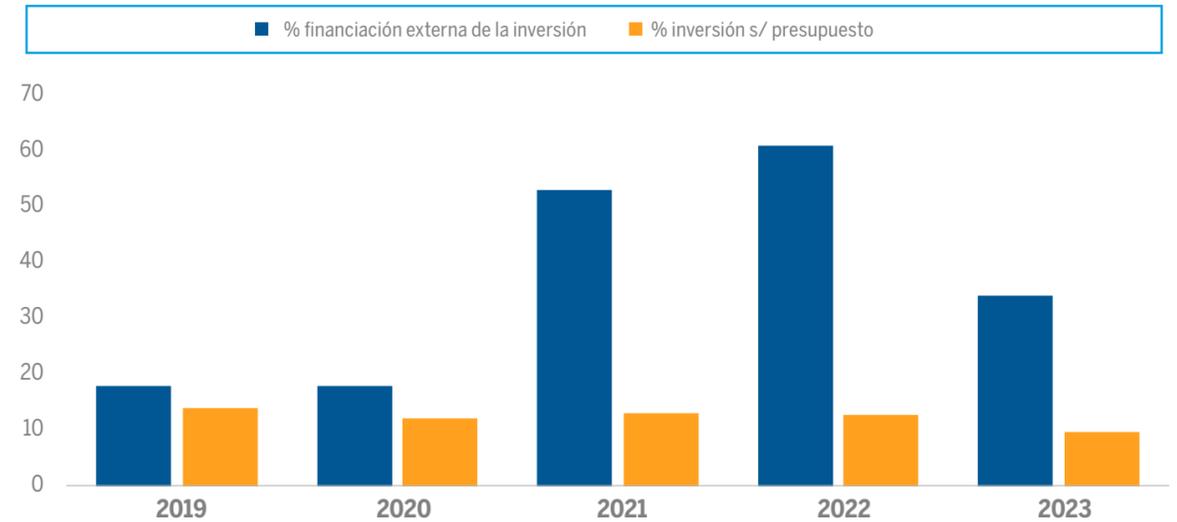
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

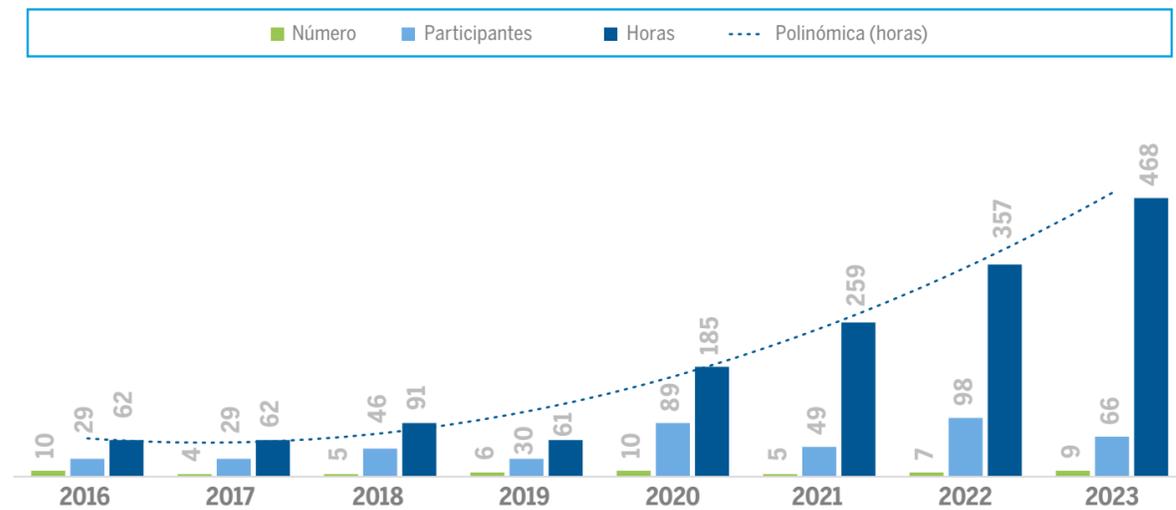
**7.4.8 Inversión en innovación**



**7.4.9 Esfuerzo en innovación**



**7.4.10 Talleres de innovación**



**B** Análisis interno

**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

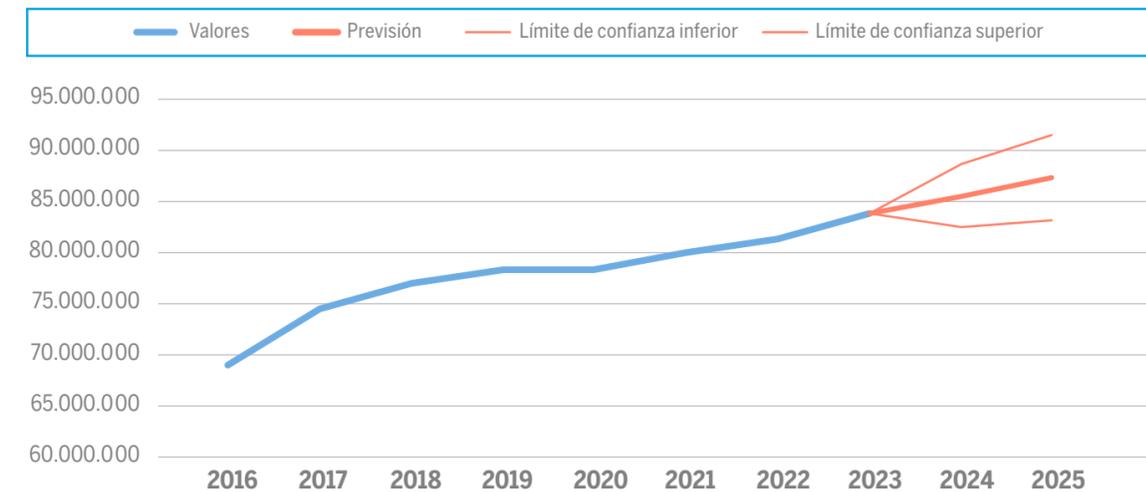
**7.5 MEDICIONES PREDICTIVAS**



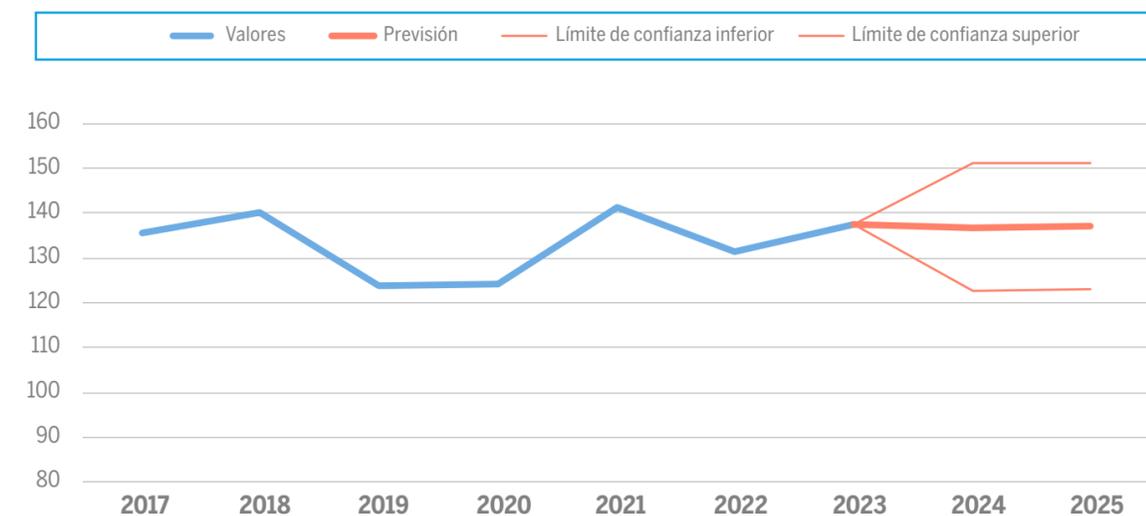
REGTSA analiza los principales indicadores financieros y estratégicos, para garantizar que podremos ofrecer resultados sobresalientes ahora y en el futuro. A tal fin se ofrecen las previsiones de resultados futuros realizados en base proyecciones de la serie de datos obtenidos en el pasado.

Debe observarse que las previsiones de recaudación global, recaudación voluntaria y recaudación ejecutiva son claramente favorables y permiten una gran confianza en el mantenimiento y mejora de los resultados actuales. En el caso de los resultados de autofinanciación las previsiones son más conservadoras, si bien apuntan a unos niveles ligeramente mejores a los actuales.

**7.5.1 Predicción recaudación global**



**7.5.2 Predicción autofinanciación**



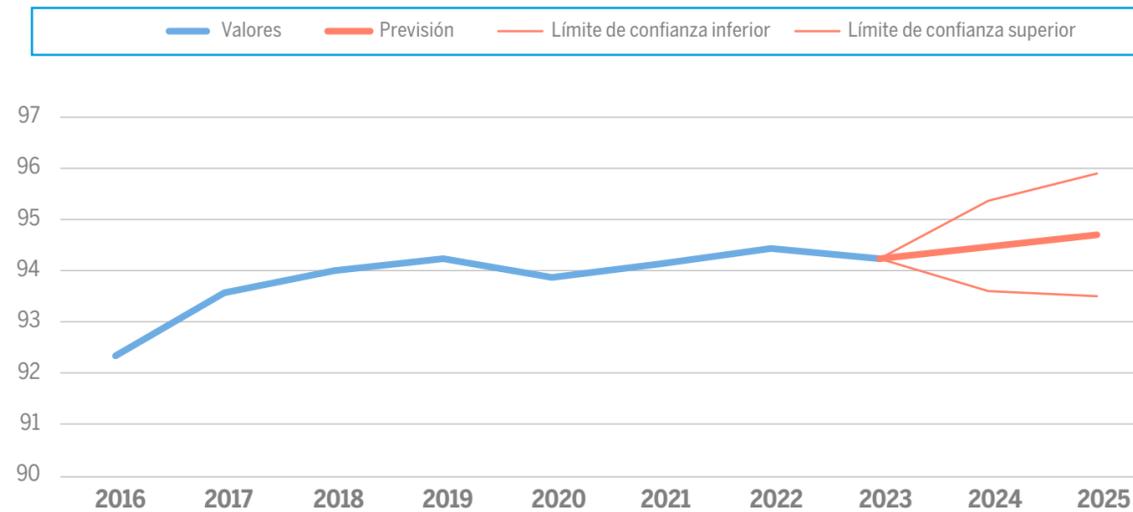
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**B** Análisis interno

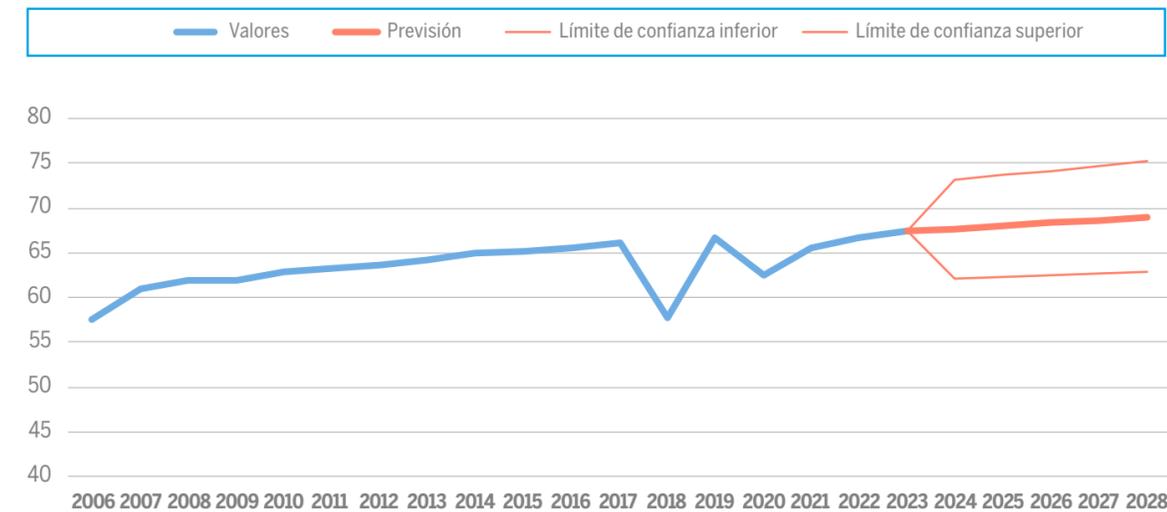
**B1.2 Rendimiento estratégico y operativo** (criterio 7)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

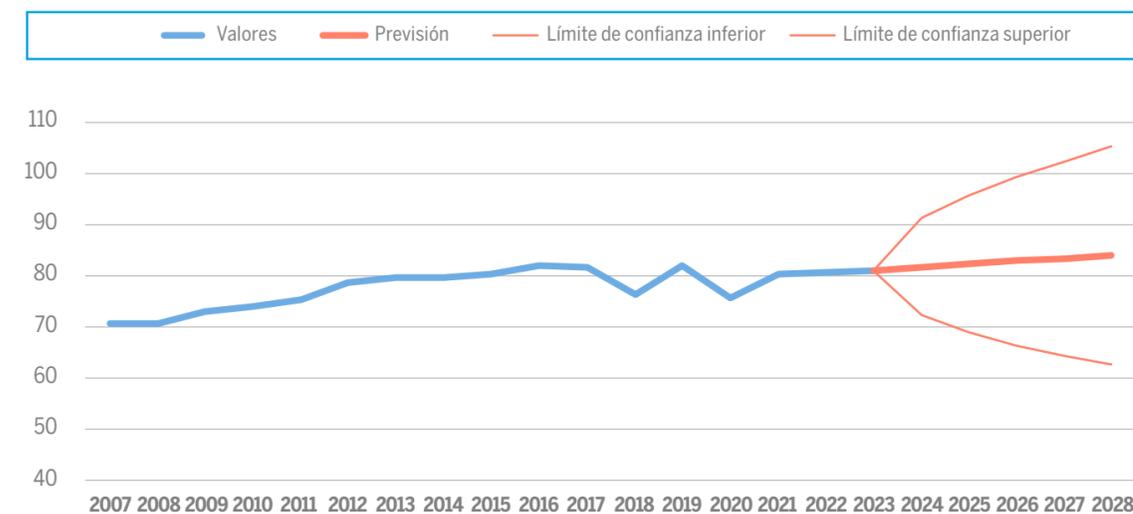
**7.5.3 Previsión recaudación voluntaria**



**7.5.4 Predicción recaudación ejecutiva**



**7.5.5 Predicción gestión ejecutiva**



**B** Análisis interno

## B2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

Durante los días 24, 25, y 26 de abril de 2024 tres equipos han desarrollado un proceso de Autoevaluación EFQM, cuyos resultados se recogen a continuación



### PUNTOS FUERTES

- |     |  |     |   |
|-----|--|-----|---|
| 1.  | Sistema de elaboración y revisión de P, M, V y v   | 14. | Compromiso de las personas con el cambio y la mejora  |
| 2.  | Modelo de detección y análisis de N y E de los GGII  | 15. | Alto grado de implantación del Plan de RRHH   |
| 3.  | Análisis del ecosistema y de las megatendencias  | 16. | Mapa y proceso de gestión de las alianzas   |
| 4.  | Sistema de análisis interno y valoración de capacidades  | 17. | Propuestas de valor a los clientes (ayuntamientos y contribuyentes) definidas, implantadas y mejoradas en cada ciclo estratégico                  |
| 5.  | Análisis estratégico basado en la matriz DAFO  | 18. | Cartas y ofertas de servicios mejoradas   |
| 6.  | Experiencia contrastada en la elaboración e implantación de la estrategia  | 19. | Fábrica de liquidaciones tributarias para producir y entregar la propuesta de valor   |
| 7.  | Sistema de gestión basado en procesos, certificado e implantado  | 20. | Mapas de experiencia de los clientes segmentados y mejorados  |
| 8.  | Implantación eficaz de un sistema de gobierno y de control   | 21. | Mecanismos feedback automático para valorar la experiencia de cliente   |
| 9.  | Definición, despliegue y mejora de la cultura y comportamientos BEST   | 22. | Evaluación de las tecnologías disponibles en cada ciclo estratégico   |
| 10. | Sistema de impulso a la innovación (factoría de películas)   | 23. | Mejora continua de la base de datos como principal activo   |
| 11. | Orientación colectiva a los resultados, incluidos los económico- financieros, y adaptación a los cambios del entorno | 24. | Alto nivel de los resultados estratégicos, de los procesos clave y económico-financieros, cumpliendo los objetivos en la mayor parte de los casos |
| 12. | Mapa y segmentación de los GGII, mejorado a lo largo del tiempo  | 25. | Comparaciones favorables en los resultados clave  |
| 13. | Orientación a la sociedad y los ODS  | 26. | Alto grado de valoración en las percepciones de los grupos de interés clave   |

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



**B** Análisis interno

**B2. DEBILIDADES Y FORTALEZAS**



**ÁREAS DE MEJORA**

1. Elaborar cuadros de mando automatizados a distintos niveles
2. Ampliar los mecanismos de feedback automático de ciudadanos a todos los canales
3. Relacionar el análisis de riesgos con el diseño de escenarios
4. Analizar el impacto de los proyectos en la satisfacción de las expectativas de GGII
5. Estudiar la posibilidad de nuevos modelos de negocio que proporcionen recursos
6. BMK basado en el análisis sistemático de prácticas de otras organizaciones, sean o no del sector, y su contraste con las propias
7. Estudiar el impacto de los ODS en nuestro entorno próximo y trasladar a los clientes el impacto de REGTSA
8. Automatizar los informes de gestión
9. Ruta de transformación de la organización en el largo plazo
10. Profundizar en la utilización de herramientas y metodologías avanzadas para la innovación
11. Mejorar la sistemática de establecimiento de objetivos teniendo en cuenta resultados pasados, rendimiento de las comparaciones y predicciones
12. Profundizar en el análisis de indicadores críticos relacionados con P, V Y E para prever rendimientos futuros
13. Aprovechar de forma más eficaz todos los canales (RRSS; WhatsApp etc.) y aplicaciones disponibles para trasladar mensajes a nuestro público objetivo
14. Aprovechar técnicas avanzadas para la mejora de la experiencia global de los clientes
15. Incorporar metodologías ágiles para culminar con éxito los proyectos
16. Avanzar en programas de formación de alto nivel compartidos con otras instituciones
17. Oferta integral de servicios a los becarios de la universidad (TFG, TFM..)
18. Avanzar en un Plan integral de RRHH a largo plazo para afrontar el relevo generacional
19. Identificar mejores prácticas de gestión en RRHH
20. Mejorar el sistema de evaluación de las personas (evaluación transversal, sistemas de apoyo, escalas de valoración..)
21. Identificar líneas de mejora de los servicios a los proveedores
22. Actualizar el mapa de alianzas

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

# C

## Matriz DAFO



C1. Impacto de las amenazas

C2. Impacto de las oportunidades

**C** 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 los primeros. Como resultado obtenemos cuatro áreas a tener en cuenta en la formulación de la estrategia.



Resulta de valorar el impacto de las amenazas sobre las debilidades



Evalúa el impacto de las amenazas sobre las fortalezas



Concentra el impacto de las oportunidades sobre las debilidades



Resulta del cruce de oportunidades y fortalezas

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ÁNÁLISIS INTERNO	PUNTOS DÉBILES	VULNERABLE Estrategia de supervivencia	ILUSIÓN Estrategia de reorientación
	PUNTOS FUERTES	DESGASTE Estrategia defensiva	ÉXITO Estrategia ofensiva
<b>ÁNÁLISIS EXTERNO</b>			

Para realizar el análisis utilizaremos las puntuaciones siguientes:

- 0 No hay relación
- 3 Poco relacionada
- 5 Alguna relación
- 7 Relación fuerte
- 10 Relación directa

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**C** Matriz DAFO

**C1. IMPACTO DE LAS AMENAZAS**



PUNTOS FUERTES	AMENAZAS							
	INFLACIÓN Y TIPOS DE INTERÉS ALTOS	CAMBIO CLIMÁTICO	INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA	DISMINUCIÓN, DISPERSIÓN Y PÉRDIDA DE POBLACIÓN	PÉRDIDA DE SERVICIOS EN EL MEDIO RURAL	FRAGMENTACIÓN DIGITAL Y DIFICULTADES DE LAS PERSONAS MAYORES	CIBERSEGURIDAD	
1	Sistema de elaboración y revisión de P, M, V y v	0	0	0	0	0	3	0
2	Modelo de detección y análisis de N y E de los GGII	0	0	0	5	5	7	0
3	Análisis del ecosistema y de las megatendencias	10	7	7	10	10	10	7
4	Sistema de análisis interno y valoración de capacidades	7	3	3	5	5	5	7
5	Análisis estratégico basado en la matriz DAFO	0	0	0	0	0	0	0
6	Experiencia contrastada en la elaboración e implantación de la estrategia	0	0	0	0	0	0	0
7	Sistema de gestión basado en procesos, certificado e implantado	0	0	0	0	0	0	0
8	Implantación eficaz de un sistema de gobierno y de control	5	3	3	5	3	3	5
9	Definición, despliegue y mejora de la cultura y comportamientos BEST	7	5	3	5	5	5	7
10	Sistema de impulso a la innovación (factoría de películas)	5	3	3	3	3	5	5
11	Orientación colectiva a los resultados, incluidos los económico- financieros, y adaptación a los cambios del entorno	10	5	5	5	3	5	3
12	Mapa y segmentación de los GGII, mejorado a lo largo del tiempo	3	0	0	7	7	10	0
13	Orientación a la sociedad y los ODS	0	10	3	5	5	5	0
14	Compromiso de las personas con el cambio y la mejora	3	3	0	10	7	10	0
15	Alto grado de implantación del Plan de RRHH	5	0	0	0	0	0	0
16	Mapa y proceso de gestión de las alianzas	5	5	0	5	10	10	3
17	Propuestas de valor a los clientes (ayuntamientos y contribuyentes) definidas, implantadas y mejoradas en cada ciclo estratégico	7	0	0	3	7	7	0
18	Cartas y ofertas de servicios mejoradas	7	0	0	3	7	7	0
19	Fábrica de liquidaciones tributarias para producir y entregar la propuesta de valor	10	3	0	3	7	5	10
20	Mapas de experiencia de los clientes segmentados y mejorados	5	0	0	3	5	5	5
21	Mecanismos feedback automático para valorar la experiencia de cliente	3	0	0	3	5	5	5
22	Evaluación de las tecnologías disponibles en cada ciclo estratégico	10	0	0	0	5	5	10
23	Mejora continua de la base de datos como principal activo	10	0	0	0	0	0	10
24	Alto nivel de los resultados estratégicos, de los procesos clave y económico-financieros, cumpliendo los objetivos en la mayor parte de los casos	10	5	5	5	3	3	5
25	Comparaciones favorables en los resultados clave	10	5	5	5	3	3	5
26	Alto grado de valoración en las percepciones de los grupos de interés clave	5	0	0	5	5	5	0
<b>IMPACTO</b>		<b>137</b>	<b>57</b>	<b>37</b>	<b>95</b>	<b>110</b>	<b>123</b>	<b>87</b>

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**C** Matriz DAFO

**C1. IMPACTO DE LAS AMENAZAS**

Área vulnerable



**ÁREAS DE MEJORA**

**AMENAZAS**

	ÁREAS DE MEJORA	AMENAZAS					
		INFLACIÓN Y TIPOS DE INTERÉS ALTOS	CAMBIO CLIMÁTICO	INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA	DISMINUCIÓN, DISPERSIÓN Y PÉRDIDA DE POBLACIÓN	PÉRDIDA DE SERVICIOS EN EL MEDIO RURAL	FRAGMENTACIÓN DIGITAL Y DIFICULTADES DE LAS PERSONAS MAYORES
1	Elaborar cuadros de mando automatizados a distintos niveles	7	0	0	0	0	5
2	Ampliar los mecanismos de feedback automático de ciudadanos a todos los canales	5	0	0	5	5	5
3	Relacionar el análisis de riesgos con el diseño de escenarios	10	7	7	7	5	7
4	Analizar el impacto de los proyectos en la satisfacción de las expectativas de GGII	5	3	0	5	5	0
5	Estudiar la posibilidad de nuevos modelos de negocio que proporcionen recursos	10	0	3	5	5	3
6	BMK basado en el análisis sistemático de prácticas de otras organizaciones, sean o no del sector, y su contraste con las propias	0	0	0	0	0	0
7	Estudiar el impacto de los ODS en nuestro entorno próximo y trasladar a los clientes el impacto de REGTSA	3	10	3	0	0	0
8	Automatizar los informes de gestión	7	0	0	0	0	5
9	Ruta de transformación de la organización en el largo plazo	7	5	5	7	5	5
10	Profundizar en la utilización de herramientas y metodologías avanzadas para la innovación	5	0	0	0	0	0
11	Mejorar la sistemática de establecimiento de objetivos teniendo en cuenta resultados pasados, rendimiento de las comparaciones y predicciones	5	0	0	0	0	5
12	Profundizar en el análisis de indicadores críticos relacionados con P, V Y E para prever rendimientos futuros	5	3	0	3	0	0
13	Aprovechar de forma más eficaz todos los canales (RRSS; WhatsApp etc.) y aplicaciones disponibles para trasladar mensajes a nuestro público objetivo	3	0	0	5	5	7
14	Aprovechar técnicas avanzadas para la mejora de la experiencia global de los clientes	3	0	0	0	0	5
15	Incorporar metodologías ágiles para culminar con éxito los proyectos	5	0	0	0	0	0
16	Avanzar en programas de formación de alto nivel compartidos con otras instituciones	5	0	0	0	0	0
17	Oferta integral de servicios a los becarios de la universidad (TFG, TFM..)	0	0	0	0	0	0
18	Avanzar en un Plan integral de RRHH a largo plazo para afrontar el relevo generacional	7	0	0	3	0	5
19	Identificar mejores prácticas de gestión en RRHH	0	0	0	0	0	0
20	Mejorar el sistema de evaluación de las personas (evaluación transversal, sistemas de apoyo, escalas de valoración..)	3	0	0	0	0	3
21	Identificar líneas de mejora de los servicios a los proveedores	3	0	0	0	0	3
22	Actualizar el mapa de alianzas	0	3	0	0	0	3
<b>IMPACTO</b>		<b>98</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>61</b>

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



C Matriz DAFO

C1. IMPACTO DE LAS AMENAZAS



Conclusiones

	AMENAZAS						
	INFLACIÓN Y TIPOS DE INTERÉS ALTOS	CAMBIO CLIMÁTICO	INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA	DISMINUCIÓN, DISPERSIÓN Y PÉRDIDA DE POBLACIÓN	PÉRDIDA DE SERVICIOS EN EL MEDIO RURAL	FRAGMENTACIÓN DIGITAL Y DIFICULTADES DE LAS PERSONAS MAYORES	CIBERSEGURIDAD
<b>PUNTOS FUERTES</b>	137	57	37	95	110	123	87
<b>AREAS DE MEJORA</b>	98	31	18	40	30	42	61

**01** La amenaza que más impacta, tanto en los puntos fuertes como en los puntos débiles (áreas de mejora) de REGTSA, es **la inflación y la subida de los tipos de interés**. Esta amenaza ha tenido ya, en los dos últimos ejercicios, un fuerte impacto en los Capítulos I, II y III del presupuesto de gastos, y aunque es cierto que las previsiones del Banco de España para los próximos tres años tienden a reducir su impacto, especialmente el de la inflación, los tipos de interés a tres meses (que son los que impactan en REGTSA) se mantendrán por encima de dos puntos al menos hasta finales de 2026. En el mismo sentido el estudio sobre riesgos globales 2023 del World Economic Forum considera que es el principal riesgo mundial para los próximos dos años.

Por tanto, aunque probablemente la incidencia de esta amenaza vaya disminuyendo a partir de 2025-26 conviene hacer un seguimiento continuo de la inflación, y muy especialmente de los tipos de interés, y de su impacto en el presupuesto del Organismo para adoptar, cuando proceda, las medidas correctoras de dicho impacto.

**02** Existe un segundo grupo de amenazas que tienen que ver con la **disminución y envejecimiento de la población y sus consecuencias** (pérdida de servicios en el medio rural y dificultades de las personas mayores en el mundo digital). Seguramente, la forma de afrontar estas amenazas es la de adoptar políticas proactivas hacia las personas mayores: productos y canales específicos para las personas mayores o inversión en la mejora de las competencias digitales de nuestros contribuyentes etc. También, la búsqueda de alianzas para mitigar la pérdida de servicios en el medio rural (véase acuerdo con Correos sobre el pago a carteros rurales), es un camino a explorar en el futuro.

**03** El tercer grupo de amenazas se refiere al impacto que la ciberdelincuencia y las acciones de algunos estados puedan tener en la **seguridad de la información** en las Administraciones Públicas españolas, para lo que hay que establecer una vigilancia especial y reforzar los mecanismos que existen para proteger nuestro sistema.

**04** Finalmente, aunque a corto plazo parecen tener un impacto más reducido, en el medio plazo podría incrementarse la importancia que tanto el **cambio climático, como la situación geopolítica mundial** (Guerras en Ucrania y Gaza etc.) podrían llegar a tener, con impactos económicos fuertes en el comercio mundial, la inflación y los tipos de interés, como ya se ha visto en el pasado reciente

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**C** Matriz DAFO

**C2. IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES**



	PUNTOS FUERTES	OPORTUNIDADES				
		CRECIMIENTO DEL PIB Y DEL EMPLEO	IA Y OTRAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS	TALENTO EN NUESTRAS UNIVERSIDADES	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	FONDOS EUROPEOS Y COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA
1	Sistema de elaboración y revisión de P, M, V y v	0	0	3	0	0
2	Modelo de detección y análisis de N y E de los GGII	0	5	3	0	5
3	Análisis del ecosistema y de las megatendencias	0	5	3	0	5
4	Sistema de análisis interno y valoración de capacidades	0	5	3	0	5
5	Análisis estratégico basado en la matriz DAFO	0	5	3	0	5
6	Experiencia contrastada en la elaboración e implantación de la estrategia	3	5	0	0	3
7	Sistema de gestión basado en procesos, certificado e implantado	3	5	0	0	0
8	Implantación eficaz de un sistema de gobierno y de control	3	3	0	0	3
9	Definición, despliegue y mejora de la cultura y comportamientos BEST	3	0	0	7	0
10	Sistema de impulso a la innovación (factoría de películas)	7	7	3	0	10
11	Orientación colectiva a los resultados, incluidos los económico- financieros, y adaptación a los cambios del entorno	10	7	5	5	7
12	Mapa y segmentación de los GGII, mejorado a lo largo del tiempo	0	5	0	0	0
13	Orientación a la sociedad y los ODS	3	0	0	10	3
14	Compromiso de las personas con el cambio y la mejora	5	3	0	3	5
15	Alto grado de implantación del Plan de RRHH	10	7	0	0	3
16	Mapa y proceso de gestión de las alianzas	0	0	0	5	5
17	Propuestas de valor a los clientes (ayuntamientos y contribuyentes) definidas, implantadas y mejoradas en cada ciclo estratégico	5	5	0	3	0
18	Cartas y ofertas de servicios mejoradas	5	5	0	3	0
19	Fábrica de liquidaciones tributarias para producir y entregar la propuesta de valor	7	10	0	5	5
20	Mapas de experiencia de los clientes segmentados y mejorados	3	7	0	0	5
21	Mecanismos feedback automático para valorar la experiencia de cliente	3	7	0	0	7
22	Evaluación de las tecnologías disponibles en cada ciclo estratégico	0	10	0	0	10
23	Mejora continua de la base de datos como principal activo	7	7	0	0	5
24	Alto nivel de los resultados estratégicos, de los procesos clave y económico-financieros, cumpliendo los objetivos en la mayor parte de los casos	7	5	0	0	5
25	Comparaciones favorables en los resultados clave	7	5	0	0	5
26	Alto grado de valoración en las percepciones de los grupos de interés clave	5	3	0	3	3
<b>IMPACTO</b>		<b>96</b>	<b>126</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>104</b>

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**C** Matriz DAFO

**C2. IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES**



ÁREAS DE MEJORA		OPORTUNIDADES				
		CRECIMIENTO DEL PIB Y DEL EMPLEO	IA Y OTRAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS	TALENTO EN NUESTRAS UNIVERSIDADES	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	FONDOS EUROPEOS Y COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA
1.	Elaborar cuadros de mando automatizados a distintos niveles	0	7	0	0	7
2.	Ampliar los mecanismos de feedback automático de ciudadanos a todos los canales	0	7	0	0	7
3.	Relacionar el análisis de riesgos con el diseño de escenarios	10	10	0	7	5
4.	Analizar el impacto de los proyectos en la satisfacción de las expectativas de GGII	3	7	0	3	5
5.	Estudiar la posibilidad de nuevos modelos de negocio que proporcionen recursos	10	10	3	0	7
6.	BMK basado en el análisis sistemático de prácticas de otras organizaciones, sean o no del sector, y su contraste con las propias	0	5	0	0	3
7.	Estudiar el impacto de los ODS en nuestro entorno próximo y trasladar a los clientes el impacto de REGTSA	0	0	0	10	0
8.	Automatizar los informes de gestión	7	10	3	0	7
9.	Ruta de transformación de la organización en el largo plazo	7	10	7	7	5
10.	Profundizar en la utilización de herramientas y metodologías avanzadas para la innovación	5	3	3	0	5
11.	Mejorar la sistemática de establecimiento de objetivos teniendo en cuenta resultados pasados, rendimiento de las comparaciones y predicciones	3	7	0	0	3
12.	Analizar en el análisis de indicadores críticos relacionados con P, V Y E para prever rendimientos futuros	0	5	0	0	5
13.	Aprovechar de forma más eficaz todos los canales (RRSS; WhatsApp etc.) y aplicaciones disponibles para trasladar mensajes a nuestro público objetivo	0	5	0	0	3
14.	Aprovechar técnicas avanzadas para la mejora de la experiencia global de los clientes	5	7	0	0	5
15.	Incorporar metodologías ágiles para culminar con éxito los proyectos	3	5	0	0	5
16.	Avanzar en programas de formación de alto nivel compartidos con otras instituciones	5	0	0	0	3
17.	Oferta integral de servicios a los becarios de la universidad (TFG, TFM..)	0	0	7	0	0
18.	Avanzar en un Plan integral de RRHH a largo plazo para afrontar el relevo generacional	7	3	7	0	0
19.	Identificar mejores prácticas de gestión en RRHH	0	3	3	0	0
20.	Mejorar el sistema de evaluación de las personas (evaluación transversal, sistemas de apoyo, escalas de valoración..)	3	3	0	0	3
21.	Identificar líneas de mejora de los servicios a los proveedores	0	5	0	0	3
22.	Actualizar el mapa de alianzas	0	0	0	7	3
<b>IMPACTO</b>		<b>68</b>	<b>112</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>84</b>

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**C** Matriz DAFO

**C2. IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES**



**Conclusiones**

	OPORTUNIDADES				
	CRECIMIENTO DEL PIB Y DEL EMPLEO	IA Y OTRAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS	TALENTO EN NUESTRAS UNIVERSIDADES	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	FONDOS EUROPEOS Y COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA
<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>96</b>	<b>126</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>104</b>
<b>AREAS DE MEJORA</b>	<b>68</b>	<b>112</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>84</b>

**01** La **inteligencia artificial combinada con otras tecnologías** (RPA y automatización) constituyen la mayor oportunidad para mejorar nuestros servicios y transformar nuestra organización hasta extremos que, quizás hoy, todavía no somos capaces de imaginar. La automatización de buena parte de “la fábrica de liquidaciones tributarias”, el análisis y predicción de resultados, la búsqueda de patrones en el fraude fiscal etc. son campos en los que este impacto se va a producir directamente, pero de forma indirecta impactará en la cantidad y cualificación de las personas que trabajan con nosotros o la propia estructura de la organización, aplanándola, o en la liberación de personas para la realización de tareas que añadan más valor.

**02** La **participación en programas europeos**, especialmente de cooperación transfronteriza, continuarán aportando a la organización financiación externa para los procesos de innovación tecnológica, así como el acceso a conocimiento especializado que necesitamos para la asimilación de la transformación tecnológica en la que estamos inmersos.

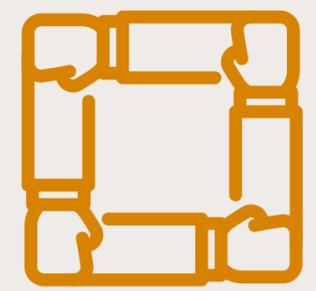
**03** En tercer lugar, el **crecimiento de la economía** y la disminución del desempleo que estiman las predicciones del Banco de España para los próximos tres años, tendrán un impacto positivo en los procesos de recaudación al incrementarse la renta disponible de las familias y en los resultados económico- financieros al aumentar previsiblemente los porcentajes de recaudación.

**04** Los **objetivos de desarrollo sostenible** (ODS) constituyen una estrategia a nivel mundial para luchar contra los grandes desafíos que tenemos como humanidad. En el caso de REGTSA son claramente una oportunidad de visibilizar los esfuerzos de la organización para mejorar la sostenibilidad económica, social y ambiental que constituyen señas de identidad de nuestra organización.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



# DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

## 6.1 Factores críticos de éxito

## 6.2 Escenarios, riesgos y planes de contingencia

- 6.2.1 Escenarios
- 6.2.2 Riesgos y planes de contingencia

## 6.3 Retos, objetivos, líneas estratégicas

- 6.3.1 Retos estratégicos
- 6.3.2 Horizonte 2035
- 6.3.3 Objetivos y 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) y al estudio y detección de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, nos han permitido identificar factores críticos o condiciones imprescindibles para que la organización alcance el éxito.



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 concudiesen en la práctica. Aparecen sombreados en los cuadros siguientes:

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



### GRUPO DE INTERÉS 1 / AYUNTAMIENTOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Mejorar la financiación 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.
			Generar confianza personalizando la atención a los ayuntamientos
	Sostenible	Financiación	Ofertar precios reducidos por los servicios
			Proporcionar financiación suficiente, puntual y personalizada
		Resultados del servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.
	Transparente	Información	Facilitar a los ayuntamientos información relevante para su gestión

Factores de éxito en función de su contribución

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



### GRUPO DE INTERES 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.
		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 utilizando la tecnología		
	Sostenible	Información	Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla
	Transparente	Sistemas de pago	Que los contribuyentes puedan decidir cuánto, cuándo y cómo quieren pagar

Factores de éxito en función de su contribución

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

## 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



### GRUPO DE INTERES 3 / EMPLEADOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Seleccionar, motivar y retener empleados competentes, orgullosos de trabajar en REGTSA	Excelente	Talento	Que se creen las condiciones para identificar, promover y retener el talento de los empleados
			Facilitar el relevo generacional
			Capacitar a los empleados en competencias digitales e IA
		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	Conciliación	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar
	Transparente	Información	Compartir información en todos los niveles de la organización

Factores de éxito en función de su contribución

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

## 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



### 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	Ejemplaridad	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos
			Que se reutilicen los datos públicos que genera nuestra actividad
Transparente	Información	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos	
		Que se reutilicen los datos públicos que genera nuestra actividad	

Factores de éxito en función de su contribución

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



### GRUPO DE INTERÉS 5 / DIPUTACIÓN PROVINCIAL

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Mejorar la reputación de la organización 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
	Transparente	Información	Garantizar la autofinanciación a largo plazo
			Garantizar la transparencia de REGTSA

Factores de éxito en función de su contribución

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

## 6.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO



### GRUPO DE INTERÉS 6 / ALIADOS Y PROVEEDORES

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		
		FACTOR	SUBFACTOR	
Promover acuerdos y desarrollar contratos que generen beneficios mutuos	Excelente	Eficacia en el servicio	Identificar las alianzas necesarias para nuestra estrategia	
		Modelo de relación	Modelo de relación	
			Desarrollar procesos de contratación sencillos y ágiles	
	Sostenible	Información	Que los procesos de contratación sean totalmente transparentes	
	Transparente	Precios	Obtener ofertas competitivas	

Factores de éxito en función de su contribución

Prioridad baja (crema)

Prioridad media (gris)

Prioridad alta (amarillo)

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



## 6.2 ESCENARIOS, RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

### 6.2.1 Escenarios

Los elementos del entorno que más impacto tienen en nuestra estrategia son los siguientes:

- 01 Crecimiento del PIB y del empleo
- 02 Nivel de precios y tipos de interés
- 03 Desarrollo de la tecnología
- 04 Las delegaciones de los ayuntamientos



Con estos cuatro factores vamos a construir tres escenarios: **el más probable, un escenario optimista y un escenario pesimista**. Estos escenarios se basan en un análisis de las tendencias actuales y los riesgos potenciales para la economía española.

**El escenario 1 se considera el más probable**, ya que refleja una continuación del crecimiento moderado con una gradual disminución de la inflación y el desempleo, tomando como punto de partida las predicciones del Banco de España, tenidas en cuenta para realizar el análisis del entorno. **Los escenarios 2 y 3 representan resultados más positivos y negativos**, respectivamente, y se basan en la evolución de factores como la geopolítica, la política fiscal y la demanda global.

Debe tenerse en cuenta que cada punto de inflación tiene un impacto en el presupuesto de gastos de aproximadamente 35.000 € anuales y cada punto de Euribor implica un impacto de 40.000 € anuales en los intereses de la operación de tesorería.

Por otra parte, el crecimiento del PIB puede implicar el incremento del cargo de algunos padrones y, sobre todo, unido a la disminución del paro, un incremento de la renta disponible de las familias y, por tanto, un leve incremento en los porcentajes de recaudación.

La velocidad de implantación de nuevas tecnologías puede ayudar a la automatización de procesos repetitivos y, consecuentemente, unida a las jubilaciones previstas para los próximos años, facilitar la reducción de algunos puestos de trabajo en los grupos C1 y C2.

Respecto a las delegaciones, las producidas de cara a 2023 implicarán un crecimiento del cargo cercano al 5 %, que unido al correspondiente a la delegación del ayuntamiento de Béjar (si se produjera) y al crecimiento vegetativo del cargo, supondrían al final del período crecimientos acumulados cercanos al 15 %.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

### ESCENARIO MÁS PROBABLE

En el **escenario más probable** se produce un crecimiento acumulado del PIB superior al 6 %, y una disminución 1 punto en la tasa de paro, de 1,4 puntos de la inflación y de 1,1 puntos en el Euribor. Estas cifras supondrían al final del período un ahorro anual cercano a 100.000 €, que se vería incrementado con alguna disminución de efectivos en la plantilla, que implicaría un ahorro de 50.000 € adicionales. Finalmente, el incremento del cargo previsto, supondría un incremento de ingresos que, al final del período, se acercaría a los 400.000 € anuales. Este escenario, junto a las subvenciones ya concedidas por la UE cercanas 575.000 € hasta 2026, permitiría afrontar las actuaciones previstas en el plan estratégico.

FACTORES	2024	2025	2026	2027
PIB	1,9	1,9	1,7	1,5
PARO	11,6	11,5	11,3	11,16
INFLACIÓN	2,7	1,9	1,7	1,7
EURIBOR A 3 MESES	3,4	2,5	2,3	2,2
TECNOLOGÍA	Cumplimiento de plazos en la implantación de IA y RPA	Cumplimiento de plazos en la implantación de IA y RPA	Cumplimiento de plazos en la implantación de IA y RPA Primera reducción de plantilla (dos plazas)	Cumplimiento de plazos en la implantación de IA y RPA
DELEGACIONES / AYUNTAMIENTOS Y CRECIMIENTO DEL CARGO	5 %	2 %	4 %	2 %

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**ESCENARIO OPTIMISTA**  
(aceleración suave)

En el **escenario más optimista** se produce un crecimiento acumulado del PIB superior al 7,5 %, y una disminución 2 puntos en la tasa de paro, de 1,4 puntos de la inflación y de 1 punto en el Euribor. Estas cifras supondrían al final del período un ahorro anual cercano a 100.000 €, que se vería incrementado con disminuciones de efectivos en la plantilla, que implicarían un ahorro de 50.000 € adicionales desde 2025. Finalmente, el incremento del cargo previsto, supondría un incremento de ingresos, desde 2025, que se acercarían a los 300.000 € anuales, llegando al final del período a los 400.000 €.

Este escenario, junto a las subvenciones ya concedidas por la UE cercanas 575.000 € para el período, permitiría acelerar las actuaciones previstas en el plan estratégico y, probablemente anticipar algunos de los objetivos previstos para etapas posteriores a 2027.

FACTORES	2024	2025	2026	2027
PIB	2,2	2,0	1,9	1,74
PARO	11,5	11,3	11	10,9
INFLACIÓN	3,2	2,5	2	2
EURIBOR A 3 MESES	3,5	2,7	2,5	2,3
TECNOLOGÍA	Aceleración en la implantación de IA y RPA	Aceleración en la implantación de IA y RPA Primera reducción de plantilla (dos plazas)	Aceleración en la implantación de IA y RPA	Aceleración en la implantación de IA y RPA
DELEGACIONES / AYUNTAMIENTOS Y CRECIMIENTO DEL CARGO	5 %	4 %	2 %	2 %

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

**ESCENARIO PESIMISTA**  
(ralentización pronunciada)

En el **escenario más pesimista** se produce un crecimiento acumulado del PIB superior al 5 %, y una disminución 0,4 puntos en la tasa de paro, de 1,7 puntos de la inflación y de 1 puntos en el Euribor. Estas cifras supondrían al final del período un ahorro anual cercano a 120.000 €, que se vería incrementado con disminuciones de efectivos en la plantilla, que implicarían un ahorro de 50.000 €, pero solamente a partir de 2027, por tanto, con un nulo impacto en el período. Finalmente, el incremento del cargo previsto, supondría un incremento de ingresos que, desde 2025, se acercarían a los 200.000 € anuales, llegando al final del período a los 275.000 €. Este escenario, junto a las subvenciones ya concedidas por la UE cercanas 575.000 € para el período, exigiría revisar y acompasar a la marcha de la economía, algunas de las actuaciones previstas en el plan estratégico.

Una variante de este escenario, aunque bastante improbable (la ralentización de la economía mitigaría los incrementos de precios), implicaría un repunte de la inflación, que podría producirse por un agravamiento las amenazas geopolíticas actuales o futuras (subidas del precio de materias primas, especialmente el petróleo, por conflictos que afecten significativamente al comercio mundial). Este escenario, es objeto de un tratamiento específico el capítulo de riesgos.

FACTORES	2024	2025	2026	2027
PIB	1,5	1,3	1,2	1
PARO	12,5	12,15	11,8	11,7
INFLACIÓN	2,5	1,9	1,7	1,7
EURIBOR A 3 MESES	3,3	2,2	2,0	1,8
TECNOLOGÍA	Retrasos en la implantación de IA y RPA	Retrasos en la implantación de IA y RPA	Retrasos en la implantación de IA y RPA	Retrasos en la implantación de IA y RPA Primera reducción de plantilla (dos plazas)
DELEGACIONES / AYUNTAMIENTOS Y CRECIMIENTO DEL CARGO	5 %	2 %	2 %	2 %



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 6.2.2 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:**
1. Los que afecten a la seguridad e integridad de nuestra base de datos.
  2. Los sesgos discriminatorios de la IA y otras tecnologías.
  3. Los derivados del incremento de la morosidad, que pueden, a su vez, conllevar una disminución de los ingresos.
  4. Disminución de la cuota de mercado
  5. Los riesgos derivados de eventuales subidas de precios y tipos de interés.
  6. Los riesgos de pérdida de conocimiento en los procesos de relevo generacional.
  7. Los relacionados con la integridad
  8. Respuesta a las situaciones de emergencia



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN  
EJECUTIVO3 METODOLOGÍA  
DE ELABORACIÓN4 MARCO  
ESTRATÉGICO5 ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO6 DESARROLLO  
DE LA ESTRATEGIA7 IMPLANTACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



## 1. 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, plataforma de tramitación electrónica y plataforma de contratación electrónica, que cumplen íntegramente con las exigencias del esquema nacional de seguridad, aportando soluciones 24x7, que mejoren los sistemas de respaldo y recuperación.

Este esquema nos ha permitido que la totalidad de nuestro personal pueda trabajar de forma segura desde su domicilio, utilizando equipos del Organismo, aquellas jornadas que desee, respetando las condiciones establecidas en la normativa de teletrabajo aprobada.



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 **DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

## 2. Sesgos discriminatorios de la IA y otras tecnologías

Los sesgos en los sistemas de IA se presentan cuando los sistemas adoptan y reproducen los sesgos presentes en los datos de entrenamiento o el diseño de los propios algoritmos. Un ejemplo de ello es la representación inapropiada, es decir, la presencia insuficiente o excesiva de un grupo o la estereotipación de ciertos colectivos<sup>1</sup>.

“Con la creación de la AESIA (Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial), España se ha convertido en el primer país europeo en tener una institución de estas características, anticipándose a la entrada en vigor del Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial, asegurando que el desarrollo y la aplicación de la IA sean responsables y beneficiosos para la sociedad en su conjunto.

Por tanto, debe desarrollar la capacidad de supervisión de los sistemas de IA de alto riesgo para garantizar el cumplimiento, y más concretamente, la supervisión y, en su caso, sanción, de acuerdo con lo estipulado en la normativa europea<sup>2</sup>.

Estas afirmaciones de la estrategia nacional en la materia ponen de manifiesto la importancia de evaluar estos riesgos. Por este motivo, cada proyecto de implantación de inteligencia artificial previsto en esta estrategia, deberá dotarse de una evaluación de riesgos, que nos permita evaluar su impacto y, en su caso, implantar las medidas preventivas que resulten apropiadas.

## 3. Incremento de la morosidad

Las previsiones de incremento del PIB y el empleo en el medio plazo que predicen todos los estudios recogidos en este plan, no sitúan la morosidad como uno de los principales riesgos a los que nos enfrentamos.

Sin embargo, si a partir de 2026 se produjese un cambio de ciclo deberíamos estar preparados para el 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 mantener las siguientes medidas:

- » Facilidades para el pago en voluntaria de las obligaciones tributarias, mediante el alargamiento de los períodos de cobro, la puesta en marcha de la figura de la cuenta corriente tributaria y la generalización del pago a la carta .
- » La incorporación de nuevos sistemas de pago a la elección del contribuyente: pago por teléfono u otros que puedan surgir.
- » Generalización de nuevas modalidades embargo (p.e embargo de importes generados con TPV's etc).
- » Mejorar la sede electrónica haciéndola más comprensible e intuitiva para los ciudadanos.

<sup>1</sup> Gestión de riesgos de la inteligencia artificial en España. Observatorio de Riesgos Catastróficos Globales Junio 2023.

<sup>2</sup> Estrategia de inteligencia artificial 2024



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN  
EJECUTIVO3 METODOLOGÍA  
DE ELABORACIÓN4 MARCO  
ESTRATÉGICO5 ANÁLISIS  
ESTRATÉGICO6 DESARROLLO  
DE LA ESTRATEGIA7 IMPLANTACIÓN  
DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



#### 4. 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.
- » Segmentación de la oferta de servicios, a fin de adaptarnos a las necesidades de los diferentes tipos de ayuntamientos.

#### 5. Eventuales subidas de precios y tipos de interés

La subida de la inflación ha tenido un impacto directo en los contratos externos del Capítulo II del presupuesto, algunos de los cuales se han revisado en 2022 y 2023, con importantes subidas en los precios que se abonan. Por otra parte, también ha supuesto una importante subida de las retribuciones del personal que se abonan en el Capítulo I del presupuesto. Del mismo modo, la subida de tipos de interés ha incidido en un incremento casi exponencial de los costes de la operación de tesorería anual (Capítulo III).

Para hacer frente a esta situación, el comité de calidad (08-05-23) puso en marcha el plan + - 250, que se proponía incrementar los ingresos en 250.000 € y reducir los gastos en idéntica cuantía, generando un impacto positivo anual de 500.000 € en el presupuesto. Por la parte de los ingresos, se han generado nuevas delegaciones y se han recibido las subvenciones del PRTR (fondos Next Generation) y del Proyecto "Iberus Smart CTD". Por el lado de los gastos, se ha recuperado la gestión de los contratos de depuración de la base de datos y mantenimiento catastral, que ahora se realizan con recursos propios y que suponen un ahorro superior a los 200.000 € anuales. Por tanto, el impacto de este riesgo ha sido amortiguado por la organización, pero nos obliga a extremar la vigilancia y, si fuera preciso, a tomar nuevas medidas, probablemente en el Capítulo I, en el caso (improbable según las previsiones del Banco de España y otros Organismos) de un nuevo repunte de la inflación y los tipos de interés.

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 6. Riesgos de pérdida de conocimiento en los procesos de relevo generacional

En el período 2024- 2035 se va a jubilar 63,6 % de nuestra plantilla (8 personas en el período 2024-2027, 10 personas en el período 2028-2031 y otras 10 personas en el período 2032-2035).

Debemos reseñar que, hasta 2035, se van a jubilar 7 personas de las 11 que componen la dirección, concentrándose las jubilaciones en los años 2027-2029, período en el que se jubilarán seis personas (el 54,5 % de la dirección).

Evidentemente, existe un riesgo cierto de pérdida de conocimiento, especialmente en el caso de las jubilaciones de las personas que ocupan puestos en la dirección. A la vez, como se expone a continuación, es una oportunidad para mejorar la composición cualitativa de nuestra plantilla.

Para afrontar este riesgo, el plan desarrolla tres actuaciones (Plan de RRHH, El legado y Mateo, asistente virtual de gestión del conocimiento), que son las principales palancas para afrontar el reto de la transformación organizativa.

## 7. Riesgos en materia de integridad

Existen algunas áreas de actividad (contratación, selección de personal, aplicación de recargos de apremio etc.) en las que la probabilidad y la gravedad de que, eventualmente, se puedan producir sucesos que impliquen conflictos de intereses u otros riesgos en materia de integridad, son muy superiores a otras. En estos casos, de producirse estas situaciones se pondría en entredicho la reputación de la organización, a la vez que se generarían mayores costes para el Organismo.

Para afrontar este riesgo hemos diseñado mapas de riesgos, que evalúan el índice de prioridad de los riesgos a la vez que diseñan actuaciones que nos permitan prevenir su aparición.

## 8. Respuesta ante situaciones de emergencia

REGTSA 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, tener previstos protocolos y que se realicen simulacros para la gestión y recuperación del servicio en supuestos crisis sanitarias o de otro tipo (p.e ataques informáticos). En definitiva, se ponen en marcha actuaciones dirigidas a garantizar la continuidad del servicio.



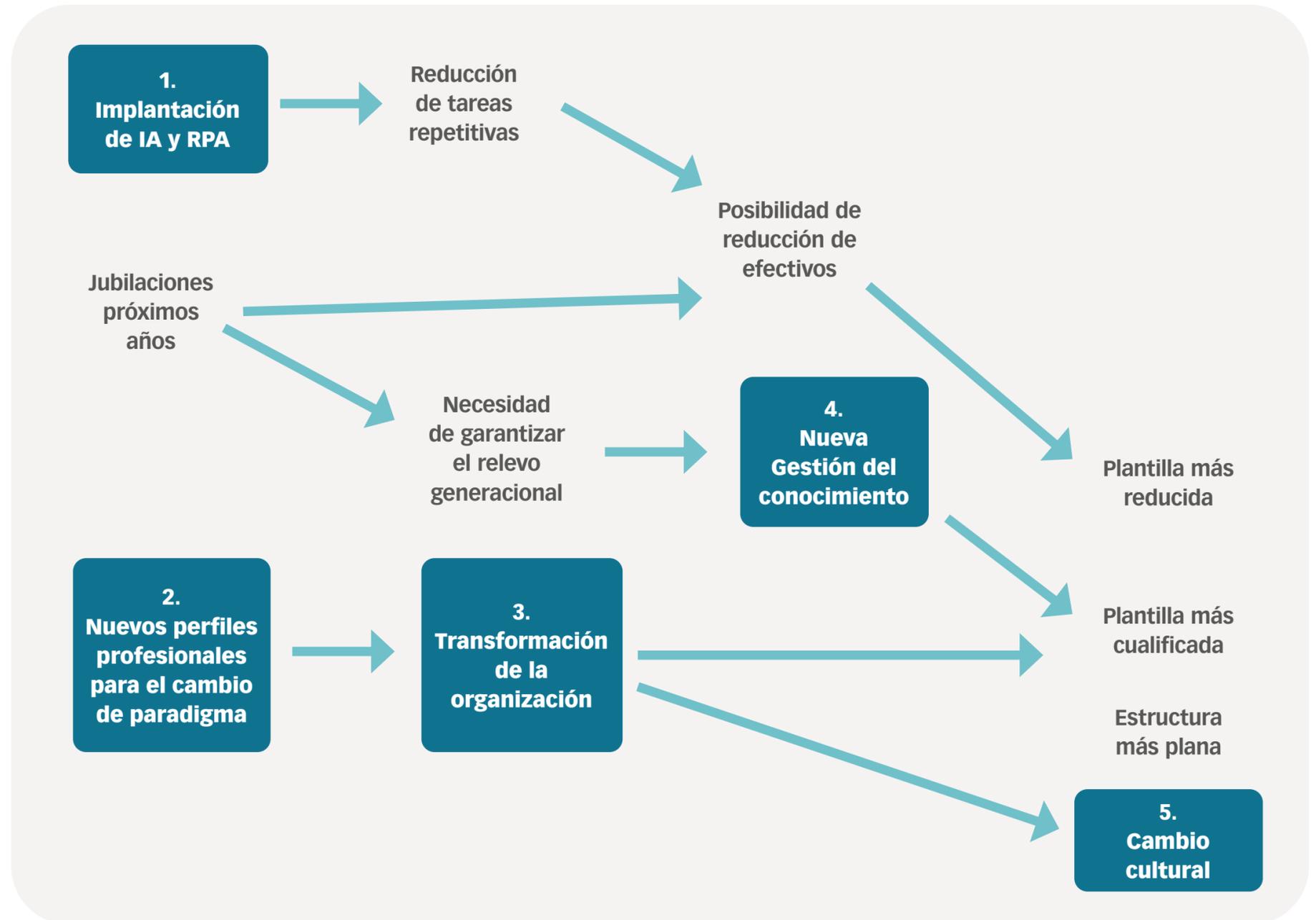
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 6.3 RETOS, OBJETIVOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### 6.3.1 Retos estratégicos

A continuación, se muestra un árbol de causas y consecuencias, que explica cuál es el camino que hemos seguido para identificar los retos estratégicos que REGTSA afronta durante su proceso estratégico

#### RETOS ESTRATÉGICOS: ÁRBOL DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

Hemos partido de nuestro análisis DAFO, que valora como una de nuestras principales oportunidades la implantación de la IA y otras tecnologías de automatización, también del hecho cierto de que desde 2024 a 2035 se van a jubilar más del 63 % de los efectivos de personal actuales, lo que representa un problema de gestión del talento, pero también una oportunidad para afrontar cambios en la organización. El tercer punto de partida es la necesidad de contar con nuevos perfiles profesionales que nos permitan afrontar los cambios tecnológicos y organizativos que se avecinan.

En definitiva, hemos identificado los siguientes retos estratégicos:

1. Implantación de IA, RPA y otras tecnologías de automatización.
2. Contar con nuevos perfiles profesionales para afrontar los cambios.
3. Transformar la organización.
4. Nueva gestión del conocimiento.
5. Cambio cultural



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 6.3.2 HORIZONTE 2035

El modelo EFQM 2020 comienza su criterio 1 diciendo que: “Una organización sobresaliente se caracteriza por tener un propósito que inspira, una visión ambiciosa y una estrategia que genera resultados.

### El propósito de la organización:

- Explica por qué su actividad es importante.
- Establece las bases para crear y proporcionar valor a sus grupos de interés.
- Proporciona un marco de referencia en el que asume la responsabilidad de su contribución y el impacto en el ecosistema en el que opera.

### La visión de la organización:

- Describe lo que trata de alcanzar en el largo plazo.
- Sirve de guía clara para elegir las líneas de actuación actuales y futuras.
- Proporciona, junto con el propósito, las bases para definir la estrategia.

### La estrategia de la organización:

- Describe cómo se pretende alcanzar el propósito.
- Detalla los planes para alcanzar las prioridades estratégicas y acercarse a la visión”.

Partiendo de nuestro propósito y nuestra visión, y teniendo en cuenta los retos estratégicos planteados y los cambios que previsiblemente se producirán en el entorno, hemos dibujado los contornos de la organización que queremos ser en 2035. Para alcanzar este horizonte, nos proponemos afrontar la primera etapa 2024-2027, para la que se detalla la estrategia que vamos a poner en marcha en los siguientes apartados.

**HORIZONTE**  
**2035**



### 6.3 RETOS, OBJETIVOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

HORIZONTE 2035			ALINEAMIENTO CON PROPÓSITO Y VISIÓN
GRUPOS DE INTERÉS CLAVE	AYUNTAMIENTOS	Gestionamos la totalidad de los tributos y de los ayuntamientos de la provincia	Administración más confiable
		Tenemos un equipo comercial que visita los ayuntamientos al menos una vez al año y los grandes ayuntamientos una vez al cuatrimestre	
		Los ayuntamientos utilizan un asistente virtual inteligente, que les asesora sobre los cambios en materia tributaria, predice el volumen de recaudación y les recomienda mejoras en las ordenanzas fiscales	Administración más cercana
		Todos los informes en materia de contabilidad de ingresos que precisa el ayuntamiento son generados de forma automática	
		La inspección tributaria alcanza a la totalidad de tributos	Administración más eficaz
		Estamos de cobranza permanente	
	CONTRIBUYENTES	Gestionamos las altas y bajas en los padrones de tasas y precios públicos	Administración más cercana
		Los contribuyentes entienden perfectamente todas las comunicaciones que realiza REGTSA	
		El 85 % de las gestiones se realiza a través internet y atención telefónica automatizada	
		Flexibilidad absoluta en los pagos (cuenta corriente tributaria)	
	PERSONAS	Prestamos servicios específicos para ayudar a las personas mayores	Administración más eficaz
		Contamos con una plantilla rejuvenecida, con una media de 40 años y hemos hecho el relevo generacional manteniendo el conocimiento acumulado	
		La automatización de procesos ha permitido reducir la plantilla un 20 %	
		La cualificación profesional de la plantilla ha mejorado, el 45 % pertenece a los grupos A1 y A2	
		Contamos con expertos en tecnología, catastro estadística y análisis de datos	
Flexibilidad completa/ jornada de 4 días			
RESULTADOS	PROPÓSITO	Incrementamos el valor de los tributos recaudados en un 50 %	Comprometidos con el progreso de nuestros pueblos
	VISIÓN	El progreso en el horizonte 2035 es superior al 95 %	Ser considerados por los ayuntamientos y ciudadanos la Administración más cercana, confiable y eficaz
	RECAUDACIÓN	Mantenemos resultados de recaudación voluntaria por encima del 95,5 % y de ejecutiva por encima del 75 %	Administración más eficaz
	ECONÓMICO FINANCIEROS	Mantenemos ratios de autofinanciación en el entorno del 135 %.	
	SATISFACCIÓN	La satisfacción de ayuntamientos, contribuyentes y empleados está por encima del 97 %	Administración más confiable



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

HORIZONTE 2035			ALINEAMIENTO CON PROPÓSITO Y VISIÓN
ELEMENTOS DEL SERVICIO	ORGANIZACIÓN	La estructura de REGTSA es totalmente matricial	<b>Administración más eficaz</b>
		Reducimos en un 30 % los niveles de jefatura para aplanar la pirámide organizativa	
		Creamos un 25 % de puestos de asesores cualificados	
	TECNOLOGÍA	Hemos generalizado la automatización y RPA para la gestión de procesos	
		A través de Big data podemos predecir con una alta fiabilidad los resultados clave que vamos a alcanzar	
		Estudiamos patrones que nos permiten detectar las bolsas de fraude fiscal	
		A través de IA asesoramos a los ayuntamientos sobre la forma de optimizar sus ingresos y a los contribuyentes sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales	
	PROCESOS	Todos nuestros procesos masivos están automatizados	
		Los responsables de los procesos programan, controlan y evalúan las operaciones automatizadas	
		Contamos con cuadros de mando automatizados a nivel de proceso, área, Organismo y Consejo de Administración.	
	DATOS	Nuestra base de datos está depurada en un 99,7 %	<b>Administración más cercana</b>
		Facilitamos a la sociedad datos abiertos sobre todos los tributos que gestionamos	<b>Administración más confiable</b>
Proporcionamos a los ciudadanos los indicadores de resultados de nuestro cuadro de mando en formatos abiertos			



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

### 6.3.3 Objetivos y líneas estratégicas

Para garantizar que las condiciones identificadas como factores críticos de éxito se cumplen en la práctica y que superamos los retos identificados, hemos definido nuestra estrategia, que básicamente pretende avanzar en la transformación de la organización para incrementar el valor y facilitar los servicios a los ayuntamientos y contribuyentes, promover el talento de las personas y nuestro compromiso con el planeta a la vez que garantizamos 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. Esta estrategia, se concibe como una etapa en el camino hacia el horizonte 2035, y ha sido diseñada teniendo en cuenta el escenario más probable, anteriormente explicado, pero será objeto de revisión permanente.

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, que se explican de forma pormenorizada en el Capítulo correspondiente a la implantación de la estrategia.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

OBJETIVOS GENERALES	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>AYUNTAMIENTOS</b> Mejorar la financiación de los ayuntamientos	1. Mejorar 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 de los Ayuntamientos. 5 Mantener los precios de servicio
	2. Facilitar la gestión de los ayuntamientos	6 Mejorar la satisfacción con la información contable y la transparencia
<b>CONTRIBUYENTES</b> Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	3. Mejorar la calidad de la atención	7 Mejorar la cultura tributaria. 8 Mejorar la profesionalidad y la eficacia del servicio 9 Mejorar satisfacción y la experiencia de los contribuyentes 10 Mejorar la calidad de las Bases de datos. 11 Optimizar la gestión del sistema de información
	4. Facilitar el pago de los tributos	12 Incrementar los trámites y pagos electrónicos.
<b>EMPLEADOS</b> Seleccionar, motivar y retener empleados competentes, orgullosos de trabajar en REGTSA	5. Garantizar el mantenimiento del talento	13 Mejorar la composición de la plantilla 14 Mejorar la formación.
	6. Mejorar la satisfacción en el entorno laboral	15 Potenciar los sistemas de reconocimiento. 16 Promover el liderazgo. 17 Identificar a los empleados con nuestra cultura 18 Incrementar la transparencia interna 19 Mejorar la satisfacción en el trabajo
<b>SOCIEDAD</b> Convertirnos en una organización que cuida de su entorno	7. Facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos	20 Incrementar el número de beneficiarios 21 Mejorar la satisfacción con nuestros programas.
	8. Proteger la salud del planeta	22 Reducir los consumos 23 Promover los ODS
	9. Garantizar una Administración ejemplar	24 Mejorar las percepciones de la sociedad
<b>DIPUTACION PROVINCIAL</b> Mejorar la reputación de la organización y garantizar la continuidad del servicio	10. Garantizar la excelencia en el servicio	25 Alcanzar la excelencia en la gestión.
	11. Garantizar la continuidad del servicio	26 Incrementar los ingresos. 27 Reducir los costes 28 Garantizar la continuidad del servicio 29 Mejorar la información y transparencia
<b>ALIADOS Y PROVEEDORES</b> Promover acuerdos y desarrollar contratos que generen beneficios mutuos	12. Generar sinergias colaborando	30 Mejorar la colaboración 31 Mejorar la transparencia y la concurrencia competitiva



**GRUPO DE INTERÉS 1 / AYUNTAMIENTOS**

OBJETIVO GENERAL	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Mejorar la financiación de los ayuntamientos	<b>Excelente</b>	Oferta de servicios	Innovar en la oferta de productos y servicios.	Mejorar 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 de los Ayuntamientos. 5 Mantener los precios de servicio
		Relaciones con los clientes	Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.		
			Generar confianza personalizando la atención a los ayuntamientos		
	<b>Sostenible</b>	Financiación	Ofertar precios reducidos por los servicios		
			Proporcionar financiación suficiente, puntual y personalizada		
		Resultados del servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.		
	<b>Transparente</b>	Información	Facilitar a los ayuntamientos información relevante para su gestión	Facilitar la gestión de los ayuntamientos	6 Mejorar la satisfacción con la información contable y la transparencia

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

### GRUPO DE INTERES 2 / CONTRIBUYENTES

OBJETIVO GENERAL	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
		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.	Mejorar la calidad de la atención	7 Mejorar la cultura tributaria. 8 Mejorar la profesionalidad y la eficacia del servicio 9 Mejorar satisfacción y la experiencia de los contribuyentes 10 Mejorar la calidad de las Bases de datos. 11 Optimizar la gestión del sistema de información
		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 utilizando la tecnología		Facilitar el pago de los tributos		
	Sostenible	Información		Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla	12 Incrementar los trámites y pagos electrónicos.
	Transparente	Sistemas de pago		Que los contribuyentes puedan decidir cuánto, cuándo y cómo quieren pagar	



### GRUPO DE INTERES 3 / EMPLEADOS

OBJETIVO GENERAL	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Seleccionar, motivar y retener empleados competentes, orgullosos de trabajar en REGTSA	Excelente	Talento	Que se creen las condiciones para identificar, promover y retener el talento de los empleados	Garantizar el mantenimiento del talento	13 Mejorar la composición de la plantilla 14 Mejorar la formación.
			Facilitar el relevo generacional		
			Capacitar a los empleados en competencias digitales e IA		
	Motivación	Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.	Mejorar la satisfacción en el entorno laboral	15 Potenciar los sistemas de reconocimiento. 16 Promover el liderazgo. 17 Identificar a los empleados con nuestra cultura 18 Incrementar la transparencia interna 19 Mejorar la satisfacción en el trabajo	
		Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.			
		Reconocer los logros de las personas.			
	Sostenible	Conciliación	Facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar		
Transparente	Información	Compartir información en todos los niveles de la organización			

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**GRUPO DE INTERÉS 4 / SOCIEDAD**

OBJETIVO GENERAL	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Convertirnos en una organización que cuida de su entorno	<b>Excelente</b>	Ciudadanía	Que los ciudadanos puedan ejercer sus derechos en un mundo digital	Facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos	20 Incrementar el número de beneficiarios 21 Mejorar la satisfacción con nuestros programas.
			Generar conciencia tributaria		
	<b>Sostenible</b>	Responsabilidad	Cuidar del planeta	Proteger la salud del planeta	22 Reducir los consumos 23 Promover los ODS
			<b>Transparente</b>	Ejemplaridad	Prevenir los riesgos en materia de integridad
	Información	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos			
				Que se reutilicen los datos públicos que genera nuestra actividad	

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**GRUPO DE INTERÉS 5 / DIPUTACIÓN PROVINCIAL**

OBJETIVO GENERAL	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
		FACTOR	SUBFACTOR			
Mejorar la reputación de la organización y garantizar la continuidad del servicio	<b>Excelente</b>	Sistema de gestión	Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión	Garantizar la excelencia en el servicio	25 Alcanzar la excelencia en la gestión.	
			Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés			
	<b>Sostenible</b>	Funcionamiento del organismo	Que estemos preparados para afrontar cualquier tipo de emergencia	Garantizar la continuidad del servicio	26 Incrementar los ingresos. 27 Reducir los costes 28 Garantizar la continuidad del servicio 29 Mejorar la información y transparencia	
			Responsabilidad económica			Fidelizar a los clientes
						Garantizar la autofinanciación a largo plazo
	<b>Transparente</b>	Información	Garantizar la transparencia de REGTSA			

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**GRUPO DE INTERÉS 6 / ALIADOS Y PROVEEDORES**

OBJETIVO GENERAL	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Promover acuerdos y desarrollar contratos que generen beneficios mutuos	<b>Excelente</b>	Eficacia en el servicio	Identificar las alianzas necesarias para nuestra estrategia	Generar sinergias colaborando	30 Mejorar la colaboración 31 Mejorar la transparencia y la concurrencia competitiva
		Modelo de relación	Modelo de relación		
			Desarrollar procesos de contratación sencillos y ágiles		
	<b>Sostenible</b>	Información	Que los procesos de contratación sean totalmente transparentes		
<b>Transparente</b>	Precios	Obtener ofertas competitivas			

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

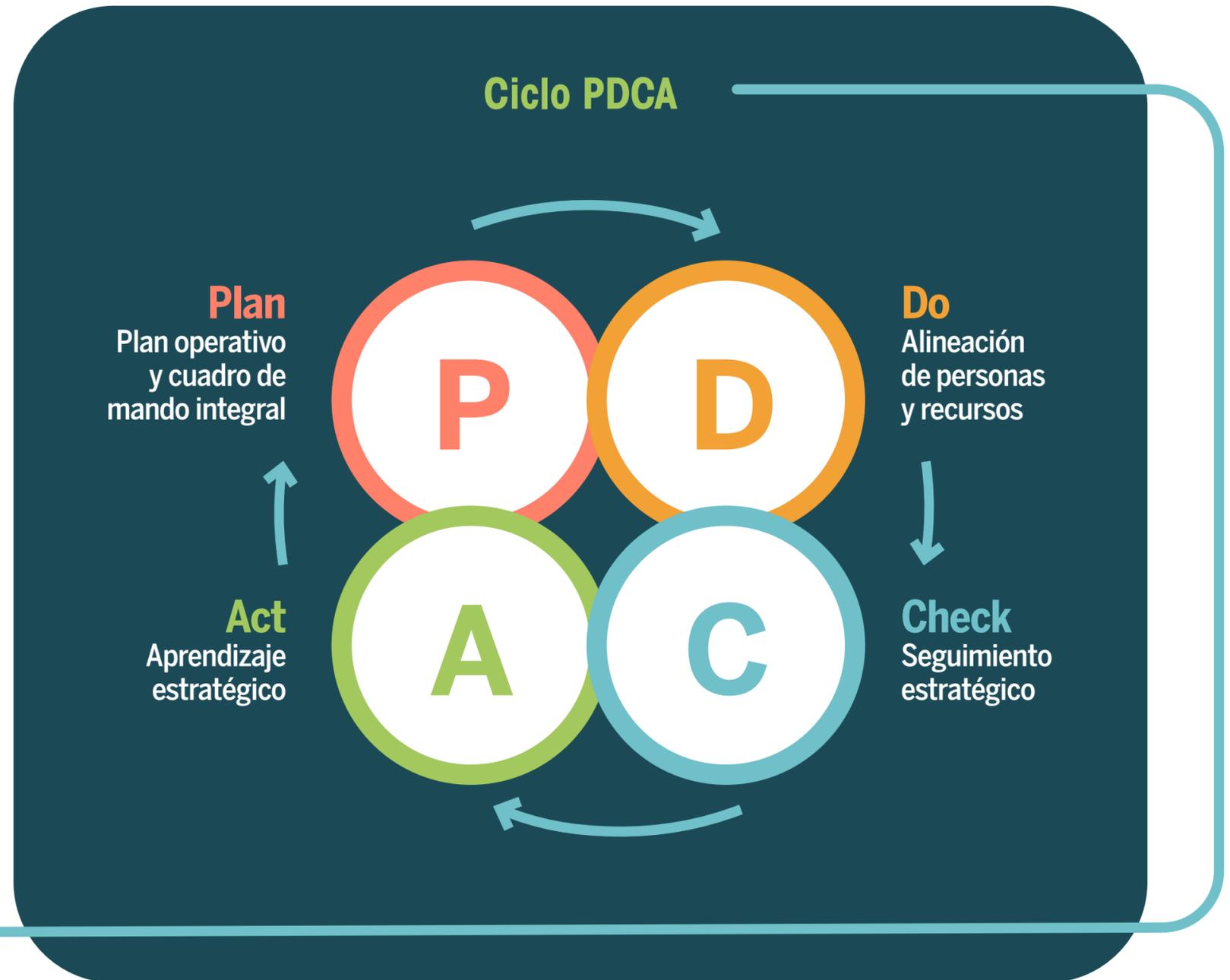


# IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 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.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

## 7.1 SISTEMA DE IMPLANTACIÓN, REVISIÓN Y MEJORA

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

### 01

#### 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.

### 02

#### 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.

### 03

#### 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.

### 04

#### 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.



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 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 determinados 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 REGTSA 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

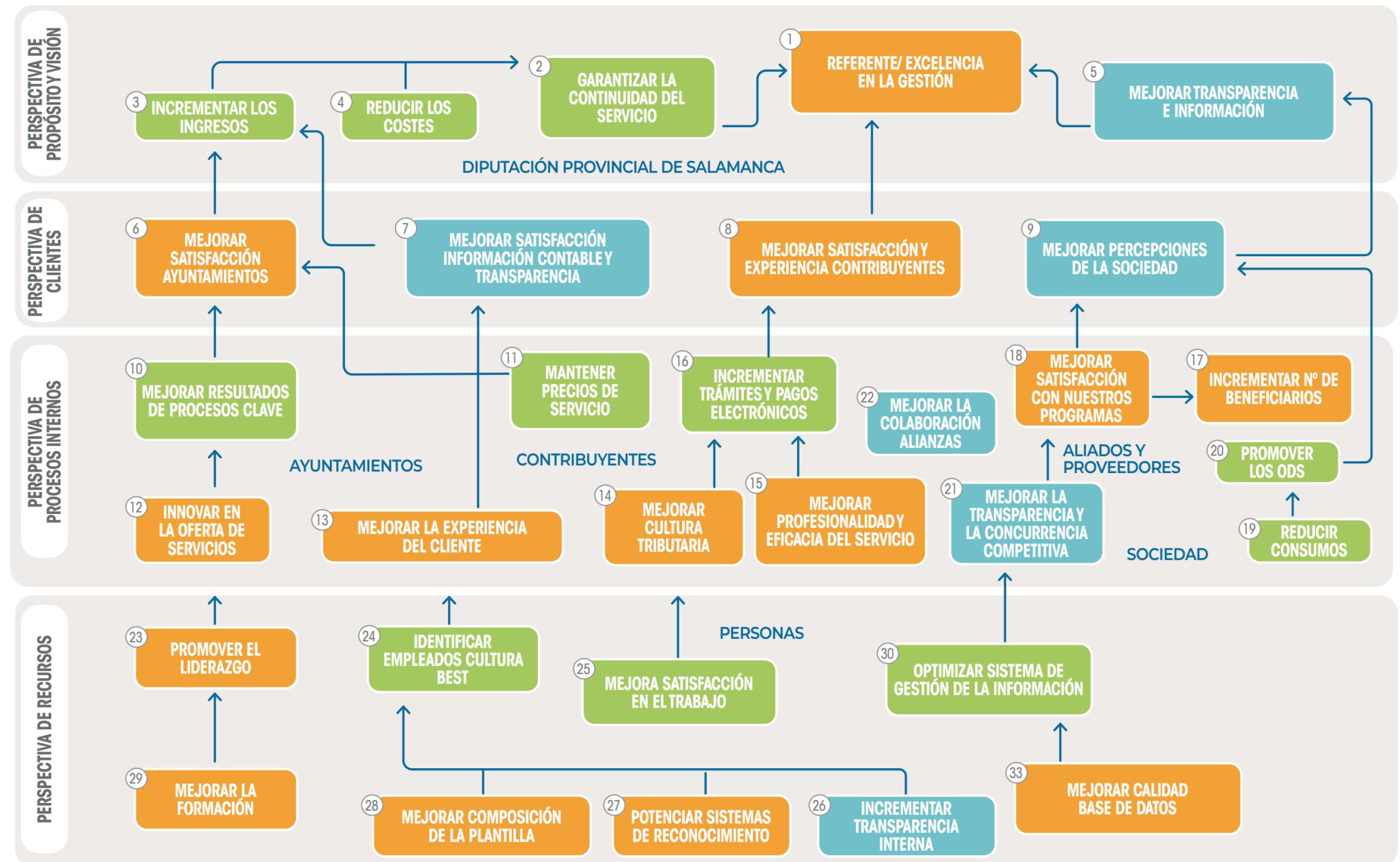
A partir de la definición de los objetivos estratégicos recogidos en el apartado anterior el equipo ha intentado estudiar las relaciones de causa-efecto entre objetivos, para lo cual ha elaborado el mapa estratégico que se acompaña. A continuación, se han identificado los indicadores que van a medir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



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 7.2.1 Mapa estratégico de REGTSA

- Excelente
- Sostenible
- Transparente



## 7.2.2 Cuadro integral de mando

### PERSPECTIVA DE PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
1. Ser referente/ excelencia en la gestión	Grado de progreso horizonte 2035	
	Recaudación global	
	Recaudación por habitante	
	Reconocimientos externos	Puntuación EFQM
2. Garantizar la continuidad del servicio	% autofinanciación	Ahorro bruto
	Satisfacción gobierno sobre reputación y transparencia	
	Satisfacción gobierno sobre servicios tributarios	
	Satisfacción gobierno sobre resultados financieros y anticipos	
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	impacto medios comunicación	

● Excelente ● Sostenible ● Transparente

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 **IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

## PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
<b>6. Mejorar satisfacción ayuntamientos</b>	Satisfacción global	
	NPS ayuntamientos	
	Valoración capacidad respuesta	
	Valoración oferta servicios	
	Porcentaje de recomendaciones	
	Cuota de mercado	
	Cuota grandes ayuntamientos	
<b>7. Mejorar satisfacción con la información contable y transparencia</b>	Satisfacción entregas a cuenta	Grado cumplimiento entregas
<b>8. Mejorar satisfacción y experiencia de los contribuyentes</b>	Valoración eficacia	
	Valoración profesionalidad	
	Satisfacción rapidez	
	Elementos tangibles	
	NPS contribuyentes	
<b>9. Mejorar percepción sociedad</b>	Satisfacción estudiantes en prácticas sobre infraestructura, tutoría y resultado de las prácticas	
	Satisfacción colegios con organización de actividades	
	Satisfacción colegios con ponentes de actividades	
	Satisfacción colegios con contenido de las charlas	
	Satisfacción colegios con el concurso de videos	

## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
<b>10. mejorar resultados procesos clave</b>	% Recaudación ejecutiva	Número de expedientes y diligencias de embargo
	% Gestión ejecutiva	Número e importe de fallidos
	% Recaudación voluntaria	% De recibos domiciliados
	% Recaudación multas	% Gestión global multas
	Incremento importe liquidaciones inspección y sanciones tributaria	% Actas de conformidad y cumplimiento plan inspección
	% Errores en padrones	
<b>11. Mantener los precios servicio</b>	Precio medio en voluntaria	
<b>12. Innovar oferta servicios</b>	% Firma nuevas delegaciones>nuevos servicios lanzados	Tallere de innovación (número, participantes y horas) Esfuerzo en innovación>inversión en innovación
<b>13. Mejorar experiencia de cliente</b>	% Recomendaciones	
<b>14. Mejorar cultura tributaria</b>	Número videos sobre tributos>número de vistas de videos	Número de instituciones participantes en educación tributaria Número de alumnos participantes
<b>15. Mejorar profesionalidad y eficacia en el servicio</b>	Porcentaje de contribuyentes que resuelven sus demandas a la primera Porcentaje de llamadas atendidas	Plazo resolución devoluciones Plazo resolución aplazamientos Plazo resolución beneficios fiscales
<b>16. Incrementar trámites y pagos electrónicos</b>	Importe en pago a la carta>porcentaje de gestión canales alternativos Número de pagos electrónicos Número de trámites electrónicos	Número contribuyentes acogidos pago a la carta Tiempo de espera en OP Tiempo de atención en oficinas Accesos OVC Gestiones centro de llamadas Gestiones gestorías IVTM
<b>17. incrementar el número de beneficiarios</b>		Número de alumnos externos>número de actividades desarrolladas Número de becarios y alumnos en prácticas
<b>18. Mejorar satisfacción con nuestros programas</b>	Satisfacción alumnos externos	Número instituciones participantes Número de actividades Número ciudadanos participantes
<b>19. Reducir los consumos</b>	Reducción de consumo de papel y tonner Ahorro en desplazamientos	
<b>20. Promover los objetivos de desarrollo sostenible</b>	Satisfacción participantes actividades ODS	
<b>21. Mejorar la colaboración alianzas</b>	Satisfacción global de los aliados	
<b>22. Mejorar la transparencia y la concurrencia competitiva</b>	Percepción sobre selección de contratistas Percepción sobre ejecución del contrato Satisfacción global	Licitación electrónica de contratos

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**



## 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. Identificar empleados con nuestra cultura	Identificación con P, M,V y V Implicación empleados	Retención empleados
25. Mejorar la satisfacción en el trabajo	Satisfacción en el puesto Satisfacción con medidas EFR	% De empleados en teletrabajo Absentismo
26. Incrementar transparencia interna	satisfacción comunicación interna	Nº de anuncios en tablón Nº reuniones comunicación
27. Potenciar los sistemas de reconocimiento	Satisfacción reconocimiento Satisfacción promoción interna	% Empleados alcanzan objetivos Nº de sugerencias % Éxito promoción interna
28. Mejorar la composición de la plantilla	Composición de la plantilla y dirección por género Porcentaje de grupo A sobre plantilla	% Funcionarios interinos Edad media plantilla Número de empleados
29. Mejorar la formación	Valoración profesores	% Empleados con itinerario formativo
	Valoración organización cursos	Horas año de formación por persona
30. Optimizar gestión del sistema información	% disponibilidad del sistema	Grado cumplimiento plan de inversiones
31. Mejorar calidad bases datos	Porcentaje de depuración de la base de datos	Grado cumplimiento plan mejora bdt

● Excelente ● Sostenible ● Transparente

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO



## 7.2 MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

### 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.

#### INDICADORES CRÍTICOS DE NUESTRO CUADRO DE MANDO

2. Garantizar la continuidad del servicio	% Autofinanciación
6. Mejorar satisfacción ayuntamientos	Satisfacción global
	NPS ayuntamientos
8. Mejorar satisfacción contribuyentes	Valoración profesionalidad
10. mejorar resultados procesos clave	% Recaudación voluntaria
	% Recaudación ejecutiva
	% Gestión ejecutiva
11. Mantener los precios servicio	Precio medio en voluntaria
12. Innovar oferta servicios	% Firma nuevas delegaciones
24. Identificar empleados con nuestra cultura	Identificación con P, M,V y V

● Excelente ● Sostenible



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 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 **6.724.000,00 €**.

### 7.3.1 Inversiones informáticas

AUTOMATIZACIÓN Y ROBOTIZACIÓN DE PROCESOS	
RPA y automatización de procesos en Estima	250.000,00
<b>TOTAL ACTUACIÓN</b>	<b>250.000,00</b>
PROYECTOS POCTEP	
Centro de competencias digitales	200.000,00
Tercera fase de la aplicación Syrah (Cuadro de mando)	64.000,00
Asistentes virtuales para los ayuntamientos y los empleados	40.000,00
Aplicación de seguimiento de padrones	15.000,00
DEhu y ANCERT	25.000,00
Kioskos y tableros digitales	80.000,00
<b>TOTAL ACTUACIÓN</b>	<b>424.000,00</b>
<b>TOTAL INVERSIONES INFORMÁTICAS</b>	<b>674.000,00</b>

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

## 7.3.2 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 €
<b>TOTAL</b>	<b>50.000,00 €</b>

## 7.3.3 Subvenciones a los ayuntamientos

Durante el período de ejecución del plan se prevé transferir a nuestros ayuntamientos un total de **6.000.000,00 €** en subvenciones anuales, que comenzarán en 2020 con un montante de 1.400.000,00 €, y que previsiblemente se irán incrementando en los próximos años.



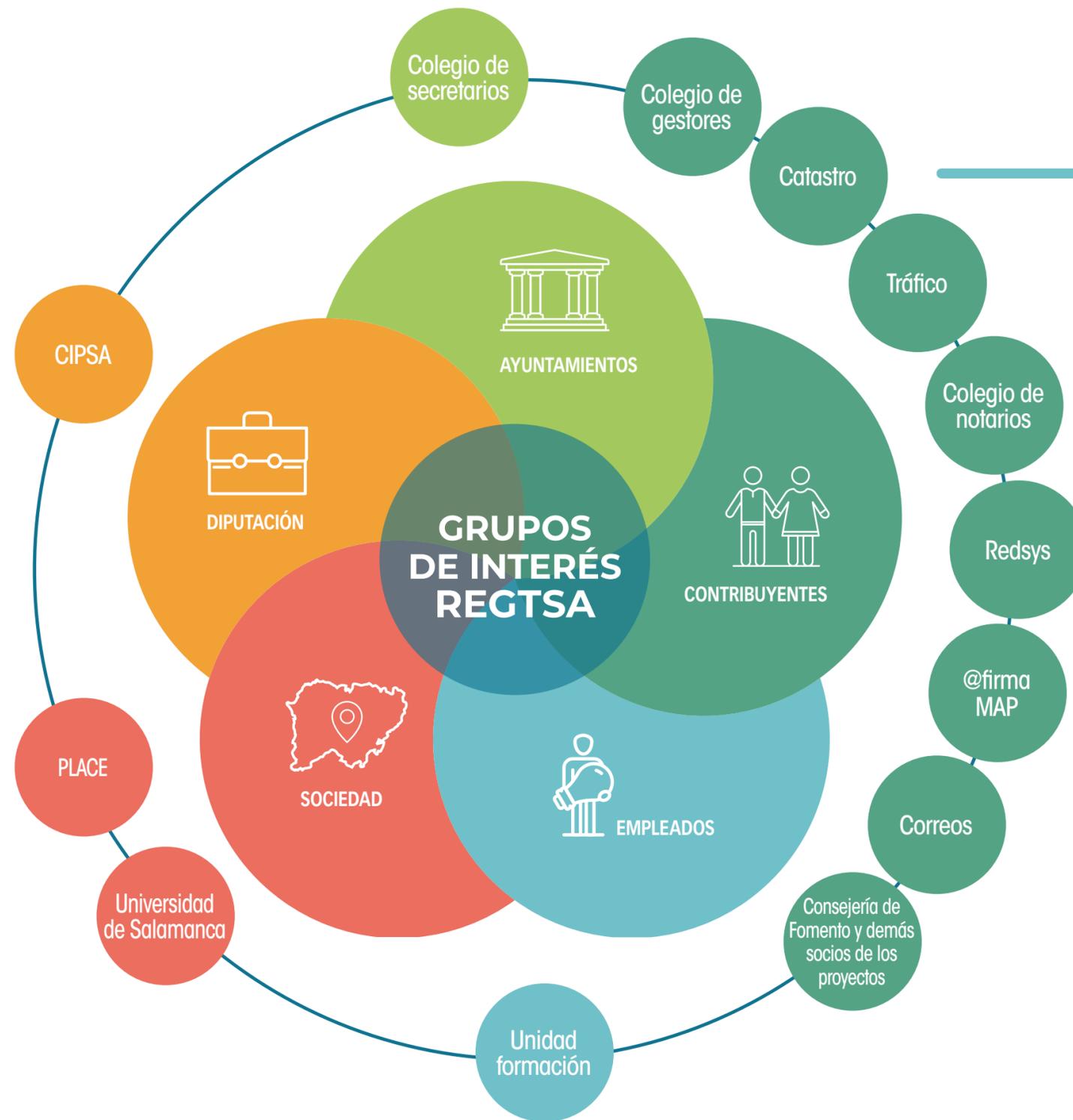
- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

## 7.4 ALIANZAS

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

En el cuadro que se acompaña pueden visualizarse las principales alianzas de REGTSA hasta la fecha. 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 (DEHU, ANCERT, INSS, Entidades certificadoras, Colegio de arquitectos y Universidad Pontificia de Salamanca), que se han incluido en la actuación nº 43 del plan operativo.



## 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
Contribuyentes	Catastro	2005	Realizar gestiones catastrales en oficinas REGTSA/ evita desplazamientos de contribuyentes a la capital	Firma del nuevo convenio de colaboración, que incorpora la tramitación de los expedientes de alteraciones jurídicas y el mapa de gestión	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
	Redsys>	2023	Pasarela de pagos/ posibilita pagos desde el domicilio	Nuevo acuerdo con REDSYS para incluir Bizum	Contactos regulares
	@firma MAP	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
	Correos	2022	Pago con efectivo o tarjeta en el medio rural a través de los carteros rurales	Facilitar el pago de tributos en el domicilio	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	Ejecución de las actuaciones previstas en el proyecto Iberus Smart CTD	Comisión seguimiento
	Empleados	Unidad formación	2000	Desarrollar cursos específicos en Plan agrupado Diputación/ mejora conocimientos y competencias, y ayuda al desarrollo de los empleados	Apoyo al programa de Formación
Diputación	CIPSA	1996	Gestionar redes y recursos informáticos de REGTSA/ aporta conocimiento especializado	Apoyo en la contratación de servicios tecnológicos	Reuniones periódicas
Sociedad	PLACE	2018	Plataforma de contratación del estado	Publicación contratación electrónica	Contactos regulares
	Universidad de Salamanca	2000	Desarrollo de prácticas profesionales por alumnos universitarios	Colaboración en el desarrollo de estudios y proyectos	Contacto periódico



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

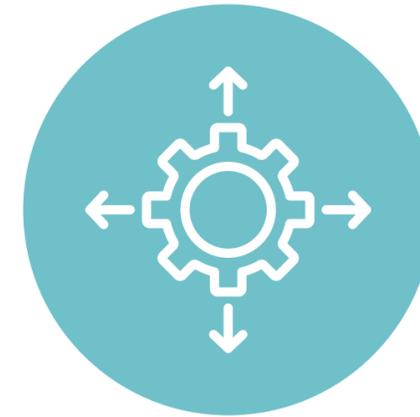
5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO





## 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.

### Objetivo estratégico

01



**INDICADORES CLAVE**

02



**METAS**

03



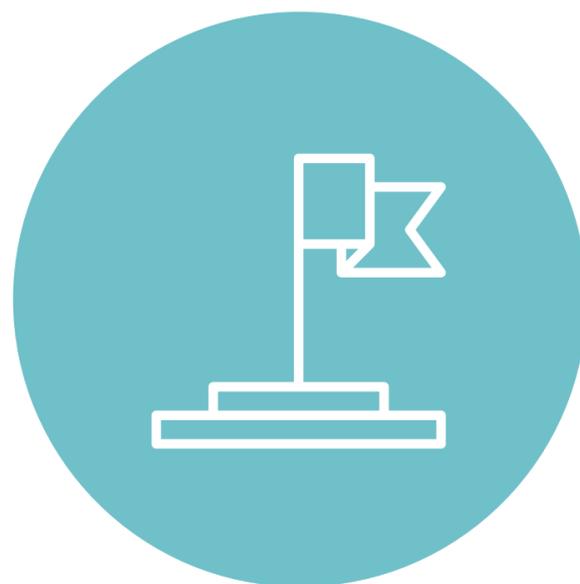
**RESPONSABLES**

04



**ACTUACIONES**

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO



**METAS**



## METAS

### PERSPECTIVA DE PROPÓSITO, VISIÓN Y ESTRATEGIA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	META 2024	META 2027	INDICADOR CAUSA	META 2024	META 2027
<b>1. Ser referente/ excelencia en la gestión</b>	Grado de progreso horizonte 2035					
	Recaudación global	87.000.000	95.000.000			
	Recaudación por habitante	477	516,97			
	Reconocimientos externos			Puntuación EFQM	+ 600	+ 700
<b>2. Garantizar la continuidad del servicio</b>	% Autofinanciación	135	137	Ahorro bruto	1.450.000	1.600.000
	Satisfacción gobierno sobre reputación y transparencia	9,2	9,5			
	Satisfacción gobierno sobre servicios tributarios	9	9,2			
	Satisfacción gobierno sobre resultados financieros y anticipos	9	9,3			
<b>3. Incrementar ingresos</b>	Productividad por empleado	121.000	129.000			
	Incremento cargo voluntaria	5	2,5			
	Recaudación por empleado	1.996.950	2.152.860			
<b>4. Reducir los costes</b>	Contención capítulo i	1.450.000	1.550.000			
	Eficiencia	4,5	4,7			
<b>5. Mejorar transparencia e información</b>	Impacto medios comunicación	55	60			

● Excelente ● Sostenible ● Transparente

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 **IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

ANEXO





## METAS

### PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	META 2024	META 2027	INDICADOR CAUSA	META 2024	META 2027
<b>6. Mejorar satisfacción ayuntamientos</b>	Satisfacción global	97	99			
	Nps ayuntamientos	97	99			
	Valoración capacidad respuesta	95	97			
	Valoración oferta servicios	95	97			
	Porcentaje de recomendaciones	97	99			
	Cuota de mercado	99,9	100			
	Cuota grandes ayuntamientos	99	100			
<b>7. Mejorar satisfacción con la información contable y transparencia</b>	Satisfacción entregas a cuenta	95	97	Grado cumplimiento entregas	99	100
<b>8. Mejorar satisfacción y experiencia de los contribuyentes</b>	Valoración eficacia	95	97			
	Valoración profesionalidad	95	97			
	Satisfacción rapidez	95	97			
	Elementos tangibles	96	98			
	Nps contribuyentes					
<b>9. Mejorar percepción sociedad</b>	Satisfacción estudiantes tutoría y resultado de las prácticas	9,3 9,3	9,5 9,5			
	Satisfacción colegios con organización de actividades	9	9,4			
	Satisfacción colegios con ponentes de actividades	9,4	9,6			
	Satisfacción colegios con contenido de las charlas	9,2	9,4			
	Satisfacción colegios con el concurso de videos	9,5	9,7			

● Excelente ● Sostenible ● Transparente

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO





## METAS

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	META 2024	META 2027	INDICADOR CAUSA	META 2024	META 2027
<b>10. mejorar resultados procesos clave</b>	% Recaudación ejecutiva	67,7	69	Nº de expedientes y diligencias de embargo	107.000	120.000
	% Gestión ejecutiva	81,6	83,3	Nº e importe de fallidos	5.000 1.300.000	5.500 1.350.000
	% Recaudación voluntaria	94,5	94,9	% De recibos domiciliado	80,6	82
	% Recaudación multas	66	67,5	% Gestión global multas	69,7	70,5
	Incremento importe liquidaciones inspección y sanciones tributaria	5 %	7,5	% Actas de conformidad y cumplimiento plan inspección	99 100	100 100
	% Errores en padrones					
<b>11. Mantener los precios servicio</b>	Precio medio en voluntaria	2,5	2,3			
<b>12. Innovar oferta servicios</b>	% Firma nuevas delegaciones	10	10	Talleres de innovación (Nº, participantes y horas)	8 75	8 100
	Nuevos servicios lanzados	5	7	Esfuerzo en innovación Inversión en innovación	475 10 % 425.000	550 12 % 455.000
<b>13. Mejorar experiencia de cliente</b>	% Recomendaciones	97	99			
<b>14. Mejorar cultura tributaria</b>	Nº videos sobre tributos	45	50	Nº de instituciones participantes en educación tributaria	12	15
	Nº de vistas de videos	25.000	35.000	Nº de alumnos participantes	750	800
<b>15. Mejorar profesionalidad y eficacia en el servicio</b>	Porcentaje de contribuyentes que resuelven sus demandas a la primera	97	98	Plazo resolución devoluciones	0,2	0,1
	Porcentaje de llamadas atendidas			Plazo resolución aplazamientos	5	3
				Plazo resolución beneficios fiscales	2	1,5
<b>16. Incrementar trámites y pagos electrónicos</b>	Importe en pago a la carta	855.000	1.200.000	Nº contribuyentes acogidos pago a la carta	2.900	4.000
	Porcentaje de gestión canales alternativos	92	95	Tiempo de espera en OP	3,5	3
	Nº de pagos electrónicos	35.000	50.000	Tiempo de atención en oficinas	7	7
	Nº de trámites electrónicos	162.000	180.000	Accesos OVC	162.000	180.000
				Gestiones centro de llamadas Gestiones gestorías IVTM	52.000 84	55.000 87
<b>17. incrementar el número de beneficiarios</b>				Nº de alumnos externos	75	100
				Nº de actividades desarrolladas	5	7
				Nº de becarios y alumnos en prácticas	10	15
<b>18. Mejorar satisfacción con nuestros programas</b>	Satisfacción alumnos externos	9	9,4	Nº instituciones participantes	10	10
				Nº de actividades	5	7
				Nº ciudadanos participantes	75	100
<b>19. Reducir los consumos</b>	Reducción de consumo de papel y tonner	40	30			
	Ahorro en desplazamientos	40 10 %	30 15 %			
<b>20. Promover los objetivos de desarrollo sostenible</b>	Satisfacción participantes actividades ODS	9	9,4			
<b>21. Mejorar la colaboración alianzas</b>	Satisfacción global de los aliados	9,3	9,5			
<b>22. Mejorar la transparencia y la concurrencia competitiva</b>	Percepción sobre selección de contratistas	9	9,5	Licitación electrónica de contratos	350.000	400.000
	Percepción sobre ejecución del contrato	9	9,5			
	Satisfacción global	9	9,5			



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**



## METAS

### PERSPECTIVA DE RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	META 2024	META 2027	INDICADOR CAUSA	META 2024	META 2027
<b>23. Promover el liderazgo</b>	Valoración excelente	9,3	9,5	% Empleados superan evaluación individual	95	100
	Valoración sostenible	9,5	9,7			
	Valoración transparente	9,4	9,6			
<b>24. Identificar empleados con nuestra cultura</b>	Identificación con P, M,V y V Implicación empleados	94	97	Retención empleados	95	100
<b>25. Mejorar la satisfacción en el trabajo</b>	Satisfacción en el puesto	93	96	% De empleados en teletrabajo	75	80
	Satisfacción con medidas EFR			Absentismo	4,5	3,5
<b>26. Incrementar transparencia interna</b>	Satisfacción comunicación interna	92	95	Nº de anuncios en tablón Nº reuniones comunicación	52 15	70 20
<b>27. Potenciar los sistemas de reconocimiento</b>	Satisfacción reconocimiento	90	93	% Empleados alcanzan objetivos	95	98
	Satisfacción promoción interna	90	93	Nº de sugerencias	15	17
				% Éxito promoción interna	90	95
<b>28. Mejorar la composición de la plantilla</b>	Composición de la plantilla y dirección por género	64	67	% Funcionarios interinos	2,5	2,5
	Porcentaje de grupo A sobre plantilla	19	25	Edad media plantilla	44	41
				Número de empleados		
<b>29. Mejorar la formación</b>	Valoración profesores	99	100	% Empleados con itinerario formativo	100	100
	Valoración organización cursos	98	99	Horas año de formación por persona	74	86
<b>30. Optimizar gestión del sistema información</b>	% Disponibilidad del sistema	99,5	99,6	Grado cumplimiento plan de inversiones	95	98
<b>31. Mejorar calidad bases datos</b>	Porcentaje de depuración de la base de datos	98,4	99	Grado cumplimiento plan mejora BDT	95	98

● Excelente ● Sostenible ● Transparente



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO



# PROGRAMA DE ACTUACIONES



# ACTUACIONES

● Excelente ● Sostenible ● Transparente

OBJETIVOS GENERALES	LINEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTUACIONES
<p>AYUNTAMIENTOS Mejorar la financiación de los ayuntamientos</p>	1. Mejorar 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 de los Ayuntamientos. 5 Mantener los precios de servicio	1. Benchmarking sistemático con otras organizaciones tributarias 2. Nuevas ofertas de servicios 3. Nuevos sistemas de embargo 4. Inspección tributaria integral 5. Aplicación de seguimiento de padrones 6. Optimizar las ejecuciones subsidiarias
	2. Facilitar la gestión de los ayuntamientos	6 Mejorar la satisfacción con la información contable y la transparencia	7. Asistente virtual "Ofelia" 8. Oficina de atención a los ayuntamientos
<p>CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales</p>	3. Mejorar la calidad de la atención	7 Mejorar la cultura tributaria. 8 Mejorar la profesionalidad y la eficacia del servicio 9 Mejorar satisfacción y la experiencia de los contribuyentes 10 Mejorar la calidad de las Bases de datos. 11 Optimizar la gestión del sistema de información	9. Lenguaje claro 10. Centro de competencias digitales (tutoriales de video) 11. Compromiso con las personas mayores 12. Rediseño de las oficinas de atención presencial 13. Rediseño portal para personas con diversidad funcional 14. Nuevas cartas de servicios
	4. Facilitar el pago de los tributos	12 Incrementar los trámites y pagos electrónicos.	15. Kioskos digitales 16. Nuevas formas de pago: cuenta corriente tributaria, teléfono 17. Tablones informativos digitales 18. Canales alternativos de atención (WhatsApp...) 19. NPS canales telefónico e internet
<p>EMPLEADOS Seleccionar, motivar y retener empleados competentes, orgullosos de trabajar en REG TSA</p>	5. Garantizar el mantenimiento del talento	13 Mejorar la composición de la plantilla 14 Mejorar la formación.	20. Plan de recursos humanos 21. El legado 22. Talento senior 23. Flexibilizar la jornada laboral 24. Compartir la formación con otras organizaciones 25. Formación en competencias digitales 26. Mateo: asistente virtual de gestión del conocimiento
	6. Mejorar la satisfacción en el entorno laboral	15 Potenciar los sistemas de reconocimiento. 16 Promover el liderazgo. 17 Identificar a los empleados con nuestra cultura 18 Incrementar la transparencia interna 19 Mejorar la satisfacción en el trabajo	27. Rediseño evaluación del desempeño y sistema de incentivos (premios) 28. Plan "renove" de herramientas digitales 29. Reducir los desplazamientos
<p>SOCIEDAD Convertirnos en una organización que cuida de su entorno</p>	7. Facilitar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos	20 Incrementar el número de beneficiarios 21 Mejorar la satisfacción con nuestros programas.	30. Ciudadanía digital (formación de ciudadanos POCTEP) 31. Rediseño del servicio de educación tributaria 32. Atención integral a los becarios
	8. Proteger la salud del planeta	22 Reducir los consumos 23 Promover los ODS	33. Notificaciones verdes 34. Promoción de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), incluyendo gestión medioambiental
	9. Garantizar una Administración ejemplar	24 Mejorar las percepciones de la sociedad	35. Nuevos conjuntos de datos abiertos (Syrah) 36. Prevención de riesgos en materia de integridad
<p>DIPUTACION PROVINCIAL Mejorar la reputación de la organización y garantizar la continuidad del servicio</p>	10. Garantizar la excelencia en el servicio	25 Alcanzar la excelencia en la gestión.	37. Plan integral de comunicación y RRSS 38. Automatización y robotización de procesos
	11. Garantizar la continuidad del servicio	26 Incrementar los ingresos. 27 Reducir los costes 28 Garantizar la continuidad del servicio 29 Mejorar la información y transparencia	39. Plan de reducción de costes 40. Plan de marketing 41. Big Data: analítica predictiva
<p>ALIADOS Y PROVEEDORES Promover acuerdos y desarrollar contratos que generen beneficios mutuos</p>	12. Generar sinergias colaborando	30 Mejorar la colaboración 31 Mejorar la transparencia y la concurrencia competitiva	42. Nuevas alianzas (DGT, Dehu, _Ancert, INSS, entidades certificadoras...) 43. Mejora de la plataforma de contratación electrónica



# ACTUACIONES

# 01

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 1</b>	<b>MEJORAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN</b>
<b>ACTUACIÓN N° 1</b>	<b>BMK SISTEMÁTICO CON OTRAS ORGANIZACIONES TRIBUTARIAS</b>
RESPONSABLE	Técnico de Calidad, Contratación y Fondos Europeos
FINALIDAD	Identificar nuevas áreas y modelos de negocio

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Identificar organizaciones para la realización del BMK								
2.- Estudio de la documentación disponible sobre cada organización								
3.- Celebración de Sesiones de Cinefórum								
4.- Elaboración de conclusiones de cada sesión								
5.- Identificación de nuevos modelos de negocio								



# ACTUACIONES

# 02

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 1</b>	<b>MEJORAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN</b>
<b>ACTUACIÓN N° 3</b>	<b>NUEVAS OFERTAS DE SERVICIOS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Puesta en marcha de nuevas funcionalidades de embargo en Estima

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Conclusiones del estudio sobre necesidades y expectativas de los ayuntamientos								
2.- Informe de conclusiones sobre BMK de organizaciones tributarias								
3.- Puesta a punto de los nuevos servicios: embargos, inspección tributaria integral, informes técnico-económicos en la elaboración de ordenanzas fiscales, formación a Alcaldes y Secretarios en materia Tributaria, nuevas sanciones en materia de protección animal y ampliación de ejecuciones subsidiarias								
4.- Nuevos sistemas de relación: Ofelia y oficina de atención								
5.- Aprobación de los nuevos documentos								



# ACTUACIONES

# 03

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 1</b>	<b>MEJORAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN</b>
<b>ACTUACIÓN N° 3</b>	<b>NUEVOS SISTEMAS DE EMBARGOS</b>
RESPONSABLE	Jefas de Área y Unidad de Recaudación
FINALIDAD	Puesta en marcha de nuevas funcionalidades de embargo en Estima

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Información 347 AEAT para embargo de facturas								
2.- Embargo importe recaudación TPV								
3.- Embargo prestación por desempleo								
4.- Embargo de pensiones								



# ACTUACIONES

# 04

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

ANEXO

<b>LINEA N° 1</b>	<b>MEJORAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN</b>
<b>ACTUACIÓN N° 4</b>	<b>INSPECCIÓN TRIBUTARIA INTEGRAL</b>
RESPONSABLE	Inspectora Tributaria
FINALIDAD	Extender las actuaciones inspectoras a la totalidad de los ingresos municipales

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Inspección de la tasa del 1,5 % para empresas suministradoras								
2.- Inspección de licencias de obras no declaradas								
3.- Inspección el ICIO								



# ACTUACIONES

# 05

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 1</b>	<b>MEJORAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN</b>
<b>ACTUACIÓN N° 5</b>	<b>APLICACIÓN INFORMÁTICA DE SEGUIMIENTO DE PADRONES</b>
RESPONSABLE	Jefa de Unidad de Gestión Tributaria
FINALIDAD	Elaborar e implantar en el seno de Enrédate con REGTSA una funcionalidad que permita, tanto a los ayuntamientos como al personal de REGTSA, el seguimiento de la tramitación de padrones de los diferentes tributos

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Adjudicación del contrato								
3.- Implantación de la aplicación como un módulo de Enrédate con REGTSA								
4.- Prueba y presentación a los ayuntamientos								



# ACTUACIONES

# 06

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 1</b>	<b>MEJORAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN</b>
<b>ACTUACIÓN N° 6</b>	<b>OPTIMIZAR LAS EJECUCIONES SUBSIDIARIAS</b>
RESPONSABLE	Jefas de Área y Unidad de Recaudación
FINALIDAD	Ofrecer a los ayuntamientos un servicio integral en materia de ejecuciones subsidiarias que responda a las necesidades manifestadas

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.-Diseño de los procedimientos de ejecución urbanística y ruina								
2.-Elaboración de modelos para cada procedimiento								
3.- Convenio-acuerdo colegio de arquitectos								
4.- Diseño de un sistema de financiación para soportar los gastos derivados de ruinas y ejecuciones								
5.-Difusión del servicio								



# ACTUACIONES

# 07

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 2</b>	<b>FACILITAR LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 7</b>	<b>ASISTENTE VIRTUAL “OFELIA”</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Puesta en marcha de un asistente virtual, que ayude a los ayuntamientos a elaborar y tramitar los expedientes de aprobación de ordenanzas fiscales, incluyendo la generación de informes técnico-económicos

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Adjudicación del contrato								
3.- Implantación de la aplicación como un módulo de Enrédate con REGTSA								
4.- Prueba y presentación a los ayuntamientos								



# ACTUACIONES

# 08

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 2</b>	<b>FACILITAR LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 8</b>	<b>OFICINA DE ATENCIÓN A LOS AYUNTAMIENTOS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Puesta en marcha de una oficina permanente que se haga responsable de gestionar y mejorar la experiencia global de los ayuntamientos

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Dotación de medios a la oficina								
2.- Elaboración del plan anual de visitas								
3.- Seguimiento atención a través de "Enrédate con REGTSA"								
4.- Revisión de los mapas de experiencia de los ayuntamientos								
5.- Estudio de necesidades y expectativas								



# ACTUACIONES

# 09

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 3</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES</b>
<b>ACTUACIÓN N° 9</b>	<b>LENGUAJE CLARO</b>
RESPONSABLE	Coordinador General y Técnico de Calidad
FINALIDAD	Transformar los documentos y soportes que utiliza REGTSA en sus relaciones con los ciudadanos a un lenguaje que utilice expresiones concisas y claras, con una estructura lingüística ordenada y un buen diseño de los documentos

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Trabajo de Campo.								
3.- Rediseño de los documentos y soportes								
4.- Testar los nuevos documentos								
5.- Implantación								



## ACTUACIONES

# 10

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

ANEXO

<b>LINEA N° 3</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES</b>
<b>ACTUACIÓN N° 10</b>	<b>CENTRO DE COMPETENCIAS DIGITALES</b>
RESPONSABLE	Coordinador General y Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	La sensibilización, formación y asesoramiento a los ciudadanos y empresas en materia de nuevas tecnologías y de relaciones online con las Administraciones, como la firma electrónica o la domiciliación de los impuestos mediante la sede electrónica del organismo

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Trabajo de Campo.								
3.- Diseño del Centro de competencias digitales								
4.- Adquisición de equipamiento								
5.- Contrato de servicios para formación de los ciudadanos en el Centro								
6.- Implantación								





# ACTUACIONES

# 11

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA Nº 3</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES</b>
<b>ACTUACIÓN Nº 11</b>	<b>COMPROMISO CON LAS PERSONAS MAYORES</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	Obtención de la certificación "Compromiso con las personas mayores" de AENOR, que implica una solución para mejorar la experiencia de sus clientes senior y que visibiliza e impulsa la importancia de contar con servicios de calidad e inclusivos, donde "no se deje a nadie atrás".

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Formación y consultoría sobre la norma								
2.- Diseño de canales y productos específicos para las personas mayores								
3.- Implantación del proyecto								
4.- Proceso de certificación								



# ACTUACIONES

# 12

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 3</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES</b>
<b>ACTUACIÓN N° 12</b>	<b>REDISEÑO DE LAS OFICINAS DE ATENCIÓN PRESENCIAL</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente y Técnico de Calidad
FINALIDAD	Rediseñar los espacios y el mobiliario de las cinco oficinas fijas de atención presencial de REGTSA, integrando el Centro de Competencias Digitales

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Trabajo de Campo.								
3.- Diseño de las oficinas								
4.- Adquisición de equipamiento								
5.- Implantación (despliegue progresivo comenzando por la Oficina de Salamanca en 2025, y dos oficinas de zona cada año)								



# ACTUACIONES

# 13

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 3</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES</b>
<b>ACTUACIÓN N° 13</b>	<b>REDISEÑO DEL PORTAL DE REG TSA PARA PERSONAS CON DIVERSIDAD FUNCIONAL</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente y Técnico Informático
FINALIDAD	Rediseñar el portal de REG TSA para facilitar su uso a las personas con discapacidades visuales o auditivas

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Trabajo de Campo.								
3.- Diseño del portal								
4.- Pruebas								
5.- Implantación								



# ACTUACIONES

# 14

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 3</b>	<b>MEJORAR LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LOS CONTRIBUYENTES</b>
<b>ACTUACIÓN N° 14</b>	<b>NUEVAS CARTAS DE SERVICIOS</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	Rediseñar las cartas de servicios a los contribuyentes, incluyendo las nuevas actuaciones previstas en el plan estratégico

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> 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								



# ACTUACIONES

# 15

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 4</b>	<b>FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 15</b>	<b>KIOSCOS DIGITALES</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	Implantar kioscos para gestiones en línea en las oficinas móviles con mayor demanda

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Adjudicación								
3.- Acuerdo con los Ayuntamientos afectados								
4.- Pruebas								
5.- Implantación								



# ACTUACIONES

# 16

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 4</b>	<b>FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 16</b>	<b>NUEVAS FORMAS DE PAGO</b>
RESPONSABLE	Jefas de Área y de Unidad de Recaudación
FINALIDAD	Facilitar a los contribuyentes la elección del medio de pago, incluyendo nuevas modalidades como la cuenta corriente tributaria y el pago con tarjeta a través del teléfono.

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Estudio sobre nuevas formas de pago, incluyendo la cuenta corriente tributaria, el código QR y el pago con tarjeta a través del teléfono. También se tendrá en cuenta el bizum para el abono de las devoluciones tributarias								
2.- Adjudicación								
3.- Pruebas								
4.- Implantación								



# ACTUACIONES

# 17

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 4</b>	<b>FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 17</b>	<b>TABLONES INFORMATIVOS DIGITALES</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	Implantar tabloneros informativos digitales para informar en línea a los contribuyentes que acuden a las oficinas móviles, a la vez que se refuerza la presencia de REGTSA en el territorio.

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Elaboración de la documentación técnica del contrato								
2.- Adjudicación								
3.- Acuerdo con los Ayuntamientos afectados								
4.- Pruebas								
5.- Implantación								



# ACTUACIONES

# 18

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO

<b>LINEA N° 4</b>	<b>FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 18</b>	<b>CANALES ALTERNATIVOS DE ATENCIÓN</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	Facilitar la atención a través de nuevos canales de relación como WhatsApp

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Identificar los canales alternativos de atención a los ciudadanos								
2.- Puesta en marcha de la atención por WhatsApp								
3.- Evaluación								
4.- Ampliación a otros canales								



# ACTUACIONES

# 19

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 4</b>	<b>FACILITAR EL PAGO DE LOS TRIBUTOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 19</b>	<b>NPS CANALES DE ATENCIÓN TELEFÓNICA E INTERNET</b>
RESPONSABLE	Jefe de Unidad de Atención al contribuyente
FINALIDAD	Implantar la encuesta de evaluación de calidad del servicio de una sola pregunta en los canales telefónico y sede electrónica, de forma que podamos evaluar continuamente el NPS (Indicador de promotores netos)

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio de las implicaciones técnicas de la implantación en cada canal								
2.- Adjudicación								
3.- Pruebas								
4.- Implantación								



# ACTUACIONES

# 20

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 20</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Planificar la sucesión de los efectivos de personal garantizando el mantenimiento del talento

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	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								



# ACTUACIONES

# 21

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 21</b>	<b>EL LEGADO</b>
RESPONSABLE	Coordinación General
FINALIDAD	Establecer y gestionar planes de sucesión específicos y personalizados para los miembros de la dirección que van a jubilarse en los próximos años

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de planes específicos de sucesión, mediante entrevistas a las personas que se van a jubilar								
2.- Selección de las personas que van a sustituir a los que se jubilan								
3.- Utilización de la figura del mentor para garantizar la sucesión								
4.- Evaluación del plan								



# ACTUACIONES

# 22

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 22</b>	<b>TALENTO SENIOR</b>
RESPONSABLE	Coordinación General
FINALIDAD	Implantar prácticas que fomenten el reconocimiento de los empleados seniors y el valor que aporta su experiencia y obtener el distintivo “Más talento senior”

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Consultoría para la implantación del modelo								
2.- Implantación de las medidas necesarias								
3.- Proceso de verificación externa								
4.- Distinción								



# ACTUACIONES

# 23

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 23</b>	<b>FLEXIBILIZAR LA JORNADA LABORAL</b>
RESPONSABLE	Coordinación General
FINALIDAD	Motivar a las personas mediante la flexibilización de la jornada laboral hasta donde permita la normativa reguladora de función pública

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio de posibilidades legales para flexibilizar la jornada laboral								
2.- Negociación de propuestas con los representantes sindicales								
3.- Aprobación del nuevo modelo								
4.- Implantación								



# ACTUACIONES

# 24

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 24</b>	<b>COMPARTIR LA FORMACIÓN CON OTRAS ENTIDADES</b>
RESPONSABLE	Coordinación General
FINALIDAD	Promover la realización de programas de formación con otras entidades excelentes mediante alianzas con centros de formación ya existentes y de reconocido prestigio, como la Universidad de Salamanca o el Club de Excelencia en Gestión

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Cocreación de programas de formación centrados en la gestión excelente								
2.- Cocreación de programas de formación centrados en la recaudación y gestión tributaria								
3.- Desarrollo de los programas								
4.- Evaluación								



# ACTUACIONES

# 25

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 25</b>	<b>FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DIGITALES</b>
RESPONSABLE	Coordinador General y Adjunta Jefa de Área de Gestión de la información
FINALIDAD	Definir e implantar un marco de competencias digitales para los empleados de REGTSA

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio del marco de competencias digitales de los empleados a partir de los modelos existentes (INAP; sistema de certificación de competencias JCYL etc.)								
2.- Elaboración de un plan de formación en competencias digitales								
3.- Desarrollo de los programas								
4.- Evaluación								



# ACTUACIONES

# 26

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 5</b>	<b>GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DEL TALENTO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 26</b>	<b>“MATEO” ASISTENTE VIRTUAL DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Proporcionar a los empleados un asistente virtual que les permita visualizar y adquirir el conocimiento acumulado por la organización, validando, cuando proceda, el grado de progreso alcanzado.

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Elaboración del proyecto técnico del contrato								
2.- Elaboración y validación de contenidos								
3.- Adjudicación del contrato								
4.- Fase I (Piloto de conocimientos para nuevos empleados)								
5.- Fase II (Conocimientos para las diferentes Áreas por niveles)								



# ACTUACIONES

# 27

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 6</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL ENTORNO LABORAL</b>
<b>ACTUACIÓN N° 27</b>	<b>REDISEÑO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DEL SISTEMA DE INCENTIVOS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Actualizar los sistemas de evaluación y de incentivos a las personas, incorporando las mejoras detectadas en el proceso de autoevaluación.

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio de los mejores sistemas de competencias (p.e competencias directivas INAP)								
2.- Diseño de un nuevo sistema de evaluación del desempeño incorporando propuestas ( evaluación horizontal, escalas de valoración, herramienta de evaluación etc.)								
3.- Diseño de un nuevo sistema de reconocimiento								
4.- Implantación nuevo sistema de evaluación del desempeño.								
5.- Implantación del nuevo sistema de reconocimiento								



# ACTUACIONES

# 28

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 6</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL ENTORNO LABORAL</b>
<b>ACTUACIÓN N° 28</b>	<b>PLAN RENOVE DE HERRAMIENTAS DIGITALES</b>
RESPONSABLE	Jefa de Área de Gestión de la información
FINALIDAD	Renovar el parque de herramientas y dispositivos electrónicos que utiliza el personal del Organismo

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio de necesidades en materia informática								
2.- Valoración de opciones (compra, renting..)								
3.- Plan renove a tres años								
4.- Ejecución del plan								



## ACTUACIONES

# 29

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 6</b>	<b>MEJORAR LA SATISFACCIÓN EN EL ENTORNO LABORAL</b>
<b>ACTUACIÓN N° 29</b>	<b>REDUCIR LOS DESPLAZAMIENTOS</b>
RESPONSABLE	Técnico de Calidad
FINALIDAD	Reducir el impacto ambiental de los desplazamientos de los empleados de REGTSA por el territorio provincial

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio de los desplazamientos realizados anualmente por el personal del Organismo								
2.- Valoración de las alternativas (vehículo propio, renting vehículos eléctricos etc.)								
3.- Plan de reducción de emisiones								
4.- Ejecución del plan								



# ACTUACIONES

# 30

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 7</b>	<b>FACILITAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 30</b>	<b>CIUDADANÍA DIGITAL (FORMACIÓN DE CIUDADANOS PROYECTO POCTEP)</b>
RESPONSABLE	Técnico de Calidad
FINALIDAD	Desarrollar actuaciones formativas dirigidas a la capacitación digital de los ciudadanos, de forma que puedan ejercer sus derechos en cualquier situación.

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Diseño de las actuaciones formativas del Proyecto Iberus dirigidas a los ciudadanos								
2.- Fase I (Piloto)								
3.- Fase II								
4.- Evaluación del plan								



# ACTUACIONES

# 31

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 7</b>	<b>FACILITAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 31</b>	<b>REDISEÑAR EL SERVICIO DE EDUCACIÓN TRIBUTARIA</b>
RESPONSABLE	Equipo “ad hoc”
FINALIDAD	Revisar el diseño actual e implantar las innovaciones necesarias en el servicio de educación tributaria

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Revisar el nuevo diseño existente del servicio, incorporando juegos y nuevos retos.								
2.- Realización de la primera convocatoria con el nuevo diseño								
3.- Evaluación y mejora del nuevo diseño								
4.- Nuevo servicio								



# ACTUACIONES

# 32

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N° 7</b>	<b>FACILITAR EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS</b>
<b>ACTUACIÓN N° 32</b>	<b>ATENCIÓN INTEGRAL A BECARIOS Y ESTUDIANTES EN PRÁCTICAS</b>
RESPONSABLE	Técnico de calidad
FINALIDAD	Incrementar el valor de las prácticas de los estudiantes, extendiendo los programas a los TFG y TFM

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Revisión de convenios de prácticas para su posible ampliación o modificación								
2.- Elaboración de propuesta para colaboración en trabajos de fin de grado y fin de máster								
3.- Promover incentivos para la elaboración de trabajos de fin de grado y fin de máster								
4.- Implantar programa de incentivos para la elaboración de trabajos de fin de grado y fin de máster								
5.- Fomentar la creación una red de antiguos becarios (y su colaboración con actividades de REGTSA)								



# ACTUACIONES

# 33

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°8</b>	<b>PROTEGER LA SALUD DEL PLANETA</b>
<b>ACTUACIÓN N° 33</b>	<b>NOTIFICACIONES VERDES</b>
RESPONSABLE	Jefas de Área y de Unidad de Recaudación
FINALIDAD	Reducir el impacto ambiental mediante la generalización de las notificaciones electrónicas

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Puesta en marcha de DEHU								
2.- Plan de difusión de gestión verde y notificaciones electrónicas								
3.- Indicadores (%incremento gestión verde y notificaciones electrónicas)								



# ACTUACIONES

# 34

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°8</b>	<b>PROTEGER LA SALUD DEL PLANETA</b>
<b>ACTUACIÓN N° 34</b>	<b>PROMOVER LOS ODS</b>
RESPONSABLE	Técnico de Calidad
FINALIDAD	Alinear la estrategia de REGTSA con los objetivos de desarrollo sostenible

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Ampliar indicadores REGTSA alineados con los ODS								
2.- Rediseño del grupo de trabajo de ODS								
3.- Implantación del nuevo grupo de trabajo ODS								
4.- Desarrollo anual de jornada interna de divulgación y concienciación ODS REGTSA								



# ACTUACIONES

# 35

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°9</b>	<b>GARANTIZAR UNA ADMINISTRACIÓN EJEMPLAR</b>
<b>ACTUACIÓN N° 35</b>	<b>NUEVOS CONJUNTOS DE DATOS ABIERTOS (SYRAH)</b>
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador General
<b>FINALIDAD</b>	Proporcionar valor a la ciudadanía proporcionando en formatos abiertos todos los conjuntos de datos relativos a los cuadros de mando internos y de observación del entorno

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Puesta marcha de la tercera fase de la aplicación Syrah (50 indicadores internos)								
2.- Organización de los indicadores en dos bloques: entorno e indicadores interno								
3.- Creación de cuadros de mando separados: Consejo de Administración, dirección, áreas								
4.- Conversión de la información a formatos abiertos								
5.- Publicación en portal de datos abiertos								



# ACTUACIONES

# 36

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°9</b>	<b>GARANTIZAR UNA ADMINISTRACIÓN EJEMPLAR</b>
<b>ACTUACIÓN N° 36</b>	<b>PREVENCION DE RIESGOS EN MATERIA DE INTEGRIDAD</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Prevenir y minimizar los riesgos para la integridad en las áreas de trabajo más sensibles (contratación, personal o recaudación ejecutiva)

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Nueva definición de áreas de riesgo en nuestra actividad								
2.- Elaboración o revisión, en su caso, de mapas de riesgos en cada área.								
3.- Evaluación de riesgos de cada área								
4.- Definición (o revisión) de sistemas de prevención de los riesgos con alta valoración								
5.- Integración en el sistema de gestión								



# ACTUACIONES

# 37

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°10</b>	<b>GARANTIZAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 37</b>	<b>PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN Y RRSS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Comunicar de forma permanente y efectiva la estrategia y las actuaciones de REGTSA a nuestros grupos de interés utilizando todos los medios disponibles (prensa, radio, TV y RRSS)

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Elaboración de un plan de comunicación integral, incluyendo redes sociales								
2.- Definición de responsables de los diferentes canales								
3.- Elaboración de mensajes tipo								
4.- Plan anual de comunicación externa								



# ACTUACIONES

# 38

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°10</b>	<b>GARANTIZAR LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 38</b>	<b>AUTOMATIZACIÓN Y ROBOTIZACIÓN DE PROCESOS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Automatizar las tareas burocráticas y repetitivas que no añaden valor

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Identificación de las áreas susceptibles de automatización y/o robotización (RPA)								
2.- Elaboración de la documentación técnica de los contratos								
3.- Piloto de automatización mediante RPA								
4.- Desarrollo del programa								



# ACTUACIONES

# 39

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA Nº11</b>	<b>GARANTIZAR LA CONTINUIDAD EN EL SERVICIO</b>
<b>ACTUACIÓN Nº 39</b>	<b>PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTES</b>
RESPONSABLE	Jefe de Área y Unidad de Hacienda y Régimen interior
FINALIDAD	Reducir los costes con impacto en los Capítulos II y III del presupuesto de REGTSA

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Revisión del plan de reducción de costes elaborado en 2023								
2.- Puesta en marcha de las medidas: ahorro de correo, fin de contratos externos (catastro y BDT) etc								
3.- Evaluación anual								
4.- Revisión del programa								



# ACTUACIONES

# 40

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°11</b>	<b>GARANTIZAR LA CONTINUIDAD EN EL SERVICIO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 40</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Identificar los nichos en que se puede ofertar nuevos servicios a los ayuntamientos y otros entes delegantes

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Estudio sobre nichos de mercado								
2.- Plan anual de visitas								
3.- Despliegue de actividades								
4.- Evaluación anual								





# ACTUACIONES

# 41

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°11</b>	<b>GARANTIZAR LA CONTINUIDAD EN EL SERVICIO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 41</b>	<b>BIG DATA: ANALÍTICA PREDICTIVA</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Mejorar el análisis de datos incorporando herramientas que permitan establecer pautas de mejora y realizar simulaciones

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Revisión de las aplicaciones aeroboard y Syrah para identificar las posibilidades de nuevos desarrollos								
2.- Contratación nuevas funcionalidades								
3.- Implantación de nuevas funcionalidades								
4.- Realización análisis prescriptivos y predictivos								



# ACTUACIONES

# 42

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°12</b>	<b>GENERAR SINERGIAS COLABORANDO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 42</b>	<b>NUEVAS ALIANZAS</b>
RESPONSABLE	Coordinador General
FINALIDAD	Alinear las alianzas con la estrategia de REGTSA para alcanzar beneficios mutuos

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1er SEM.	2º SEM.						
1.- Identificación de nuevas alianzas necesarias para apoyar la estrategia de REGTSA (DEHU, ANCERT, INSS, Entidades certificadoras, Colegio de arquitectos y Universidad Pontificia de Salamanca)								
2.- Firma de los convenios necesarios								
3.- Implantación								
4.- Seguimiento								



# ACTUACIONES

# 43

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
- ANEXO

<b>LINEA N°12</b>	<b>GENERAR SINERGIAS COLABORANDO</b>
<b>ACTUACIÓN N° 43</b>	<b>MEJORA DE LA PLATAFORMA DE CONTRATACIÓN ELECTRÓNICA</b>
RESPONSABLE	Asesor Jurídico
FINALIDAD	Mejorar la transparencia y la concurrencia competitiva a través una plataforma de contratación mejorada

ACCIONES	2024		2025		2026		2027	
	1 <sup>er</sup> SEM.	2 <sup>o</sup> SEM.						
1.- Identificación de necesidades de mejora a partir de las necesidades y expectativas de proveedores								
2.- Elaboración del expediente de licitación de la plataforma								
3.- Adjudicación								
4.- Puesta en marcha								

- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO**



# ANEXO

## PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO ESTRATÉGICO



# 1. PARTICIPACIÓN INTERNA

Han participado, tanto en los grupos de autoevaluación, como en los talleres de estrategia o en las reuniones del comité de calidad, el 97,72 % de la plantilla, y concretamente las siguientes personas:

- |                               |                                 |                                   |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Manuel F Rodríguez Maseda  | 17. Julia Barragán Tena         | 33. Isabel de San Antonio Benito  |
| 2. Vega Cortés Pérez          | 18. Rubén Bermejo Vicente       | 34. Lourdes García Matas          |
| 3. Sara Baselga López         | 19. Manuel Jesús Benito García  | 35. Charo Chamorro Zarza          |
| 4. Jesús Hernández Ojeda      | 20. Ricardo Corvo Barbero       | 36. Belén Hernández García        |
| 5. Ana Isabel Pérez Moreno    | 21. Reyes Carbajo Cascón        | 37. Claudia Pérez Oreja           |
| 6. Luis Jesús Martín Martín   | 22. Pilar Tamayo García         | 38. Lourdes de San Antonio Benito |
| 7. José Carlos Rouces de Vega | 23. Manuel Ratia Ayas           | 39. David Gómez García            |
| 8. Antonio Sánchez Chaves     | 24. Socorro Armenteros Bernal   | 40. Victoria García González      |
| 9. Teresa García Mateos       | 25. Victoria Díaz Redondo       | 41. Raquel Millán Egido           |
| 10. Mara Sampol Salvadores    | 26. Conchi Bernal Cornejo       | 42. Miguel Angel García Rodríguez |
| 11. Raquel Mendo Sánchez      | 27. Nieves García Jiménez       | 43. Marta Santano Corral.         |
| 12. Margarita Domínguez Roda  | 28. Luis de Dios González       |                                   |
| 13. Pilar Campayo Carrasco    | 29. Manuel Pechero Arroyo       |                                   |
| 14. Cristina del Pozo Hidalgo | 30. Magdalena Pedraza Domínguez |                                   |
| 15. Beatriz Prieto del Rey    | 31. Tomás Fernández Díez        |                                   |
| 16. Pilar Asensio García      | 32. María José García Gradillas |                                   |

1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO





## 2. PARTICIPACIÓN EXTERNA

La participación de personas de los diferentes grupos de interés se ha desarrollado tanto en los foros de debate para detección de necesidades y expectativas, como en el Foro de intercambio transfronterizo sobre IA. Por razones de relativas a la protección de datos no se publican los nombres de las casi 150 personas que han participado en las diferentes fases.

Queremos agradecer a Noelia Melón Ferrero, becaria de Ciencia política y Administración Pública, su colaboración en la elaboración de los gráficos y comentarios incluidos en el apartado sobre el entorno específico de REGTSA.



1 PRESENTACIÓN

2 RESUMEN EJECUTIVO

3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

4 MARCO ESTRATÉGICO

5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

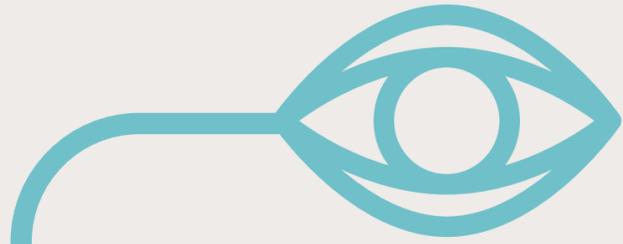
6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ANEXO



- 1 PRESENTACIÓN
- 2 RESUMEN EJECUTIVO
- 3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
- 4 MARCO ESTRATÉGICO
- 5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 6 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
- 7 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
- ANEXO



**HORIZONTE**  
**2035** PRIMERA ETAPA



Diputación de Salamanca

