



Trabajo
Bien
hecho

B
E
S
T

EXCE
LENTE

SOSTE
NIBLE

TRANS
PARENTE



16
19

PLAN
ESTRATÉGICO



ÍNDICE

01

Presentación

03

05

Análisis estratégico

20

06

Desarrollo de la estrategia

153

02

Metodología de elaboración
del plan estratégico

04

03

Marco estratégico.
Misión, visión y valores

08

04

Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

12

04_1 Matriz de expectativas
de los ayuntamientos04_2 Matriz de expectativas
de los contribuyentes**05_A Análisis externo**

A1 Tendencias globales

A1.1 Tecnología

A1.2 Economía

A1.3 Gobierno y administración

A1.4 Demografía

A2 Entorno de regtsa

A2.1 Factores externos relevantes

A2.2 Benchmarking

A3 Amenazas y oportunidades

05_B Análisis internoB1 Evaluación de resultados del plan
estratégico 2011- 2015:

B1.1 Resultados en los clientes

B1.2 Resultados en las personas

B1.3 Resultados en la sociedad

B1.4 Resultados clave

B2 Debilidades y fortalezas

05_C Matriz dafo

C1 Impacto de las amenazas

C2 Impacto de las oportunidades

07

Implantación de la estrategia

169

06_1 Factores críticos de éxito

06_2 Riesgos y planes de contingencia

06_3 Objetivos, líneas estratégicas

07_1 Sistema de implantación,
revisión y mejora

07_2 Mapa estratégico y cuadro de mando

07_3 Escenario presupuestario

07_4 Alianzas

07_5 Plan operativo: metas y actuaciones

Anexo: relación de participantes
en la elaboración del plan

216

Participación interna

Participación externa

01
Presentación02
**Metodología de elaboración
del plan estratégico**03
**Marco estratégico:
misión, visión y valores**04
**Necesidades y expectativas
de los grupos de interés**05
Análisis estratégico06
Desarrollo de la estrategia07
Implantación de la estrategia**Anexo:**
relación de participantes

PRESENTACIÓN

En REGTSA tenemos una importante experiencia acumulada tanto en la elaboración como en la implantación de planes estratégicos. A nadie se le escapa que no hubiera sido posible alcanzar los logros y resultados de los últimos años sin un marco de reflexión/acción que nos ha permitido mejorar en eficiencia y calidad a la vez que nos adaptábamos a las exigencias de un entorno cada vez más complejo. En este sentido, no resulta necesario insistir en que las dificultades económicas que ha atravesado la sociedad española en los últimos cuatro años, han tenido un reflejo inmediato en la capacidad de los ciudadanos para hacer frente a sus obligaciones tributarias. Contar con una metodología de planificación y seguimiento de la estrategia no ha evitado que se presenten estos u otros problemas pero, sin duda alguna, nos ha ayudado a superarlos con éxito.

En estos momentos, presentamos un nuevo documento de planificación que nos servirá de guía durante el período que abarca esta legislatura, y siendo muy conscientes de que el momento que atravesamos tampoco será fácil, hemos reflexionado y hemos apostado por innovar para mejorar el servicio que prestamos a los ciudadanos y ayuntamientos de nuestra provincia.

Llegados a este punto podría pensarse que, si las cosas han ido razonablemente bien, no deberíamos de introducir cambios que, querámoslo o no, siempre implican la asunción de riesgos. Sin embargo, la experiencia de REGTSA, durante los últimos quince años, demuestra que la gestión del cambio (sistemas, procedimientos, cultura organizacional etc.), junto con la orientación a las personas y la vigilancia constante de los resultados son los ingredientes imprescindibles de una receta que persiga el éxito.

De vez en cuando es recomendable hacer balance y mirar hacia atrás, con ojos críticos y sin nostalgia, tanto para celebrar los éxitos como para aprender de los errores. Por eso, en REGTSA hemos hecho un diagnóstico de dónde estamos, de cómo hemos llegado hasta aquí y hemos definido claramente a dónde queremos llegar.

Nuestra conclusión es que debemos innovar a fondo, porque lo que nos ha permitido alcanzar objetivos en el pasado seguramente no servirá en el futuro y nuestro compromiso con Salamanca nos obliga a afrontar nuevos proyectos.

Entre ellos destacamos los siguientes:

- Implantar nuevos sistemas de interrelación con nuestros clientes, mediante los cuales los ayuntamientos puedan elegir el nivel de implicación que desean en la gestión de sus tributos.
- Generalizar las facilidades a los ciudadanos para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, adaptando los servicios a sus necesidades.
- Rediseñar el sistema de gestión de la información de REGTSA.
- Profundizar en el gobierno abierto, abriendo los datos públicos a toda la sociedad salmantina.

En un contexto de crisis económica, social y política como el actual, nos hemos preguntado qué podemos aportar nosotros para contribuir a mejorar la vida de los ciudadanos en nuestra provincia y el nuevo Plan Estratégico es nuestra respuesta. Es, sin duda, una pequeña contribución, pero está formulada desde la pasión por la excelencia, y por Salamanca, y estamos seguros de que el futuro de nuestra provincia depende de que seamos capaces de sumar la contribución de todos.



01 Presentación

02 Metodología de elaboración del plan estratégico

03 Marco estratégico: misión, visión y valores

04 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05 Análisis estratégico

06 Desarrollo de la estrategia

07 Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

02 METODOLOGÍA de elaboración del plan estratégico



01	Presentación
02	Metodología de elaboración del plan estratégico
03	Marco estratégico: misión, visión y valores
04	Necesidades y expectativas de los grupos de interés
05	Análisis estratégico
06	Desarrollo de la estrategia
07	Implantación de la estrategia
	Anexo: relación de participantes
16 PLAN 19 ESTRATÉGICO	

METODOLOGÍA

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.

Diagrama del proceso de dirección estratégica en REGTSA



01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

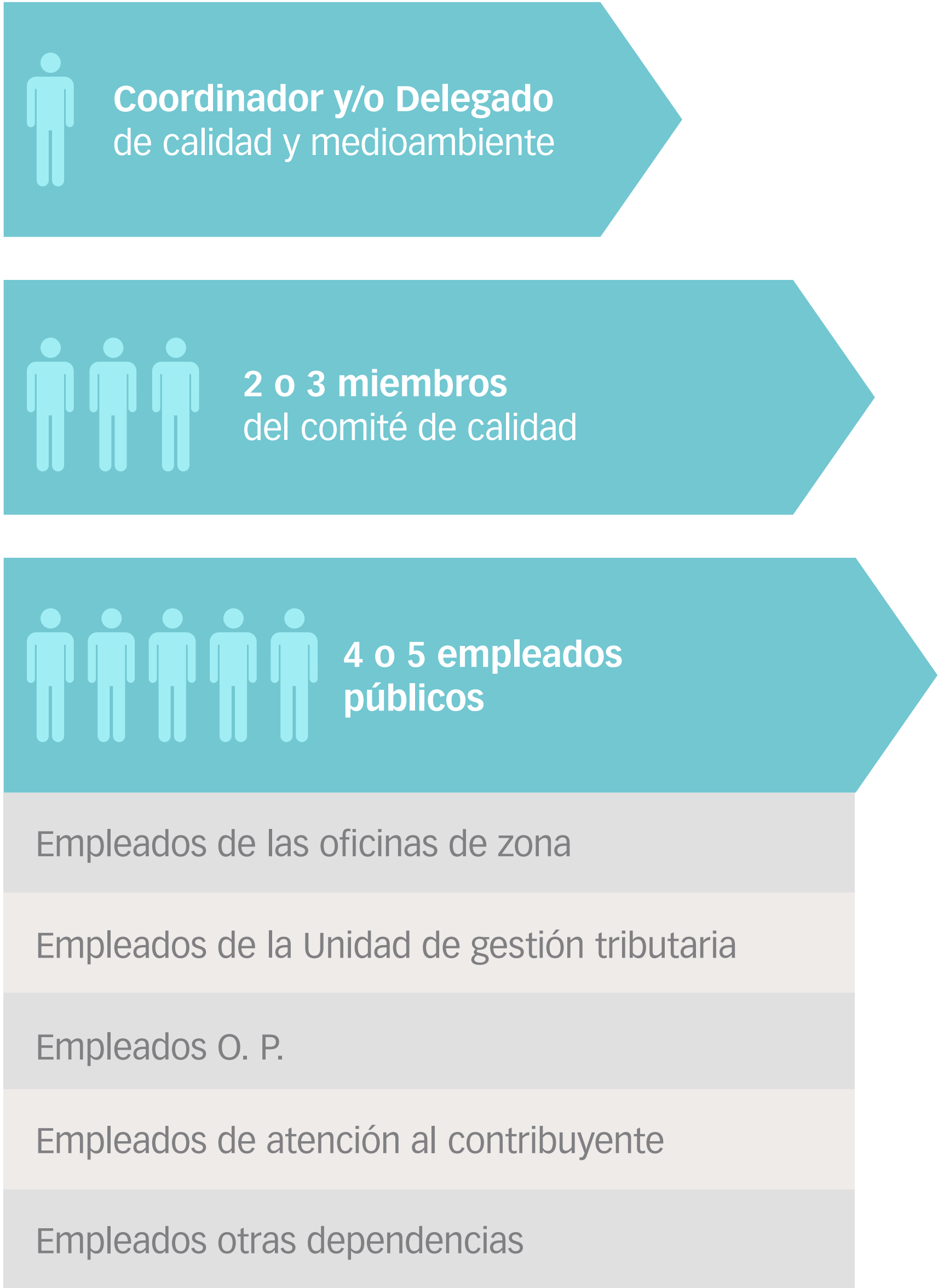
Anexo:
relación de participantes

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

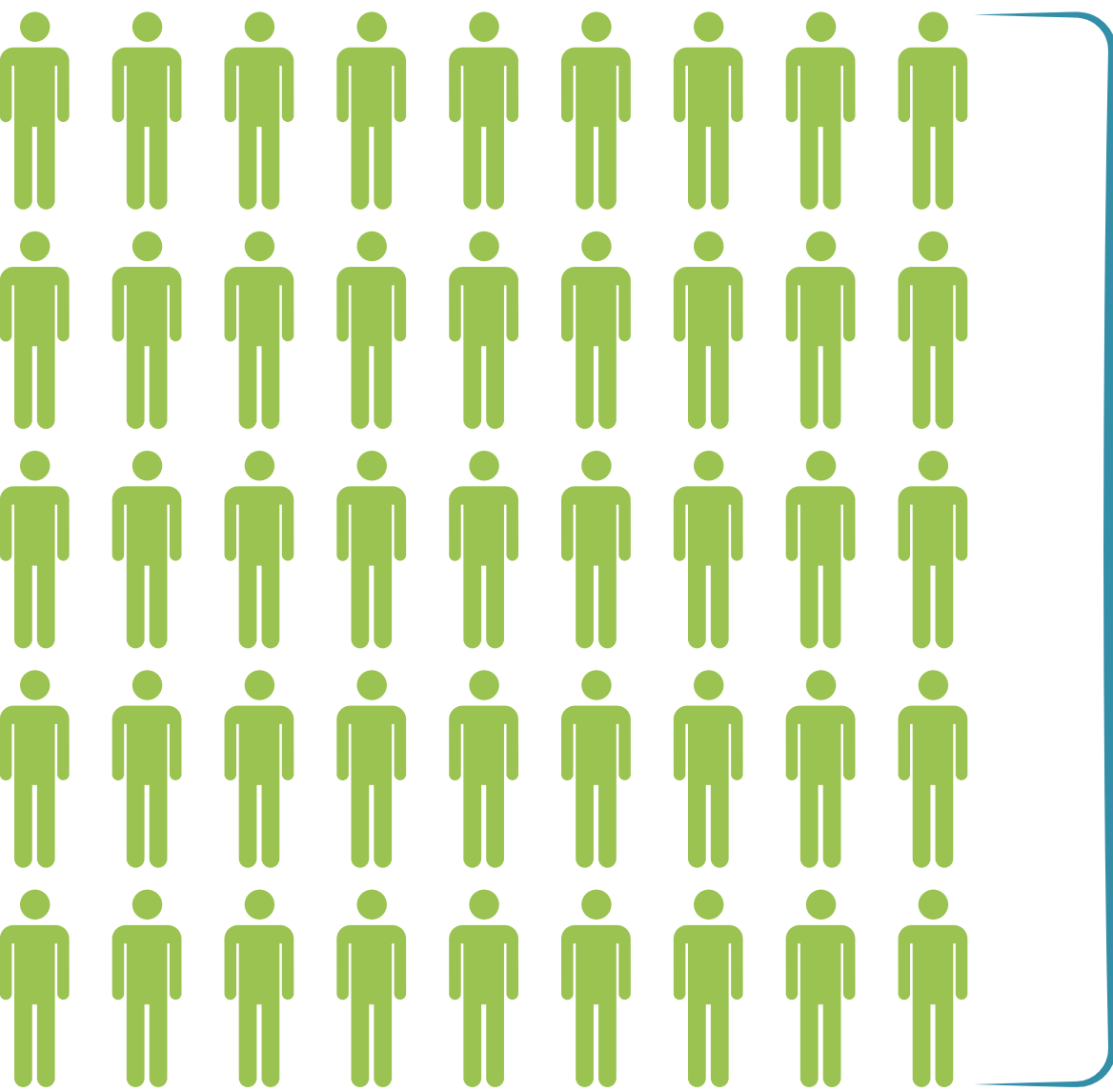


METODOLOGÍA DAFO

En el mes de febrero de 2016 hemos desarrollado el octavo proceso de autoevaluación. Para efectuar la evaluación de cada uno los criterios del modelo se constituyeron 5 grupos de trabajo (ver Anexo I), integrados de la siguiente forma:



En total participaron en el proceso 39 personas.

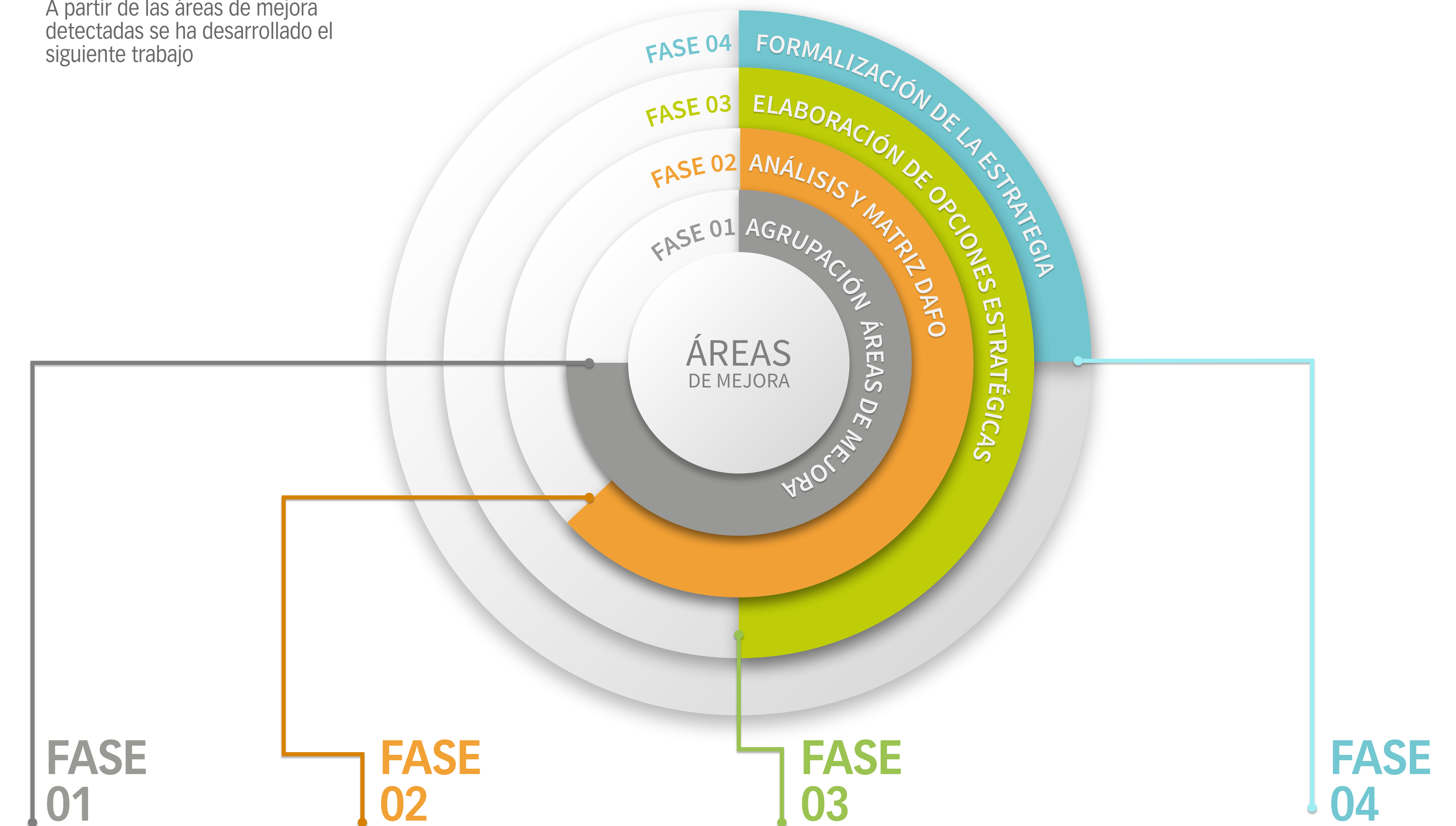


PARTICIPACIÓN
88,64%
plantilla

Para facilitar la participación, se distribuyeron a los participantes copias de la memoria que sirvió de base a la autoevaluación, de los criterios del modelo y de la matriz REDER. La memoria forma parte de la documentación del Plan.

01	Presentación
02	Metodología de elaboración del plan estratégico
03	Marco estratégico: misión, visión y valores
04	Necesidades y expectativas de los grupos de interés
05	Análisis estratégico
06	Desarrollo de la estrategia
07	Implantación de la estrategia
Anexo: relación de participantes	

A partir de las áreas de mejora detectadas se ha desarrollado el siguiente trabajo



FASE 01 AGRUPACIÓN ÁREAS DE MEJORA

A partir del 29 de febrero y hasta el día 17 de marzo se agruparon y priorizaron en el seno del comité de calidad la áreas de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación EFQM.

FASE 02 ANÁLISIS Y MATRIZ DAFO

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

FASE 03 ELABORACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Para el diseño de acciones dirigidas a alcanzar los objetivos estratégicos que perseguimos se han constituido cinco grupos de trabajo y encargado de diseñar actuaciones que nos permitan alcanzar los objetivos que nos proponemos. Estos grupos se reunieron en tres jornadas durante el mes de abril de 2016, participando en ellos el 100% de los empleados que prestaban servicios esos días (ver Anexo I).

FASE 04 FORMALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir de las propuestas formuladas por los grupos de trabajo, y teniendo en cuenta las conclusiones del análisis estratégico, por el comité de calidad se ha procedido a elaborar el documento del Plan Estratégico 2016-2019, que se ha sometido al Consejo de Administración.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

03 MARCO ESTRATÉGICO

misión, visión y valores

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

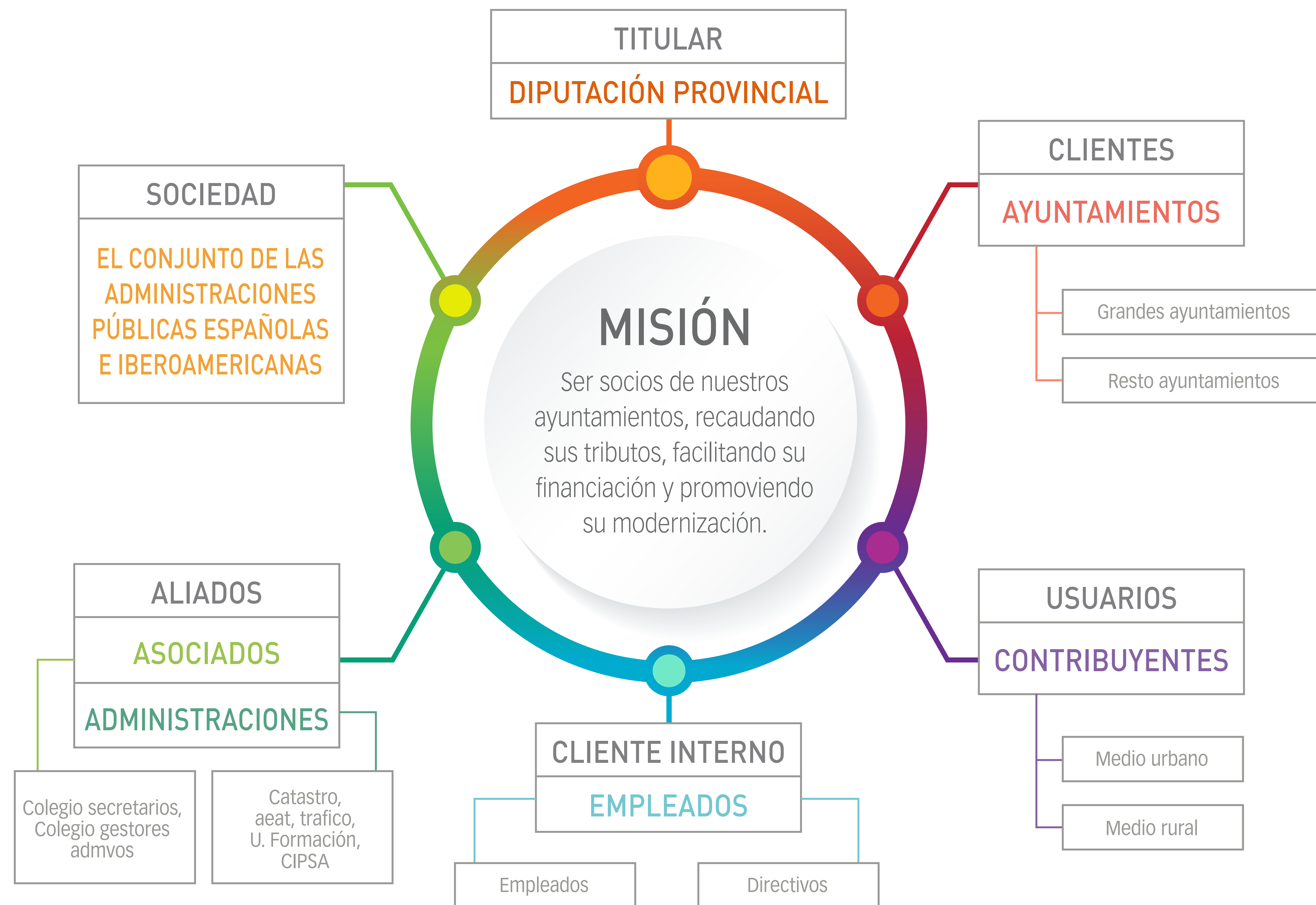
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

¿Cuál es nuestra finalidad última?
¿Para quién desarrollamos esta misión?



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es nuestra ambición?
¿Cómo se concreta este camino?



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

¿Con qué criterios adoptamos decisiones?

VALORES



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

04

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

04_1 **Matriz de expectativas** de los ayuntamientos

04_2 **Matriz de expectativas** de los contribuyentes

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

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 provincia de Salamanca (sociedad) y la propia Diputación Provincial, en sus dos vertientes de gobierno de la provincia y organización a la que pertenece REGTSA.

Hemos definido un proceso denominado **“La voz de los grupos de interés”**, en el que, a través de cinco subprocesos, se diseñan los canales de captación que nos permiten conocer con el mayor detalle posible las necesidades de cada grupo de interés y de sus segmentos.

En tal sentido, se ha recogido en el cuadro siguiente el esquema de fuentes de información sobre cada grupo y las necesidades y expectativas básicas que nos expresan a través de dichos medios.

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.

En base a la información que proporcionan estos canales hemos elaborado matrices de expectativas de los ayuntamientos, los contribuyentes o los empleados, que sirven de base para el diseño y mejora de los servicios. En dicha matriz se clasifican los requerimientos de los grupos de interés en tres apartados: características no deseadas, beneficios esenciales del servicio y expectativas futuras.

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

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.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

04_1 Matriz de expectativas de los ayuntamientos

A continuación se recogen la matriz de los Ayuntamientos:

La metodología seguida para la realización del análisis de la voz del grupo de interés “Ayuntamientos” se basa en entrevistas individuales. El guion para estas entrevistas se ha elaborado a partir cuestionarios exploratorios realizados con el personal de REGTSA en contacto directo con los Ayuntamientos.

1.1. CUESTIONARIOS EXPLORATORIOS

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

Este cuestionario se ha enviado a 7 personas, todas ellas en contacto directo con los Ayuntamientos. La información más relevante obtenida durante los cuestionarios exploratorios con el personal de REGTSA, que puede consultarse en la matriz de “Percepción, necesidades y expectativas de los Ayuntamientos”, se ha empleado para redactar el guion de las entrevistas a los Ayuntamientos.

1.2. ENTREVISTAS

Se han realizado 12 entrevistas con el personal de distintos Ayuntamientos de municipios de la provincia de Salamanca.

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

A continuación se recoge la matriz de expectativas de los ayuntamientos

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



04_1 Matriz de expectativas de los ayuntamientos

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Anticipos de recaudación	No anticipar los cobros No disponer de información actualizada	Adelantar muchos cobros a los Ayuntamientos, lo que les permite disponer de liquidez durante todo el año Tramitación en fecha según los calendarios establecidos Recaudación a la carta	Simplificar entregas mensuales y regularizar el final de año Mayor atención a la información contable Reducir los errores de cálculo y los retrasos Promocionar el plan DOCE Anticipar ante una urgencia de un Ayuntamiento
Asistencia jurídica	No conocer este servicio	Asesoramiento en temas jurídicos a demanda	Difusión (<i>servicio poco conocido</i>) y mejora del servicio (<i>más recursos</i>) Proactividad: prevenir posibles problemas (<i>prestar el servicio en ciertos temas antes de que sea demandado</i>)
Gestión tributaria	No disponer de datos actualizados	Alta flexibilidad Cobros en los tiempos pactados Muy pocos errores	Mejorar la actualización de los datos (<i>cambios de datos en recibos, errores en padrones y liquidaciones,...</i>) Adaptar los periodos de cobro a los calendarios de los Ayuntamientos Tasas periódicas a lo largo del ejercicio Evitar dar por notificadas las liquidaciones sin ejecutar el trámite Evitar que se solapen varios periodos de cobro

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Recaudación voluntaria	Bajos niveles de recaudación	Altos porcentajes de recaudación Altísimo grado de pago por domiciliación bancaria Pago a la carta Aplicaciones correctas desde el primer día de inicio de periodo	Disponer de información más actualizada sobre recaudación voluntaria Reducir errores en los recibos Mejorar el envío de recibos domiciliados devueltos Pago con tarjeta de crédito en cualquier oficina Tratar específicamente los recibos de grandes contribuyentes (<i>Ministerios, JCyL, Aytos, ...</i>) Seguir trabajando en la mejora de la base de datos
Recaudación ejecutiva	Bajos niveles de recaudación Bajos niveles de cobro	Altos porcentajes de recaudación Realizar embargos de cuentas Facilidades para el fraccionamiento de deudas Buen sistema de notificaciones y embargos, y de control de expedientes	Disponer de información más actualizada sobre recaudación ejecutiva Poner en marcha otras iniciativas para recaudar más Acortar tiempos de cobro Las cartas de pago agrupadas dan problemas Cobro de deudas en ejecutiva en cualquier entidad bancaria o a través de tarjeta Envío de diligencias de embargos de bienes muebles e inmuebles Aumentar las subastas de inmuebles Revisar todo el pendiente de cobro para eliminar errores y deuda incobrable

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



04_1 Matriz de expectativas de los ayuntamientos

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Servicios catastrales	Errores en la información	Certificados catastrales sin coste Atención personalizada Cumplimiento de plazos	Reducir errores y tiempos de espera Prestar también el servicio en los ayuntamientos más pequeños Mayor coordinación Estudiar la posibilidad de realizar desde REGTSA los cambios de titularidad Mejorar el sistema de emisión y notificación de las liquidaciones procedentes de la regulación catastral
Inspección tributaria	Bajos niveles de recaudación	Cumplimiento de plan de inspección Conformidad con los contribuyentes	Potenciar la inspección tributaria (más recursos personales y técnicos) Aumentar la investigación (inspección de otros tributos) Mejorar la difusión de los resultados
Recaudación de multas de tráfico y ORA	Baja recaudación	Alto porcentaje de recaudación Buena gestión de expedientes (pocos errores) La detracción de puntos se comunica a tráfico	Mejorar la gestión de los incobrables Mejorar la difusión de los resultados Modernizar el sistema de Policía en red

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Colaboración en la modernización administrativa	No conocer las necesidades de los ayuntamientos	Alto grado de conocimiento de las necesidades de los ayuntamientos, así como los cambios legislativos que les aplican Cumplimiento de la Ley de Transparencia sin coste para los ayuntamientos Búsqueda de financiación de los proyectos con fondos europeos	Atención más personalizada Formación a los ayuntamientos en las herramientas desarrolladas y del catálogo de servicios Alianzas con los ayuntamientos en temas de calidad y excelencia
Información personalizada y carpeta de ayuntamientos	Información poco accesible	Atención personalizada: presencial, telefónica, vía web y por correo electrónico Foros y jornadas informativas	Carpeta de ayuntamientos más intuitiva Formación a los ayuntamientos en las herramientas desarrolladas Solucionar los problemas de lectura de los recibos Usar mejor la web para reducir el uso del papel Información sobre los ingresos que se realizan a los ayuntamientos
Oficial móviles	No cubrir ciertos sectores poblaciones de la provincia con atención presencial	Dar servicio presencial a la población de municipios pequeños	Gestionar mejor los tiempos y días de atención (evitar desplazarse si no va a haber visitas, es preferible un servicio de oficinas móviles a la carta) Valorar el servicio prestado y los servicios obtenidos

01	Presentación
02	Metodología de elaboración del plan estratégico
03	Marco estratégico: misión, visión y valores
04	Necesidades y expectativas de los grupos de interés
05	Análisis estratégico
06	Desarrollo de la estrategia
07	Implantación de la estrategia
Anexo: relación de participantes	

04_2 Matriz de expectativas de los contribuyentes

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



2.1. REUNIONES EXPLORATORIAS

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

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

2.2. ENTREVISTAS

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

Se han realizado un total de 20 entrevistas a usuarios de la página web (8 personas), del servicio de atención telefónica (7 personas) y a usuarios que acuden a la oficina principal de REGTSA, en Salamanca (5 personas).

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

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

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



04_2 Matriz de expectativas de los contribuyentes

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Atención presencial	Tiempo de espera superior a 5 minutos	Tiempos de espera muy cortos, sin necesidad de cita previa	Oficinas móviles en más pueblos
	Tener que volver	Valoración entre buena y muy buena	El edificio por fuera está mal mantenido
Atención telefónica		Trato amable y profesional	Posibilidad de pago en otras entidades bancarias (<i>distintas de Caja Duero</i>)
		Aparcamiento	
	Tiempo de espera superior a un minuto	Tiempos de espera muy cortos (<i>contestan muy rápido</i>)	Facilitar los trámites para personas mayores
	Errores en la información	Opción de resolver t́amites muy rápido	Enviar las facturas por email para poder cobrarlas con los recibos de cobro
		Valoración entre buena y muy buena (<i>puntual, una mala</i>)	
		Amabilidad, profesionalidad	
Página web	Lentitud de las comunicaciones		Web más intuitiva, rápida y accesible
	Perder mucho tiempo hasta encontrar la información	Los trámites vía web les permiten ahorrar tiempo y dinero en desplazamientos	Aplicación de la web para móviles
			Acceder a la información de forma inmediata
			Posibilidad de realizar + trámites
	No obtención de certificados de pago	Obtención de certificados y posibilidad de realizar pagos a través de la <i>Plataforma d pago telemático</i>	Posibilidad de realizar pagos desde la web
	Errores en el sistema informático	Valoración entre buena y muy buena (<i>puntual, una regular</i>)	
	No conocer el servicio		Campaña de información sobre la web y cómo usarla

SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Información general	Tiempo de espera superior a 5 min.	Tiempos de espera muy cortos	
		Atención amable y persolalizada	
		Atención polivalente	
	Ir de ventanilla en ventanilla	Empatía profesional	
Pago a la carta de tributos	Opciones deseadas por el contribuyente no disponibles	Pago más adecuado para cada contribuyente, según sus necesidades	Posibilidad de pago en otras entidades bancarias (<i>distintas de Caja Duero</i>)
			Enviar las facturas por email para poder cobrarlas con los recibos de cobro
Recepción y registro de documentos	Tiempo de espera superior a 5 min.	Copia sellada registro de entrada	Fotocopia de la documentación a entregar
Guía y asesoramiento para completar los modelos de solicitud	No cumplimentación del modelo de solicitud	Cumplimentación del modelo de solicitud	Facilitar los trámites para personas mayores
Recepción y tramitación de domiciliaciones bancarias		Domiciliación inmediata	Evitar retrasos en el envío del recibo, cuando hay un descubierto en la cuenta, para evitar pagos fuera de plazo
		Domiciliación telefónica	
	Información no actualizada	Comprobación de datos de la base de datos	Actualización bases de datos de terceros
		Entrega justificante domiciliación	Envío justificante domiciliación telefónica

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

04_2 Matriz de expectativas de los contribuyentes



SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES	EXPECTATIVAS Y MEJORAS IDENTIFICADAS
Tramitación de expedientes de devoluciones indebidos	Plazos superiores a 1 día hábil	Importe adecuado	Incremento del importe máximo para devolución en el plazo de 1 día
Emisión de certificados	No realización en el momento	Emisión de certificados gratuitamente	
Recepción de documentos 902, 903 y 904	Recepción de documentación incorrectamente	Documentación correcta	
Recepción de quejas y sugerencias	Plazos superiores a 4 días hábiles	Resolución favorable de la queja. Aplicación de la sugerencia	

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

05_A Análisis externo

- A1 Tendencias globales
 - A1.1 Tecnología
 - A1.2 Economía
 - A1.3 Gobierno y administración
 - A1.4 Demografía
- A2 Entorno de REGTSA
 - A2.1 Factores externos relevantes
 - A2.2 Benchmarking
- A3 Amenazas y oportunidades

05_B Análisis interno

- B1 Evaluación de resultados del plan estratégico 2011- 2015:
 - B1.1 Resultados en los clientes
 - B1.2 Resultados en las personas
 - B1.3 Resultados en la sociedad
 - B1.4 Resultados clave
- B2 Debilidades y fortalezas

05_C Matriz DAFO

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



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_A Análisis externo

A.1. Tendencias globales

A1.1 Tecnología

- Internet de las cosas
- Tecnología móvil
- Cloud computing
- Redes sociales
- Nuevas tecnologías aplicadas a la información
- Medicina personalizada
- Robotización avanzada y transporte autónomo
- Inteligencia artificial y aprendizaje de la maquinaria
- Manufactura avanzada de la impresión 3D

A1.2 Economía

- Globalización y localización
- Emprendimiento y economía colaborativa
- Entornos de trabajo cambiantes y acuerdos de trabajo flexibles
- Nuevas tendencias en empleo

A1.3 Gobierno y administración

- La innovación en el sector público
- Gobierno abierto
- Administración personalizada

A1.4 Demografía

- Envejecimiento de la población
- Incremento de las migraciones
- Despoblación del medio rural
- Nativos digitales

A.2. Entorno de REGTSA

A2.1 Factores externos relevantes

- Factores demográficos
- Factores económicos
 - PRODUCTO INTERIOR BRUTO
 - MERCADO DE TRABAJO
 - EVOLUCIÓN EMPRESAS EXISTENTES
 - INFLACIÓN
 - DEUDA PÚBLICA
 - TASA DE MOROSIDAD
 - NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS
- Factores tecnológicos
- Factores socioculturales
- Entorno tributario
- Factores medioambientales
- Entorno legal

A2.2 Benchmarking

A.3. Amenazas y oportunidades

A3.1 Amenazas

- Evolución demográfica
- Entorno tributario
- Competencia de empresas privadas
- Mercado potencial

A3.2 Oportunidades

- Evolución de la tecnología
- Entorno económico-financiero
- Demanda de nuevos servicios a los aytos.
- Entorno legal
- Gobierno abierto



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_A Análisis externo

A.1. Tendencias globales

La Administración Pública ha de prepararse para responder con agilidad a los nuevos retos que se plantean en las sociedades contemporáneas. La crisis económica que comenzó en 2008 en Estados Unidos se extendió a todo el mundo, reconfigurando las relaciones económicas en los países de la OCDE. Por otra parte, asistimos a la emergencia de un nuevo paradigma en la gestión, cada vez más centrado en la innovación tecnológica y organizativa. La nueva 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 casos¹. Esta consecuencia de la globalización e intensificación de la competencia entre regiones impele a las Administraciones Públicas a asumir un doble papel: por una parte, han de ser innovadoras y por otra, han de ser facilitadoras e incentivadoras de la innovación con otros sectores.

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:

A1.1 Tecnología

- Internet de las cosas
- Tecnología móvil
- Cloud computing
- Redes sociales
- Nuevas tecnologías aplicadas a la información
- Medicina personalizada
- Robotización avanzada y transporte autónomo
- Inteligencia artificial y aprendizaje de la maquinaria
- Manufactura avanzada de la impresión 3D

A1.2 Economía

- Globalización y localización
- Emprendimiento y economía colaborativa
- Entornos de trabajo cambiantes y acuerdos de trabajo flexibles
- Nuevas tendencias en empleo

A1.3 Gobierno y administración

- La innovación en el sector público
- Gobierno abierto
- Administración personalizada

A1.4 Demografía

- Envejecimiento de la población
- Incremento de las migraciones
- Despoblación del medio rural
- Nativos digitales

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



A.1.1.
TECNOLOGÍA²

Internet de las cosas

Vivimos en un mundo en el que millones de personas y objetos están interconectados a través de internet. Cualquier objeto, por ejemplo una farola o un contenedor de basura, es susceptible de ser conectado a la red y convertirse en inteligente. Esto posibilita las siguientes aplicaciones prácticas:

- **Ciudades inteligentes:** en las que es posible tomar decisiones, de forma automática o en tiempo real, en función de parámetros como el tráfico de vehículos o el número de personas que transitan por una calle. Esto permitirá la adopción de mejores decisiones e importantes ahorros a las instituciones públicas.
- **“Big data”:** la ingente cantidad de datos permitirá conocer en tiempo real el comportamiento de cualquier sistema. El tratamiento de estos datos permitirá la creación de nuevos modelos de negocio, tanto en el caso de nuevos emprendedores como en el de grandes empresas.

Tecnología móvil

Aproximadamente un 90 % de la población mundial tiene un dispositivo móvil, circunstancia que no se da en ninguna otra tecnología o servicio. Esto tiene las siguientes consecuencias prácticas:

- Evolución desde el consumo de voz hacia el consumo masivo de **datos**.
- Incremento de la **velocidad de conexión**
- Irrupción de los **“smartphones”** o dispositivos inteligentes que permiten a los ciudadanos llevar consigo prácticamente cualquier aplicación, así como estar permanentemente conectados a internet.

Cloud computing

Los ciudadanos, las empresas y la Administración Pública necesitan acceder a su información en cualquier momento, en cualquier lugar o desde cualquier dispositivo. En este sentido, el alojamiento en la nube, centralizando los servicios en proveedores especializados que proporcionan accesibilidad a la información, constituye una solución que cuenta cada día con más seguidores. Las principales ventajas de esta solución se encuentran la accesibilidad y la reducción de

precios. No obstante, deben destacarse también los riesgos que plantea, especialmente en lo relativo a la seguridad de la información y la necesidad de contar con mayor velocidad de transferencia de datos.

Entre las principales consecuencias de este fenómeno se encuentra la necesidad de revisar el papel y las funciones de los Centros de Proceso de Datos (CPD) de las grandes instituciones, incluidas las Administraciones Públicas.

Redes sociales

Las redes sociales tienen una importancia creciente en la vida de los ciudadanos, como ponen de manifiesto los centenares de millones de personas conectadas a Facebook, Twitter o LinkedIn. En este contexto, la Administración no sólo está obligada a responder a los ciudadanos, como sucede en los otros canales, sino fundamentalmente a *“mantener conversaciones”*, en las que ambas partes tienen algo que aportar. La Web 2.0 está convirtiendo a los usuarios de cualquier servicio en agentes activos, que participan en la creación de nuevas soluciones. En este marco los roles de la Administración y de los ciudadanos van a tener que revisarse.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Nuevas tecnologías aplicadas a la formación

La formación de la población de un País es una de las variables clave que condicionan el crecimiento económico de esa Nación en el futuro. Las nuevas tecnologías facilitan la universalización del acceso a la educación pero, a la vez, plantean retos relativos al mantenimiento de la calidad de los programas formativos.

En este campo uno de los fenómenos más recientes son los denominados MOOC's (*"masive on line open courses"*) o cursos masivos abiertos y en línea, que permiten el acceso universal a la formación y sin coste alguno para el usuario final.

Esta modalidad de cursos proporciona diversas posibilidades a la Administración Pública, entre las que destacamos las siguientes:

- Alcanzar el objetivo de proporcionar formación a todos los empleados públicos, todos los años y a costes razonables.
- Facilitar a los ciudadanos el acceso a determinados conocimientos, por ejemplo la preparación de unas oposiciones de acceso a la Administración.

Medicina personalizada

Las tendencias en este campo remiten a una medicina cada vez más al servicio del paciente. Por un lado, existe una tendencia creciente hacia la medicina de precisión para proporcionar a los pacientes tratamientos personalizados (por ejemplo en el tratamiento del cáncer), por otro lado, los pacientes tendrán acceso y podrán gestionar sus historias clínicas desde cualquier sitio y, finalmente, el tratamiento médico desde casa ya no es una utopía, ya que la monitorización en remoto y la comunicación inalámbrica permiten el diagnóstico a distancia.

Todas estas tendencias ofrecen nuevas posibilidades y, a la vez, exigen que los sistemas públicos de salud realicen importantes esfuerzos inversores en los próximos años, para hacer frente a los retos planteados en esta área.

*Además de las expuestas podemos reseñar las siguientes tendencias:*³

Robotización avanzada y transporte autónomo

Los robots avanzados con sentidos mejorados, destreza, e inteligencia pueden sustituir las labores humanas en una factoría, además de en un creciente número de trabajos de servicio,

tales como limpieza y mantenimiento. Además, ahora es posible crear coches camiones, aviones y embarcaciones que sean total o parcialmente autónomas, las cuales podrían revolucionar el transporte, si los reguladores lo permiten, a partir de 2020.

Evidentemente, estas tecnologías van a suponer un cambio sustancial en la gestión de servicios públicos esenciales como el transporte público o el mantenimiento de las ciudades.

Inteligencia artificial y aprendizaje de la maquinaria

Avances en la inteligencia artificial, aprendizaje de máquinas y interfaces de usuario naturales (ej. Reconocimiento de voz) están haciendo posible automatizar las tareas de trabajadores del conocimiento que, hasta ahora, han sido consideradas como imposibles o poco útiles para desarrollar por las máquinas. No⁴ se trata solo de procesar imágenes, descubrir patrones ocultos en los datos de sensores o predecir la demanda de una prenda la siguiente temporada o la afluencia de tráfico en una determinada vía, se trata también de tomar decisiones con respecto a esa información. Además, la inmediatez de los canales *"online"* exige que estas actividades se realicen en tiempo real, en la escala de los milisegundos.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Manufactura avanzada e impresión 3D

La importancia de avances técnicos en manufacturas de alta tecnología promete una nueva ola de productividad. Por ejemplo, la impresión 3D (construcción de objetos capa a capa desde un archivo de diseño director) permite la producción contra demanda, la cual tiene grandes implicaciones para cadenas de suministro globales y redes de producción.

A.1.2. ECONOMÍA

Globalización y localización

Existe una creciente interdependencia de las economías de todos los países, como ha puesto de manifiesto la crisis económica, con la aparición de episodios como la crisis de deuda soberana en la zona euro o, más recientemente, la bajada de los precios del petróleo.

La principal consecuencia es que las empresas compiten en un mercado global, aunque a veces se dan situaciones de monopolio u oligopolio en

algunos sectores. Sin embargo, lo local, es decir lo que cuenta con fuertes raíces en el territorio, que permiten diferenciar a un producto o servicio, no es incompatible con la globalización. Por el contrario, existe una ventana de oportunidad para que pequeñas empresas locales innovadoras puedan vender sus productos, a través de internet, a cualquier lugar del mundo.

Por tanto, existen dos grandes tendencias que pueden resultar complementarias, si se produce desde lo local, pero se piensa y se compete globalmente.

Emprendimiento y economía colaborativa

El éxito de los emprendedores en el área de la tecnología y las redes sociales, y la propia crisis económica, han hecho del emprendimiento un elemento cada vez más presente para la creación de empleo y la potenciación del desarrollo sostenible.

Por otro lado, cada vez es más frecuente encontrar empresas basadas en la colaboración entre personas individuales para lograr objetivos comunes. Fenómenos como el “coworking” (espacios compartidos para localizar una empresa) o el “crowdfunding” (financiación conjunta de

pequeños proyectos) no han hecho más que comenzar.

En el sector público esta tendencia puede manifestarse de diversas formas, por ejemplo a través de la financiación conjunta de proyectos entre Entidades Locales, o la prestación de nuevos servicios basados en el uso compartido, como por ejemplo el alquiler de bicicletas en las grandes ciudades.

Entornos de trabajo cambiantes y acuerdos de trabajo flexibles⁵

Las nuevas tecnologías están habilitando innovaciones en el entorno de trabajo, como por ejemplo reuniones a distancia mediante teleconferencias o teletrabajo desde el hogar. Esta tendencia es posible que incremente la propensión de las organizaciones a tener plantillas más pequeñas de empleados a tiempo completo, y a buscar el apoyo de colegas en otros países o consultores externos y contratistas para proyectos específicos.

Nuevas tendencias en empleo

En los últimos años han aparecido interesantes iniciativas empresariales en lo que se ha

01 Presentación

02 Metodología de elaboración del plan estratégico

03 Marco estratégico: misión, visión y valores

04 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05 Análisis estratégico

06 Desarrollo de la estrategia

07 Implantación de la estrategia

Anexo: relación de participantes



denominado el cuarto sector, en el que se desdibujan las fronteras entre el sector privado, el público y el de las organizaciones sin ánimo de lucro, surgiendo iniciativas eminentemente sociales o ambientales. Se trata de empresas con un claro propósito social y que no pretenden hacer negocio siguiendo las pautas típicas del sector privado.

Este sector está teniendo gran importancia en los Estados Unidos y, entre nosotros, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, en donde en la actualidad emplea a más de mil personas, fundamentalmente en la prestación de servicios sociales mediante la colaboración público-privada.

A.1.3.
GOBIERNO Y
ADMINISTRACIÓN

La innovación en el sector público

En los años 60 del siglo pasado los economistas⁶ Baumol y Bowen demostraron que en los servicios los costes tienden a aumentar más rápido que la productividad. Este fenómeno que se llamado “la enfermedad de los costes de Baumol” se

produce porque, a diferencia de la agricultura o la industria, en las cuales la tecnología ha permitido incrementos espectaculares de la productividad, en el mundo de la educación o la sanidad las cosas se hacen, en lo fundamental, como se hacían hace 100 años. Sin embargo, los costes han continuado creciendo como en el resto de los sectores, lo que a largo plazo hará insostenible el mantenimiento de los servicios públicos.

Hemos visto en apartados anteriores como la tecnología puede ayudar a superar este reto, 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.

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 Gascó⁷ ha definido 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*”.

En los últimos años han sido propuestas numerosas aplicaciones concretas⁸ de la filosofía de gobierno abierto en las Administraciones Públicas, destacamos las siguientes:

- Hacer la Web más social.
- Participación en redes sociales.
- Escucha activa en redes sociales.
- Realización de plataformas de participación y colaboración ciudadana.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



- Apertura de datos públicos (Open data).
- Promover el desarrollo por parte de terceros de aplicaciones con datos públicos.
- Hacer más transparente la gestión municipal.
- Utilización de herramientas de trabajo colaborativo interno.
- Fomentar la participación interna.
- Medidas para la gestión del cambio para el Gobierno Abierto.

Administración personalizada

Estamos asistiendo a un cambio de paradigma hacia una Administración que observa y escucha a los ciudadanos y a los demás grupos de interés, para acomodar las respuestas a sus necesidades y expectativas. Vamos hacia un modelo de Administración personalizada (*“customizada”*), adaptada a las necesidades de cada grupo homogéneo de ciudadanos. Se trata de satisfacer sus expectativas de forma rápida y profesional por el canal que elijan. Un corolario de este nuevo enfoque de la gestión pública es que resulta imprescindible segmentar los grupos de interés (por edades, lugares de residencia, nivel de renta etc).

Todos los ciudadanos tienen los mismos derechos pero no tienen las mismas expectativas y resulta imprescindible conocerlas.

A.1.4. DEMOGRAFÍA

Envejecimiento de la población

La Comisión Europea prevé que hacia el año 2050 el 29% de la población europea será mayor de 64 años. En España el envejecimiento será todavía más acusado llegando en 2052, según el INE, al 37% de la población española.

El envejecimiento será consecuencia de dos fenómenos simultáneos, el crecimiento de la esperanza de vida en cinco años adicionales, y la tasa de hijos por mujer, que se mantendrá en Europa en 1,6 (en España 1,56), cuando la tasa de renovación de la población sería de 2,1 hijos por mujer.

Las consecuencias del envejecimiento impactarán, sobre todo, en los sistemas sanitarios públicos y en los sistemas de pensiones.

Incremento de las migraciones

A pesar de que la crisis ha supuesto, especialmente en España, un cambio en los flujos migratorios hasta llegar a saldos negativos en los últimos años, las proyecciones a medio y largo plazo apuntan en sentido contrario. En efecto, se prevé que el saldo migratorio en el conjunto de la Unión Europea, de aquí a 2050, alcance la cifra de 40 millones de personas y en España sea superior a 16 millones de personas.

Evidentemente, esta tendencia influirá claramente en los servicios públicos, especialmente en los servicios educativos y en los servicios sociales.

Despoblación del medio rural

A principios del siglo XX el 70% de la población española residía en núcleos rurales, mientras que en el año 2006 el 80% residía en núcleos mayores de 10.000 habitantes, y esta tendencia parece que va a continuar en el futuro. El modelo actual se caracteriza por una gran dispersión de la población (ver cuadro1), lo que a su vez implica un elevado consumo de recursos (agua, energía etc.), que dificultan la sostenibilidad, tanto desde un punto de vista económico como ambiental.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



c1. | Municipios con población inferior a 20.000 habitantes (fuente INE)

INTERVALOS DE POBLACIÓN	CASTILLA Y LEÓN	ESPAÑA
Menos de 1000 hab.	1976	4862
Entre 1001 y 5000 hab.	213	1938
Entre 5001 y 10000 hab.	34	564
Entre 10001 y 20000 hab.	10	354
Total	2233	7718

Nativos digitales

La irrupción de los denominados “*nativos digitales*”, como un nuevo grupo de ciudadanos–clientes de los servicios públicos que tiene nuevas formas de relacionarse con la Administración, es una tendencia reciente que habrá que tener en cuenta a partir de ahora. Y no sólo como usuarios de los servicios públicos, también los nuevos empleados públicos que se incorporen a la Administración serán “*nativos digitales*” y, por tanto, la formación, la participación o las políticas de motivación de los empleados públicos tendrán que rediseñarse, para dar respuestas a un nuevo colectivo que, poco a poco, se convertirá en mayoritario.

Se han identificado diversas tendencias⁹ en los jóvenes actuales, de las cuales destacamos las siguientes:

- Los jóvenes están despertando un mayor interés por manifestar su participación en la vida pública a través de entornos sociales y colaborativos, construyendo una futura generación de multitud inteligente.
- Estarán orientados al consumo global.
- Comportamiento multitarea: la capacidad de hacer más de dos cosas a la vez.
- El formato de los contenidos consumidos variará, siendo la imagen y el contenido audiovisual el formato predominante.
- Hacer jugando y realidad virtual: se aplica ya en algunas experiencias educativas y en la prestación de algunos servicios turísticos o culturales como visitas guiadas a museos, por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

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

² Ver Documento “*Lo que antes era innovación ahora es presente*”, publicado por la Fundación de la Innovación Bankinter. www.fundacionbankinter.org

³ Ver el Informe “*The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*” publicado por World Economic Forum (2016).

⁴ Arrabales Moreno, Raúl (2016): *Computación cognitiva. La nueva revolución del Big Data*. El confidencial.

⁵ Ver el Informe “*The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*” publicado por World Economic Forum (2016).

⁶ Baumol, William J. y Bowen, William G. (1966): *Performing Arts-The Economic Dilemma*. Twentieth Century Fox. Cambridge.

⁷ Gascó, Mila (2015). *Qué es el gobierno abierto (y qué no lo es)*, en *Guía Práctica para abrir gobiernos*. Gobierna América Latina, Escuela de Política y alto Gobierno.

⁸ Open government: *10 ideas para hacer tu Ayuntamiento abierto*. Publicado por la Junta de Castilla y León y la Red de Municipios Digitales de Castilla y León.

⁹ Ver Informe *Clientes @ 2033*, publicado por PWC con la colaboración técnica y académica del ICEMD (Instituto de Economía Digital de ESIC Business & Marketing School).

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



05_A Análisis externo

A.2. Entorno de REGTSA

A2.1 Factores externos relevantes

- Factores demográficos
- Factores económicos
 - PRODUCTO INTERIOR BRUTO
 - MERCADO DE TRABAJO
 - EVOLUCIÓN EMPRESAS EXISTENTES
 - INFLACIÓN
 - DEUDA PÚBLICA
 - TASA DE MOROSIDAD
 - NÚMERO DE VEHÍCULOS MATRICULADOS
- Factores tecnológicos
- Factores socioculturales
- Entorno tributario
- Factores medioambientales
- Entorno legal

A2.2 Benchmarking

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

A.2.1.
FACTORES EXTERNOS
RELEVANTES

Factores demográficos

Salamanca es una provincia española perteneciente a la Comunidad Autónoma de Castilla y León que se sitúa en el suroeste de la misma. Dicha comunidad está compuesta por nueve provincias, siendo Salamanca una de ellas. Ésta limita al norte con la provincia de Zamora, al noreste con Valladolid, al este con Ávila, al sur con la provincia extremeña de Cáceres y al oeste con Portugal.

Su extensión geográfica es de **12.336 km²**, lo que la convierte en la tercera provincia más extensa de Castilla y León, después de León y Burgos. La altitud media de la provincia es de 830 m sobre el nivel del mar.

Actualmente (INE 2014), la provincia cuenta con **340.218 habitantes**, de los que 146.438 viven en la capital, Salamanca, la cual está situada a orillas del río Tormes. Existen **362 municipios** en Salamanca, de los cuales más de la mitad tienen una población inferior a los trescientos habitantes (detrás de Burgos, es la provincia española con más municipios). Los municipios más poblados de la provincia, aparte de la capital, son Alba de Tormes, Béjar, Cabrerizos, Carbajosa de la Sagrada, Ciudad Rodrigo, Guijuelo, Peñaranda de Bracamonte, Santa Marta de Tormes, Terradillos, Villamayor, Villares de la Reina y Vitigudino, entre otros.

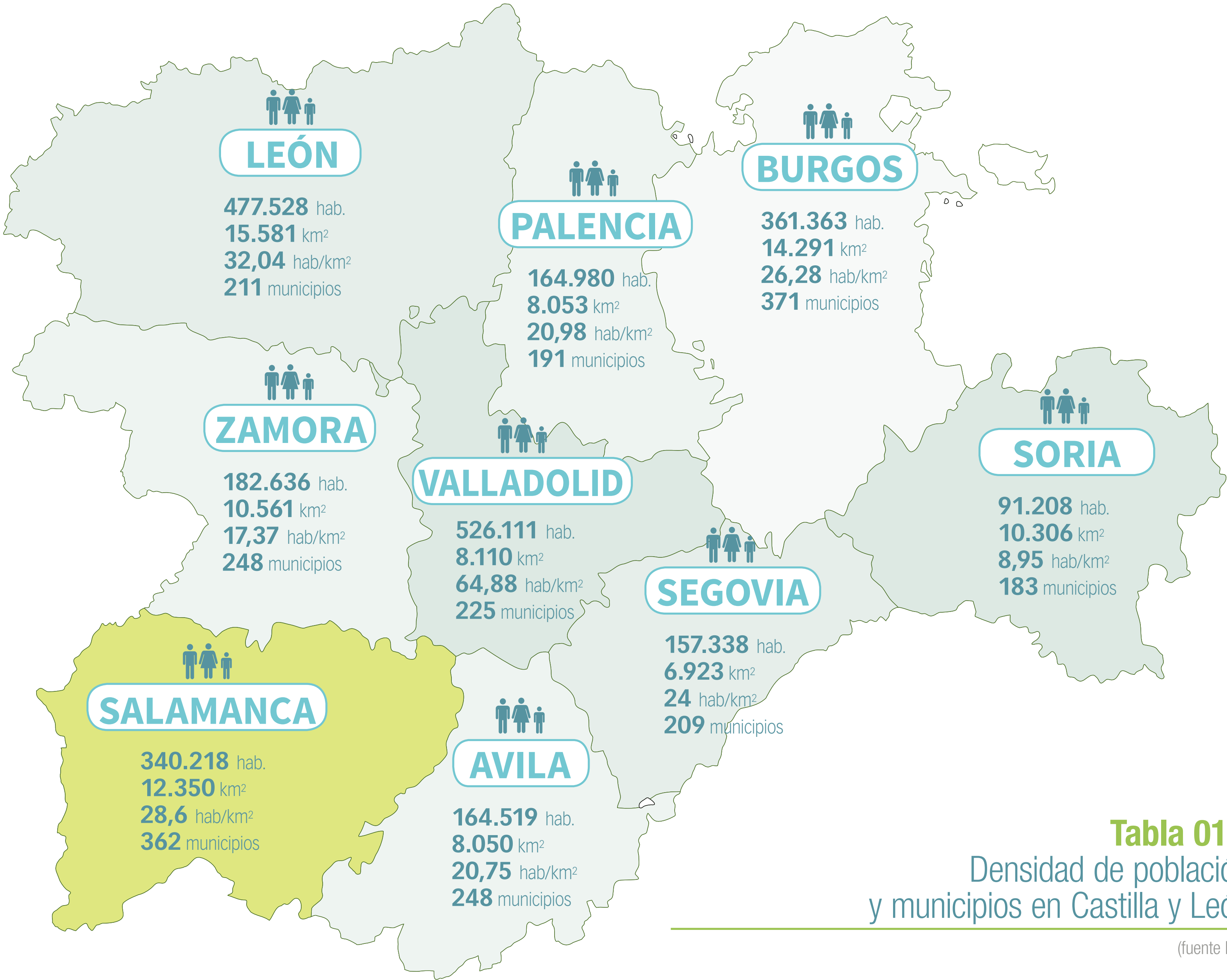


Tabla 01. I
Densidad de población
y municipios en Castilla y León
(fuente INE)

La comunidad a la que pertenece Salamanca, Castilla y León, es una comunidad autónoma española constituida en 1983 cuyo territorio se sitúa en la parte norte de la meseta de la Península Ibérica, y se corresponde mayoritariamente con la parte española de la cuenca del Duero. Está compuesta por las provincias de Ávila, Burgos, León, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria, Valladolid y Zamora. Es la Comunidad Autónoma con mayor

extensión de España. Cuenta con un total de 2.472.052 habitantes y posee una extensión de 94.226,93 km², teniendo así una densidad de población de 26,48 habitantes por km², datos correspondientes a 1 de Enero de 2015.

En Castilla y León existen 2.248 municipios, de los cuales el 16,1% (362 municipios) corresponden a la provincia de Salamanca.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

A la hora de analizar los factores demográficos, vamos a estudiar también la población de atendiendo a su estructura.

Tabla 02. I Distribución poblacional de **Castilla y León** por grupo de edad y sexo / Año 2015 (fuente INE)

Castilla y León	Varones	Mujeres	%V	%M
<15	154.612	145.325	12,68%	11,66%
15-65	818.470	781.259	67,10%	62,69%
65<	246.623	319.611	20,22%	25,65%
Total	1.219.705	1.246.196	100,00%	100,00%

Tabla 03. I Distribución poblacional de **Salamanca** por grupo de edad y sexo / Año 2015 (fuente INE)

Salamanca	Varones	Mujeres	%V	%M
<15	21.015	19.598	12,66%	11,25%
15-65	109.386	107.683	65,88%	61,82%
65<	35.637	46.897	21,46%	26,92%
Total	166.038	174.179	100,00%	100,00%

Tabla 04. I Número de **municipios** por tamaño de población para Castilla y León y Salamanca / Año 2015 (fuente INE)

	<101	101-500	501-1.000	1.001-2.000	2.001-3.000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	100.001-500.000	>500.000
Castilla y León	635	1.114	237	134	36	34	35	8	2	4	5	4	0
Salamanca	68	234	30	16	2	2	6	3	0	0	0	1	0

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Tanto la población de Salamanca como de Castilla y León se caracteriza por ser muy envejecida, lo cual está provocado por el descenso de la natalidad y el saldo migratorio negativo. Esta estructura por grandes grupos de edad mantendrá la misma tendencia en las proyecciones de futuro, con una serie de consecuencias negativas sobre las pensiones y las prestaciones sociales. Por otro lado, según datos del INE, a 1 de enero

del 2016, aproximadamente el 88% de los 2.248 municipios de Catilla y León tienen menos de 1.000 habitantes, de ellos la mitad vive en núcleos de entre 100 y 500 habitantes y el 30% en municipios de menos de 100 vecinos con una distribución dispar entre provincias.

En Salamanca, por su parte, el número de municipios con menos de 1.000 habitantes supera

la cifra de la comunidad, situándose en un 92% aproximadamente, de los cuales el 70% son municipios de entre 100 y 500 habitantes y el 20% en municipios de menos de 100 habitantes.

El actual modelo de poblamiento es el resultado del éxodo rural que se inició en los años sesenta y que fue concentrando a la población de la región en determinados espacios urbanos fuera de la capital.

Salamanca	<101	101-500	501-1.000	1.001-2.000	2.001-3.000	3.001-5.000	5.001-10.000	10.001-20.000	20.001-30.000	30.001-50.000	50.001-100.000	100.001-500.000	>500.000
2011	57	240	38	16	1	2	6	3	0	0	0	1	0
%	15,75	66,30	10,50	4,44	0,28	0,55	1,66	0,83	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00
2012	63	234	35	18	1	2	6	3	0	0	0	1	0
%	17,40	64,64	9,87	4,97	0,28	0,55	1,66	0,83	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00
2013	70	34	34	14	2	2	6	3	0	0	0	1	0
%	19,34	64,09	9,39	3,87	0,55	0,55	1,66	0,83	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00
2014	72	30	30	16	2	2	6	3	0	0	0	1	0
%	19,89	64,64	8,29	4,42	0,55	0,55	1,66	0,83	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00
2015	74	232	25	16	2	2	6	3	0	0	0	1	0
%	20,44	64,09	6,91	4,42	0,55	0,55	1,66	0,83	0,00	0,00	0,00	0,28	0,00

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Tabla 05. I Población por municipios de Salamanca / Año 2011-2015 (Fuentes: INE, INE base / Demografía y población / Padrón. Población por municipios)

Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
001	Abusejo	236	233	225	220	213	-9,75%
002	Agallas	162	152	151	158	157	-3,09%
003	Ahigal de los Aceiteros	147	138	132	143	136	-7,48%
004	Ahigal de Villarino	39	37	35	37	41	5,13%
005	Alameda de Gardón, La	105	104	97	92	89	-15,24%
006	Alamedilla, La	191	162	153	150	146	-23,56%
007	Alaraz	544	537	516	509	502	-7,72%
008	Alba de Tormes	5401	5382	5365	5341	5309	-1,70%
009	Alba de Yeltes	257	248	238	234	240	-6,61%
010	Alberca, La	1208	1192	1150	1126	1121	-7,20%
011	Alberguería de Argañán, La	144	141	139	140	138	-4,17%
012	Alconada	167	164	165	161	160	-4,19%
015	Aldea del Obispo	146	135	133	130	126	-13,70%
013	Aldeacipreste	1370	1364	1324	1288	1264	-7,74%
014	Aldeadávila de la Ribera	339	361	332	326	313	-7,67%
016	Aldealengua	651	654	668	678	696	6,91%
017	Aldeanueva de Figueroa	292	288	286	286	291	-0,34%
018	Aldeanueva de la Sierra	143	130	121	113	108	-24,48%
019	Aldearrodrigo	167	165	160	155	155	-7,19%
020	Aldearrubia	527	525	512	494	489	-7,21%
021	Aldeaseca de Alba	87	89	88	83	86	-1,15%
022	Aldeaseca de la Frontera	324	312	294	290	295	-8,95%
023	Aldeatejada	1326	1499	1579	1673	1724	30,02%
024	Aldeavieja de Tormes	109	105	104	101	107	-1,83%
025	Aldehuela de la Bóveda	308	300	308	303	287	-6,82%
026	Aldehuela de Yeltes	223	217	217	221	213	-4,48%
027	Almenara de Tormes	282	286	266	261	250	-11,35%
028	Almendra	190	183	176	178	172	-9,47%
029	Anaya de Alba	241	228	216	212	219	-9,13%
030	Añover de Tormes	101	96	96	94	94	-6,93%
031	Arabayona de Mógica	446	433	415	408	396	-11,21%
032	Arapiles	598	612	620	632	644	7,69%
033	Arcediano	106	107	109	110	109	2,83%
034	Arco, El	103	96	94	89	94	-8,74%
035	Armenteros	395	342	315	315	281	-28,86%
037	Atalaya, La	136	131	125	128	119	-12,50%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
038	Babilafuente	936	918	888	896	877	-6,30%
039	Bañobárez	359	347	324	321	317	-11,70%
040	Barbadillo	462	456	414	410	398	-13,85%
041	Barbalos	85	83	77	76	79	-7,06%
042	Barceo	51	48	47	48	48	-5,88%
044	Barruecopardo	521	518	519	510	496	-4,80%
045	Bastida, La	28	30	28	27	28	0,00%
046	Béjar	14511	14408	14280	13951	13724	-5,42%
047	Beleña	227	208	209	212	220	-3,08%
049	Bermellar	169	159	149	142	148	-12,43%
050	Berrocal de Huebra	75	75	75	71	70	-6,67%
051	Berrocal de Salvatierra	98	95	93	84	87	-11,22%
052	Boada	318	307	300	300	298	-6,29%
054	Bodón, El	315	311	301	296	296	-6,03%
055	Bogajo	154	150	152	144	144	-6,49%
056	Bouza, La	76	84	75	73	65	-14,47%
057	Bóveda del Río Almar	260	253	245	245	242	-6,92%
058	Brincones	72	66	66	61	60	-16,67%
059	Buenamadre	141	144	134	134	136	-3,55%
060	Buenavista	246	249	237	250	265	7,72%
061	Cabaco, El	317	278	275	257	244	-23,03%
063	Cabeza de Béjar, La	96	96	96	95	88	-8,33%
065	Cabeza del Caballo	97	95	93	85	82	-15,46%
062	Cabezabellosa de la Calzada	377	363	357	356	349	-7,43%
067	Cabrerizos	3993	4070	4106	4149	4198	5,13%
068	Cabrillas	428	432	420	415	405	-5,37%
069	Calvarrasa de Abajo	1135	1146	1132	1140	1155	1,76%
070	Calvarrasa de Arriba	666	626	613	615	620	-6,91%
071	Calzada de Béjar, La	101	100	91	87	90	-10,89%
072	Calzada de Don Diego	199	199	186	192	185	-7,04%
073	Calzada de Valdunciel	656	650	662	660	655	-0,15%
074	Campillo de Azaba	193	187	178	180	173	-10,36%
077	Campo de Peñaranda, El	311	299	267	284	278	-10,61%
078	Candelario	1033	1005	989	970	930	-9,97%
079	Canillas de Abajo	86	85	79	72	70	-18,60%
080	Cantagallo	279	283	278	273	270	-3,23%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
081	Cantalapiedra	1110	1085	982	1039	1027	-7,48%
082	Cantalpino	1007	1000	964	960	937	-6,95%
083	Cantaracillo	213	213	207	203	195	-8,45%
085	Carbajosa de la Sagrada	6213	6528	6639	6763	6740	8,48%
086	Carpio de Azaba	114	108	107	101	104	-8,77%
087	Carrascal de Barregas	970	1038	1043	1069	1086	11,96%
088	Carrascal del Obispo	233	241	235	229	225	-3,43%
089	Casafranca	73	73	76	70	72	-1,37%
090	Casas del Conde, Las	65	57	55	57	56	-13,85%
091	Casillas de Flores	214	203	185	187	189	-11,68%
092	Castellanos de Moriscos	1812	1942	2109	2229	2322	28,15%
185	Castellanos de Villiquera	257	250	242	241	238	-7,39%
096	Castillejo de Martín Viejo	49	49	46	40	37	-24,49%
097	Castraz	400	377	365	361	371	-7,25%
098	Cepeda	119	99	92	87	79	-33,61%
099	Cereceda de la Sierra	90	90	87	83	81	-10,00%
100	Cerezal de Peñahorcada	215	195	184	175	178	-17,21%
101	Cerralbo	463	460	458	452	449	-3,02%
102	Cerro, El	593	573	564	544	534	-9,95%
103	Cespedosa de Tormes	39	36	30	27	26	-33,33%
114	Chagarcía Medianero	311	304	296	294	284	-8,68%
104	Cilleros de la Bastida	201	200	193	196	189	-5,97%
106	Cipérez	110	109	105	103	105	-4,55%
107	Ciudad Rodrigo	13708	13646	13503	13209	13052	-4,79%
108	Coca de Alba	128	126	125	124	132	3,13%
109	Colmenar de Montemayor	196	178	174	170	175	-10,71%
110	Cordovilla	494	481	464	466	465	-5,87%
112	Cristóbal	97	93	89	94	95	-2,06%
113	Cubo de Don Sancho, El	687	686	688	698	684	-0,44%
115	Dios le Guarde	158	156	149	147	141	-10,76%
116	Doñinos de Ledesma	84	83	75	73	72	-14,29%
117	Doñinos de Salamanca	1735	1766	1853	1911	1952	12,51%
118	Ejeme	154	151	137	131	137	-11,04%
119	Encina, La	126	122	120	121	117	-7,14%
120	Encina de San Silvestre	119	117	112	114	110	-7,56%
121	Encinas de Abajo	620	620	620	627	666	7,42%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
122	Encinas de Arriba	252	250	252	253	248	-1,59%
123	Encinasola de los Comendadores	217	215	211	203	194	-10,60%
124	Endrinal	256	259	257	238	238	-7,03%
125	Escurial de la Sierra	277	269	254	265	254	-8,30%
126	Espadaña	41	42	32	34	36	-12,20%
127	Espeja	276	265	261	258	252	-8,70%
128	Espino de la Orbada	289	286	281	275	283	-2,08%
129	Florida de Liébana	288	291	286	290	281	-2,43%
130	Forfoleda	194	188	187	194	187	-3,61%
131	Frades de la Sierra	224	221	215	220	214	-4,46%
132	Fregeneda, La	440	420	404	384	382	-13,18%
133	Fresnedoso	114	112	109	116	108	-5,26%
134	Fresno Alhándiga	273	275	255	263	247	-9,52%
135	Fuente de San Esteban, La	1453	1425	1413	1391	1376	-5,30%
136	Fuenteguinaldo	774	728	714	714	706	-8,79%
137	Fuenteliente	120	117	114	117	110	-8,33%
138	Fuenterroble de Salvatierra	260	255	260	256	252	-3,08%
139	Fuentes de Béjar	260	256	239	251	254	-2,31%
140	Fuentes de Oñoro	1420	1380	1353	1141	1070	-24,65%
141	Gajates	175	172	169	168	166	-5,14%
142	Galindo y Perahuy	742	733	716	714	710	-4,31%
143	Galinduste	474	470	469	467	452	-4,64%
144	Galisancho	431	428	415	409	395	-8,35%
145	Gallegos de Argañán	322	312	308	303	291	-9,63%
146	Gallegos de Solmirón	145	143	141	140	140	-3,45%
147	Garcibuey	198	192	173	182	185	-6,57%
148	Garcihernández	528	516	507	499	491	-7,01%
149	Garcirrey	82	78	74	75	73	-10,98%
150	Gejuelo del Barro	44	46	42	41	40	-9,09%
151	Golpejas	164	155	154	150	157	-4,27%
152	Gomecello	554	510	491	478	480	-13,36%
154	Guadramiro	168	165	165	156	152	-9,52%
155	Guijo de Ávila	105	98	93	90	87	-17,14%
156	Guijuelo	6050	6001	5939	5781	5673	-6,23%
157	Herguijuela de Ciudad Rodrigo	98	96	87	84	81	-17,35%
158	Herguijuela de la Sierra	296	299	298	295	274	-7,43%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
159	Herguijuela del Campo	109	103	97	94	92	-15,60%
160	Hinojosa de Duero	722	720	730	726	712	-1,39%
161	Horcajo de Montemayor	170	162	159	158	159	-6,47%
162	Horcajo Medianero	251	250	226	224	218	-13,15%
163	Hoya, La	48	48	45	43	43	-10,42%
164	Huerta	329	334	312	309	306	-6,99%
165	Iruelos	37	35	36	39	39	5,41%
166	Ituero de Azaba	239	231	223	224	232	-2,93%
167	Juzbado	173	172	169	165	166	-4,05%
168	Lagunilla	549	552	536	524	507	-7,65%
169	Larrodrigo	219	209	203	199	191	-12,79%
170	Ledesma	1958	1909	1804	1795	1778	-9,19%
171	Ledrada	571	534	517	512	507	-11,21%
172	Linares de Riofrío	991	978	952	964	983	-0,81%
173	Lumbrales	1894	1876	1771	1789	1735	-8,39%
175	Machacón	1304	1268	1246	1201	1184	-9,20%
174	Macotera	480	461	464	454	456	-5,00%
176	Madroñal	162	158	159	157	159	-1,85%
177	Maíllo, El	325	327	302	298	289	-11,08%
178	Malpartida	112	108	104	101	100	-10,71%
179	Mancera de Abajo	252	241	231	227	230	-8,73%
180	Manzano, El	73	71	73	75	73	0,00%
181	Martiago	333	316	287	266	296	-11,11%
183	Martín de Yeltes	116	115	100	100	97	-16,38%
182	Martinamor	455	461	449	441	447	-1,76%
184	Masueco	411	390	353	336	348	-15,33%
186	Mata de Ledesma, La	120	112	113	110	109	-9,17%
187	Matilla de los Caños del Río	663	656	637	639	633	-4,52%
188	Maya, La	215	214	201	210	199	-7,44%
189	Membríbe de la Sierra	149	151	148	140	139	-6,71%
190	Mieza	248	248	240	232	227	-8,47%
191	Milano, El	136	133	130	119	111	-18,38%
192	Miranda de Azán	443	437	410	427	423	-4,51%
193	Miranda del Castañar	505	495	486	467	450	-10,89%
194	Mogarraz	321	314	303	329	314	-2,18%
195	Molinillo	53	54	59	60	57	7,55%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
196	Monforte de la Sierra	108	97	89	84	89	-17,59%
197	Monleón	103	107	105	92	91	-11,65%
198	Monleras	263	256	257	250	245	-6,84%
199	Monsagro	167	162	151	157	148	-11,38%
200	Montejo	232	235	217	209	206	-11,21%
201	Montemayor del Río	304	311	296	299	301	-0,99%
202	Monterrubio de Armuña	1255	1299	1299	1319	1324	5,50%
203	Monterrubio de la Sierra	197	185	179	178	182	-7,61%
204	Morasverdes	315	310	287	289	288	-8,57%
205	Morille	263	263	260	258	252	-4,18%
206	Moriñigo	108	117	107	106	102	-5,56%
207	Moriscos	326	306	304	325	354	8,59%
208	Moronta	99	94	90	86	84	-15,15%
209	Mozárbez	471	502	500	502	512	8,70%
211	Narros de Matalayegua	235	238	231	237	241	2,55%
213	Nava de Béjar	132	136	126	125	120	-9,09%
214	Nava de Francia	111	110	106	105	98	-11,71%
215	Nava de Sotrobal	139	142	140	134	138	-0,72%
212	Navacarros	190	180	173	174	170	-10,53%
216	Navales	331	337	324	335	341	3,02%
217	Navalmoral de Béjar	60	58	58	56	60	0,00%
218	Navamorales	85	82	78	78	73	-14,12%
219	Navarredonda de la Rinconada	210	203	192	194	194	-7,62%
221	Navasfrías	515	508	485	486	475	-7,77%
222	Negrilla de Palencia	132	129	122	113	98	-25,76%
223	Olmedo de Camaces	134	134	130	126	115	-14,18%
224	Orbada, La	233	226	215	208	225	-3,43%
225	Pajares de la Laguna	136	132	125	119	119	-12,50%
226	Palacios del Arzobispo	181	178	171	164	170	-6,08%
228	Palaciosrubios	435	422	413	405	393	-9,66%
229	Palencia de Negrilla	163	162	172	162	172	5,52%
230	Parada de Arriba	264	264	272	265	265	0,38%
231	Parada de Rubiales	310	309	297	288	281	-9,35%
232	Paradinas de San Juan	474	452	448	423	421	-11,18%
233	Pastores	64	59	57	62	58	-9,38%
234	Payo, El	412	394	376	368	404	-1,94%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
235	Pedraza de Alba	259	254	248	253	249	-3,86%
236	Pedrosillo de Alba	161	160	157	152	152	-5,59%
237	Pedrosillo de los Aires	388	392	393	389	385	-0,77%
238	Pedrosillo el Ralo	142	136	136	153	143	0,70%
239	Pedroso de la Armuña, El	257	253	250	250	252	-1,95%
240	Pelabravo	965	1064	1097	1102	1126	16,68%
241	Pelarrodriíguez	185	182	171	174	173	-6,49%
242	Pelayos	119	119	116	101	105	-11,76%
243	Peña, La	129	123	118	113	110	-14,73%
244	Peñacaballera	163	168	157	145	144	-11,66%
245	Peñaparda	399	392	391	384	375	-6,02%
246	Peñaranda de Bracamonte	6766	6800	6776	6672	6557	-3,09%
247	Peñarandilla	229	232	227	223	214	-6,55%
248	Peralejos de Abajo	173	169	159	163	169	-2,31%
249	Peralejos de Arriba	49	49	47	47	45	-8,16%
250	Pereña de la Ribera	408	434	413	392	391	-4,17%
251	Peromingo	154	147	140	140	135	-12,34%
252	Pinedas	136	128	112	107	112	-17,65%
253	Pino de Tormes, El	164	159	163	157	158	-3,66%
254	Pitiegua	208	211	208	206	198	-4,81%
255	Pizarral	77	68	63	57	56	-27,27%
256	Poveda de las Cintas	265	255	258	248	251	-5,28%
257	Pozos de Hinojo	54	55	55	53	53	-1,85%
258	Puebla de Azaba	229	231	227	216	210	-8,30%
259	Puebla de San Medel	42	47	45	43	45	7,14%
260	Puebla de Yeltes	174	175	149	149	153	-12,07%
261	Puente del Congosto	266	253	245	246	240	-9,77%
262	Puertas	85	81	82	83	84	-1,18%
263	Puerto de Béjar	397	396	398	393	385	-3,02%
264	Puerto Seguro	78	75	75	68	66	-15,38%
036	San Miguel del Robledo	72	73	72	69	66	-8,33%
265	Rágama	250	250	251	245	242	-3,20%
266	Redonda, La	92	88	92	102	94	2,17%
267	Retortillo	234	244	256	241	227	-2,99%
268	Rinconada de la Sierra, La	127	121	123	124	120	-5,51%
269	Robleda	530	531	488	520	526	-0,75%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
270	Robliza de Cojos	241	244	240	224	211	-12,45%
271	Rollán	448	438	403	388	376	-16,07%
272	Saelices el Chico	168	170	166	165	155	-7,74%
273	Sagrada, La	128	125	121	119	116	-9,38%
274	Salamanca	153472	152048	149528	148042	146438	-4,58%
275	Saldeana	141	137	130	126	125	-11,35%
276	Salmoral	216	190	170	155	158	-26,85%
277	Salvatierra de Tormes	60	65	66	62	63	5,00%
278	San Cristóbal de la Cuesta	980	985	968	1001	1017	3,78%
279	Sancti-Spíritus	891	856	862	879	880	-1,23%
280	Sanchón de la Ribera	93	88	80	75	82	-11,83%
281	Sanchón de la Sagrada	38	38	38	41	40	5,26%
282	Sanchotello	225	233	229	229	238	5,78%
283	Sando	149	145	145	144	136	-8,72%
284	San Esteban de la Sierra	365	359	349	343	346	-5,21%
285	San Felices de los Gallegos	504	484	474	461	451	-10,52%
286	San Martín del Castañar	267	254	262	257	243	-8,99%
287	San Miguel de Valero	378	379	365	366	355	-6,08%
288	San Morales	286	294	301	281	288	0,70%
289	San Muñoz	281	280	275	280	277	-1,42%
290	San Pedro del Valle	146	147	143	147	152	4,11%
291	San Pedro de Rozados	318	312	309	305	307	-3,46%
292	San Pelayo de Guareña	101	94	92	88	96	-4,95%
293	Santa María de Sando	133	130	129	127	124	-6,77%
294	Santa Marta de Tormes	14853	14920	15032	15011	14970	0,79%
296	Santiago de la Puebla	417	401	393	378	366	-12,23%
297	Santibáñez de Béjar	533	523	505	494	488	-8,44%
298	Santibáñez de la Sierra	219	211	204	197	191	-12,79%
299	Santiz	262	256	254	247	254	-3,05%
300	Santos, Los	652	680	662	643	645	-1,07%
301	Sardón de los Frailes	88	84	81	85	84	-4,55%
302	Saucelle	387	383	350	339	324	-16,28%
303	Sahugo, El	229	219	199	196	188	-17,90%
304	Sepulcro-Hilario	198	197	188	179	186	-6,06%
305	Sequeros	232	230	229	229	239	3,02%
306	Serradilla del Arroyo	338	323	313	296	286	-15,38%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
307	Serradilla del Llano	184	182	173	169	171	-7,07%
309	Sierpe, La	43	46	45	50	50	16,28%
310	Sieteiglesias de Tormes	181	175	178	205	214	18,23%
311	Sobradillo	276	266	255	258	243	-11,96%
312	Sorihuela	328	312	293	280	270	-17,68%
313	Sotoserrano	655	652	645	626	606	-7,48%
314	Tabera de Abajo	100	99	98	110	115	15,00%
315	Tala, La	106	100	99	98	96	-9,43%
316	Tamames	945	918	885	856	838	-11,32%
317	Tarazona de Guareña	361	354	349	348	334	-7,48%
318	Tardáguila	245	244	239	230	228	-6,94%
319	Tejado, El	145	138	133	125	127	-12,41%
320	Tejeda y Segoyuela	101	103	106	106	100	-0,99%
321	Tenebrón	171	174	170	166	163	-4,68%
322	Terradillos	3419	3371	3314	3202	3152	-7,81%
323	Topas	612	610	597	564	552	-9,80%
324	Tordillos	446	432	419	409	395	-11,43%
325	Tornadizo, El	117	111	99	98	94	-19,66%
327	Torresmenudas	213	208	212	201	195	-8,45%
328	Trabanca	257	236	227	223	228	-11,28%
329	Tremedal de Tormes	42	43	41	41	40	-4,76%
330	Valdecarros	385	384	371	366	364	-5,45%
331	Valdefuentes de Sangusín	257	250	241	228	231	-10,12%
332	Valdehijaderos	90	87	79	82	86	-4,44%
333	Valdelacasa	273	262	240	250	236	-13,55%
334	Valdelageve	97	90	92	85	86	-11,34%
335	Valdelosa	501	487	467	448	454	-9,38%
336	Valdemierque	61	60	58	55	57	-6,56%
337	Valderrodrigo	161	157	155	154	153	-4,97%
338	Valdunciel	104	101	96	90	93	-10,58%
339	Valero	361	341	298	309	309	-14,40%
340	Valsalabroso	168	160	147	150	149	-11,31%
341	Valverde de Valdelacasa	85	78	69	65	85	0,00%
342	Valverdón	283	288	292	280	282	-0,35%
343	Vallejera de Riofrío	68	69	61	70	70	2,94%
344	Vecinos	304	293	279	281	273	-10,20%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cod.	MUNICIPIO	2011	2012	2013	2014	2015	% crecimiento periodo
345	Vega de Tirados	200	200	191	186	181	-9,50%
346	Veguillas, Las	287	288	280	286	288	0,35%
347	Vellés, La	585	580	563	563	561	-4,10%
348	Ventosa del Río Almar	128	123	122	122	118	-7,81%
349	Vídola, La	146	141	137	127	121	-17,12%
350	Vilvestre	490	478	468	454	447	-8,78%
351	Villaflores	321	312	294	291	293	-8,72%
352	Villagonzalo de Tormes	224	224	218	209	216	-3,57%
353	Villalba de los Llanos	157	150	146	142	142	-9,55%
354	Villamayor	6589	6683	6826	6941	6962	5,66%
355	Villanueva del Conde	182	175	159	162	183	0,55%
356	Villar de Argañán	100	101	97	95	90	-10,00%
357	Villar de Ciervo	310	297	291	295	298	-3,87%
358	Villar de Gallimazo	169	173	169	185	198	17,16%
359	Villar de la Yegua	209	208	196	196	202	-3,35%
360	Villar de Peralonso	278	272	268	260	259	-6,83%
361	Villar de Samaniego	101	97	94	90	89	-11,88%
362	Villares de la Reina	5914	6033	6135	6167	6188	4,63%
363	Villares de Yeltes	137	132	133	133	131	-4,38%
364	Villarino de los Aires	975	938	879	908	892	-8,51%
365	Villarmayor	209	215	222	216	200	-4,31%
366	Villarmuerto	45	44	43	41	41	-8,89%
367	Villasbuenas	231	226	215	214	209	-9,52%
368	Villasdardo	21	20	19	18	17	-19,05%
369	Villaseco de los Gamitos	170	173	155	156	152	-10,59%
370	Villaseco de los Reyes	400	401	394	385	372	-7,00%
371	Villasrubias	245	227	305	303	299	22,04%
372	Villaverde de Guareña	156	158	148	145	155	-0,64%
373	Villavieja de Yeltes	924	899	912	878	861	-6,82%
374	Villoria	1491	1481	1465	1469	1429	-4,16%
375	Villoruela	912	885	862	851	836	-8,33%
376	Vitigudino	2894	2866	2819	2750	2700	-6,70%
377	Yecla de Yeltes	294	285	285	279	276	-6,12%
378	Zamarra	116	113	113	110	108	-6,90%
379	Zamayón	181	189	191	195	194	7,18%
380	Zarapicos	58	54	51	51	51	-12,07%
381	Zarza de Pumareda, La	157	159	148	142	144	-8,28%
382	Zorita de la Frontera	216	210	203	202	194	-10,19%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Los últimos datos revelados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) en referencia a la población en la provincia de Salamanca en 2015, teniendo en cuenta los datos del padrón municipal a fecha 1 de enero de dicho año, no han hecho más que confirmar lo que es, para todos, un secreto a voces: la provincia pierde, año tras año, población a un ritmo que, en algunos municipios, resulta preocupante.

Hemos distinguido entre municipios en los que decrece la población más de un 10% y municipios en los que aumenta la población.

Es el caso de Fuentes de Oñoro, municipio del oeste salmantino en la frontera lusa que, tan solo en un año, ha perdido 212 habitantes, lo que se traduce en un 15,67% menos de habitantes en 2014 que en 2013.

Porcentualmente, los siguientes municipios que más población han perdido son Castraz (13,04% menos), Pelayos (12,93%), Monleón (12,38%) y Cilleros de la Bastida (10%). Y es que, aunque entre todos apenas han perdido 37 habitantes, su población es tan pequeña (27 personas en el caso de Cilleros o 105 en el caso de Pelayos, por ejemplo) que cualquier bajada influye notablemente en su padrón.

Si nos fijamos, sin embargo en términos absolutos, es decir en el número total de habitantes que han perdido los municipios

salmantinos, quien encabeza el ranking es la capital, Salamanca (un 4.58% de su población), seguida de Béjar (14511 en 2011 a 13724 en 2015), Ciudad Rodrigo, Armenteros, Cepeda, Fuentes de Oñoro y Guijuelo.

Los que crecen

Aunque los datos, en general, son a la baja, puesto que en toda la provincia la población ha pasado de 345.548 habitantes en 2013 a 342.459 en 2014 (lo que supone un 0,89% menos), hay algunos municipios que han logrado mantenerse o incluso aumentar su población.

Concretamente son 20 los municipios que mantienen igual el número de vecinos y 46 los que han aumentado, ligera o significativamente, su población desde 2011 a 2015.

Proporcionalmente, los que mayor aumento de vecinos han tenido en 2015 han sido Sieteiglesias de Tormes (ha conseguido un aumento de población del 18,23%), Villasrubias (22.04% más), Tabera de Abajo (15% de aumento) y La Sierpe (16.28% más de vecinos respecto a 2011).

De nuevo nos encontramos con que, la variación del número de habitantes afecta, significativamente al porcentaje del padrón de los municipios más pequeños (en el caso de La

Sierpe, dicho aumento lo han provocado tan solo 7 vecinos).

Así pues, en términos absolutos, los que más han aumentado han sido Carbajosa de la Sagrada, quien ha ganado 124 vecinos en un año; Castellanos de Moriscos (120 personas más), Villamayor (115), Aldeatejada (94) y Doñinos de Salamanca (con 58 vecinos más).

Tendencias

Los nuevos datos aportados por el INE reflejan algunas tendencias realmente significativas, como son la despoblación de las grandes ciudades históricas de la provincia (es decir, las capitales de las comarcas) en beneficio, en la mayoría de los casos, de municipios de alrededor.

El caso más claro es el de la propia capital, cuya despoblación ha ido acompañada del auge de los municipios del Alfoz salmantino, que en su mayoría (con la excepción de Santa Marta de Tormes), han aumentado su población, gracias a unos precios de la vivienda más asequibles y a las buenas comunicaciones.

Algo similar, aunque menos evidente, pasa en los alrededores de Peñaranda de Bracamonte, Vitigudino o Ciudad Rodrigo, aunque la tendencia a la baja se sigue extendiendo por la provincia, especialmente en las zonas más rurales.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Tabla 06. I PIB, miles de euros (fuente INE)

	2010	2011	2012	2013	2014
PIB Salamanca	6.729.145	6.691.157	6.515.768	6.267.504	6.277.479
PIB CyL	55.558.135	55.076.407	53.481.517	52.109.288	52.347.567
PIB España	1.080.910	1.070.410	1.042.870	1.031.270	1.041.160

Factores económicos

Para estudiar la situación económica de Salamanca vamos a atender a una serie de indicadores macroeconómicos como son el PIB y su tasa de crecimiento, la evolución de la tasa de actividad y de paro, etc. y haciendo a su vez una comparación regional y nacional.

PRODUCTO INTERIOR BRUTO

Existen muchas maneras de aproximarse a la realidad económica de una provincia, una comunidad o un país. Pero sin duda una comúnmente aceptada es la referida a su Producto Interior Bruto (PIB).

El Producto Interior Bruto (PIB) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía durante un período determinado (normalmente un trimestre o un año). También se denomina Producto Bruto Interno (PBI).

El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además, no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal

(trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

Castilla y León

El producto interior bruto de Castilla y León en 2014 ha crecido un 1,4% respecto a 2013. Se trata de una tasa 32 décimas mayor que la de 2013, que fue del -1,8%.

En 2014 la cifra del PIB fue de 53.989 millones de euros, con lo que Castilla y León es la economía número 6 en el ranking de PIB de las comunidades autónomas.

El PIB Per cápita de Castilla y León en 2014 fue de 21.727€, 152€ menor que en 2013 cuando fue de 21.879€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2004 cuando el PIB per cápita en Castilla y León era de 18.468.

Al igual que el PIB nos ayuda a saber cuál es el tamaño de una economía, el PIB per cápita nos indica la riqueza de sus ciudadanos. Si ordenamos las comunidades autónomas en función de su PIB per cápita, Castilla y León se encuentra en buen

lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes, ya que ocupa el puesto número 8 del ranking de PIB per cápita de las comunidades autónomas.

España

El producto interior bruto de España en 2015 ha crecido un 3,2% respecto a 2014. Se trata de una tasa 18 décimas mayor que la de 2014, que fue del 1,4%.

En 2015 la cifra del PIB fue de 1.081.190 M.€, con lo que España es la economía número 13 en el ranking de los 196 países de los que se publica el PIB. El valor absoluto del PIB en España creció 40.030 M.€ respecto a 2014.

El PIB Per cápita de España en 2015 fue de 23.300€, 520€ mayor que el de 2014, que fue de 22.780€. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2005 cuando el PIB per cápita en España era de 21.300.

Si ordenamos los países que publicamos en función de su PIB per cápita, España se encuentra en el puesto 32 de los 196 países que publican este dato.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

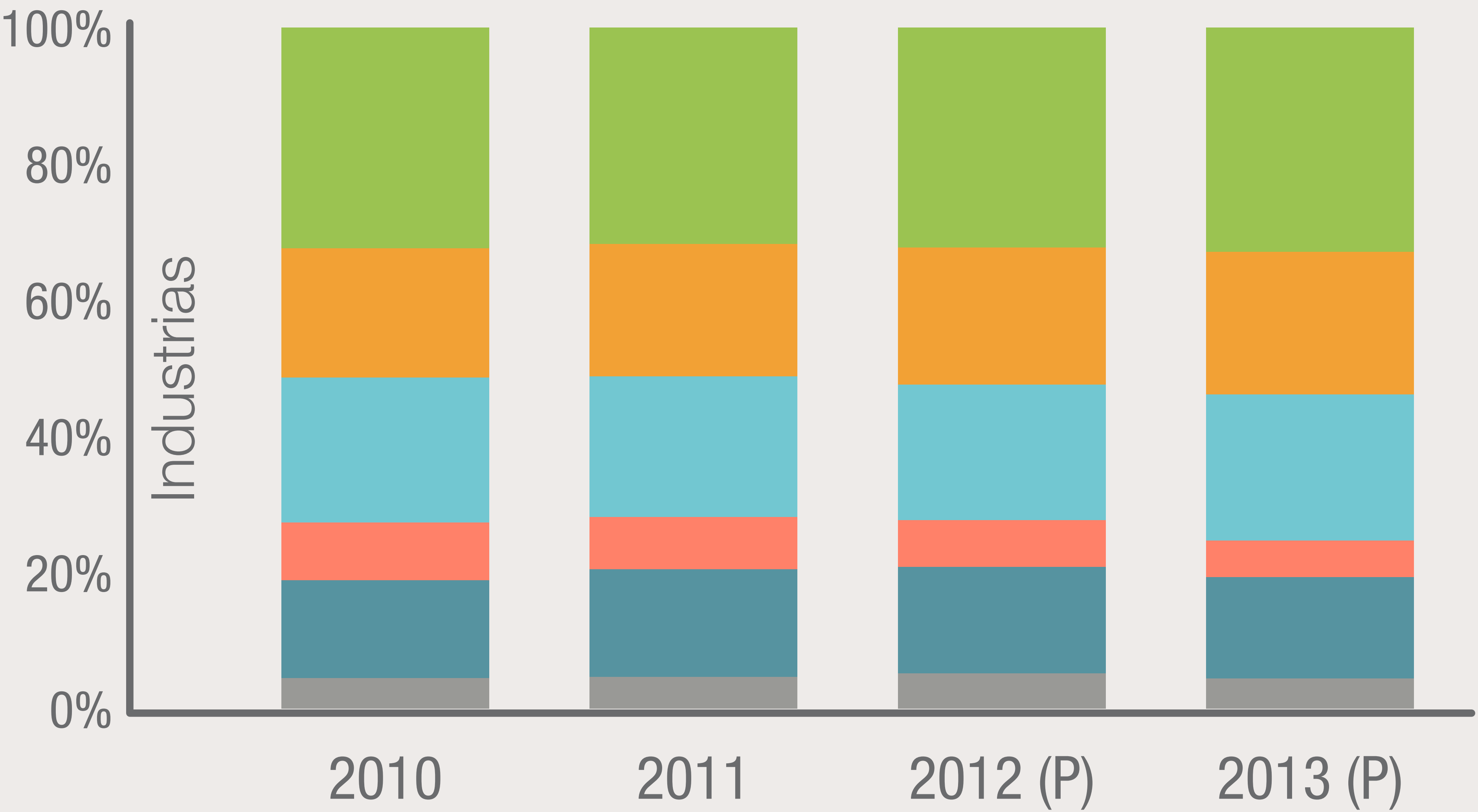
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf. 01. I PIB Salamanca (fuente INE)



Como se puede apreciar, el Sector Público, que incluye todas las actividades que la administración local, autonómica o estatal, directa o indirectamente, llevan a cabo en Salamanca es el que tiene mayor peso específico

Administración pública y defensa; seguridad social; educación; sanidad y de servicios sociales; este y recreación; reparación doméstica y otros.

Finanzas y seguros; inmobiliarias; s. profesional, ciencia y tecnología; administración y s. auxiliar

Comercio; reparación mecánica; transporte y almacenamiento; hostelería; información y comunicaciones

Construcción

Extracción; manufactura; energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; agua, saneamiento, residuos y descontaminación.

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



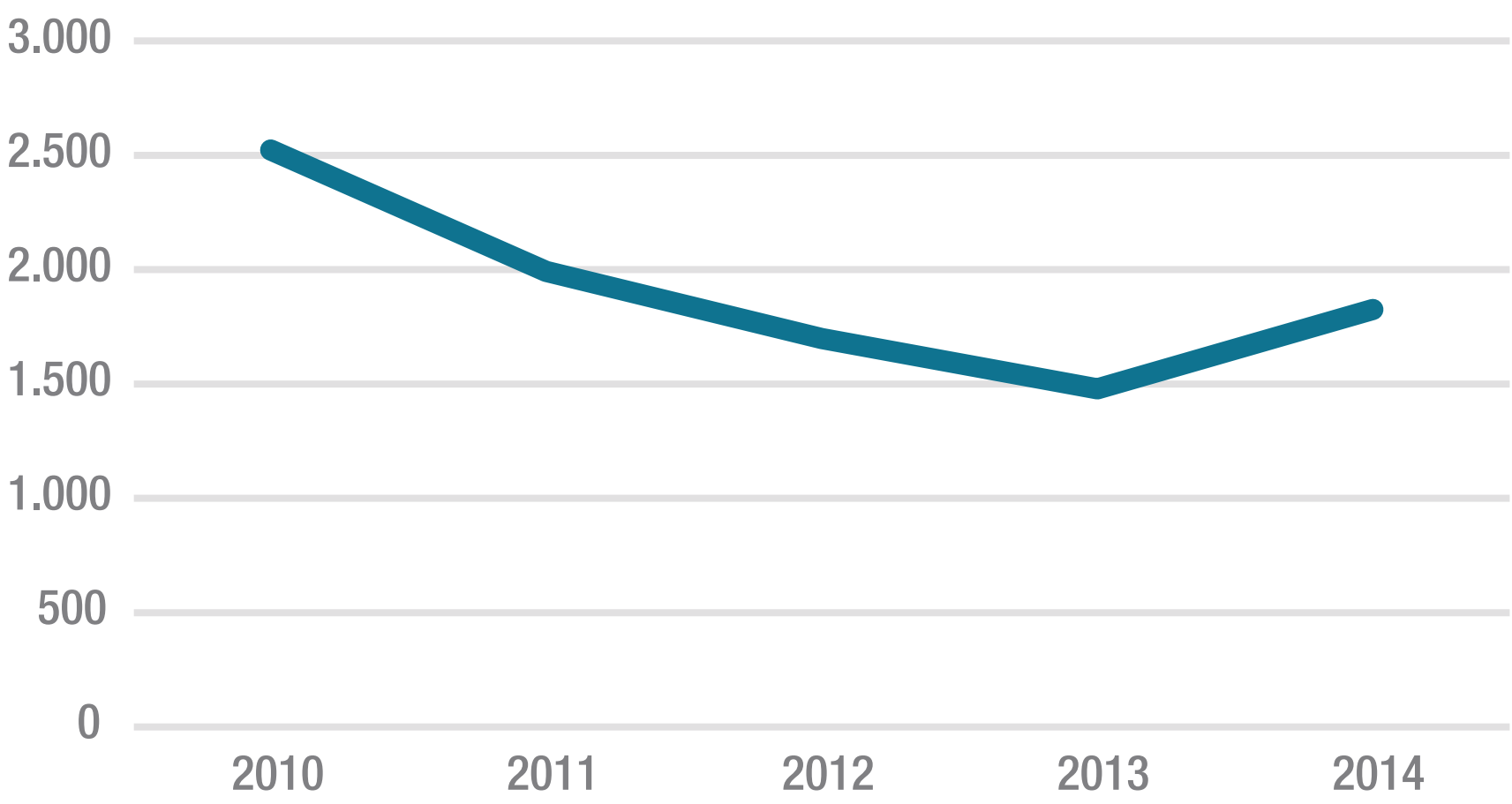
Actividad económica en Salamanca.

Respecto a la evolución de las hipotecas en la provincia de Salamanca como se puede comprobar en el gráfico, en este último periodo se están incrementando, esto puede significar una buena señal económica ya que los bancos vuelven a conceder créditos y además parte de estas viviendas son de nueva construcción por lo que se interpreta que el sector de la construcción se está estimulando.

A REGTSA particularmente le afecta en que habrá mayor recaudación y más contribuyentes del impuesto sobre bienes inmuebles (IBI).

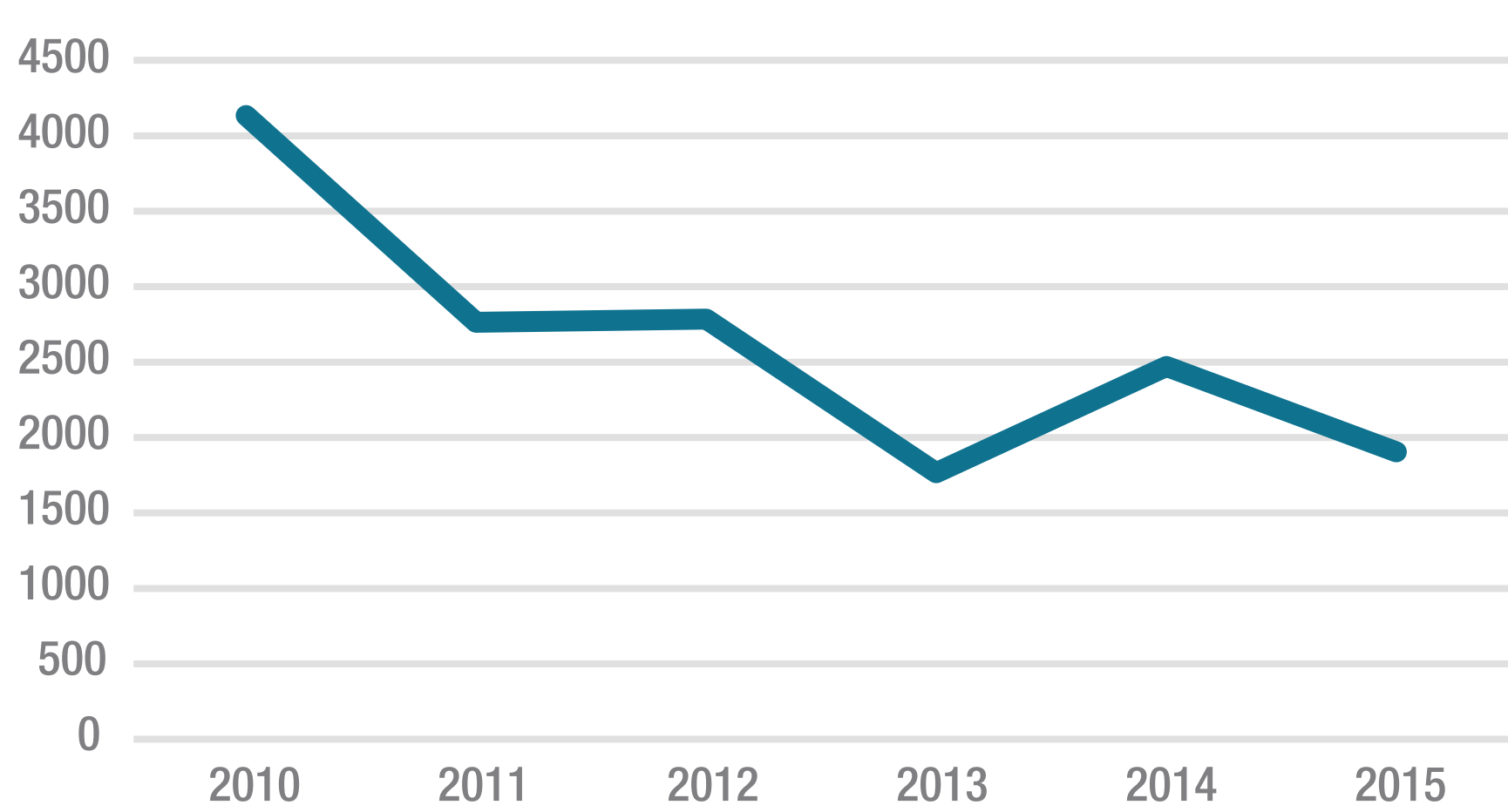
Comparando con los años anteriores, las transacciones de viviendas en Salamanca han ido decreciendo desde el año 2010 en el cual se efectuaban mas de 4000 transacciones de compraventa y los datos de 2015 hasta octubre reflejan un total de tan solo 1917.

Graf 02. | Hipotecas en Salamanca



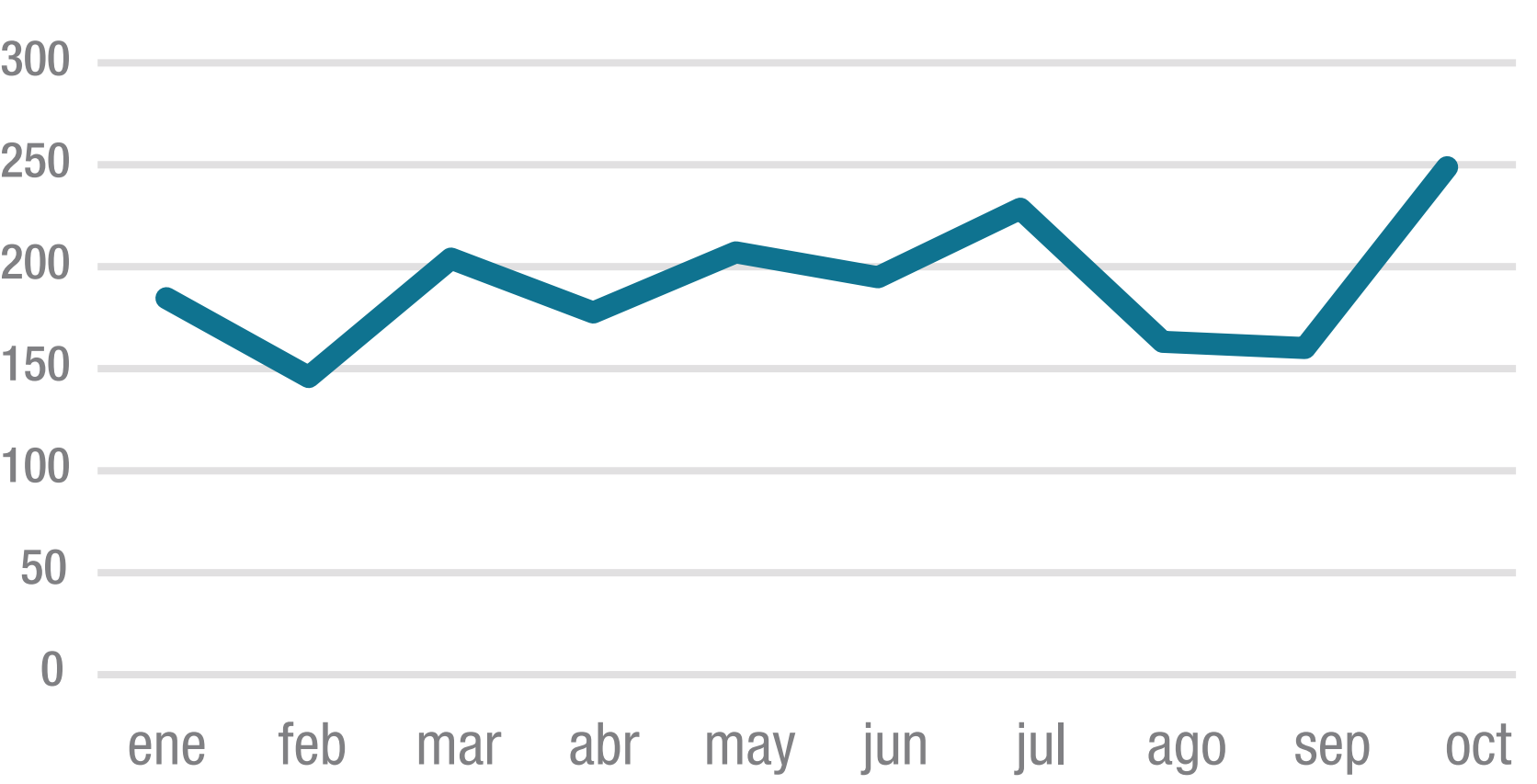
Fuente: INE base / Industria, energía y construcción / Construcción y vivienda

Graf 03. | Compraventa de viviendas en Salamanca



Fuente: <http://www.notariado.org/liferay/web/cien/estadisticas-principales/inmuebles/evolucion-de-compraventa-de-viviendas>

Graf 04. | Compraventa en Salamanca / 2015



Fuente: <http://www.notariado.org/liferay/web/cien/estadisticas-principales/inmuebles/evolucion-de-compraventa-de-viviendas>

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Tabla 07. | Ocupados por edad y sexo en Castilla y León

	2015T1	2015T2	2015T3	2015T4
Ambos sexos				
Total	913,3	939,3	959,2	943,9
De 16 a 19 años	2,4	2,5	4,4	3,3
De 20 a 24 años	25,0	27,4	34,3	30,4
De 25 a 34 años	180,8	186,7	188,1	183,4
De 35 a 44 años	267,4	275,3	280,2	274,2
De 45 a 54 años	268,9	270,8	271,7	271,0
De 55 y más años	168,7	176,4	180,6	181,5
Hombres				
Total	517,6	529,5	544,2	532,7
De 16 a 19 años	1,1	2,0	3,5	2,3
De 20 a 24 años	15,0	16,4	19,0	17,1
De 25 a 34 años	100,6	102,0	105,5	102,4
De 35 a 44 años	153,5	154,2	158,4	152,3
De 45 a 54 años	148,9	153,1	153,5	153,5
De 55 y más años	98,6	101,8	104,5	105,1
Mujeres				
Total	395,7	409,7	414,9	411,2
De 16 a 19 años	1,4	0,5	0,9	1,0
De 20 a 24 años	10,1	11,0	15,3	13,3
De 25 a 34 años	80,3	84,7	82,6	81,0
De 35 a 44 años	114,0	121,2	121,8	122,0
De 45 a 54 años	119,9	117,7	118,2	117,5
De 55 y más años	70,1	74,6	76,1	76,4

Fuente: INE, Ocupados por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos. Miles de personas

Tabla 09. | Tasas de actividad, paro y empleo en Salamanca

	2015T1	2015T2	2015T3	2015T4
Tasa de actividad	52,43	54,50	55,12	54,70
Tasa de paro de la población	18,26	16,22	13,56	15,78
Tasa de empleo de la población	42,85	45,66	47,65	46,07

Fuente: INE base/Mercado laboral/Actividad, ocupación y paro/Encuesta de población activa/Resultados Trimestrales

Tabla 08. | Ocupados por sector y sexo en Castilla y León

	2015T1	2015T2	2015T3	2015T4
Ambos sexos				
Total	913,3	939,3	959,2	943,9
Agricultura	61,3	70,6	69,7	67,8
Industria	151,6	151,3	155,9	154,2
Construcción	59,1	67,6	66,0	67,7
Servicios	641,3	649,7	667,6	654,2
Hombres				
Total	517,6	529,5	544,2	532,7
Agricultura	50,8	59,1	58,2	57,0
Industria	121,5	121,8	124,7	122,5
Construcción	54,7	62,9	61,1	63,0
Servicios	290,6	285,8	300,2	290,2
Mujeres				
Total	395,7	409,7	414,9	411,2
Agricultura	10,5	11,6	11,6	10,8
Industria	30,1	29,6	31,1	31,7
Construcción	4,5	4,7	4,8	4,7
Servicios	350,6	363,9	367,4	364,1

Fuente: INE, Ocupados por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. V Fuente: INE, Ocupados por sector económico, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos. Miles de personas alores absolutos. Miles de personas

Tabla 10. | Ocupados por sector económico en Salamanca

	2015T1	2015T2	2015T3	2015T4
Agricultura	11,9	13,5	14,0	12,7
Industria	15,2	18,3	19,7	17,4
Construcción	5,7	8,1	8,5	9,6
Servicios	91,4	92,6	95,8	93,1
Total	124,2	132,4	137,9	132,7

Fuente: INE, Resultados provinciales, Ocupados por sector económico y provincia. Valores en miles de personas

MERCADO DE TRABAJO

El sector servicios supone más de la mitad de la riqueza de Castilla y León, máxime con el floreciente auge del turismo, que concita cada vez un mayor volumen de visitantes atraídos por la historia, la cultura, la belleza natural y la oferta gastronómica con la que la región puja, con argumentos de peso, frente a los destinos clásicos de sol y playa.

Cabe subrayar la producción de energía hidroeléctrica en el cauce del bajo Duero con la construcción de embalses y centrales en Almendra-Villarino, Saucelle, Villalcampo y Aldeadávila. Por último, el sector minero es especialmente importante en las provincias de León y Palencia.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

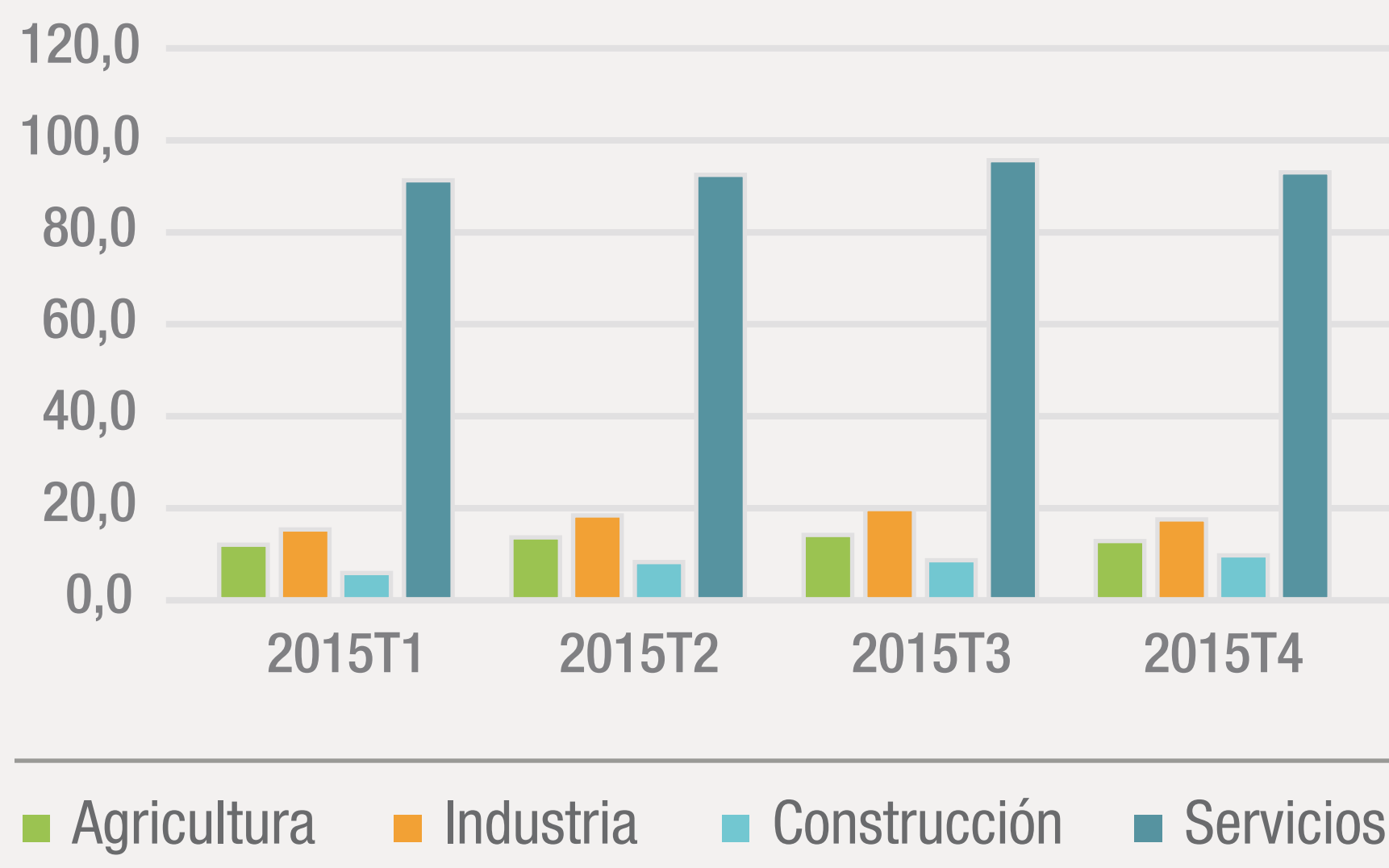
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

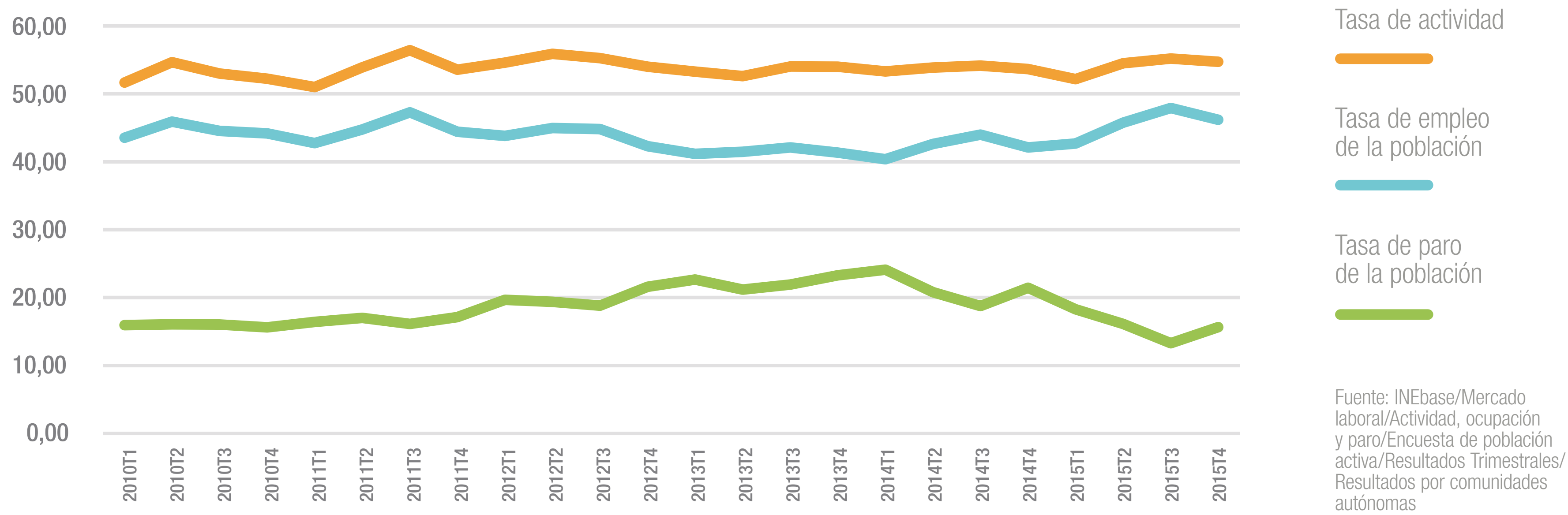
Graf 05. | Ocupados por sector económico Salamanca



Fuente: INE, Resultados provinciales, Ocupados por sector económico y provincia.
Valores en miles de personas

Podemos apreciar que Salamanca presenta una situación muy similar a Castilla y León, aunque destaca el peso favorable del sector servicios respecto a la industria principalmente. Esto es debido al turismo (especialmente el turismo cultural y el de congresos) y todo lo relacionado con el sector académico y su histórica Universidad.

Graf 06. | Tasa de actividad, paro y empleo en Salamanca



Fuente: INEbase/Mercado laboral/Actividad, ocupación y paro/Encuesta de población activa/Resultados Trimestrales/Resultados por comunidades autónomas

Las cifras sobre el trabajo y el desempleo se encuentran entre los datos económicos más importantes para reflejar la situación de un país. Se obtienen trimestralmente mediante un procedimiento conocido con el nombre de encuesta de población activa.

La tasa de desempleo se calcula como el número de desempleados dividido por la población activa, y se expresa en forma de porcentaje. Es decir, no es una proporción entre el total de la gente desempleada y el total de la población, sino el de aquella que se denomina “económicamente activa”.

01	Presentación
02	Metodología de elaboración del plan estratégico
03	Marco estratégico: misión, visión y valores
04	Necesidades y expectativas de los grupos de interés
05	Análisis estratégico
06	Desarrollo de la estrategia
07	Implantación de la estrategia
Anexo: relación de participantes	

El gráfico muestra la evolución de la tasa de desempleo desde comienzos de la crisis del 2008 tanto a nivel nacional, regional como provincial. Desde principios de la crisis la tasa de desempleo no para de crecer hasta alcanzar máximos históricos en el año 2013. Según EPA que elabora el INE, registraron en diciembre un total de 5.896.300 desempleados, lo que supone 198.000 parados más respecto al mes de diciembre del 2012.

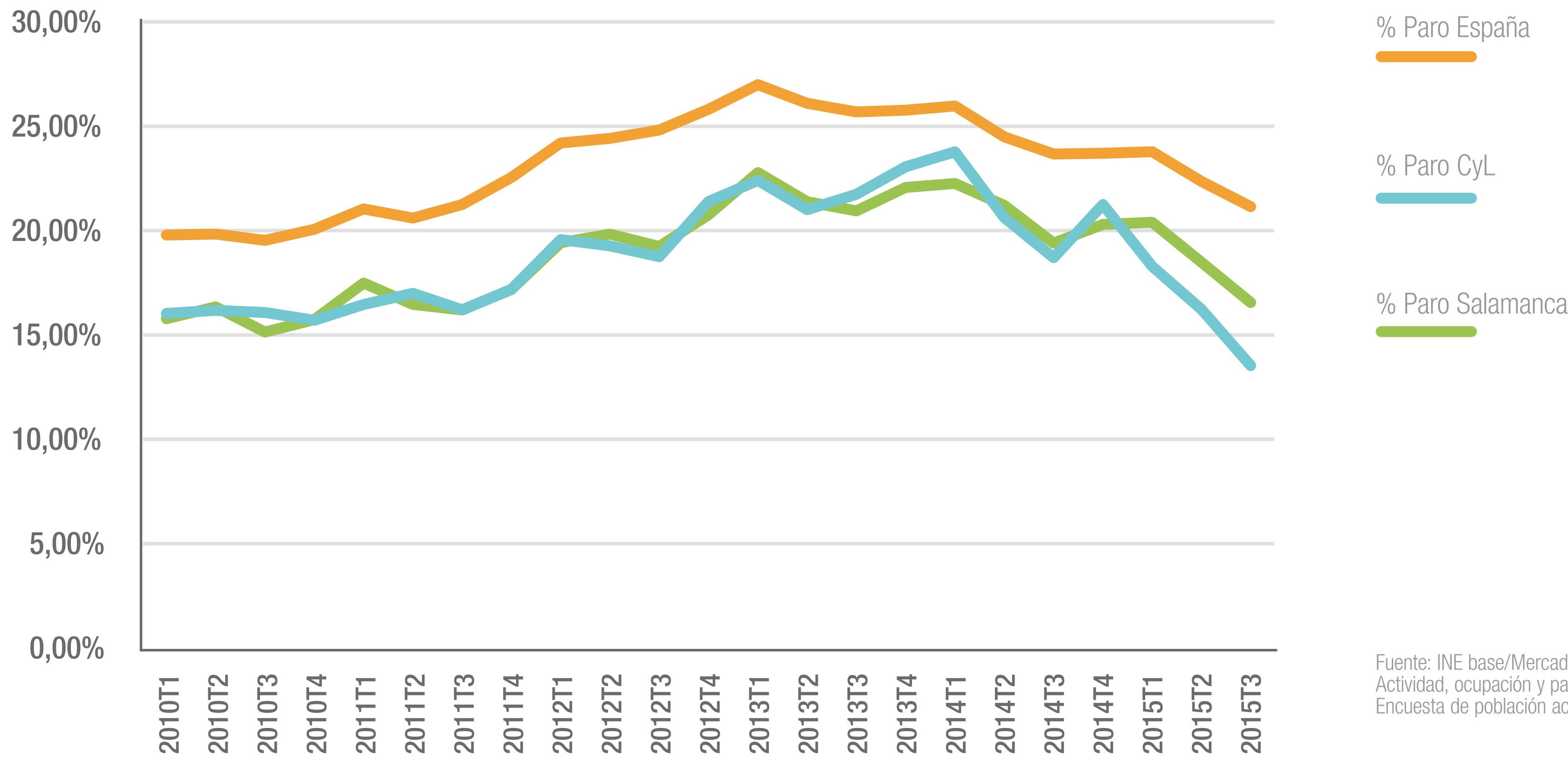
En los últimos 12 meses la tasa de paro ha descendido más de dos puntos, desde el 23,70 del cuarto trimestre de 2014 al 21,18 a finales de 2015, situándose en 4.617.700 parados.

En Castilla y León la tasa de paro se ha mantenido siempre por debajo de la nacional, acercándose de esta manera al nivel provincial.

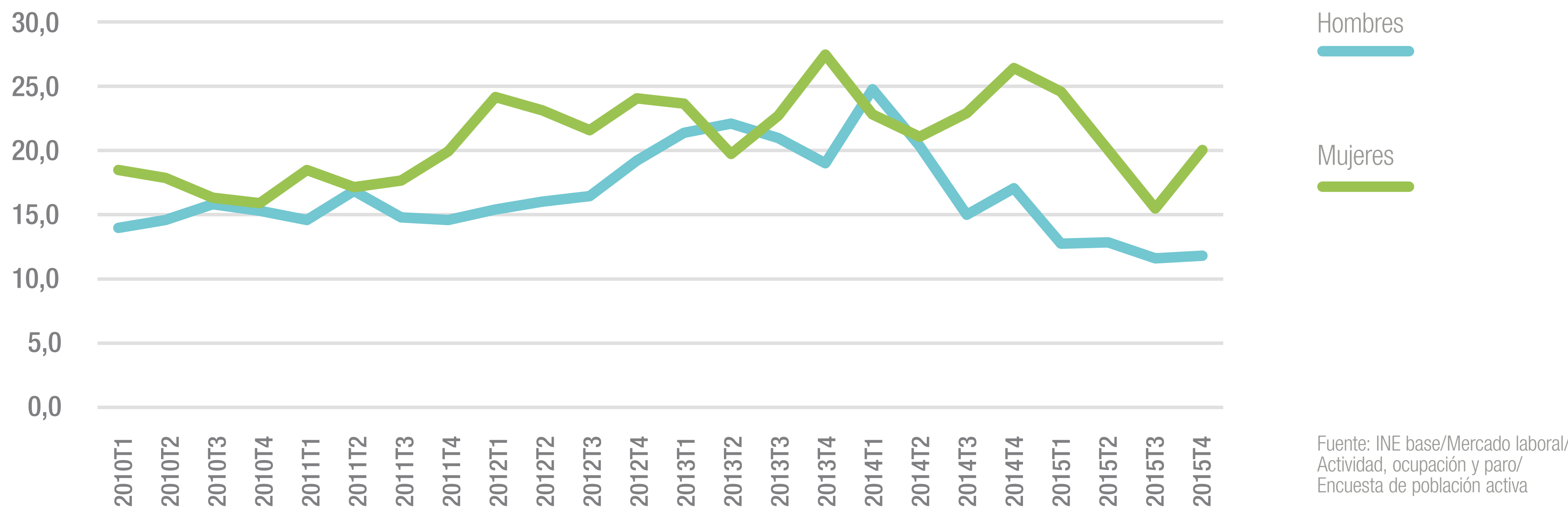
En Salamanca la tasa de paro se disparó a comienzos de la crisis, situándose incluso por encima de la nacional a principios de 2009. A partir de entonces experimentó un descenso para asimilar su evolución a la de su comunidad autónoma. Los motivos de que tanto en Castilla y León como en Salamanca la tasa de paro se mantenga en cifras menores que en España son fundamentalmente dos:

- El sector de la construcción, que fue el más afectado durante la crisis, tenía un peso notablemente menor en Castilla y León que a nivel nacional.
- Castilla y León presenta una población mucho más envejecida que en el resto del país. Por ello, su tasa de paro no se ve afectada por el desempleo juvenil.

Graf 07. | Paro porcentual



Graf 08. | % de Paro por sexos en Salamanca



En el gráfico podemos observar que la tasa de paro en las mujeres es mayor que la de los hombres debido a la menor tasa de actividad femenina. Pese a que la incorporación de la mujer al mundo laboral ha ido en aumento en los últimos años, aún no llega a los niveles del sexo opuesto.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

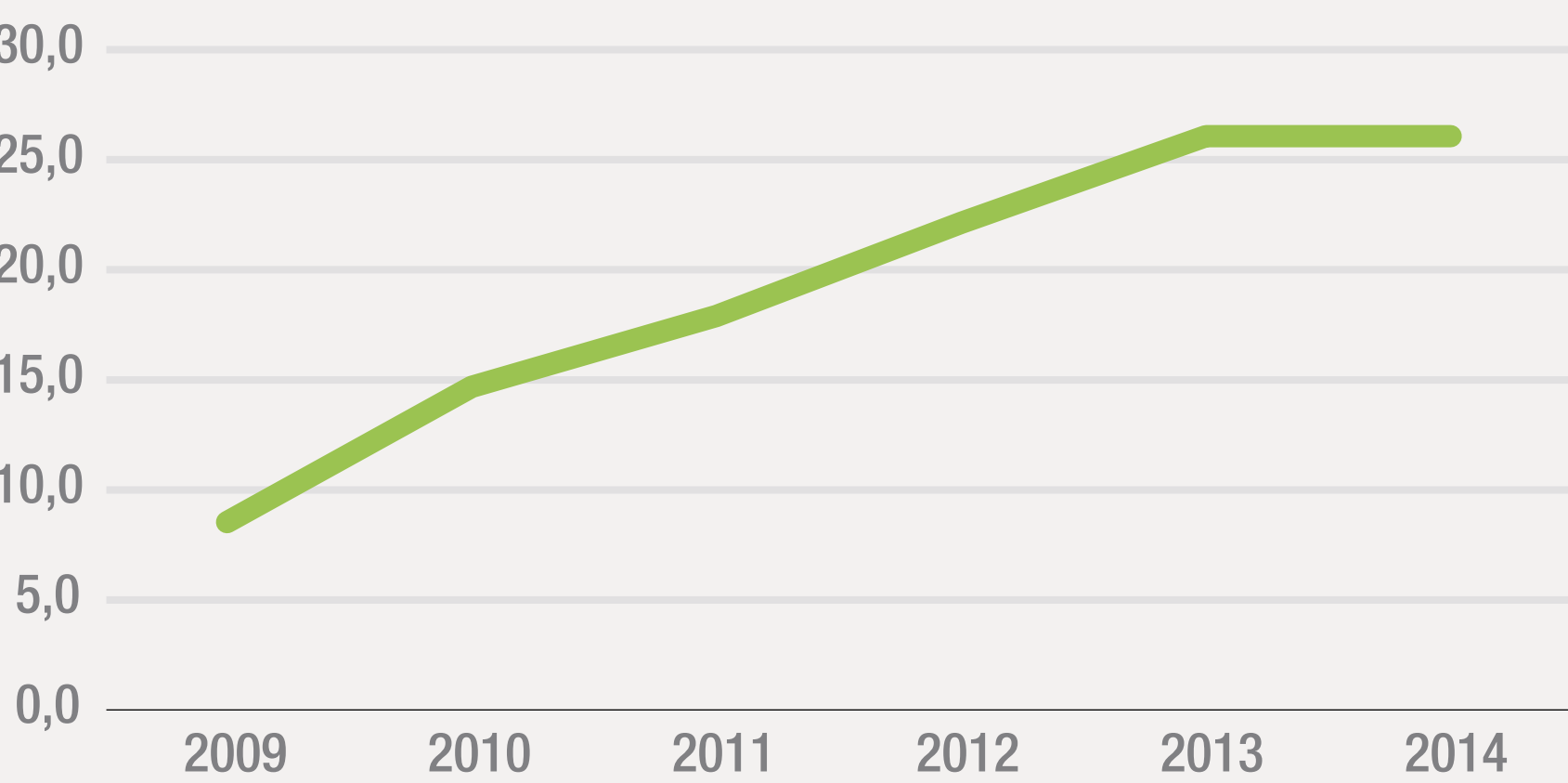
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Graf 09. | Paro larga duración



Fuente: INE

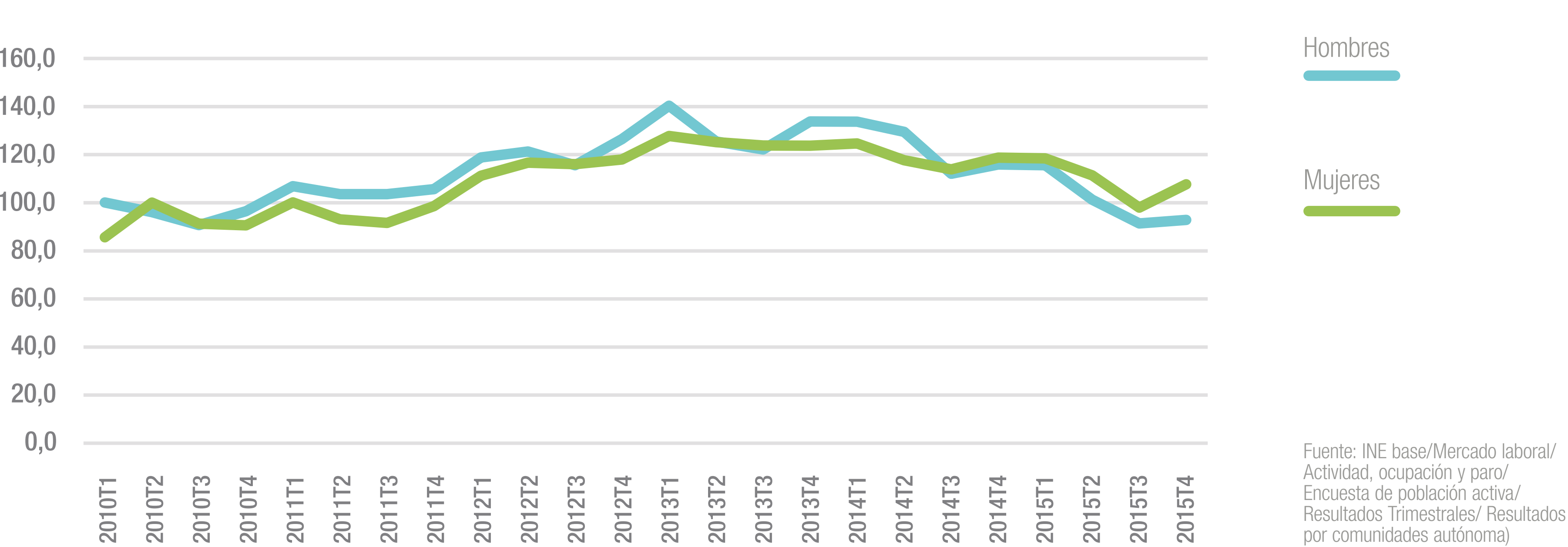
En cuanto al desempleo de larga duración, observamos un fuerte crecimiento de casi 40 puntos porcentuales desde el comienzo de la crisis. Cabe destacar que en las últimas décadas, la proporción de parados de larga duración en España se mantuvo por debajo de la media en Europa. Desde el inicio de la crisis, España se ha ido igualando a los estándares europeos, hasta superarlos en 2013, cuando el 57% de los parados llevaban más de un año sin trabajo. Actualmente más de la mitad de los desempleados en España (61,43%) son de larga duración.

Tabla 11. | % Parados por edad y sexo en Castilla y León

	2015T1	2015T2	2015T3	2015T4		2015T1	2015T2	2015T3	2015T4
Hombres					Mujeres				
De 16 a 19 años	4,0	3,4	4,4	2,2	De 16 a 19 años	2,0	3,1	3,6	2,7
De 20 a 24 años	10,5	11,3	12,5	11,8	De 20 a 24 años	10,5	10,5	12,2	10,1
De 25 a 34 años	24,8	22,6	24,0	22,0	De 25 a 34 años	26,8	26,0	25,5	24,3
De 35 a 44 años	22,6	24,5	20,3	23,7	De 35 a 44 años	27,6	27,5	24,3	28,1
De 45 a 54 años	24,0	22,8	24,8	25,3	De 45 a 54 años	21,6	22,7	21,8	24,3
De 55 y más años	14,0	15,4	14,0	15,0	De 55 y más años	11,4	10,2	12,5	10,6

Fuente: INE base/Mercado laboral/Actividad, ocupación y paro/Encuesta de población activa/Resultados Trimestrales/ Resultados por comunidades autónoma

Graf 10. | Valores de Paro en Castilla y León



Fuente: INE base/Mercado laboral/Actividad, ocupación y paro/Encuesta de población activa/Resultados Trimestrales/ Resultados por comunidades autónoma)

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

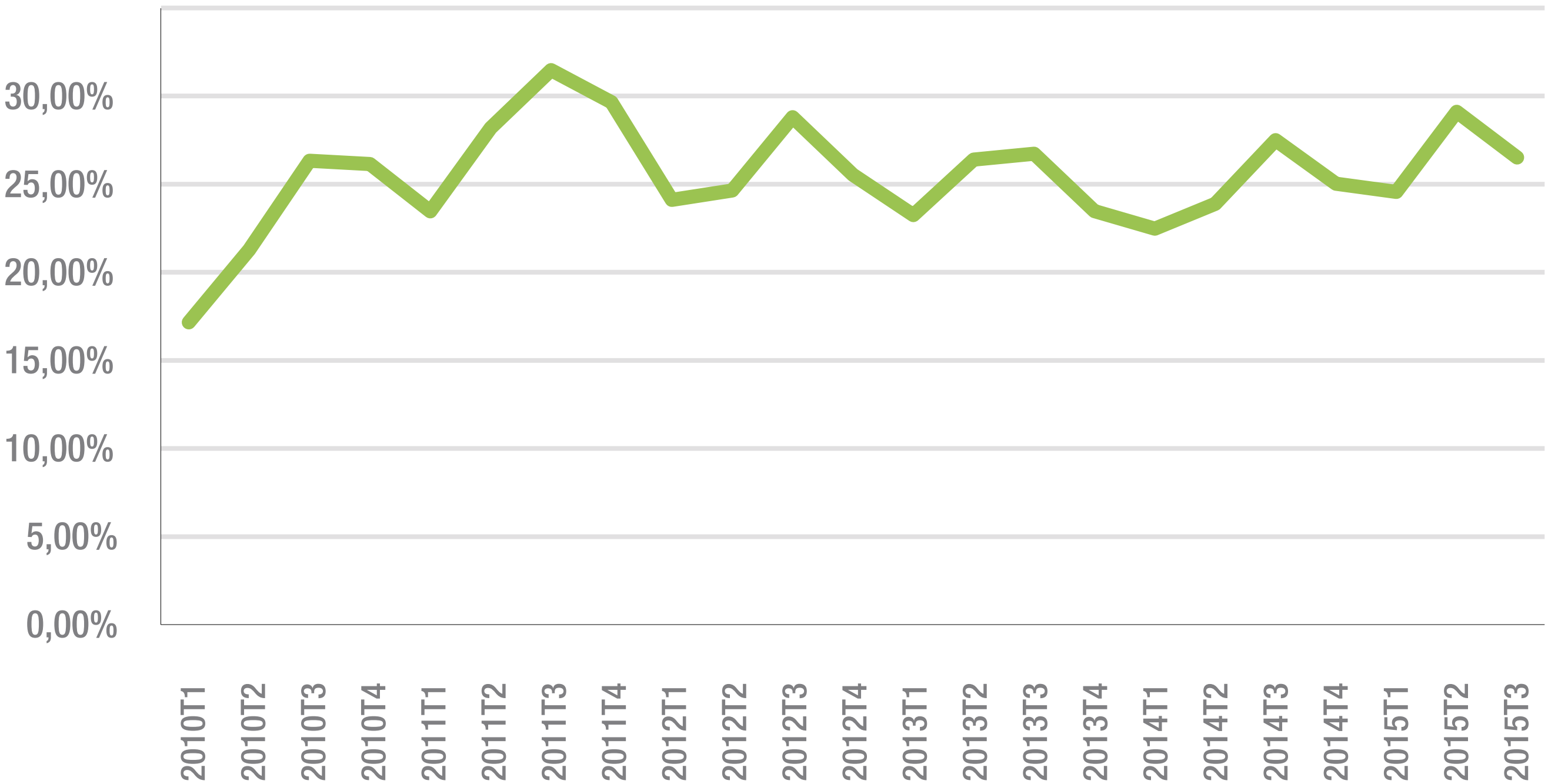
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

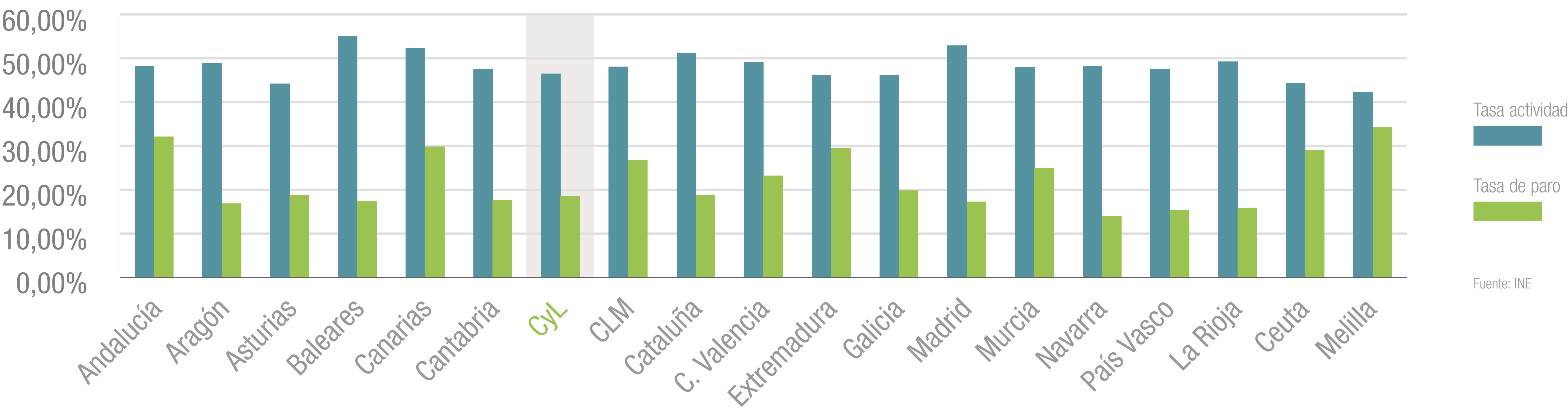
Graf 11. | Paro larga duración



En los gráficos 11,13 y 14 se observa que la situación en Castilla y León es muy similar a la nacional.

En el gráfico 12 se confirma que la tasa de paro de Castilla y León se encuentra por debajo de la media. La comunidad es una de las que tiene una tasa de actividad más baja, en concreto el 55,34%, un porcentaje inferior por tanto a la media nacional que llega al 60,12%, debido, entre otros motivos, a una población envejecida.

Graf 12. | Actividad y paro 2015



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

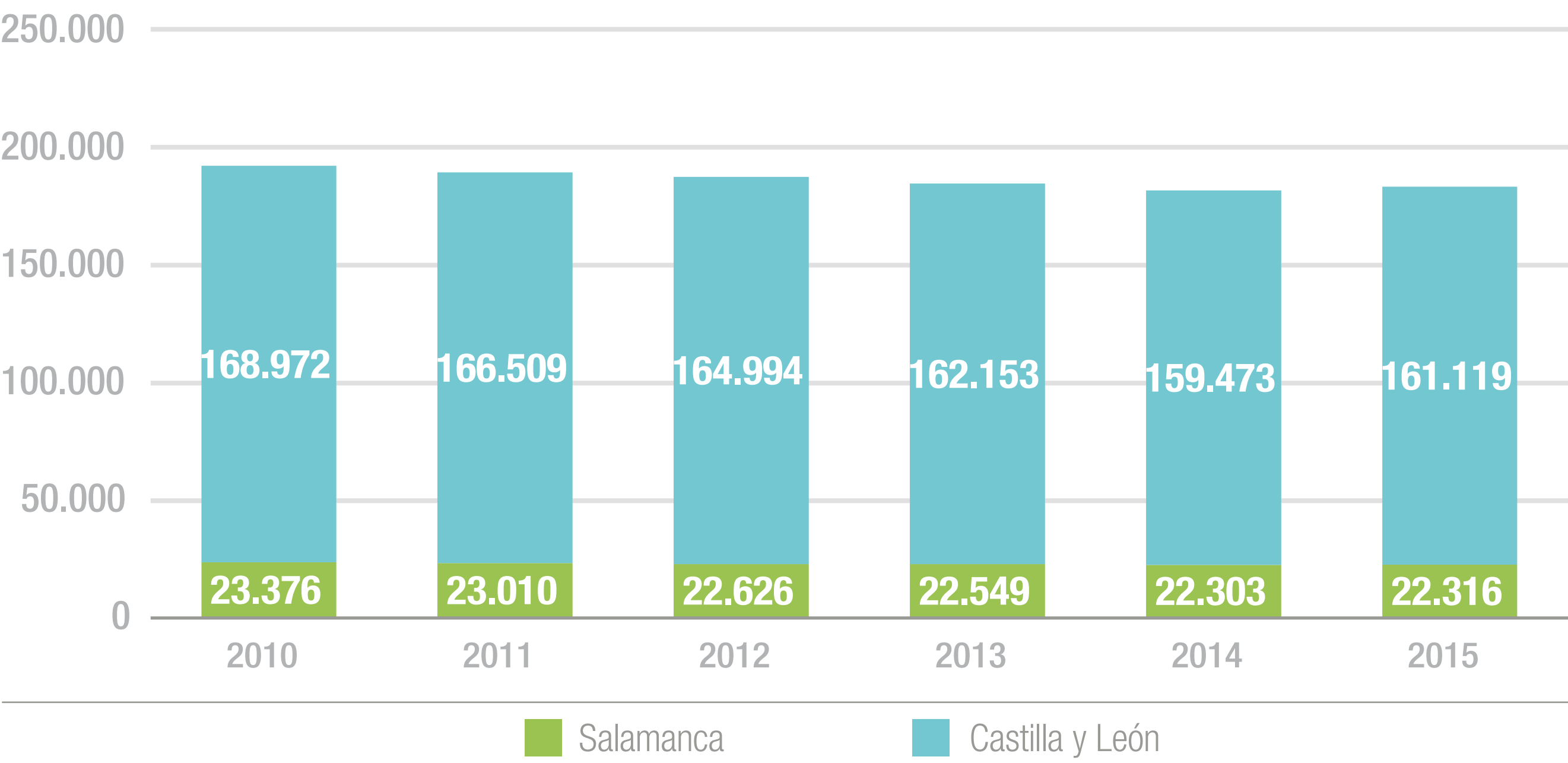
EVOLUCION DE EMPRESAS EXISTENTES

En el grafico anterior se puede apreciar como desde 2010, el número de empresas en la comunidad autónoma y en la provincia de Salamanca venia disminuyendo a la misma velocidad cada año hasta 2014. A partir de este año ha habido un ligero repunte en el cual Castilla y León ha abierto 1646 empresas nuevas y Salamanca 13.

Podemos comprobar como el número de empresas ha bajado en casi todas sus formas jurídicas especialmente en Personas físicas, sociedades anónimas, y en otros tipos de asociaciones.

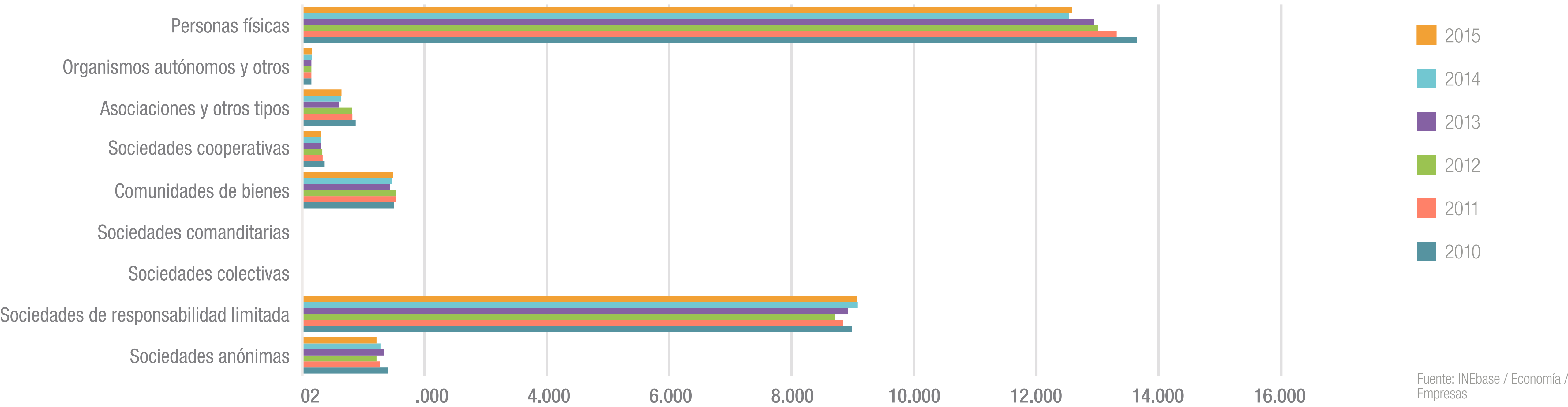
Sin embargo han aumentado las sociedades de responsabilidad limitada, los organismos autónomos y las sociedades colectivas que tan solo han aumentado de 1 a 3 sociedades.

Graf 13. | Número de empresas



Fuente: INE

Graf 14. | Evolución de empresas por condicion jurídica en Salamanca



Fuente: INEbase / Economía / Empresas

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 15. | IPC interanua - IPC general



INFLACIÓN

El IPC español muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en España para su consumo.

En el gráfico anterior podemos observar la evolución del IPC a lo largo de los últimos 6 años. En el 2008 el estallido de la burbuja

inmobiliaria, que hizo que cayeran de forma notable los precios de la vivienda hasta 2010 ocasionó que el IPC experimentara una fuerte caída. A partir de entonces el IPC sube debido a la contracción del consumo y a la bajada de los salarios hasta mediados de 2011, repitiéndose un valor similar en 2013 finalizando en una caída gradual hasta hoy.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

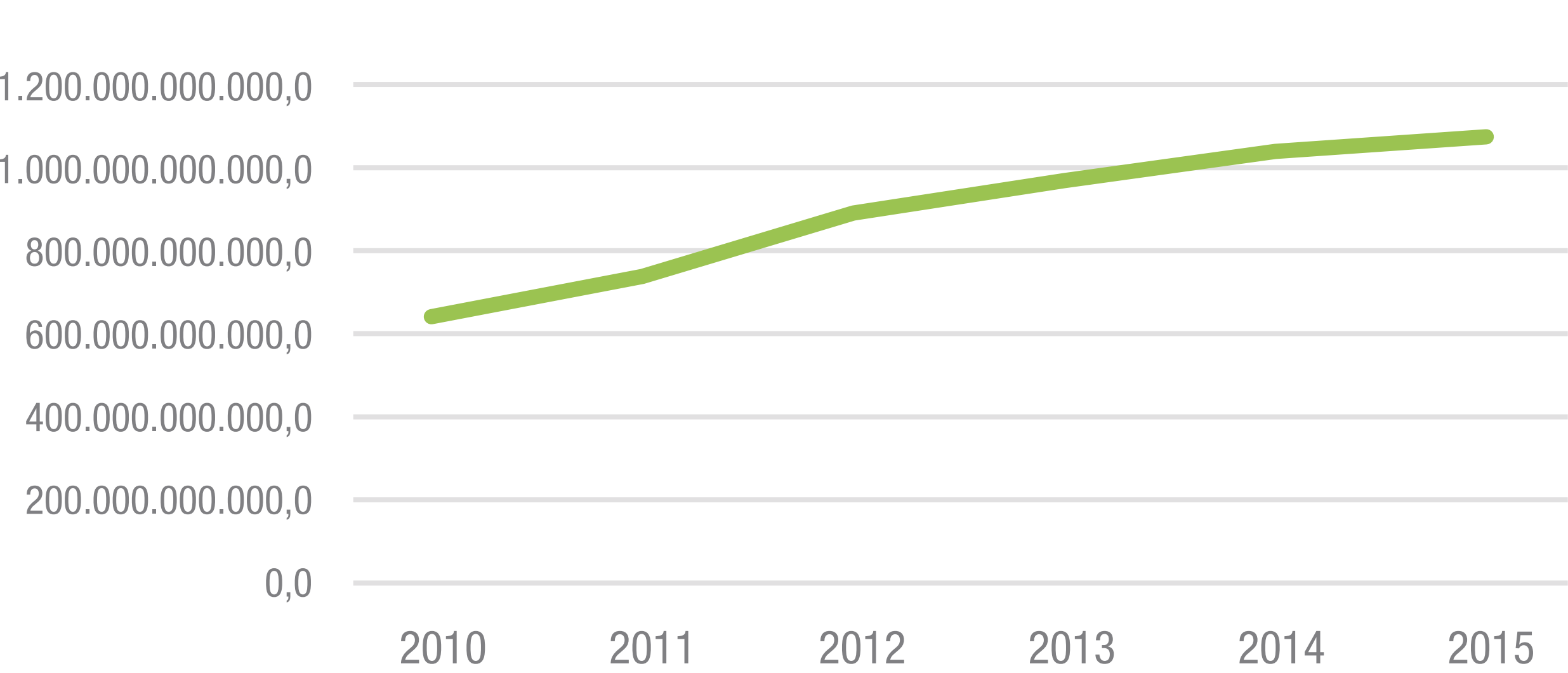
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 16. | Deuda española millones €

Fuente: datosmacro.com/deuda/España



DEUDA PÚBLICA

La deuda pública es el dinero que el sector público ha pedido prestado para financiar su gasto e inversión. Cuando hablamos de sector público no nos referimos necesariamente a el gobierno central, sino que puede ser cualquier nivel de gobierno. Ayuntamientos, diputaciones provinciales, comunidades autónomas, etc.

La deuda pública puede tener varias formas, en el caso de España nos encontramos que tenemos Letras del Tesoro, Bonos y Obligaciones del Tesoro.

Como podemos observar en los gráficos, la deuda pública española ha ido en aumento durante los años de la crisis llegando a alcanzar niveles insospechados. En 2014 la deuda pública en

España fue de 1.033.741 millones de euros, creció 67.697 millones desde 2013 cuando fue de 966.044 millones de euros.

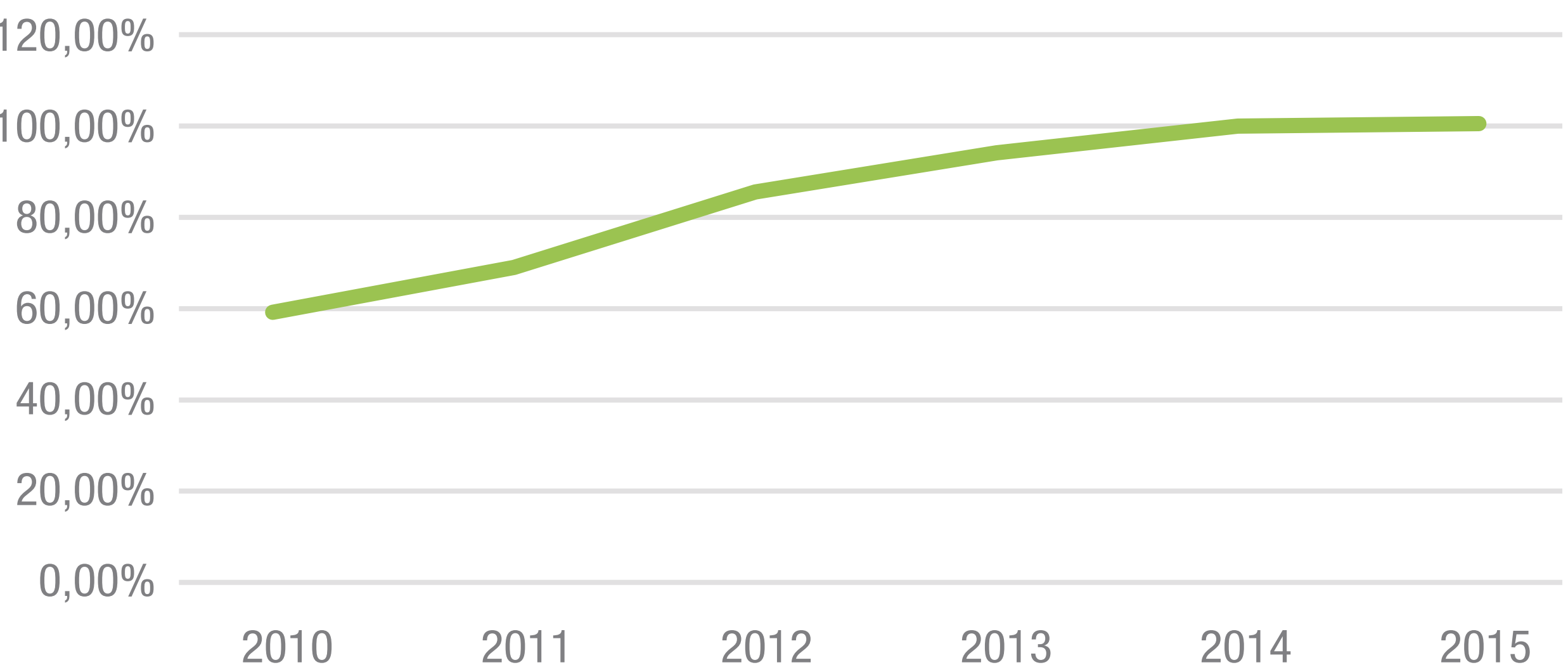
Esta cifra supone que la deuda en 2014 alcanzó el 99,30% del PIB de España, una subida de 5,60 puntos respecto a 2013, en el que la deuda fue el 93,70% del PIB. Varios factores explican el incremento récord de la deuda del pasado año.

La mayor parte se debe al déficit público. Pero a eso se suman, sobre todo, otros tres factores.

De un lado, el rescate de España para recapitalizar la banca. El Gobierno pidió en 2012 casi 40.000 millones a sus socios europeos para inyectar en BFA-Bankia, CatalunyaBank, NCG Banco y Banco

Graf 17. | Deuda española % PIB

Fuente: datosmacro.com/deuda/España



de Valencia y para inyectar dinero en el banco malo, lo que ha provocado que diciembre de 2012 sea el mes de la historia de España en que más creció la deuda. En segundo lugar, está el plan de pago a proveedores, que ha provocado que deuda que antes no computaba (facturas sin pagar) pase a contabilizarse como deuda pública. En tercer lugar, la deuda también crece por la parte asignada a España de los préstamos para los rescates de Grecia, Portugal e Irlanda.

Actualmente la deuda sigue creciendo pero a unos niveles menores, se puede ir apreciando una tendencia a la estabilidad o disminución del volumen de deuda.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

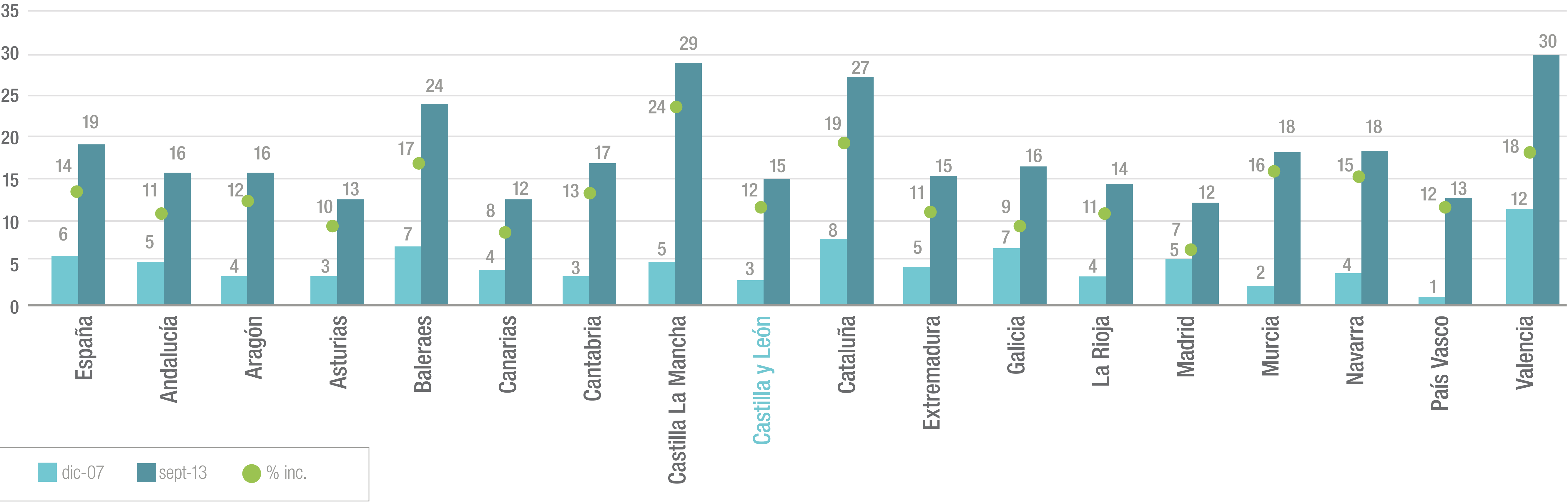
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 18. | CC.AA.: Deuda pública sobre PIB regional



En el gráfico anterior podemos observar que el nivel de deuda respecto al PIB de Castilla y León en 2007 se situaba en los niveles más bajos del país. Actualmente dicho nivel se sitúa en torno a la media de España, por lo que podemos concluir que el crecimiento porcentual ha sido mayor que en el resto de las comunidades. Aun así, es la sexta comunidad menos endeudada de la nación.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

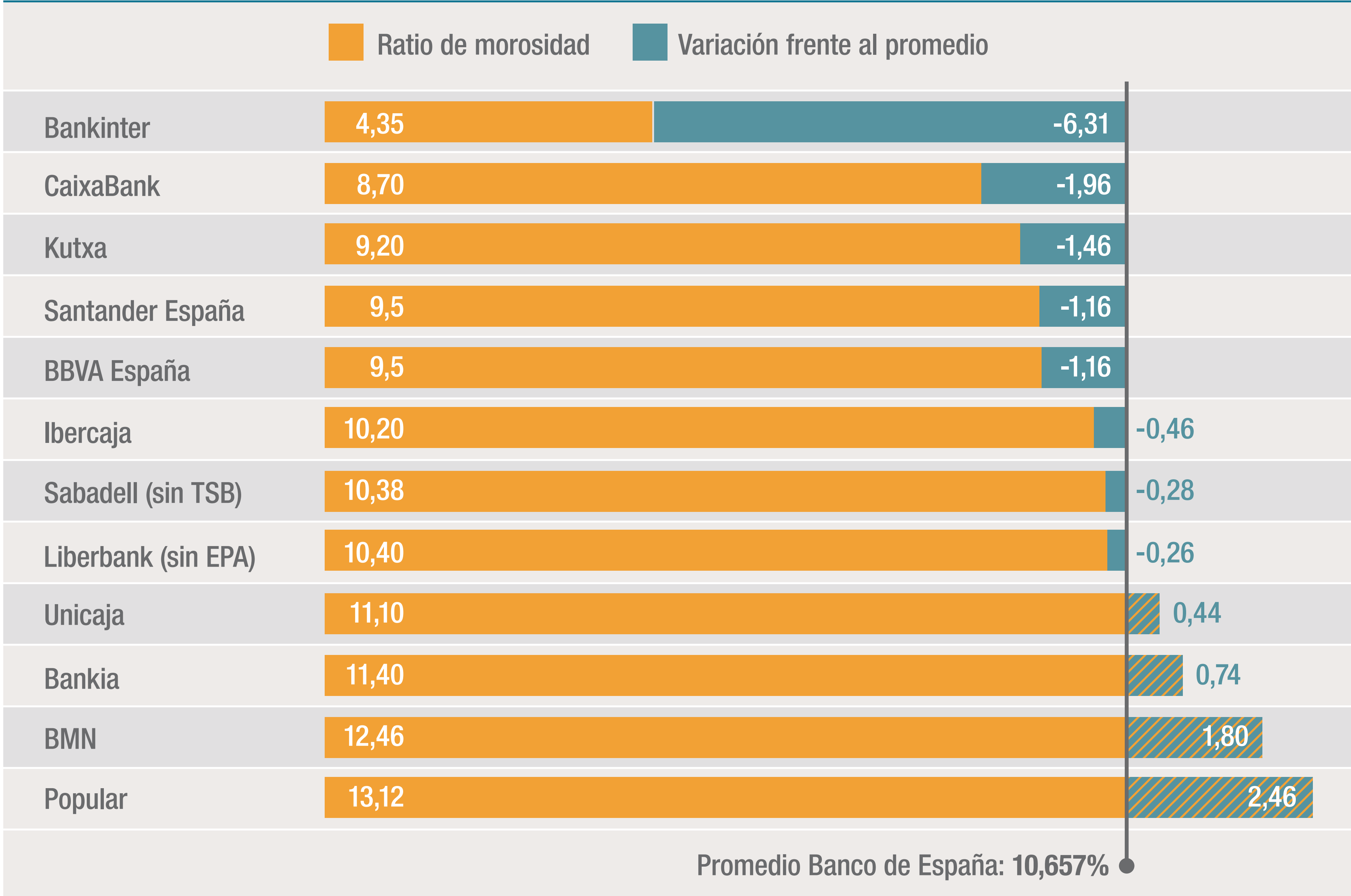
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 19. | Tasa de morosidad banca española



Fuente: Expansion.com

TASA DE MOROSIDAD

Según datos del Banco de España, del pasado día 18 de Noviembre de 2015, la morosidad de la banca española continúa bajando, gracias principalmente al descenso de las entradas en mora, las recuperaciones y las ventas de carteras fallidas. En septiembre, mes en el que también ayudó una pequeña recuperación intermensual del crédito, la ratio de dudosisidad se situó en el 10,66%, la más baja desde marzo de 2013.

Excepto Bankia, Unicaja, BMN y Banco Popular, el resto de los bancos se mantiene por debajo de la media. Las 8 entidades bancarias han bajado su tasa de morosidad. La entidad que menos morosidad presenta sigue siendo Bankinter.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Nº DE VEHÍCULOS MATRICULADOS

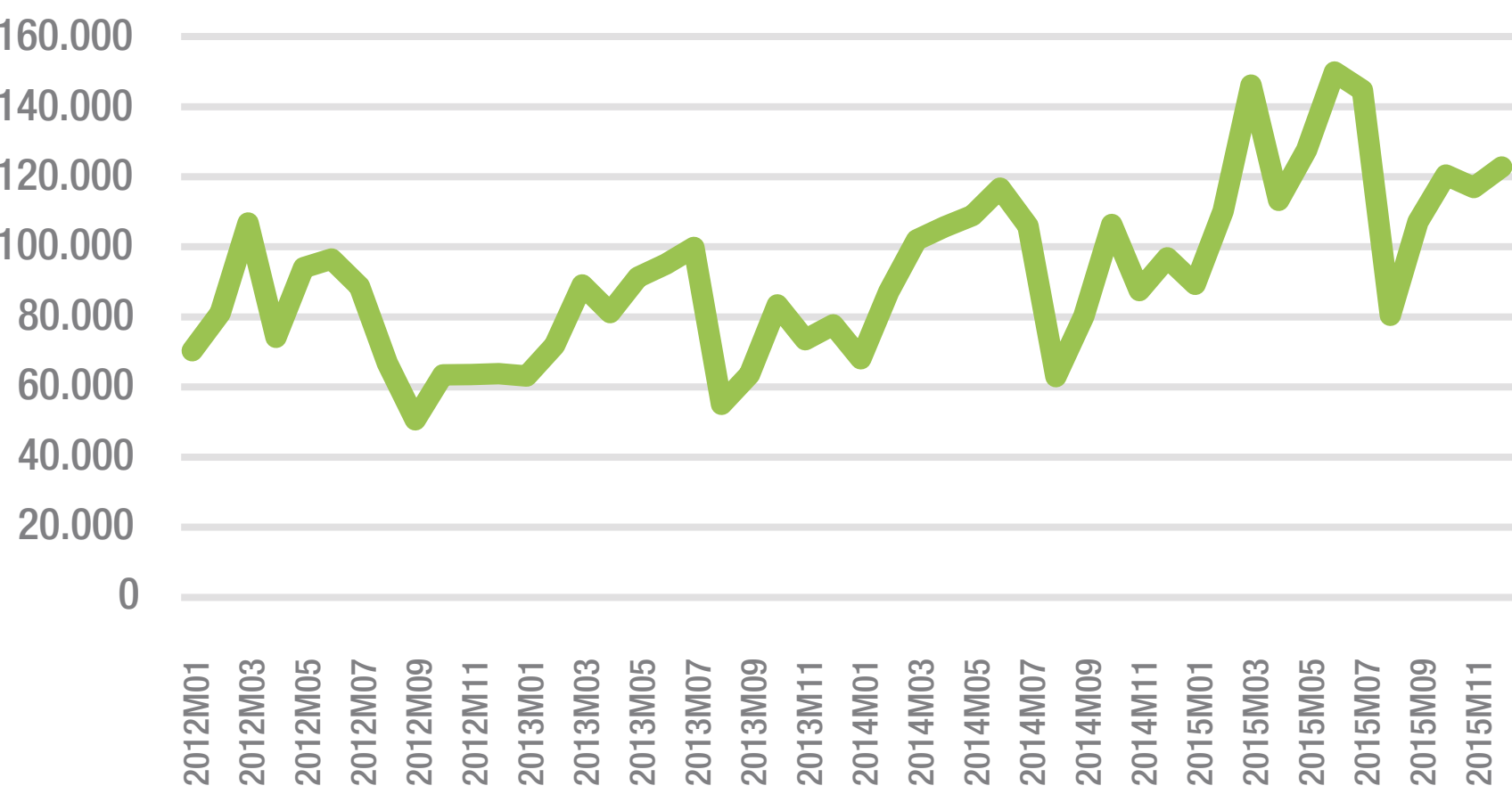
Según los datos de ANFAC, Castilla y León ha matriculado en junio de 2015 un 20,30% más de turismos y todo terreno que en el mismo mes de 2014, pasando de 2.443 a 2.939, con un incremento del 19,14% entre enero y junio respecto al mismo periodo del pasado año. Por provincias, datos positivos en todas. En Salamanca, junio finaliza con un 14,43% más de matriculaciones, pasando de 291 a 333 con similar tendencia en este primer semestre: 1.898 vehículos matriculados frente a los 1.618 de 2014, un 17,31% más.

El mercado acumula 22 meses de crecimientos y 9 trimestres seguidos de alzas. Esto demuestra que el mercado español tiene potencial para seguir creciendo y detener el envejecimiento continuo del parque. Para eso hace falta estar por encima del 1,2 millones de unidades anuales. Este año después de una espera de 7 años superaremos el millón de unidades. El mercado del automóvil infunde confianza a los consumidores y mantiene un efecto positivo sobre el consumo interno, pieza clave para que el PIB español siga creciendo. Junio

también ha sido el segundo mes del año en el que se han superado las 100.000 unidades, con unas cifras de ventas de 5.400 coches diarios.

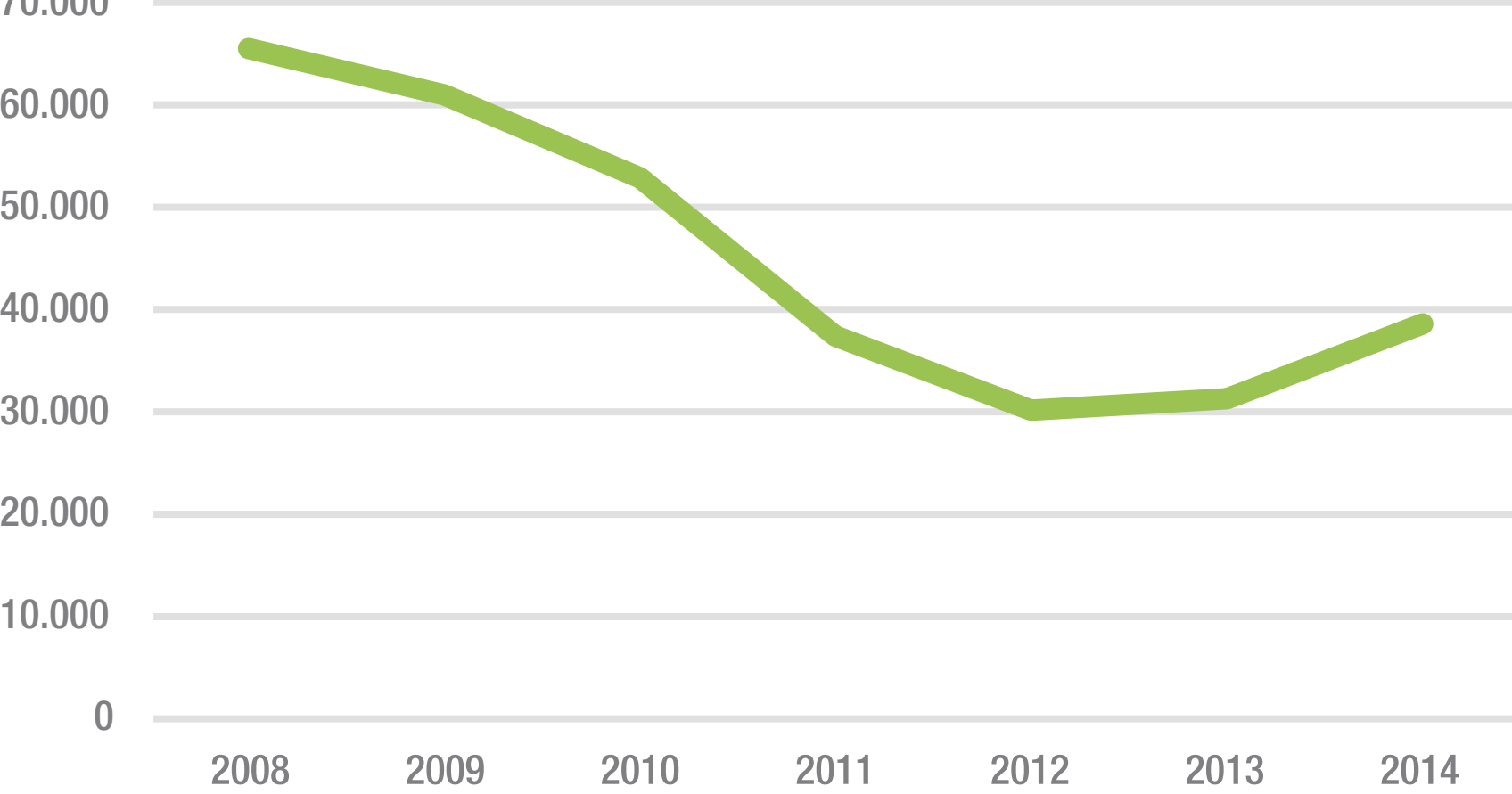
Podemos comprobar que la evolución a lo largo de este periodo en la matriculación de vehículos es muy similar en Castilla y León y en Salamanca, pero se aprecia una subida con mayor intensidad a partir de 2013 en Salamanca, Salamanca ha sido una de las provincias que se ha visto mas favorecida.

Graf 20. | Vehículos matriculados España



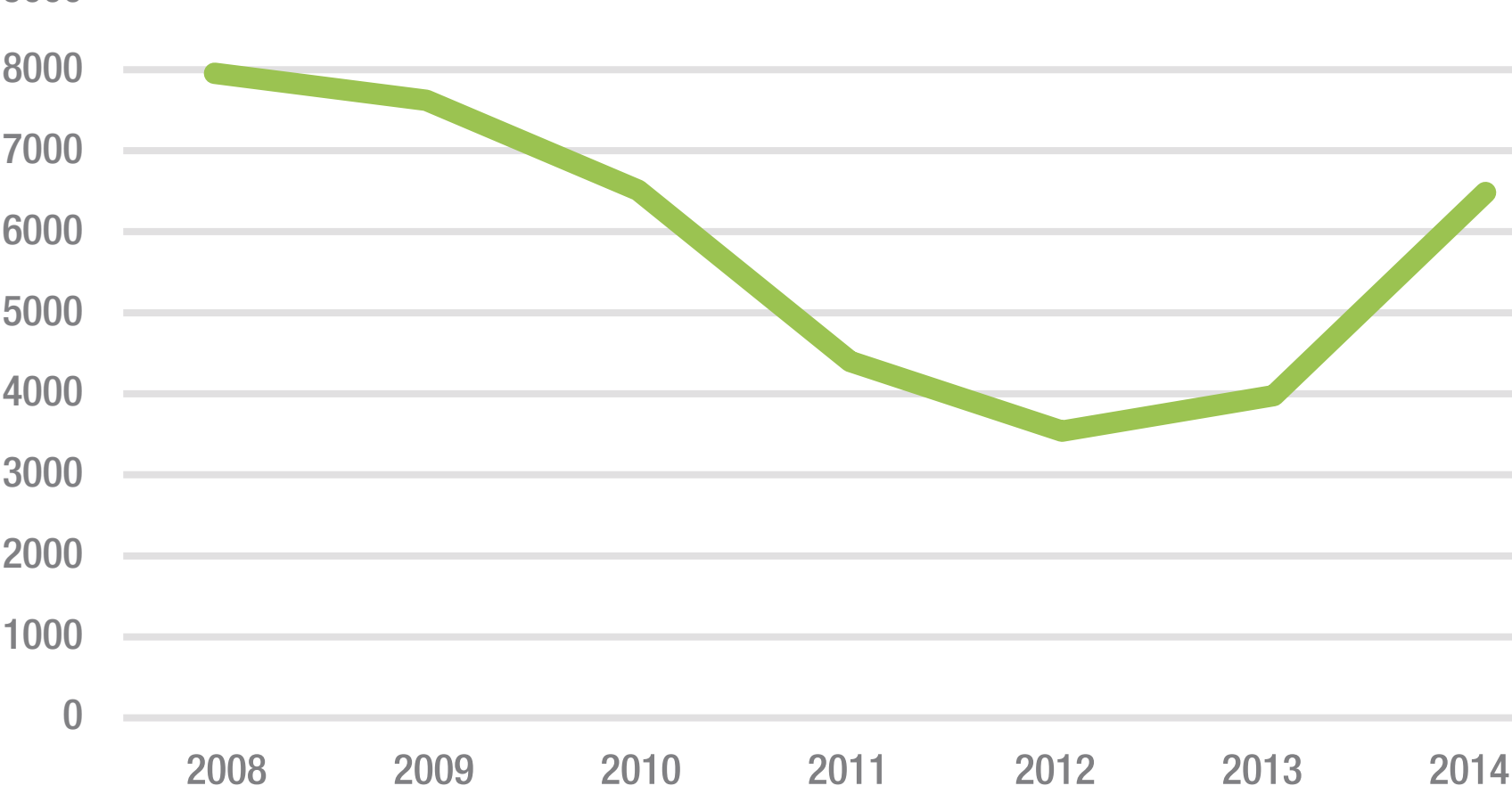
Fuente: DGT/ Seguridad vial/ Estadísticas e indicadores/ Matriculaciones definitivas/ Tablas estadísticas

Graf 21. | Vehículos matriculados Castilla y León



Fuente: DGT/ Seguridad vial/ Estadísticas e indicadores/ Matriculaciones definitivas/ Tablas estadísticas

Graf 22. | Matriculaciones Salamanca



Fuente: DGT/ Seguridad vial/ Estadísticas e indicadores/ Matriculaciones definitivas/ Tablas estadísticas

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Graf 23. |
Porcentaje de vehículos
respecto a la población

Fuente: INE

En este gráfico podemos observar como Salamanca se encuentra en la media nacional de vehículos matriculados por habitante (0,65). En cambio, ciudades principales como pueden ser Madrid o Barcelona tienen un porcentaje de vehículos matriculados menor, debido a la dificultad que supone desplazarse con vehículo propio y a las ventajas que otorga el transporte público, más rápido y menos costoso.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Factores tecnológicos

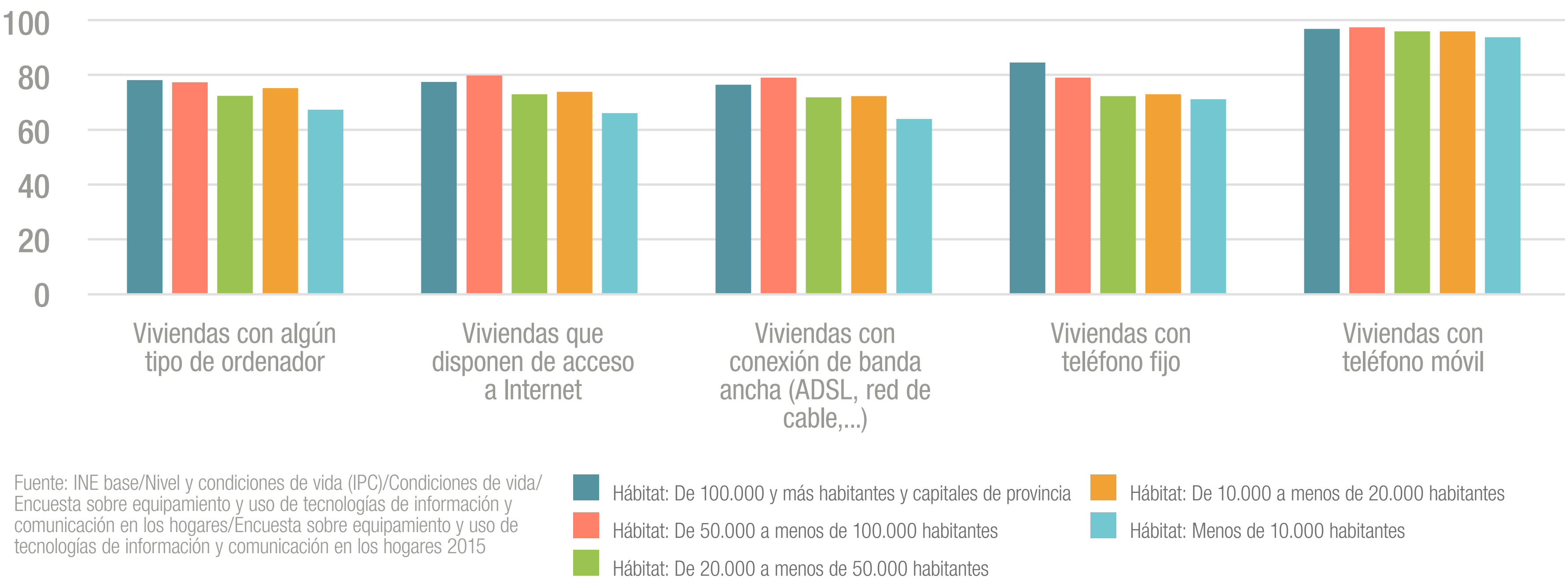
Algo que cada vez tiene más importancia en nuestra sociedad a nivel global son las nuevas tecnologías. La tecnología es importante para la sociedad no solo desde el punto de vista social y de la salud, sino también por aspectos económicos de creciente importancia. Además, engloba varios sectores industriales y de servicio, y el sector representa una vía de crecimiento, tanto para las grandes compañías como las pequeñas y medianas empresas.

Observamos en el gráfico que, en los municipios con un menor número de habitantes el desarrollo de las TIC ha sido más bajo. En cuanto al tipo de tecnología utilizada cabe destacar el uso del teléfono móvil, que está presente en la práctica totalidad de hogares.

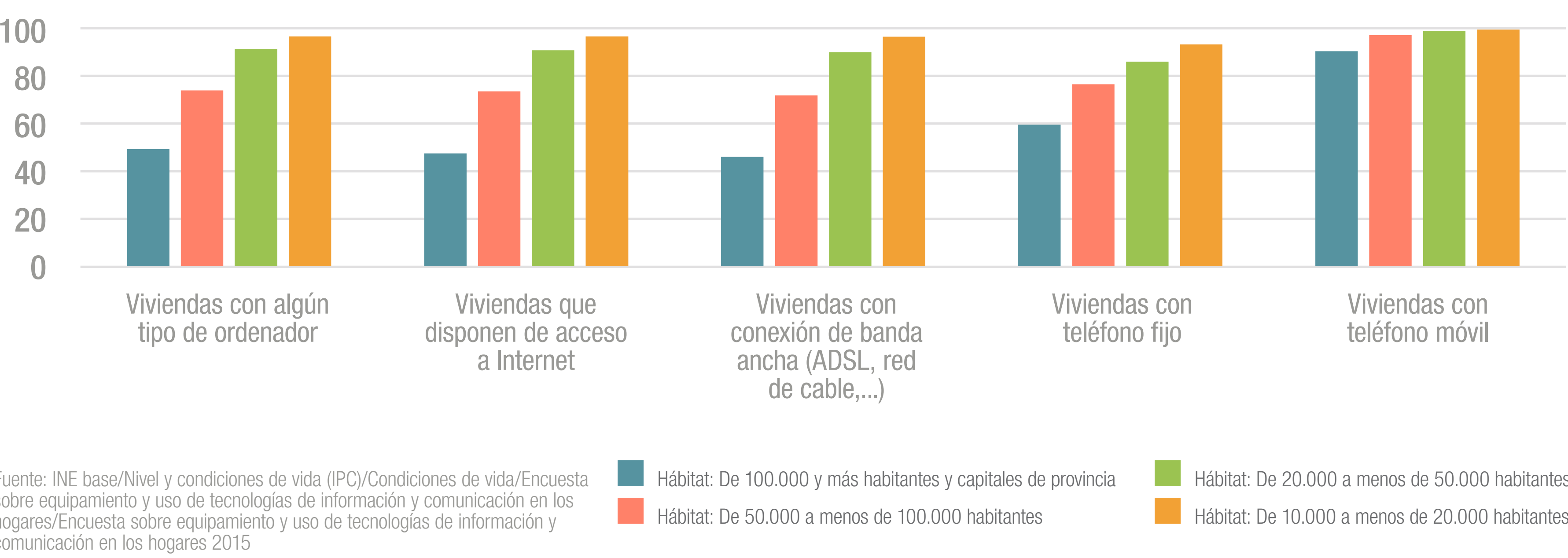
En lo que respecta a la presencia de tecnología en los hogares por los ingresos, podemos apreciar una correlación positiva. A mayor nivel de ingresos, mayor es la utilización de las tecnologías. Se aprecia que los hogares son bastante más dependientes del teléfono móvil que del resto.

En los gráficos anteriores podemos observar las evoluciones de los distintos tipos de tecnología. Las evoluciones más regulares son las de teléfono fijo y móvil, apreciando una sustitución del primero por el segundo. En el resto de las tecnologías se observa un aumento notable de su uso, siendo la banda ancha la que experimenta un crecimiento más destacado.

Graf 24. | TIC por habitat (Año 2015). Total nacional



Graf 25. | TIC en hogares según ingresos (Año 2015)



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

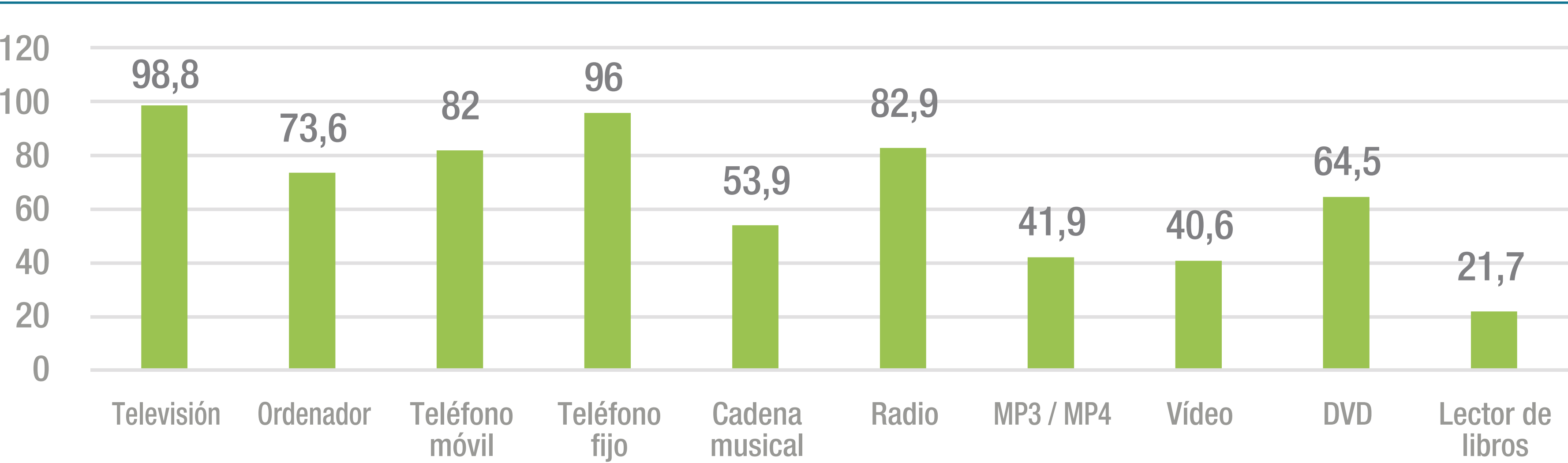
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Como podemos observar en el gráfico 26, la televisión y el teléfono móvil están presentes en prácticamente la totalidad de las viviendas en España. El E-book es la tecnología menos utilizada dado que es la más novedosa.

Fuente: INEbase/Nivel y condiciones de vida (IPC)/Condiciones de vida/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2015.

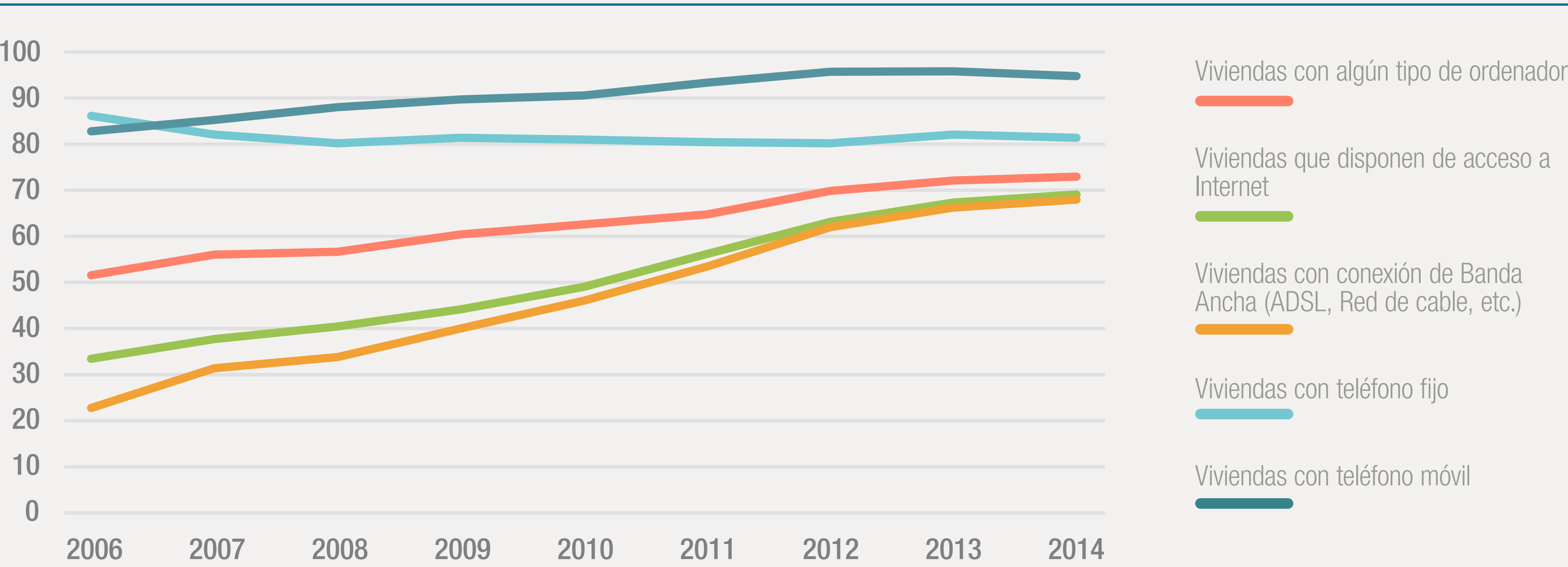
Graf 26. | TIC hogares Castilla y León 2015



En este gráfico podemos apreciar que la mayor diferencia respecto a las cifras nacionales reside en el uso del teléfono fijo/móvil. Debido a una población más envejecida el uso del teléfono fijo es mayor en Castilla y León. Por otra parte, la adopción del teléfono móvil ha sido menos destacada que a nivel nacional. El uso del ordenador y de internet se mantiene también menos desarrollado a nivel regional.

Fuente: INEbase/Nivel y condiciones de vida (IPC)/Condiciones de vida/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2015.

Graf 27. | Evolución de las TIC (% respecto al total de viviendas). Castilla y León



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

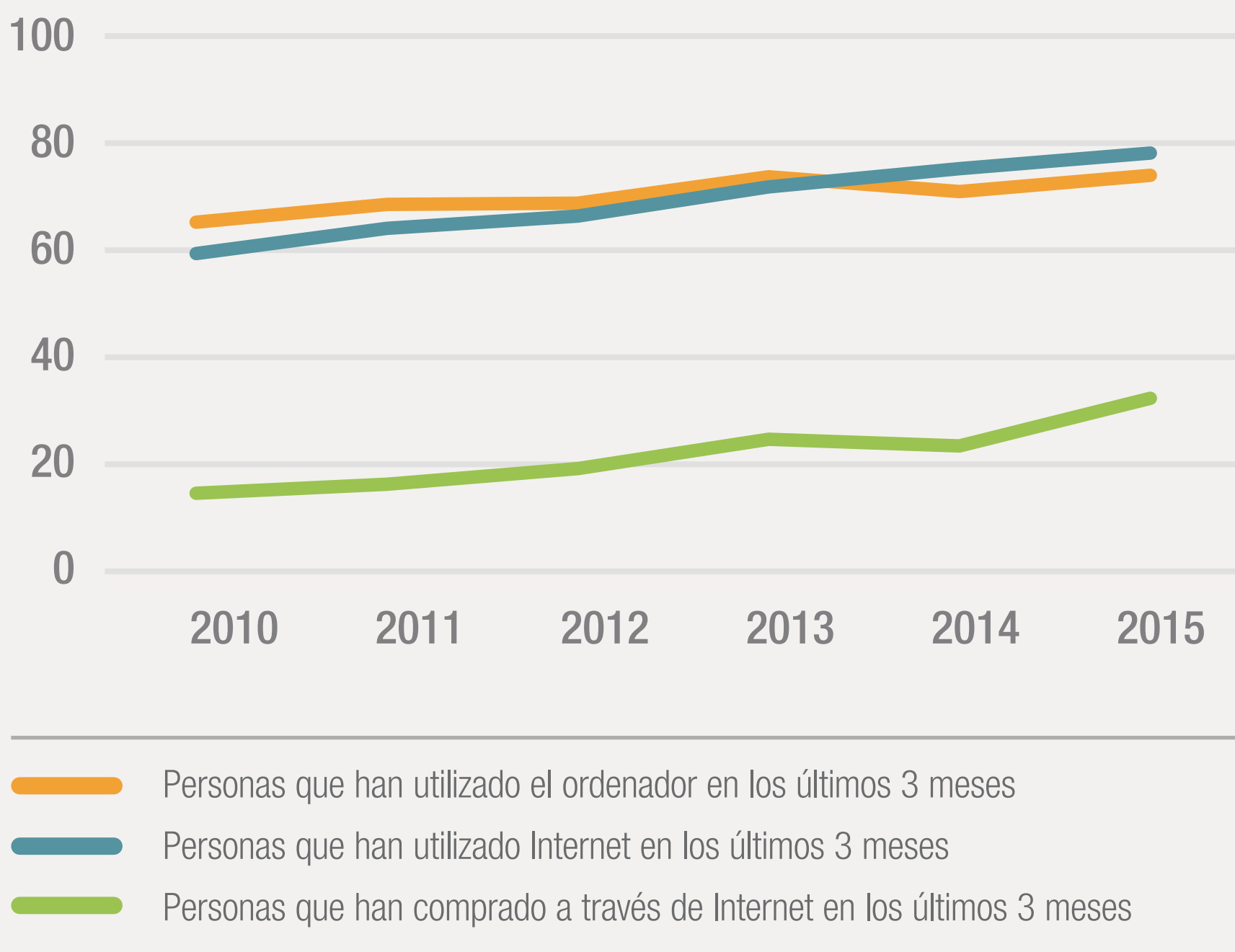
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 28. | Evolución uso de TIC en Castilla y León

Fuente: INE base/Nivel y condiciones de vida (IPC)/Condiciones de vida/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2015.



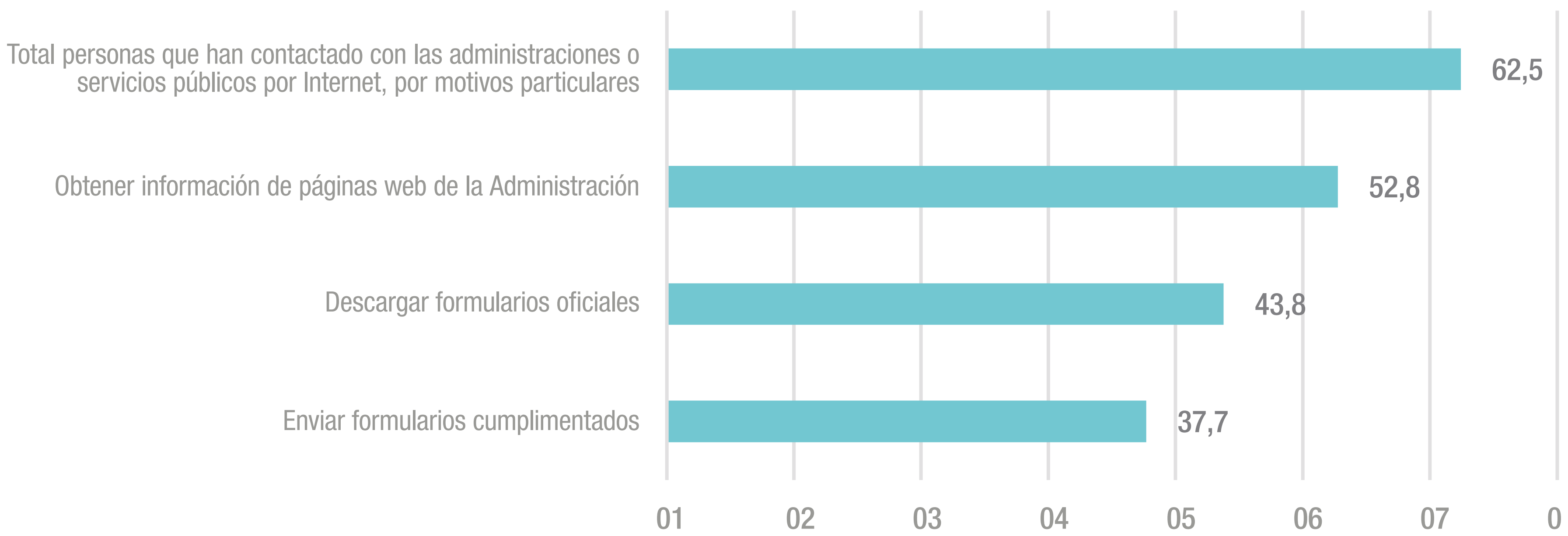
En 2015, el 62.5% de las personas de Castilla y León utiliza internet como forma de ponerse en contacto con las administraciones para motivos particulares. El 52.8 de las personas la utiliza para obtener información de la página web de estas, sin embargo en cuanto al uso de internet para completar formularios un 43.8 los descarga y tan solo un 37.7 los descarga y los envía cumplimentados.

En estos gráficos se refleja el desarrollo que han tenido las TIC en el entorno empresarial.

El gráfico 30 nos muestra que en el uso de los ordenadores e internet apenas existe diferencia entre las pequeñas y medianas y las grandes empresas, ya que son tecnologías que se consideran imprescindibles en la actualidad.

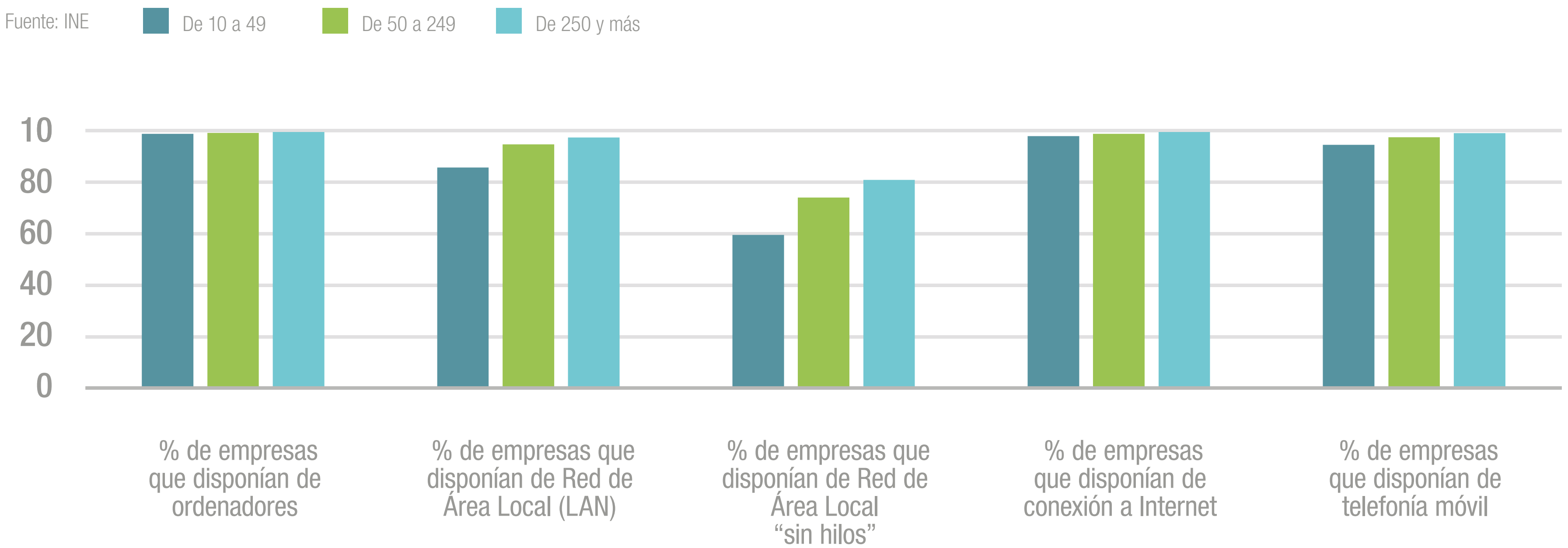
Graf 29. | Formas de contacto con la administración pública en 2015

Fuente: INE base/Nivel y condiciones de vida (IPC)/Condiciones de vida/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares/Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2015.



Graf 30. | Uso de las TIC en empresas (% sobre el total de empresas). Total nacional

Fuente: INE



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

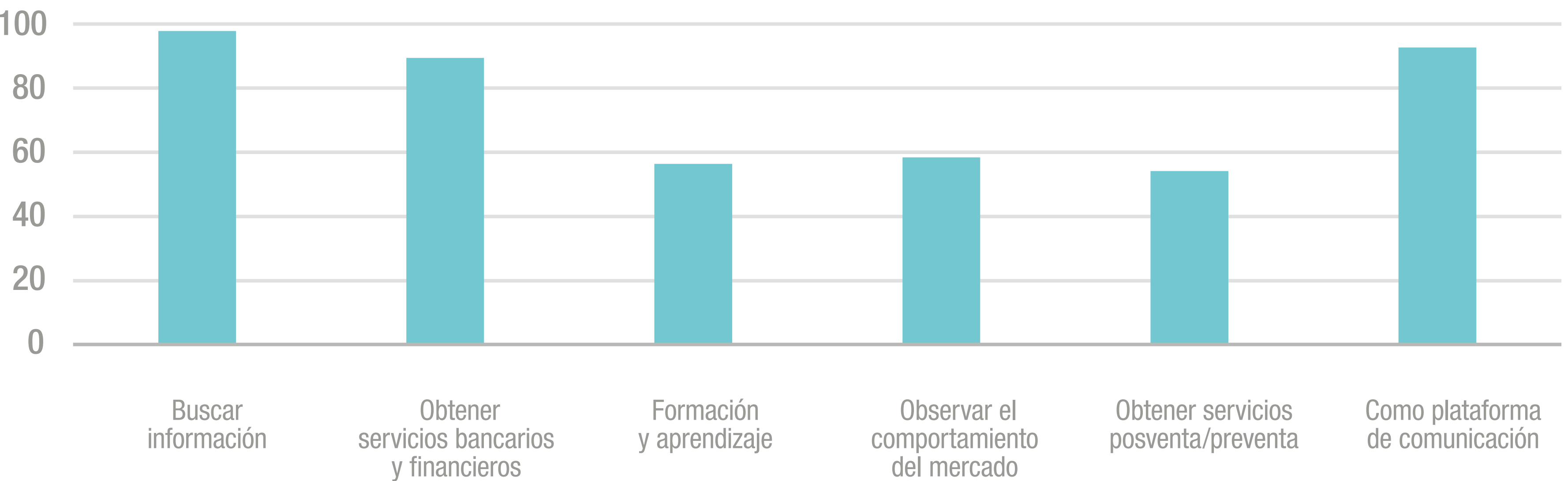
Además de para buscar información, podemos observar que la comunicación externa es otra de las razones de peso por las que las empresas hacen uso de internet. La globalización y el hecho de que las empresas tengan cada vez mayor presencia en distintas zonas a través de filiales hace que surja la necesidad de establecer contacto online en lugar de personal. El mayor desarrollo tecnológico provoca que sean cada vez más las empresas que realizan sus operaciones bancarias y financieras por internet, acelerando de forma considerable la gestión de las mismas. Actualmente la presencia en internet es una de las claves del éxito empresarial, aspecto fundamental si una empresa no quiere quedarse atrás. Dentro del desarrollo de internet, debemos destacar el aumento en el uso de las redes sociales por parte de las empresas en los últimos años.

Si analizamos los motivos del uso de las redes sociales, podemos comprobar que el principal objetivo que buscan las empresas es promocionarse. Estas plataformas se utilizan también como un medio para conocer las diferentes opiniones de los clientes, lo que permite tener un conocimiento más realista de la imagen de la empresa y el producto. Por otra parte, observamos que las grandes empresas, debido a una mayor necesidad de personal, utilizan este medio para la selección del mismo.

En Castilla y León existe un mayor porcentaje de Pymes, ya que las grandes empresas se suelen situar en ciudades más grandes como Madrid y Barcelona.

Graf 31. | Motivos de acceso a internet (empresas Castilla y León)

Fuente: INE



Graf 32. | Motivos del uso de las redes sociales (empresas Castilla y León)

Fuente: INE



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

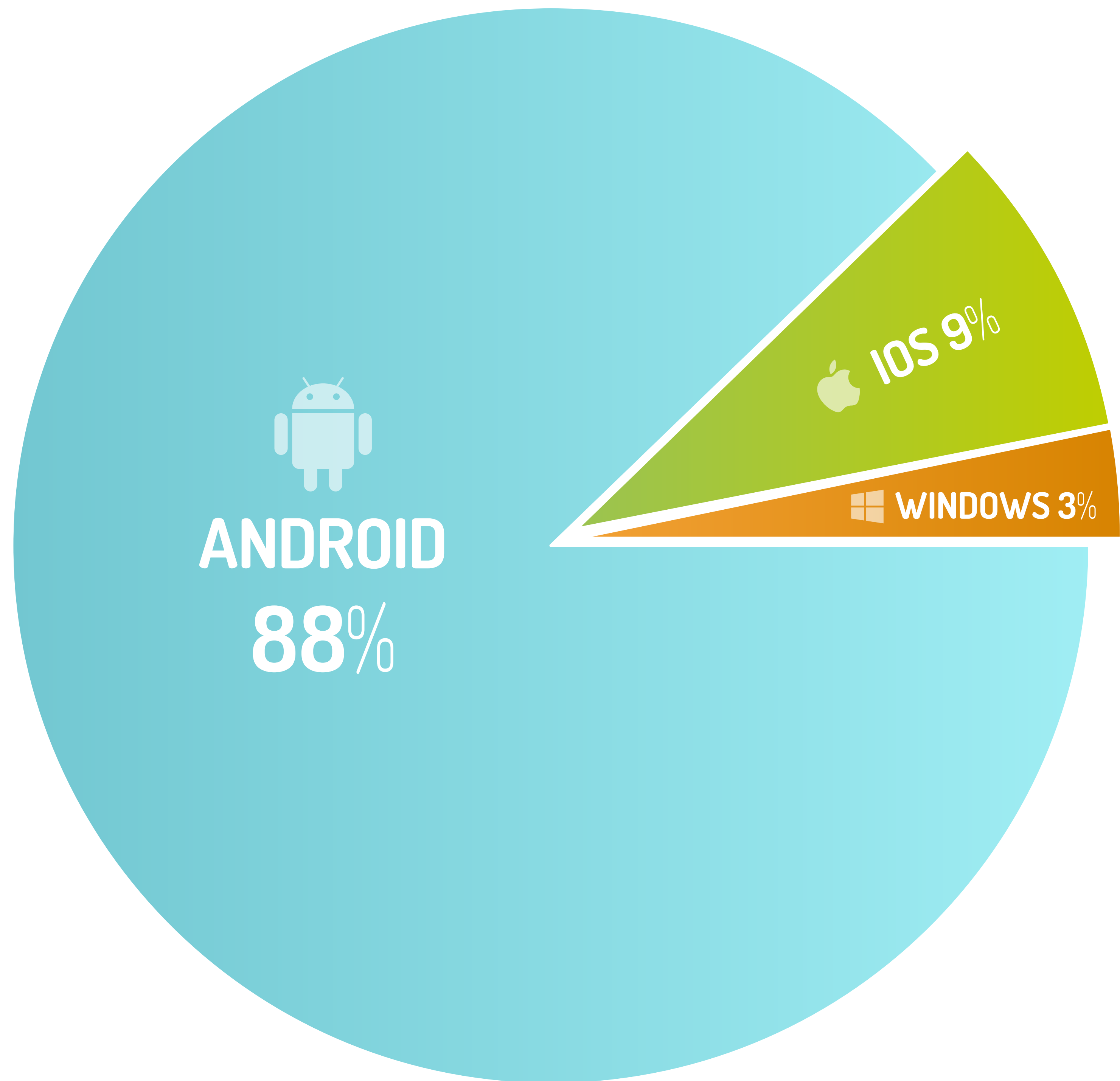
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 33. | Cuota de mercado móvil en España

Fuente: Kantar Worldpanel



Por otro lado, vamos a analizar la penetración del **teléfono inteligente** en la sociedad.

El teléfono inteligente (en inglés: smartphone) es un tipo teléfono móvil construido sobre una plataforma informática móvil, con una mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades, semejante a la de una minicomputadora, y con una mayor conectividad que un teléfono móvil convencional. El término «*inteligente*», que se utiliza con fines comerciales, hace referencia a la capacidad de usarse como un computador de bolsillo, y llega incluso a reemplazar a una computadora personal en algunos casos.

España consolidó su liderazgo dentro de los países más relevantes de la Unión Europea en penetración de “*smartphones*”, con un 81% de teléfonos inteligentes sobre el total de móviles, lo que supone diez puntos por encima de la media, después de crecer cinco puntos en el último año, según la 15ª edición de su informe anual “*La Sociedad de la Información en España*”.

El informe revela que en España existen 23 millones de usuarios activos de aplicaciones que realizan 3,8 millones de descargas diarias de aplicaciones.

De esta forma, Telefónica destaca que el acceso a Internet se hace “*cada vez más móvil*” e indica que los terminales móviles continúan ganando cuota de mercado respecto al dispositivo fijo y los servicios son cada vez más utilizados en movilidad.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Factores socio-culturales

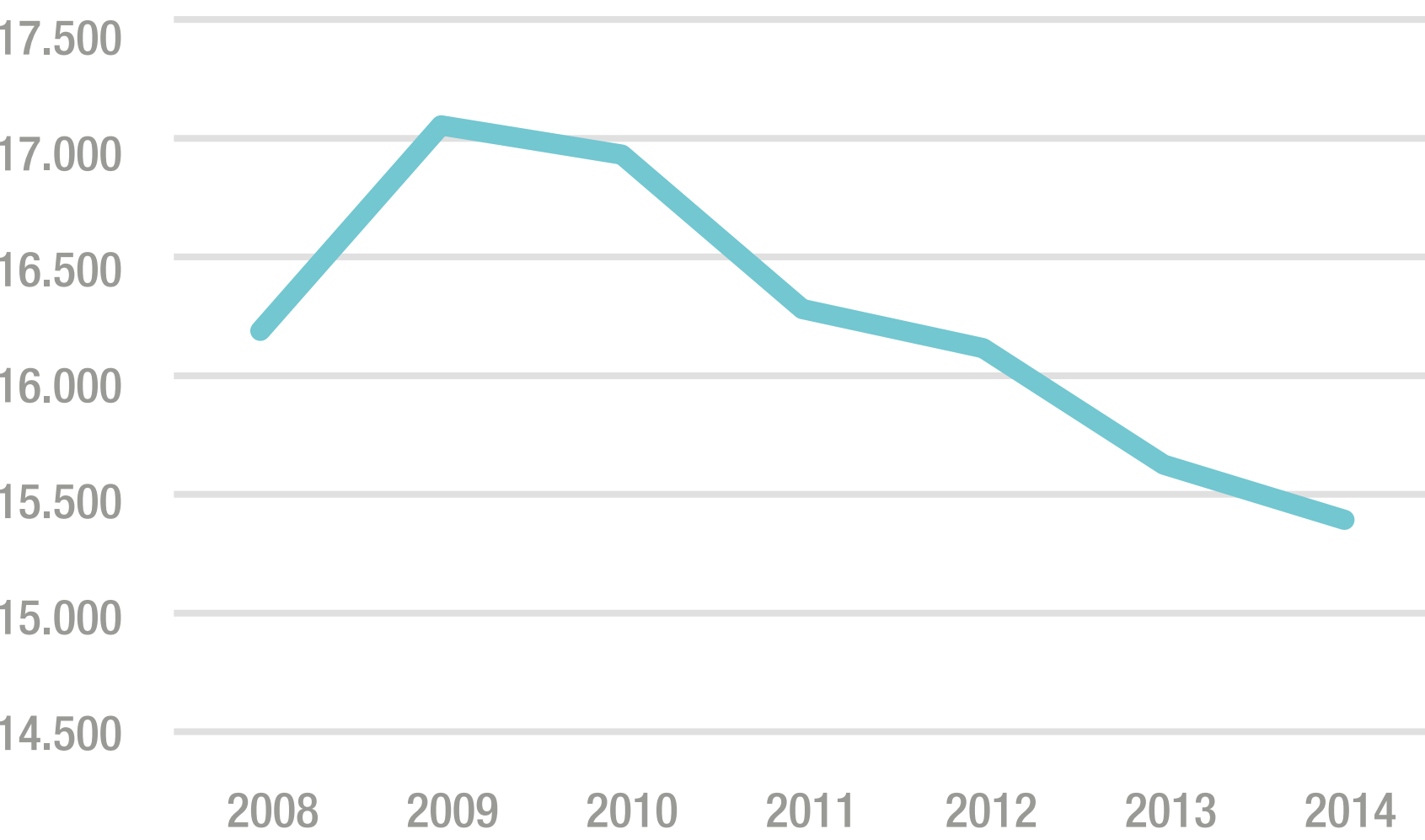
El entorno social es donde un individuo humano vive con determinadas condiciones de vida, condiciones de trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo, esto determinado o relacionado a los grupos a los que pertenece. El entorno social de un individuo, también es llamado contexto social o ambiente social, es la cultura en la que el individuo fue educado y vive, y abarca a las personas e instituciones con las que el individuo interactúa en forma regular.

La **renta media anual** ha bajado de forma significativa en los últimos años como consecuencia de la crisis. A nivel nacional, a finales de 2009 se situaba en 17.042 pasando a ser de 15.405 en 2014; esto supone un descenso de más de un 8% en 4 años, lo cual ha derivado en descensos en el consumo y cambios en las actividades de ocio. Castilla y León ha sufrido un descenso menos acusado.

En el gráfico 36 podemos observar como las **familias** de 3 o más hijos han descendido considerablemente en los últimos años, siendo algunos de los motivos la escasa ayuda que reciben las familias numerosas (lo que no compensa el gasto de un hijo más) y una nueva forma de pensar que hace que las parejas tengan más reticencias a la hora de tener hijos. El aumento de las parejas sin hijos se debe también a esta nueva forma de vida. Además, podemos comprobar como la globalización y una mentalidad más abierta hace que cada vez sean más las personas de menos de 65 años que viven solas. Una de las causas de esta independencia se debe al progresivo incremento de la incorporación de la mujer al trabajo. En los últimos años se ha incrementado la **proporción de mujeres** con estudios universitarios, posibilitando que estas dediquen menos tiempo a las labores del hogar percibiendo en su lugar un **salario** que las capacita para no depender del hombre.

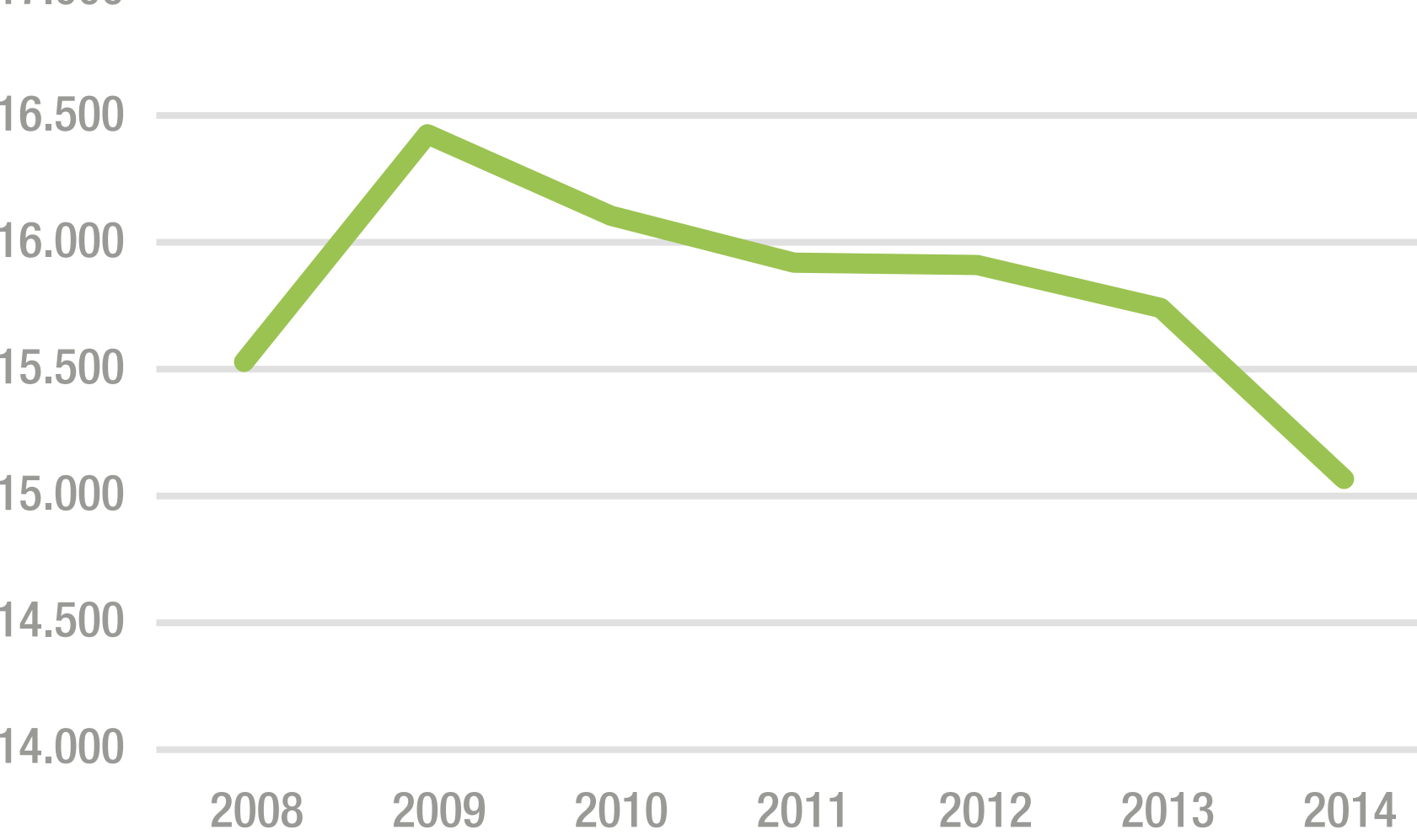
Graf 34. | Renta media anual por unidad de consumo. Total nacional

Fuente: INE



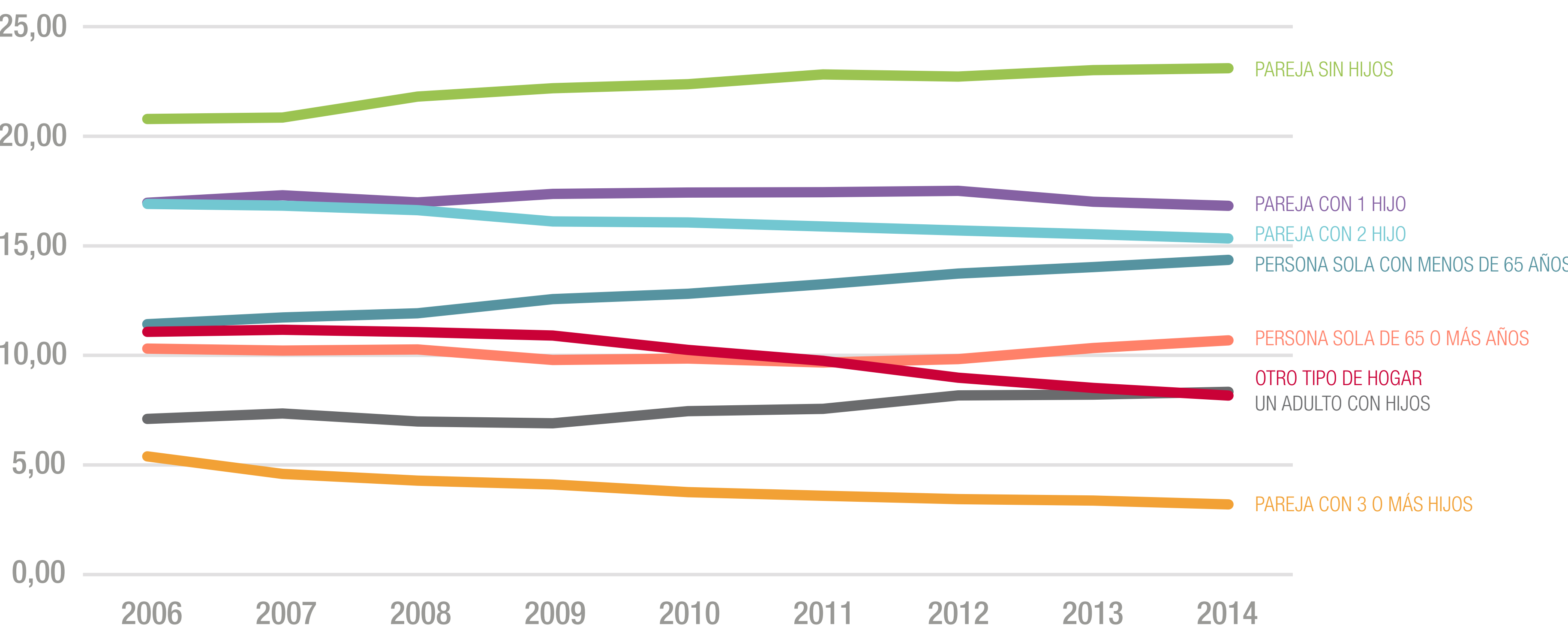
Graf 35. | Renta media anual por unidad de consumo. Total CyL

Fuente: INE



Graf 36. | Composición de los hogares (porcentaje). Total Nacional

Fuente: INE



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

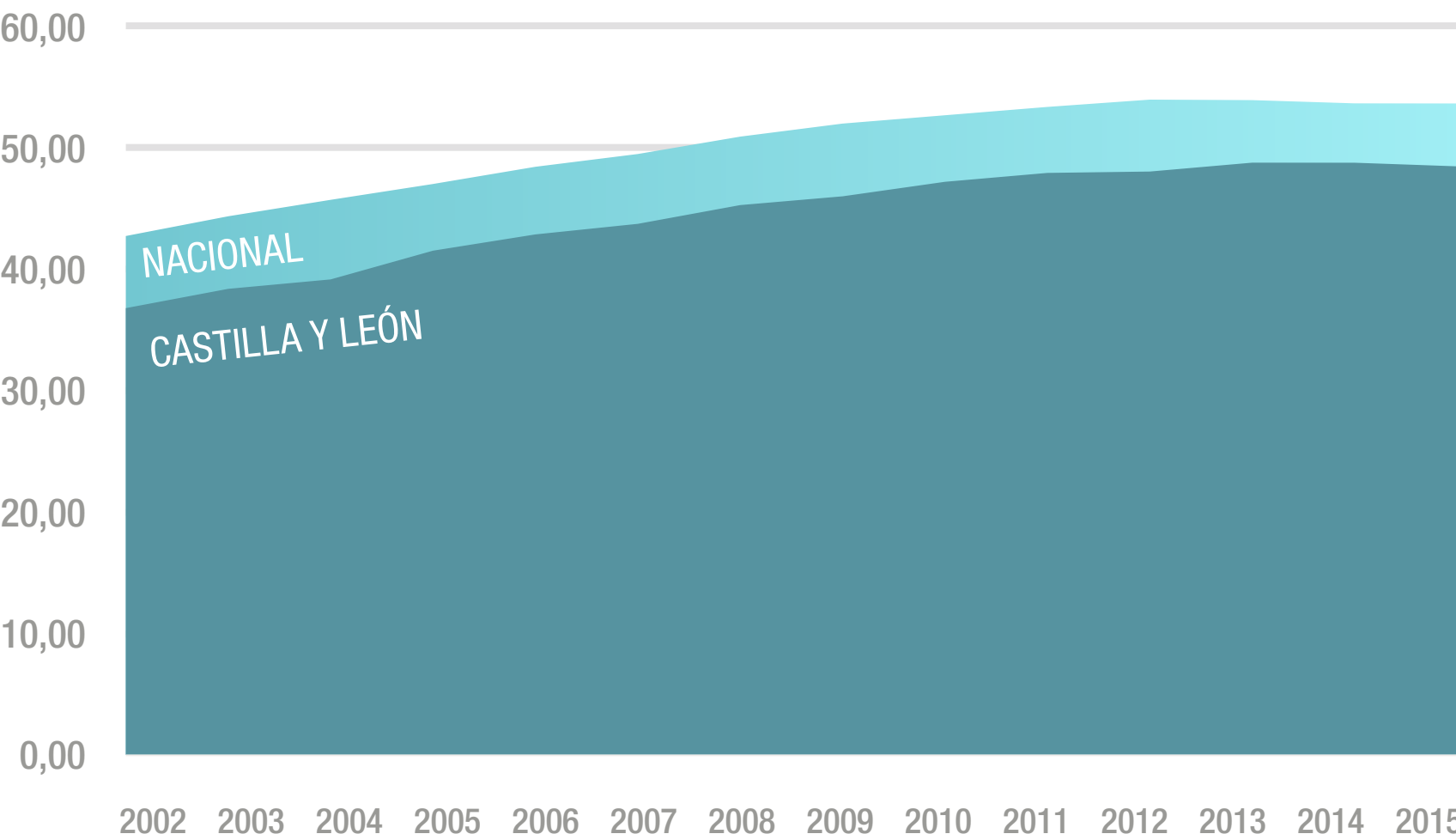
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

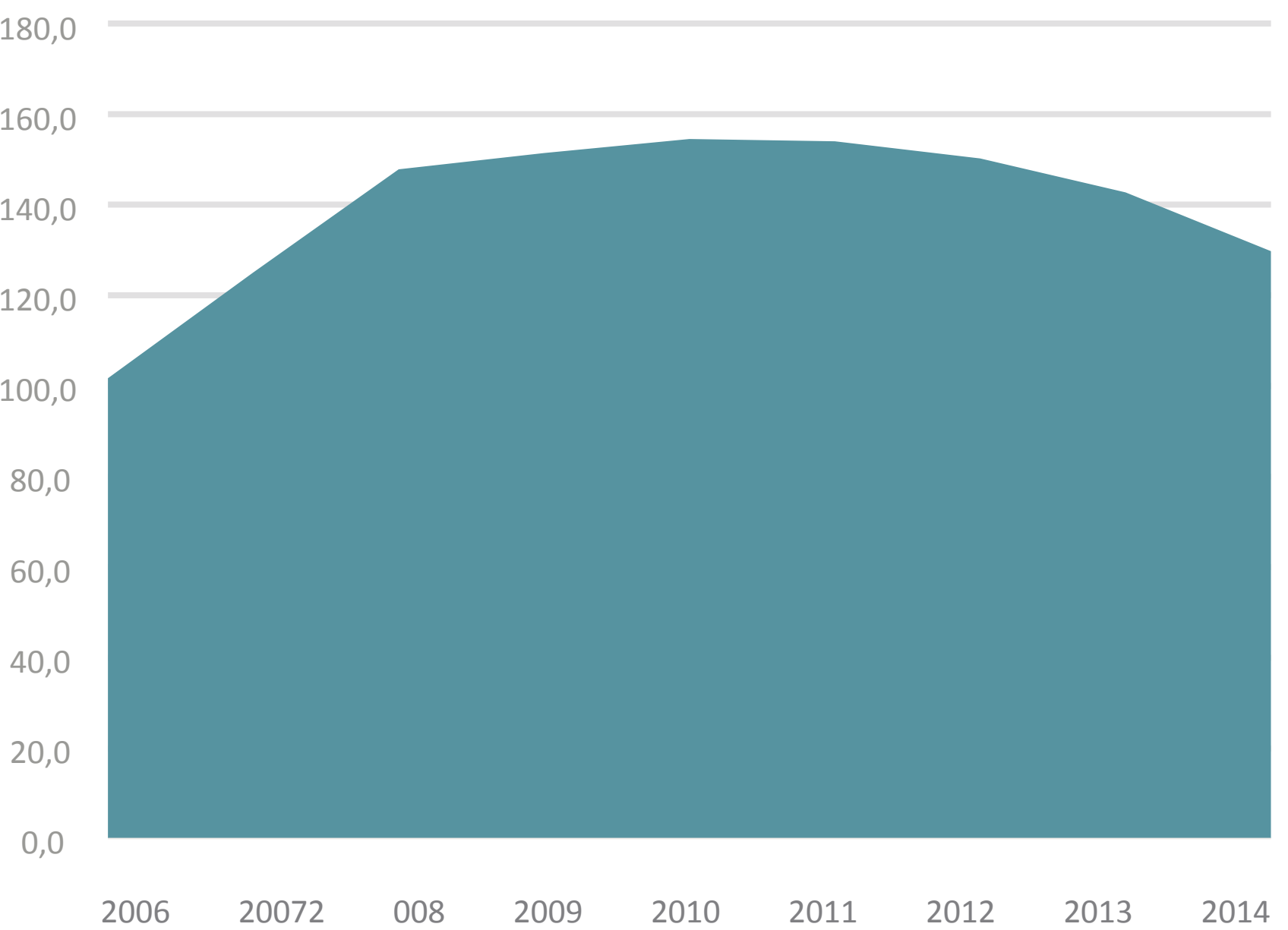
Graf 37. | Evolución de la tasa de ocupación en **mujeres**

Fuente: INE



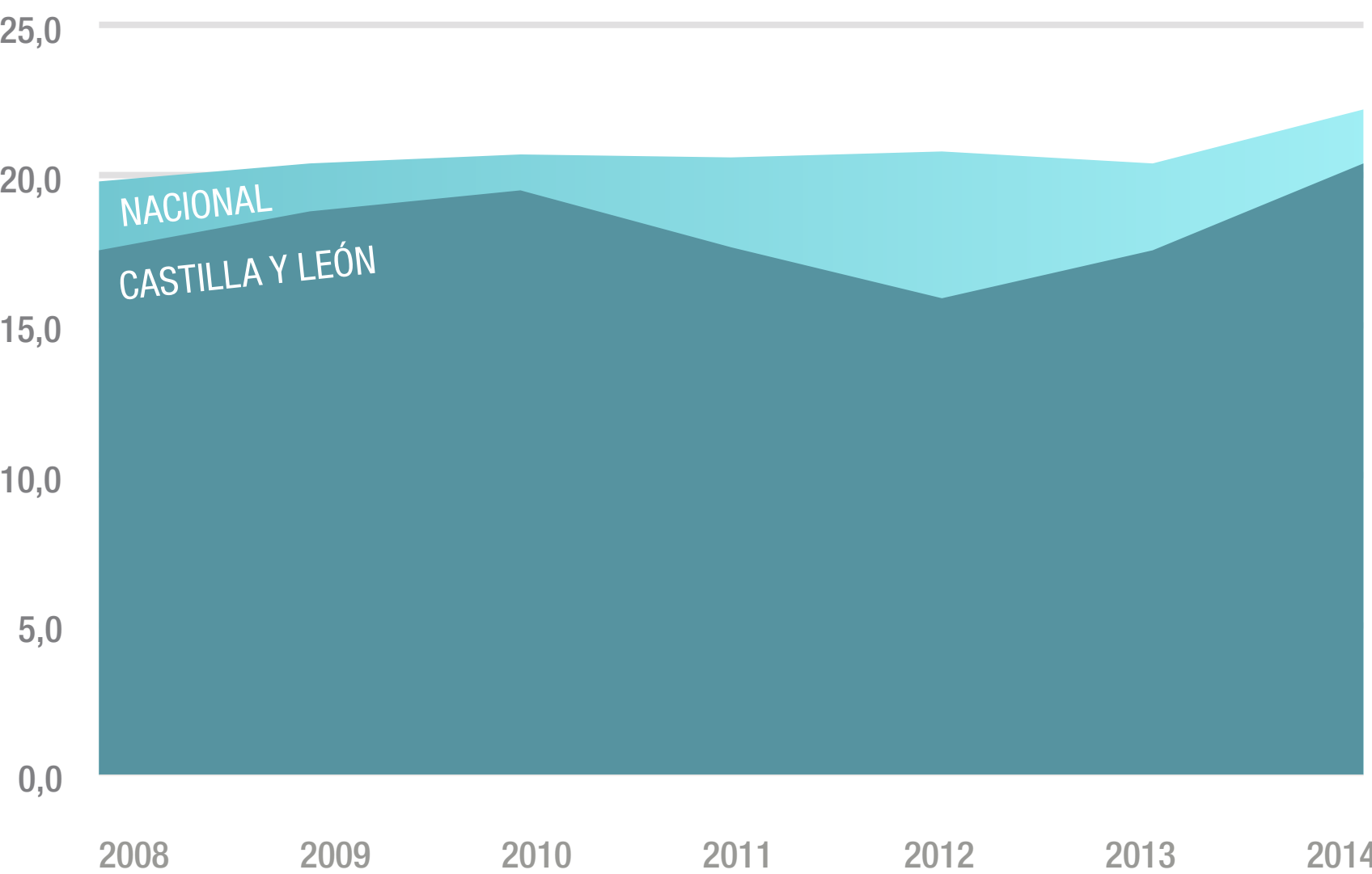
Graf 39. | Evolución **población extranjera**. Total Castilla y León

Fuente: INE



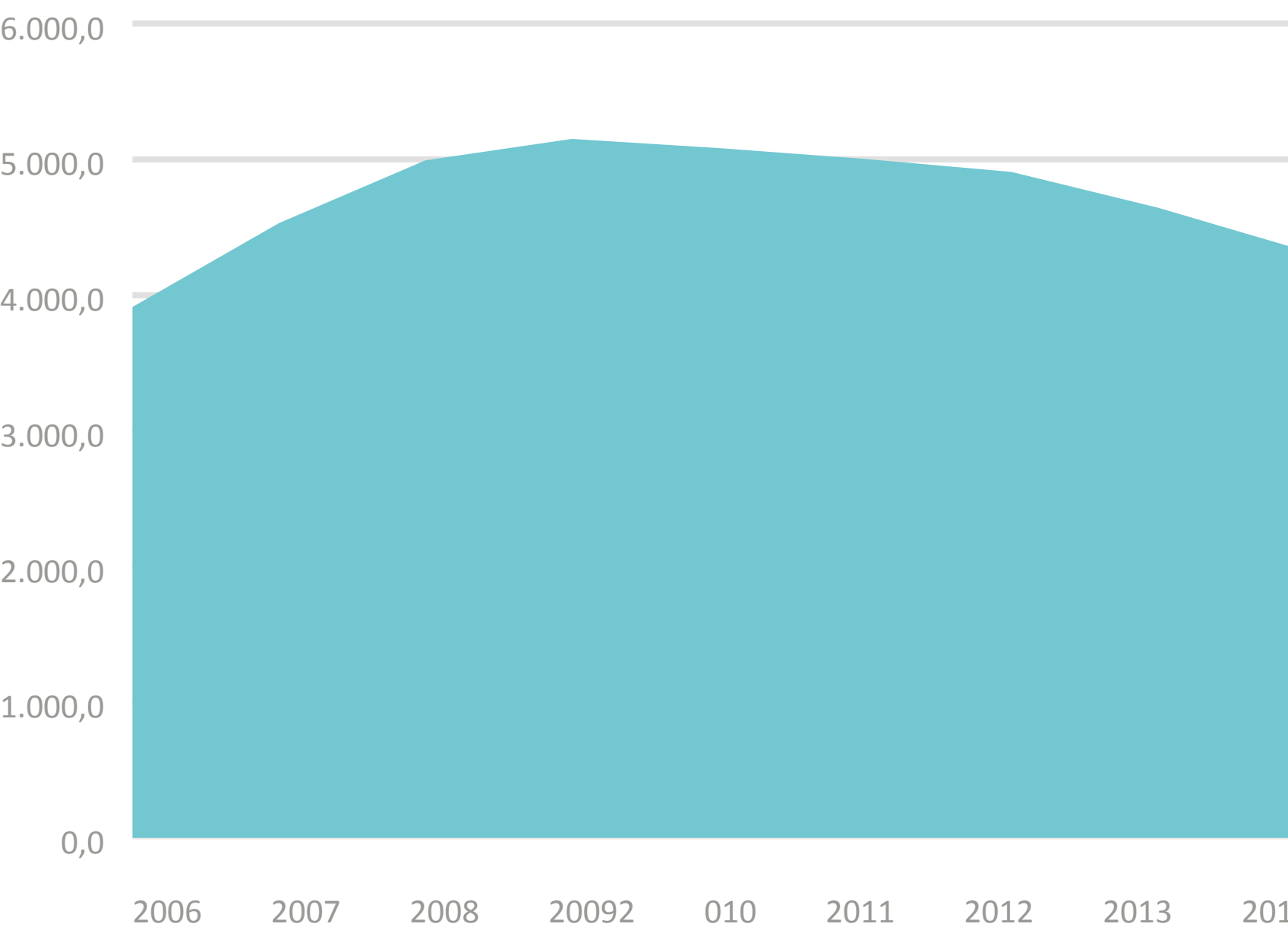
Graf 38. | Evolución de la tasa de **pobreza**

Fuente: INE



Graf 40. | Evolución de la **población extranjera**. Total nacional

Fuente: INE



La **tasa de pobreza** es aquel porcentaje de la población que se encuentra por debajo del umbral de pobreza, que en 2014 se situó en 7.961'3 euros/año para hogares de un solo adulto y 16.718'6 para hogares con dos adultos. Podemos observar que en Castilla y León presenta una mayor variabilidad que la nacional así como un nivel más bajo. De hecho Castilla y León es una de las pocas comunidades en España que ha logrado descender su tasa de pobreza. Esto es debido a una red de políticas familiares mejor tejida así como a un entorno familiar más protector. La tasa de pobreza nacional ha aumentado el último año, lo que no es debido a una mejora de la situación, sino a la disminución de ingresos de la población.

En los gráficos 39 y 40 podemos observar cómo la **población extranjera** experimentó un aumento muy significativo hasta la época de crisis, desde la cual se estabilizó hasta 2014, momento en el cual comenzó a caer. La globalización, las facilidades de movilidad y una mejor calidad de vida son los motivos que explican el aumento de la inmigración a la península hasta 2008. Con el comienzo de la crisis las oportunidades de empleo fueron decayendo y con ello la entrada de población extranjera. A partir de 2012 definitivamente este sector de la población comenzó a desplazarse wa otros países en busca de empleo.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

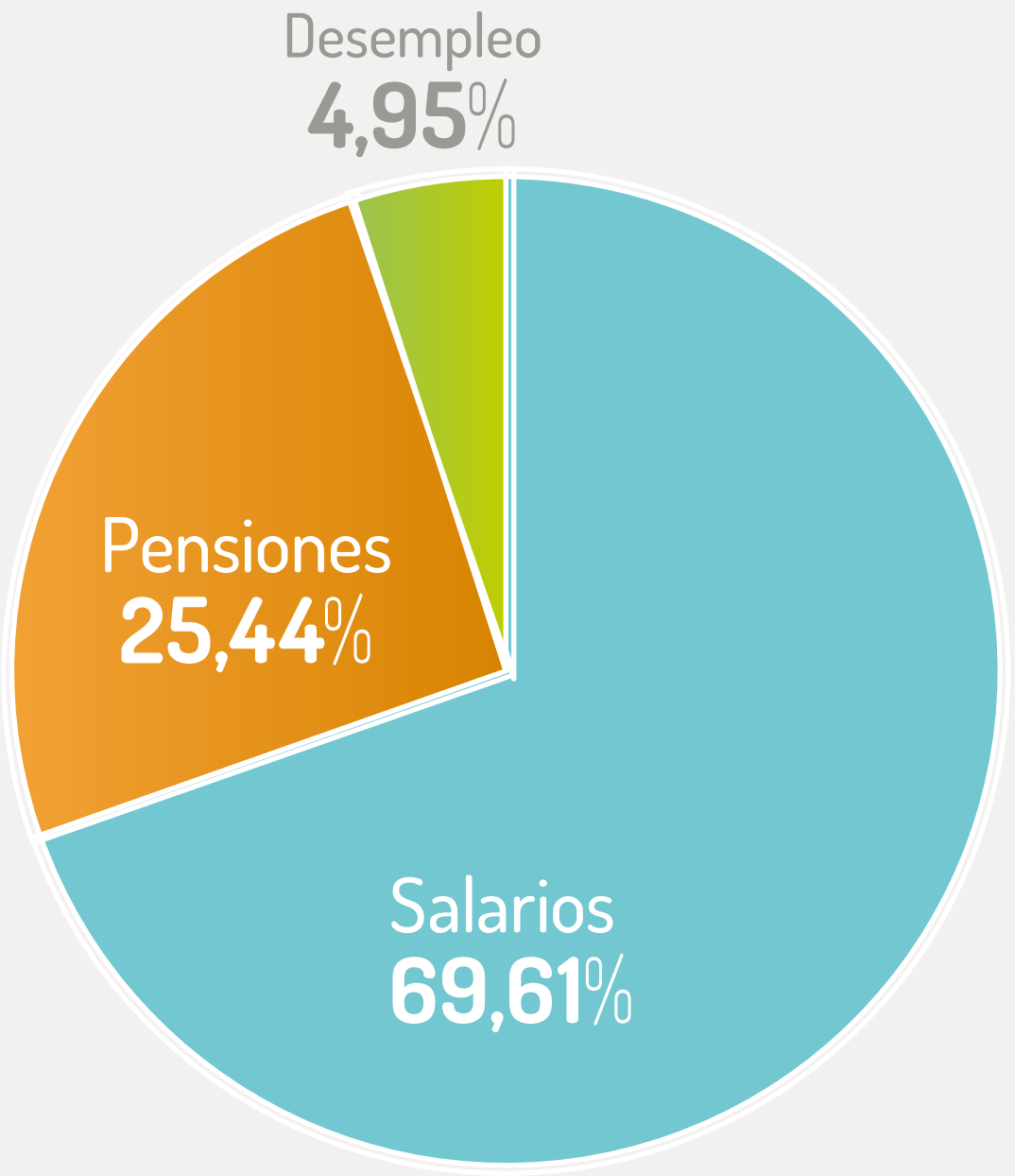
Anexo:
relación de participantes



En estas gráficas se pueden observar las **fuentes de ingresos** de la población a nivel nacional y regional. Se puede apreciar que en Castilla y León, debido al envejecimiento de la población el porcentaje de pensiones es notablemente mayor que en España. El porcentaje de desempleo es menor en Castilla y León como consecuencia de una menor tasa de paro.

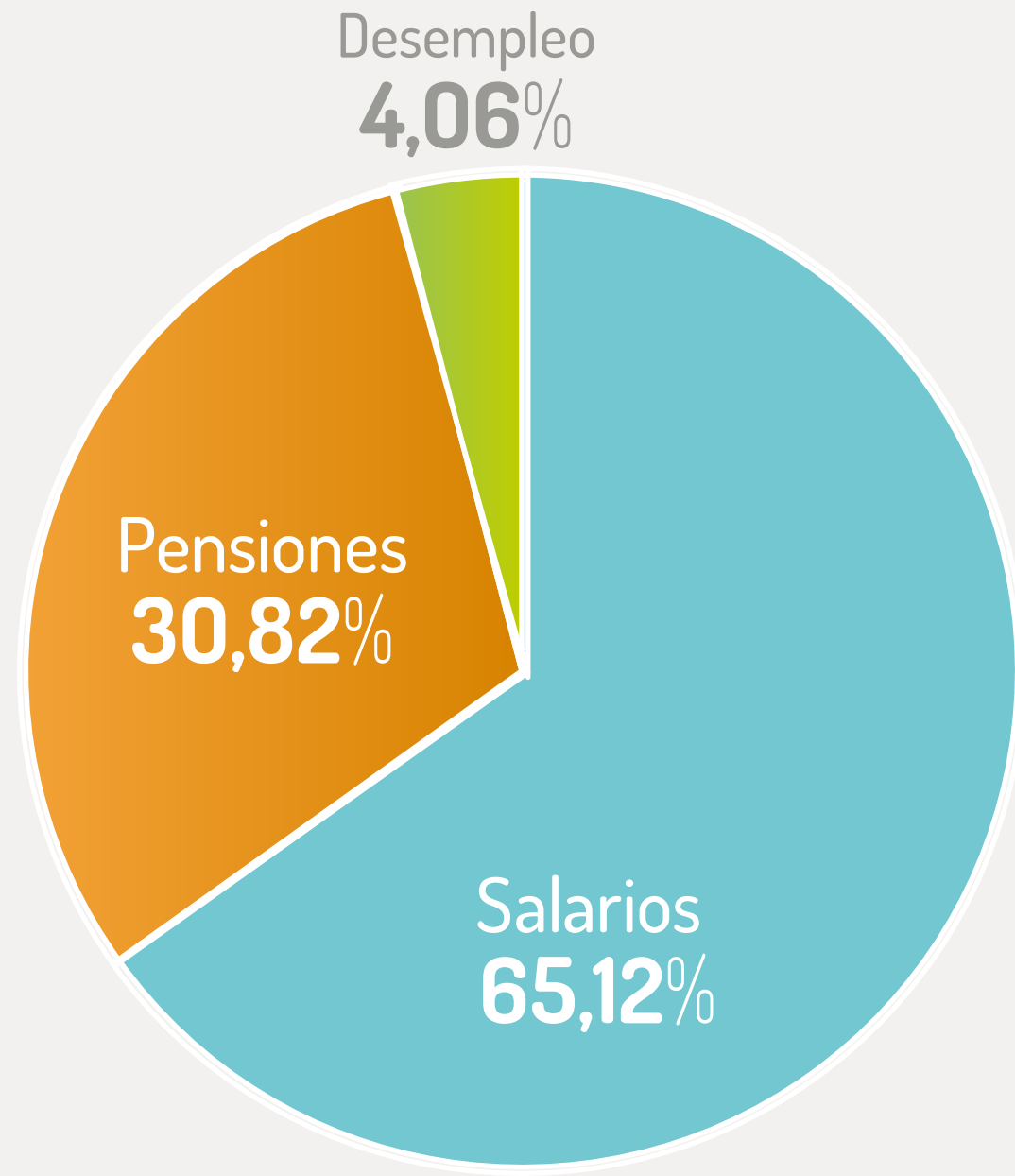
Graf 41. |
% del importe
de retribuciones
respecto al total.
España

Fuente: INE



Graf 42. |
% del importe
de retribuciones
respecto al total.
CyL

Fuente: INE

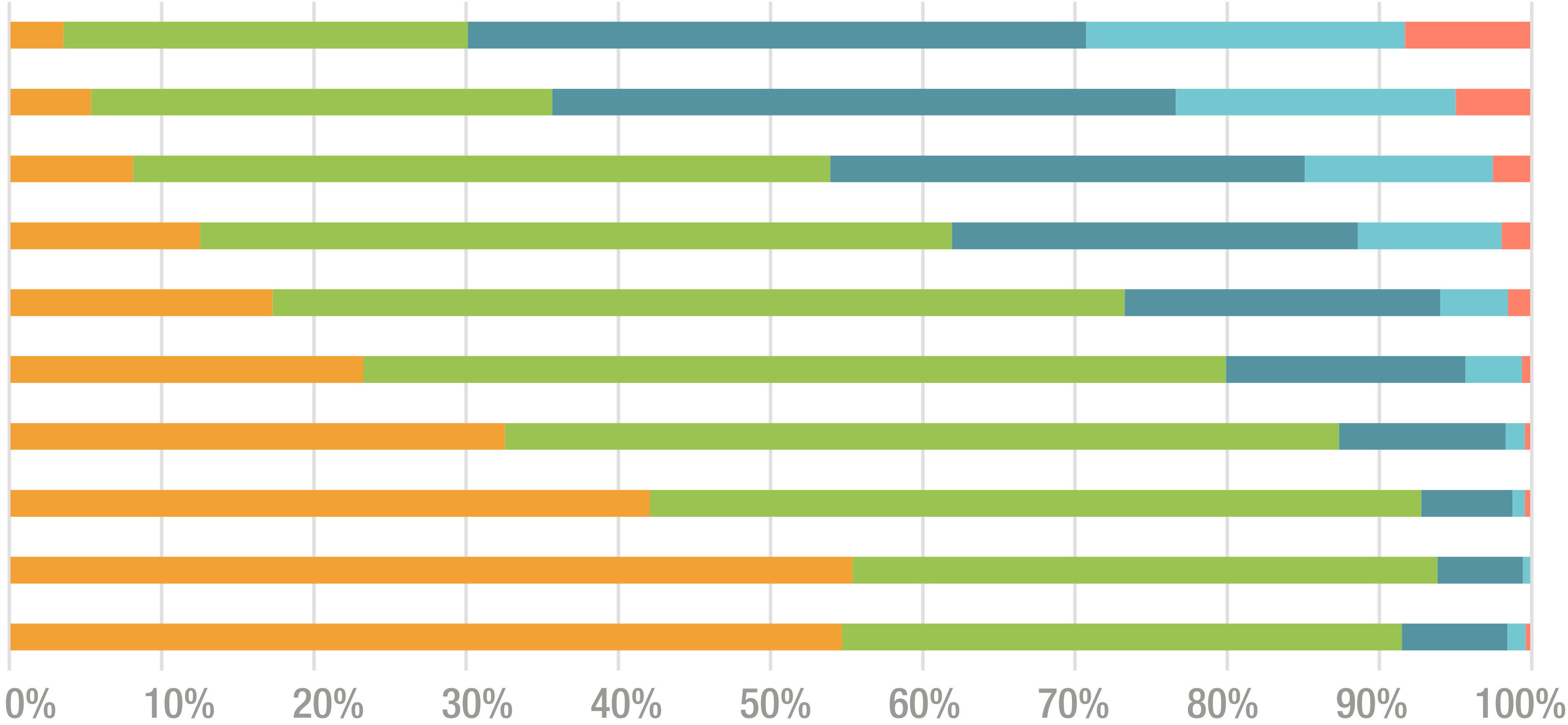


Graf 43. |
Valoración del estado
de salud percibido
en los últimos 12 meses
según sexo y
grupo de edad.
Total Nacional

Fuente: INE

- MUY BUENO
- BUENO
- REGULAR
- MALO
- MUY MALO

De 85 y más años
De 75 a 84 años
De 65 a 74 años
De 55 a 64 años
De 45 a 54 años
De 35 a 44 años
De 25 a 34 años
De 15 a 24 años
De 5 a 14 años
De 0 a 4 años



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

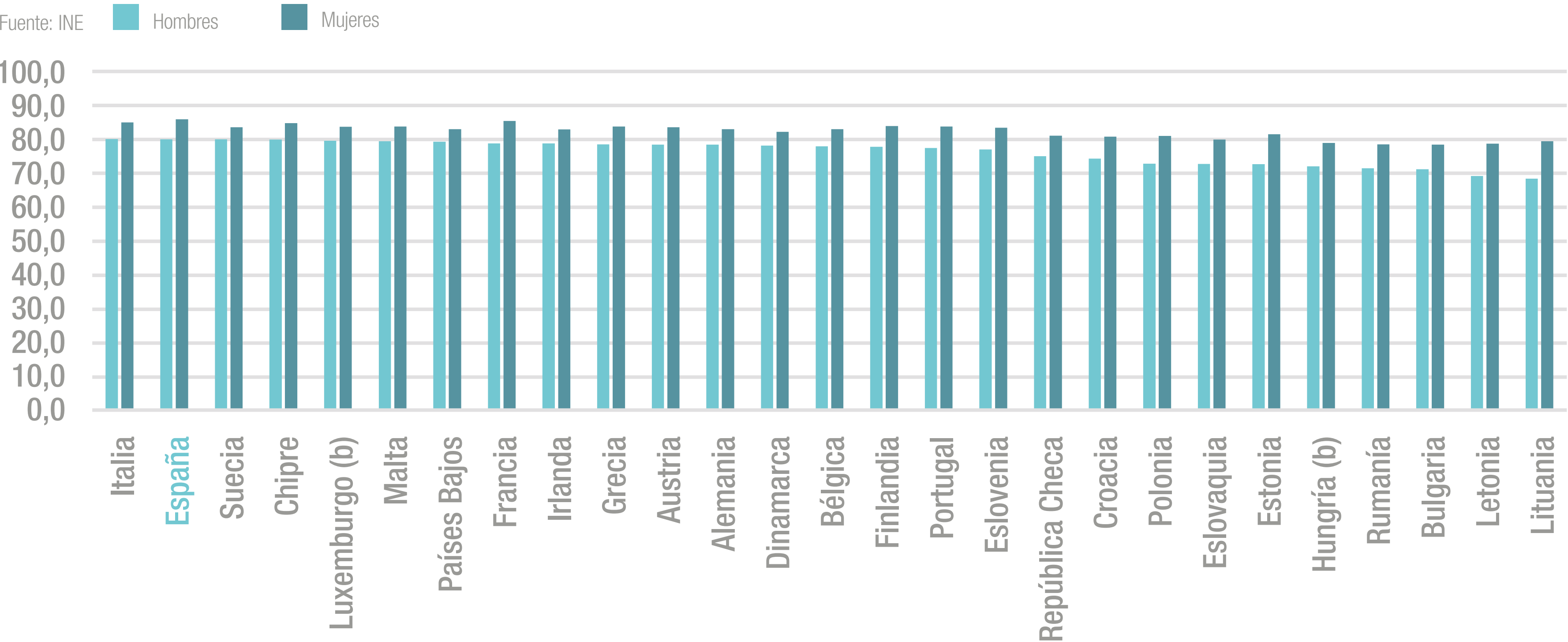
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

El gráfico muestra como la **esperanza de vida** en España, con 82,2 años es la mayor de toda la Unión Europea, seguida de Italia, Grecia y Suecia. Una esperanza de vida más alta por lo general se relaciona con un sistema sanitario gratuito, universal y de calidad, aunque en esta cifra intervienen muchos otros factores, como los estándares y estilos de vida, la educación y los factores medioambientales. La alimentación mediterránea, rica en frutas y verduras, con bastantes hidratos de carbono y pocas grasas, el bienestar, el clima y la manera de vivir y entender la vida, con una sociedad muy apoyada en la familia y las relaciones sociales. Otros dos datos clave en la evolución positiva de la esperanza de vida en España son la baja mortalidad infantil y el descenso de las muertes en accidentes de tráfico.

El gráfico muestra como la población percibe este alto nivel de bienestar, pues la salud es considerada como buena o muy buena hasta los 64 años de edad para la mayor parte de la población. Una de las causas es la mayor **proporción del gasto público en sanidad** con respecto al gasto privado. España se sitúa con un 7,07 ligeramente por debajo de la media europea, ocupando la novena posición de los países de la UE-28 en este apartado.

Graf 44. | Esperanza de vida al nacer en la UE



Graf 45. | Proporción del **gasto en sanidad** público y privado (% del PIB). Total nacional



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Educación en España

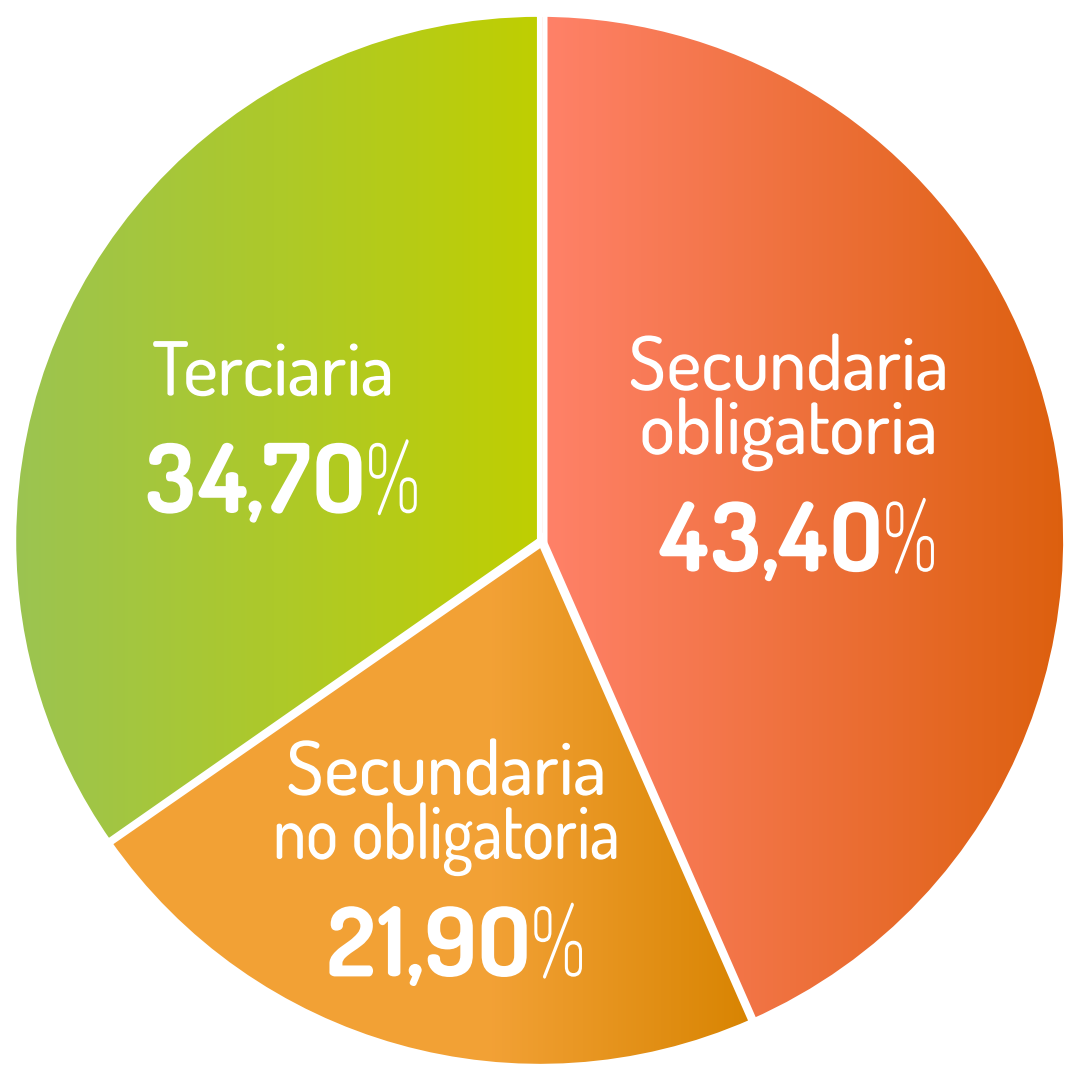
En los siguientes gráficos, podemos apreciar cómo casi la mitad de la población no aspira a continuar estudiando una vez que no es obligatorio. Las diferencias de España con respecto a los promedios de la OCDE y de la UE21 siguen siendo importantes. En España, el 54% de los españoles de 25 a 64 años poseen estudios superiores a la primera etapa de Educación Secundaria (segunda etapa de Educación Secundaria, postsecundaria no Terciaria y Terciaria), mientras que para el promedio de la OCDE y de la UE21 este porcentaje es algo más del 75% de la población. La mayor disparidad se establece en la población con segunda etapa de Educación Secundaria y postsecundaria no Terciaria (lo que equivale en España, básicamente, a Bachillerato y Formación Profesional de Grado Medio), ya que en España supone el 22% de la población pero en el promedio de la OCDE el doble (44%) y en la UE21 más del doble (48%).

Si realizamos la comparación del nivel de formación de la población adulta para diversos países en el año 2013, observamos que España se sitúa entre los puestos con mayor porcentaje de población que solo ha estudiado hasta la primera etapa de Educación Secundaria (46%), tan solo Brasil, México y Portugal tienen mayor población que no ha superado esa primera etapa de Secundaria, en concreto Brasil un 57%, México un 64% y Portugal un 65%. Como se ha señalado anteriormente, hay grandes diferencias en este sentido respecto a la media de la OCDE (25%) y respecto a la UE21 (24%), además de con otros países como Alemania (13%), Suecia (13%) o EE.UU. (11%).

Esto implica a su vez que en España hay un menor porcentaje de población adulta que ha estudiado la segunda etapa de Secundaria, solo un 22%, con respecto a la gran mayoría de los países analizados en este estudio, y también es un porcentaje menor que el promedio de la OCDE (44%) y que de la UE21 (48%). Sin embargo, la cifra de población con estudios terciarios es igual que la media de la OCDE (32%) y supera ligeramente la media europea (29%) y la de algunos países como Alemania (28%), Francia (30%).

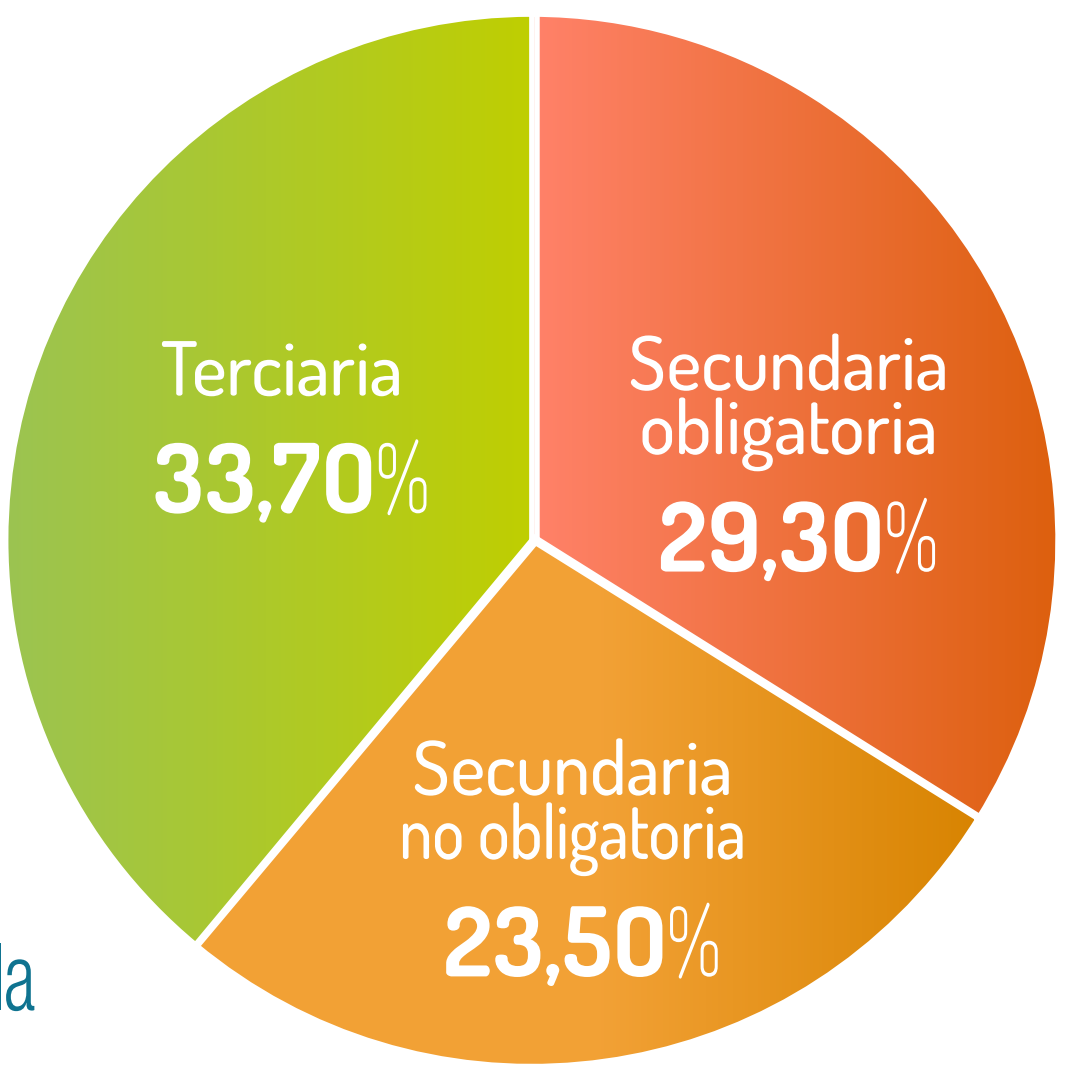
Graf 46. |
Nivel educativo alcanzado por la población de 25 a 64 años.
Nacional

Fuente: INE



Graf 47. |
Nivel educativo alcanzado por la población de 25 a 64 años.
Cstilla y León

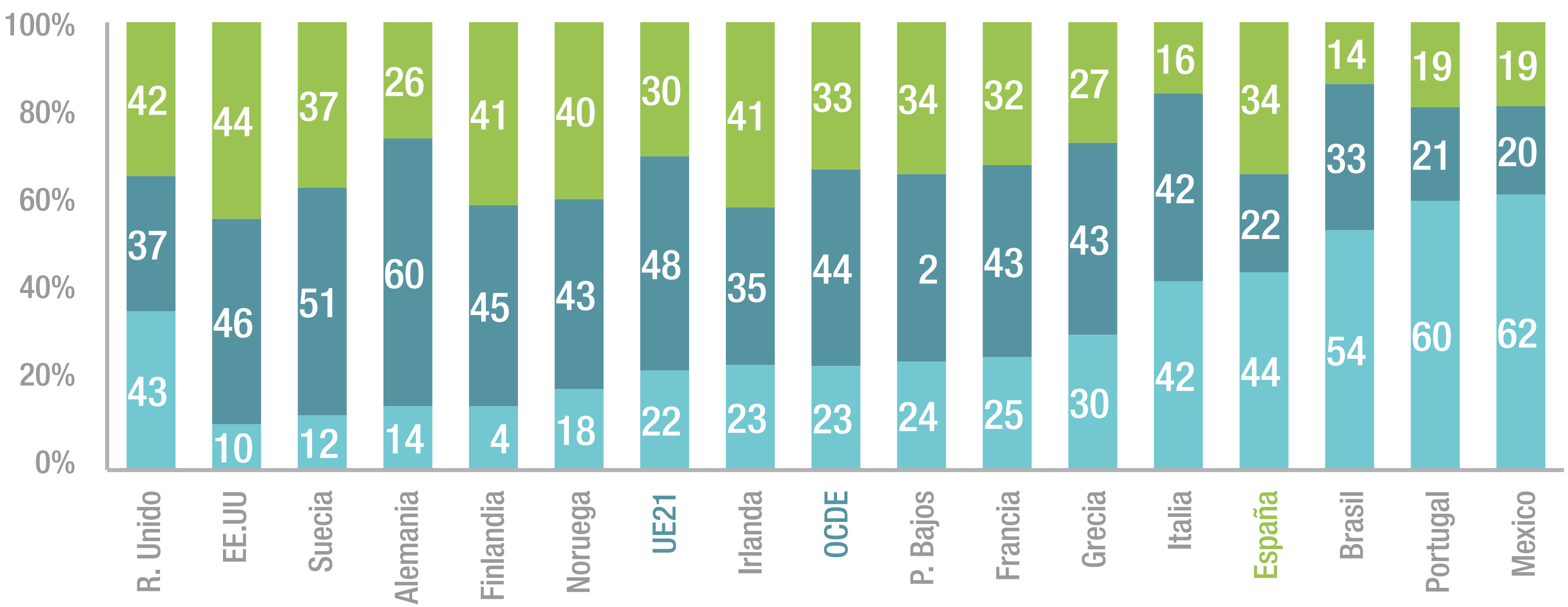
Fuente: INE



Graf 48. | Nivel de formación de la población adulta (25-64 años) 2013

Fuente: INE

■ Educación Terciaria ■ Segunda etapa de Educación Secundaria ■ Infantil, Primaria y primera etapa de E. Secundaria



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

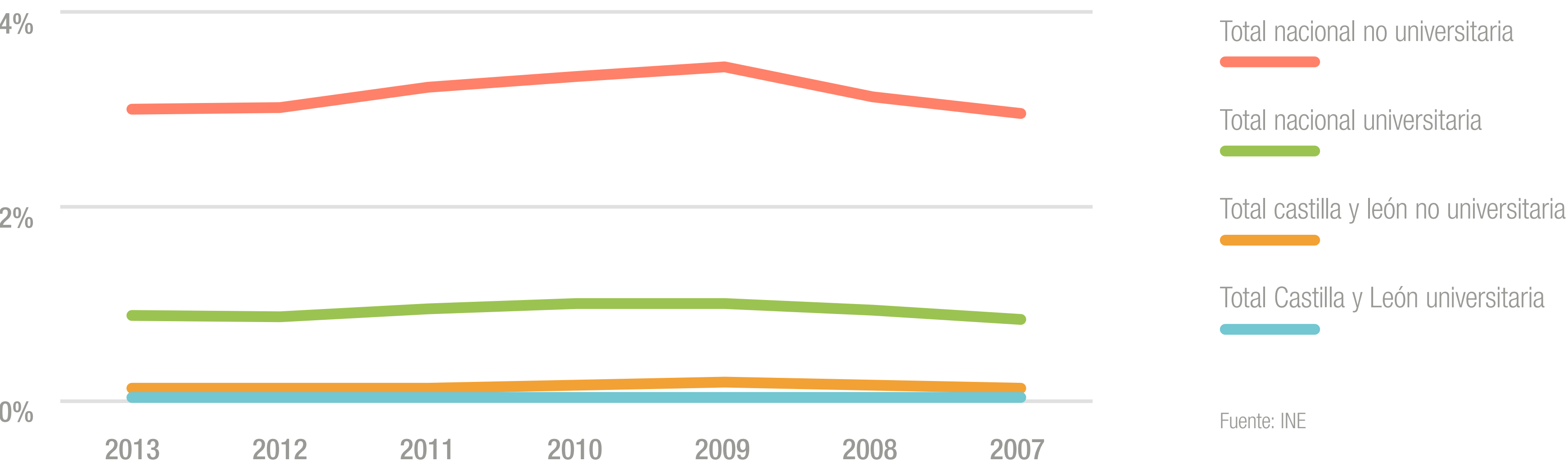
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

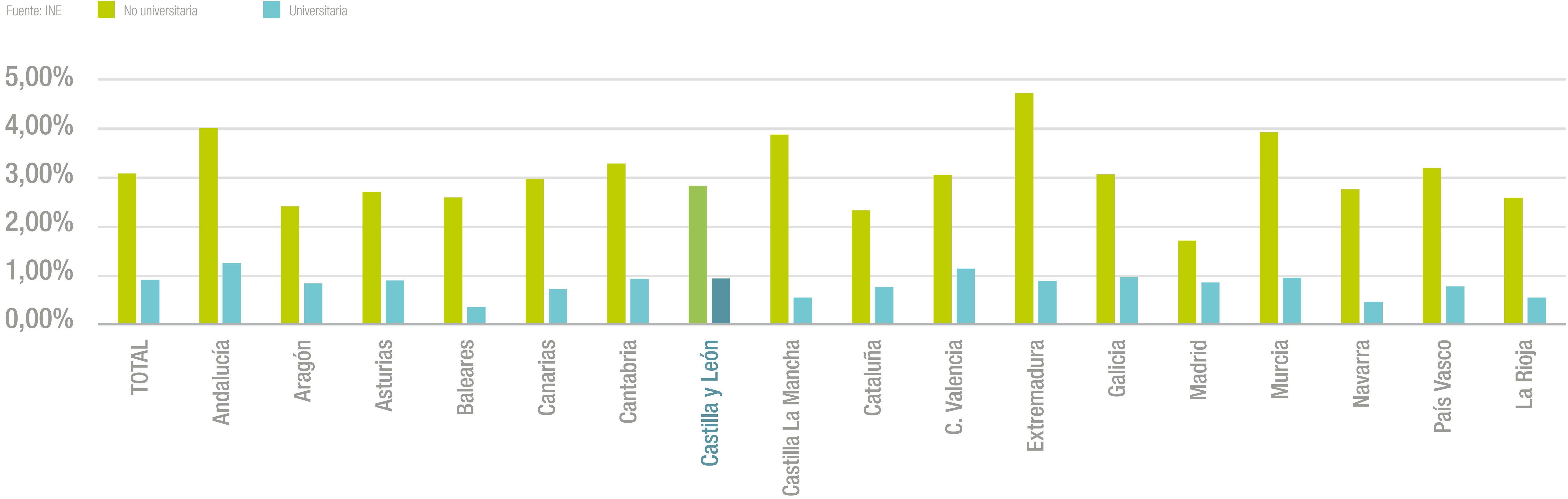


En estos gráficos podemos observar como el **gasto público** a nivel de Castilla y León en **formación no universitaria** es ligeramente menor. Esto es debido a la menor concesión de ayudas por parte de la Junta de Castilla y León respecto al resto de comunidades.

Graf 49. | Evolución del gasto público en educación (% PIB)



Graf 50. | Gasto público en educación (% PIB). Comunidades autónomas



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

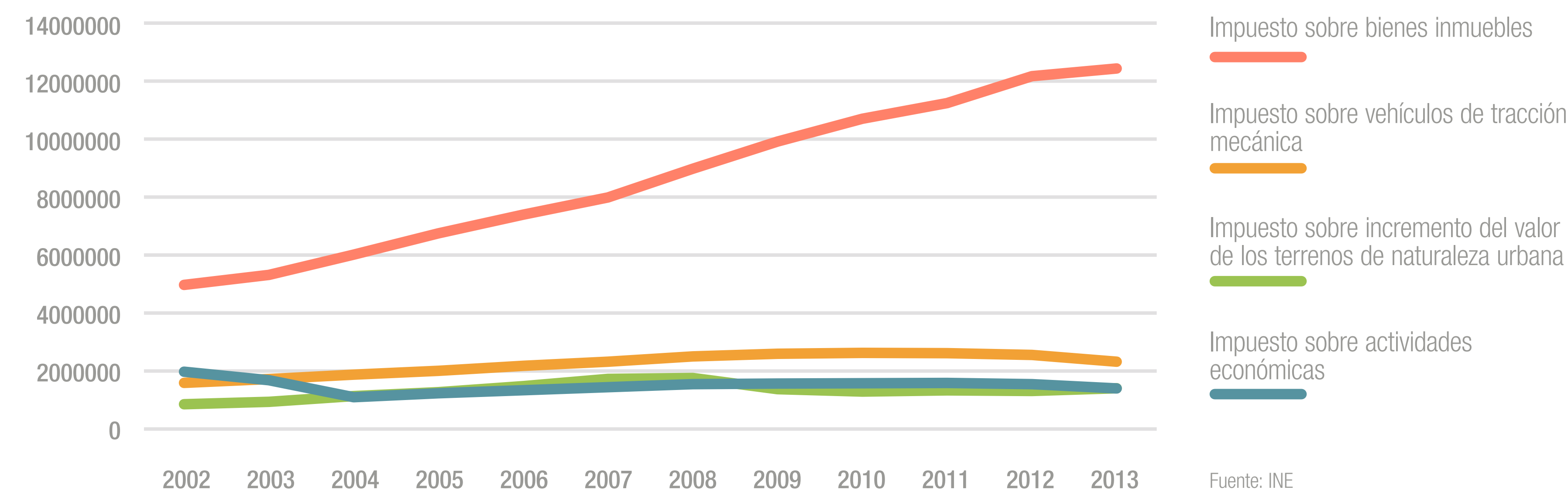
Entorno tributario

REGTSA es un organismo autónomo de la Diputación, cuya actividad es la gestión y recaudación de tributos. Por ello, vamos a analizar la evolución del IAE, IBI y el impuesto de vehículos de tracción mecánica.

En la gráfica anterior se puede apreciar como la recaudación del IBI ha experimentado un importante aumento en comparación con el resto de impuestos. Entre 2002 y 2013, cientos de miles de ciudadanos han sufrido una subida importante del recibo del IBI. La revisión de los valores catastrales de los inmuebles, el aumento de los tipos del impuesto y la *“excepcional y temporal”* subida fiscal dan como resultado incrementos en el IBI que en algunos casos superan el 60%.

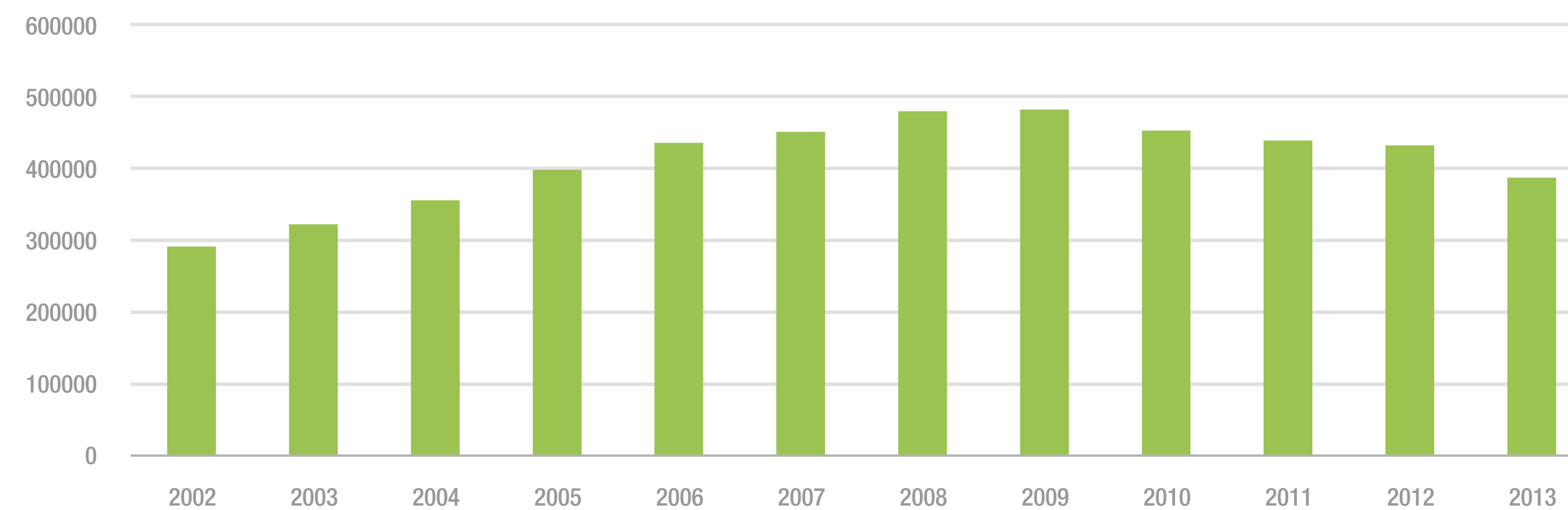
En el gráfico anterior podemos apreciar como los ingresos por tasas de los ayuntamientos suben desde el año 2002 debido al auge económico que aumento el importe de sus presupuestos. A partir de 2007, con la crisis, los ingresos siguen creciendo debido a un aumento de las tasas por parte de los ayuntamientos para compensar el desplome urbanístico y el menor consumo. A partir de 2009 los ingresos comienzan a descender debido principalmente al descenso de licencias urbanísticas.

Graf 51. | Evolución de los ingresos definitivos de los ayuntamientos por impuestos



Graf 52. | Ingresos por las tasas por prestación servicios y realización activ. competencia local en los ayuntamientos

Fuente: INE



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Factores medioambientales

En los gráficos siguientes se aprecia como el porcentaje de consumo de agua de las empresas en Castilla y León es mayor que a nivel nacional. Los hogares, principales consumidores de agua, consumen, de esta forma, un menor porcentaje a nivel regional.

Graf 53. |

Volumen de agua registrada y distribuida por tipo de usuario.
España

Fuente: INE



Graf 54. |

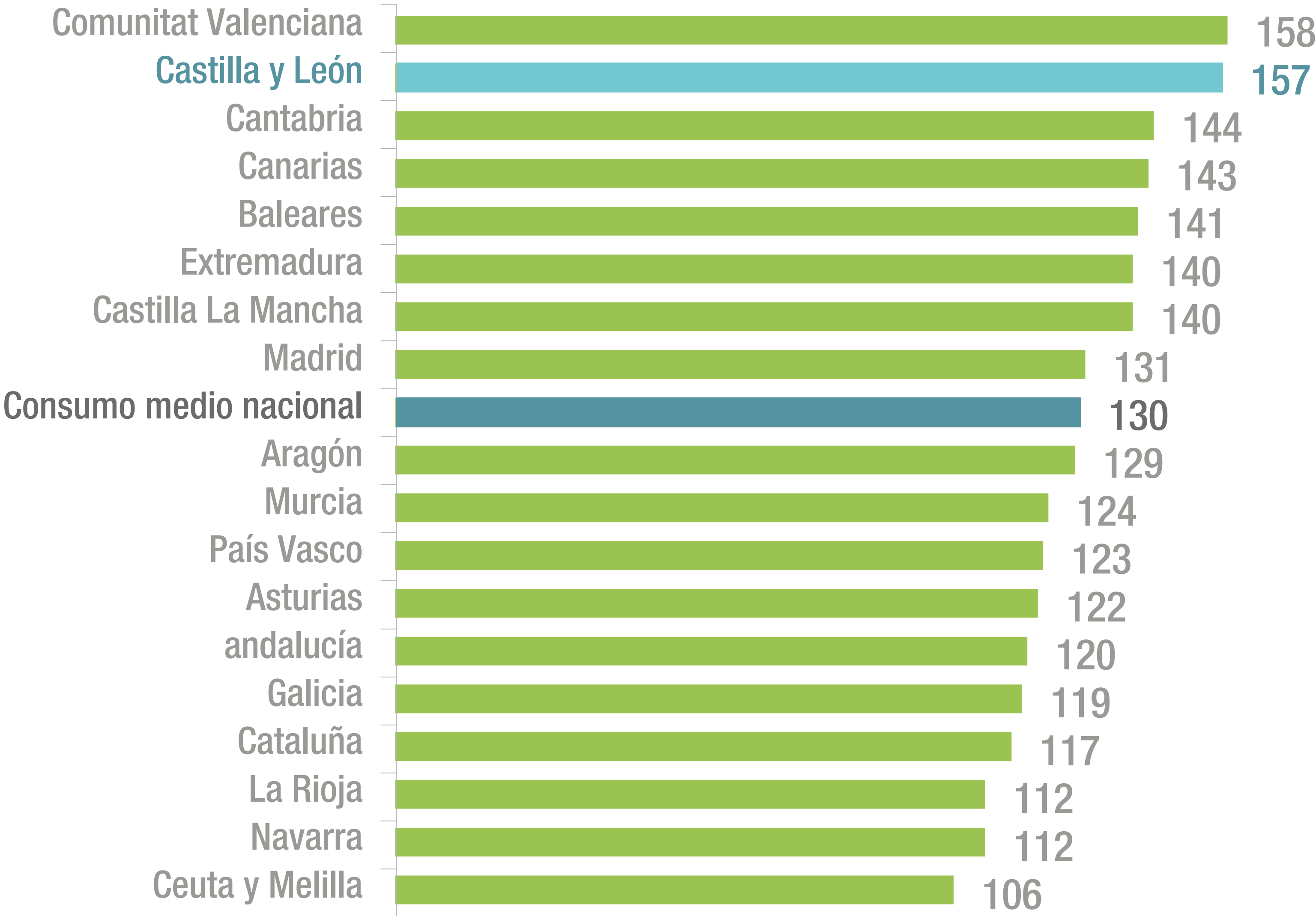
Volumen de agua registrada y distribuida por tipo de usuario.
Castilla y León

Fuente: INE



Graf 55. | Consumo medio de agua de los hogares por comunidad autónoma

Unidad: litros/habitante/ día



Fuente: INE



El consumo medio de agua diario por habitante es de 130 litros a nivel nacional. Castilla y León, con una media de 157 se sitúa entre las regiones más derrochadoras de agua en España, sólo viéndose superada por Comunidad Valenciana. Este alto consumo de agua en nuestra región puede explicarse, entre otros motivos, por la gran presencia de la agricultura en su economía.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

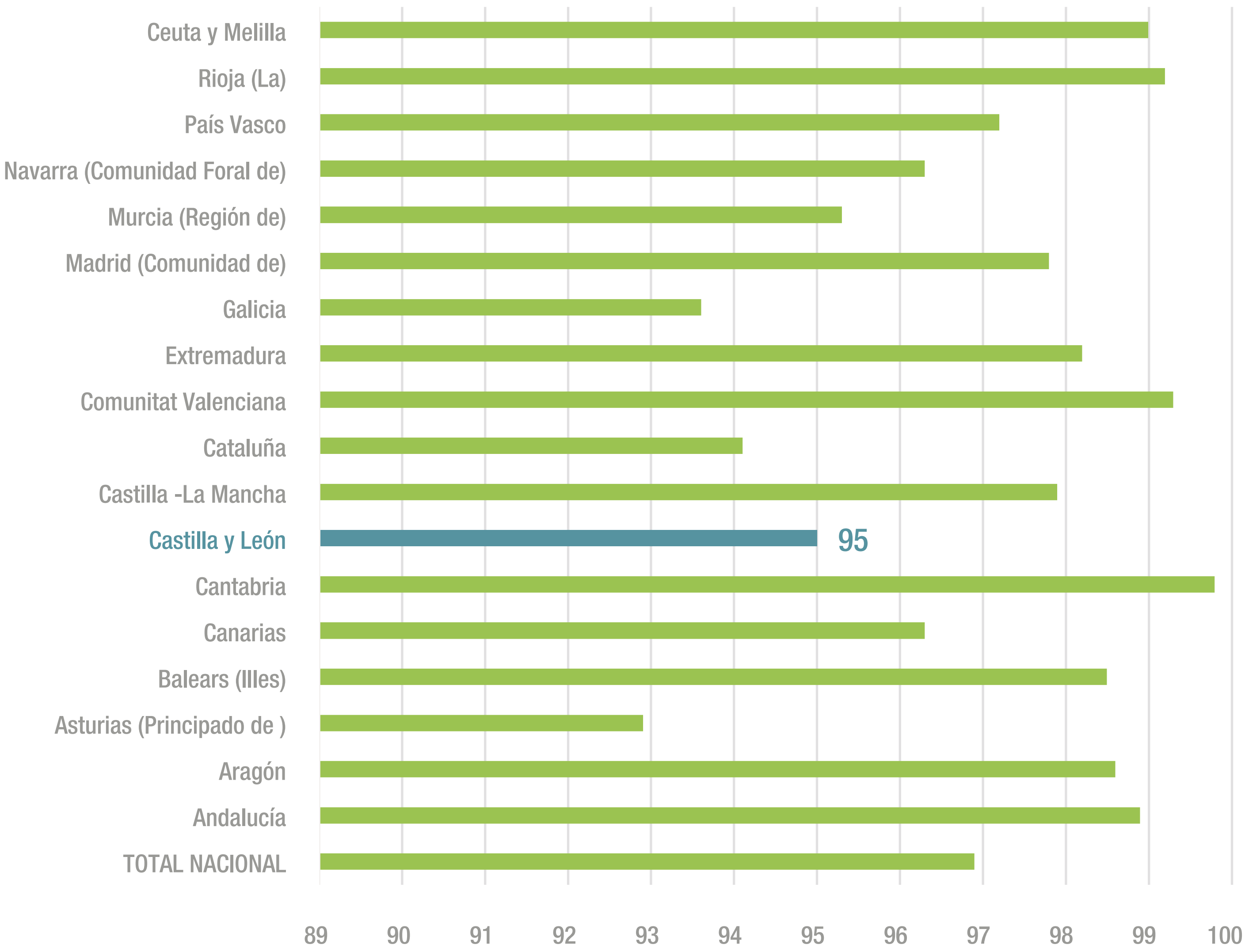
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 56. | % de viviendas que han adoptado alguna medida para reducir el consumo de agua

Fuente: INE

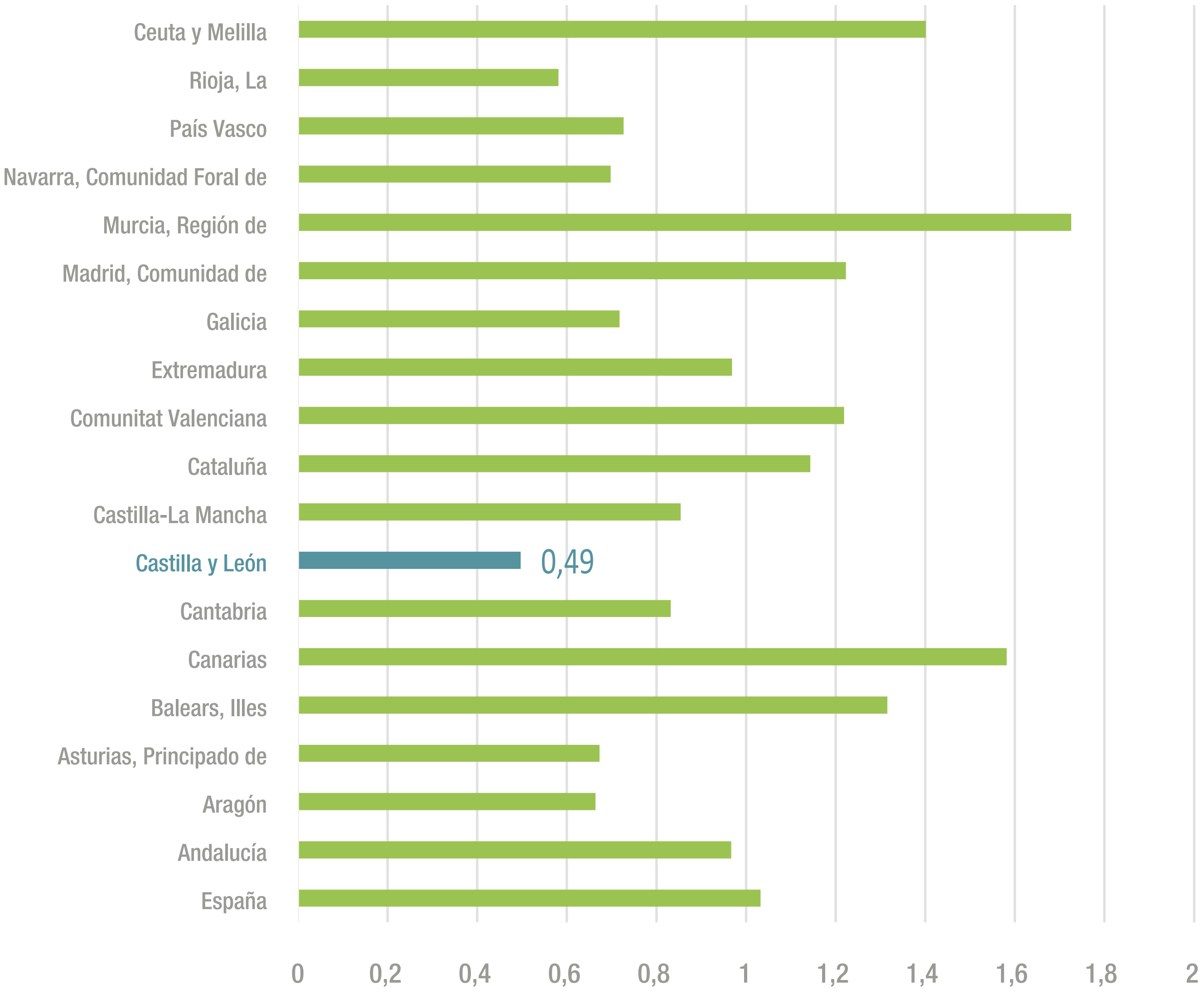


Porcentaje de viviendas cuyos residentes han adoptado medidas para reducir el consumo de agua, por comunidad autónoma de residencia y tipo de medida adoptada (% respecto al total de viviendas).

Graf 57. | Importe facturado por el agua suministrada a los 3 grupos de usuarios

Euros/ metro cúbico

Fuente: INE



Aparte de la falta de conciencia medioambiental, otro de los motivos que explican este comportamiento, es el bajo precio del agua de la comunidad. Castilla y León presenta la factura más barata de la nación.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

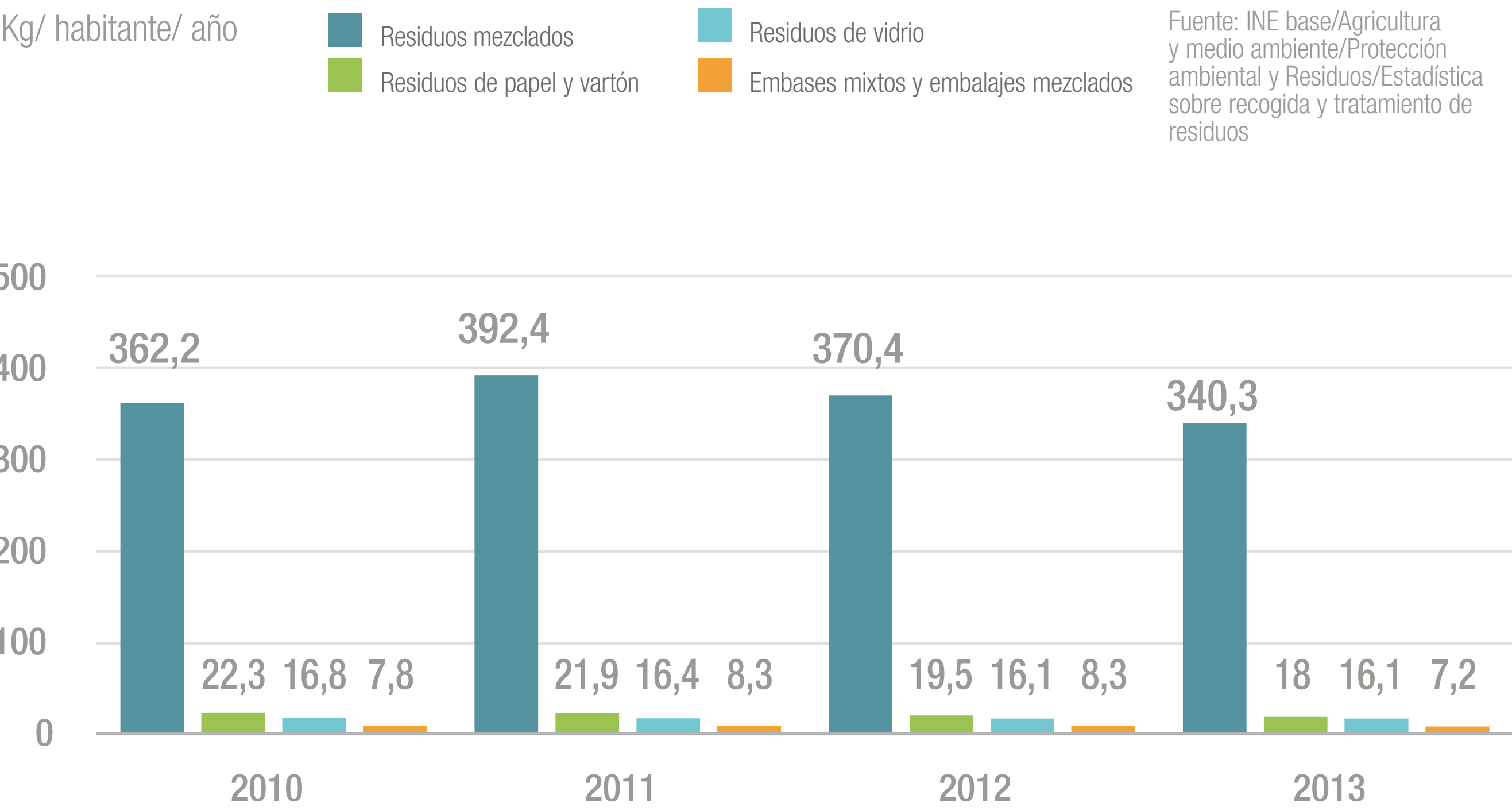
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 58. | Residuos castilla y León



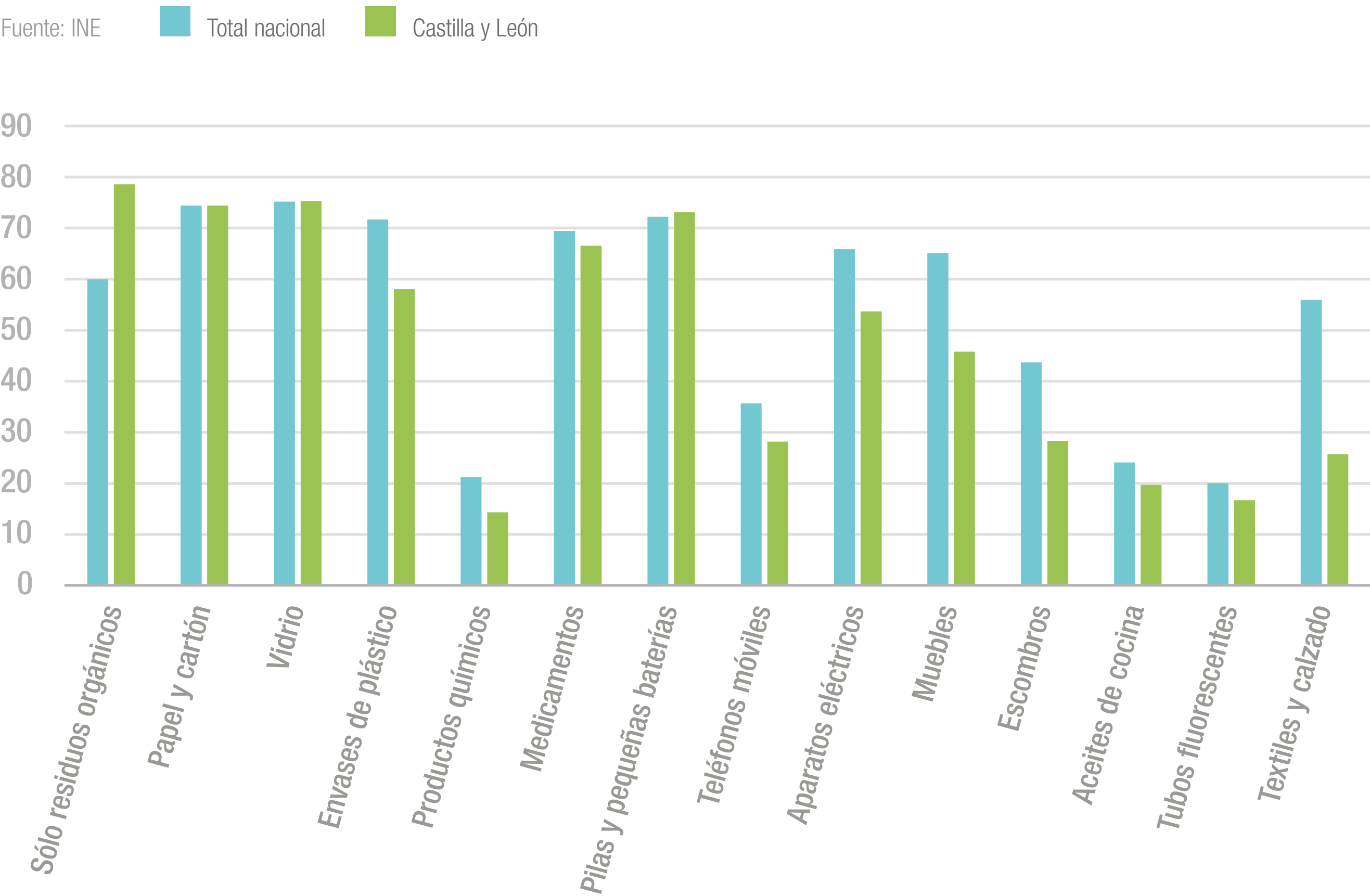
El gráfico 58 nos muestra como algunos residuos como los productos químicos, los aceites de cocina o los tubos fluorescentes apenas se reciclan debido, entre otros motivos, al mayor esfuerzo requerido por la escasa disponibilidad de contenedores específicos.

El gráfico 59 nos muestra los diferentes comportamientos de reciclaje a nivel nacional y regional.

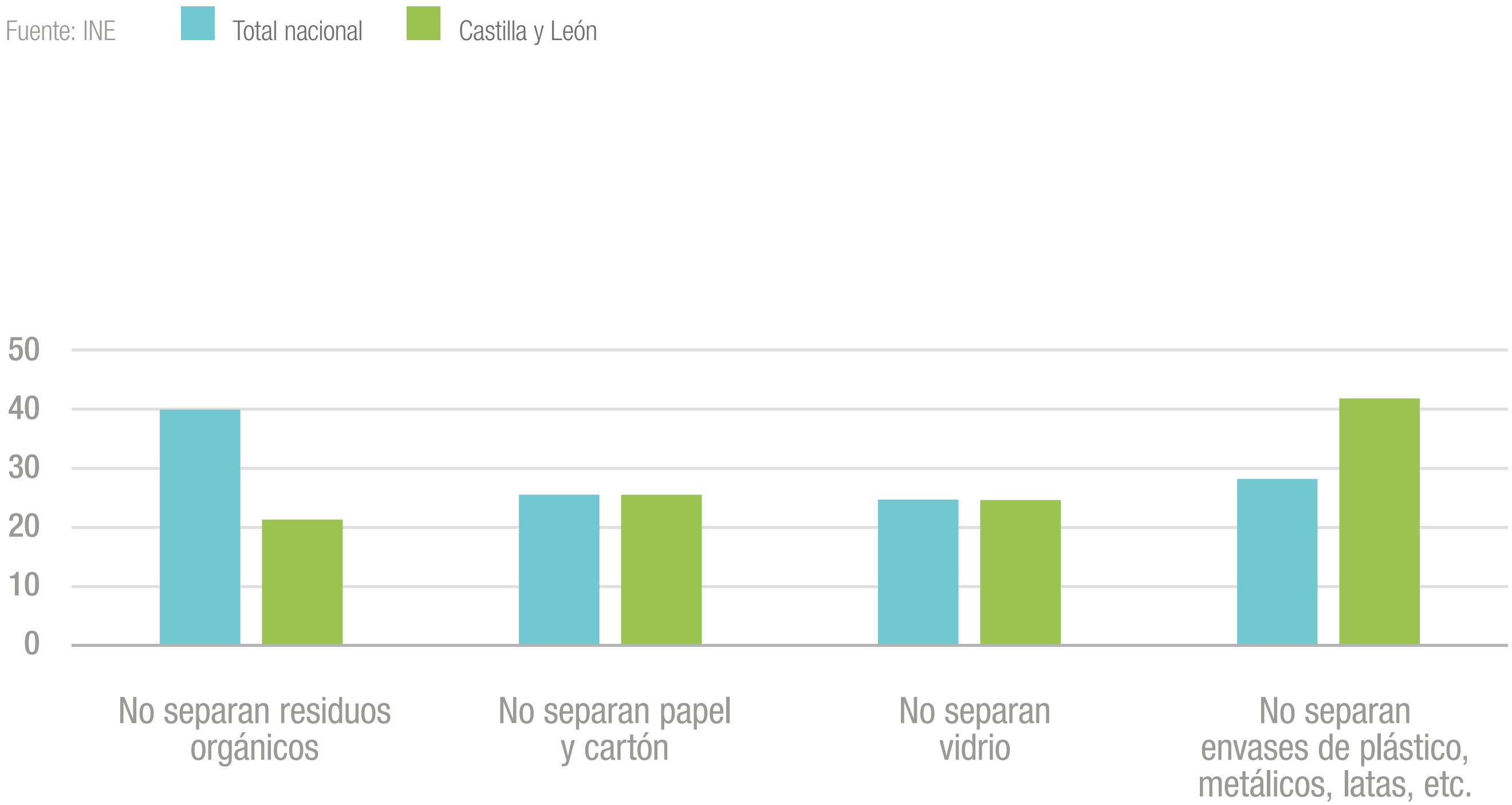
La población española separa en mayor medida los tres principales grupos de residuos. En cambio, no se tiene tanta consideración en el reciclaje de productos orgánicos.

A nivel regional, mientras que los residuos orgánicos son los más reciclados, los plásticos no son desechados óptimamente.

Graf 59. | % Viviendas que depositan residuos en su punto específico de recogidas



Graf 60. | % Viviendas que no depositan residuos en su punto específico de recogidas



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

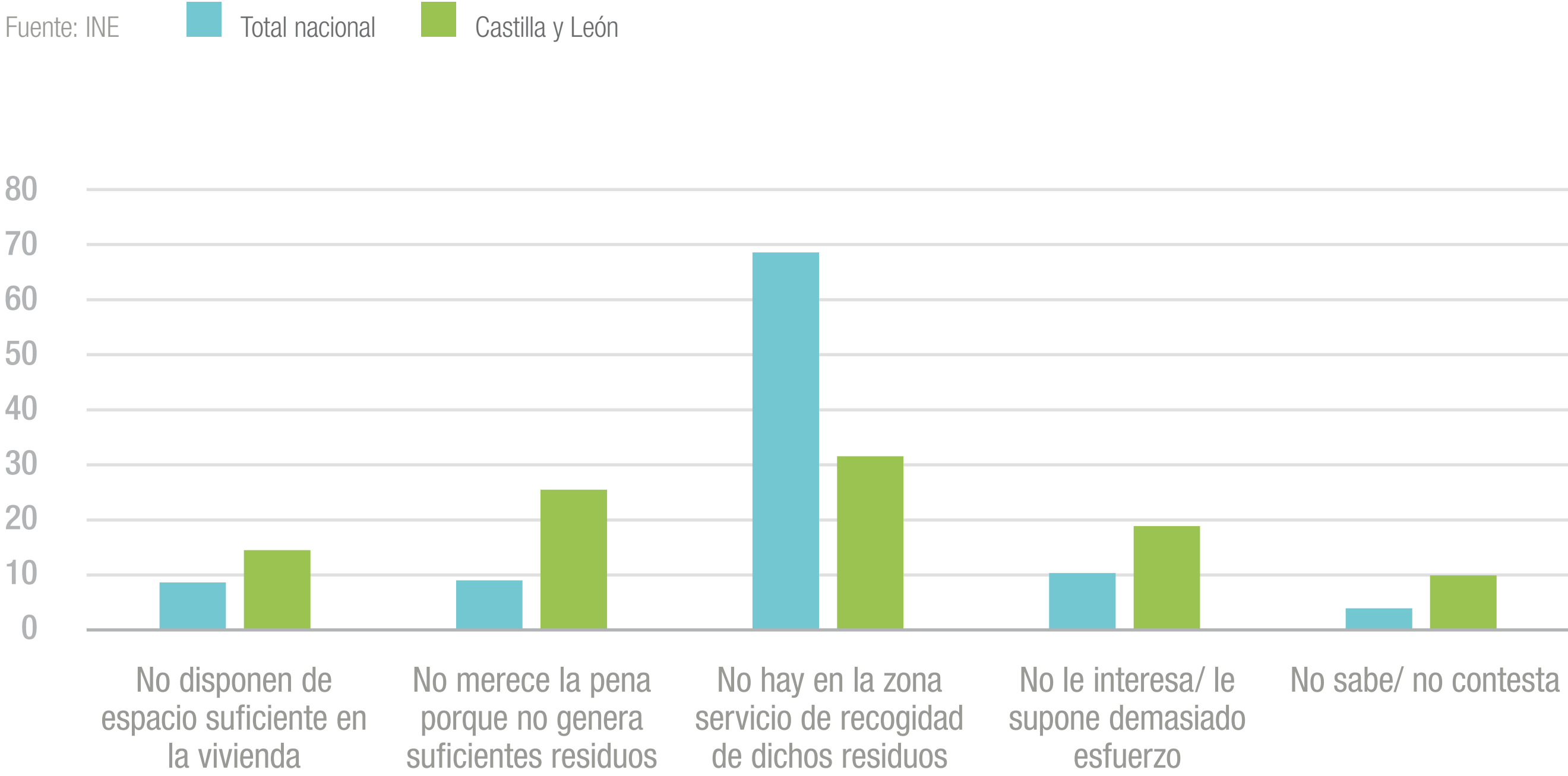
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

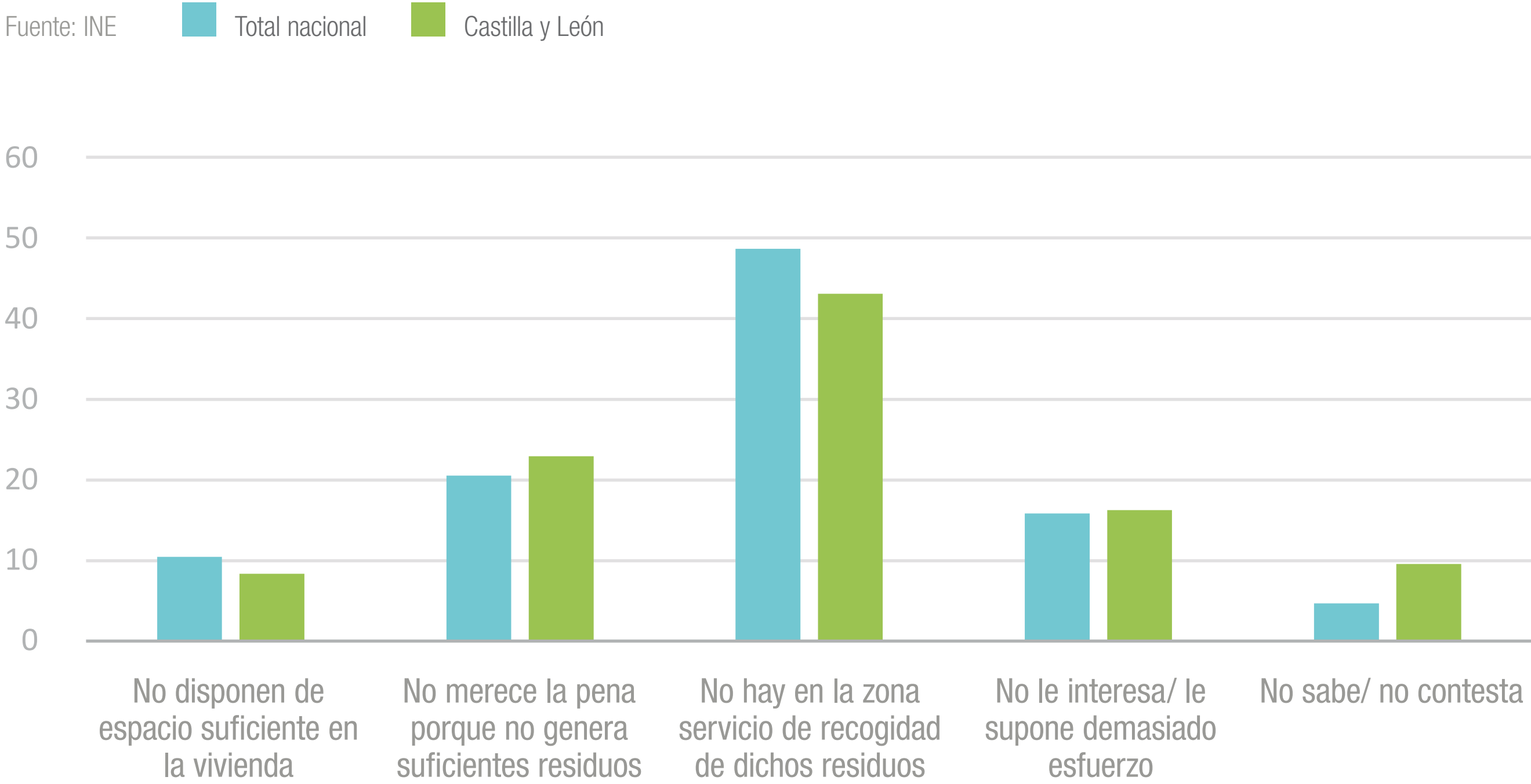
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Graf 61. | % Viviendas que no depositan **residuos orgánicos** en su punto específico. Motivos

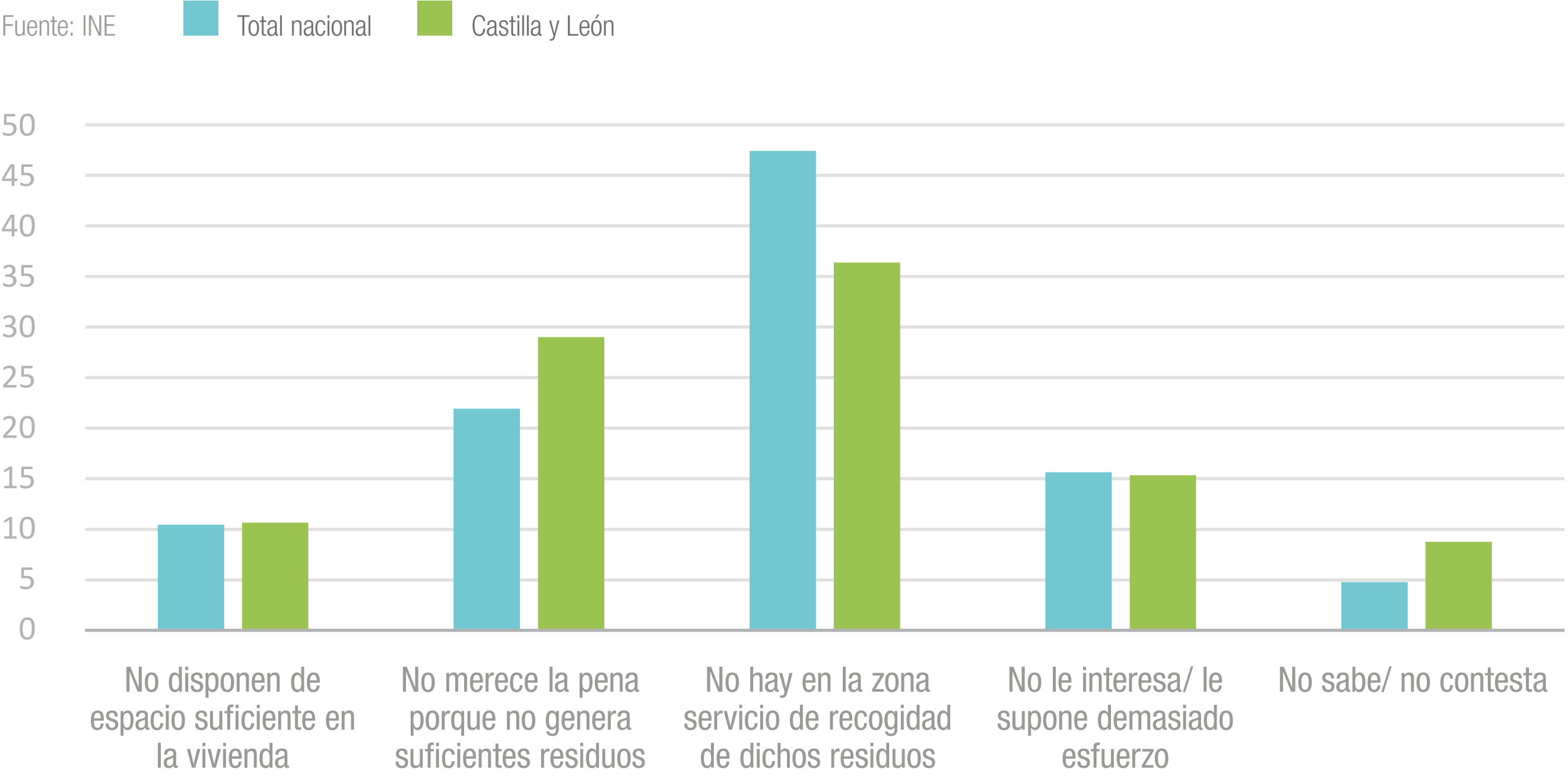


Graf 62. | % Viviendas que no depositan **papel y cartón** en su punto específico. Motivos

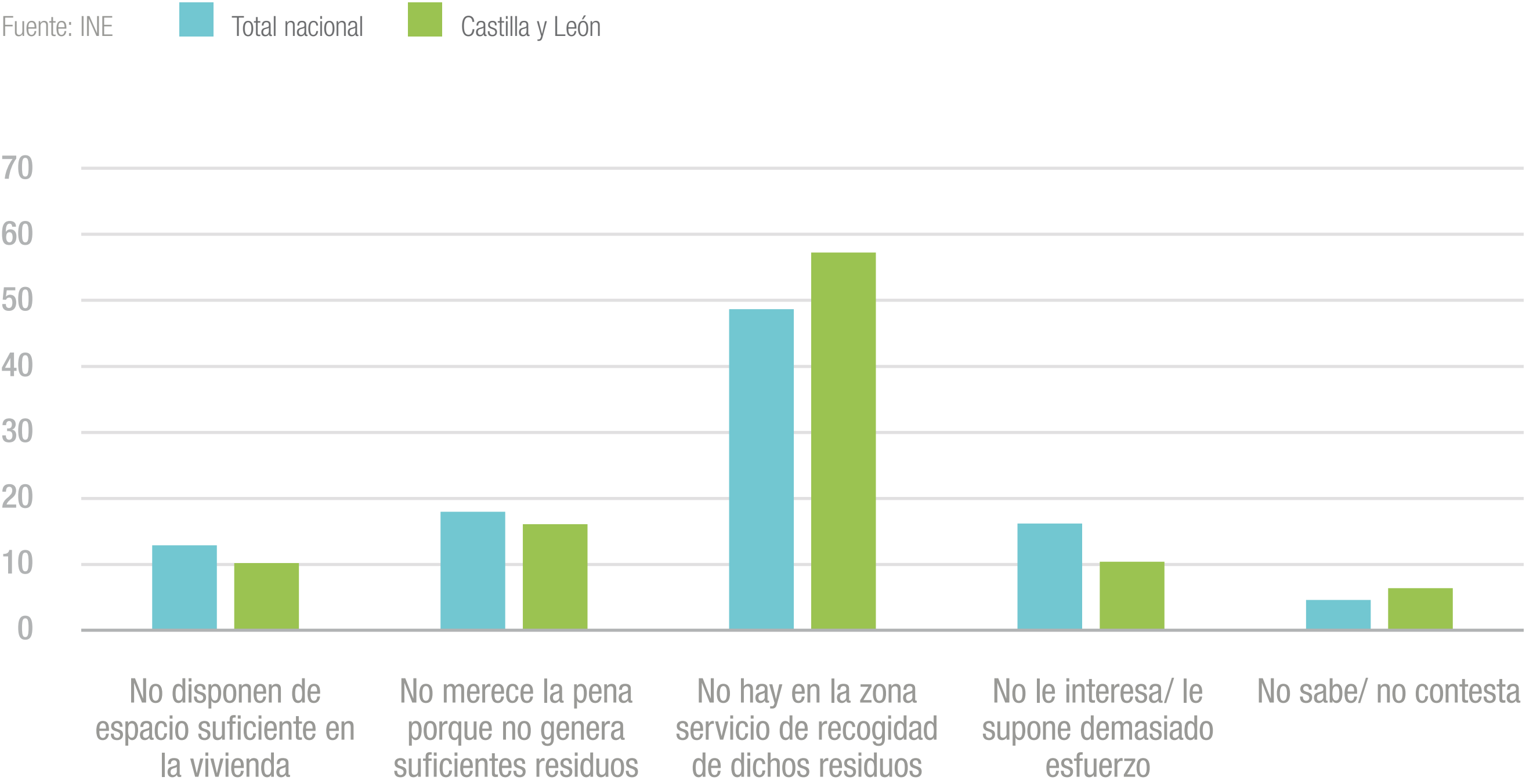


Como se puede apreciar en los gráficos anteriores, el principal motivo para el no reciclaje de residuos es la ausencia de zonas de servicio de recogida de estos. Por ello, sería recomendable una mayor implantación de contenedores en más puntos de cada municipio.

Graf 63. | % Viviendas que no depositan **vidrio** en su punto específico. Motivos



Graf 64. | % Viviendas que no depositan **envases** en su punto específico. Motivos



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Entorno legal

El entorno legal presenta algunas novedades que tendrán incidencia en el futuro de nuestras Administraciones. Estas se materializan en las siguientes normas:

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas.

Entrará en vigor al año de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado». Por su parte, las previsiones relativas al registro electrónico de apoderamientos, registro electrónico, registro de empleados públicos habilitados, punto de acceso general electrónico de la Administración y archivo único electrónico producirán efectos a partir del 2 de Octubre de 2018.

Esta Ley regula las relaciones entre la Administración y los ciudadanos, implantando una Administración electrónica, interconectada y transparente, mejorando la agilidad de los procedimientos y reduciendo los tiempos de tramitación.

En el título preliminar se incluye los principios de la iniciativa legislativa y la potestad reglamentaria de las Administraciones. Asimismo, destaca que sólo mediante Ley puedan establecerse

trámites distintos a los contemplados en esta norma, pudiéndose concretar especialidades del procedimiento referidas a la identificación de los órganos competentes, plazos, formas de iniciación y terminación, publicación e informes a recabar.

En el Título I se divide en dos capítulos.

El Capítulo I. En cuanto a las especialidades, se hace extensiva la capacidad de obrar a los grupos de afectados, las uniones y entidades sin personalidad jurídica y los patrimonios independientes o autónomos cuando la Ley así lo declare.

Respecto a la representación, se incluyen nuevos medios para acreditarla ante las Administraciones Públicas (apoderamiento “*apud acta*”, presencial o electrónico, o la acreditación de su inscripción en el registro electrónico de apoderamientos de la Administración Pública u Organismo competente).

Se obliga a cada Administración Pública de contar con un registro electrónico de apoderamientos, pudiendo las Administraciones territoriales adherirse al del Estado.

En el Capítulo II, una de las novedades más importantes, se distingue entre identificación y firma electrónica, simplificándose los medios para acreditar una u otra. Sólo será necesaria la primera, y se exigirá la segunda cuando deba acreditarse la voluntad y consentimiento del interesado.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Se establece, categorías de medios de identificación y firma a utilizar por las Administraciones. En particular, se admitirán como sistemas de firma: los sistemas de firma electrónica reconocida o cualificada y avanzada basados en certificados electrónicos cualificados de firma electrónica, que comprenden tanto los certificados electrónicos de persona jurídica como los de entidad sin personalidad jurídica; los sistemas de sello electrónico reconocido o cualificado y de sello electrónico avanzado basados en certificados cualificados de sello electrónico; así como cualquier otro sistema que las Administraciones Públicas consideren.

En el Título II se dispone la obligación de las Administraciones Públicas de contar con un registro electrónico general o adherirse al de la Administración General del Estado. Estos estarán asistidos por la red de oficinas de registros, y que permitirán a los interesados, presentar sus solicitudes en papel, las cuales se convertirán a formato electrónico.

Se obliga a cada Administración Pública de mantener un archivo electrónico único de los documentos que correspondan a procedimientos finalizados, de que estos expedientes sean conservados en un formato autenticable e íntegro. Este archivo electrónico resultará compatible con los sistemas y redes, y respetará el reparto de responsabilidades sobre la custodia o traspaso.

Se regula la validez y eficacia de las copias, las características que deben reunir los documentos emitidos por las Administraciones Públicas, así como las que deben aportar los interesados.

Se obliga a las Administraciones Públicas a contar con un registro que permita dejar constancia de los funcionarios habilitados para la realización de copias auténticas, podrán constar los funcionarios dedicados a asistir a los interesados en el uso de medios electrónicos.

Lengua de los procedimientos será el castellano, en cada Comunidad Autónoma podrán utilizar también la lengua que sea cooficial en ella.

La obligación de colaboración con la Administración, las personas colaborarán con la Administración en los términos previstos y a falta de previsión expresa, facilitarán a la Administración los informes, inspecciones y otros actos de investigación que requieran.

Se introduce el cómputo de plazos por horas y la declaración de los sábados como días inhábiles.

El Título III. En Capítulo II Se establece que las notificaciones electrónicas, serán preferentes y se realizarán en la sede electrónica o en la dirección electrónica habilitada. Se establecen

nuevas medidas que garanticen el conocimiento de la puesta a disposición de las notificaciones.

El Título IV destaca que los anteriores procedimientos especiales sobre potestad sancionadora y responsabilidad patrimonial ahora se han integrado como especialidades del procedimiento administrativo común. Incorpora a las fases de iniciación, ordenación, instrucción y finalización del procedimiento el uso generalizado y obligatorio de medios electrónicos, y la regulación del expediente administrativo estableciendo su formato electrónico y los documentos que deben integrarlo.

Se incorpora un nuevo Capítulo relativo a la tramitación simplificada donde se establece su ámbito objetivo de aplicación. El plazo máximo de resolución será de treinta días y los trámites de que constará.

El Título V introduce que cuando una Administración deba resolver una pluralidad de recursos administrativos que traigan causa de un mismo acto administrativo y se hubiera interpuesto un recurso judicial contra una resolución administrativa o contra el correspondiente acto presunto desestimatorio, el órgano administrativo podrá acordar la suspensión del plazo para resolver hasta que recaiga pronunciamiento judicial.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Se suprimen trámites que, lejos de constituir una ventaja para los administrados, suponían una carga que dificultaba el ejercicio de sus derechos, no se contemplan ya las reclamaciones previas en vía civil y laboral.

El Título VI recoge los principios a los que ha de ajustar su ejercicio la Administración titular, haciendo efectivos los derechos constitucionales en este ámbito.

Se incluyen varias novedades para incrementar la participación de los ciudadanos la elaboración de normas, como recabar previamente la opinión acerca de los problemas que se pretenden solucionar con la iniciativa, la necesidad y oportunidad de su aprobación, los objetivos de la norma y las posibles soluciones.

Las Administraciones divulgarán un Plan Anual Normativo en el que se recogerán las propuestas con rango de ley o de reglamento que vayan a ser elevadas para su aprobación el año siguiente. Se fortalece la evaluación ex post, junto con la revisión de forma continua de la adaptación de la normativa a los principios de buena regulación, se impone evaluar periódicamente la aplicación de las normas, para comprobar si han cumplido los objetivos y si el coste y cargas de ellas estaba justificado y valorado.

Cambios de la Ley 34/2015, de 21 de septiembre, de modificación parcial de la Ley General Tributaria.

Los objetivos fundamentales son potenciar la lucha contra el fraude, reducir la conflictividad e incrementar la seguridad jurídica de las normas tributarias.

Para hacer frente al fraude tributario, se amplía las potestades de comprobación e investigación, regulando el derecho a comprobar las obligaciones tributarias en el caso de ejercicios prescritos, siempre que sea preciso en relación con obligaciones de ejercicios no prescritos. Se fija un plazo de diez años para la comprobación de bases o cuotas compensadas o pendientes de compensación o deducciones aplicadas o pendientes de aplicar.

Además, se aprueba el procedimiento para liquidar administrativamente deudas tributarias aun cuando se aprecien indicios de haberse cometido un delito contra la Hacienda Pública y se adapta el procedimiento de recaudación de dichas deudas.

La regla general será la práctica de las liquidaciones y la posterior remisión del tanto de culpa al Juez o a la Fiscalía y el desarrollo de actuaciones recaudatorias.

También se mejora la regulación del método de estimación indirecta de las bases imponibles,

especificando legalmente el origen de los datos a utilizar y su plena aplicabilidad, tanto para ingresos (ventas), como gastos (compras).

Se establece una nueva sanción por conductas artificiosas o fraudulentas, para ello, se introduce una infracción tributaria grave contra los comportamientos más sofisticados de fraude fiscal o estructuras artificiosas, dirigidas a obtener ahorros fiscales abusando de lo dispuesto por las normas tributarias.

Se resuelve el conflicto en la aplicación de la norma tributaria, determinándose que será sancionable la obtención de un ahorro fiscal mediante actos declarados por la Administración como de conflicto en la aplicación de la norma tributaria.

Se potencian las actuaciones de los órganos de gestión tributaria (Procedimiento de comprobación limitada), mediante la presunción para distribuir la cuota anual entre periodos de liquidación; la admisión del examen de los documentos contables aportados, por el obligado tributario y la revocación del NIF también a las personas físicas.

Se pretende la represión del contrabando Mediante el refuerzo de infracciones y sanciones.

La ley también da publicidad de los deudores con la Hacienda Pública de mayor cuantía. Se mantiene el carácter reservado de la información

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



de la Administración tributaria, se autoriza la publicación de listados de obligados tributarios con deudas y sanciones pendientes superiores a un millón de euros, que no hubieran sido pagadas en el plazo de ingreso voluntario. Se concede a los interesados un trámite de alegaciones con previo a la publicación de la lista. La Administración tributaria podrá rectificar.

Se habilita el acceso a datos de condenados por delito fiscal para permitir la publicación parcial (de alcance proporcionado) de las sentencias condenatorias firmes por delitos contra la Hacienda Pública y a los de insolvencia punible y de contrabando en los que sea acreedor o que se produzcan con perjuicio a la Hacienda Pública. Esta medida será aplicable a las sentencias firmes tras la entrada en vigor de la reforma, se certificará por los Secretarios Judiciales.

Se pretende reducir la conflictividad mediante la ampliación de la facultad de los órganos de la Administración tributaria para dictar disposiciones interpretativas o aclaratorias con carácter vinculante. También se prevé la aportación de los libros registro se pueda efectuar por medios telemáticos.

La Agencia Tributaria implantará un nuevo sistema de gestión del IVA basado en información en tiempo real de las transacciones comerciales. Después de cada facturación, los contribuyentes

enviarán las facturas emitidas y recibidas, donde los libros-registro se irán formando con cada uno de los envíos del detalle de las operaciones realizadas, la llevanza electrónica de los libros.

Con la información recibida y la de la base de datos, la Agencia Tributaria podrá elaborar los datos fiscales del contribuyente, a efectos del IVA, facilitando la declaración del impuesto al contribuyente, incrementando su seguridad jurídica y permitiendo eximirle del cumplimiento de obligaciones informativas anuales

Se pretende incrementar la seguridad jurídica mediante nuevos plazos para el procedimiento de inspección, extendiendo el actual de doce meses, prorrogable por otros doce. Se establece un período más amplio de dieciocho meses, se limitan las causas de suspensión del cómputo y se eliminan las dilaciones no imputables a la Administración.

Además, se aprueban medidas para agilizar la actuación de los Tribunales Económico-Administrativos y reducir la litigiosidad, promoviendo medios electrónicos en todas las fases del procedimiento y mejorando la regulación de los procedimientos.

Las disposiciones adicionales tratan sobre las controversias de los organismos públicos sobre tributación y actualización de las referencias al Ministro o al Ministerio de Economía y Hacienda, respectivamente.

La norma entró en vigor en de octubre de 2015, excepto las modificaciones en los artículos 29 y 200 LGT(el 1 de enero de 2017), y los apartados 2 y 3 de la disposición final segunda, que lo hicieron el 21 de diciembre de 2015.

Cambios sobre el texto refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre)

En primer lugar, se ha procedido a integrar en un texto único todas las modificaciones introducidas en la Ley 7/2007, de 12 de abril, a través de diversas leyes que bien han dado una nueva redacción a determinados preceptos, bien, han introducido nuevas disposiciones. En segundo lugar, y de acuerdo con la delegación conferida, se han incluido en el texto las disposiciones en materia de régimen jurídico del empleo público contenidas en normas con rango de ley que la hayan modificado, entendiendo por tales únicamente aquellas normas con rango de ley, y carácter de legislación básica, que de manera indiscutible afectan al ámbito material de la Ley 7/2007, de 12 de abril, y que no tengan un mero carácter coyuntural o temporal, sino que han sido aprobadas con vocación de permanencia.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

A.2.2.
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 el diseño e implantación de nuestra estrategia.

Identificación de buenas prácticas

CRITERIO	ÁMBITO	ORGANIZACIONES
Liderazgo	Misión, Visión y valores	Club de excelencia en Gestión Banco de Santander OAR Badajoz
	Modelo de liderazgo	12 desafíos Euskalit Siemens
	Código Etico	INAP Sistema de integridad Diputacion Foral Guipúzcoa Banc de Sang y Teixits Schindler
	Reponsabilidad social y gobierno abierto	Go Diputación Valencia OAR Badajoz Red Eléctrica de España
Estrategia	Metodología	BOP Barcelona Club de excelencia Universidad Jaume I Abertis
	Innovación	GIR Innova Generalitat Cataluña Estado cultura innovación AEC 2014
	Redes Sociales	Ayuntamiento de Mataró Casos de éxito Generalitat cataluña
Personas	Reconocimiento	Ayuntamiento Alcobendas
	Formación	INAP Celadel Cellnex
Alianzas y Recursos	Evaluación de proveedores	Enagas
	Contratación responsable	Ayuntamiento Castellón Federación Municipios Castilla La Mancha
Procesos, productos y servicios	Procesos	Universidad de Jaen
	Experiencia de cliente	Iberia Ibercaja

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_A Análisis externo

A.3. Amenazas y oportunidades

A3.1 Amenazas

- Evolución demográfica
- Entorno tributario
- Competencia de empresas privadas
- Mercado potencial

A3.2 Oportunidades

- Evolución de la tecnología
- Entorno económico-financiero
- Demanda de nuevos servicios a los aytos.
- Entorno legal
- Gobierno abierto

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



A.3.1.
AMENAZAS

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

Evolución demográfica

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

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

Estas circunstancias tienen un efecto doble:

- La prestación de los servicios de atención al contribuyente en el medio rural debe ser objeto de un tratamiento diferenciado, que permita mantener servicios de calidad, a pesar de las dificultades existentes.
- Al perder peso el conjunto de pequeños Municipios, el segmento de grandes Municipios adquiere cada vez más importancia. Este

fenómeno se ha visto reforzado con la reciente delegación por parte del Ayuntamiento de Ciudad Rodrigo. Esto supone una concentración de riesgo que nos hace vulnerables, y que, por tanto, nos obliga a desarrollar estrategias innovadoras, tanto en la oferta de servicios como en las relaciones con este sector de ayuntamientos.

Entorno Tributario

Durante los últimos años el crecimiento en el cargo y la recaudación del IBI ha sido evidente (ver gráfico 51), lo que ha venido motivado por la subida de los tipos impositivos mediante Ley operada a partir de 2012, y que se mantuvo para los ejercicios 2013, 2014 y 2015. En estos momentos, habiendo desaparecido esta circunstancia, y en un contexto en el que los valores catastrales no se han recuperado, la tendencia al alza de la recaudación de IBI podría revertirse, o al menos congelarse.

Competencia
de empresas privadas

Aunque hasta la fecha REGTSA continua respondiendo sin grandes problemas a este fenómeno, lo cierto es que en los últimos años han proliferado empresas privadas que se

dedican a la gestión tributaria y recaudación. Con independencia de la ilegalidad en la que pueden incurrir por prestar servicios que impliquen ejercicio de autoridad, a nadie se le escapa que es un fenómeno que está ahí y que no podemos ignorar. Su incidencia en el futuro de REGTSA puede manifestarse en tres aspectos, todos ellos claramente perjudiciales, a saber:

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

Mercado potencial

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

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

A.3.2. OPORTUNIDADES

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

Evolución de la tecnología

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



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Entorno económico-financiero

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

EXÓGENAS

Variables económicas macro:

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

Hay que reseñar que las tendencias de la mayoría de estas variables son positivas y, por tanto, constituyen, con las cautelas necesarias, oportunidades para el futuro de REGTSA.

ENDÓGENAS

Desde el punto de vista de la gestión interna se consideran las siguientes variables:

Margen de crecimiento de la actividad de recaudación en virtud de nuevos convenios:

- Debido a la cesión de la gestión tributaria de ayuntamientos que ahora no tienen firmado un convenio de REGTSA.
- Cesión de la gestión de impuestos adicionales no englobados en los convenios actuales.

Impacto de la crisis.

El efecto de la crisis en la recaudación de impuestos no ha tenido efectos importantes en la actividad de REGTSA, aunque no sucede así

en organismos análogos del resto de España, como puede comprobarse en las memorias de los últimos años. Seguramente ello es debido a las medidas adoptadas por REGTSA en los últimos años para adaptarse a la crisis (pago a la carta, cambio de períodos de cobro, facilidades para aplazar y fraccionar pagos etc.).

No obstante, resulta necesario prestar atención a la evolución de determinados factores, pues una desviación en los mismos podría tener un impacto significativo:

- Evolución de los niveles de crecimiento y disminución del paro.
- Comportamiento de la recaudación voluntaria.
- Mantenimiento del porcentaje de recaudación voluntaria.

Demanda de nuevos servicios a los ayuntamientos

La evolución de la demanda de servicios en los últimos años y el incremento de la cuota de mercado, deben ser calificadas como claramente positivas, no obstante buena parte de los incrementos de ingreso no han venido de los crecimientos de estos parámetros sino de la innovación en la oferta de servicios.

En este sentido, dadas las escasas posibilidades de crecimiento, vía cuota de mercado, debemos seguir realizando esfuerzos innovadores para diseñar nuevos servicios o detectar nuevos nichos en materia tributaria, y transformarlos en servicios para ofrecerlos a los Ayuntamientos. Un ejemplo de ello, puede ser la situación que se vive en nuestra provincia en relación al cobro de la tasa de agua, que puede permitir a REGTSA la elaboración de ofertas atractivas para los ayuntamientos.

Entorno Legal

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

Finalmente, las nuevas normas cuyo contenido hemos expuesto y, muy particularmente la Ley 39/2015, de 1 de octubre, refuerzan la necesidad de seguir innovando en materia tecnológica.

Gobierno Abierto

Durante la pasada legislatura REGTSA ha realizado un importante esfuerzo, concretado en la iniciativa Transparencia Salamanca, para facilitar la transparencia a nuestros ayuntamientos, incluso desde antes de la aprobación de la Ley de Transparencia. Evidentemente, estamos en el momento propicio para seguir insistiendo en esta línea proporcionando nuevos servicios que en la línea de facilitar la participación y la colaboración de los ciudadanos con los gobiernos de sus municipios.

Entre las líneas que pueden explorarse en el futuro se encuentra la apertura de datos públicos, que pueden facilitar la prestación de nuevos servicios a investigadores, emprendedores, periodistas o a los propios Ayuntamientos. Para ello REGTSA cuenta con un conjunto de datos muy importantes sobre los siguientes aspectos: actividades económicas, propiedad inmueble, vehículos, cartografía digitalizada etc.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_B Análisis interno

B.1. Evaluación de resultados

B1.1 [Criterio 6] Resultados en los clientes

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

B1.2 [Criterio 7] Resultados en las personas

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

B1.3 [Criterio 8] Resultados en la sociedad

- (8A) Percepciones
- (8B) Indicadores de rendimiento
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL
FORMACIÓN Y DIFUSIÓN
TRANSPARENCIA

B1.4 [Criterio 9] Resultados clave

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

B.2. Debilidades y fortalezas

B2.1 Puntos fuertes

- Liderazgo
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos, productos y servicios
- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

B2.2 Áreas de mejora

- Eje liderazgo-personas
- Eje liderazgo-estrategia-resultados clave
- Eje procesos-servicios-resultados en los clientes
- Eje estrategia-recursos-resultados clave
- Eje clientes-resultados en los clientes



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_B Análisis interno

B.1. Evaluación de resultados

B1.1 [Criterio 6] Resultados en los clientes (6A) Percepciones CONTRIBUYENTES AYUNTAMIENTOS (6B) Indicadores de rendimiento CONTRIBUYENTES AYUNTAMIENTOS	B1.2 [Criterio 7] Resultados en las personas (7A) Percepciones PERCEPCIONES DE LIDERAZGO PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS (7B) Indicadores de rendimiento INDICADORES IMPULSORES DE LAS POLÍTICAS DE RRHH INDICADORES DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN	B1.3 [Criterio 8] Resultados en la sociedad (8A) Percepciones (8B) Indicadores de rendimiento RESPONSABILIDAD AMBIENTAL FORMACIÓN Y DIFUSIÓN TRANSPARENCIA	B1.4 [Criterio 9] Resultados clave (9A) Resultados clave de la actividad RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS Y DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO VOLUMEN DE PRODUCTOS O DE SERVICIOS CLAVE RESULTADOS CLAVE (9B) Indicadores clave del rendimiento de la actividad INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO- FINANCIEROS INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE COSTES DE LOS PROYECTOS RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO
---	--	--	---

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



B1.1.
[Criterio 6]
RESULTADOS EN LOS CLIENTES
[6A] Percepciones

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

CONTRIBUYENTES

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

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito y relevancia:** Los ítems planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA.
- » **Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se

explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

- » **Segmentación:** la encuesta de contribuyentes es segmentada desde 2006 por oficinas (oficinas centrales/ oficinas de zona) y por canales de atención (presencial, internet y teléfono). Los resultados que se muestran (cuadros 6.a.1, 6.a.2, 6.a.3 y 6.a.4) muestran que REGTSA cuenta con unas oficinas de atención presencial que prestan un servicio de calidad con resultados muy altos (algunas variaciones anuales en una oficina concreta pueden originarse por el tamaño de las muestras). Por otra parte, de los resultados de líneas de atención de internet y atención telefónica son igualmente satisfactorios (ver cuadro 6.a.5).

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Atención presencial contribuyentes

6.a.1

	RAPIDEZ							PROFESIONALIDAD						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Béjar	8,2	9,24	9,58	9,42	9,75	9,56	9,8	8,2	9,24	9,37	9,17	9,88	9,56	9,6
Ciudad Rodrigo	8,86	9	9,46	9,7	9,25	9,5	10	8,86	10	9,38	9,5	9,75	9,88	9,4
Peñaranda	9,76	7,5	9,85	9,4	9,33	8	9,64	9,76	8	9,77	9,3	9,33	9,17	9,27
Vitigudino	9	9,34	9,44	9,6	9,57	9,71	10	9	9	9,67	9,4	9,29	9,43	9,43
Zonas	8,92	8,96	9,59	9,51	9,54	9,27	9,85	8,92	9,04	9,52	9,32	9,59	9,53	9,4
Salamanca	8,58	8,5	9,4	8,93	9,45	9,38	9,16	8,58	8,86	8,95	9,06	9,43	9,36	9,14
Total	8,62	8,52	9,45	9,05	9,5	9,37	9,30	8,62	8,86	9,1	9,11	9,45	9,38	9,19

Atención presencial contribuyentes

6.a.2

	INSTALACIONES							EFICIENCIA						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Béjar	80%	92,30%	100%	75%	87,50%	100%	100%	100%	76,93%	94,74%	100%	87,50%	100%	100%
Ciudad Rodrigo	58,33%	83,33%	88,89%	80%	85,71%	100%	100%	83,33%	100%	100%	100%	100%	100%	70%
Peñaranda	57,14%	100%	69,23%	90%	100%	87,50%	100%	100%	50%	92,31%	90%	75%	100%	100%
Vitigudino	100%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	97,50%	100%	84,62%	80%	100%	66,67%	100%
Zonas	72,96%	92%	90,74%	83,78%	93,30%	96,88%	100%	91,89%	84%	92,59%	91,89%	90,63%	91,67%	90,91%
Salamanca	91,79%	96,57%	96,67%	94%	96,07%	95,56%	99,24%	91,81%	87,72%	94,67%	92,67%	94,35%	90,56%	96,00%
Total	90,02%	96,26%	95,10%	91,97%	94,69%	96,22%	99,62%	92,07%	87,47%	94,12%	92,52%	92,49%	91,11%	95,00%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

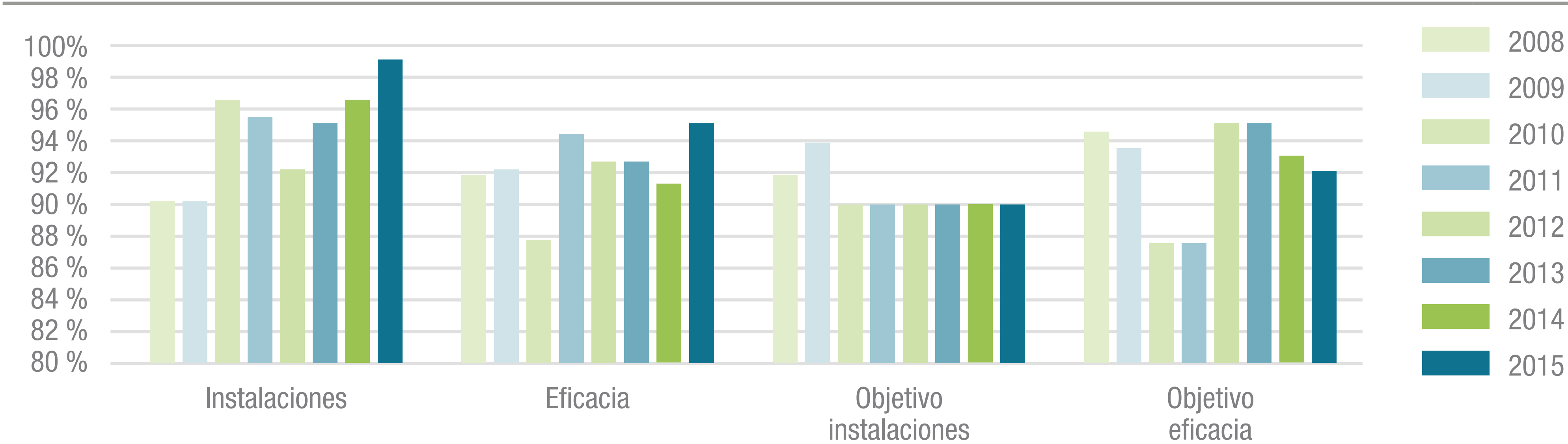
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

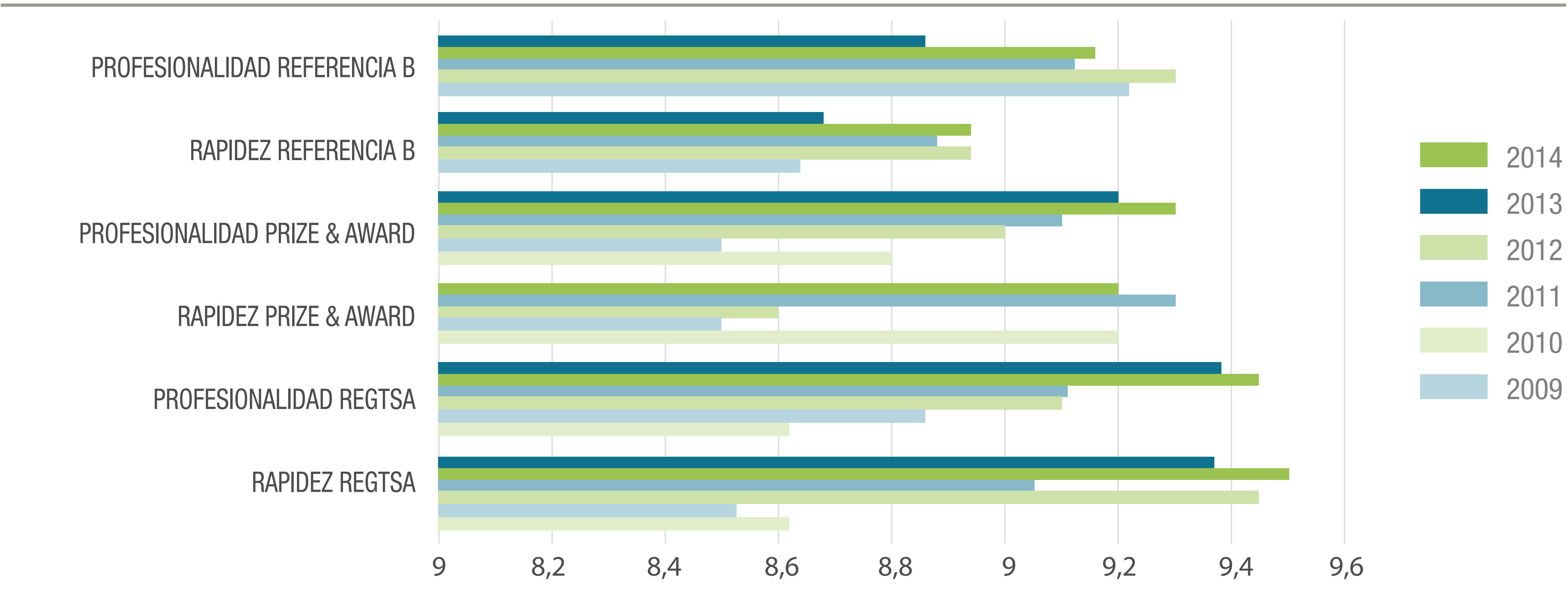
Instalaciones y eficacia

6.a.3



Comparaciones profesionalidad y rapidez

6.a.4



Regtsa directo

6.a.5

	RAPIDEZ				PROFESIONALIDAD				EFICACIA			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
TELÉFONO	9,08	9,24	9	8,93	9,42	9,38	9	9,12	99,1%	98,4%	98,6%	97,37 %
INTERNET	8	8,2	7,7	7,48	7,8	8,2	7,4	7,48	87%	94,1%	91,7%	90,7%

Rendimiento

- » **Tendencias:** Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados en profesionalidad y rapidez superiores a 9 puntos y en instalaciones y eficacia por encima del 90 %. No obstante, los resultados en el canal internet han sufrido un descenso que será objeto de un plan de mejora.
- » **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award, y con las organizaciones de referencia en el sector, y los resultados son superiores o iguales entre 2009 y 2014, especialmente en el último ejercicio.
- » **Objetivos:** Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 8.2 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.

01

Presentación

02

Metodología de elaboración del plan estratégico

03

Marco estratégico: misión, visión y valores

04

Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05

Análisis estratégico

06

Desarrollo de la estrategia

07

Implantación de la estrategia

Anexo:

relación de participantes

AYUNTAMIENTOS

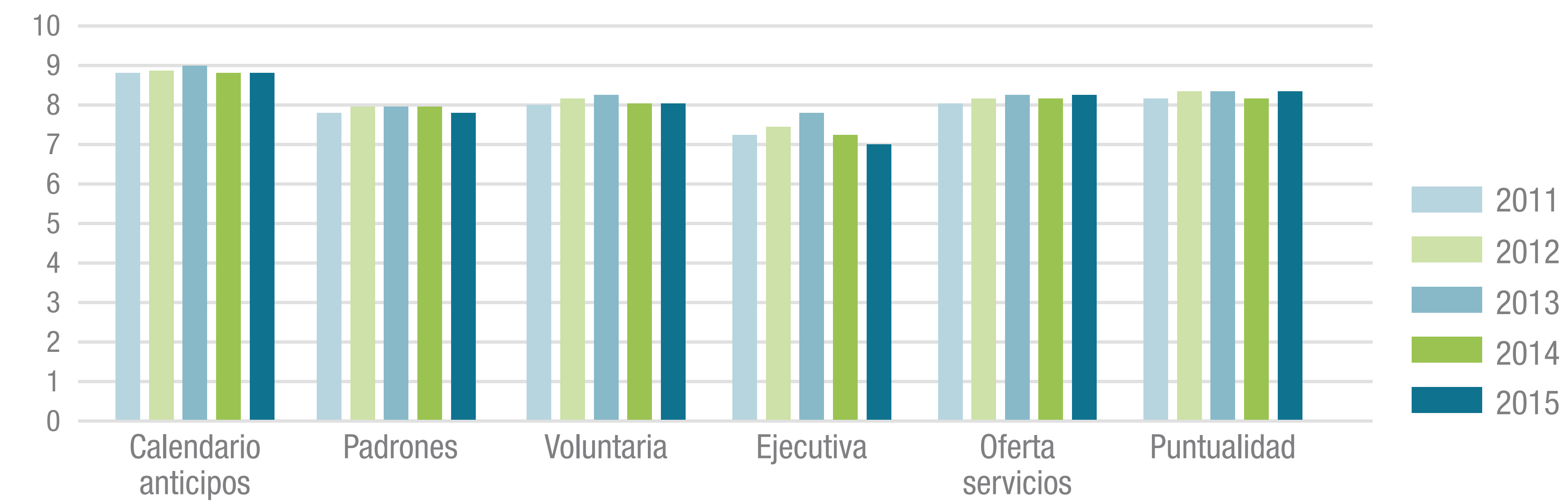
La encuesta anual evalúa tanto la satisfacción global de los ayuntamientos, como la valoración de los diversos servicios o la satisfacción con la oferta de servicios o los tiempos de respuesta a las solicitudes de los propios ayuntamientos.

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito y relevancia:** Las dimensiones del servicio analizadas cubren los aspectos del servicio más relevantes para los clientes, y la totalidad de los servicios que prestamos a los ayuntamientos. Sabemos que es así porque en las encuestas permitimos a los entrevistados efectuar sugerencias, y en ningún caso se plantean cuestiones diferentes.
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos al ser la muestra escogida la totalidad de los secretarios de Ayuntamientos de la provincia y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** la encuesta de ayuntamientos es segmentada desde 2006 por grupos de ayuntamientos (grandes ayuntamientos y resto de ayuntamientos). En el cuadro 6.a.7, se recoge una evolución de los resultados del segmento de grandes ayuntamientos entre los años 2009 y 2015. Las conclusiones son que las puntuaciones del segmento de grandes ayuntamientos son similares a los de todos los ayuntamientos. Puede apreciarse, como para este segmento se valora un servicio (multas) que solamente se presta a los grandes ayuntamientos.

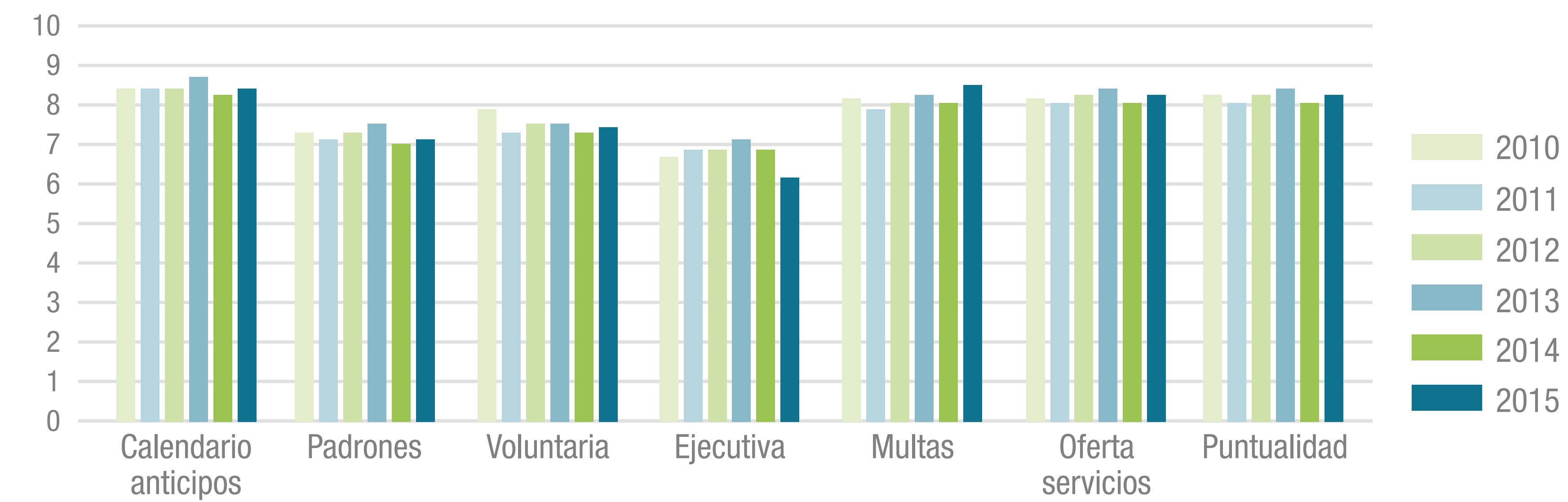
Valoraciones ayuntamientos

6.a.6



Valoraciones grandes ayuntamientos

6.a.7



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

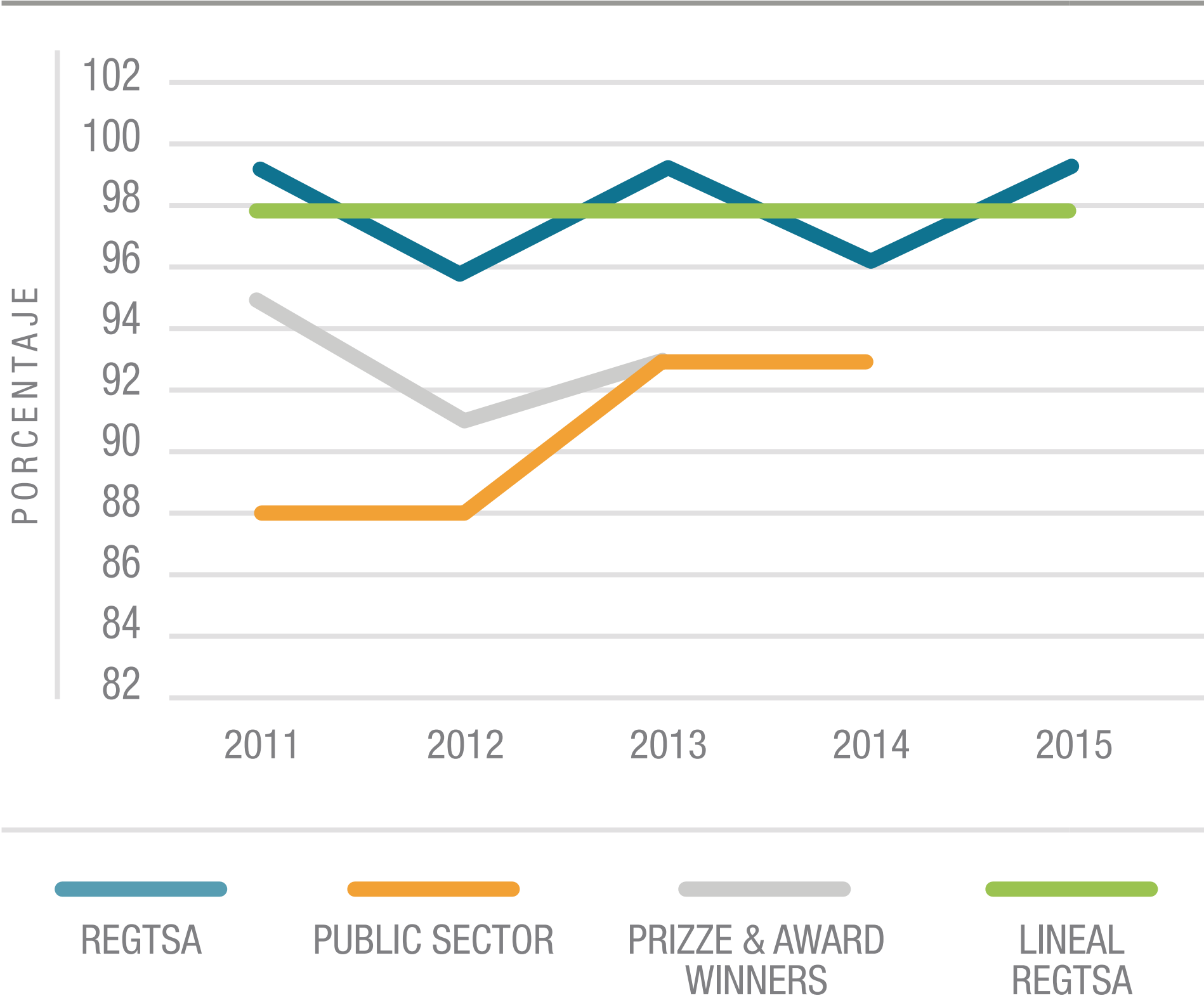
05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

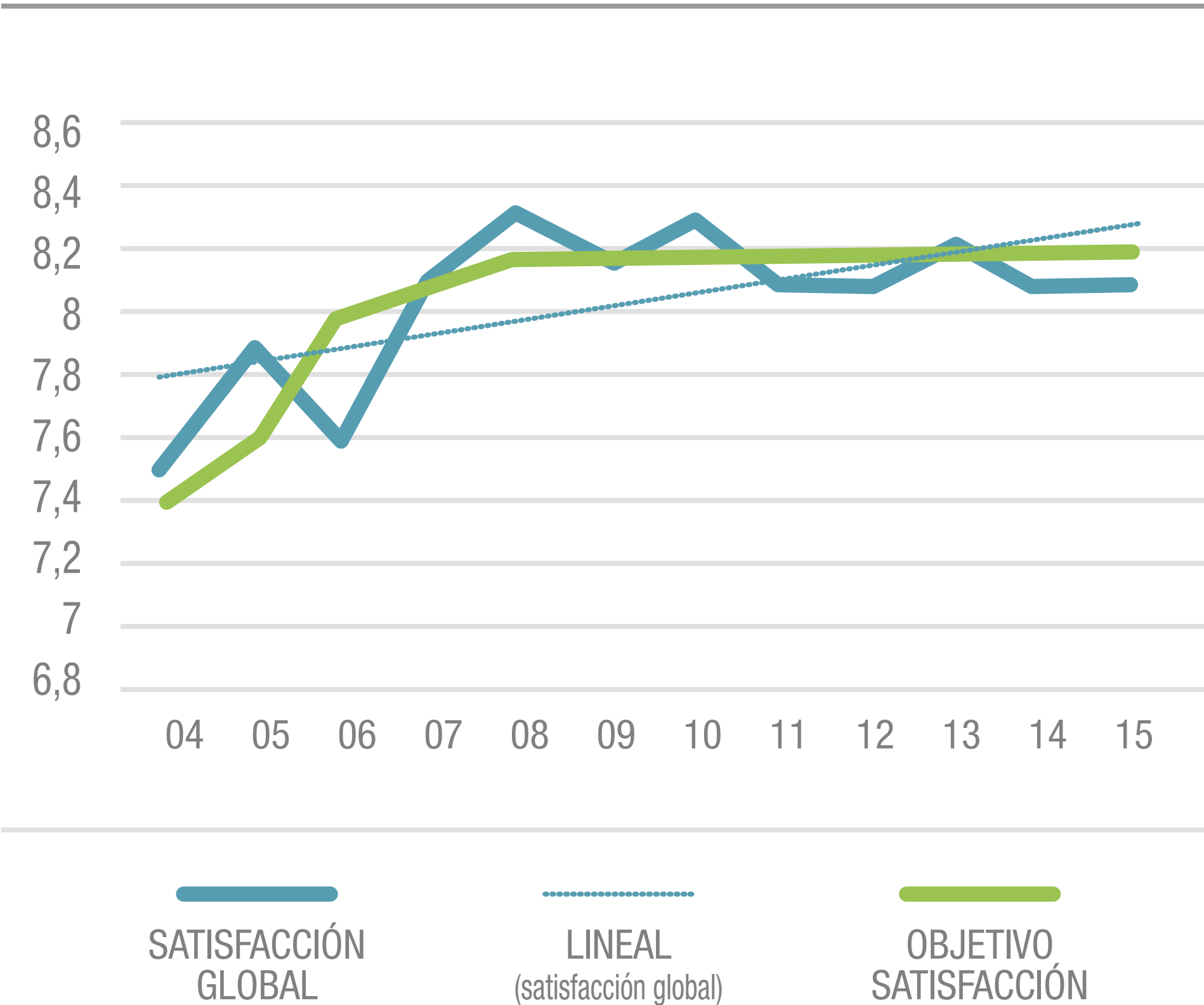
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Comparaciones recomendaciones clientes 6.a.8



Satisfacción global ayuntamientos 6.a.9



Rendimiento

- » **Tendencias:** Ver 6.a.6, 6.a.7, 6.a.8 (% recomendación) y 6.a.9 (satisfacción global).
- » **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award y aquellas del sector público que se han presentado al premio, para el porcentaje de recomendación y los resultados de REGTSA son superiores del 2009 al 2014.
- » **Objetivos:** Como puede apreciarse en 6.a.9, el objetivo de satisfacción global se ha ido incrementando paulatinamente (partiendo de un estándar de 7.4) y se alcanza habitualmente.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



[6B] Indicadores de rendimiento

CONTRIBUYENTES

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito y relevancia:** Los resultados reflejan los principales parámetros de medición (demanda, tiempos de espera y atención, y tiempos de tramitación de los principales procedimientos, así como el grado de cumplimiento de los compromisos de servicio).
- » **Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** los resultados expuestos cubren todos los canales de atención a los contribuyentes, atención presencial, telefónica y por internet.

Rendimiento

- » **Tendencias:** Los contribuyentes tienen a su disposición 17 puntos de atención presencial de los cuales 12 son oficinas móviles. El número de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas ha ido descendiendo, a medida que aumenta la atención en otros canales, internet y telefónico, de forma que en 2015 el 69,03 % (objetivo 69%) de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver figura 6.b.1.). Por otro lado, debe resaltarse el hecho de que desde 2012 atendemos más personas por el canal telefónico. En el ejercicio 2015 se ha confirmado esta tendencia con 33.140 personas atendidas telefónicamente, frente a 30.201 por el canal presencial, circunstancia que era impensable hace solo unos años. Consecuencia directa de la creación de un centro de llamadas en 2006 que se externalizó en junio de 2010 cuyo contrato actual incluye el pago en función de resultados (ver 6.b.1 a y b). La progresión de los canales alternativos al presencial se muestra más claramente en 6.b2. Por otra parte, en 6.b.3, 6.b.4 y 6.b.5 se refleja la calidad de la atención que se proporciona tanto en el canal presencial (tiempo de espera y tiempo de atención) como en el canal telefónico (porcentaje de llamadas atendidas). Finalmente en 6.b.6 y 6.b.7 se exponen otros resultados adicionales en los contribuyentes con tendencias positivas claramente sostenidas.
- » **Comparaciones:** proporcionamos comparaciones sobre la atención en canales alternativos (6.b.2) los tiempos de espera (6.b.3), las llamadas atendidas (6.b.5) los tiempos de tramitación de devoluciones (6.b.6) y otros resultados adicionales (6.b.7) con las entidades de referencia, que son claramente favorables a REGTSA.
- » **Objetivos:** Se refleja a continuación (6.b.8) el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes para los ejercicios 2013-2015, asumidos a través de nuestras cartas de servicios, en este caso la de atención presencial. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento, véase sino el plazo de devoluciones tributarias, beneficios fiscales.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

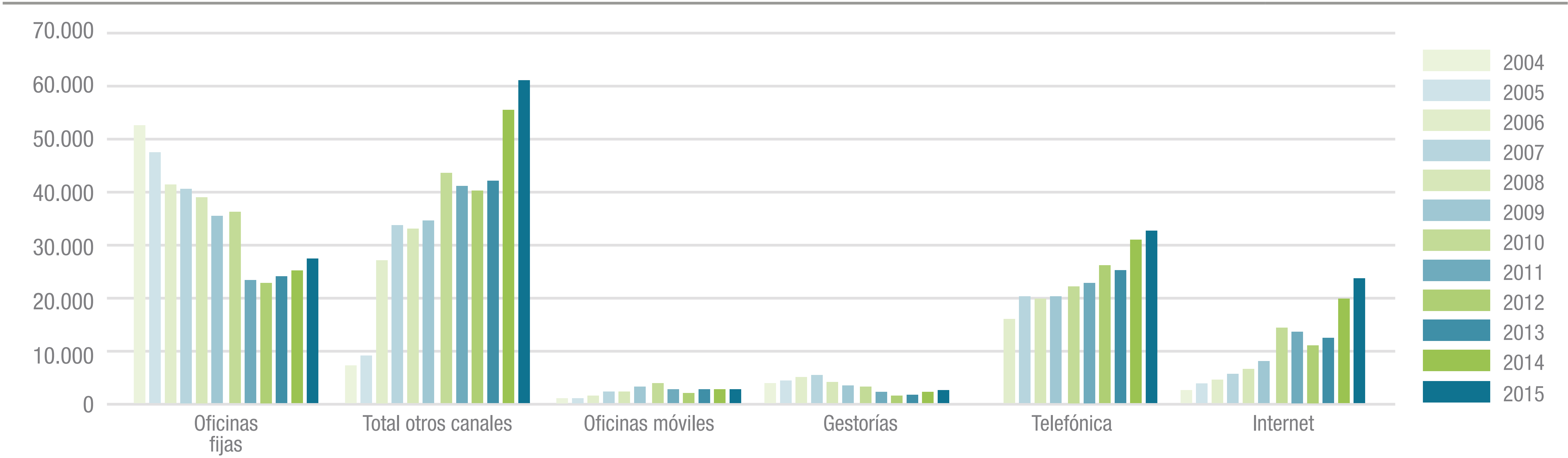
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Evolución canales de atención

6.b.1



Atención presencial oficinas 2015

6.b.1.a

ATT. PRESENCIAL	SALAMANCA	BÉJAR	CIUDAD RODRIGO	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	VITIGUDINO	MÓVILES	TOTAL
Enero	654	152	127	238	57	88	1.316
Febrero	735	225	113	316	70	101	1.560
Marzo	855	259	114	412	130	117	1.887
Abril	808	256	168	311	143	149	1.835
Mayo	1.465	314	307	538	256	320	3.200
Junio	2.491	965	596	832	547	378	5.809
Julio	1.390	497	475	484	262	274	3.382
Agosto	936	348	491	356	211	274	2.616
Septiembre	877	214	218	346	142	258	2.055
Octubre	934	308	239	517	614	159	2.771
Noviembre	1.030	239	150	288	261	187	2.155
Diciembre	844	141	129	257	147	97	1.615
Total	13.019	3.918	3.127	4.895	2.840	2.402	30.201

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

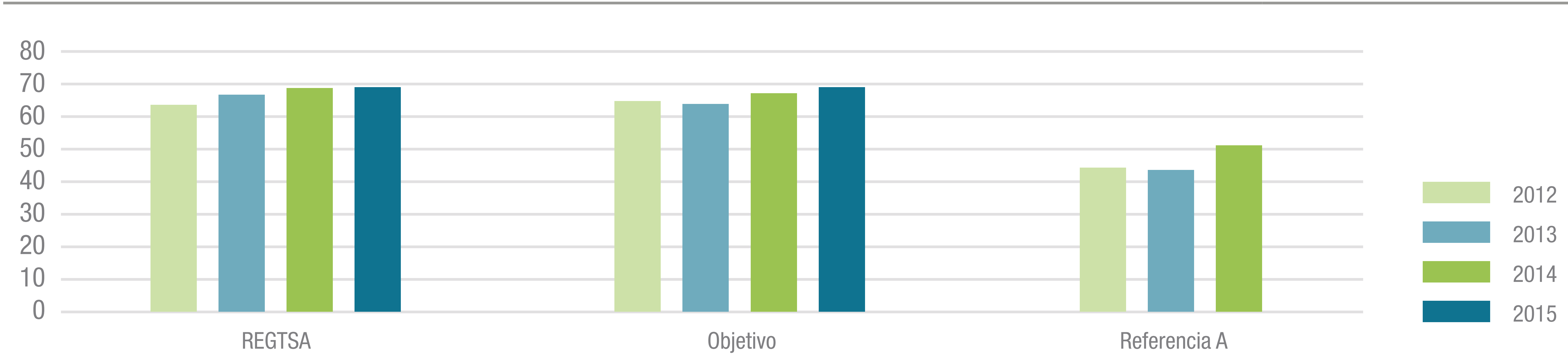
Atención telefónica 2015

6.b.1.b

MESES	LLAMADAS RECIBIDAS	RECIBIDAS NO ABANDONADAS	ATENDIDAS DIRECTAMENTE	ATENDIDAS BUZÓN	TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS DIRECTAMENTE	% TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS NO. ABANDONADAS
Enero	1.456	1.411	1.390	21	1.411	95,47%	96,91%	100 %
Febrero	2.159	2.088	2.067	21	2.088	95,74%	96,71%	100 %
Marzo	2.127	2.066	2.032	34	2.066	95,53%	97,13%	100 %
Abril	2.003	1.959	1.939	20	1.959	96,80%	97,80%	100 %
Mayo	4.164	4.090	4.061	29	4.090	97,53%	98,22%	100 %
Junio	6.901	6.584	6.353	231	6.584	92,06%	95,41%	100 %
Julio	3.121	3.050	3.009	41	3.050	96,41%	97,73%	100 %
Agosto	2.391	2.282	2.191	91	2.282	91,64%	95,44%	100 %
Septiembre	2.564	2.505	2.478	27	2.505	96,65%	97,70%	100 %
Octubre	2868	2783	2721	62	2783	94,87%	97,04%	100 %
Noviembre	2514	2.380	2283	97	2380	90,81%	94,67%	100 %
Diciembre	2055	1.942	1832	110	1942	89,15%	94,50%	100 %
Sumas anuales	34.323	33.140	32.356	784	33.140	94,27%	96,55%	100 %

% de atención en canales alternativos

6.b.2



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

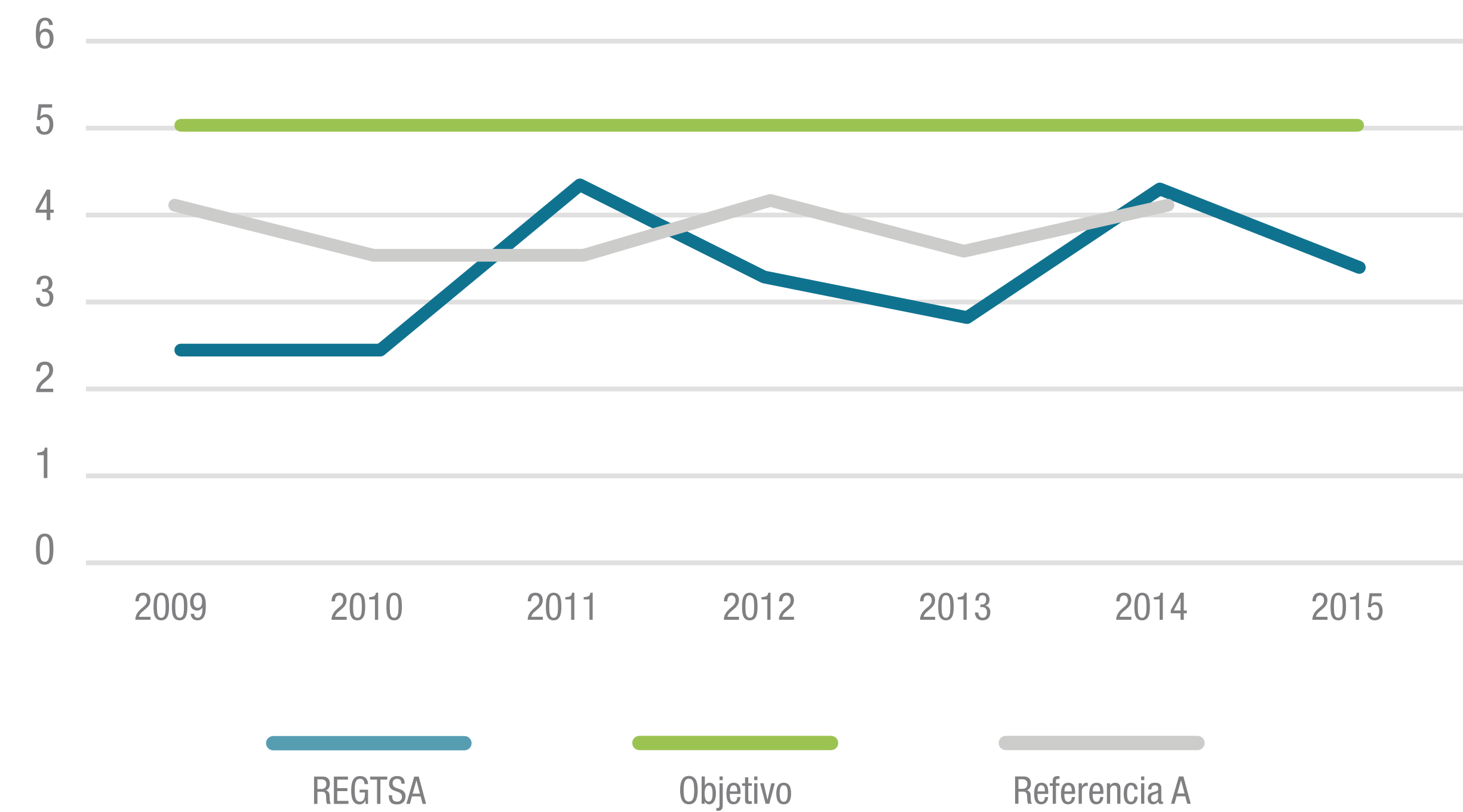
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

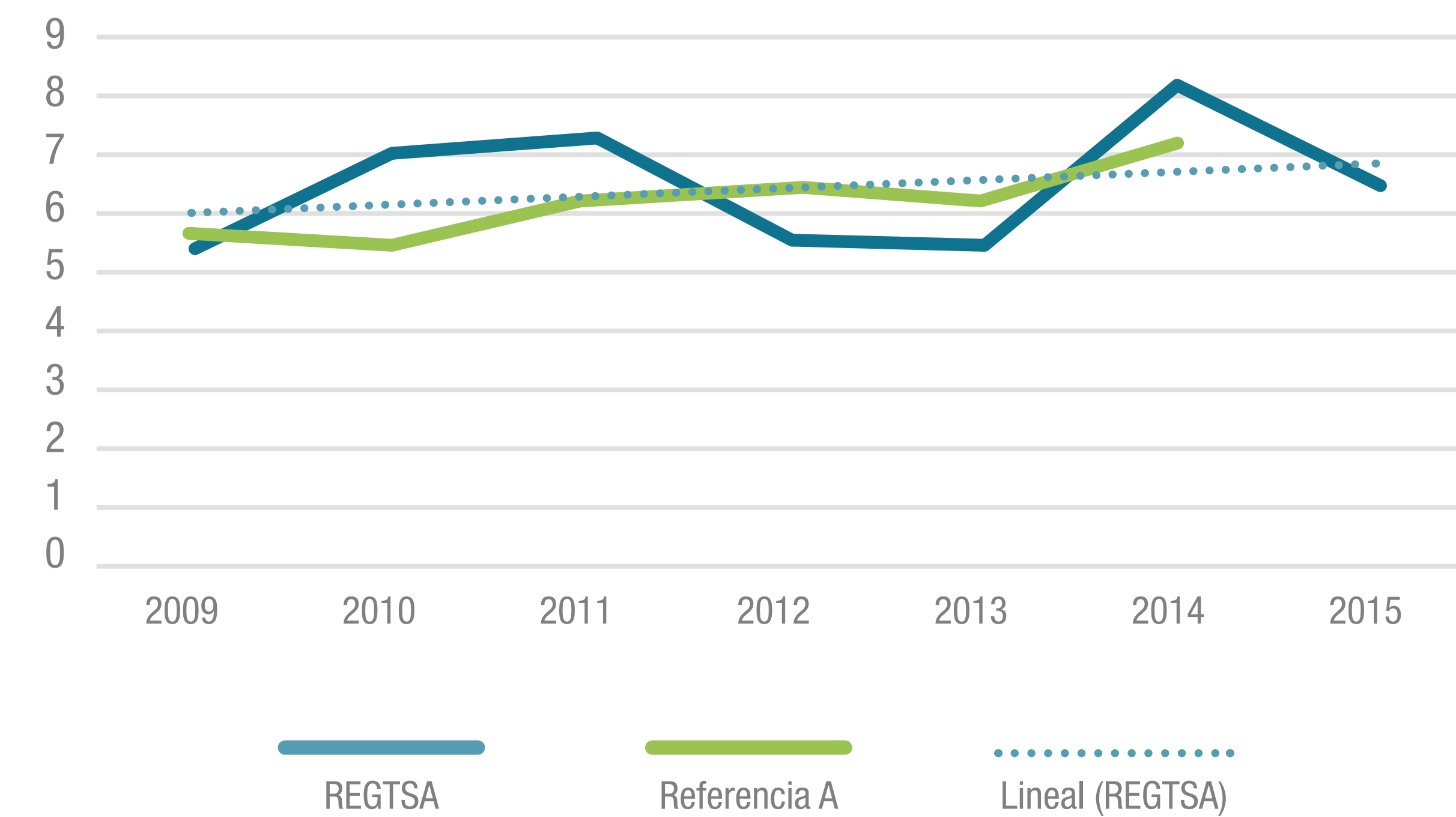
Tiempo de espera en la oficina

6.b.3



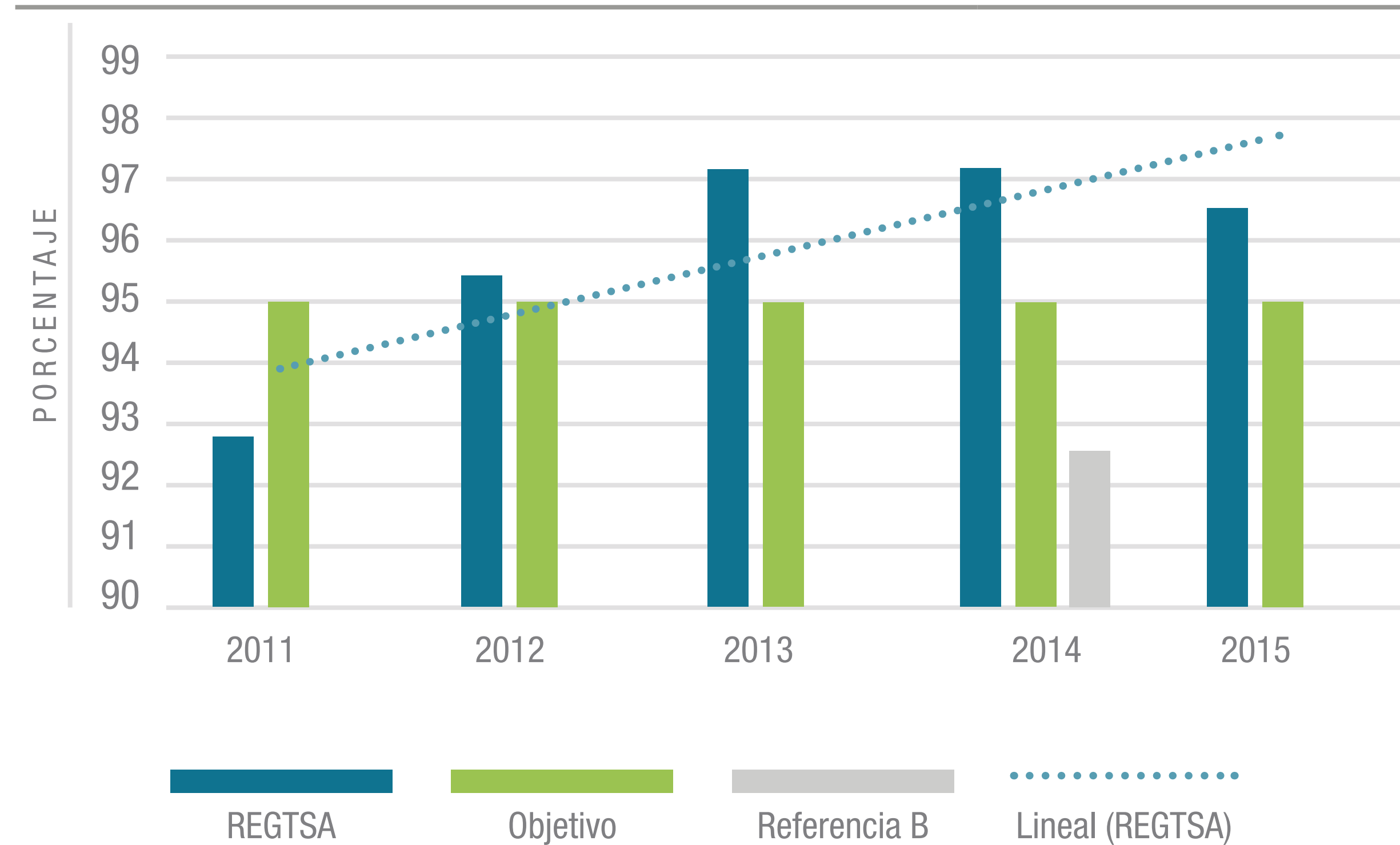
Tiempo de atención en la oficina

6.b.4



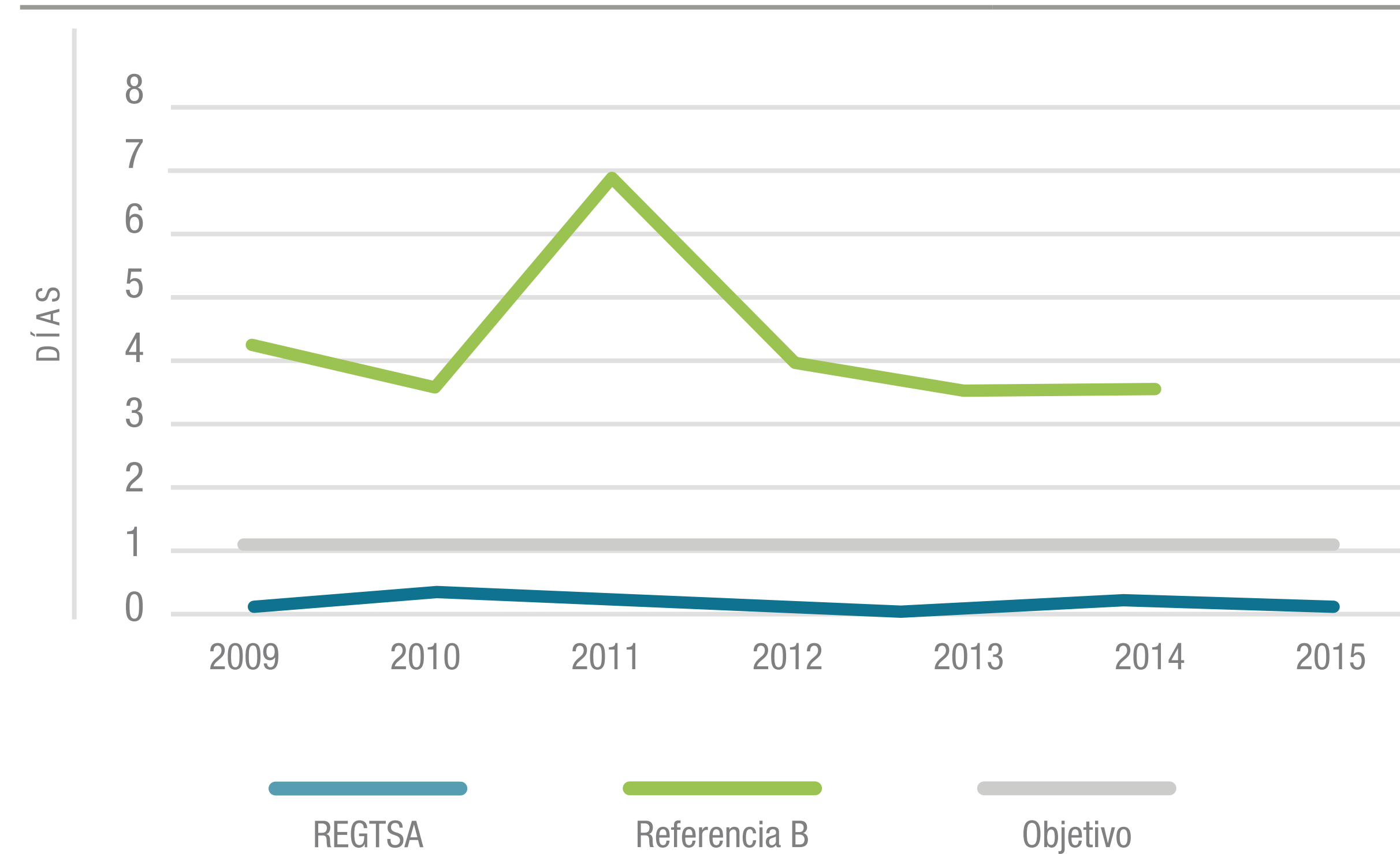
Llamadas atendidas

6.b.5



Plazo devoluciones ingresos indebidos

6.b.6

01
Presentación02
Metodología de elaboración
del plan estratégico03
Marco estratégico:
misión, visión y valores04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés05
Análisis estratégico06
Desarrollo de la estrategia07
Implantación de la estrategiaAnexo:
relación de participantes



Resultados adicionales en los contribuyentes

6.b.7

Ejercicio	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	COMPARACIÓN REFERENCIA A (2014)
Tiempo espera en la O.P.	2,48	2,49	4,33	3,28	2,15	4,32	3,42	4,18
Tiempo medio de atención	5,39	7	7,24	5,55	5,51	8,07	6,5	7,24
Plazo beneficios fiscales (días)	11,53	5,93	1,99	2	1,9	1,9	2	
Plazo devoluciones (días)	0,11	0,22	018	0,09	0,05	0,09	0,03	13
Porcentaje llamadas atendidas en menos de 30 segundos (%)			72,5	88	93,09	95,7	94,27	47,13
Contestación de quejas (días)	3,9	2,5	3,5	3,5	1,12	2,3	3,5	6,5

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

6.b.8

SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2013	RESULTADOS 2014	RESULTADOS 2015
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 2 minutos y 15 segundos	Tiempo medio 4 minutos y 32 segundos	Tiempo medio 3 minutos y 432 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0.05 días hábiles	0.09 días hábiles	0.03 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 2,3 días en reclamaciones	1,52 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	1,9 días en beneficios fiscales y 0,93 días en recursos	1,9 días en beneficios fiscales y 1,6 días en recursos	2 días en beneficios fiscales y 0,94 días en recursos
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	20.362 avisos de pago remitido	21.723 avisos de pago remitido	14.055 avisos de pago remitidos

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

AYUNTAMIENTOS

Tal y como puede comprobarse en el cuadro de relaciones enfoques-resultados de los ayuntamientos, expuesto en 6.b.12, una parte importante de los indicadores impulsores de la satisfacción de los ayuntamientos depende los resultados de los procesos de gestión tributaria y recaudación, que se exponen en el apartado 9, por ser resultados clave que se identifican con nuestra misión.

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** los resultados expuestos cubren todos los servicios que se prestan a los ayuntamientos (salvo los incluidos en el criterio 9) y reflejan los principales parámetros de medición.
- » **Integridad:** los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente. Estos resultados están siempre disponibles en nuestra intranet. En lo relativo a los servicios de anticipos de recaudación, gestión tributaria y asesoría jurídica se identifican los siguientes indicadores impulsores (cuadro 6.b.5) como para este segmento se valora un servicio (multas) que solamente se presta a los grandes ayuntamientos.

Indicadores impulsores ayuntamientos

6.b.9

INDICADOR	TENDENCIAS							
Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	OBJETIVO
Puntualidad en las entregas	100	100	100	100	100	99,62	100	100
Errores padrones	0,002	0,0015	0,001	0,0022	0,00	0,0007	0,0003	0,005
Plazo remisión informes (días)	15	14	10	10	10	10	9	15

A modo de ejemplo puede verse el cumplimiento del calendario de anticipos a los ayuntamientos del ejercicio 2015 (cuadro 6.b.10).

Calendario de entregas 2015

6.b.10

FECHA PREVISTA DE ENTREGA	FECHA REAL DE LA ENTREGA	CUANTÍA ENTREGADA	PUNTUALIDAD	MESES ANTICIPADOS
Entregas del 75 %				
25 a 31 de enero	30/01/2015	12.179.809	100	Enero, febrero, marzo, abril
24 al 30 de abril	30/04/2015	8.637.170	100	Mayo, junio, julio
		1.194.750		Agosto, septiembre
		1.047.738		Octubre, noviembre
Entregas del 15 %				
9 al 16 de marzo	18/03/2015	1.679.358	99	Enero, febrero, marzo
11 al 18 de mayo	18/05/2015	1.060.270	100	Abril y mayo
1 al 8 de julio	29/06/2015	310.392	101	Junio y julio
		370.064		Agosto, septiembre, octubre y noviembre
ANTICIPOS		26.469.453	100	
PLAN DOCE		4.326.912		
TOTAL		30.796.465		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Rendimiento

- » **Tendencias y objetivos:** En el servicio de anticipos a los ayuntamientos resulta fundamental la puntualidad de las entregas, para que éstos cuenten con liquidez a lo largo de todo el año. Véase a modo de ejemplo el cumplimiento del calendario en 2015 (Cuadro 6.b.10). Debe reseñarse que el grado de cumplimiento del calendario de anticipos pactado con el Colegio de Secretarios ha sido del 100 %, año tras año, y en 2014 del 99,62. Ver también cuadro 6.b.9.
- » **Comparaciones:** no se han podido establecer comparaciones porque habitualmente no se publican estos datos en las memorias de otros organismos o porque no tienen sentido por diferencias apreciables de tamaño.
- » **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En los cuadros correspondientes al criterio 6 (6.b.11 y 6.b.12) analizamos lo cual es la relación causa-efecto entre mapa de agentes, indicadores de rendimiento y percepciones, para contribuyentes y ayuntamientos. El conjunto de resultados expuestos, tanto para contribuyentes (ver rapidez, eficacia, profesionalidad como para ayuntamientos (Ver 9, 84 % de ayuntamientos han firmado el nuevo convenio y también el porcentaje de recomendaciones, cuadro 6.a.8) junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a los dos grupos de interés mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.

Relaciones causa-efecto criterio 6 contribuyentes

6.b.11

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

Relaciones causa-efecto criterio 6 ayuntamientos

6.b.12

EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
AYUNTAMIENTOS: Innovar y crear valor para los Ayuntamientos	Satisfacción global		
	Porcentaje de recomendaciones	Ver resultados clave	Ver cuadro 9.a.10
	Valoración ofertas de servicios		
	Satisfacción atención	Plazo emisión informes	Sistema de seguimiento expedientes y carpeta de ayuntamientos
	Valoración capacidad de respuesta	% Ayuntamientos en carpeta	
	Satisfacción entregas a cuenta	Cumplimiento calendario	Alianza Secretarios
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	Errores padrones Grado cumplimiento planes revisiones y actualizaciones	Plan de mejora base de datos/ plan de inspección, actualización catastral

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



B1.2.
[Criterio 7]
RESULTADOS EN LAS PERSONAS
[7A] Percepciones

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito y relevancia:** Los resultados en las personas cubren todos los aspectos de su gestión, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (ver 7.a.8).
- » **Integridad:** Los resultados se calculan con las fórmulas establecidas en los procesos, auditados y certificados periódicamente. La muestra de la encuesta de clima laboral coincide con el universo.
- » **Segmentación:** los resultados son segmentados en líderes y empleados; servicios centrales y oficinas de zona; hombres y mujeres.

Rendimiento

PERCEPCIONES DE LIDERAZGO

REGTSA evalúa el grado de implicación, satisfacción e identificación de sus líderes mediante la encuesta de clima laboral (ver cuadro 7.a.1.). Igualmente, contamos desde con un modelo de liderazgo participativo, fruto la autoevaluación EFQM e incorporado como actuación nº 3 de la línea estratégica nº 3 al Plan Operativo de 2006, agrupando en tres Grandes bloques las competencias que debe desarrollar cada directivo de REGTSA, como: adaptación al cambio, obtención de resultados y orientación a las personas (ver cuadro 7.a.2). Se han desarrollado 10 ciclos completos y realizado mediciones para cada competencia del modelo. Con esta información y las áreas de mejora detectadas, cada líder elabora su Plan Personal de mejora.

Exposición de los resultados:

- » **Tendencias:** Las Las percepciones de los líderes sobre satisfacción, implicación de

empleados e identificación con la M, V y V de REGTSA son superiores a 9 puntos. Las tendencias son positivas en todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, alcanzando puntuaciones superiores a 8,5 puntos (ver cuadro 7.a.2), a excepción de 2009 donde se produjo un descenso en las puntuaciones de orientación a resultados y orientación a las personas, corregido con las mejoras implantadas en el sistema de desarrollo de liderazgo.

- » **Objetivos:** se alcanzan con regularidad y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos.
- » **Causas:** revisamos anualmente un cuadro de relaciones para criterio de resultados, analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores y de resultados; el correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

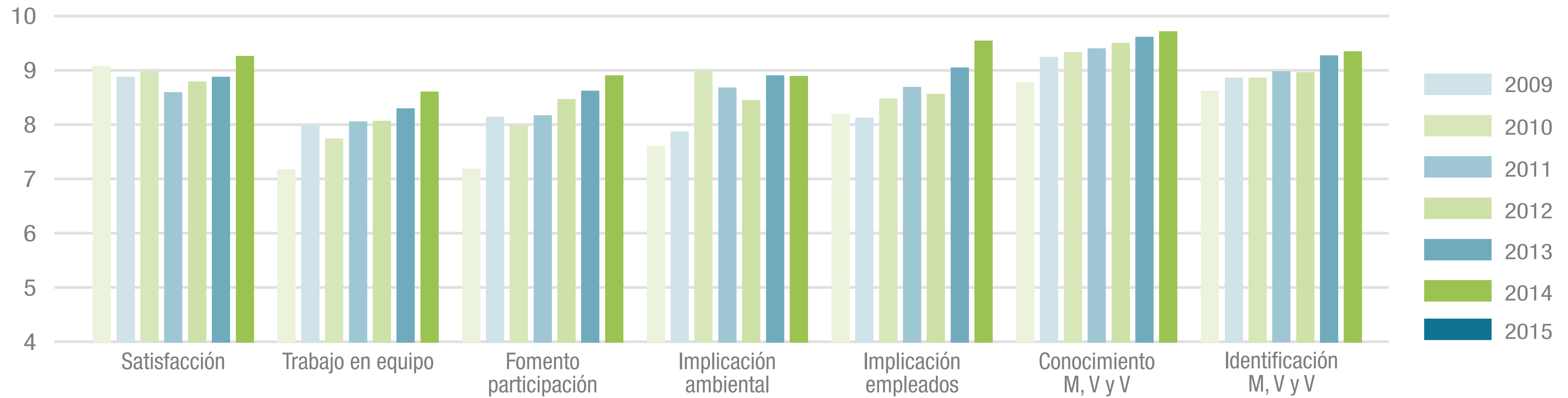
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

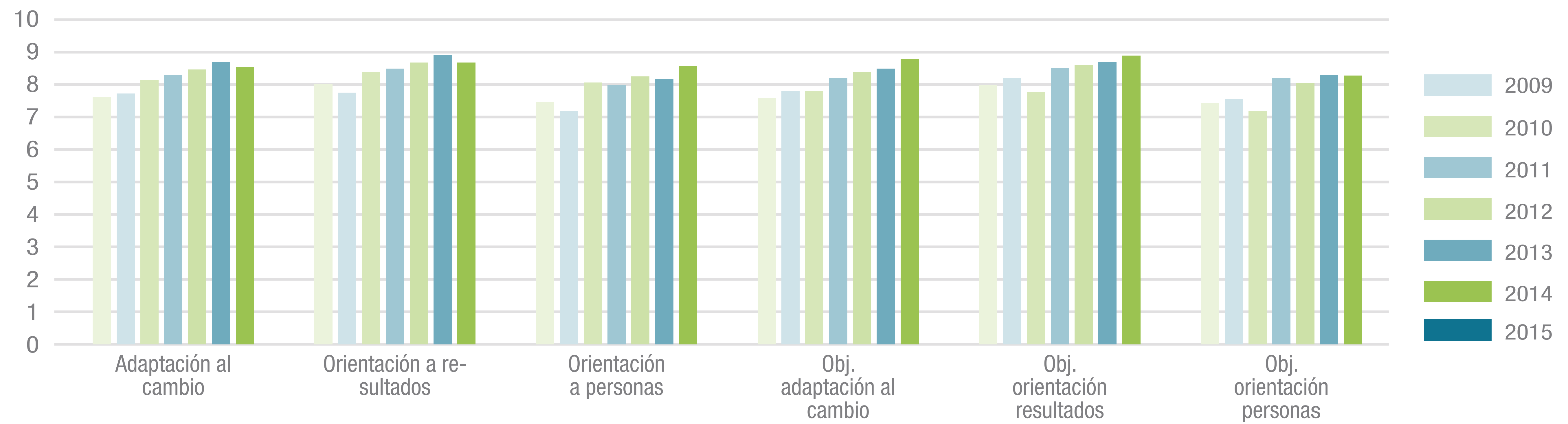
Percepciones líderes

7.a.1



Evaluación de líderes

7.a.2



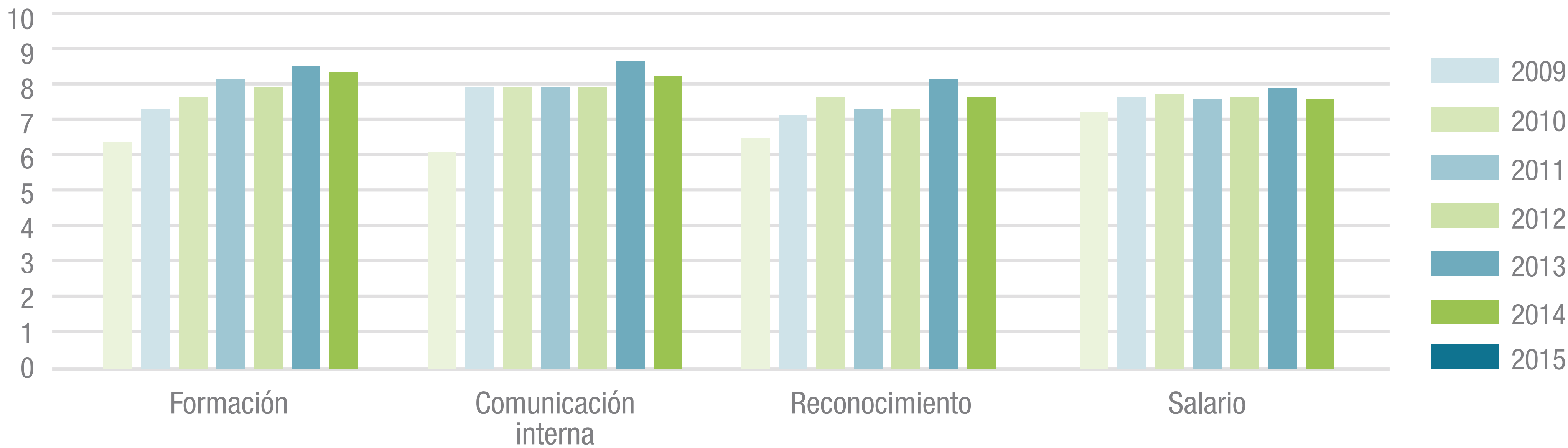
- 01 **Presentación**
- 02 **Metodología de elaboración del plan estratégico**
- 03 **Marco estratégico: misión, visión y valores**
- 04 **Necesidades y expectativas de los grupos de interés**
- 05 **Análisis estratégico**
- 06 **Desarrollo de la estrategia**
- 07 **Implantación de la estrategia**
- Anexo:** relación de participantes

PERCEPCIONES DE
LOS EMPLEADOS

Evaluamos la satisfacción de los empleados a través de la Encuesta de Clima Laboral, presentada anualmente (desde 2002) a la totalidad de los empleados y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación, dando muestra de su fiabilidad. Exposición de resultados:

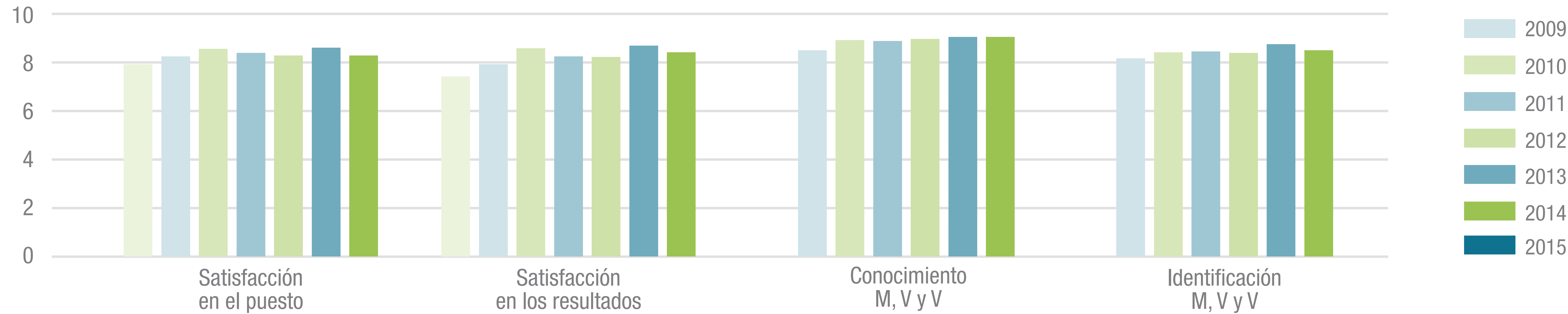
Políticas de recursos humanos

7.a.3



Satisfacción e identificación

7.a.4



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

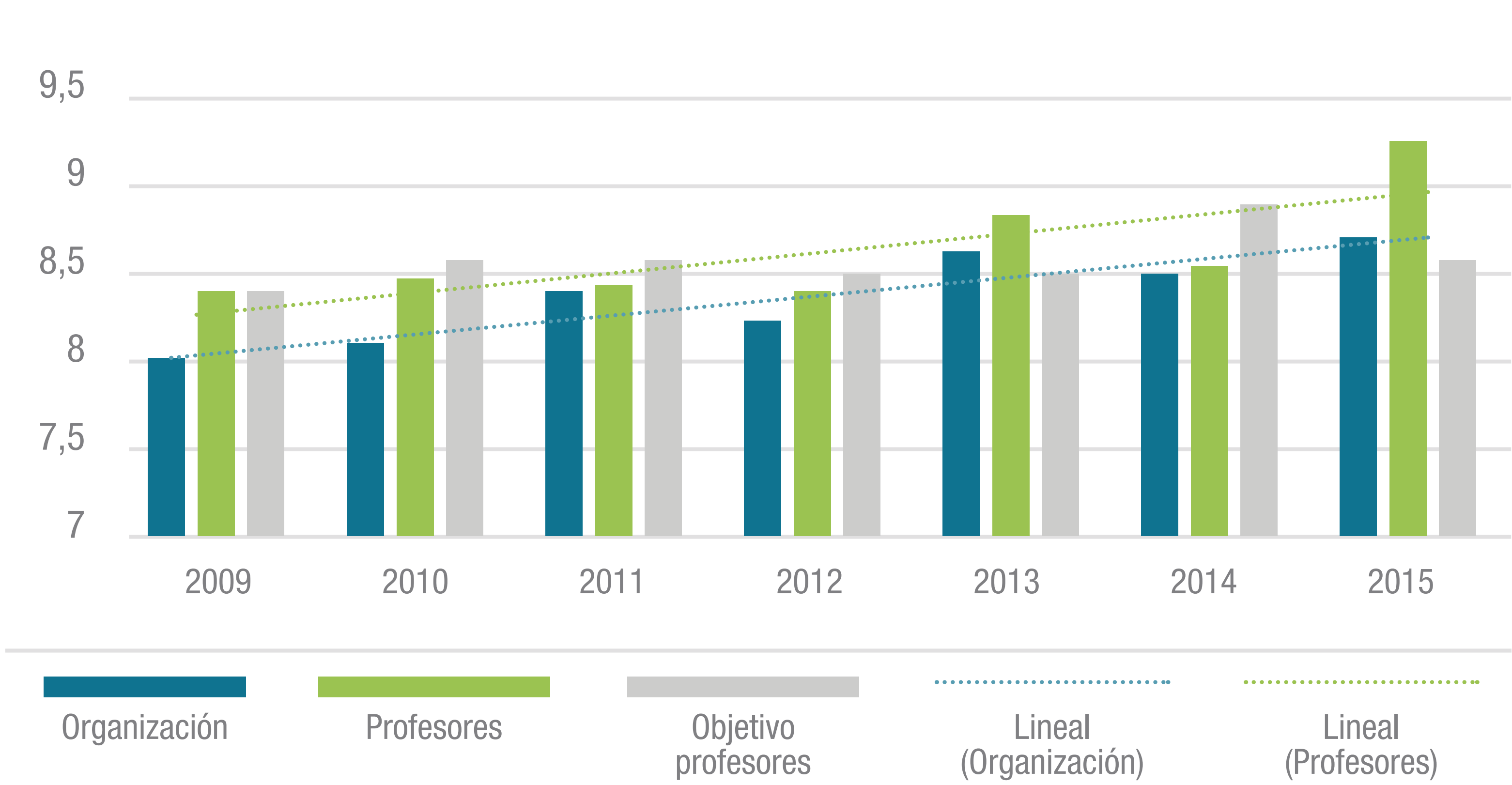
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

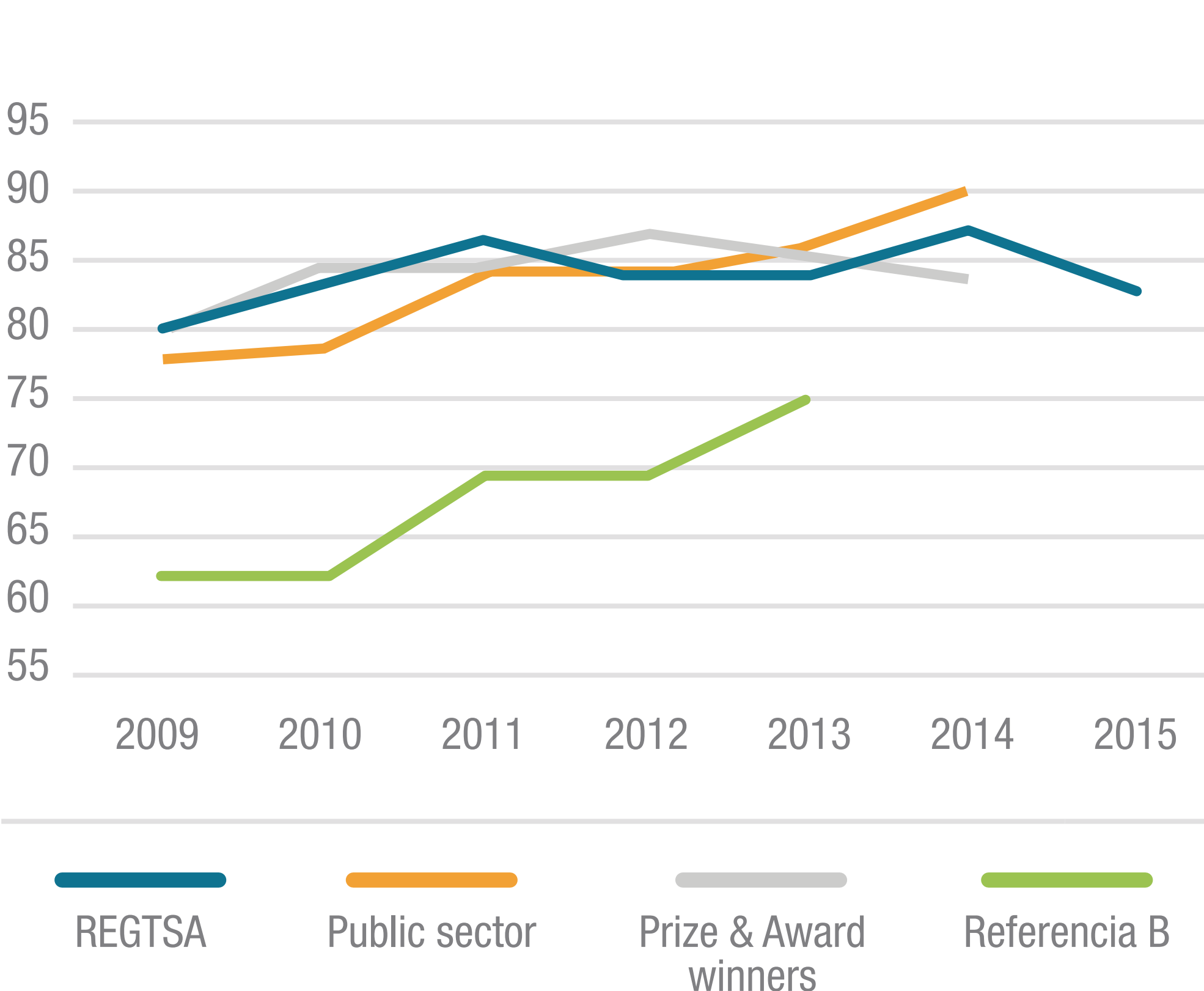
Valoración cursos formación

7.a.5



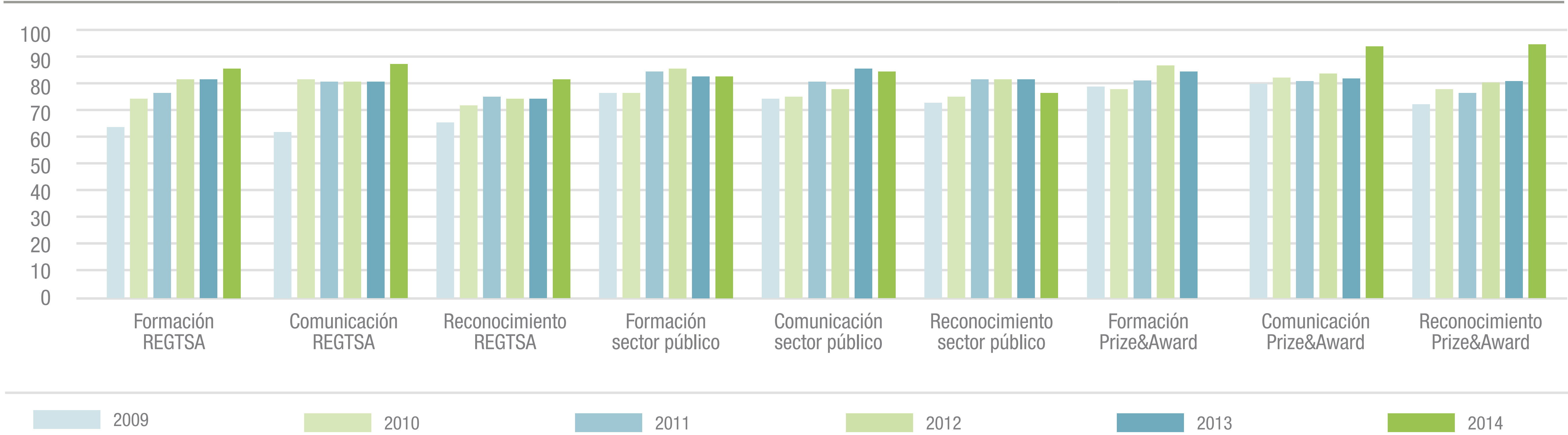
Comparaciones satisfacción global

7.a.6



Comparaciones políticas de recursos humanos

7.a.7



- 01 **Presentación**
- 02 **Metodología de elaboración del plan estratégico**
- 03 **Marco estratégico: misión, visión y valores**
- 04 **Necesidades y expectativas de los grupos de interés**
- 05 **Análisis estratégico**
- 06 **Desarrollo de la estrategia**
- 07 **Implantación de la estrategia**
- Anexo: **relación de participantes**



» **Tendencias:** La mayoría de las valoraciones son positivas y alcanzan valores muy altos, estando por encima de los 8 puntos en todos los casos y en algunos cercanos a 9 puntos (ver cuadros 7.a.3, 7.a.4 y 7.a.5) con una clara tendencia al alza.

La comunicación interna, la formación o el reconocimiento, tuvieron un descenso en 2009, pero luego hay una mejora importante en los últimos ejercicios, debido a las mejoras incluidas, como la nueva Intranet o Escuela REGTSA. La bajada en las puntuaciones en 2012 sobre salario, está relacionada con los cambios en las condiciones de trabajo de los empleados públicos en España durante los últimos años.

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

» **Comparaciones:** comparamos nuestros resultados con participantes en el Premio EFQM, organizaciones del Public Sector y Prize & Award Winners y cuyos datos se extraen del Estudio “People Perception” elaborado por EFQM, en el que ha participado REGTSA, y con un Organismo de referencia (ver cuadros 7.a.6 y 7.a.7).

» **Causas:** revisamos anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados y analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores (relevantes para analizar el rendimiento de la gestión de las personas) y de resultados, el cuadro 7.a.8 refleja los indicadores que impulsan estos resultados. Las tendencias y el grado de identificación de los empleados con nuestra cultura nos dan confianza en que estos resultados se van a mantener en el futuro.

Cuadro relaciones 7.a.8

GRUPO INTERÉS	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
EMPLEADOS / DIRECTIVOS. Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización	Identificación con la M, V y Valores	% Retención empleados Absentismo	Marco Referencia Sistema de participación en la innovación
	Satisfacción en el puesto	Participación encuestas Utilización intranet Gestiones intranet	Políticas de apoyo Compromiso personal empleados Sistema de participación e innovación Delegar en las personas Plan de comunicación interna
	Implicación empleados	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº proyectos / ideas implantadas	Sistema de Participación e innovación
	Reconocimiento	Nº empleados alcanzan objetivos	Reconocimientos
	Formación Valoración profesorado Valoración organización cursos	Horas formación Itinerario formativo	Estudio necesidades Plan de formación Escuela REGTSA
	Orientación a resultados		
	Dirección de personas	Nº de evaluados Planes personales de mejora	Modelo liderazgo Evaluación liderazgo
	Adaptación al cambio		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

[7B] Indicadores de rendimiento

INDICADORES IMPULSORES DE LAS POLÍTICAS DE RRHH

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

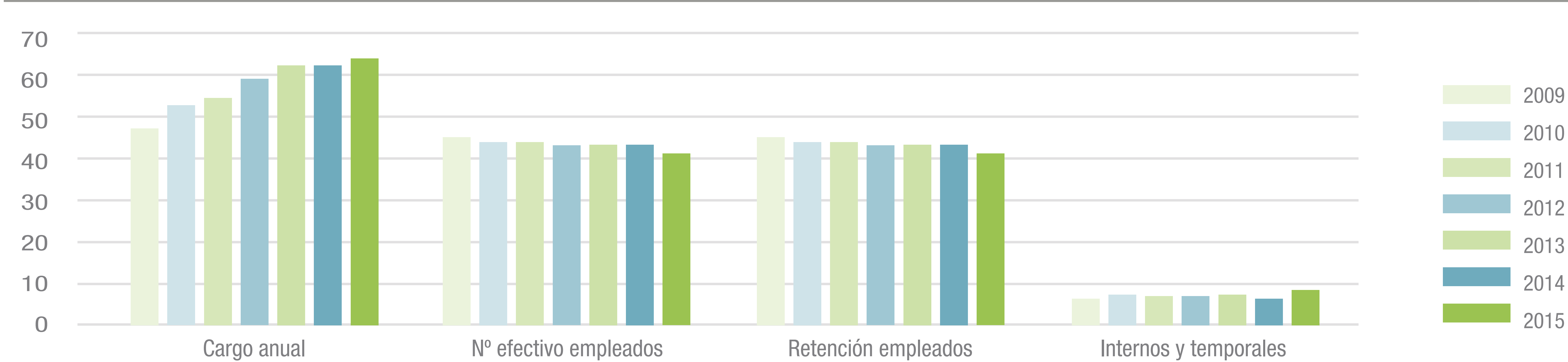
El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. Existen

indicadores que impulsan la satisfacción con la formación, el objetivo de 40h año se ha visto mejorado a partir de 2012 con la puesta en marcha de Escuela REGTSA alcanzando 60h de formación por empleado/año de media en los tres últimos ejercicios. Recogemos indicadores adicionales relativos a la mejora de la comunicación interna (utilización y gestiones en la intranet).

- » **Objetivos:** en los últimos años el objetivo de horas de formación se sitúa en 50 horas anuales por cada empelado, y se cumple y se supera en todos los casos.
- » **Comparaciones:** se incluyen comparaciones con uno de los Organismos de referencia.

Evolución plantilla

7.b.1



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

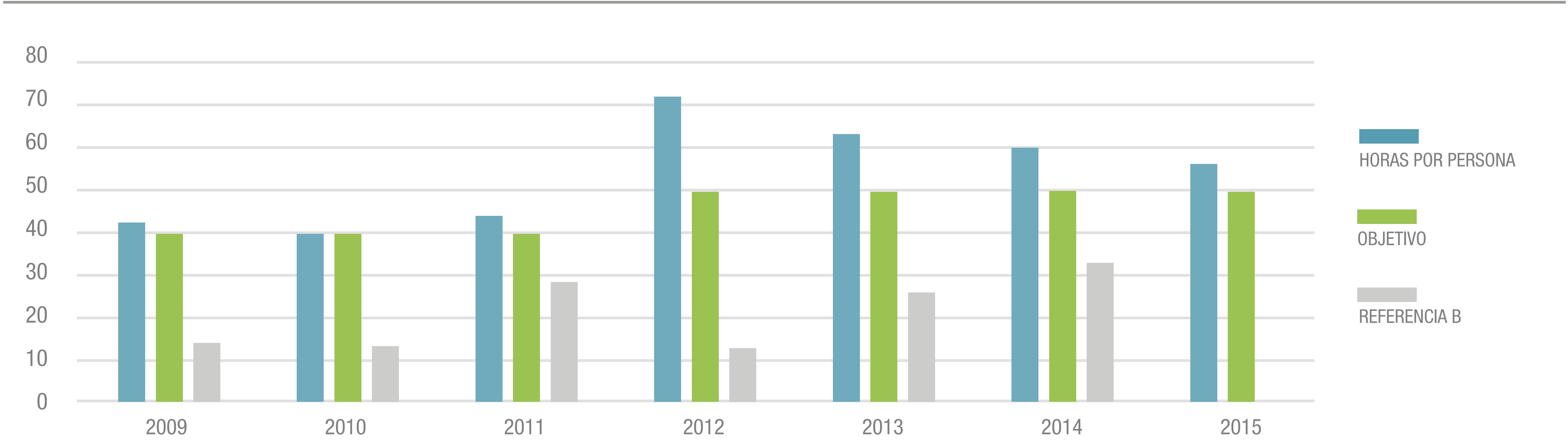
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

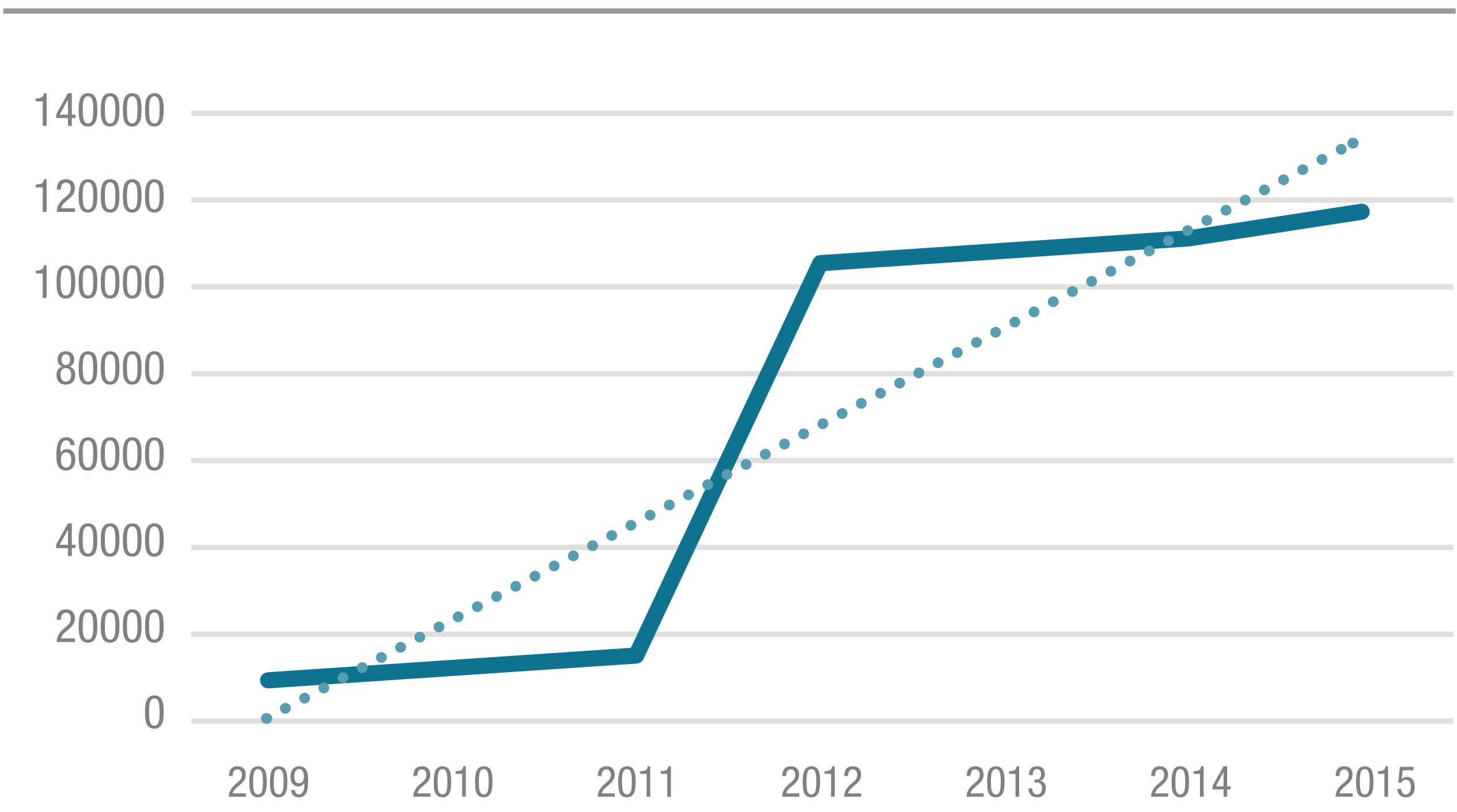
Horas de formación

7.b.2



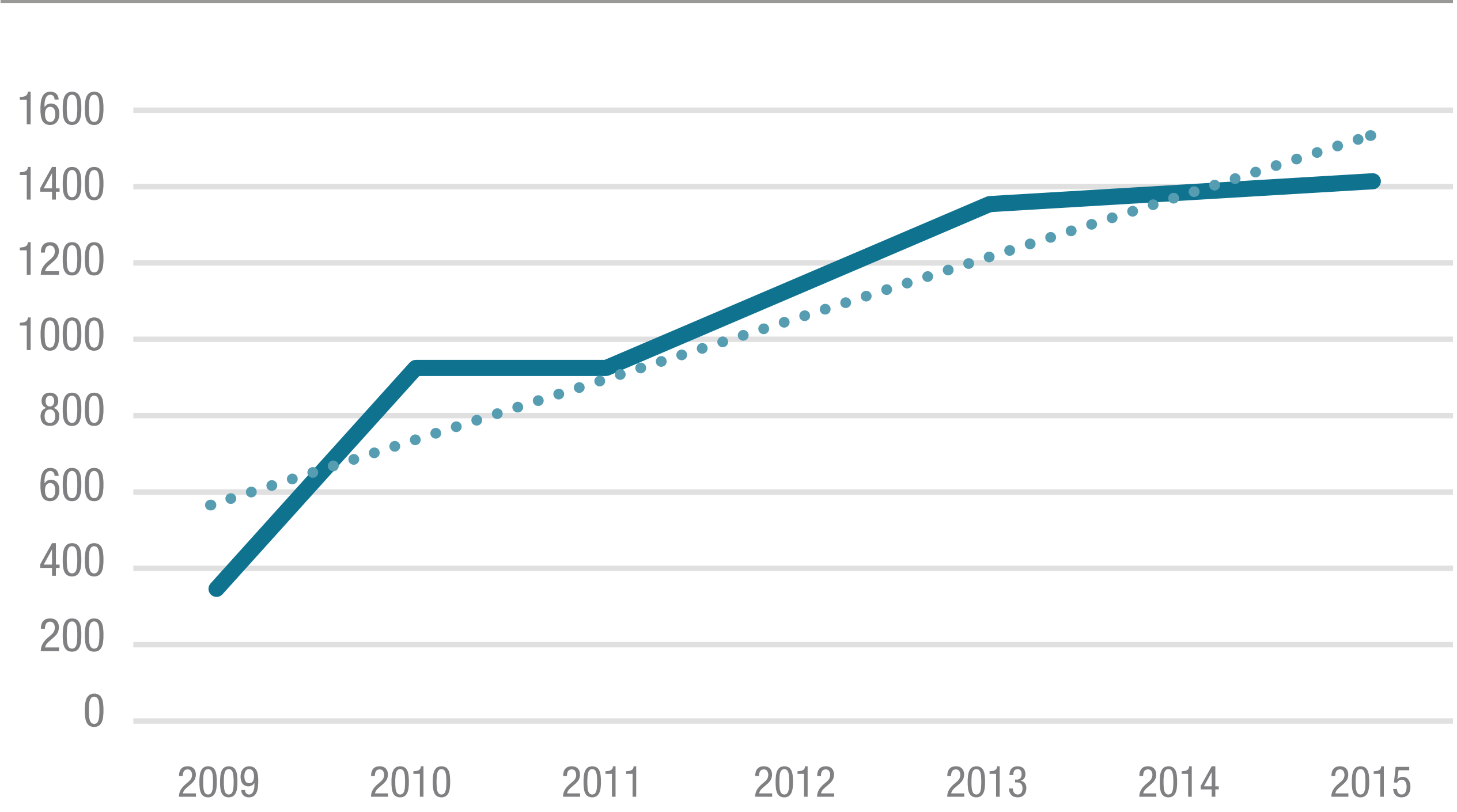
Visitas a la intranet

7.b.3



Gestiones en la intranet

7.b.4



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

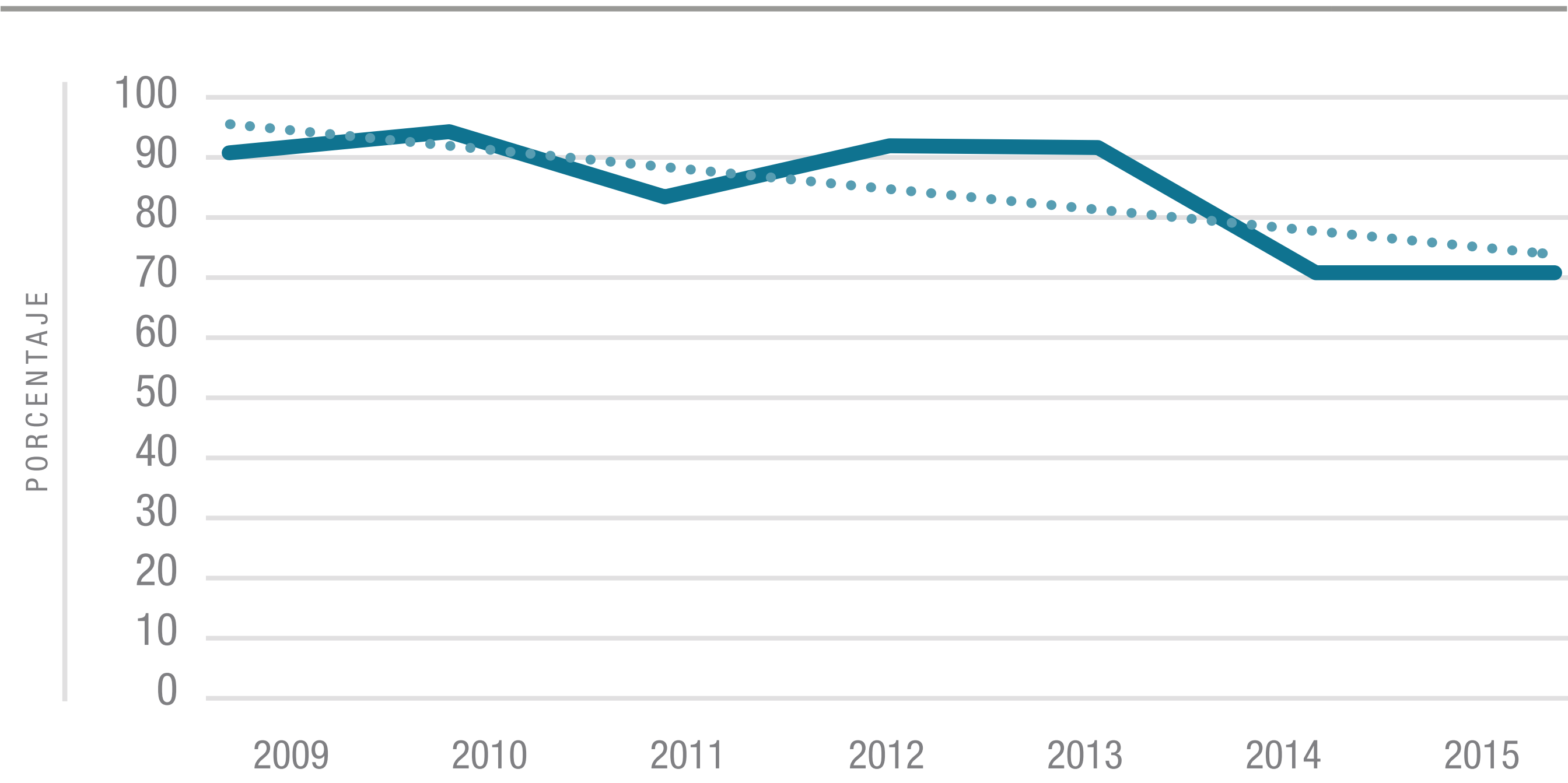
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

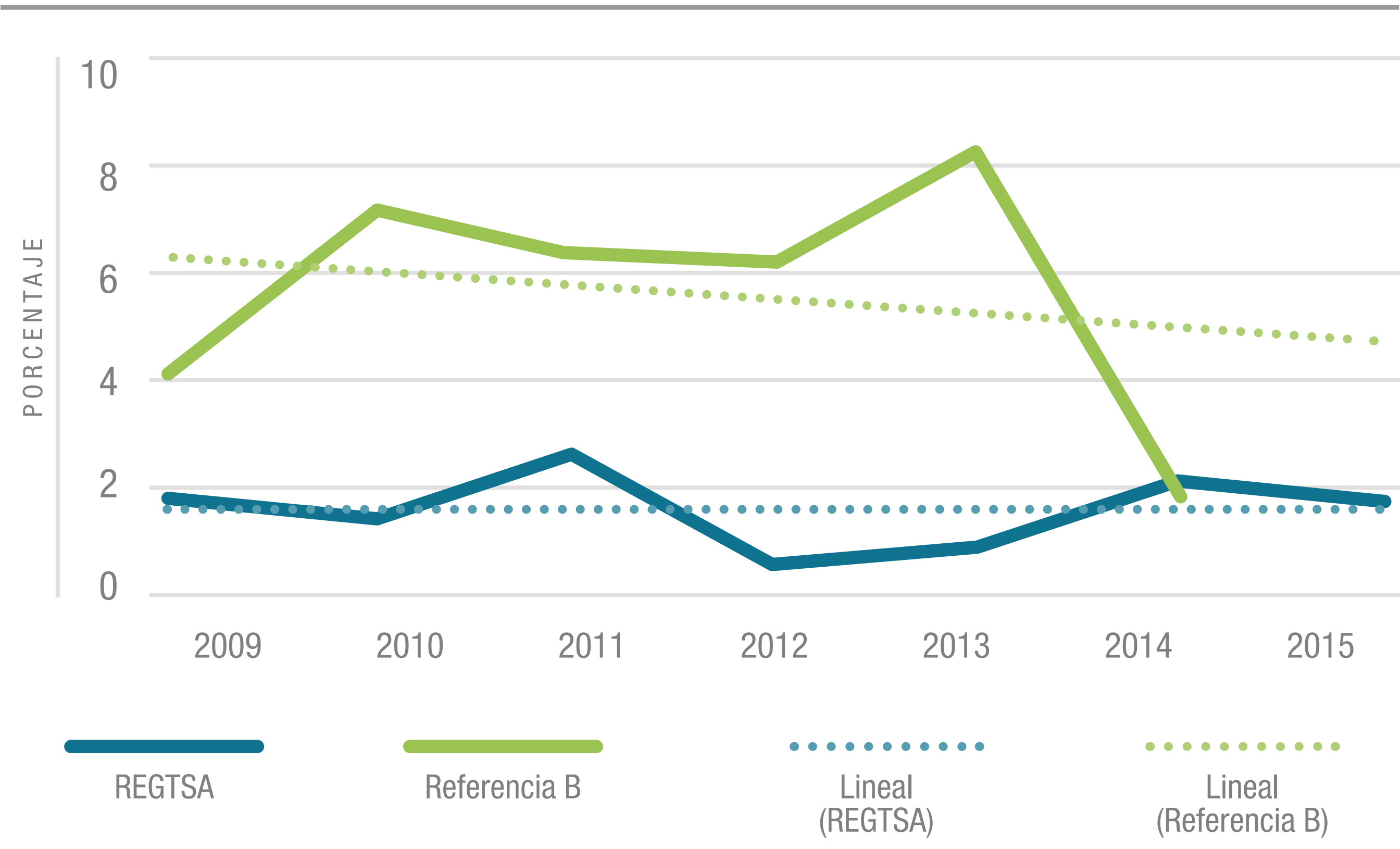
INDICADORES
IMPULSORES DE MOTIVACIÓN
Y SATISFACCIÓN

- » **Absentismo:** se viene reduciendo de año en año hasta llegar a 0,6% en 2012. Durante 2014 se ha incrementado como consecuencia de dos bajas importantes, lo que sucede por el reducido número de empleados de REGTSA, que hace que cualquier incidencia tenga una repercusión estadística (ver cuadro 7.b.6). Podemos relacionar este resultado con inexistencia de conflictividad laboral en REGTSA.
- » **Porcentaje de empleados con metas alineadas y % de empleados que alcanzan todas las metas:** son indicadores impulsores de satisfacción y motivación, con un resultado claramente positivo, complementarios con los indicadores relativos a conflictos y accidentes laborales. Los indicadores relativos a la participación tienen una clara tendencia positiva.
- » **Laboratorio de ideas:** expresa la participación y rendimiento de los talleres de generación de ideas innovadoras incluidos en el nuevo proceso de innovación.
- » **Objetivos:** se alcanzan habitualmente y se superan en áreas como la participación, que ha experimentado una gran progresión.
- » **Causas:** las mejoras experimentadas en la participación, en los últimos años, están relacionadas con la puesta en marcha de un nuevo esquema de participación basado en coordinadores de grupos de mejora.

Participación en las encuestas 7.b.5



Absentismo 7.b.6



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Porcentaje de empleados que alcanzan sus metas 7.b.7

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
% Éxito metas	95,5	100	95,46	97,67	97,67	97,67	100

Laboratorio de ideas 2015: ideas generadas 7.b.8

TALLERES	PARTICIPACIÓN	Nº IDEAS “EN BRUTO” ¹	Nº IDEAS “TRABAJADAS” ²	Nº IDEAS AGRUPADAS
4	73,17 PLANTILLA	291	168	126

¹ Hace referencia al número de ideas generadas en la fase de reflexión individual, entre todos los asistentes al taller (número de post-it)

² Hace referencia al número de ideas generadas tras la reflexión conjunta de todos los asistentes al taller

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

B1.3.
[Criterio 8]

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

[8A] Percepciones

En REGTSA, hemos reorientado nuestra contribución a la sociedad a raíz de nuestra presentación a los premios EEA en 2011. Entendemos que nuestra contribución a la sociedad se orienta hacia el eje “*generar y compartir conocimiento con otras organizaciones públicas*”, difundiendo una cultura de excelencia en las Administraciones Públicas de España y América Latina. Por ello reflejamos algunos indicadores nuevos, que no tienen un histórico superior a

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

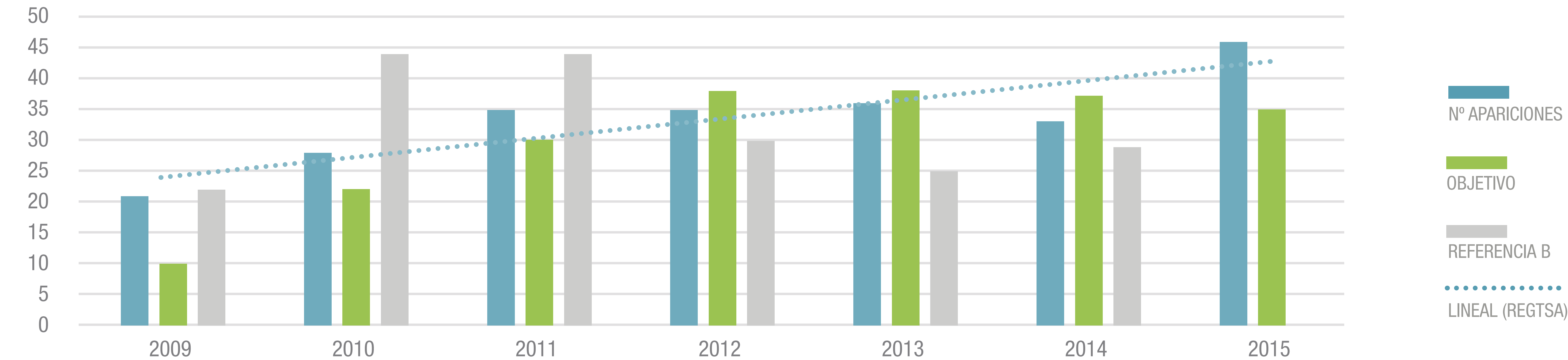
Por otra parte, medimos la percepción que la sociedad tiene de nuestra organización, relacionada con la innovación, excelencia, ejemplaridad, responsabilidad social y ambiental

y transparencia 8.a.3. y la valoración de nuestro alumnos externos respecto a nuestras actividades formativas y de difusión de la excelencia (8.a.4)

La valoración que hacen nuestros alumnos externos respecto a las actividades formativas y de difusión de la excelencia promovidas a través de Escuela REGTSA se recogen en el 8.a.4. Por otro lado, en 8.a.5. se muestran las valoraciones del portal **Transparencia Salamanca** realizadas por los Ayuntamientos.

Impacto en medios de comunicación

8.a.1



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Reconocimientos externos

8.a.2

PREMIOS Y CERTIFICADOS	AÑO/REGTSA	AÑO/ SOCIO
Premio mejores prácticas Administración Castilla y León	2003	
Certificación ISO 9001:2000	2005	2004
Premio excelencia regional (socio, mención especial premio regional)	2006	2008
Sello europeo de excelencia nivel consolidación +400 puntos	2006	2008
Certificado ISO 14401: 2004	2007	
Premio Excelencia en la Gestión Pública 7 MAP- AEVAL	2007	2008
Sello europeo de excelencia nivel excelencia +500 y AEVAL +500	2008,2010,2012, 2014	2009, 2012
Certificado empresa familiarmente responsable	2009, 2011, 2013, 2015	
Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)	2011, 2014	
Premio Iberoamericano de Excelencia categoría oro	2010, 2012 y 2015	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio excelencia MAP- AEVAL		2012
Premio Trayectoria Excelente _ FUNDIBEQ	2015	

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

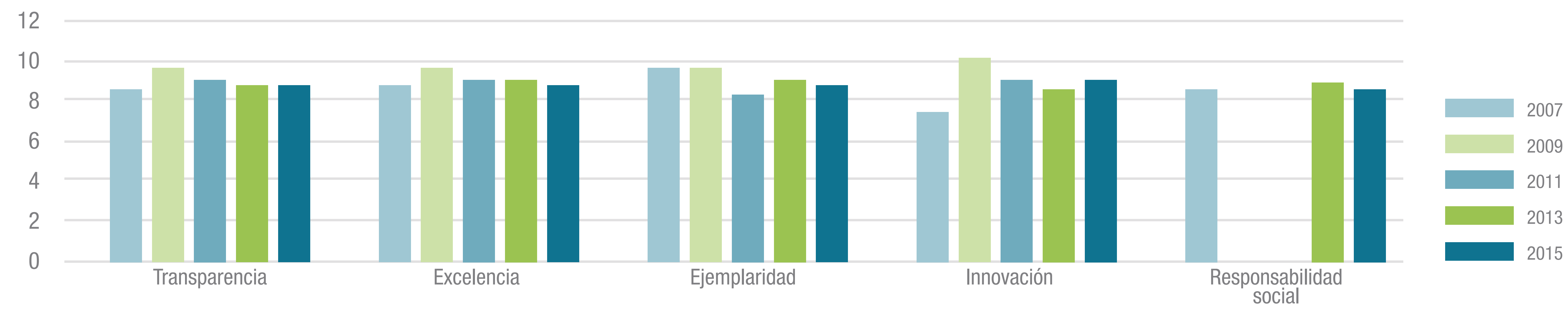
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

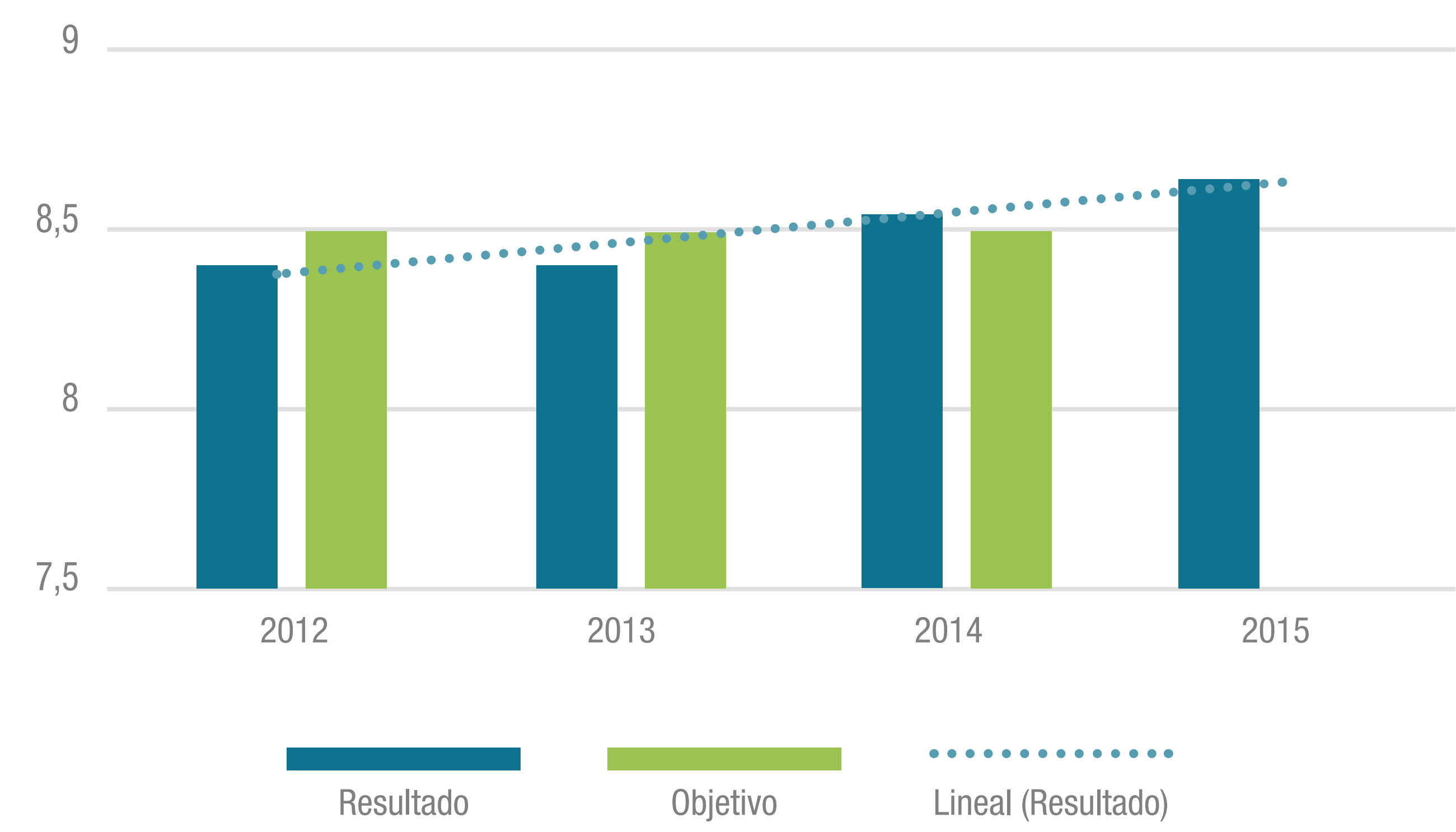
Percepciones sociedad

8.a.3



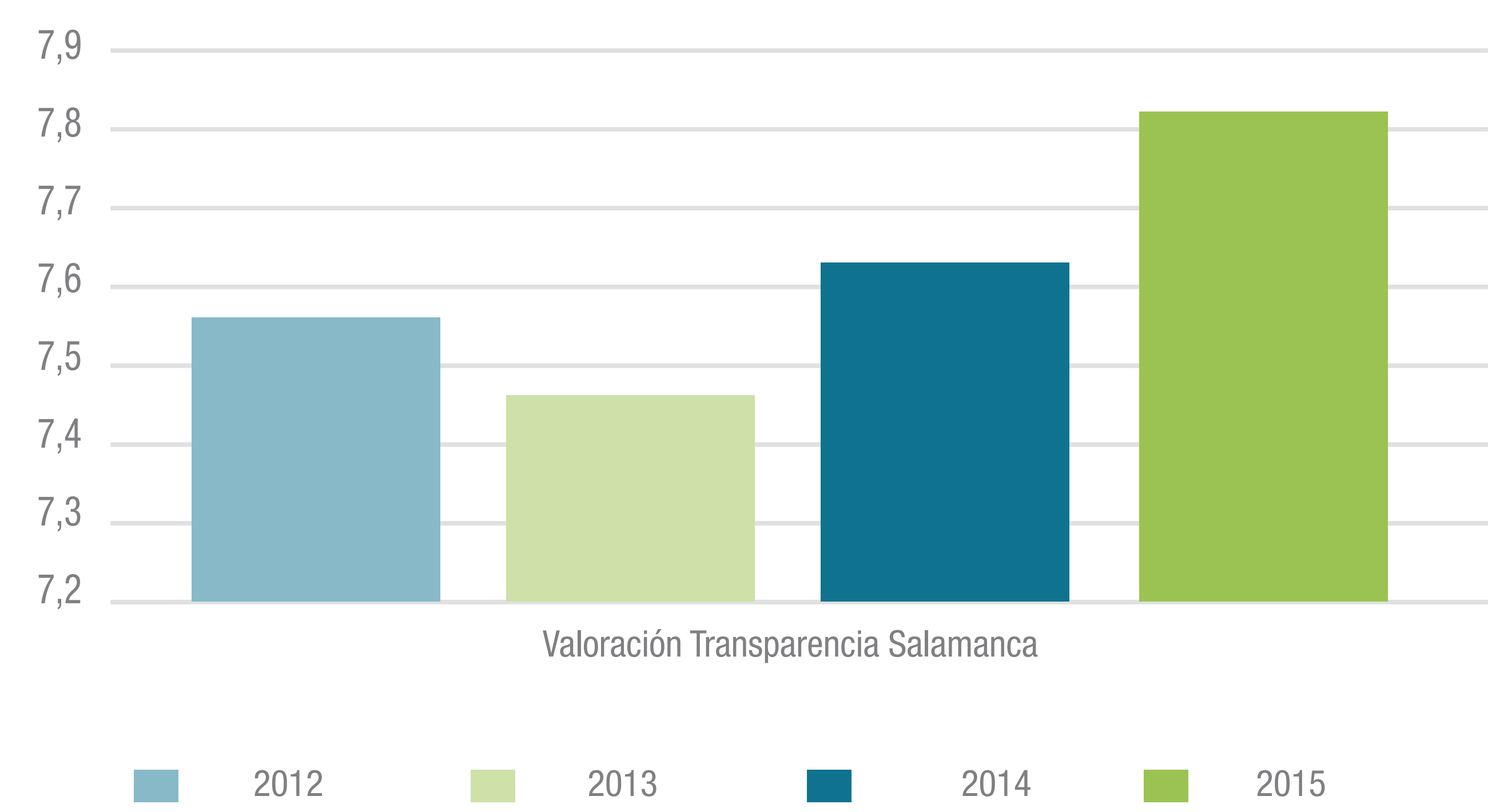
Satisfacción alumnos externos

8.a.4



Valoración Transparencia Salamanca

8.a.5



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cuadro relaciones

8.a.6

PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
Impacto en los medios	Nº eventos Nº participantes	Plan de comunicación externa
Reconocimientos externos	Nº eventos con exposición de nuestra experiencia Nº miembros grupos de LinkedIn	Presencia en redes de profesionales Presencia en redes de conocimiento
Percepciones sociedad • Valoración innovación • Valoración excelencia • Valoración ejemplaridad • V. responsabilidad ambiental • V. transparencia	Nº de suscripciones al boletín electrónico Difusión Boletín Electrónico Nº participantes en actividades Indicadores de transparencia del INDIP Implantación Transparencia Salamanca Entidades con 100% ITA Usuarios Transparencia Salamanca Usuarios plataforma Transparencia	Gestión ambiental Transparencia REGTSA Transparencia Salamanca
Satisfacción alumnos externos	Nº alumnos Nº solicitantes cursos % de alumnos que finalizan los cursos Difusión escuela REGTSA	Escuela REGTSA Red transdigital Nuevas capacidades para una ciudadanía global

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

[8B] Indicadores de rendimiento

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

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

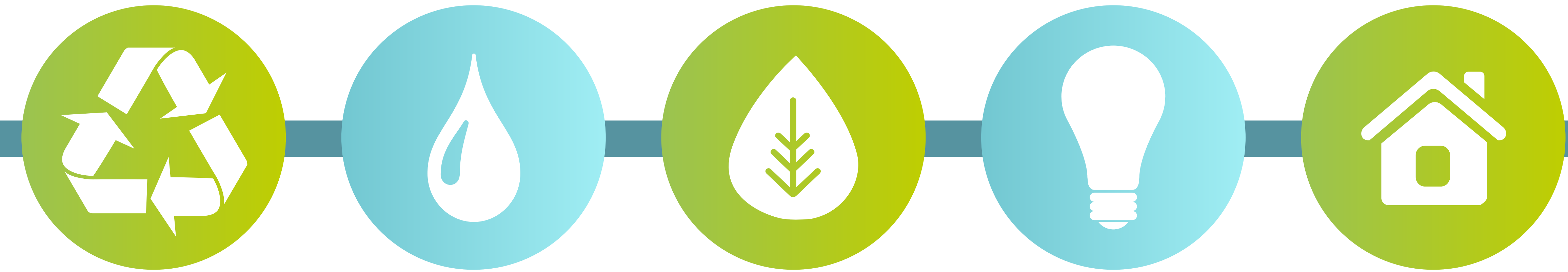
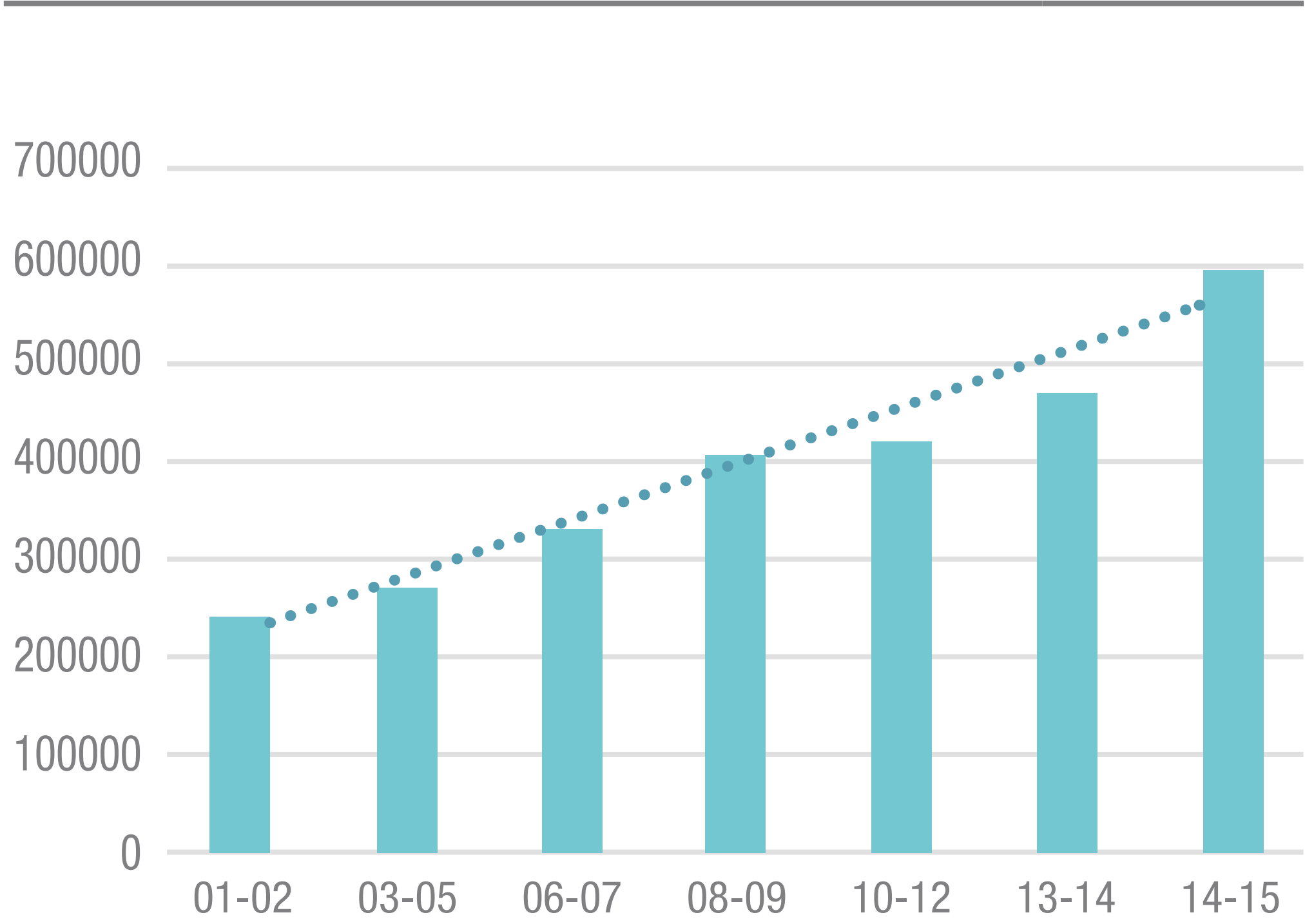
Proceso afectado

8.b.1

PROCESO AFECTADO	AHORRO ESTIMADO (folios año)
Intercambio de información Catastro, AEAT y DGT, almacenamiento de padrones, cobros bancarios, etc	280.000
Automatización lectura contadores agua y multas	15.500
Carpeta de gestorías (liquidaciones IVTM)	11.550
Intranet / gestión documental y empleado	51.200
Carpeta de los Ayuntamientos/contribuyente	70.000
Escuela REGTSA	30.000
Transparencia Salamanca	95.000
Portal de transparencia/proveedor	15.000

Ahorro folios / año

8.b.2



01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



FORMACIÓN Y DIFUSIÓN

Para difundir el conocimiento y la experiencia de REGTSA, impartimos cursos de especialización en materias relacionadas con la excelencia en la gestión pública y la tributación a través de Escuela REGTSA.

Además del número de alumnos, se realizan mediciones respecto al número de alumnos que finalizan los cursos con éxito. Recogemos también una relación de las **Jornadas, Cursos**

y **Seminarios** en que REGTSA ha expuesto su experiencia (ver cuadro 8.b.12).

Compartimos nuestra experiencia a través de nuestra actividad en las **redes sociales**. De esta forma, nuestros grupos de Linkedin, que cuentan con más de 2628 miembros, permiten fomentar el debate y el intercambio del conocimiento (ver comparaciones con grupos similares en 8.b.4).

Por otra parte, en 8.b.5 se recoge los impactos en la difusión del **Boletín electrónico de REGTSA**, con unas tendencias claramente positivas que en 2015 han permitido llegar a 30.000 usuarios.

Finalmente, en 8.b.6. se muestra la difusión de las actividades de **Escuela REGTSA** a través del portal www.escuelaregtsa.es, que en 2015 ha tenido 5556 usuarios y ha llegado a 9594 visitas, en una clara progresión en los últimos años.

Indicadores de rendimiento

8.b.3

DENOMINACIÓN	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nº alumnos externos	423	95	90	80			
% alumnos que finalizan los cursos	88,17	88	86,6	80			
Nº suscriptores al boletín informativo	8232	6100	2020	1448	1089		
Nº miembros grupos LINKEDIN	3.226	2628	670				
Nº eventos organizados por REGTSA	1	2	4	3	2	2	3
Nº eventos externos con presentación de nuestra experiencia	9	10	10	9	9	14	8
Nº participantes en actividades de difusión	105	360	545	600	380	320	300
Puntuación INDIP	100	100	90				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

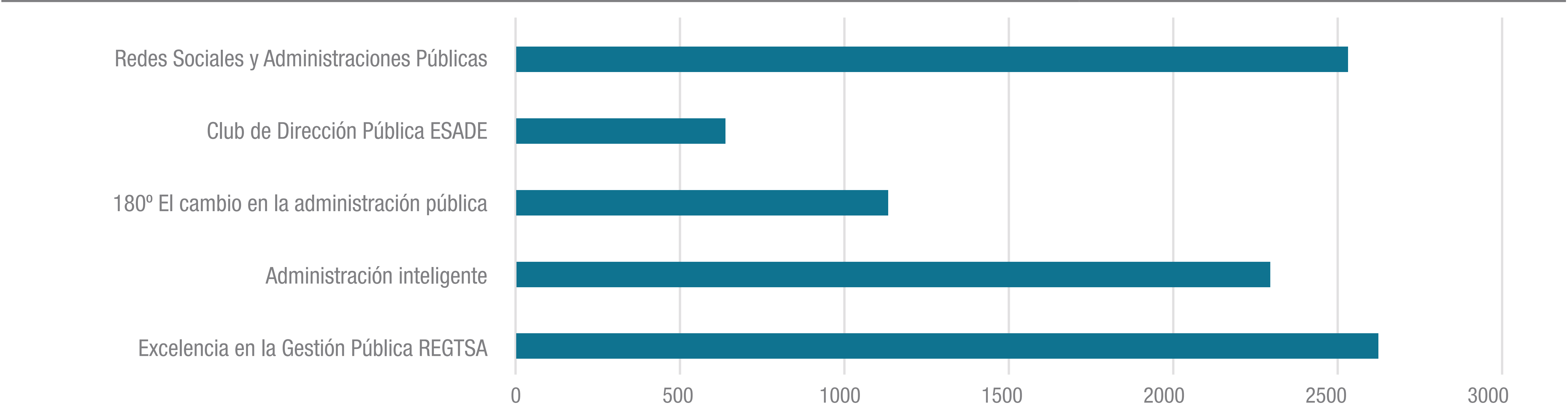
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

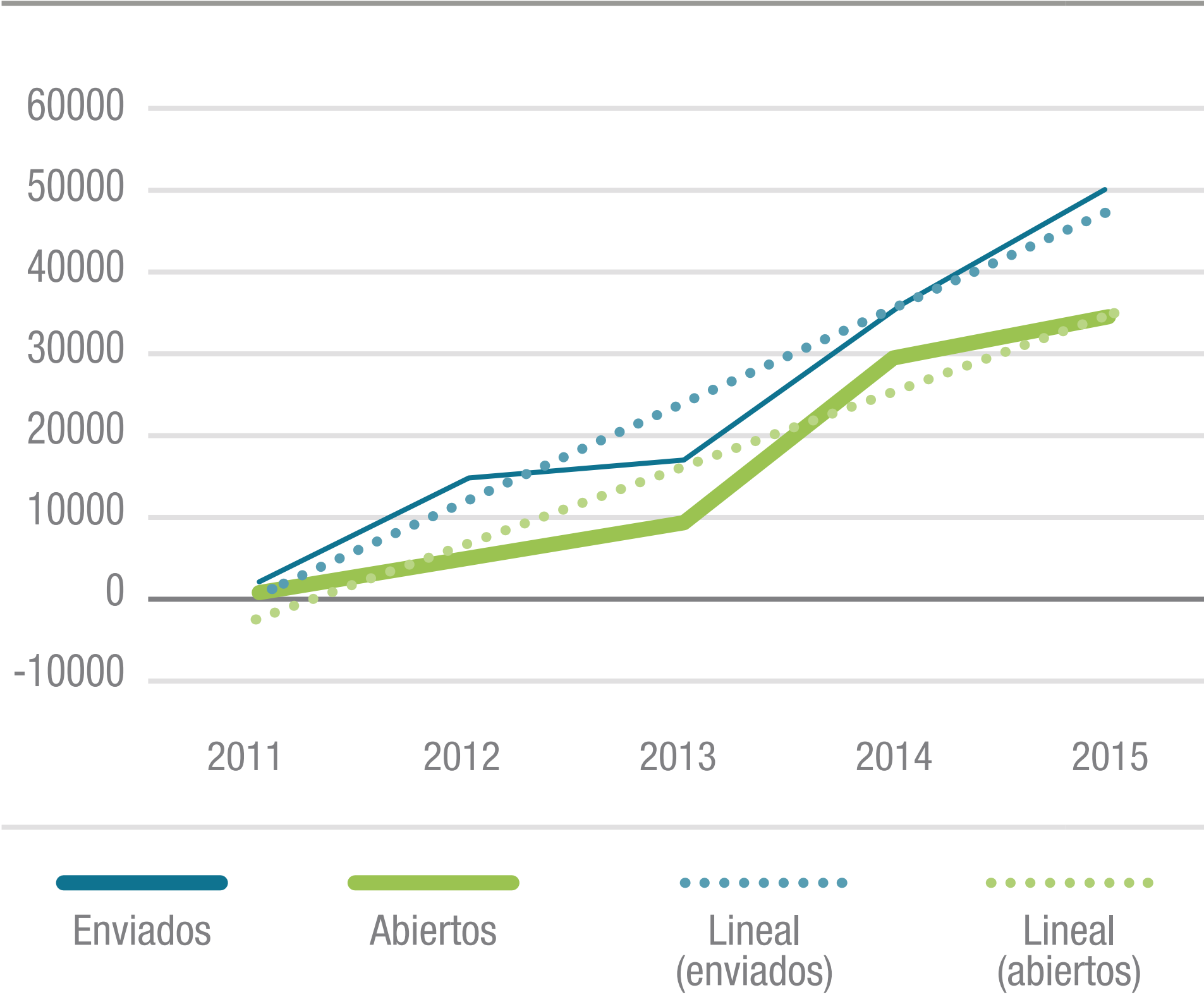
Comparativa grupos LinkedIn

8.b.4



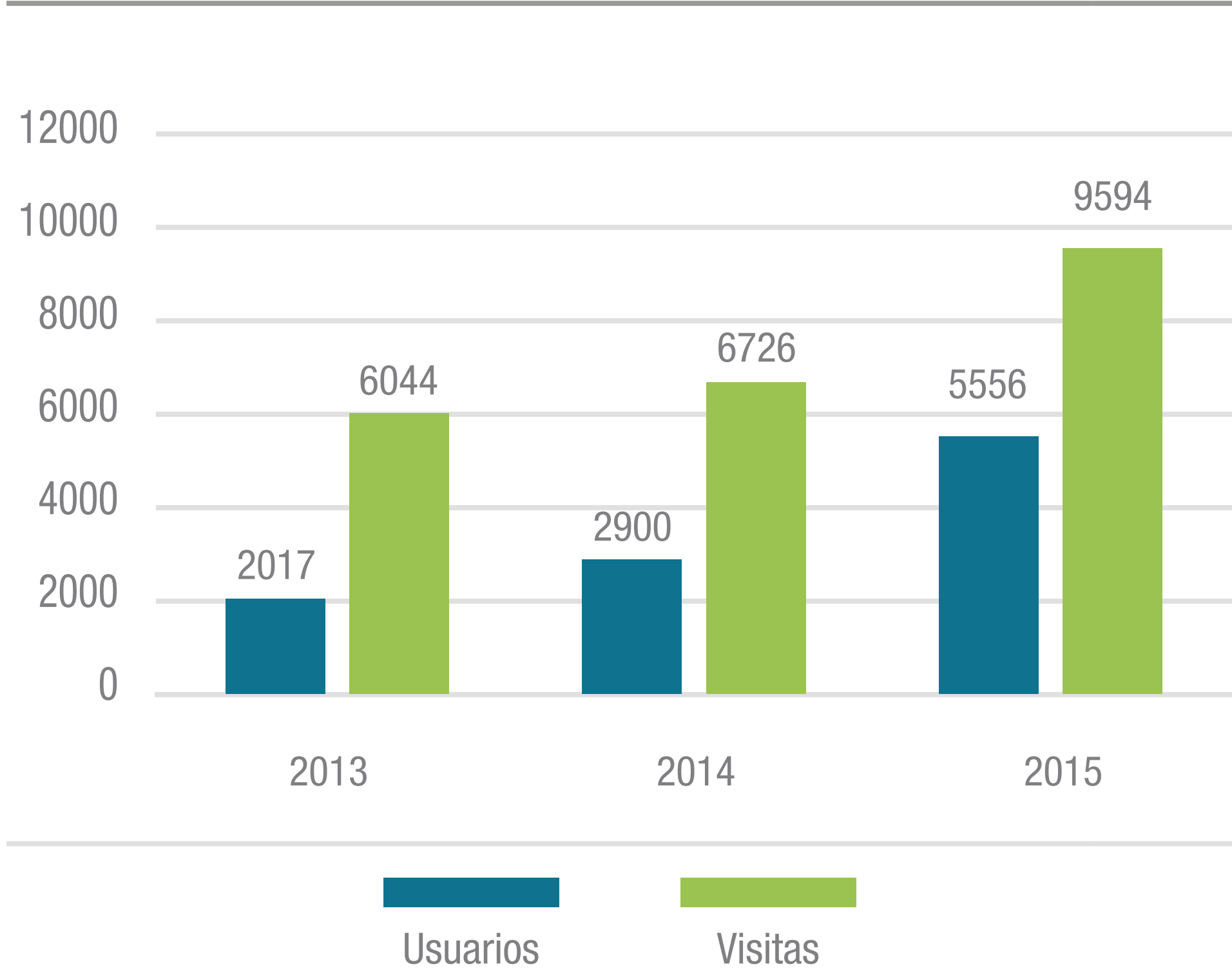
Difusión del boletín electrónico

8.b.5



Difusión de Escuela REGTSA

8.b.6



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

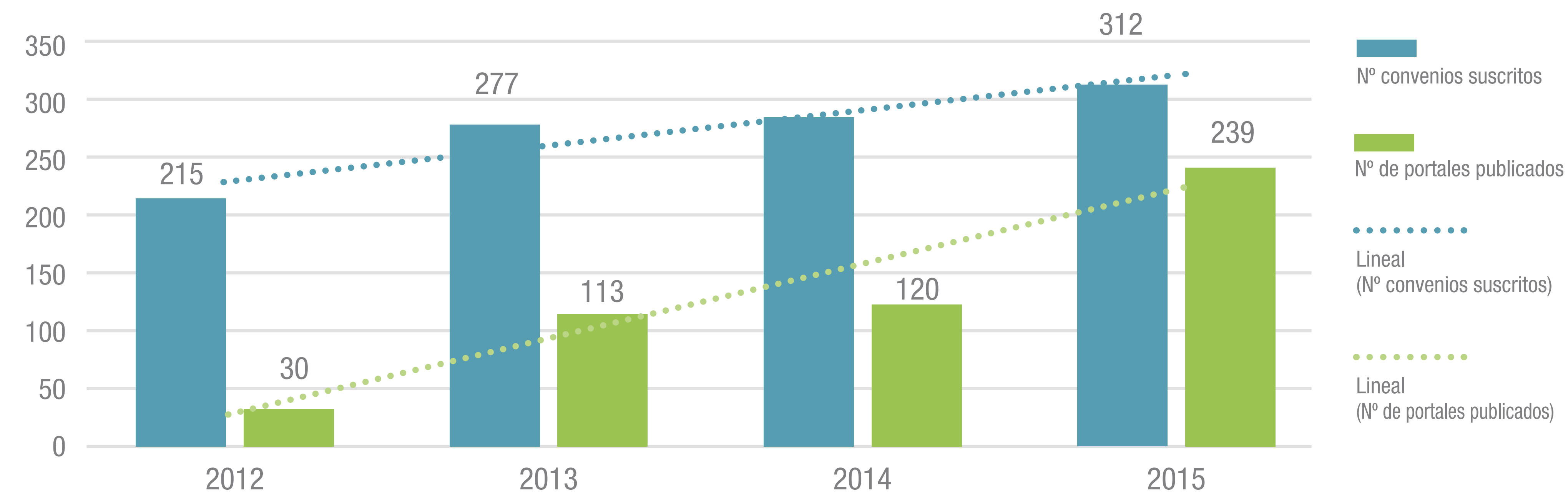
Anexo:
relación de participantes

TRANSPARENCIA

Para evaluar las actividades de promoción de la transparencia, utilizamos un conjunto de indicadores relativos a la implantación del portal www.transparenciasalamanca.es (ver 8.b.7 y 8.b.8), a los indicadores de transparencia (ver 8.b.9) y a la utilización del portal (8.b.10 y 8.b.11).

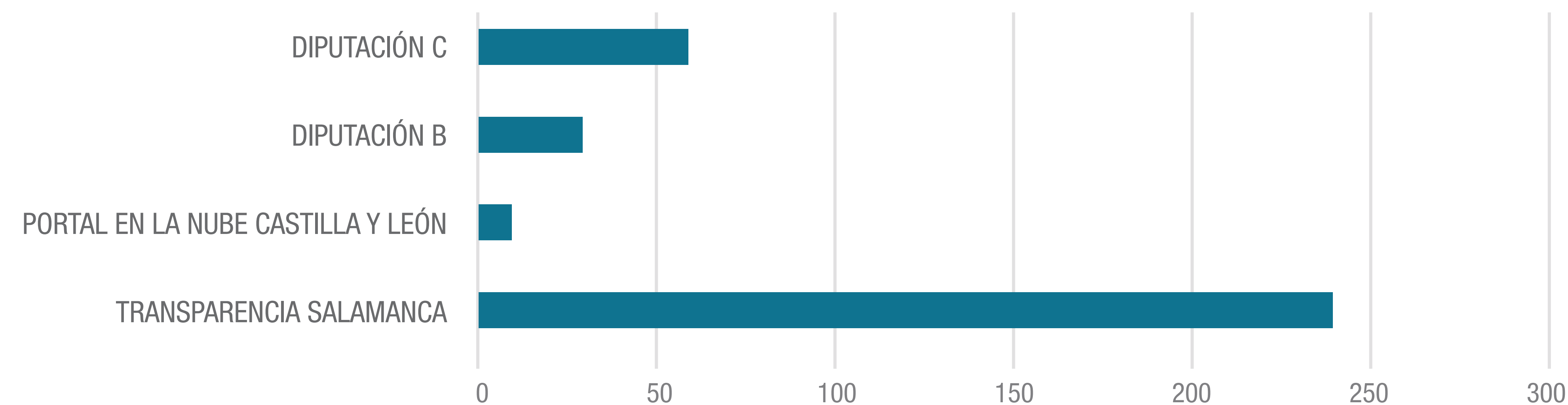
Implantación Transparencia Salamanca

8.b.7



Comparaciones portales publicados

8.b.8



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

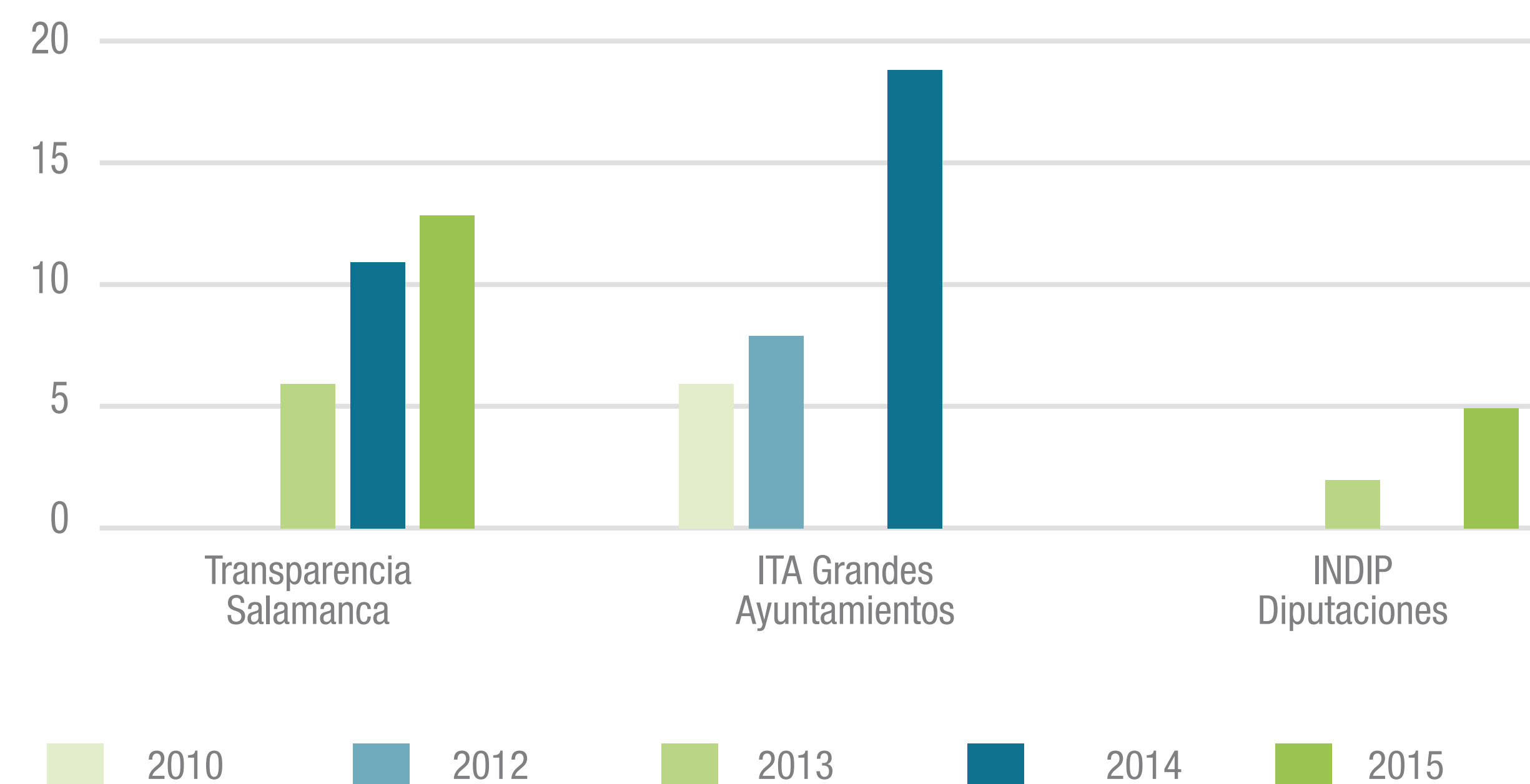
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

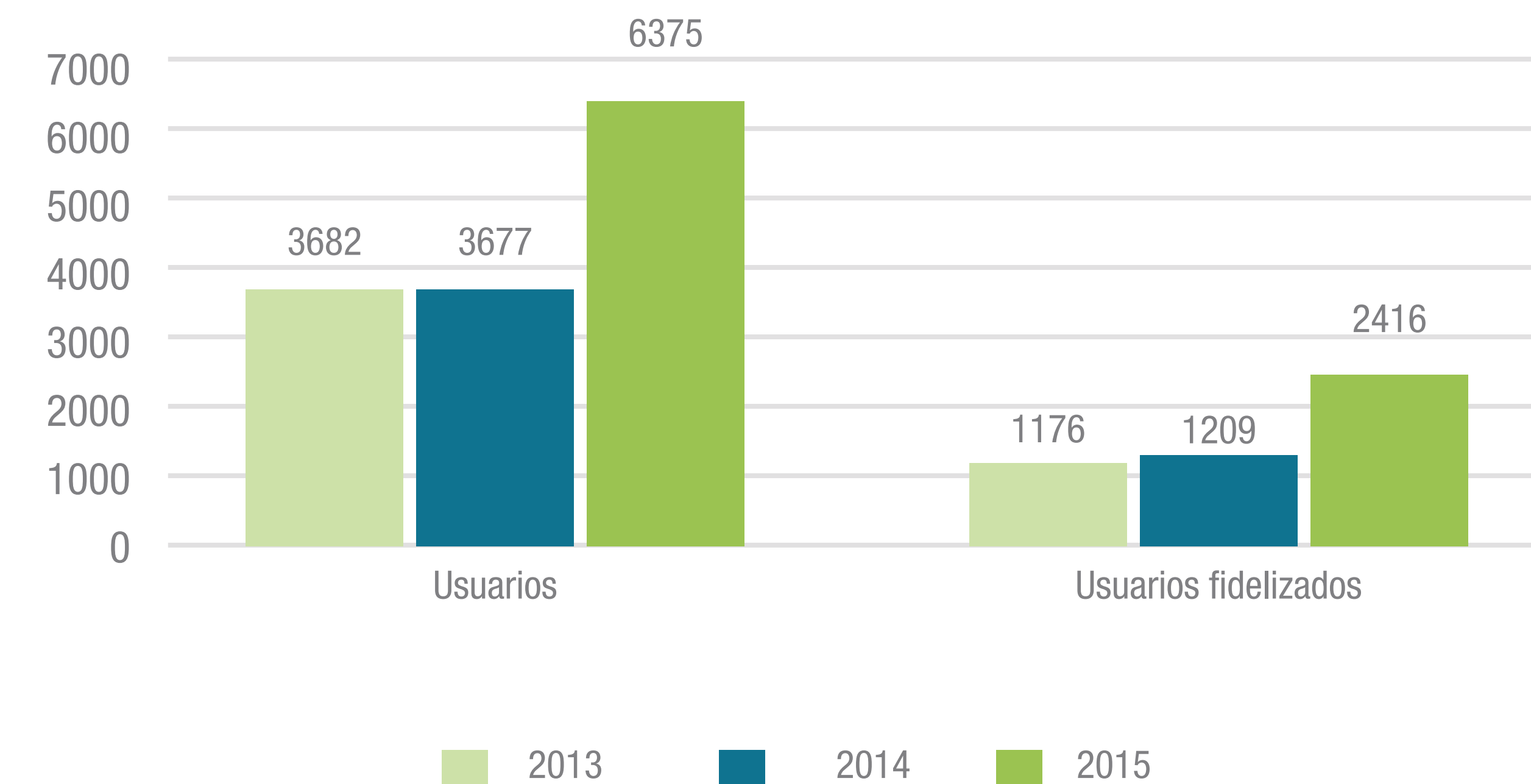
Comparaciones con entidades que alcanzan el 100% en índices de transparencia

8.b.9



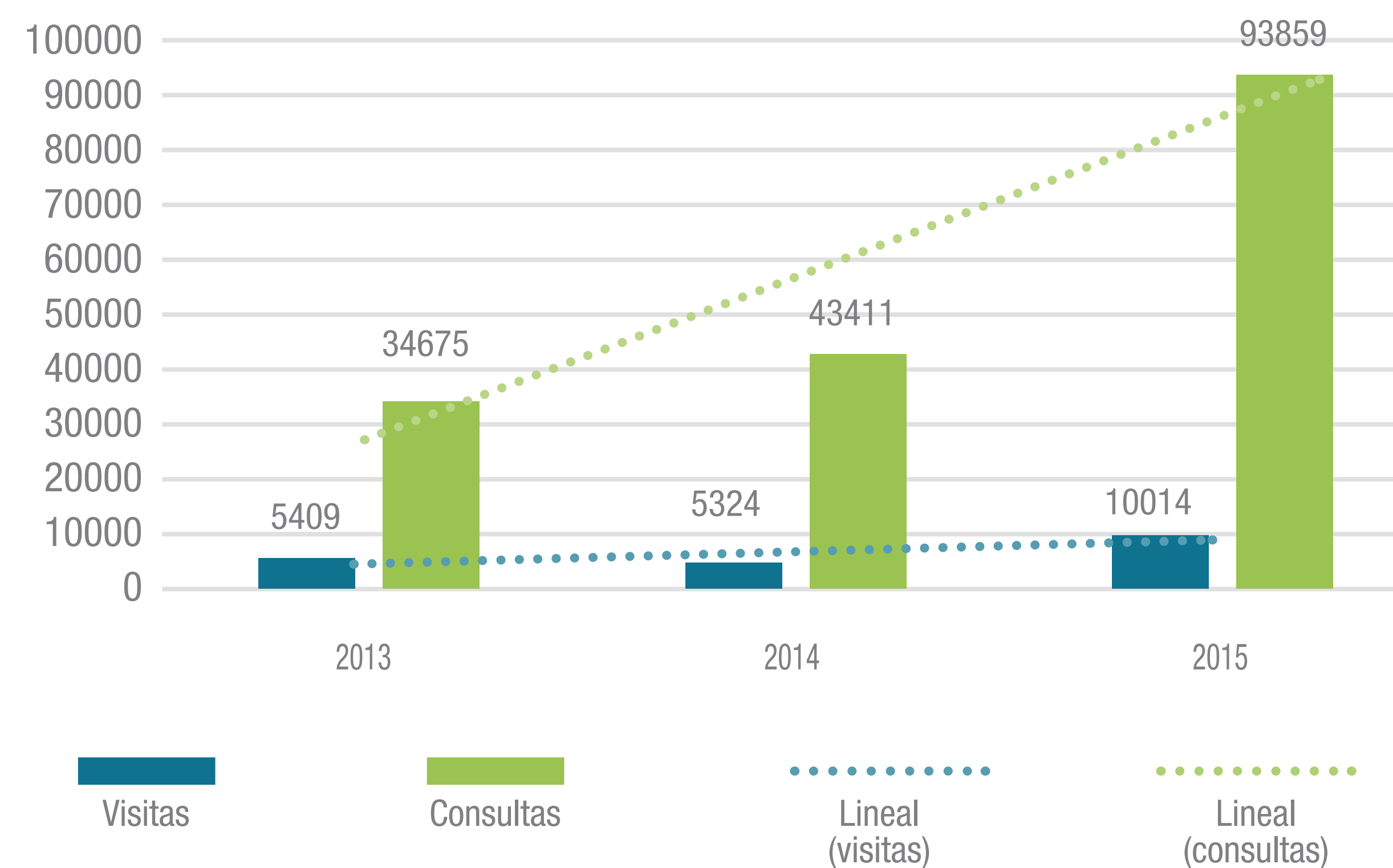
Usuarios Transparencia Salamanca

8.b.10



Utilización de la plataforma

8.b.11



- » **Tendencias:** las tendencias son favorables en la mayoría de los casos, si bien algunos de los indicadores son recientes y no tienen una trayectoria demasiado larga. Es consecuencia de la reorientación de nuestra estrategia para la sociedad.
- » **Objetivos.** Se alcanzan habitualmente. Los resultados están a disposición de los evaluadores.
- » **Confianza.** Elaboramos un cuadro de relaciones para el conjunto del criterio (cuadro 8.a.6), que nos permite entender la lógica causa-efecto, y tener una gran confianza en que estos resultados seguirán siendo buenos en el futuro.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cuadro promoción excelencia

8.b.12

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia2010	2009	1. II Jornadas Escuela de Alcaldes, organizada por la Junta de Castilla y León
		2. Salón Admira de productos y servicios para la innovación y modernización de las Administraciones Públicas, Feria de Valladolid
		3. Jornadas sobre la Ley 11/2007 de Acceso electrónico de los ciudadanos a los Servicios Públicos, organizadas por la FEMP
		4. V Jornadas Interpromociones del Curso de Dirección Pública Local, organizadas por el INAP
		5. Curso sobre Calidad para funcionarios iberomericanos, organizado por AEVAL- CEDDET
		6. Segunda Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Públicos, organizada por AEVAL y la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos
		7. Curso sobre Calidad de Servicios, organizado por la Subdelegación del gobierno de Salamanca
		8. X Club de Usuarios de TAO
	2010	1. Conferencia Internacional sobre Modelos de Gestión Pública y Tributación Local, organizada por el Servicio de Administración Tributaria de Lima (Perú)
		2. XV Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y la Administración Pública, celebrado en Santo Domingo (República Dominicana)ç
		3. Conferencia Iberoamericana de Excelencia, organizada por FUNDIBEQ en Lima (Perú)
		4. III Jornadas Escuela de Alcaldes, organizada por la Junta de Castilla y León
		5. XVI Seminario sobre Gestión Pública Local organizadas por la Universidad de Oviedo y el Ayuntamiento de Gijón
		6. IX Curso de Dirección Pública Local, organizado por el INAP
		7. VI Jornadas sobre Modernización y Calidad en la Administración Local, organizadas por la FEMP y el Ayuntamiento de Málaga
		8. Seminario Sobre Tributos Locales, organizado por la revista Sociedad de la Información
		9. Curso sobre Calidad para funcionarios iberomericanos, organizado por AEVAL- CEDDET
		10. Curso sobre Calidad, organizado por la Diputación de Jaen
		11. Curso sobre Servicios Municipales, organizado por la Diputación de Valladolid y INAP
		12. Jornada sobre Digitalización de procedimientos administrativos en las Entidades Locales organizado por la Red de Municipios Digitales
		13. Jornada sobre Administración electrónica en Ayuntamientos pequeños y medianos, organizada por la FEMP
		14. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cuadro promoción excelencia

8.b.12

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2011	1. Encuentro sobre Buenas Prácticas de Gestión Municipal, en Villa General Belgrano (Argentina)
		2. Curso sobre Calidad para funcionarios iberoamericanos, organizado por AEVAL- CEDDET
		3. Curso sobre modelo FUNDIBEQ para funcionarios iberoamericanos, organizado por AEVAL- CEDDET
		4. Curso sobre Calidad organizado por CELADEL (Argentina)
		5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP
		6. Curso sobre eficiencia, calidad y buen gobierno, organizado por la FEMP
		7. X Curso de Dirección Pública Local, organizado por el INAP
		8. Encuentro sobre Administración promovido por la Consejería de Administración Autonómica
		9. Foro de Administraciones Públicas, promovido por el Club de excelencia en Gestión y AEVAL
	2012	1. III Congreso Mundial de Calidad, celebrado en Bogotá (Colombia)
		2. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
		3. VI Jornadas sobre excelencia en la gestión universitaria, organizadas por la Universidad “Jaume I” y el Club de excelencia en gestión, celebradas en Castellón de la Plana
		4. Seminario sobre estrategia, organizado por el Club de directores de calidad e innovación, celebrado en Valladolid
		5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP en Madrid
		6. VII Jornadas sobre Modernización y calidad, organizadas por la FEMP y el Ayuntamiento de Málaga, celebradas en Málaga
		7. XI Curso de Dirección Pública Local, organizado por el INAP en Madrid
		8. Seminario sobre Modernización de los Servicios Tributarios en las Administraciones Locales, organizado por T- systems en Madrid
		9. Jornada de buenas prácticas organizada conjuntamente por la EFQM y REGTSA en Salamanca

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Cuadro promoción excelencia

8.b.12

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2013	1. Conferencia Europea de Calidad , organizada por EUPAN y Presidencia lituana del Consejo Europeo, celebrado en Vilnius (Lituania)
		2. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
		3. IV Conferencia Estatal de Calidad en los servicios Públicos, organizadas por AEVAL y celebradas en Madrid
		4. Jornada sobre excelencia en la Administración Pública, organizada por la Fundación Navarra de Excelencia, celebrada en Pamplona
		5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP en Madrid
		6. Encuentro sobre Organismo de Tributación Local, organizado por Suma Gestión Tributaria, celebrado en Alicante
		7. Master sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid
		8. Curso sobre Calidad, organizado por la FEMP en Madrid
		9. Transparency Lab, Jornada organizada conjuntamente por ACAL y la Universidad de Salamanca
		10. III Congreso Nacional de interoperabilidad y seguridad, organizado por CNIS y celebrado en Madrid
	2014	1. “EFQM Forum 2014”, organizada por EFQM, celebrado en Bruselas (Bélgica)
		2. Curso de especialización “Buen gobierno, Reforma del Estado y Administración Pública en América Latina”, organizado conjuntamente por la Asociación de Intercambio cultural de Uruguay y el Instituto de Iberoamérica de la Universidad de Salamanca, celebrado en Salamanca
		3. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
		4. “VIII Jornadas sobre Modernización y Calidad en la Administración Local”, organizadas por la FEMP en Málaga
		5. Curso selectivo para el ingreso en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado organizado por el INAP, celebrado en Madrid
		6. Curso sobre “Dirección de Equipos de Trabajo, Liderazgo y Habilidades Directivas” organizado por el Ayuntamiento de Salamanca y celebrado en Salamanca
		7. Curso sobre Modelo EFQM de excelencia, organizado por la ECLAP y celebrado en Medina del Campo (Valladolid)
		8. Jornada sobre Calidad organizada por la Universidad de Cádiz, celebrada en Cádiz
		9. Curso sobre Planificación Estratégica, organizado por la ECLAP y celebrado en Valladolid
		10. Jornada sobre “Buenas Prácticas en las Redes Sociales” organizada por el Foro de Administraciones Públicas del Club de Excelencia en Gestión, celebrada en Madrid

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Cuadro promoción excelencia

8.b.12

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2015	1. El Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública y Servicios Inteligentes, organizado por CELADEL y la Alcaldía de Panamá, celebrado en Panamá.
		2. “Visite d'étude TAIEX sur l'Optimisation de la qualité des services publics”, organizado conjuntamente por la Unión Europea y el Instituto de Nacional de Administración Pública, celebrado en Madrid. Beneficiario: Gobierno de Túnez.
		3. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca.
		4. V Conferencia Estatal de Calidad de los Servicios Públicos, organizada por la AEVAL, celebrada en Madrid.
		5. Foro de Innovación de Gobiernos Locales intermedios. Organizado por el Club de innovación y Diputación Castellón, en Madrid.
		6. Curso sobre “Dirección de Equipos de Trabajo, Liderazgo y Habilidades Directivas” organizado por el Ayuntamiento de Salamanca y celebrado en Salamanca.
		7. Máster sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid.
		8. Máster sobre Dirección Pública para alumnos iberoamericanos, organizado por el INAP en Alcalá de Henares.
		9. Encuentro de Organismos de Recaudación en el marco del XIII Foro de Suma Gestión Tributaria, en Alicante.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



B1.4.
[Criterio 9]
RESULTADOS CLAVE

[9A] Resultados clave de la actividad

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito y relevancia:** Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 9.a.10).
- » **Integridad:** Los resultados presentados son **fiables y precisos**, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** En la cuota de mercado segmentamos la cuota del segmento de grandes clientes, y la denominada cuota cliente o porcentaje de los conceptos que nos han delegado los grandes ayuntamientos.

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

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

BEST

Bien hecho

Excelente

Sostenible

Transparente

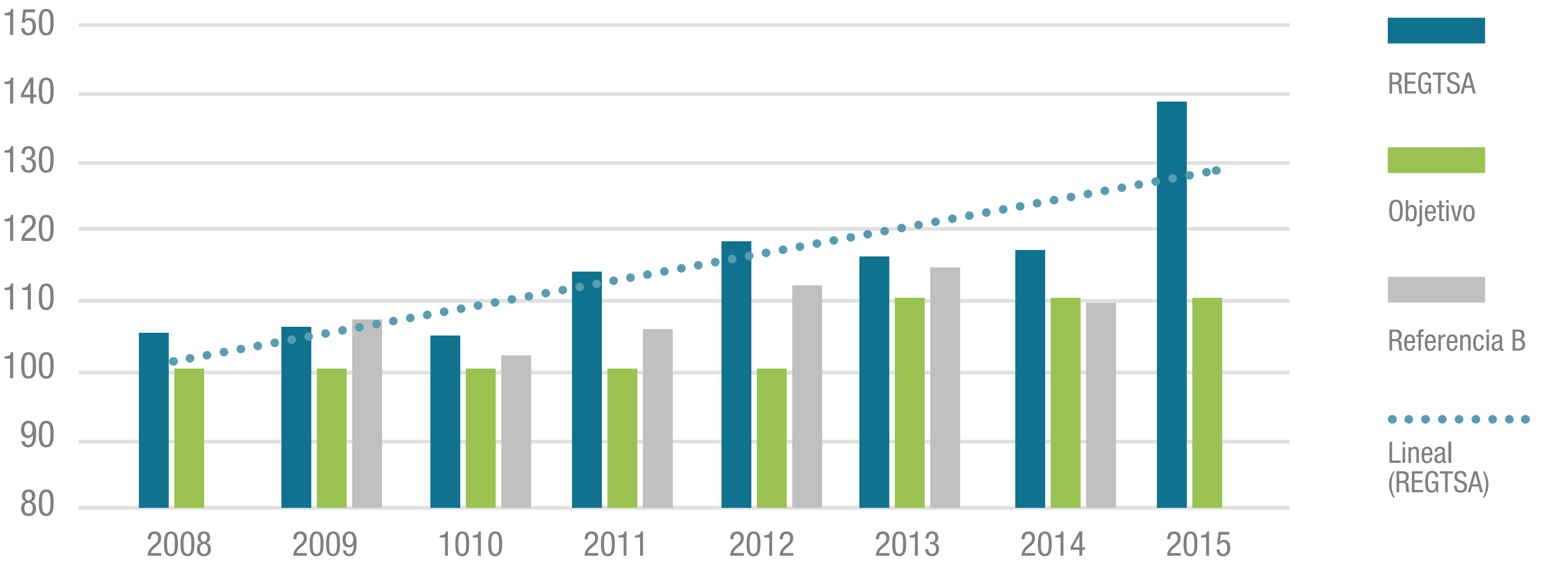
Rendimiento

RESULTADOS
ECONÓMICO-FINANCIEROS
Y DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO

- » **Tendencias:** Desde el año 2000 en REGTSA los ingresos crecen por encima de los gastos, lo que permite que el ratio de autofinanciación sea siempre superior al 100 %. En los últimos cuatro años el ratio de autofinanciación ha estado por encima del 115 % (en 2015 es del 138,49 %, el mejor resultado de la historia de REGTSA) lo que nos ha permitido reducir los precios del servicio y devolver el superávit a los ayuntamientos como si fueran dividendos.
- » **Objetivos:** el objetivo de mantener la autofinanciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un remanente líquido de tesorería que al liquidar el presupuesto de 2014 ascendía a **1.682.022 €**. Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.
- » **Comparaciones:** Se ofrecen comparaciones sobre el ratio de autofinanciación y sobre gestión presupuestaria. De ellas puede inferirse que REGTSA es más eficiente y dedica a gastos corrientes (personal y compras) un porcentaje entre 5 y 8 puntos menos que el resto de organizaciones.

Autofinanciación

9.a.1



Gestión del presupuesto (2014)

9.a.2

	REGTSA	SOCIO	REFER. B
Gastos de personal	51,83%	52,51%	65,12%
Gastos en bienes corrientes y servicios	32,45%	37,40%	28,50%
Gastos financieros	4,21%	5,10%	0,43%
Transferencias corrientes	1,40%	0,89%	
Inversiones reales	8,98%	2,89%	5,95%
Activos financieros	1,12%	1,22%	
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



VOLUMEN DE PRODUCTOS O SERVICIOS CLAVE

- » **Tendencias:** Desde el año 2002 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 99,72 %.
- » **Objetivos:** el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año, y a lo largo de estos años sólo hemos perdido un cliente.
- » **Comparaciones:** Aunque resulta difícil comparar en cuota de mercado a unas provincias con otras, toda vez que ni el número de Municipios, ni la distribución de la población son iguales.

Por otra parte, se ofrece una comparación de la oferta de servicios clave de REGTSA y de las entidades con las que nos comparamos, de ella puede deducirse que REGTSA, además de la oferta de servicios tributarios clave, completa su paquete de servicios a los Ayuntamientos con **actuaciones en materia de modernización administrativa y transparencia municipal**.

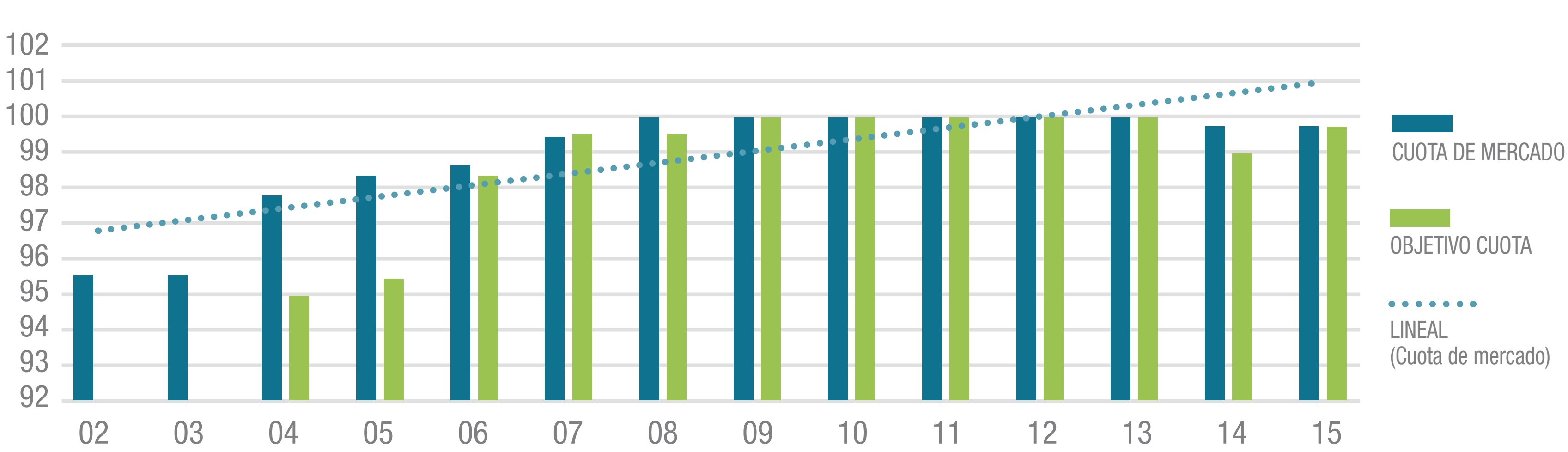
Comparaciones oferta servicios clave

9.a.4

SERVICIO	REGTSA	SOCIO	REF. A	REF. B	REF. C
Anticipos Recaudación	✓	★	★	★	★
Asesoramiento Jurídico	✓	★	★	★	★
Gestión Tributaria	✓	★	★	★	★
Recaudación Vol.	✓	★	★	★	★
Recaudación Ejec.	✓	★	★	★	★
Catastro	✓	★	★	★	★
Inspección	✓	★	★		★
Multas	✓		★	★	★
Modernización Admiinistrativa	✓				
Transparencia Municipal	✓				

Cuota de mercado

9.a.3



01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

RESULTADOS CLAVE

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

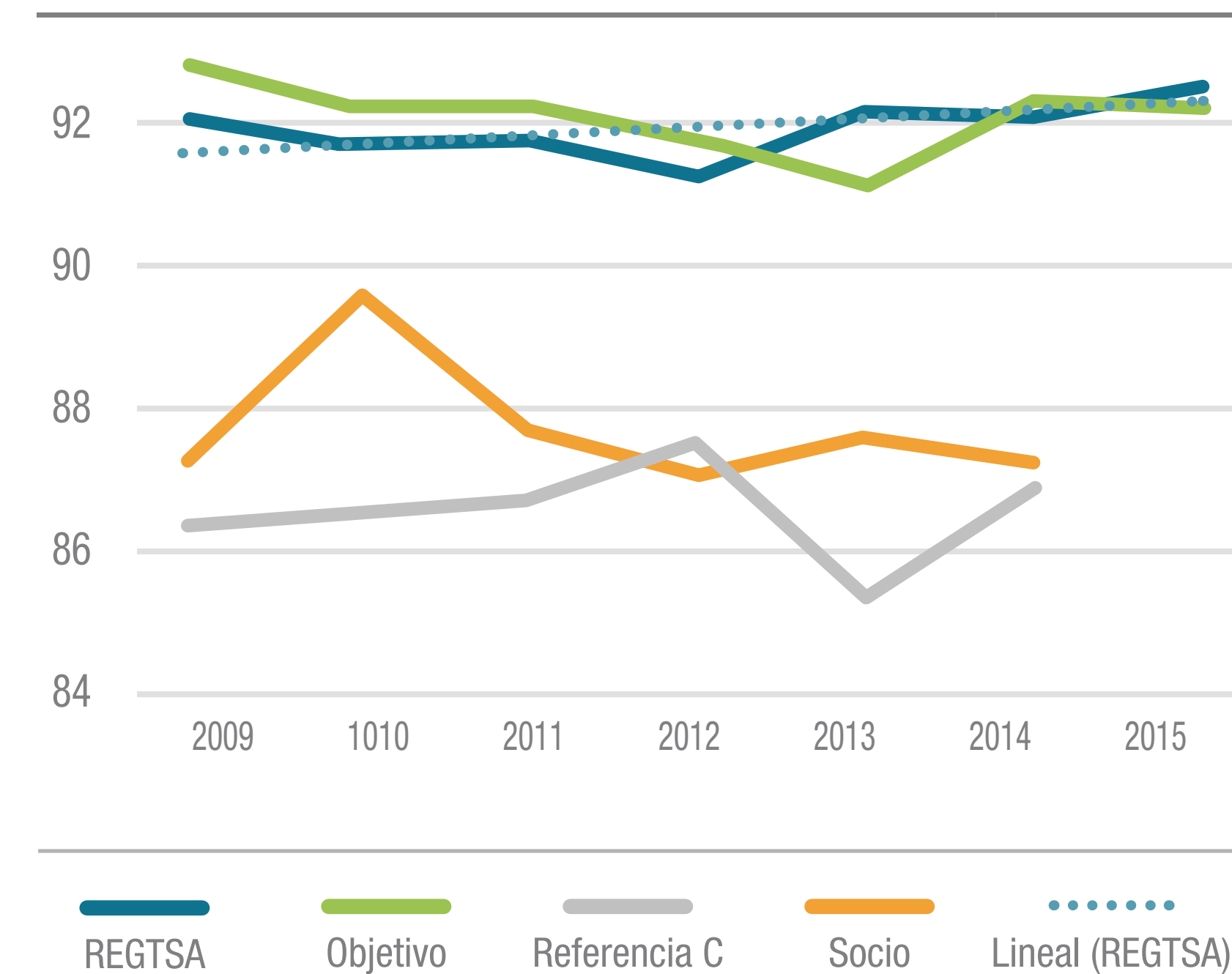
» **Tendencias:** Las tendencias de los ratios de recaudación voluntaria son ampliamente positivas, teniendo en cuenta la situación de crisis en la que nos encontramos (puede verse mejor este aspecto si observan las comparaciones de otras organizaciones). Se ha producido un descenso en los años iniciales de la crisis y en 2012. En 2013 se produce una recuperación que acerca los resultados a los niveles anteriores a la crisis económica, resultado que prácticamente se mantiene en 2014 y en 2015 se produce una mejora significativa. En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente.

Ofrecemos, asimismo resultados relativos a la gestión de multas (ver 9.a.8) e inspección tributaria (9.a.9). en ambos casos las tendencias son claramente positivas.

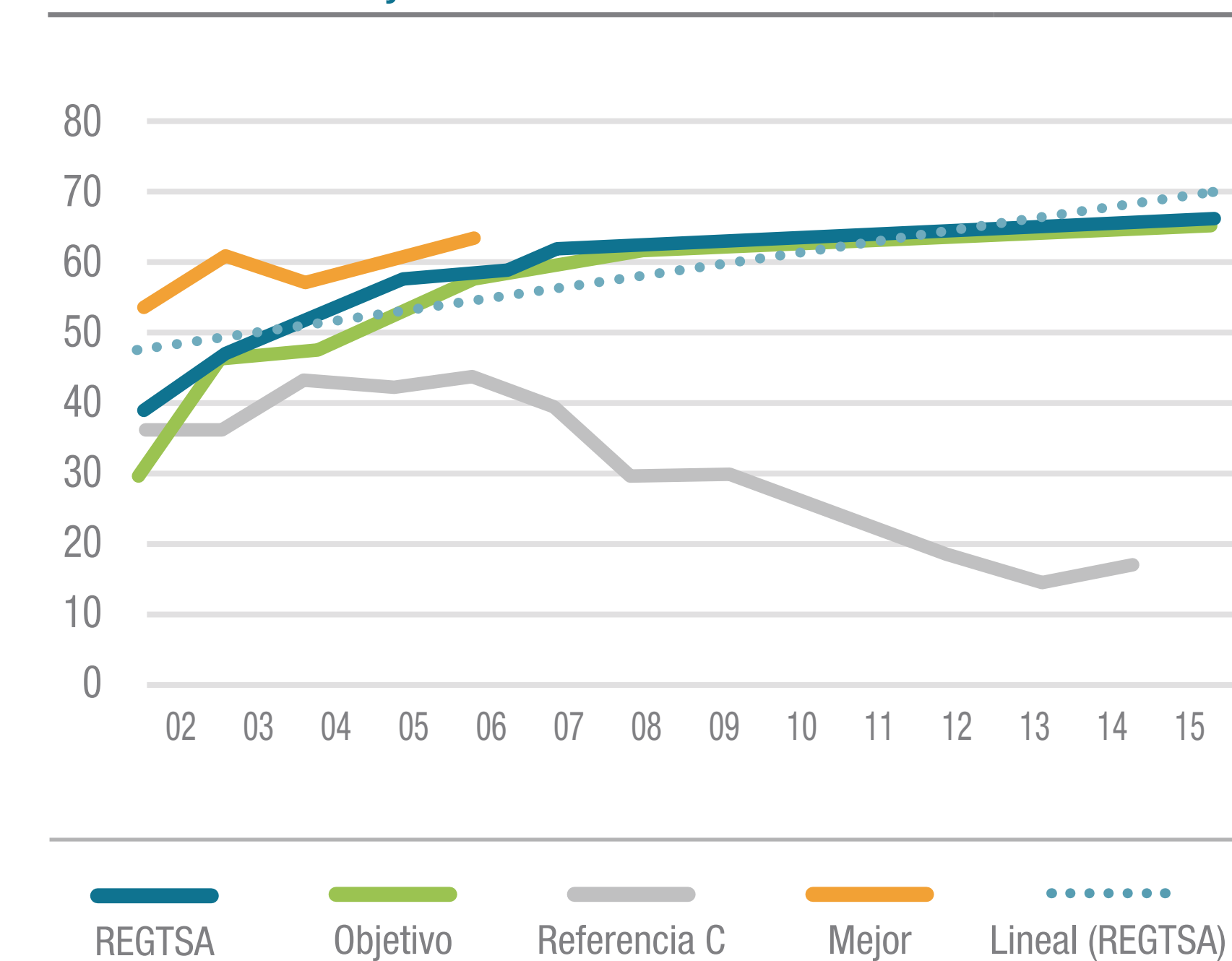
» **Objetivos:** son ambiciosos, creciendo de año en año, y alcanzándose en todos los casos menos en recaudación voluntaria en los años mencionados.

» **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.

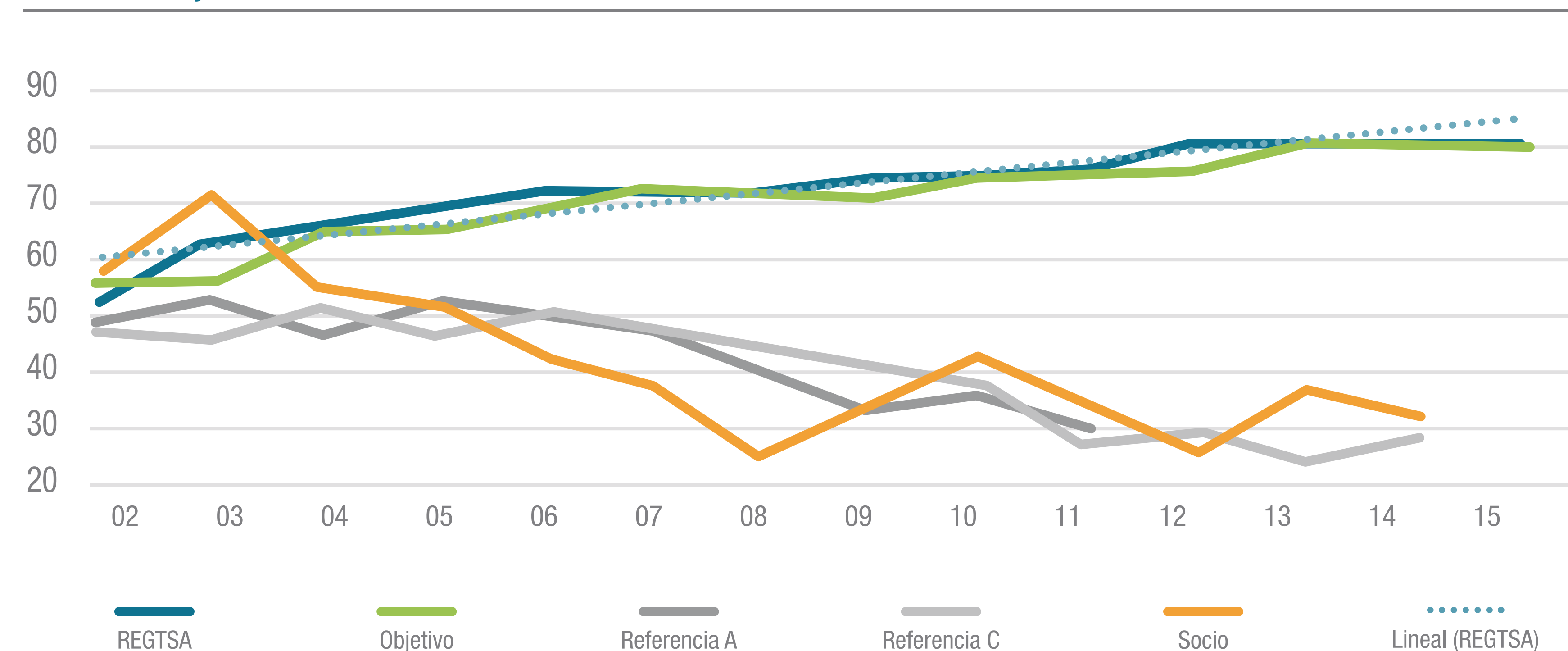
% Recaudación voluntaria 9.a.5



Recaudación ejecutiva 9.a.6



Gestión ejecutiva 9.a.7



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

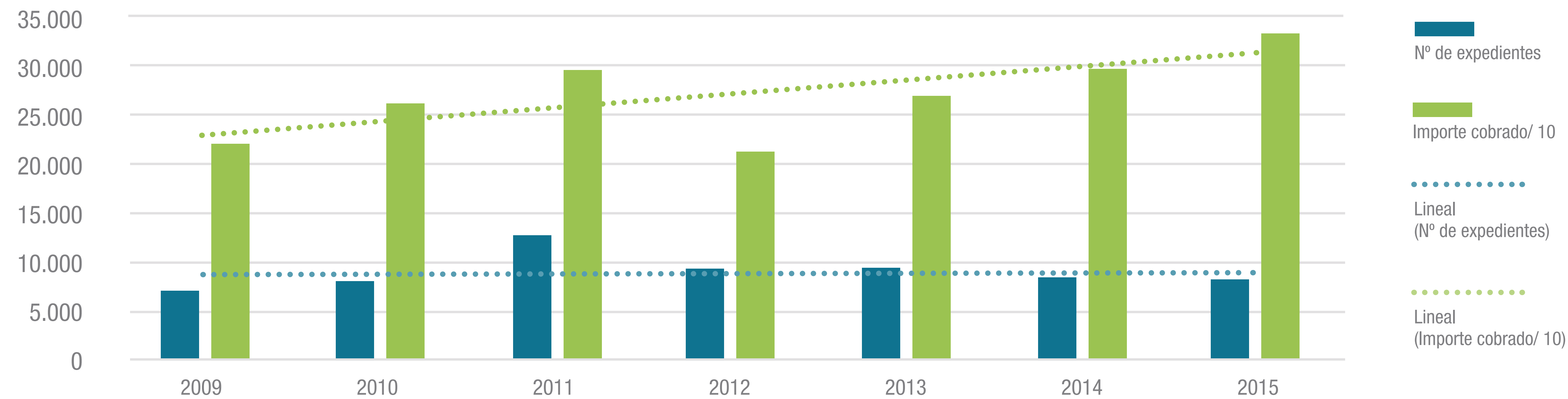
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

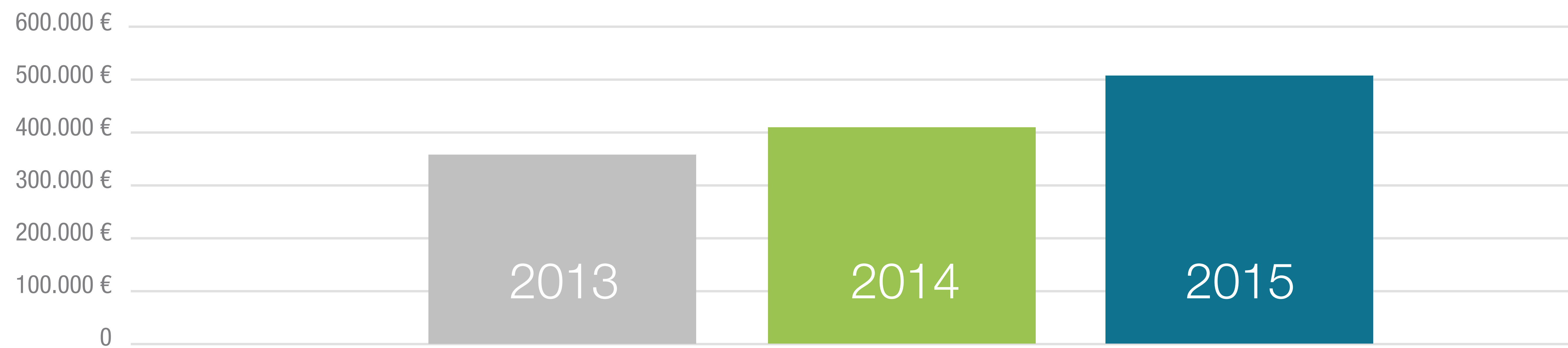
Multas cobradas

9.a.8



Importe liquidado inspección tributaria

9.a.9

01
Presentación02
Metodología de elaboración
del plan estratégico03
Marco estratégico:
misión, visión y valores04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés05
Análisis estratégico06
Desarrollo de la estrategia07
Implantación de la estrategia**Anexo:**
relación de participantes



» **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En el cuadro correspondiente al criterio 9 (cuadro 9.a.10) analizamos los cual es la relación causa–efecto entre mapa de agentes, indicadores clave y resultados clave indicadores de resultado.

El conjunto de resultados expuestos, tanto económico- financieros (superávit sostenido, cero deuda y remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del sector), junto a la identificación de las causas

de estos resultados, permiten a REGTSA y a la Diputación **mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.**

Relaciones causa-efecto criterio 9

9.a.10

EJE DE LA VISIÓN	RESULTADOS CLAVE	INDICADORES CLAVE	MAPA DE AGENTES
DIPUTACIÓN: <i>Convertirnos en una organización sostenible que alcanza prestigio internacional</i>	Autofinanciación	Productividad y eficiencia Ahorro bruto Inversiones	Estrategia económica-financiera Costes basados en actividades Estrategia de inversiones
	Cuota de mercado Oferta servicios clave	Satisfacción clientes 6a	Nuevo convenio tipo Gestión experiencia clientes Segmentación, procesos relaciones y mejora relaciones clientes
	Percepciones Consejo Administración	Todos los indicadores	Plan estratégico
	Recaudación voluntaria	Reducción errores padrones	Plan mejora base datos Controles padrones Plan de inspección
		% Recibos domiciliados	Mejora domiciliaciones Mejora distribución avisos pago Difusión fechas Planes de pago personales
	Recaudación ejecutiva	Expedientes ejecutivos y diligencias de embargo	Mejora distribución notificaciones Planes de pago personales Planes embargo
	Gestión ejecutiva	Importe y nº de expedientes fallidos	Convenios interoperabilidad
	Gestión de multas	Recaudación de multas	Policía en red

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



[9B] Resultados clave de la actividad

Relevancia y utilidad

- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 9.a.10).
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidos en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

» **Segmentación:** De los resultados expuestos,
- dada la naturaleza centralizada de la mayoría de procesos no existen datos segmentados. No obstante, el inicio de los expedientes ejecutivos si corresponde a las zonas de recaudación y existen datos segmentados por oficina, aunque luego el expediente se tramita de forma centralizada.

Rendimiento

INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIEROS

- » **Tendencias:** La productividad mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los costes por unidad miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse los ingresos por empleado crecen de forma sostenida año tras año, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja. Un indicador fundamental para contener el
- gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que decrece levemente a lo largo del tiempo (ver 7.b.1) a pesar del lanzamiento de nuevos servicios. Completan el panorama económico-financiero el ahorro bruto (que refleja la diferencia entre ingresos ordinarios y gastos corrientes).

» **Objetivos:** Los objetivos tanto de productividad por empleado, como de ahorro vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.
- » **Comparaciones:** Ofrecemos comparaciones del ratio de importe recaudado por empleado (9.b.2), que ponen en evidencia que nuestra eficiencia es mayor, lo que sin duda tiene importantes repercusiones en la productividad por empleado.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

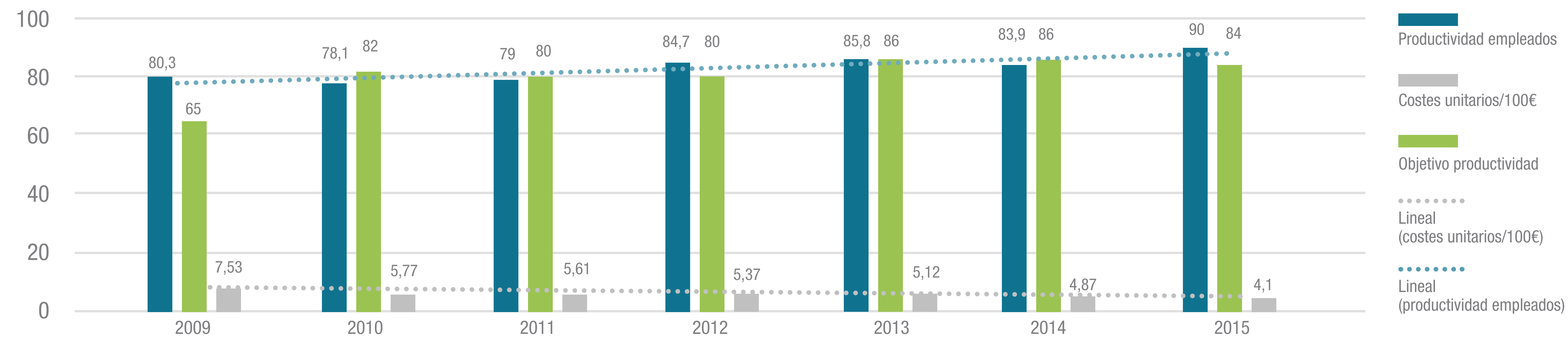
06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

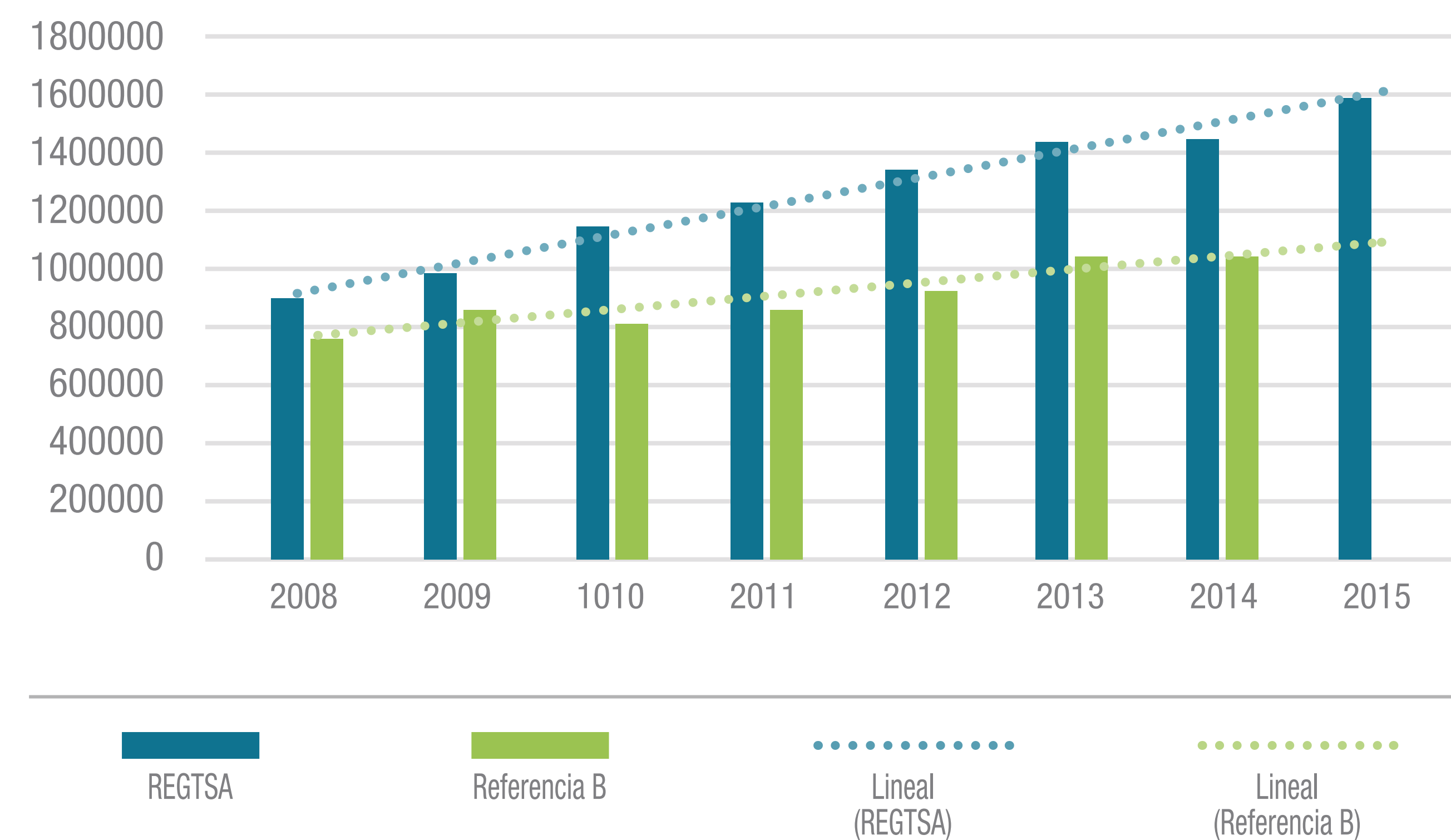
Productividad y eficiencia

9.b.1



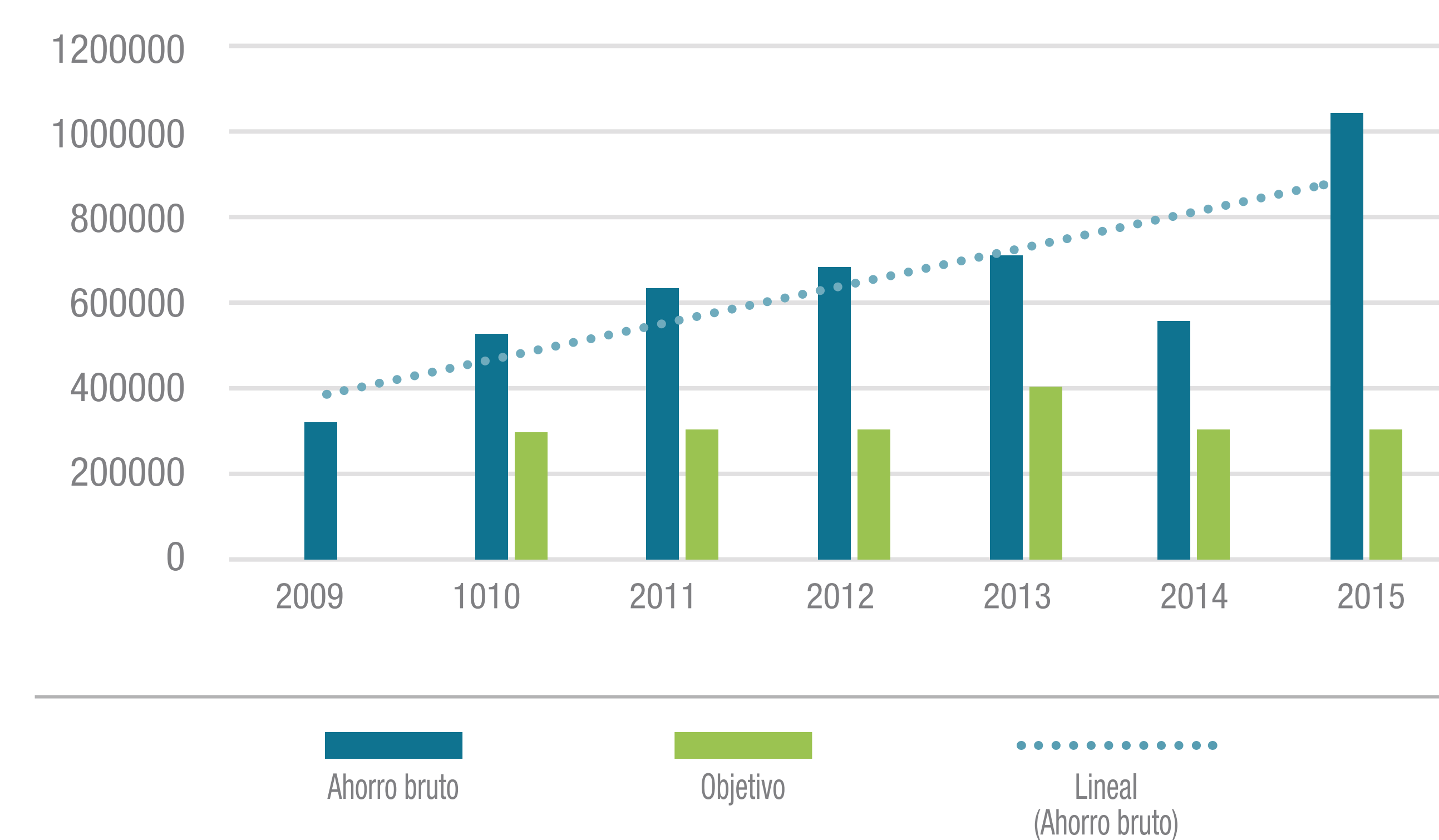
Recaudación por empleado

9.b.2



Ahorro bruto

9.b.3

01
Presentación02
Metodología de elaboración
del plan estratégico03
Marco estratégico:
misión, visión y valores04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés05
Análisis estratégico06
Desarrollo de la estrategia07
Implantación de la estrategiaAnexo:
relación de participantes

INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE

Recaudación voluntaria

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

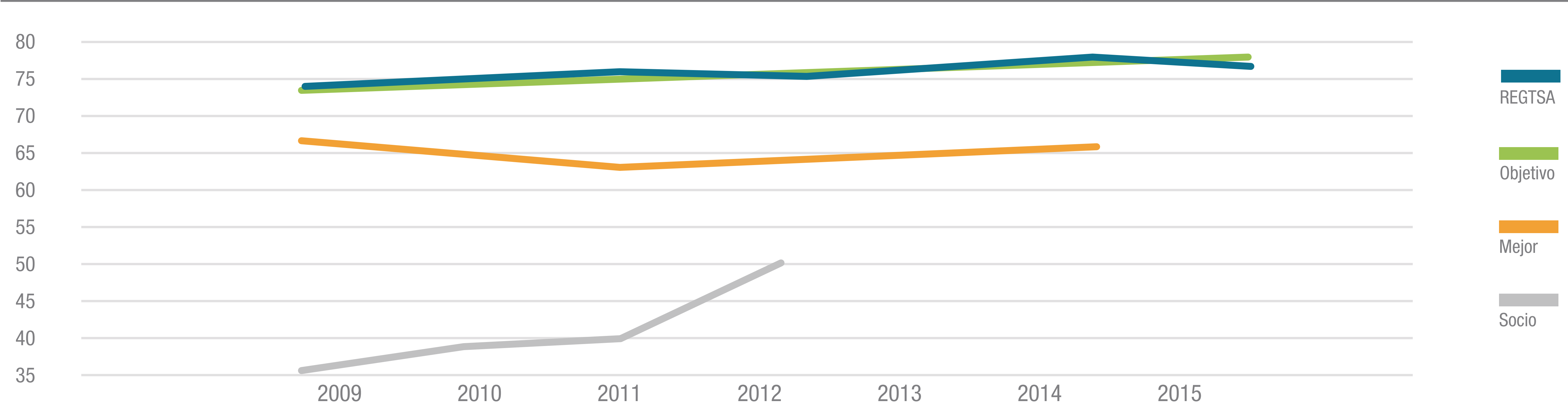
la de los no domiciliados. La tendencia es positiva, a pesar del alto nivel de rendimiento alcanzado. Otro indicador fundamental es la disminución de errores en padrones, que en 2013 ha alcanzado cero errores, en 2014 se ha situado en el 0,0007 y en 2015 en el 0,0003.

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

» **Comparaciones:** Los resultados de gestión de domiciliados de REGTSA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas, estando once puntos por encima de otras organizaciones, lo que explica a su vez el mejor resultado en recaudación voluntaria (9.a.5).

% Recibos domiciliados

9.b.4



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Recaudación y gestión ejecutiva

» **Tendencias:** Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.5), que impulsan la recaudación ejecutiva, que año a año viene creciendo, salvo en 2012 (se recupera en 2013 y experimenta una gran mejoría en 2014, que se mantiene en 2015). La tramitación de fallidos impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.6), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor. Este parámetro, que

se había mantenido estancado históricamente, sufre una importante mejora en a partir de los años 2005 y 2006, y se mantiene en los años posteriores.

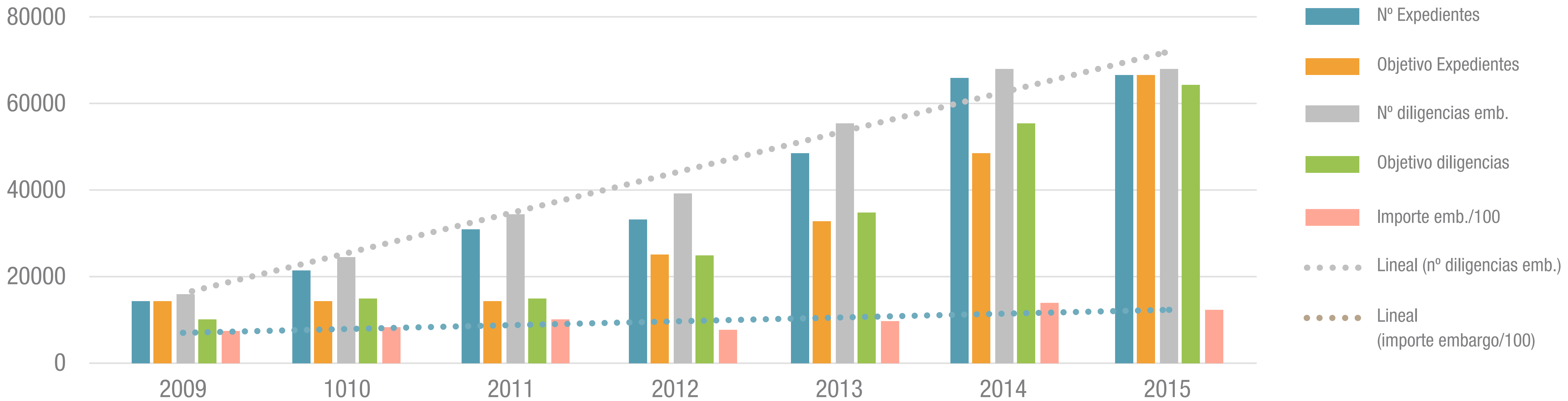
Se incluyen también los indicadores impulsores de las liquidaciones en inspección tributaria, como son el grado de cumplimiento del plan de inspección y el % de actas de conformidad (ver 9.b.7).

» **Objetivos:** Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente. Lo mismo sucede en el ámbito de la inspección tributaria.

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

Alineación ejecutiva-embargo

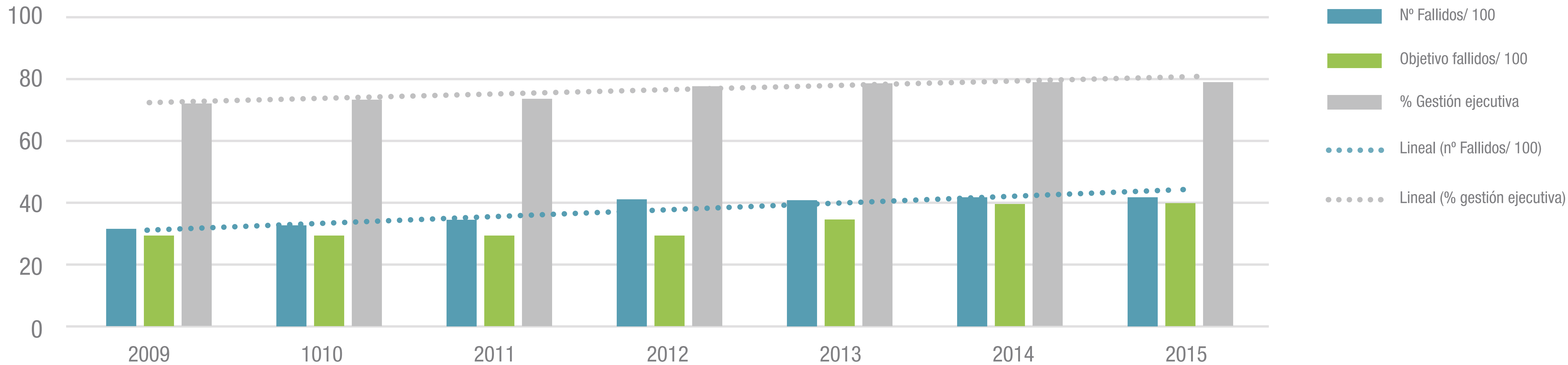
9.b.5



- 01 **Presentación**
- 02 **Metodología de elaboración del plan estratégico**
- 03 **Marco estratégico: misión, visión y valores**
- 04 **Necesidades y expectativas de los grupos de interés**
- 05 **Análisis estratégico**
- 06 **Desarrollo de la estrategia**
- 07 **Implantación de la estrategia**
- Anexo: relación de participantes**

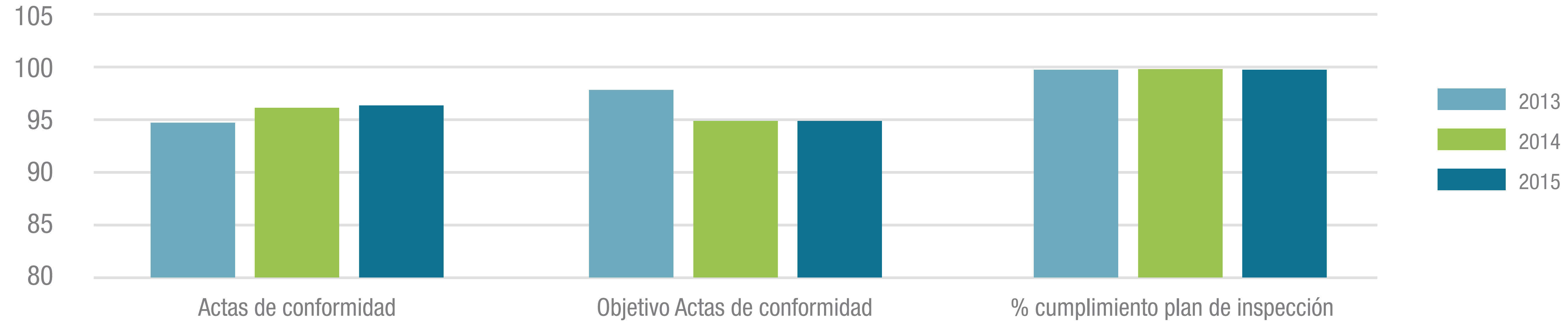
Alineación gestión ejecutiva-fallidos

9.b.6



Indicadores impulsores inspección tributaria

9.b.7



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



COSTES DE LOS PROYECTOS

Los cuadros 9.b.8, y 9.b.9 ofrecen información del esfuerzo que desarrolla REGTSA en innovación. El grado de cumplimiento de los plazos en los planes de desarrollo de nuevos servicios es muy alto, con lo cual podemos decir que se alcanzan los objetivos.

Lanzamiento de servicios clave 9.b.8

AÑO	SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO
2005-2006	Centro de llamadas	Puesta en marcha de un sistema integral de atención de las llamadas de los contribuyentes
2006- 2007	Oficina sin papeles	Implantar un gestor documental y firma electrónica interna. Automatizar la lectura de contadores de la tasa de aguas
2007-2008	Policía en red	Automatizar la tramitación de denuncias de las Policías Locales de la Provincia
2007-2008	Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías	Establecer una canal de gestión telemática de las relaciones con contribuyentes, ayuntamientos y gestorías
2008-2009	Inspección tributaria	Puesta en marcha del servicio de inspección tributaria
2008-2012	Administración electrónica Municipal	Facilitar a los ayuntamientos el cumplimiento de la Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos
2009-2011	Intranet- Portal del empleado	Gestión electrónica del plan estratégico y del sistema de gestión de la calidad. Eliminación del papel en las relaciones con los empleados
2012	Portal del proveedor	Gestión electrónica de las relaciones con los proveedores
2012	Portales de transparencia	Facilitar a los ciudadanos el acceso a la información de la Administración Pública, ya se trate de REGTSA o de su Ayuntamiento
2013-2014	ATMV, Testra, Nostra, ANCERT	Interoperabilidad con la Dirección General de Tráfico, Registradores etc.
2015	Portales web municipales	Rediseñar los portales web municipales

Grado de cumplimiento planes de desarrollo de los nuevos servicios 9.b.9

INDICADOR	RESULTADO 2009	RESULTADO 2010	RESULTADO 2011	RESULTADO 2012	RESULTADO 2013	RESULTADO 2014	RESULTADO 2015
Grado cumplimiento Planes de desarrollo servicios	90	90	95	95	95	94	95

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

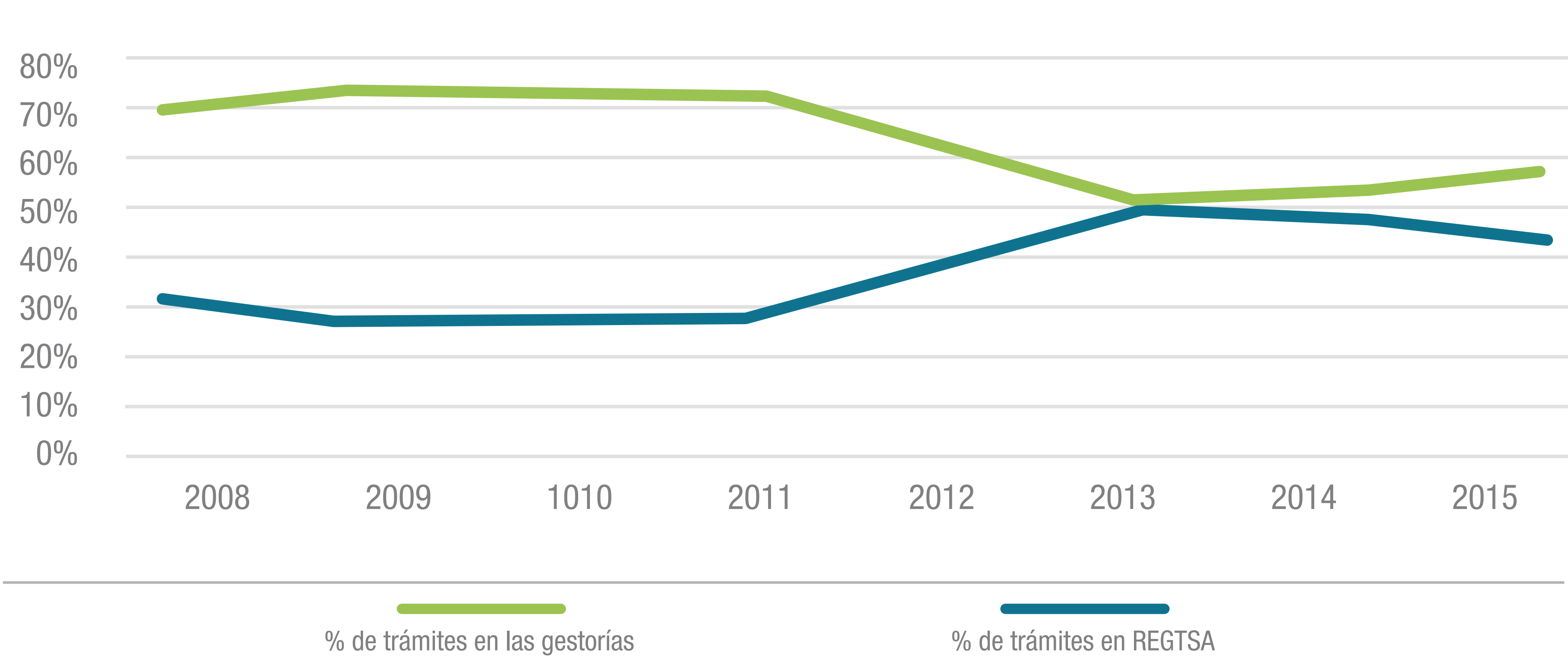
RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES

Proporcionamos información sobre los resultados de nuestras principales alianzas: Colegio de Secretarios, Catastro y Gestorías.

Rendimiento alianza ayuntamientos 9.b.10

AÑOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cuantía anticipos	15.979.000	19.040.000	22.729.000	23.986.000	29.047.000	30.509.000	30.796.000
Incremento s/ año anterior	327.000	3.061.000	3.689.000	1.257.000	5.061.000	1.462.000	287.000
% de incremento	2,08 %	19,15%	19,39 %	5,53 %	21,09%	4,79	0,94

Gestiones en el ITM 9.b.12



Gestión catastral 9.b.11

AÑO	CARGO EXPEDIENTES VOLUNTARIA	COBRO EXPEDIENTES VOLUNTARIOS
2009	1.342.648,00 €	1.184.539,00 €
2010	573.071,82 €	238.616,29 €
2011	794.422,11 €	477.384,28 €
2012	876.140,55 €	306.227,95 €
2013	383.565,82 €	167.058,87 €
2014	309.337,67 €	219.088,73 €
2015	247.437,12	169.025,16

AÑO	CARGO EXPEDIENTES REVISION	COBRO EXPEDIENTES REVISIÓN
2009	202.947,00 €	150.249,00 €
2010	181.309,48 €	75.487,93 €
2011	392.298,55 €	343.670,56€
2012	214.433,31 €	133.002,83 €
2013	209.163,53 €	166.655,24 €
2014	13.194,66	9.447,53
2015	0	0

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

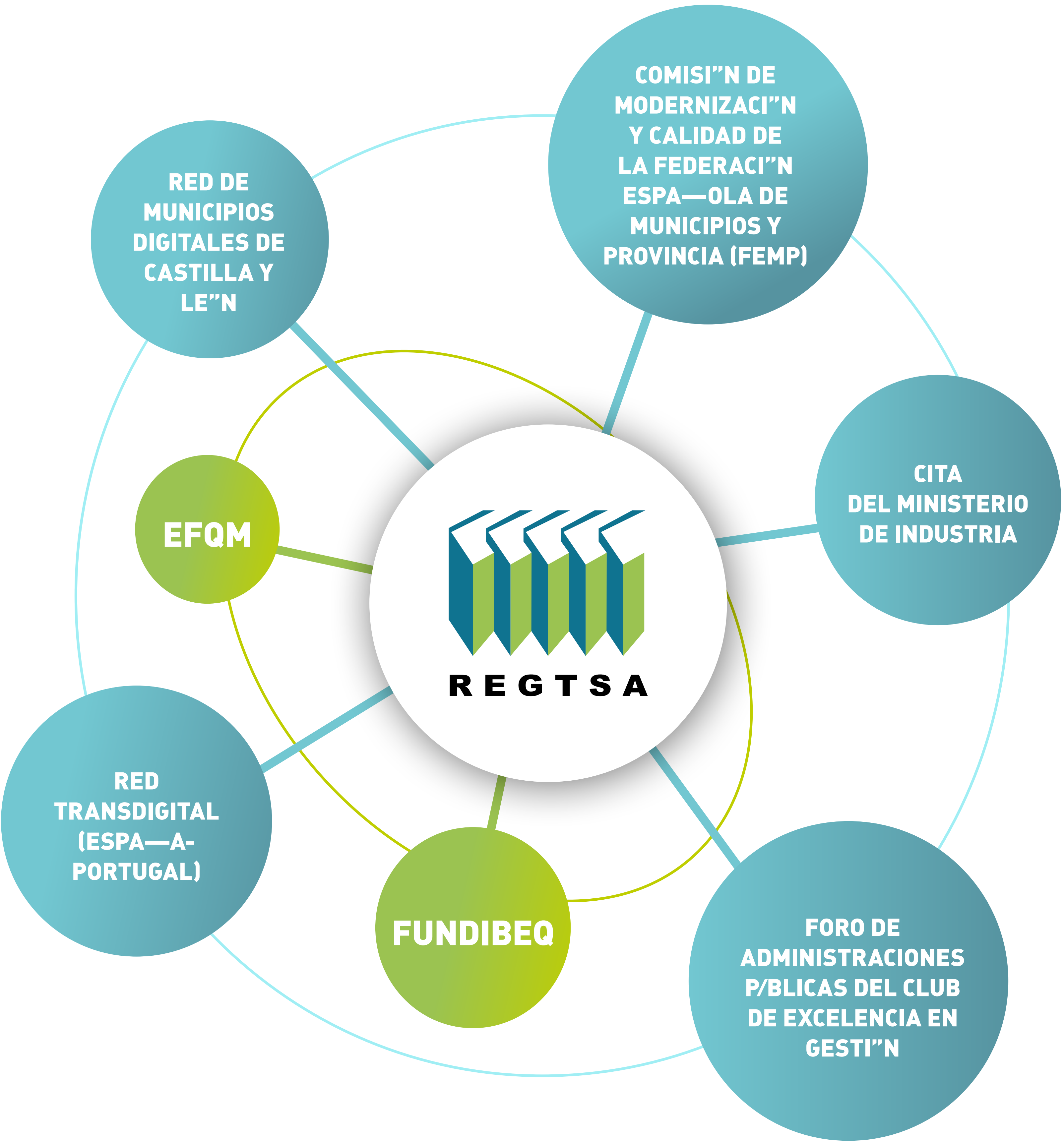
Anexo:
relación de participantes

TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

REGTSA pertenece a cinco redes de gestión del conocimiento: Red de Municipios Digitales de Castilla y León, Red Transdigital (España-Portugal), CITA del Ministerio de Industria, Foro de Administraciones Públicas del Club de excelencia en Gestión y Comisión de modernización y calidad de la Federación Española de Municipios y Provincia (FEMP). Además somos socios de EFQM y de FUNDIBEQ.

Esta pertenencia nos permite el acceso en línea a las bases de datos, la asistencia a Foros de difusión del conocimiento y la pertenencia a grupos de trabajo. Adicionalmente, ha permitido descargar gratuitamente las siguientes aplicaciones: Local Web, SIGEM, Avanza Padrón, Local Gis, y E fácil.

» **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados (ver 9.a.10). El comportamiento de los indicadores clave del rendimiento (productividad, costes, ahorro o embargo) y los enfoques puestos en práctica, generan una gran confianza en que nuestros resultados clave van a seguir siendo buenos en el futuro.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_B Análisis interno

B.2. Debilidades y fortalezas

B2.1 Puntos fuertes

- Liderazgo
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos, productos y servicios
- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave

B2.2 Áreas de mejora

- Eje liderazgo-personas
- Eje liderazgo-estrategia-resultados clave
- Eje procesos-servicios-resultados en los clientes
- Eje estrategia-recursos-resultados clave
- Eje clientes-resultados en los clientes

Durante el período comprendido entre los días 19 y 29 de febrero de 2016 cinco equipos han desarrollado un proceso de Autoevaluación EFQM, cuyos resultados se recogen a continuación.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



B2.1.
PUNTOS FUERTES

Liderazgo

- Proceso de definición y comunicación de la misión, visión, valores, revisión y perfeccionamiento continuado de la MVV.
- Definición e implantación del proceso de evaluación de los líderes.
- Inclusión en el modelo de Liderazgo de evaluaciones cruzadas y evaluación planes de mejora de los líderes.
- Proceso de Educación Tributaria.
- Portal de Transparencia de REGTSA.
- Sistema de gestión por procesos de REGTSA basado en el ciclo PDCA.
- Todos los miembros del comité de Calidad son propietarios de procesos.
- Sistema de gestión transparente: publicación y difusión memoria anual de actividades y resultados que incluye CMI y grado cumplimiento compromisos de calidad.
- El sistema de Gestión de REGTSA ha alcanzado su madurez, y tiene dos características destacables: es un modelo propio y a la vez es referente para otras organizaciones públicas.
- Los líderes identifican los grupos de interés, los segmentan y revisan esa segmentación.
- Los líderes se interrelacionan con aliados, clientes y grupos de interés a través de foros, reuniones o visitas para identificar necesidades y establecer planes de acción.
- Aplicación de Gestión de Clientes.
- Esas actividades se planifican y despliegan y algunas son recurrentes (Foro de clientes y Comisiones mixtas).
- Portal de Transparencia de REGTSA y de Transparencia Salamanca.
- Los líderes se implican en la estrategia para la sociedad y se promueven actividades y programas para difundir la cultura de la excelencia en las Administraciones Públicas Españolas y Latinas.
- Los líderes pilotan el proceso de mejora (tanto continua como drástica) que está implantado y certificado.
- A través del Comité de Calidad los líderes impulsan y promocionan los grupos de innovación y el sistema de reconocimiento de personas y equipos.
- Se proporcionan oportunidades a muchas personas de la organización para asumir el liderazgo con políticas de apoyo a las personas.
- Se garantiza de igualdad en selección y promoción así como la conciliación, Cert. EFR.
- Sistema de innovación.
- Procesos de la voz de los empleados.
- Competencias de liderazgo para el cambio.
- Observatorio de gestión del cambio.
- Análisis del entorno y análisis interno.
- Se evalúan la incidencia del entorno legal y de las nuevas tecnologías.
- Se evalúan los cambios en los ayuntamientos y su incidencia en la relación con REGTSA.
- Se evalúa la actuación de empresas privadas del sector.
- Las acciones se realizan, impulsan y evalúan en el comité de calidad.
- Los líderes planifican e implantan los cambios con clientes y aliados.
- Sostenibilidad del negocio de REGTSA: innovación en la cartera de servicios.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Estrategia

- Procesos de la Voz de los Grupos de Interés de REGTSA.
- Procesos de observación y análisis del entorno, uso de herramientas DAFO.
- Vigilancia específica del mercado Tributario.
- Se evidencia la segmentación de los grupos de interés y la comprensión de sus necesidades y expectativas a través de encuestas de clima, grupos focales, encuestas, reuniones programadas, buzón de sugerencias, etc. Los criterios de segmentación se evalúan y modifican en el tiempo y permiten orientar la organización, valorar los logros alcanzados, la retroalimentación e implantar mejoras continuas.
- Sistema de gestión por procesos: Control por los propietarios y revisión por el Comité de Calidad. Datos de los indicadores documentados y accesibles en la Intranet.
- Los indicadores son analizados por el Consejo de Administración y Comité de Calidad y se evalúan, revisan y perfeccionan.
- Comité Permanente para el seguimiento y revisión mensual de los indicadores de los procesos.
- Se han definido sistemas de aprendizaje interno (auditorías, autoevaluación) y externo (plan maestro de benchmarking, auditorías externas, evaluaciones) y completado varios ciclos completos.
- Pertenencia a redes tecnológicas y de excelencia.
- Proceso estratégico muy completo y bien documentado, con herramientas como el mapa estratégico (Kaplan y Norton), etc. Vinculado a la Misión, Visión y Valores y basado en el ciclo PDCA.
- Determinación de FCI y despliegue de la estrategia en líneas estratégicas, actuaciones y acciones, vinculadas a los procesos y al CMI.
- El proceso de planificación estratégica (E-1) es propiedad del Coordinador General, y se desarrolla en un ciclo de cuatro años, se despliega, revisa y renueva anualmente. La estrategia es objeto de seguimiento trimestral y revisión anual: Plan operativo anual.
- Cada dos años se realiza la autoevaluación EFQM, que permite una revisión a fondo de la estrategia.
- Sistema de gestión automatizado (Intranet de REGTSA), e integral, gestión estratégica, CMI y gestión operacional de los procesos.
- Estudio de escenarios y planes de contingencia.
- Implementación de una estrategia básica de sostenibilidad, fidelización de ayuntamientos.
- Implementación de una estrategia de sociedad.
- Definición mapa estratégico y revisión en cada ciclo.
- Plan de despliegue de objetivos individuales y de equipo y mecanismos de comunicación que permiten a los empleados determinar que pueden y deben hacer cada uno de ellos para alcanzar las metas estratégicas.
- Definición del mapa de procesos clave para desplegar la estrategia, basado en ciclo PDCA.
- Las actividades de innovación se vinculan a la estrategia y algunas de ellas se despliegan mediante los grupos de participación.
- Estrategia comunicada a los G.I. vía portal web y difusión de memorias anuales y planes.
- Plena alineación de las inversiones con la estrategia.

01 Presentación

02 Metodología de elaboración del plan estratégico

03 Marco estratégico: misión, visión y valores

04 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05 Análisis estratégico

06 Desarrollo de la estrategia

07 Implantación de la estrategia

Anexo: relación de participantes

Personas

- Realización de la planificación de los recursos humanos, con la participación y acuerdo de la representación del personal.
 - Aceptación de la encuesta de clima laboral.
 - Mecanismos de sustitución para asegurar la cultura de la excelencia.
 - Cultura del ¿por qué no?
 - Se estudian las necesidades formativas de las personas.
 - Plan agrupado de formación y actividades propias.
 - Todas las personas de REGTSA participan en la formación anual.
 - Escuela REGTSA.
 - Plan de despliegue de objetivos individuales y de equipo.
 - Compromiso personal de los empleados con el sistema de objetivos institucionales, de equipo e individuales (cuando procede).
 - Elevado grado de participación e implicación de los empleados.
- Grupos de innovación: se les impulsa a participar en buenas prácticas externas en la administración pública y se fomenta la creatividad.
 - Actividades de promoción de la excelencia y presencia en redes sociales.
 - Plan de Comunicación interna.
 - Diseño e implantación del Portal del Empleado, Intranet.
 - Transparencia de planes y resultados de la organización.
 - Diseño de las oficinas: espacios abiertos, sala de reuniones, etc.
 - Jornada y conciliación.
 - Beneficios sociales.
 - Reconocimientos personal: Sistema de premios y de productividad.
 - Impulso sugerencias de mejora y proyectos de los grupos.
 - Sistemas de prevención de riesgos laborales y de participación de los empleados en la gestión ambiental.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Alianzas y recursos

- Están identificadas las principales alianzas para desarrollar la política y estrategia.
- Se han desplegado alianzas para mejorar las relaciones con los ayuntamientos (Colegio de Secretarios), contribuyentes (Colegio de Gestores, Catastro, Tráfico) y empleados (Unidad de Formación de la Diputación) A través de las alianzas se obtienen resultados (formación, gestión de vehículos, etc.)
- Alianzas nacionales e internacionales con diversas organizaciones de gestión pública y gestión tributaria.
- Colaboración con organismos de gobierno (Ministerio de Industria, Consejerías de la Junta) para prestar servicios electrónicos y tener acceso al Código fuente abierto.
- Existencia de acuerdos de nivel de servicio y medida del rendimiento en proveedores TI.
- Estrategia económico financiera basada en la autofinanciación.
- Saneamiento de las finanzas de REGTSA (deuda cero y remanente de tesorería) por el control de riesgos.
- Estrategia de inversiones.
- Control financiero interno y externo, ingresos más estables.
- Adecuación de la Oficina Principal y Periféricas, así como la presencia de espacios abiertos, garantizándose en todas las Oficinas la accesibilidad.
- Implantación de procesos y medidas de mejora de la gestión medioambiental: Iso 14001 y Auditoría ambiental y ahorro de recursos.
- Sistema de gestión de la información. Integración de las aplicaciones.
- Enfoque y despliegue de la administración electrónica.
- Utilización de la Intranet para compartir conocimiento y gestionar todo el sistema.
- Proceso de seguridad de la información.
- Presencia en redes sociales (linkedin, twitter, facebook y redes de conocimiento (Club de Excelencia, FEMP, EFQM, FUNDIBEQ).



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Procesos, productos y servicios

- La estrategia se implementa mediante un sistema de gestión de procesos que se ha definido, documentado, implantado y certificado conforme con la Norma ISO 9001 que se audita semestralmente.
- Existe un mapa de procesos, que clasifica y posiciona los mismos y da una idea de su lógica de interrelaciones. Los procesos clave son identificados, con criterios de relación con la consecución de objetivos, son y documentados y gestionados según una metodología establecida. A partir de este Mapa se ha desarrollado un sistema de gestión de procesos en el que se desglosan los procedimientos, actividades y tareas de cada proceso.
- El sistema de procesos se gestiona por la INTRANET, mediante una aplicación automatizada, práctica y sencilla.
- Están identificados los grupos de interés de los procesos y existe un conjunto de procesos de servicio a clientes: los ayuntamientos y contribuyentes.
- Las cuestiones de interfase con los asociados externos se han resuelto utilizando modelos de intercambio de información predefinidos, ya sea cuadernos del CSB (Cuadernos 19, 34, 60 y 63), ya sean los formatos de intercambio con Catastro, AEAT y Tráfico. Las cuestiones de interfase internas se han resuelto mediante acuerdos entre clientes y proveedores internos, que se reflejan en las descripción de actividades de los diferentes procesos.
- Sistema de indicadores: El rendimiento de los procesos se analiza trimestral y anualmente (Proceso de Revisión por la Dirección), previo estudio de los indicadores de los diferentes procesos.
- Sistema de indicadores: Existencia de un cuadro de mando para cada proceso, que se vincula a objetivos estratégicos y se evalúa, revisa y perfecciona periódicamente.
- Determinación de la matriz de expectativas de los ayuntamientos y contribuyentes.
- Alineación del análisis de las expectativas y necesidades de los clientes con la estrategia y el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Planes de diseño y desarrollo finalizados y revisados.
- Las modificaciones drásticas y los nuevos diseños se acompañan de pruebas piloto y formación para los empleados.
- Capacidad de comercialización y promoción de los servicios a clientes.
- Introducción de objetivos de comercialización a empleados de Zonas.
- Alto grado de utilización de las estrategias de marketing: Foro de clientes, Carpeta Aytos.
- Implementación de nuevos servicios completamente alineados con la estrategia.
- Diseño de cartas y ofertas de servicio.
- Cumplimiento de compromisos de servicio a ayuntamientos y contribuyentes.
- ♦Cadena de valor de REGTSA: REGTSA crea valor a través de la gestión de los procesos de gestión tributaria, la oferta de sus servicios a cada segmento de ayuntamientos, la firma de convenios, la puesta de servicios a disposición del público y el servicio de atención.
- Cuadro de mando revisado por el Comité de Calidad. Todos los enfoques se revisan por la evaluación EFQM cada dos años.
- Estrategias de mejora de los procesos clave, gestión, voluntaria, ejecutiva.
- Gestión de la experiencia de los ayuntamientos y contribuyentes.
- Segmentación de ayuntamientos y contribuyentes.
- Sistema de relaciones con los ayuntamientos: encuestas anuales, contactos habituales con cada ayuntamiento (quejas y sugerencias), órgano de contacto (comisión mixta) y foro de intercambio anual (Foro de clientes), visitas de comerciales a grandes ayuntamientos y de responsables de zona al resto de los ayuntamientos.
- Retención reactiva de clientes: cuando ha surgido algún problema en el pasado se ha analizado la situación con el ayuntamiento, y casi siempre se ha conseguido la retención, incluso ampliándose las delegaciones.
- Sistema de retención proactiva: proceso V-01.
- Innovación en las relaciones con los contribuyentes (oficinas móviles, servicios electrónicos, carpeta ciudadana, centro de llamadas etc.).
- Aseguramiento de los derechos de los contribuyentes.
- Asesoramiento a los clientes sobre el uso responsable de la información de los contribuyentes, gestión ambiental, custodia de la información.
- Disponibilidad de mecanismos de aseguramiento de la transparencia con los ayuntamientos y ciudadanos (Carpeta de ayuntamientos, Memoria Anual, Portal de Transparencia).



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Resultados en los clientes

Ayuntamientos

- Indicadores significativos y adecuadamente segmentados.
- Muestra de la encuesta totalmente representativa.
- Buenos resultados de los indicadores de los procesos clave y mantenidos en el tiempo.
- Causas: enfoques causales (cuadro enfoques/ indicadores impulsores/ arrastrados).
- Integridad de los datos totalmente garantizada.
- Tendencias sostenidas y favorables en todos los indicadores: Puntualidad anticipos, % errores en los padrones, plazo de elaboración de informes jurídicos...
- Objetivos revisados de acuerdo al sistema de gestión.

Contribuyentes

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

Resultados en las personas

- Resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral: buenos y con tendencias positivas.
- Resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo.
- Resultados de participación muy altos.
- Consecución objetivos anuales.
- Incremento progresivo de la productividad.
- Disminución del absentismo.

Resultados en la sociedad

- Incremento sostenido apariciones favorables en medios de comunicación.
- Estudios bienales y resultados imagen externa (percepciones de la sociedad).
- Reconocimientos externos y modelo de gestión referente en España y Latinoamérica.
- Tendencias favorables sostenidas en los indicadores de rendimiento 8b.
- Ahorro de papel, producto de mejoras implantadas.

Resultados clave

- Los resultados cubren todos los aspectos de la actuación de REGTSA, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (cuadro de relaciones).
- Tendencias sostenidas y favorables en la mayoría de los indicadores, se alcanzan las metas.
- Las comparaciones que se presentan son muy favorables: rendimiento económico financiero, resultados clave de nuestro negocio: recaudación voluntaria, ejecutiva, etc.
- Los resultados de los socios de referencia disminuyen por efecto de la crisis, mientras que REGTSA los mantiene e incrementa.
- Cuadro de relaciones entre enfoques causales e indicadores impulsores y arrastrados.
- Los resultados cubren todos los aspectos de la actuación de REGTSA, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (cuadro de relaciones entre enfoques causales e indicadores impulsores y arrastrados).
- Resultados vinculados a la estrategia y recogidos electrónicamente.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

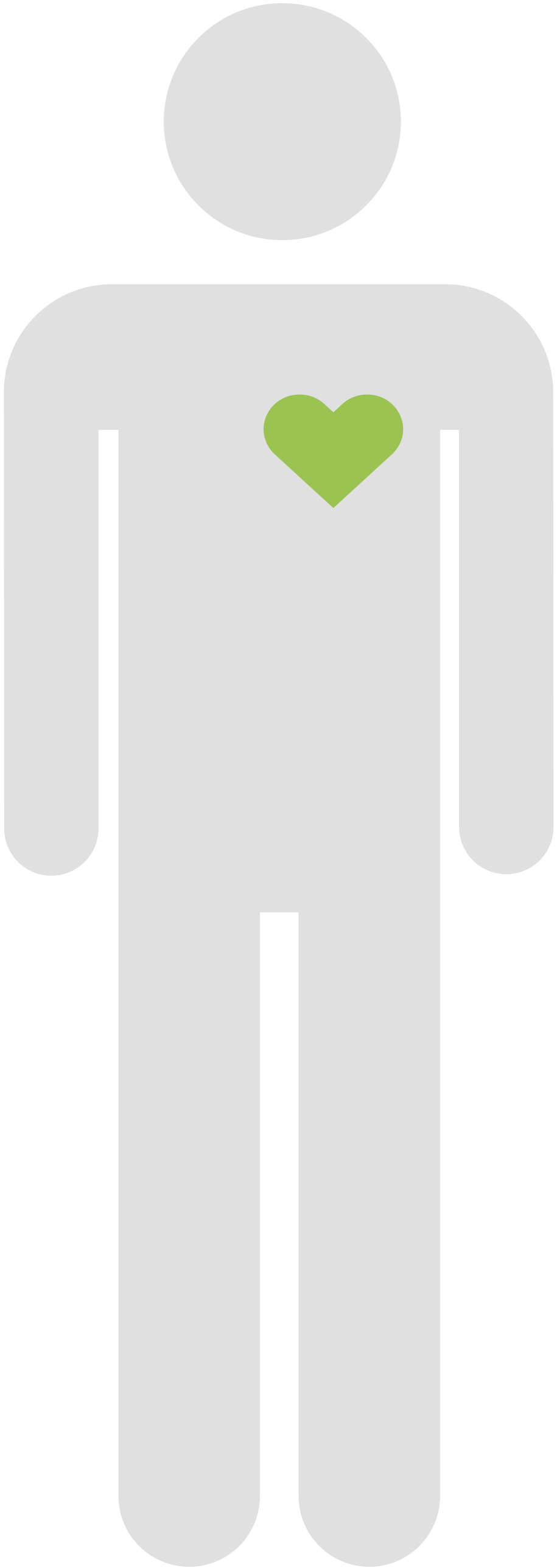
07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

B2.2.
ÁREAS DE MEJORA

Eje liderazgo-personas

- Revisión del Código Ético elaborado en su día en el seno del grupo de participación, para ponerlo al día determinando las Áreas de riesgo donde se pueden hacer mala cosas: contratación y recaudación.
- Retomar el tema del despliegue por Unidades de la Misión, Visión y Valores.
- Revisar el modelo de liderazgo para hacerlo más sencillo.
- Armonizar el modelo de evaluación del desempeño.
- Elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social de carácter anual.
- Mejorar la implicación de los líderes en los proyectos de innovación y la capacidad para motivar a sus colaboradores.
- Reducir la interinidad de la plantilla y cubrir las vacantes.
- Revisar niveles de puestos de trabajo.
- Despliegue del Plan de Formación en el tiempo, evitando concentrar las actividades formativas en los últimos meses del año.
- Segmentar los cursos, principalmente de temas informáticos, por niveles: avanzado/inicio.
- Establecer un sistema de seguimiento del aprendizaje de los cursos que se imparten.
- Diseñar cursos prácticos sobre las aplicaciones de que se dispone.
- Mejorar el diseño del sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de los líderes.
- Mejorar y simplificar informes de liderazgo.
- Mejorar la comunicación en cascada de aquellos temas relevantes.
- Revisar el alcance y prestaciones del fondo social.
- Revisar todo el sistema de coberturas de la Mutua de AT y EP y comunicar las recientes modificaciones de tramitación.
- Buscar organizaciones para realizar comparaciones externas.
- Revisar la relevancia de los indicadores de rendimiento de los recursos humanos.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Eje liderazgo-estrategia-resultados clave

- Mejorar el análisis de los objetivos y resultados de las diferentes interacciones de los líderes con los grupos de interés, especialmente Ayuntamientos: Mapa de grupos de interés.
- Trabajar en la mejora de la comunicación con el Grupo de Interés “Diputación”.
- Implicar a los colaboradores de los líderes en el desarrollo de la gestión del cambio, participando en los proyectos innovadores.
- Incorporar a los procesos de la Voz, otros grupos de interés relevantes, como puedan ser proveedores.
- Buscar nichos de nuevos mercados tributarios.
- Mejorar los mecanismos de captación dirigidos a los Ayuntamientos.
- Reactivar el grupo de trabajo mixto entre REGTSA y Secretarios para el diseño de los contenidos que ha de tener la información contable.
- Elaborar una memoria de responsabilidad social.
- Mejorar los sistemas y mecanismos de captación de datos internos de rendimiento, que provienen de las aplicaciones de contabilidad y gestión y recaudación.
- Publicitar servicios de uso reducido: pago a la carta, etc.
- Realizar una mayor priorización identificando un paquete reducido de indicadores asociado directamente con el 20 % de procesos que genera el 80 % del valor, para que el equipo de la alta dirección, centre su trabajo en lo estratégicamente crítico y actúe así cerrando el ciclo estratégico de mejora de la organización.
- Redefinir los canales de relación con las administraciones con las que nos relacionamos.
- Recursos tecnológicos: implementación de nuevas aplicaciones informáticas.
- Recursos tecnológicos: Revisar el sistema de servidores.
- Mejorar el portal de gestorías en nuestra web.
- Estudiar el pago telefónico y el pago con tarjeta.
- Mejorar información a los ayuntamientos: cuenta de recaudación, etc.
- Mejorar mecanismos de relación con los ayuntamientos.
- Retomar el grupo de trabajo con ayuntamientos para información contable.
- Desarrollar el sistema ABC de costes por actividades y/o unidades e implantar planes de ahorro.
- Revisar la confidencialidad en las Oficinas.
- Rediseñar la Oficina de Atención al contribuyente.
- Renovar la aplicación informática, flexibilidad y entorno web.
- Aumentar el caudal de tráfico de la red y revisar el tema de los servidores.
- Mejorar la explotación de la información en los aplicativos de Gestión y Recaudación.
- Trabajar en el tema de las nuevas tecnologías web 2.0: alertas Google.
- Rediseñar y simplificar la Intranet de REGTSA.
- Mejorar la accesibilidad a la Intranet desde fuera de las Oficinas.
- Buscar comparaciones en segmentos de recaudación voluntaria, IBI, IAE, IVTM, y Multas.
- Buscar comparaciones tanto en la determinación de los objetivos, como en la presentación de los resultados.
- Mejorar los sistemas de captación de las percepciones de la sociedad, como pueda ser encuestar a asistentes a eventos.
- Revisar indicadores de gestión ambiental.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Eje procesos-servicios- resultados en los clientes

- Mejorar los indicadores, definiendo un número reducido de ellos (10-12) como críticos.
- Determinar los procedimientos de contratación que se consideren estratégicos y ponerlos en marcha con antelación suficiente.

- Mejorar los sistemas de comunicación de los objetivos y resultados de los indicadores de los procesos.
- Ampliar las modalidades de pago de tributos: tarjeta, teléfono, otras entidades bancarias.
- Establecer un sistema integral de gestión de clientes/ayuntamientos.
- Mejorar el apoyo a los pequeños ayuntamientos con estrategias específicas para ellos.
- Mejorar las comunicaciones web con entes delegantes para que puedan interaccionar (grabación padrones, etc.)
- Implantar nueva aplicación informática soporte de los procesos clave.
- Revisar espacios físicos de atención en oficinas comarcales.
- Revisar el papel de las Oficinas Móviles y estudiar la cita previa en ellas.
- Fomentar el usos de la aplicación de gestión de clientes.
- Difundir entre los ayuntamientos, Sistemas

de Gestión de Calidad y asesorarles en su implantación.

Ayuntamientos

- Recoger percepciones actividades con clientes: foros, eventos.
- Buscar comparaciones con los mejores.
- Mejorar las tendencias erráticas en algunas percepciones: recaudación ejecutiva.
- Establecer indicadores de rendimiento sobre nuevos servicios y documentarlos en procesos.

Contribuyentes

- Recoger percepciones sobre sugerencias de los contribuyentes.
- Buscar comparaciones con los mejores.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

PRIORIZACIÓN ÁREAS DE MEJORA DETECTADAS POR LOS GRUPOS DE TRABAJO

Eje liderazgo-personas

- [1]

Código Ético: revisión del elaborado en su día en el seno del grupo de participación, para ponerlo al día determinando las Áreas de riesgo donde se pueden hacer mala cosas: contratación y recaudación
- [2]

Misión, Visión y Valores: Retomar el tema del despliegue por Unidades.
- [3]

Modelo de liderazgo: revisar el modelo, mejorar el diseño del sistema de evaluación del desempeño para los colaboradores de los líderes, Mejorar y simplificar informes de liderazgo.
- [4]

Memoria de Responsabilidad Social de carácter anual.
- [5]

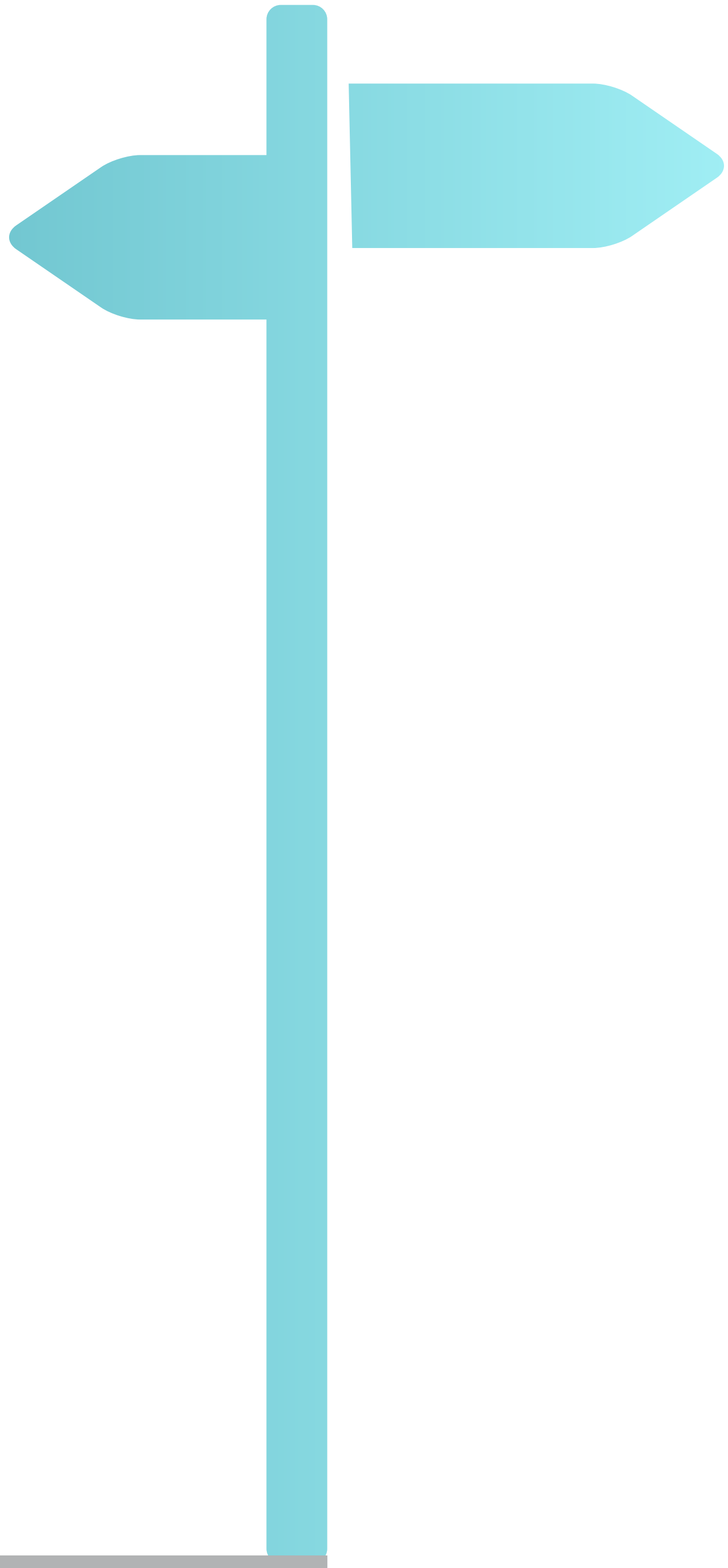
Proyectos de innovación: Mejorar la implicación de los líderes en los y la capacidad para motivar a sus colaboradores.
- [6]

Plantilla y RPT: reducir la interinidad de la plantilla y cubrir las vacantes, revisar niveles de puestos de trabajo.
- [7]

Plan de Formación: despliegue del en el tiempo, evitando concentrar las actividades formativas en los últimos meses del año, segmentar los cursos, principalmente de temas informáticos, por niveles: avanzado/ inicio, establecer un sistema de seguimiento del aprendizaje de los cursos que se imparten, diseñar cursos prácticos sobre las aplicaciones de que se dispone.
- [8]

Comunicación: Mejorar la comunicación en cascada de aquellos temas relevantes, Mejorar los sistemas de comunicación de los objetivos y resultados de los indicadores de los procesos.
- [9]

Asuntos sociales: revisar el alcance y prestaciones del fondo social, revisar todo el sistema de coberturas de la Mutua de AT y EP y comunicar las recientes modificaciones de tramitación.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Eje estrategia-recursos-resultados clave

- [1]

Mediciones: buscar organizaciones para realizar comparaciones externas, realizar una mayor priorización identificando un paquete reducido de indicadores asociado directamente con el 20% de procesos que genera el 80% del valor, para que el equipo de la alta dirección, centre su trabajo en lo estratégicamente crítico y actúe así cerrando el ciclo estratégico de mejora de la organización, Mejorar los sistemas y mecanismos de captación de datos internos de rendimiento, que provienen de las aplicaciones de contabilidad y gestión y recaudación, revisar la relevancia de los indicadores de rendimiento de los recursos humanos, Buscar comparaciones en segmentos de recaudación voluntaria, IBI, IAE, IVTM, y Multas, buscar comparaciones tanto en la determinación de los objetivos, como en la presentación de los resultados, mejorar los sistemas de captación de las percepciones de la sociedad, como pueda ser encuestar a asistentes a eventos, revisar indicadores de gestión ambiental. Mejorar la explotación de la información en los aplicativos de Gestión y Recaudación.
- [2]

Recursos tecnológicos: implementación de nuevas aplicaciones informáticas, Revisar el sistema de servidores, aumentar el caudal de tráfico de la red Mejorar el portal de gestorías en nuestra web, Estudiar el pago telefónico y el pago con tarjeta.
- [3]

Costes: desarrollar el sistema ABC de costes por actividades y/o unidades e implantar planes de ahorro.
- [4]

Web 2.0: alertas Google.
- [5]

Intranet: Rediseñar y simplificarla, mejorar la accesibilidad a la Intranet desde fuera de las Oficinas.
- [6]

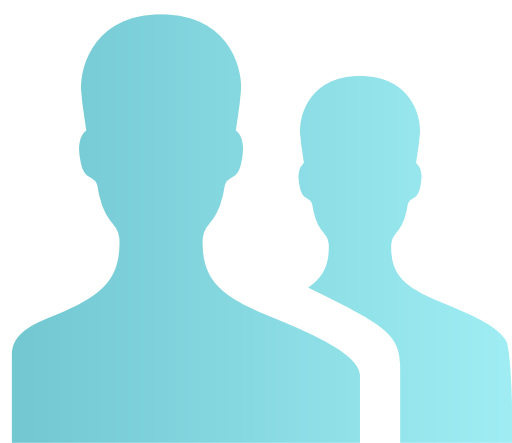
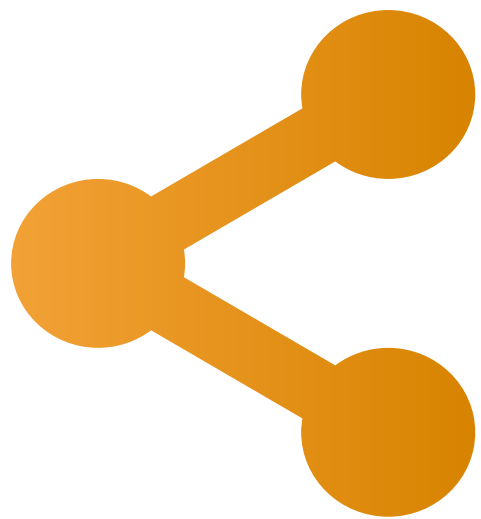
Contratación: determinar los procedimientos de contratación que se consideren estratégicos y ponerlos en marcha con antelación suficiente.



01	Presentación
02	Metodología de elaboración del plan estratégico
03	Marco estratégico: misión, visión y valores
04	Necesidades y expectativas de los grupos de interés
05	Análisis estratégico
06	Desarrollo de la estrategia
07	Implantación de la estrategia
	Anexo: relación de participantes

Eje clientes-resultados en los clientes

- [1] **Grupos de interés:** mejorar el análisis de los objetivos y resultados de las diferentes interacciones de los líderes con los grupos de interés, especialmente Ayuntamientos (Mapa de grupos de interés), trabajar en la mejora de la comunicación con el Grupo de Interés “*Diputación*”, incorporar a los procesos de la Voz, otros grupos de interés relevantes, como puedan ser proveedores.
- [2] **Aliados:** redefinir los canales de relación con las administraciones con las que nos relacionamos.
- [3] **Ayuntamientos:** Buscar nichos de nuevos mercados tributarios, mejorar los mecanismos de captación dirigidos a los Ayuntamientos, reactivar el grupo de trabajo mixto entre REGTSA y Secretarios para el diseño de los contenidos que ha de tener la información contable, mejorar cuenta de recaudación, etc., Mejorar mecanismos de relación con los ayuntamientos. Establecer un sistema integral de gestión de clientes/ayuntamientos. Mejorar el apoyo a los pequeños ayuntamientos con estrategias específicas para ellos. Mejorar las comunicaciones web con entes delegantes para que puedan interaccionar (grabación padrones, etc.). Fomentar el usos de la aplicación de gestión de clientes.
- [4] **Contribuyentes:** publicitar servicios de uso reducido: pago a la carta, rediseñar la Oficina de Atención al contribuyente, revisar la confidencialidad en las Oficinas, Revisar espacios físicos de atención en oficinas comarcales, revisar el papel de las Oficinas Móviles y estudiar la cita previa en ellas.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

05_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.

- **Área vulnerable:** resulta de valorar el impacto de las amenazas sobre las debilidades.
- **Área de desgaste:** evalúa el impacto de las amenazas sobre las fortalezas.
- **Área de ilusión:** concentra el impacto de las oportunidades sobre las debilidades.
- **Área de éxito:** resulta del cruce de oportunidades y fortalezas.

Para realizar el análisis utilizaremos las puntuaciones siguientes:

- 0» No hay relación
- 1» Poco relacionada
- 2» Relación fuerte
- 3» Relación directa

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

C.1. Impacto de las amenazas

Conclusiones sobre el impacto de las amenazas

C.2. Impacto de las oportunidades

Conclusiones sobre el impacto de las oportunidades



01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



C.1. Impacto de las amenazas

A continuación se analiza cuál es el impacto sobre la organización de las amenazas identificadas en el entorno

ÁREA VULNERABLE	AMENAZAS			
AREAS MEJORA (puntos débiles)	Demografía: dispersión/ envejecimiento en medio rural	Entorno tributario	Competencia privada	Mercado Potencial
Desplegar M, V y v	0	0	0	0
Mejorar Código Etico	0	0	0	0
Revisar modelo liderazgo	0	0	0	0
Mejorar responsabilidad social /gobierno abierto	1	1	0	0
Optimizar proyectos innovadores	1	0	1	1
Revisar e implantar Planificación RRHH	0	1	0	1
Promover Analisis necesidades formativas	0	0	0	0
Mejorar Comunicación interna	0	0	0	0
Optimizar prestaciones sociales	0	0	0	0
Optimizar sistema de mediciones	0	0	0	0
Renovar la tecnología (aplicaciones, servidores, aplicaciones..)	1	2	2	2
Planificar contrataciones	0	0	0	0
Mejorar relaciones con Grupos de Interés	3	1	1	1
Optimizar sistema de relaciones con los Ayuntamientos	3	1	2	1
Identificar nuevos nichos de mercado tributario	1	2	3	3
Mejorar oficina atención contribuyente/ oficinas móviles	3	1	1	1
TOTAL	13	8	10	10

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



ÁREA DESGASTE	AMENAZAS			
PUNTOS FUERTES	Demografía: dispersión/ envejecimiento en medio rural	Entorno tributario	Competencia privada	Mercado Potencial
Implicación directivos	0	0	0	2
Sistema de reconocimiento y participación	0	0	0	0
Sistema de Gestión de REGTSA	1	2	2	2
Transparencia	2	1	1	1
Oferta de servicios	2	3	3	1
Cultura ¿Por qué no?	1	1	0	1
Escuela REGTSA	1	0	1	0
Situación económico- financiera	2	3	1	2
Intranet	0	0	0	0
Atención multicanal	3	1	0	1
Compromisos de servicio	3	1	0	1
Grado de satisfacción de Ayuntamientos y contribuyentes	2	2	2	1
Resultados clave	2	2	2	1
TOTAL	19	16	12	13

CONCLUSIONES SOBRE EL IMPACTO DE LAS AMENAZAS

- 1] Las amenazas que más impactan a nuestra estrategia son aquéllas que tienen relación con la demografía: se trata de amenazas que, si bien tienen un impacto moderado a corto plazo (fundamentalmente dificultan los procesos de atención a los ciudadanos), pueden afectar negativamente en el largo plazo al crecimiento económico de la Provincia, y en su caso, a los niveles de recaudación. En todo caso, nos obligará a mantener respuestas específicas para la población rural.
- 2] Continúa aumentando la dependencia del segmento de grandes municipios, lo que unido al posible estancamiento de la recaudación de IBI en nuestra provincia, nos obliga, más que nunca, a innovar tanto en la búsqueda de nuevos nichos de mercado, como en el diseño de nuevos servicios, en los nuevos canales de distribución de los mismos y, sobre todo, en la mejora de los instrumentos de relación con este segmento de clientes.
- 3] Algunas amenazas como la competencia de empresas privadas tienden a desaparecer o a minimizarse, si bien debemos observar con atención su posible evolución.

01

Presentación

02

Metodología de elaboración del plan estratégico

03

Marco estratégico: misión, visión y valores

04

Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05

Análisis estratégico

06

Desarrollo de la estrategia

07

Implantación de la estrategia

Anexo:

relación de participantes



C.2. Impacto de las oportunidades

A continuación se analiza cuál es el impacto sobre la organización de las oportunidades identificadas en el entorno

ÁREA DE ILUSIÓN	OPORTUNIDADES				
AREAS MEJORA (PUNTOS DÉBILES)	Evolución de la tecnología	Entorno económico	Demanda Servicios	Entorno legal	Gobierno Abierto
Desplegar M, V y v	1	0	0	0	1
Mejorar Código Etico	0	1	0	2	1
Revisar modelo liderazgo	1	0	0	0	1
Mejorar responsabilidad social /gobierno abierto	1	1	0	1	3
Optimizar proyectos innovadores	3	1	3	0	3
Revisar e implantar Planificación RRHH	1	2	1	2	0
Promover Análisis necesidades formativas	2	2	1	2	0
Mejorar Comunicación interna	2	0	0	0	1
Optimizar prestaciones sociales	0	2	0	0	0
Optimizar sistema de mediciones	3	1	1	0	1
Renovar la tecnología (aplicaciones, servidores, aplicaciones..)	3	2	2	1	2
Planificar contrataciones	1	1	1	2	1
Mejorar relaciones con Grupos de Interés	3	2	1	0	1
Optimizar sistema de relaciones con los Ayuntamientos	3	3	1	0	1
Identificar nuevos nichos de mercado tributario	1	2	2	1	1
Mejorar oficina atención contribuyente/ oficinas móviles	3	2	1	0	1
TOTAL	25	22	14	11	18

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

ÁREA DE ÉXITO	OPORTUNIDADES				
PUNTOS FUERTES	Evolución de la tecnología	Entorno económico	Demanda Servicios	Entorno legal	Gobierno Abierto
Implicación directivos	2	2	1	2	2
Sistema de reconocimiento y participación	2	1	2	1	0
Sistema de Gestión de REGTSA	2	1	2	1	2
Transparencia	3	1	1	3	3
Oferta de servicios	3	3	2	2	2
Cultura ¿Por qué no?	1	1	1	1	2
Escuela REGTSA	3	2	1	1	1
Situación económico- financiera	2	2	1	1	0
Intranet	2	1	0	0	0
Atención multicanal	3	2	1	1	1
Compromisos de servicio	2	1	1	1	1
Grado de satisfacción de Ayuntamientos y contribuyentes	2	1	2	1	1
Resultados clave	1	2	2	0	0
TOTAL	27	20	17	15	15



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



CONCLUSIONES SOBRE EL IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES

- 1] Resulta evidente que las nuevas tecnologías suponen una gran oportunidad para dar un salto adelante en la gestión de REGTSA. Tendencias como Internet de las cosas, “cloud computing”, tecnología móvil, redes sociales o nuevas tecnologías aplicadas a la formación abren un abanico de posibilidades para innovar:

 - Renovando nuestra plataforma informática y cambiando el modo de alojamiento de aplicaciones y base de datos.
 - Abriendo nuevos canales de relación interactivos con ciudadanos y ayuntamientos.
 - Impulsando nuestro portal de formación “on line”
- 2] Por primera vez en muchos años, el entorno económico se presenta como una oportunidad, que va a facilitar la sostenibilidad de la economía de las familias, los ayuntamientos y, como consecuencia, la de REGTSA.
- 3] La confluencia de oportunidades en el campo de la tecnología y el gobierno abierto genera sinergias que van a posibilitar la puesta en marcha de nuevos proyectos para implantar soluciones de gobierno abierto en nuestros ayuntamientos o de datos abiertos en nuestro Organismo.
- 4] La nueva normativa reguladora del procedimiento administrativo constituye un catalizador que va a potenciar los cambios tecnológicos y organizativos que necesitamos acometer en los próximos años.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

BEST

Bien hecho

Excelente

Sostenible

Transparente



06

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

- 06_1 **Factores críticos** de éxito
- 06_2 **Riesgos y planes** de contingencia
- 06_3 **Objetivos y líneas** estratégicas

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



06_1 Factores críticos de éxito

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

BEST

- Innovar en la oferta de productos y servicios.
- Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.
- Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.
- Reducir los precios finales del servicio.
- Proporcionar a los ayuntamientos información relevante de forma oportuna.
- Facilitar el conocimiento de las obligaciones tributarias y de los mecanismos de pago.
- Satisfacer y superar las expectativas de los contribuyentes.
- Establecer nuevos sistemas de interrelación con los contribuyentes.
- Proporcionar un servicio sencillo, rápido y profesional.
- Que se garantice la integridad y seguridad de la información.
- Que los contribuyentes decidan cuándo y cómo quieren pagar.
- Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla.
- Facilitar la mejora de las competencias profesionales de nuestros empleados.
- Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.
- Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.

- Reconocer los logros de las personas.
- Retener a los mejores profesionales para desarrollar una carrera a largo plazo
- Compartir información en todos los niveles de la organización.
- Desarrollar programas de formación atractivos.
- Establecer redes que nos permitan compartir conocimiento.
- Garantizar la difusión de nuestras acciones.
- Habilitar mecanismos externos de financiación de nuestras actividades.
- Reducir el impacto de nuestras actividades.
- Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos.
- Abrir los datos públicos que genere nuestra actividad.
- Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión.
- Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- Fidelizar a los clientes.
- Garantizar la autofinanciación a largo plazo.
- Garantizar la transparencia de REGTSA.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

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

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

GRUPO DE INTERÉS 1 - AYUNTAMIENTOS			
EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Innovar y crear valor para los ayuntamientos	Excelente	Oferta de servicios	Innovar en la oferta de productos y servicios.
		Relaciones con los clientes	Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.
		Resultados del servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.
	Sostenible	Financiación	Reducir los precios finales del servicio.
	Transparente	Información.	Proporcionar a los ayuntamientos información relevante de forma oportuna.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

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

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

GRUPO DE INTERÉS 2 - CONTRIBUYENTES			
EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.	Excelente	Cultura tributaria	Facilitar el conocimiento de las obligaciones tributarias y de los mecanismos de pago.
		Modelo de servicio	Satisfacer y superar las expectativas de los contribuyentes.
			Establecer nuevos sistemas de interrelación con los contribuyentes.
		Eficacia en el servicio	Proporcionar un servicio sencillo, rápido y profesional.
			Que se garantice la integridad y seguridad de la información.
	Sostenible	Sistemas de pago	Que los contribuyentes decidan cuándo y cómo quieren pagar.
	Transparente	información	Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

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

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

GRUPO DE INTERÉS 3 - EMPLEADOS			
EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA.	Excelente	Conocimientos y habilidades	Facilitar la mejora de las competencias profesionales de nuestros empleados.
		Motivación	Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.
			Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.
	Reconocer los logros de las personas.		
	Sostenible	Responsabilidad social	Retener a los mejores profesionales para desarrollar una carrera a largo plazo.
	Transparente	Información	Compartir información en todos los niveles de la organización.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

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

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

GRUPO DE INTERÉS 4 - SOCIEDAD			
EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas	Excelente	Generación de conocimiento	Desarrollar programas de formación atractivos.
			Establecer redes que nos permitan compartir conocimiento.
			Garantizar la difusión de nuestras acciones.
	Sostenible	Financiación	Habilitar mecanismos externos de financiación de nuestras actividades.
		Responsabilidad ambiental	Reducir el impacto de nuestras actividades.
	Transparente	Información	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos.
			Abrir los datos públicos que genere nuestra actividad.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

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

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

GRUPO DE INTERÉS 5 - DIPUTACIÓN PROVINCIAL			
EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
		FACTOR	SUBFACTOR
Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones	Excelente	Sistema de gestión	Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión
			Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
	Sostenible	responsabilidad económica	Fidelizar a los clientes
			Garantizar la autofinanciación a largo plazo
	Transparente	Información	Garantizar la transparencia de REGTSA

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

06_2 Riesgos y planes de contingencia

La identificación de los factores críticos de éxito nos permite, asimismo, identificar los principales riesgos a los que se enfrenta nuestra organización. En efecto, allí donde concurre un factor crítico de éxito de prioridad alta existe un riesgo potencial, para el cual la organización debe prepararse.

Por tanto, los principales riesgos que afronta REGTSA son:

- » Los que afecten a la seguridad e integridad de nuestra base de datos.
- » Los que afectan a la disminución de nuestra cuota de mercado, y consecuentemente a la disminución de los ingresos. Este riesgo sería consecuencia de la incapacidad de REGTSA para proporcionar a nuestros clientes nuevos productos y servicios segmentados de acuerdo a sus expectativas.
- » La pérdida de la paz social y el enrarecimiento del clima laboral.

2.1. SEGURIDAD E INTEGRIDAD DE LA BASE DE DATOS

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 los servidores.
- Controles de acceso lógico a nuestro sistema de información, mediante un sistema de contraseñas y accesos.
- Controles sobre todos los soportes.

- 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.

De cara al nuevo ciclo estratégico sería deseable evolucionar hacia nuevos sistemas de alojamiento de datos que cumplan íntegramente con las exigencias del esquema nacional de seguridad, que proporcionen soluciones 24x7 y mejoren los sistemas de respaldo y recuperación.



01 Presentación

02 Metodología de elaboración del plan estratégico

03 Marco estratégico: misión, visión y valores

04 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05 Análisis estratégico

06 Desarrollo de la estrategia

07 Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

2.2. DISMINUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO Y REDUCCIÓN DE INGRESOS

Uno de los principales riesgos que afronta REGTSA es la potencial pérdida de cuota de mercado, y la correlativa disminución de ingresos que conllevaría. Este riesgo sería especialmente preocupante si afectase al segmento de grandes ayuntamientos, toda vez que algo más de veinte Municipios suponen cerca de la mitad de nuestra actividad.

Para afrontar este riesgo se han implantado las siguientes medidas:

- Segmentación de la oferta de servicios, que incluye la definición de servicios específicos dirigidos al segmento de grandes ayuntamientos. De esta forma se pretende fidelizar a los integrantes de este segmento, haciendo cada día más improbable la posibilidad de que denuncien los convenios. Por otra parte, se pretende potenciar la fidelidad mediante la rebaja en los precios de gestión.

- Establecimiento de un período de vigencia de los convenios 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 convenios con una antelación de al menos seis meses antes de su finalización, nos permite negociar con el ayuntamiento antes de que la vigencia del convenio finalice.
- Vigilancia permanente de la presencia de las empresas privadas del sector en nuestra provincia.
- Mantenimiento de un remanente de tesorería que al finalizar 2015 era superior a 2.207.000 €. Este remanente nos permite afrontar sin problemas cualquier eventual disminución de ingresos durante al menos todo el período de ejecución del plan.

2.3. MANTENIMIENTO DE UN BUEN CLIMA LABORAL

Uno de los ejes de nuestra visión es conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA, y para ello resulta imprescindible conseguir un alto nivel de identificación con la cultura de la organización. No es posible mantener la cuota de mercado o satisfacer a los grupos de interés si nuestros empleados están insatisfechos. Para evitar la aparición de este riesgo medimos constantemente y desde 2002 el clima laboral de la organización, así como ponemos en marcha múltiples iniciativas que se concretan en la filosofía BEST y en la línea estratégica “el mejor lugar para trabajar”.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

06_3 Objetivos y líneas estratégicas

Para garantizar que las condiciones identificadas como factores críticos de éxito se cumplen en la práctica, hemos definido nuestra estrategia, que básicamente pretende satisfacer y fidelizar a los clientes. 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.

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

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

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

- 1] Resultado obtenido en el ejercicio anterior.
- 2] Establecer una base o estándar para cada tipo de resultado. En el caso de las percepciones esta base es de 95 % para los resultados de los contribuyentes, 90 % para los resultados de los ayuntamientos y 90 % para las percepciones de los empleados y de la sociedad.

En el caso de los indicadores de rendimiento el estándar se establece en cada proceso teniendo en cuenta la media del incremento de los tres últimos años y la distancia con el mejor, cuando tenemos comparaciones fiables. En todo caso esa distancia debe desaparecer a lo largo de los próximos tres años.
- 3] Cuando el resultado del ejercicio anterior supera el estándar se fija el nuevo objetivo en el decimal siguiente. Cuando no lo alcanza se fija en el estándar

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



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA		
EJES DE LA VISIÓN	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear valor para los ayuntamientos	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS	1. Innovar en nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave 4. Mejorar satisfacción Ayuntamientos. 5. Reducir los precios 6. Mejorar la transparencia con los ayuntamientos
CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1. Mejorar la cultura tributaria. 2. Mejorar la satisfacción de los contribuyentes 3. Mejorar la calidad de las Bases de datos. 4. Desarrollar nuevos sistemas de relación. 5. Incrementar el pago a la carta 6. Optimizar la gestión del sistema de información
EMPLEADOS Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA.	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR	1. Mejorar la formación. 2. Mejorar los sistemas de participación. 3. Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4. Promover el liderazgo. 5. Identificar a los empleados con nuestra cultura 6. Incrementar la transparencia interna
SOCIEDAD Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO	1. Incrementar el nº de beneficiarios y la satisfacción con nuestros programas. 2. Avanzar hacia sistemas de gobierno abierto. 3. Reducir los consumos 4. Mejorar la percepción de la sociedad
DIPUTACION PROVINCIAL Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones	UN MODELO DE REFERENCIA	1. Alcanzar la excelencia en la gestión. 2. Incrementar los ingresos. 3. Reducir los costes 4. Mantener superávit 5. Mejorar transparencia y reputación

EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

GRUPO DE INTERÉS 1 - AYUNTAMIENTO

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Innovar y crear valor para los ayuntamientos <u>ALIANZAS:</u> • Colegio de secretarios <u>REDES CONOCIMIENTO:</u> • Grupos trabajo “Avanza Local” MINER • Red de Municipios digitales de Castilla y León. <u>RED SOCIAL:</u> Grupo en LinkedIn.	Excelente	Oferta de servicios	Innovar en la oferta de productos y servicios.	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS	1. Innovar en nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave. 4. Mejorar satisfacción Ayuntamientos. 5. Reducir los precios. 6. Mejorar la transparencia con los ayuntamientos
		Relaciones con los clientes	Desarrollar nuevos sistemas de relación interactivos.		
		Resultados del servicio	Alcanzar y mantener resultados excelentes en los procesos clave.		
	Sostenible	Financiación	Reducir los precios finales del servicio.		
	Transparente	Información	Proporcionar a los ayuntamientos información relevante de forma oportuna.		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

GRUPO DE INTERÉS 2 - CONTRIBUYENTES

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales. <u>ALIANZAS:</u> • Colegio de gestores • Catastro • Tráfico • Red. es • @firma <u>REDES CONOCIMIENTO:</u> • Comunidad Rural digital <u>RED SOCIAL:</u> • Twitter • Perfil en Facebook	Excelente	Cultura tributaria	Facilitar el conocimiento de las obligaciones tributarias y de los mecanismos de pago.	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1. Mejorar la cultura tributaria. 2. Mejorar la satisfacción de los contribuyentes. 3. Mejorar la calidad de las Bases de datos. 4. Desarrollar nuevos sistemas de relación. 5. Incrementar el pago a la carta. 6. Optimizar la gestión del sistema de información.
		Modelo de servicio	Satisfacer y superar las expectativas de los contribuyentes.		
			Establecer nuevos sistemas de interrelación con los contribuyentes.		
		Eficacia en el servicio	Proporcionar un servicio sencillo, rápido y profesional.		
	Que se garantice la integridad y seguridad de la información.				
	Sostenible	Sistemas de pago	Que los contribuyentes decidan cuándo y cómo quieren pagar		
	Transparente	Información	Que los contribuyentes accedan a su información de forma sencilla		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

GRUPO DE INTERÉS 3 - EMPLEADOS

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS		
		FACTOR	SUBFACTOR				
Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA. <u>ALIANZAS:</u> • Unidad de Formación • Fundación mas familia <u>REDES CONOCIMIENTO:</u> • EFQM y club de excelencia en gestión. <u>RED SOCIAL:</u> • Intranet • Escuela REGTSA	Excelente	Conocimientos y habilidades	Facilitar la mejora de las competencias profesionales de nuestros empleados.	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR	1. Mejorar la formación. 2. Mejorar los sistemas de participación. 3. Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4. Promover el liderazgo. 5. Identificar a los empleados con nuestra cultura. 6. Incrementar la transparencia interna.		
		Motivación	Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.				
			Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.				
			Reconocer los logros de las personas.				
	Sostenible	Responsabilidad social	Retener a los mejores profesionales para desarrollar una carrera a largo plazo.				
	Transparente	Información	Compartir información en todos los niveles de la organización.				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



GRUPO DE INTERÉS 4 - SOCIEDAD

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas <u>ALIANZAS:</u> • CELADEL • SAT Lima • ONAPI <u>REDES CONOCIMIENTO:</u> • Foro de Administraciones Públicas • FEMP <u>RED SOCIAL:</u> • Grupo de LINKEDIN • ESCUELA REGTSA	Excelente	Generación de conocimiento	Desarrollar programas de formación atractivos.	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO	1. Incrementar el nº de beneficiarios y la satisfacción con nuestros programas. 2. Avanzar hacia sistemas de gobierno abierto. 3. Reducir los consumos 4. Mejorar la percepción de la sociedad
			Establecer redes que nos permitan compartir conocimiento.		
			Garantizar la difusión de nuestras acciones.		
	Sostenible	Financiación	Habilitar mecanismos externos de financiación de nuestras actividades.		
		Responsabilidad ambiental	Reducir el impacto de nuestras actividades.		
	Transparente	Información	Que los ciudadanos conozcan a dónde van los impuestos.		
			Abrir los datos públicos que genere nuestra actividad.		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

GRUPO DE INTERÉS 5 - DIPUTACIÓN PROVINCIAL

EJES DE LA VISIÓN	VALORES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		LÍNEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRÁTEGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones	Excelente	Sistema de gestión	Mejorar e innovar en nuestro sistema de gestión.	UN MODELO DE REFERENCIA	1. Alcanzar la excelencia en la gestión. 2. Incrementar los ingresos. 3. Reducir los costes. 4. Mantener superávit. 5. Mejorar transparencia y reputación.
			Conocer las expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.		
	Sostenible	Responsabilidad económica	Fidelizar a los clientes.		
			Garantizar la autofinanciación a largo plazo.		
	Transparente	Información	Garantizar la transparencia de REGTSA.		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



07

IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 07_1 **Sistema de implantación**, revisión y mejora
- 07_2 **Mapa** estratégico y **cuadro** de mando integral
- 07_3 **Escenario** presupuestario
- 07_4 **Alianzas**
- 07_5 **Plan operativo**: metas y actuaciones

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

07_1 Sistema de implantación, revisión y mejora

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

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



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

1.1.
FASE PLAN:
PLAN OPERATIVO
Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

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

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

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



1.2.
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.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

1.3.
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.



1.4.
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, la Comisión Permanente del Comité de Calidad realizará un seguimiento mensual de los procesos.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

07_2 Mapa estratégico y cuadro de mando

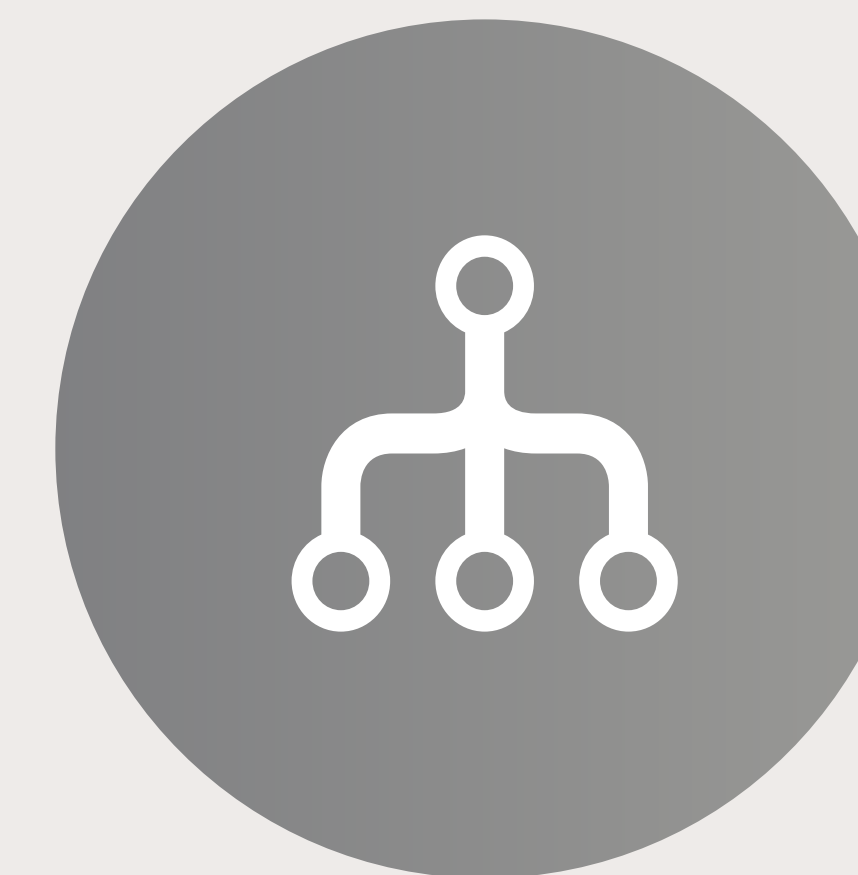
El problema de cómo medir, evaluar y corregir la estrategia puede afrontarse mediante una herramienta contrastada como el **CUADRO MANDO INTEGRAL**, entendido como un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros, así como indicadores de resultado e inductores de actuación. La selección 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 inductores de actuación para lo cual se ha elaborado un cuadro de mando integral.

2.1. Mapa estratégico de REGTSA

2.2. Cuadro de mando integral

- Perspectiva financiera / misión
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos
- Perspectiva de recursos
- Priorización de indicadores



01 Presentación

02 Metodología de elaboración del plan estratégico

03 Marco estratégico: misión, visión y valores

04 Necesidades y expectativas de los grupos de interés

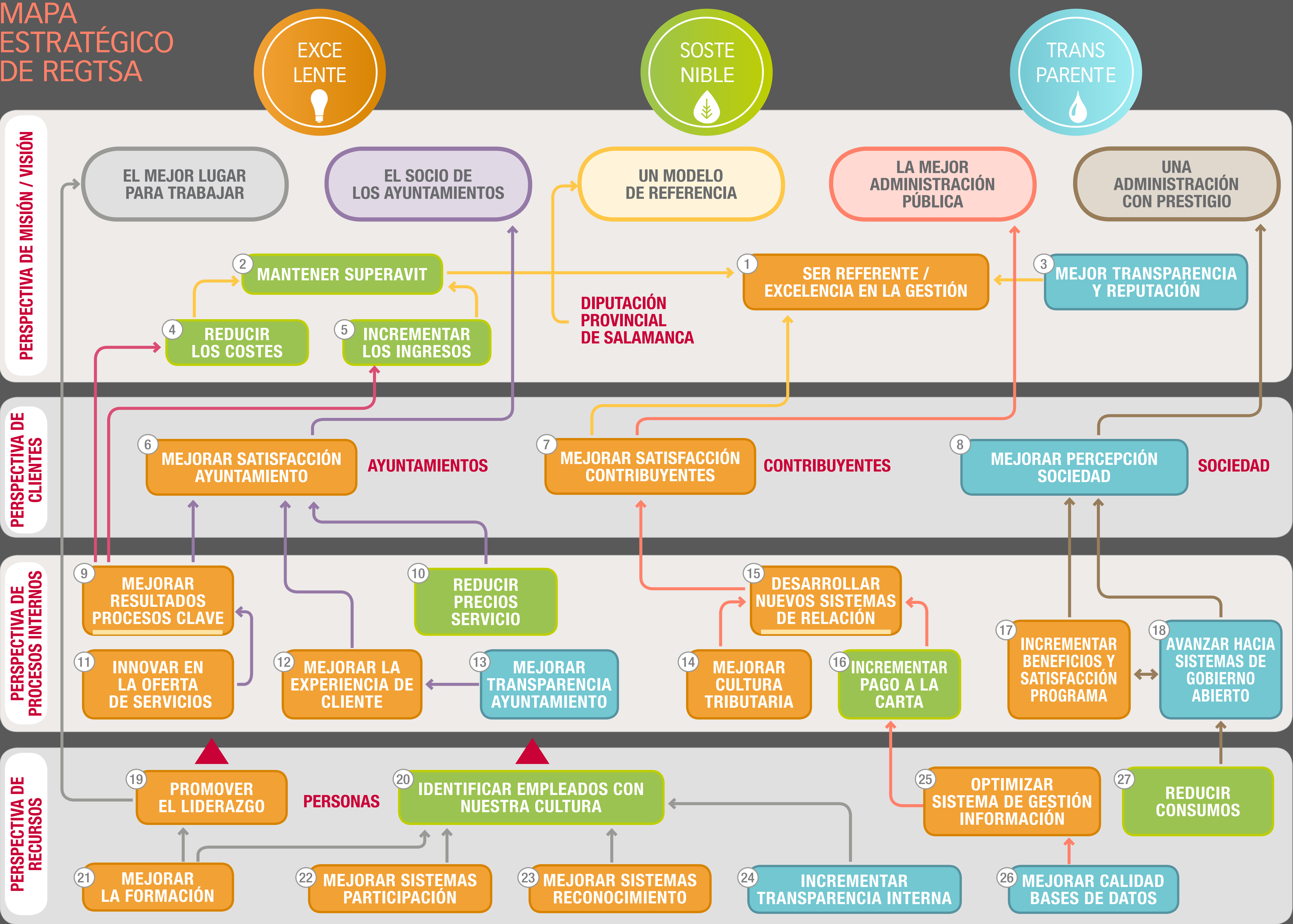
05 Análisis estratégico

06 Desarrollo de la estrategia

07 Implantación de la estrategia

Anexo: relación de participantes

MAPA
ESTRATÉGICO
DE REGTSA



174 | PLAN ESTRATÉGICO DE REGTSA | 2016-2019



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
1.-Ser referente/ excelencia en la gestión	Puntuación EFQM	
2.- Mantener superávit	% Autofinanciación	Ahorro bruto
3.- Mejorar transparencia y reputación	Reconocimientos externos	INDIP
	Impacto medios comunicación	
4.- Reducir los costes	Contención capítulo I	
	Eficiencia	
5.- Incrementar ingresos	Productividad por empleado	
	Incremento cargo voluntaria	
	Recaudación por empleado	

Perspectiva clientes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
6.- Mejorar satisfacción ayuntamientos	Satisfacción global	
	Satisfacción atención	
	Valoración capacidad respuesta	
	Valoración oferta servicios	
	Satisfacción entregas a cuenta	
	Cuota de mercado	
	Cuota grandes ayuntamientos	
7.- Mejorar satisfacción contribuyentes	Valoración eficacia	
	Valoración profesionalidad	
	Satisfacción rapidez	
	Elementos tangibles	
8.- Mejorar percepción sociedad	Valoración excelencia	
	Valoración innovación	
	Valoración transparencia	
	Valoración ejemplaridad	
	Valoración responsabilidad social y ambiental	



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Perspectiva de procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
9.- mejorar resultados procesos clave	% Recaudación ejecutiva	Nº expedientes y diligencias de embargo
	% Gestión ejecutiva	Nº e importe de fallidos
	% Recaudación voluntaria	% De recibos y cargo domiciliado
	% Recaudación multas	% Gestión global multas
	Incremento liquidaciones inspección	% Actas de conformidad y cumplimiento plan inspección
	% Errores en padrones	
10.- Reducir precios servicio	Precio medio en voluntaria	
11.- Innovar oferta servicios	% Firma nuevos convenios	Grado cumplimiento planes desarrollo
	Nuevos servicios lanzados	
12.- Mejorar experiencia de cliente	Grado cumplimiento entregas	
	% Recomendaciones	
13.- Mejorar transparencia con los ayuntamientos	Nº gestiones oficina virtual ayuntamientos	% Ayuntamientos operan virtualmente
14.- Mejorar cultura tributaria	Nº participantes en actividades educativas	
	Vistas videos	
15.- Desarrollar nuevos sistemas de relación	% Gestión canales alternativos	Gestiones oficinas móviles
	Tiempo de espera en OP	Gestiones, usuarios, accesos internet
	Tiempo de atención en oficinas	Gestiones centro de llamadas Gestiones gestorías IVTM
16.- Incrementar pago a la carta	Nº contribuyentes acogidos	
	Importe en pago a la carta	
17.- incrementar beneficiarios y satisfacción programas	Nº participantes en actividades difusión	Nº de eventos en que participamos
	Impacto boletin electrónico	Nº suscripciones boletín informativo
	Satisfacción alumnos externos	Nº alumnos externos
	% Alumnos externos finalizan cursos	Usuarios, visitas a escuela regtsa
18.- Avanzar hacia sistemas de gobierno abierto	Usuarios, visitas y consultas transparencia salamanca	Nº portales publicados
	Nº ayuntamientos máxima puntuación ITA	
	Usuarios, visitas y consultas datos abiertos	Nº conjuntos de datos abiertos

EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Perspectiva de recursos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO	INDICADOR CAUSA
19.- Promover el liderazgo	Valoración adaptación al cambio	% empleados superan evaluación individual
	Valoración desarrollo personas	
	Valoración orientación a resultados	
20.- Identificar empleados con nuestra cultura	Identificación con M,V y V	Absentismo Retención empleados
	Implicación empleados	
	Satisfacción en el puesto	
21.- Mejorar la formación	Valoración profesores	% Empleados con itinerario formativo
	Valoración organización cursos	Horas año de formación por empleado
22.- Mejorar sistemas de participación	Nº proyectos/ ideas implantados	% Participación empleados Nº de ideas innovadoras Nº de sugerencias
23.- Mejorar sistemas de reconcimiento	Satisfacción reconocimiento	% empleados alcanzan objetivos
24.- Incrementar transparencia interna	Satisfacción comunicación interna	Accesos, gestiones intranet Nº de anuncios en tablón Nº reuniones comunicación
25.- Optimizar gestión sistema información	% Disponibilidad del sistema	Grado cumplimiento plan de inversiones
26.- Mejorar calidad bases datos	Grado mejora datos (nif, direcciones)	Grado cumplimiento plan mejora BDT
27.- Reducir consumos	Reducción consumo papel	

Priorización indicadores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR RESULTADO
2.- Mantener superávit	% Autofinaciación
6.- Mejorar satisfacción ayuntamientos	Satisfacción global
7.- Mejorar satisfacción contribuyentes	Valoración profesionalidad
9.- mejorar resultados procesos clave	% Recaudación voluntaria
	% Recaudación ejecutiva
	% Gestión ejecutiva
10.- Reducir precios servicio	Precio medio en voluntaria
11.- Innovar oferta servicios	% Firma nuevos convenios
13.- Mejorar transparencia con los ayuntamientos	Nº gestiones oficina virtual ayuntamientos
20.- Identificar empleados con nuestra cultura	Identificación con M,V y V

EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

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.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

07_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 tres tipos de gastos, a saber: inversiones informáticas, actuaciones en materia de calidad y gastos derivados de la contratación de empresas para el mantenimiento catastral.

Modernización de las aplicaciones de gestión tributaria	
Nueva aplicación, implantación de la solución y migración de datos	400.000,00
TOTAL ACTUACIÓN	400.000,00

ACTUACIONES SOBRE GOBIERNO Y DATOS ABIERTOS

Portal de datos abiertos*	64.000,00
Soluciones de gobierno abierto y servicios públicos digitales**	98.000,00
TOTAL ACTUACIÓN	162.000,00
TOTAL INVERSIONES INFORMÁTICAS ¹	562.145,78

¹ A estos gastos había que añadir los que resulten de la actuación “nuevo alojamiento del centro de proceso de datos” que en estos momentos se encuentra en fase de estudio.

3.1. INVERSIONES INFORMÁTICAS

* Esta actuación está incluida en el Proyecto “Modelo de Apertura de Información Pública- Open Data” presentado al POCTEP con las siguientes Administraciones: Dirección General de Análisis y Planificación de la Junta de Castilla y León, Diputación de Avila, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte de Portugal y la Comunida de Intermunicipal do Cávado.

** Esta actuación está incluida en el Proyecto “Comunidad Rural Digital: Red transfronteriza para la innovación tecnológica de las administraciones locales del medio rural” presentado al POCTEP con las siguientes Administraciones: Dirección General de Telecomunicaciones de la Junta de Castilla y León, Diputación de Valladolid, Cámara Municipal do Sabugal y Cámara Municipal de Almeida.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



3.2. ACTUALIZACIONES CATASTRALES Y DE MEJORA DE LA BASE DE DATOS

La iniciativa de mantenimiento catastral y mejora de la base de datos supone una inversión los próximos años de **844.000 €**, a razón de un gasto de 211.000 € anuales, entre los que incluimos, las actualizaciones, apoyo a las revisiones catastrales y atención a los ciudadanos en materia catastral. En todo caso, buena parte de los gastos se recuperarán por la vía de las liquidaciones giradas como consecuencia de nuevas altas o revisión de los valores, de acuerdo a las previsiones de los Convenios de delegación de IBI.

3.3. ACTIVIDADES DE CALIDAD

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

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

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

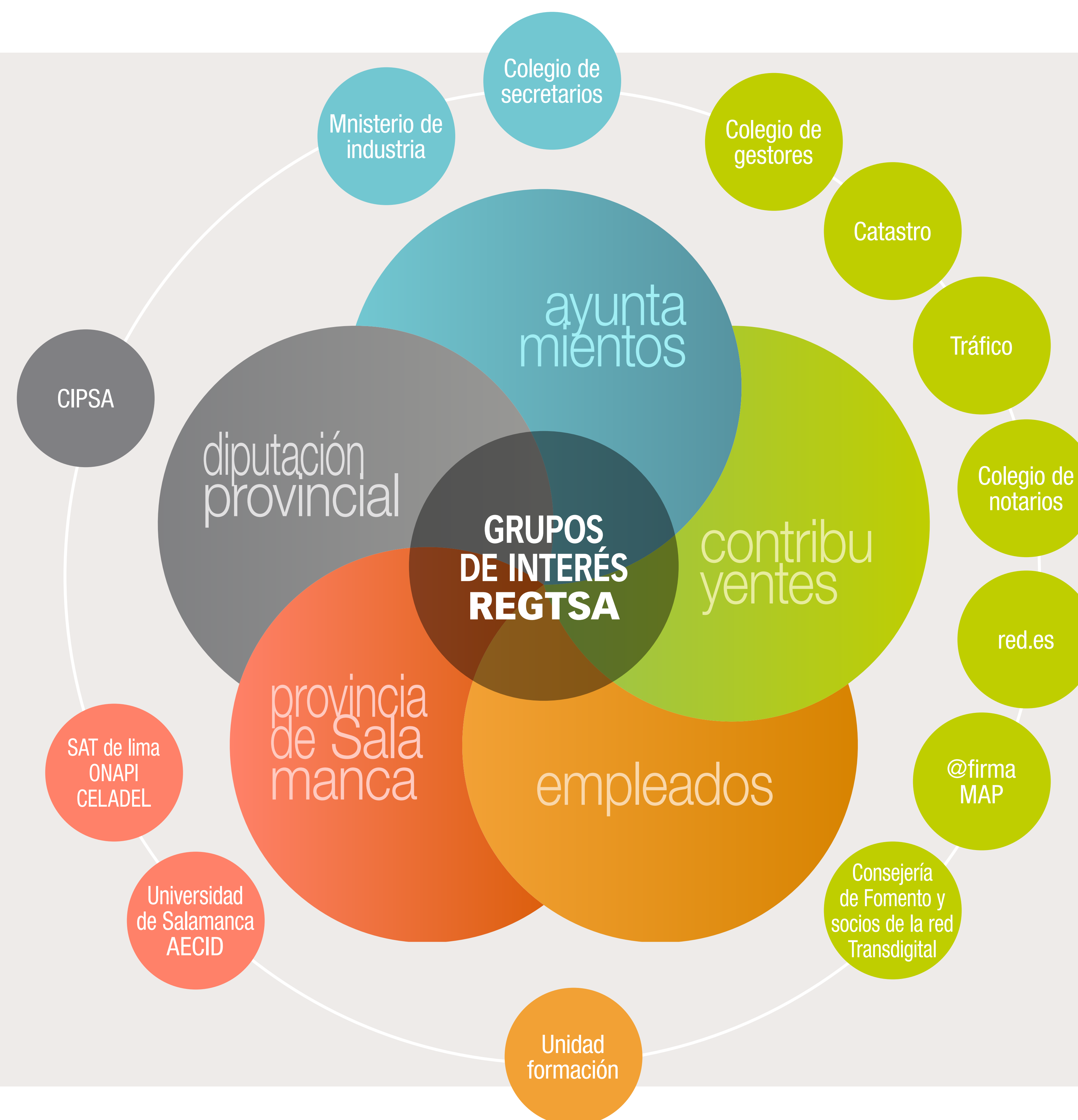
Anexo:
relación de participantes

07_4 Alianzas

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

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. 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.



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

Alianzas

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 del Proyecto Recaudación a la carta. Rediseño de la información contable	Comisión mixta
	Ministerio de Industria	2010	Mejorar PALS	Colaboración en grupos de trabajo e Intercambio de conocimiento a través del CITA	Reuniones periódicas
CONTRIBUYENTES	Colegio gestores	2000 2001	Efectuar gestiones Impuesto de vehículos en gestorías / evita desplazamientos a nuestras oficinas	Colaborar en el mantenimiento del portal	Reuniones periódicas
	Catastro	2005	Realizar gestiones catastrales en oficinas REGTSA/ evita desplazamientos de contribuyentes a la capital	Seguimiento del convenio y PIC	Comisión seguimiento
	Tráfico	1996 2013	Acceso en línea a BDT tráfico/mejora el tiempo de espera	Aplicación de nuevo convenio para resolver la anotación de los puntos detraídos, TESTRA y ATMV	Reuniones periódicas
	Colegio de notarios	2013	Realizar gestiones en línea desde las notarías en el IBI	Implantar el convenio firmado con el Colegio de Notarios	Reuniones periódicas
	Red.es	2010	Pasarela de pagos/ posibilita pagos desde el domicilio	Mantener pasarela de pagos Implantar los pagos con tarjeta	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
	Consejería de Fomento y socios de la red Transdigital	2008 2011	Participación en la red de Municipios digitales de Castilla y León / cofinanciación inversiones informáticas	Finalización Red Transdigital / Dinamizar nuevo proyecto	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	Contactos regulares
DIPUTACIÓN	CIPSA	1996	Gestionar redes y recursos informáticos de REGTSA/ aporta conocimiento especializado	Mejora del CPD de REGTSA	Reuniones periódicas
SOCIEDAD	SAT de lima ONAPI CELADEL	2010 2011	Compartir conocimiento	Organizar Seminario de formación internacional en Salamanca Programas de especialización conjuntos/ Taller presencial	Contacto periódico
	Universidad de Salamanca AECID	2012	Organizar cursos de formación dirigidos a funcionarios latinoamericanos sobre cooperación al desarrollo	Presentación de un nuevo proyecto	Contacto periódico

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

07_5 Plan operativo: metas y actuaciones

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

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



01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



METAS

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

METAS

Resultados en los clientes

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2016	Objetivo 2019	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2016	Objetivo 2019
AYUNTAMIENTOS <i>Innovar y crear valor para los ayuntamientos.</i>	% Satisfacción global	90	95			
	Porcentaje de recomendaciones	99	99	% ayuntamientos en oficina virtual	99	99,5
	% Valoración oferta servicios	93	96	Nº gestiones oficina virtual	2000	7500
	% Satisfacción atención	92	95	Precio medio voluntaria	3,55	3,25
	Valoración capacidad de respuesta	93	96	% Errores padrones	0,0005	0,0002
	Satisfacción entregas a cuenta	94	97	Grado cumplimiento calendario entregas	100	100
CONTRIBUYENTES <i>Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.</i>	Valoración profesionalidad	93	96	Tiempo atención oficinas	6	6
				Nº Contribuyentes pago a la carta	370	700
				Importe en pago a la carta	500.000	1.000.000
	Valoración rapidez	93	96	Tiempo de espera O.P.	5	5
				% Gestiones gestorías IVTM	57	62
	Valoración eficacia	95	97	Gestiones, usuarios y accesos Internet	20.000	30.000
					40.000	60.000
					70.000	100.00
				Gestiones centro llamadas	34.000	38.000
				Gestiones oficinas móviles	2.400	2.500
				% Gestiones canales alternativos	70	75
	Satisfacción elementos tangibles	95	97			

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

METAS

Resultados en las personas

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2016	Objetivo 2019	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2016	Objetivo 2019
EMPLEADOS DIRECTIVOS <i>Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA.</i>	% Identificación con la Misión, Visión y Valores	90	95	% Retención empleados absentismo	100	100
	Grado satisfacción en el puesto	92	96		1,8	1,8
	Grado Implicación empleados	94	97	% empleados participan	75	80
				Nº de sugerencias	25	35
				Nº ideas innovadoras	100	130
				Nº de proyectos/ideas implantados	7	9
	% Valoración Reconocimiento	85	88	% de empleados alcanzan objetivos	97	99
	Valoración comunicación interna	90	93	Accesos	102.000	110.000
				Gestiones intranet	1200	1400
				Nº anuncios en tablón	35	50
				Nº reuniones comunicación	15	15
	Valoración profesorado	95	97	Horas formación	40	50
	Valoración organización cursos	92	95	% empleados Itinerario formativo	100	100
	Orientación a resultados	8,7	9	% empleados superan evaluación individual	95	98
	Desarrollo de personas	8,4	8,7			
	Adaptación al cambio	8,6	8,9			

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



METAS

Resultados en la sociedad

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2016	Objetivo 2019	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2016	Objetivo 2019
SOCIEDAD <i>Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones públicas.</i>	Impacto medios de comunicación	40	45	Nº eventos en que participamos	6	9
				Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	300	500
	Reconocimientos externos	Ver plan de despliegue anual				
	Valoración innovación	90	94	Impacto boletín electrónico Nº de suscripciones boletín informativo Nº de participantes en actividades educativas	35.000 8.300 400	45.000 10.000 750
	Valoración excelencia	92	95			
	Valoración ejemplaridad	91	94			
	Valoración responsabilidad social y ambiental	90	94			
	Valoración transparencia	92	95	Puntuación INDIP	100	100
				Usuarios	6.500	8.000
				Visitas	10.500	14.000
				Consultas Transparencia Salamanca	95.000	130.000
				Nº de portales publicados	280	320
				Nº Ayuntamientos con puntuación máxima	12	8
				Nº conjuntos datos abiertos		500
				Usuarios, Visitas Consultas datos abiertos		2000 10.000
Satisfacción alumnos externos	90	94	Nº de alumnos externos	450	700	
			Usuarios	5800	7.000	
			Visitas a Escuela REGTSA	10.000	12.500	
			% alumnos externos finalizan cursos	88	92	

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



METAS

Resultados clave

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Objetivo 2016	Objetivo 2019	INDICADORES IMPULSORES	Objetivo 2016	Objetivo 2019
DIPUTACIÓN <i>Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones.</i>	Puntuación EFQM	680	730			
	Autofinanciación	120	125	Ahorro bruto	500.000	600.000
				Eficiencia	4	3,8
				Contención del Capítulo I	1,5	1,5
				Productividad empleados	92	98
				Incremento cargo voluntaria	2	4
				Recaudación por empleado	1.600.000	1.800.000
	Cuota de mercado	99,72	99,72	% firma nuevos convenios	84	90
	Cuota grandes ayuntamientos	97	99			
	% Recaudación voluntaria	92,6	93	% recibos domiciliados	77	79
				% cargo domiciliado	67	69
	% recaudación ejecutiva	65,5	67	Expedientes embargo diligencias embargo	67.000 65.000	69.000 67.000
	% gestión ejecutiva	80,5	82	Importe fallidos nº expedientes fallidos	580.000 4.000	650.000 4.500
	% recaudación multas	64	66	% gestión global de multas	69	71
	Incremento liquidaciones inspección	2%	5%	Grado cumplimiento plan de inspección % actas de conformidad	100 96	100 97
	Nuevos servicios lanzados	2	3	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	95	97
				% disponibilidad del sistema de información	99,5	99,9
				Grado cumplimiento plan inversiones		
				Grado cumplimiento plan mejora base de datos Grado mejora datos	95 15	97 25

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



PROGRAMACIÓN DE ACTUACIONES

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



DESPLIEGUE DE ACTUACIONES			
EJES DE LA VISIÓN	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTUACIONES
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear valor para los ayuntamientos	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS	1. Innovar en nuestros servicios. 2. Mejorar la experiencia de cliente. 3. Mejorar los resultados de los procesos clave 4. Mejorar satisfacción Ayuntamientos. 5. Reducir los precios 6. Mejorar la transparencia con los ayuntamientos	1. Revisar oferta de servicios por segmentos 2. REGTSA en ruta 3. Oficina Municipal virtual 4. Enrédate con REGTSA 5. Nuevos clientes, nuevos convenios 6. Servicios complementarios a los Ayuntamientos 7. Potenciar Recaudación ejecutiva
CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	1. Mejorar la cultura tributaria. 2. Mejorar la satisfacción de los contribuyentes 3. Mejorar la calidad de las Bases de datos. 4. Desarrollar nuevos sistemas de relación. 5. Incrementar el pago a la carta 6. Optimizar la gestión del sistema de información	8. Nueva oficina de atención presencial 9. Nuevo alojamiento centro proceso de datos 10. Plan de mejora de las bases de datos 11. Modernizar la aplicación de gestión tributaria 12. Atención en las redes sociales
EMPLEADOS Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR	1. Mejorar la formación. 2. Mejorar los sistemas de participación. 3. Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4. Promover el liderazgo. 5. Identificar a los empleados con nuestra cultura 6. Incrementar la transparencia interna	13. Sistema de acreditación de competencias profesionales 14. Plan de RRHH 15. Rediseño de la intranet 16. Nuevo modelo de liderazgo 17. Código Ético
SOCIEDAD Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO	1. Incrementar el nº de beneficiarios y la satisfacción con nuestros programas. 2. Avanzar hacia sistemas de gobierno abierto. 3. Reducir los consumos 4. Mejorar la percepción de la sociedad	18. Transparencia Salamanca/ Gobierno abierto Salamanca 19. Portal de datos abiertos 20. Reducción de consumos 21. Potenciar la cultura de excelencia
DIPUTACION PROVINCIAL Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones	UN MODELO DE REFERENCIA	1. Alcanzar la excelencia en la gestión. 2. Incrementar los ingresos. 3. Reducir los costes 4. Mantener superávit 5. Mejorar transparencia y reputación	22. Revisión del Mapa de procesos/ sistema de calidad 23. Nuevo portal de transparencia de REGTSA 24. Aprender de los mejores 25. Plan de eficiencia 26. Contratación responsable

EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



LINEA Nº 1	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 1	REVISAR LA OFERTA DE SERVICIOS POR SEGMENTOS
RESPONSABLE	COORDINADOR
FINALIDAD	Innovar en los servicios que prestamos a los ayuntamientos

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Revisar segmentación	*							
2.- Revisar servicios actuales /inclusión de nuevas demandas	*							
3.- Inclusión de nuevos servicios: Expedientes sancionadores, nuevas modalidades tributarias..		*						
4.- Mejorar formatos de información		*						
5.- Aprobar nuevo documento oferta de servicios			*					

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA N° 1 EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS	
ACTUACIÓN N° 2	REGTSA EN RUTA
RESPONSABLE	GRUPO DE INNOVACIÓN “AD HOC”
FINALIDAD	Mejorar la transparencia a través de visitas periódicas a los ayuntamientos

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Plan de diseño y desarrollo	*							
2.- Adscripción de medios humanos al proyecto	*	*						
3.- Adquisición de vehículos		*	*					
4.- Plan de visitas			*					
5.- Extensión del servicio a todos los Municipios				*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 1	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 3	OFICINA MUNICIPAL VIRTUAL
RESPONSABLE:	COORDINADOR ADJUNTO
FINALIDAD	Convertir a los ayuntamientos en usuarios activos de nuestro sistema de gestión tributario, con diversos roles que serán opcionales para los municipios

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.
1.- Pliego de prescripciones	*							
2.- Contratación	*	*						
3.- Prueba piloto			*					
4.- Implantación				*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 1:	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 4	ENRÉDATE CON REGTSA
RESPONSABLE	GRUPO DE INNOVACIÓN “AD HOC”
FINALIDAD	Puesta en marcha de una app móvil que permita a los ayuntamientos interactuar con REGTSA en tiempo real

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.
1.- Plan de diseño y desarrollo	*							
2.- Licitación		*						
3.- Prueba piloto		*						
4.- Implantación			*	*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 1	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 5	NUEVOS CLIENTES, NUEVOS CONVENIOS
RESPONSABLE	GRUPO DE INNOVACIÓN “AD HOC”
FINALIDAD	Incrementar los ingresos del Organismo explorando nuevos nichos de mercado. Para ello se trabajarán dos líneas: incorporar nuevos clientes y profundizar en la segmentación del mercado ya existente

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Plan de diseño y desarrollo	*							
2.- Estudio de detección de nuevos nichos de mercado	*	*						
3.- Diseño de propuestas para los nuevos nichos		*						
4.- Implantación		*	*	*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 1:	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 6	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LOS AYUNTAMIENTOS
RESPONSABLE	GRUPO DE INNOVACIÓN “AD HOC”
FINALIDAD	Ayudar a los ayuntamientos en aquellas actividades propias de su competencia que, una vez realizadas, conllevan el establecimiento, gestión y posterior recaudación de un tributo u otro ingreso de derecho público. Ejemplo: sanciones administrativas, contadores, ejecución subsidiaria, tramitación de altas y bajas en tasa de agua

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.	1º SEM.	2º SEM.
1.- Plan de diseño y desarrollo	*							
2.- Inclusión de las propuestas en los pliegos de condiciones	*							
3.- Contratación		*						
4.- Difusión e implantación			*	*	*			

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

LINEA Nº 1:	EL SOCIO DE LOS AYUNTAMIENTOS
ACTUACIÓN Nº 7	POTENCIAR LA RECAUDACIÓN EJECUTIVA
RESPONSABLE	JEFA DE LA OFICINA PRINCIPAL
FINALIDAD	Rediseñar el proceso de recaudación ejecutiva para impulsar los niveles de recaudación

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- DAFO del proceso actual		*						
2.- Rediseño del proceso			*					
3.- Formación a los empleados			*					
4.- Implantación			*	*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



LINEA Nº 2:	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ACTUACIÓN Nº 8	NUEVA OFICINA DE ATENCIÓN PRESENCIAL
RESPONSABLE	JEFA ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
FINALIDAD	Rediseñar el sistema de atención presencial mejorando la satisfacción de los contribuyentes

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseño de la nueva oficina	*	*						
2.- Realización de las obras necesarias		*						
3.- Rediseño de la atención en las oficinas móviles		*	*					
4.- Aprobación de nuevas cartas de servicios			*					

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA N° 2:	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ACTUACIÓN N° 9	NUEVO ALOJAMIENTO CENTRO DE PROCESO DE DATOS
RESPONSABLE	ADJUNTA AL JEFE DE AREA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
FINALIDAD	Diseñar y poner en marcha un nuevo sistema de alojamiento de nuestra base de datos y aplicaciones de forma que se mejore el rendimiento de los sistemas, se mejore la seguridad y se asegure el servicio 24*7

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Estudio de opciones, valorando el alojamiento en la nube	*							
2.- Elaboración de pliegos	*							
3.- Contratación		*						
4.- Implantación y puesta en marcha de la nueva solución		*	*					

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 2:	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ACTUACIÓN Nº 10	PLAN DE MEJORA DE LAS BASES DE DATOS
RESPONSABLE	ADJUNTA AL JEFE DE AREA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN
FINALIDAD	Mejorar de forma sistemática y proactiva la calidad de la información de nuestra base de datos

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Plan de diseño y desarrollo		*						
2.- Establecimiento de prioridades			*					
3.- Nuevas actuaciones			*	*	*			
4.- Desarrollo del plan			*	*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 2:	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ACTUACIÓN Nº 11	MODERNIZAR LA APLICACIÓN DE GESTIÓN TRIBUTARIA
RESPONSABLE	COMITÉ DE CALIDAD
FINALIDAD	Evolucionar el actual sistema de información hacia una nueva arquitectura que nos permita mejorar la experiencia de los distintos grupos de interés, garantizando una migración de datos que no resulte traumática

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Elaboración de pliegos	*							
2.- Contratación		*						
3.- Rediseño de procesos		*	*					
4.- Migración de datos			*					
5.- Implantación y puesta en marcha			*	*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 2:	LA MEJOR ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
ACTUACIÓN Nº 12	ATENCIÓN EN LAS REDES SOCIALES
RESPONSABLE	JEFA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
FINALIDAD	Convertir a las redes sociales (whatsapp, Facebook y twitter) en un canal de interrelación con los contribuyentes

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Elaboración del plan de acción			*					
2.- Estudio de necesidades de comunicación por segmentos				*				
3.- Rediseño de los canales de información				*				
4.- Implantación				*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 3	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR
ACTUACIÓN Nº 13	SISTEMA DE ACREDITACIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES
RESPONSABLE	COORDINADOR
FINALIDAD	Diseñar un sistema de detección de necesidades de formación y de un modelo de progresión de competencias que permita mejorar la cualificación de las personas que trabajan en REGTSA

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.
1.- Estudio sobre las necesidades formativas de los puestos de trabajo	*							
2.- Diseño del nuevo sistema de progresión en las competencias profesionales de los empleados		*						
3.- Negociación del nuevo sistema con los representantes de los empleados		*						
4.- Aprobación de la normativa específica sobre formación y acreditación de competencias		*	*					
5.- Puesta en marcha del nuevo modelo			*					

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 3	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR
ACTUACIÓN Nº 14	PLAN DE RECURSOS HUMANOS
RESPONSABLE	COORDINADOR
FINALIDAD	Elaboración y puesta en marcha de un plan que permita anticipar las necesidades, cuantitativas y cualitativas, en materia de recursos humanos para el período 2016-2019

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.
1.- Diagnóstico de las necesidades en materia de recursos humanos	*	*						
2.- Propuestas de mejora de la plantilla y la RPT, así como su temporalización		*						
3.- Negociación de las propuestas con los representantes de los empleados		*						
4.- Aprobación del plan		*						
5.- Ejecución del plan		*	*	*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 3	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR
ACTUACIÓN Nº 15	REDISEÑO DE LA INTRANET
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Rediseño del sistema de comunicación entre REGTSA y los empleados, de forma que se impulsen la participación y transparencia interna

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Estudio crítico de las oportunidades de mejora de la actual intranet				*				
2.- Elaboración del plan de diseño y desarrollo				*				
3.-Contratación de la aplicación					*			
4.- Implantación y puesta en marcha					*	*		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 3	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR
ACTUACIÓN Nº 16	NUEVO MODELO DE LIDERAZGO
RESPONSABLE	COORDINADOR/DELGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Reingeniería y simplificación del proceso de evaluación de líderes en nuestro Organismo

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Elaboración del DAFO del proceso actual de evaluación de líderes y personas en REGTSA	*							
2.- Estudio de Benchmarking que permita identificar oportunidades de mejora		*						
3.- Elaboración del documento del nuevo sistema de evaluación de personas		*						
4.- Negociación de las propuestas con los representantes de los empleados		*						
5.- Formación a los empleados			*					
6.- Implantación del nuevo proceso				*				

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

LINEA N° 3	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR
ACTUACIÓN N° 17	CÓDIGO ETICO
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Definir e implantar un nuevo código ético para los empleados de REGTSA que defina los principios y los comportamientos exigibles en la prestación del servicio público encomendado

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Análisis crítico del actual documento de Código Etico		*						
2.- Estudio de Benchmarking que permita identificar oportunidades de mejora		*						
3.- Elaboración de un borrador inicial nuevo documento		*						
4.- Presentación del nuevo documento para obtener propuestas y sugerencias		*						
5.- Aprobación del Código Etico		*						
6.- Implantación			*	*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 4	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO
ACTUACIÓN Nº 18	TRANSPARENCIA SALAMANCA/ GOBIERNO SALAMANCA
RESPONSABLE	COORDINADOR GENERAL
FINALIDAD	Avanzar hacia sistemas de gobierno abierto

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Plan de diseño y desarrollo		*						
2.- Pliegos y licitación			*					
3.- Formación y difusión			*	*				
4.- Trabajo de campo				*	*			
5.- Presentación					*			

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 4	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO
ACTUACIÓN Nº 19	PORTAL DE DATOS ABIERTOS
RESPONSABLE	ADJ. JEFE ÁREA GESTIÓN INFORMACIÓN
FINALIDAD	Definir un modelo de datos abiertos que permita a los grupos interesados reutilizar la información pública para prestar nuevos servicios a los ciudadanos

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diseño de una modelo de datos abiertos en REGTSA			*					
2.- Diseño del portal de datos abiertos			*					
3.- Licitación			*	*				
4.- Implantación del portal				*	*			
5.- Difusión					*			

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

LINEA Nº 4	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO
ACTUACIÓN Nº 20	REDUCCIÓN DE CONSUMOS
RESPONSABLE	GRUPO DE TRABAJO “AD HOC”
FINALIDAD	Reducción del impacto ambiental de REGTSA a través de la disminución de consumos (papel, electricidad, consumibles informáticos)

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Diagnóstico de impacto ambiental			*					
2.- Elaboración de un plan de mejora				*				
3.- Concienciación de los empleados				*				
4.- Implantación y evaluación					*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



LINEA Nº 4	UNA ADMINISTRACIÓN CON PRESTIGIO
ACTUACIÓN Nº 21	POTENCIAR LA CULTURA DE EXCELENCIA
RESPONSABLE	COORDINADOR ADJUNTO
FINALIDAD	Convertir a REGTSA en un referente que genera y comparte conocimiento entre las Administraciones Públicas españolas e iberoamericanas en materia de gestión pública y tributación local

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.
1.- Rediseño de los Programas de formación en materia de Excelencia en la Gestión Publica y Tributación Local		*						
2.- Estudio de oportunidades de mejora de la plataforma de formación		*						
3.- Implantación del nuevo modelo de formación			*	*				
4.- Nuevo modelo de difusión de los Programas			*	*				
5.- Evaluación permanente			*	*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 5	UN MODELO DE REFERENCIA
ACTUACIÓN Nº 22	REVISIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y DEL SISTEMA DE CALIDAD
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Alinear los procesos de REGTSA con la estrategia definida en el presente plan

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Alineación del mapa de procesos con la estrategia de REGTSA	*							
2.- Documentación de nuevos procesos	*							
3.- Modificación del Manual de calidad	*	*						
4.- Implantación		*						
5.- Auditoría		*						

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 5	UN MODELO DE REFERENCIA
ACTUACIÓN Nº 23	NUEVO PORTAL DE TRANSPARENCIA DE REGTSA
RESPONSABLE	JEFA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE
FINALIDAD	Rediseñar el portal de transparencia de REGTSA, de forma que se incremente su usabilidad y el acceso a la información

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.	1 ^{er} SEM.	2 ^o SEM.
1.- Estudio de los indicadores recogidos en el INDIP					*			
2.- Estudio de benchmarking de portales de transparencia					*			
3.- Recopilación y ordenación de la información					*			
4.- Publicación en la Sede electrónica de REGTSA					*			
5.- Evaluación del INDIP					*	*		

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 5	UN MODELO DE REFERENCIA
ACTUACIÓN Nº 24	APRENDER DE LOS MEJORES
RESPONSABLE	DELEGADO DE CALIDAD
FINALIDAD	Conocer e incorporar a los procesos de innovación de REGTSA las mejores experiencias de gestión en la Administración Pública, y cuando proceda en la empresa privada.

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Pilotar un campo de trabajo de la FEMP	*	*	*	*	*	*	*	*
2.- Potenciar el Foro de Administraciones Públicas en el Club de Excelencia	*	*	*	*	*	*	*	*
3.- Seguimiento periódico de las novedades en el CIBE	*		*		*		*	
4.- Informes anuales de seguimiento de las organizaciones tributarias de referencia	*		*		*		*	
5.- Diseñar un plan de benchmarking entre organizaciones excelentes	*		*		*		*	
6.- Comparaciones anuales	*	*	*	*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 5	UN MODELO DE REFERENCIA
ACTUACIÓN Nº 25	PLAN DE EFICIENCIA
RESPONSABLE	GRUPO DE INNOVACIÓN “AD HOC”
FINALIDAD	Optimizar las prestación de nuestros servicios mediante la identificación de nichos de ahorro

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Estudio crítico de los costes de los servicios actuales			*					
2.- Propuesta de plan de ahorro			*					
3.- Establecimiento de objetivos			*					
4.- Implantación			*	*	*	*	*	*
5.- Revisión y mejora			*	*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE



LINEA Nº 5	UN MODELO DE REFERENCIA
ACTUACIÓN Nº 26	CONTRATACIÓN RESPONSABLE
RESPONSABLE	ASESORÍA JURÍDICA
FINALIDAD	Incorporar a los procedimientos de contratación de REGTSA criterios sociales y ambientales dentro del respeto a las exigencias legales

ACCIONES	2016		2017		2018		2019	
	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.	1er SEM.	2º SEM.
1.- Estudio comparado de las clausulas sociales y ambientales introducidas en otras Administraciones Públicas				*				
2.- Análisis de oportunidad y de impacto de las medidas propuestas				*				
3.- Estudio de legalidad de las propuestas				*				
4.- Incorporación a los pliegos de condiciones				*	*	*	*	*
5.- Evaluación				*	*	*	*	*

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes

* a ejecutar en la fecha EXCELENTE SOSTENIBLE TRANSPARENTE

ANEXO

La participación en el proceso estratégico

Participación interna

Participación externa

PARTICIPACIÓN INTERNA

La participación en la elaboración del Plan Estratégico 2016-2019, ha tenido lugar en dos momentos distintos:

- En la fase de análisis se constituyeron cinco grupos de autoevaluación, organizados de acuerdo a los criterios del modelo EFQM de excelencia.
- En la fase de formulación se formaron cinco grupos de trabajo, con el objetivo de diseñar las acciones que se incluyen en el documento final.

La cifra final de participantes ha sido de 37 personas lo que supone un 90,24 % de la plantilla actual del Organismo.

La relación de participantes en la página siguiente.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



Participación interna

GRUPOS DE AUTOEVALUACIÓN					
CRITERIO	CRITERIO 1	CRITERIO 2 y 9	CRITERIO 3 y 7	CRITERIO 4 y 8	CRITERIO 5 y 6
FECHA	22 FEBRERO	24 FEBRERO	19 FEBRERO	25 FEBRERO	29 FEBRERO
PARTICIPANTES	Manuel F. Rodríguez Maseda	Manuel F. Rodríguez Maseda	Manuel Pechero Arroyo	Manuel Pechero Arroyo	Manuel Pechero Arroyo
	Manuel Pechero Arroyo	Manuel Pechero Arroyo	Carmen Martín Cabañas	Sara Baselga López	María Reyes Carbajo Cascón
	Sara Baselga López	María José García Gradillas	José Luis Sutil Hernández	Victoria Díaz Fernández	Arturo García Martín
	María Belén Hernández	Rosario Chamorro Zarza	Julia Barragán Tena	José Juan Martín Sánchez	José Carlos Rouces de Vega
	Ricardo Manuel Corvo	Concepción Bernal Cornejo	Lourdes de San Antonio Benito	Pilar Tamayo García	Luis Jesús Martín Martín
	José Manuel García García	Magdalena Pedraza Domínguez	Nieves García Jiménez	Manuel Ratia Ayas	Victoria García González
	Lourdes García Matas	José Luis Durán Delgado	Beatriz Prieto del Rey	Claudia Pérez Oreja	Andrea Carpio Tapia
	Manuel Jesús Benito	Pura Montes Ullán		Ana Isabel Pérez Moreno	Beatriz de Mesa Martín
	Tomás Fernández Díez	Pilar Campayo Carrasco		Luis de Dios González	Cristina del Pozo Hidalgo
GRUPOS DE PLANIFICACIÓN					
GRUPO	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5
FECHA	29 MARZO	29 MARZO	30 MARZO	30 MARZO	1 ABRIL
HORA	9,30	12,00	9,30	12	12
PARTICIPANTES	José Luis Durán	Sara Baselga López	Concepción García Bernal	Pilar Tamayo García	Lourdes San Antonio Benito
	María Belén Hernández García	Luis Jesús Martín Martín	Pilar Campayo Carrasco	Victoria Díaz Redondo	Mª Carmen Martín Cabañas
	Lourdes García Matas	Andrea Carpio Tapia	Rosario Chamorro Zarza	Manuel Ratia Ayas	Mº José García Gradillas
	Manuel Jesús Benito García	Arturo García Martín	Ricardo M. Corvo Barbero	Luis De Dios González	José Luis Sutil Hernández
	José Manuel García García	Victoria García González	Raquel Millán Egido	José Carlos Rouces De Vega	Beatriz Prieto Del Rey
	Beatriz De Mesa Martín	Cristina Del Pozo Hidalgo	Magdalena Pedraza Domínguez.	Claudia Pérez Oreja	Julia Barragán Tena
	Tomás Fernández Díez	Ana Isabel Pérez Moreno	Pura Montes Ullán	José Juan Martín Perez	Nieves García Jiménez
				Manuel F. Rodríguez Maseda	

01
Presentación

02
Metodología de elaboración
del plan estratégico

03
Marco estratégico:
misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas
de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



PARTICIPACIÓN EXTERNA

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

Grupo de interés Ayuntamientos:

María Dolores Martín Perales, Secretaria del Ayuntamiento de La Fregeneda.

Antonio Luis Sánchez Sánchez, Secretario de los Ayuntamientos de Alconada, Cordovilla y Moríñigo.

Miguel Hernández Santos, funcionario del Ayuntamiento de Villares de la Reina.

José Luis Martín Martín, Secretario del Ayuntamiento de Tabera de Abajo.

José Antonio Lázaro Sánchez, funcionario del Ayuntamiento de Peñaranda de Bracamonte.

Jesús Manuel Sánchez Holgado, Secretario del Ayuntamiento de Masueco.

Elena Cerrajero, funcionaria del Ayuntamiento de Carrascal de Barregas.

María Balsa, funcionaria del Ayuntamiento de Macotera.

Rosa María Rosales Chamorro, funcionaria del Ayuntamiento de Vitigudino.

Lucía Sánchez, del Ayuntamiento de Ledesma.

José Manuel Valín Fernández, Secretario del Ayuntamiento de Cantalapiedra.

Vega Sánchez Alonso, funcionaria del Ayuntamiento de Lumbrales.

Grupo de interés contribuyentes

Se han realizado un total de 20 entrevistas telefónicas a usuarios de la página web (8 personas), del servicio de atención telefónica (7 personas) y a usuarios que acuden a la oficina principal de REGTSA, en Salamanca (5 personas). En este caso, y por razones de confidencialidad no se publican los nombres de los participantes.

Grupo de interés sociedad

José Antonio González Martínez, Consejería de Fomento, Servicio de la sociedad Digital del Conocimiento, Junta de Castilla y León.

Juan José Santos García, Comercial, Caja España-Caja Duero.

Carmen Mayoral Peña, Secretaria de la Comisión de Modernización, Participación y Calidad, FEMP.

Luis Hernández Cervera, Gerente Territorial, Catastro de Salamanca.

Miguel Moreno Sánchez, Jefe Provincial, Tráfico, Salamanca.

Ricardo Rivero Ortega, Decano de la Facultad de Derecho, Universidad de Salamanca.

01
Presentación

02
Metodología de elaboración del plan estratégico

03
Marco estratégico: misión, visión y valores

04
Necesidades y expectativas de los grupos de interés

05
Análisis estratégico

06
Desarrollo de la estrategia

07
Implantación de la estrategia

Anexo:
relación de participantes



16 19 PLAN ESTRATÉGICO

BEST

BIEN HECHO

EXCELENTE

SOSTENIBLE

TRANSPARENTE



Diputación
de Salamanca

