



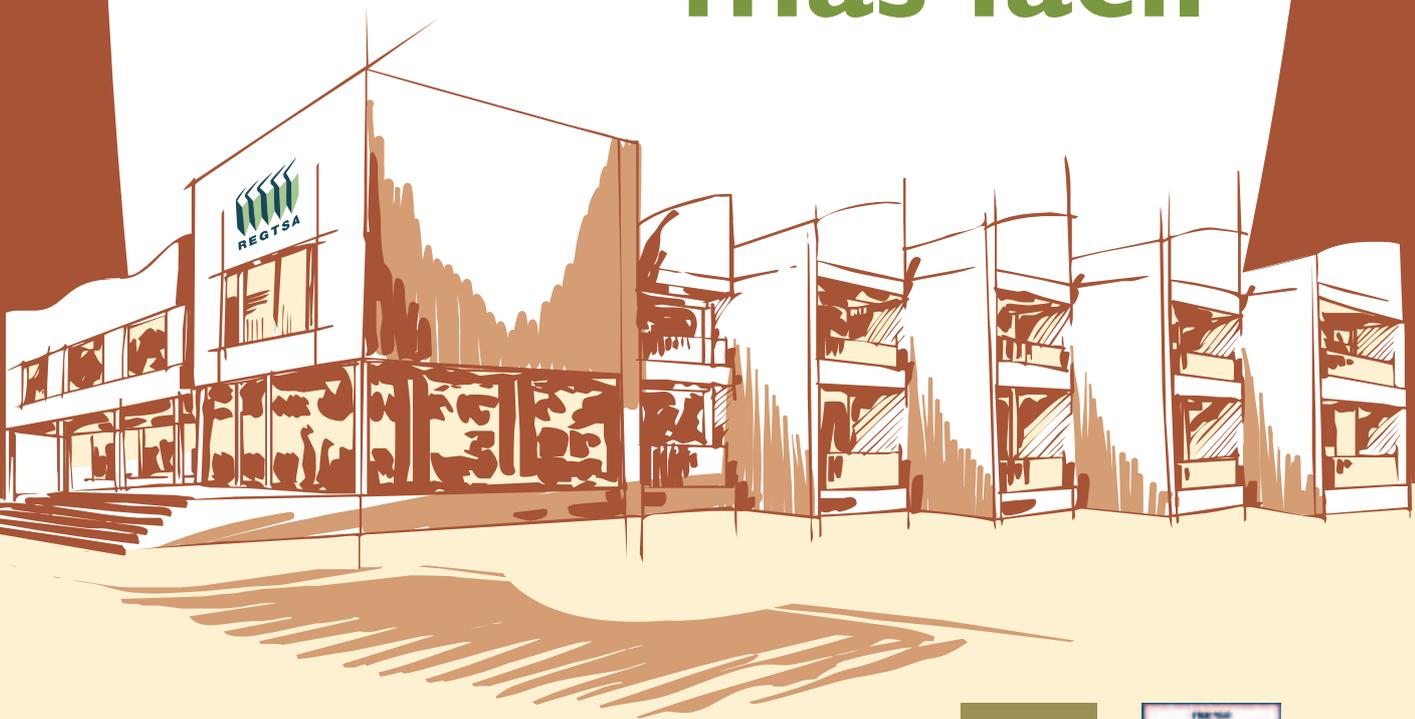
**REG TSA**

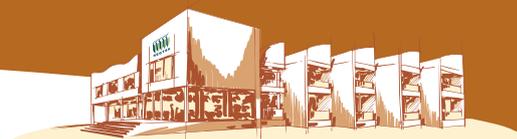
Organismo Autónomo Provincial de  
Recaudación y Gestión Tributaria  
de la Diputación de Salamanca

# Memoria

Premio Ciudadanía a las Buenas Prácticas  
en los Servicios Públicos 2010

**más cerca,  
más fácil**





### INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN .....	3
CRITERIO 1.- DIAGNÓSTICO REALIZADO .....	5
CRITERIO 2.- TRANSPARENCIA EN SERVICIO Y COMPROMISO CON EL CIUDADANO .....	10
CRITERIO 3.- COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN.....	14
CRITERIO 4.- GESTIÓN DE RECURSOS Y ALIANZAS .....	17
CRITERIO 5.- IGUALDAD DE GENERO.....	20
CRITERIO 6.- RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS .....	22
CRITERIO 7.- RESULTADOS E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN .....	29
CRITERIO 8.- ADAPTABILIDAD A OTRAS ORGANIZACIONES .....	34



## PRESENTACIÓN

### I.- DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

REGTSA es un Organismo Autónomo dependiente de la Diputación Provincial de Salamanca creado en 1992 para prestar servicios de gestión tributaria y recaudación a los Ayuntamientos de la Provincia. Inició su andadura el día 1 de enero de 1993, mediante la adscripción del personal del antiguo Servicio Provincial de Recaudación.

El Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de Salamanca, según determinan sus Estatutos, ostenta personalidad jurídica y tiene como finalidad el ejercicio de las facultades y funciones que Entidades locales deleguen en la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos. El artículo 7 del Texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales establece el mecanismo legal a través del cual los Municipios de la Provincia de Salamanca delegan en la Diputación los servicios de gestión tributaria y recaudación que REGTSA les presta.

En la actualidad han delegado sus tributos 362 Municipios, 6 Mancomunidades y 6 Comunidades de regantes. El número de Municipios delegantes, junto a la intervención en los procesos de gestión de otras Administraciones Públicas (Dirección General del Catastro, Agencia Estatal de Administración Tributaria y Dirección General de Tráfico) como proveedores de información, incrementan la complejidad del servicio.

REGTSA cuenta con una plantilla de 44 empleados, de los cuales 32 prestan sus servicios en la Oficina central, situada en Salamanca, y 12 en las Oficinas de zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino.

El presupuesto para el ejercicio 2011 asciende a 3.527.019 €.

La estructura de REGTSA es la siguiente:

#### ORGANOS DE GOBIERNO.

**Consejo de Administración.-** Integrado por el Presidente y seis Consejeros..

**Presidente.-** Será designado por el Presidente de la Diputación, entre los miembros del Consejo.

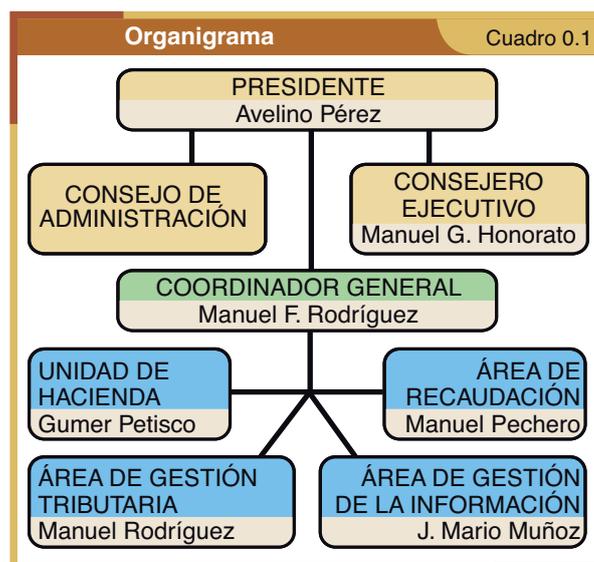
**Consejero Ejecutivo.-** será designado por el Consejo de Administración a propuesta del Presidente.

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

(ver Organigrama cuadro 0.1)

**Coordinador General.-** puesto reservado a funcionario del Grupo A1, le corresponde la dirección técnica y la coordinación administrativa de todas las Áreas, Unidades y Negociados del Organismo.

**Estructura de las Áreas.-** Área de Gestión tributaria, Área de Recaudación y el Área de Gestión de la información.



**Otras Unidades-** Asesoría Jurídica y Unidad de Hacienda.

**Comité de Calidad.-** integrado por el Coordinador General (que lo preside), y los propietarios de todos los procesos. Es el instrumento que permite transformar la estructura de la organización en horizontal y coordinar el gobierno de todos los procesos.

Desde su creación el Organismo autónomo ha venido prestando los siguientes servicios:

- Anticipos de recaudación,
- Asesoramiento jurídico,
- Gestión tributaria,
- Recaudación voluntaria y
- Recaudación ejecutiva.

A partir de 2002, y para responder a las necesidades de nuestros clientes, se han puesto en marcha nuevos servicios: algunos para todos los ayuntamientos (por ejemplo actualizaciones catastrales, inspección tributaria, modernización administrativa) y otros para un segmento de clientes (por ejemplo colaboración en la Gestión de expedientes sancionadores y recaudación de multas de tráfico y ORA o determinados aspectos de la modernización administrativa). Los ayuntamientos pueden gestionar estos servicios por sus propios medios, delegarlos en REGTSA, o acudir a alguna de las empresas que hay en el mercado. Cuando se opta por la delegación un Convenio (Proceso C-03) regula las competencias que se delegan, las obligaciones de las partes y el precio que el ayuntamiento abona a REGTSA por el servicio prestado.

### II.- LA PROVINCIA.

La provincia de Salamanca pertenece a la Comunidad de Castilla y León (España) y tiene una superficie de 12.349,95 Km<sup>2</sup>, y una población total de 354.608 habitantes, de los cuales 155.619 residen en la capital (43,8 %), y 198.989 en el resto de los municipios (Fuente INE 2009).



Organismo Autónomo Provincial de Recaudación y Gestión Tributaria de la Diputación de Salamanca



La provincia está integrada por 362 Municipios (la 2ª de España en nº de municipios) lo que, teniendo en cuenta el volumen de población, dificulta la prestación de servicios provinciales.

### III.- MARCO DE REFERENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los principales grupos de interés (cuadro 0.2) con los que se relaciona REGTSA son los siguientes:

- **Cientes:** son los municipios y otras entidades de derecho público que delegan la gestión, recaudación o inspección de sus ingresos. Abonan un precio a cambio de los servicios que reciben.
- **Usuarios:** son los contribuyentes, ciudadanos de nuestros municipios que deben abonar los tributos que liquida REGTSA. La atención a este colectivo ha de ser exquisita (debemos tratarlos como a clientes), pero a la vez cuando incurren en morosidad, estamos obligados a llegar incluso al embargo de bienes de todo tipo (por eso en vez de clientes, pueden considerarse usuarios).
- **Empleados:** Una organización no puede considerarse excelente si no son excelentes las personas que la forman. Por eso, procuramos identificar a los

empleados con los objetivos de la organización.

- **Sociedad:** la Provincia de Salamanca.
- **Titular del Servicio:** La Diputación Provincial.
- **Aliados (Asociados):** son aquellas entidades con las que hemos firmado algún tipo de convenio o acuerdo que redunde en beneficio de ambas partes, y de los ciudadanos en general.

La presente práctica se centra en el grupo de interés contribuyentes.

Toda la estrategia de REGTSA, y por tanto esta práctica, tienen su fundamento en la Misión, Visión y Valores de REGTSA (cuadro 0.3).

GRUPOS DE INTERÉS	DENOMINACIÓN	SEGMENTOS
CLIENTES	AYUNTAMIENTOS	Grandes ayuntamientos
		Resto ayuntamientos
USUARIOS	CONTRIBUYENTES	Medio urbano
		Medio rural
CLIENTE INTERNO	EMPLEADOS	Empleados
		Directivos
ALIADOS	ASOCIADOS	Colegio secretarios, colegio gestores administrativos
	ADMINISTRACIONES	Catastro, Agencia Tributaria, Tráfico, U. Formación, CIPSA
SOCIEDAD	PROVINCIA DE SALAMANCA	
TITULAR	DIPUTACIÓN PROVINCIAL	

MISIÓN DE REGTSA
REGTSA tiene como misión el ejercicio de las facultades que los ayuntamientos y otros organismos públicos, encomiendan o delegan a la diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos y demás ingresos de derecho público
VISIÓN DE REGTSA
<b>Nuestra ambición</b> como organización es convertirnos en una Administración Pública puntera en el campo de la gestión tributaria y recaudación, tanto en nuestra Comunidad Autónoma, como en el conjunto de España y a nivel internacional. Para ello aspiramos a lograr mantener en el tiempo resultados excelentes tanto en el servicio a los Ayuntamientos, como en la atención a los contribuyentes, a la par que consolidamos la senda de autofinanciación que hemos iniciado. Avanzamos en este camino desarrollando alianzas estratégicas que redunden en beneficio de todos los grupos de interés, y procuramos identificar a los empleados públicos de REGTSA con los objetivos de la organización.
VALORES COMPARTIDOS
Honestidad y transparencia en el manejo de recursos, orientación a resultados, respeto a los compromisos, desarrollo del potencial de cada persona en un buen clima laboral, conciliación de la vida familiar y laboral, mejora continua, hacer bien las cosas a la primera, medida constante del progreso, la seguridad y confidencialidad de los datos, y el respeto al medio ambiente.





## ■ CRITERIO 1. DIAGNÓSTICO REALIZADO.

### ■ 1.- DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL CONTENIDO DE LA PRÁCTICA.

REGTSA elabora un Plan estratégico cuatrienal (en la actualidad para el período 2008-2011), que se lleva a la práctica a través planes operativos anuales.

Las estrategias clave de REGTSA se formulan en **siete líneas estratégicas**:

- Innovar para fidelizar.
- Incrementar el rendimiento de los procesos clave.
- **Más cerca, más fácil.**
- Potenciar el talento de los empleados.
- Responsabilidad Social.
- Excelentes.
- Autofinanciación.

La presente práctica se centra, por tanto, en explicar cómo hemos conseguido diseñar servicios excelentes para los ciudadanos, tal y como se proponía la línea estratégica 3, **“Más cerca, más fácil”**.

Esta línea persigue alcanzar nuestro **eje de la visión** para el grupo de interés **contribuyentes**: gestionar integralmente a los contribuyentes, es decir, **proporcionar experiencias satisfactorias a los contribuyentes**, cualquiera que sea la demanda planteada, en el momento que lo soliciten y a través del canal de atención que deseen. La práctica presentada se encuentra plenamente alineada con nuestra Misión, Visión y objetivos estratégicos, como puede comprobarse en el cuadro 1.1.

A lo largo de la presente Memoria explicaremos como hemos llevado a cabo actuaciones que nos permitieran conseguir los objetivos estratégicos expuestos, siguiendo la estructura explicitada en las bases de la

convocatoria del Premio. Concretamente de la siguiente forma:

- **Servicio integral:**
  - Acuerdos con otras organizaciones para poder resolver los asuntos en el acto (ver criterio 4)
  - Habilitar nuevos canales de atención (criterio 2)
- **Servicio eficaz:** Para garantizar un servicio eficaz hemos desarrollado actuaciones de mejora de los procesos a partir de la voz del ciudadano, que se desarrollan en el apartado de metodología del presente criterio
- **Servicio profesional:** Construir un servicio profesional supone poner en primer término la importancia del capital humano, implantando nuevos sistemas de desarrollo profesional como la polivalencia, la rotación, el apoderamiento etc. (ver criterios 2 y 3)
- **Tecnología adecuada:** ver criterio 1,3

## ■ 2.- METODOLOGÍA.

### ■ 2.1.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

La provincia de Salamanca tiene una superficie de 12.349,95Km<sup>2</sup>, y una población total de 354.608 habitantes, de los cuales 155.619 residen en la capital (43,8 %), y 198.989 en el resto de los municipios. Por otro lado la densidad de población de la provincia es de 28,7 habitantes por kilómetro cuadrado, frente a 27,20 hab. por km<sup>2</sup> en Castilla y León y 91,4 hab. por km<sup>2</sup> en el conjunto de España (Fuente INE 2009). La conclusión es clara: la mayoría de la población se concentra en Municipios de menos de 500 habitantes. Por otro lado, el envejecimiento de la población es notorio en nuestra provincia, en la que contamos con un 23,5 % de personas mayores de 65 años (Castilla y León el 22,6 % y España el 16,7).

Con estos datos, podemos hablar de una **Salamanca urbana**, compuesta por un número reducido de núcleos

Estrategia de la práctica

Cuadro 1.1

GRUPOS DE INTERÉS CONTRIBUYENTES	FACTORES CRÍTICOS DE EXITO		LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	FACTOR	SUBFACTOR			
<b>EJE DE LA VISIÓN:</b> Gestionar integralmente a los contribuyentes (proporcionar experiencias satisfactorias a los contribuyentes)	Servicio integral	Garantizar una oferta de servicios que permita resolver las demandas de los contribuyentes	<b>MÁS CERCA, MÁS FÁCIL</b>	1.- Proporcionar una atención rápida y profesional	
		Garantizar la disponibilidad y suficiencia de los canales de atención		2.- Habilitar nuevos canales de atención	
	Servicio eficaz	Que los tiempos de respuesta sean adecuados		3.-Mejorar la satisfacción de los contribuyentes	
		Que el servicio sea comprensible, cómodo y accesible		4.-Mejorar la calidad de las bases de datos	
		Que los procesos estén diseñados en función de sus usuarios		5.-Garantizar la seguridad y confidencialidad de la información	
	Servicio profesional	Garantizar la polivalencia de los empleados de atención			6.- Optimizar gestión de infraestructuras
		Proporcionar un trato personalizado			
	Tecnología adecuada	Que permita acceder a la información en tiempo real			
		Que se garantice la integridad y seguridad de la información			



de población de tamaño apreciable (las cabeceras de comarca y el alfoz de la capital, con Municipios como Carbajosa y Villamayor con crecimientos en los años anteriores en torno al 100 %); y en el otro extremo, existe una **Salamanca de carácter marcadamente rural**, configurada por un gran número de núcleos de población de tamaño reducido.

El perfil sociológico medio del ciudadano castellano y leonés dista del considerado internauta tipo:

- Carácter rural, menor nivel económico en las familias y población envejecida .
- Existencia de segmentos de población que demandan medidas específicas en relación con la Sociedad de la Información (población sin estudios, desempleados, personas mayores).

Como consecuencia, **existen barreras sociales y económicas para el acceso a la Sociedad de la Información.**

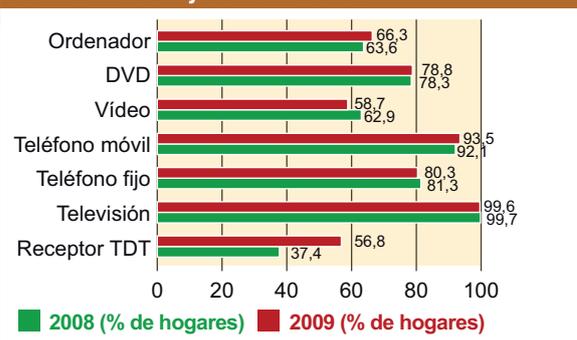
Estos datos concuerdan con las opiniones y los perfiles de los contribuyentes que acuden a nuestras oficinas,

quienes desde hace años nos solicitan reducción de desplazamientos, mejorar la información que reciben, rapidez en los trámites y fiabilidad en las transacciones.

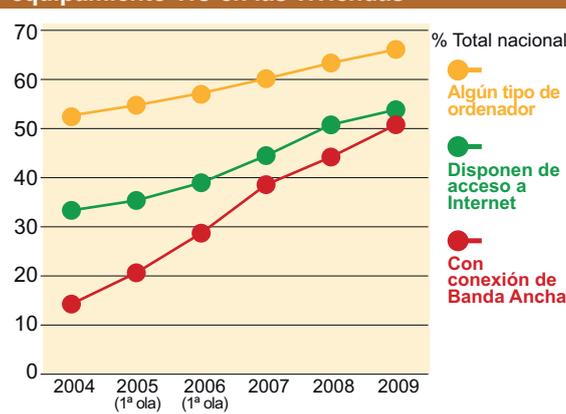
Por otro lado, la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares (INE 2009), ofrece los datos que se recogen en los cuadros que se insertan a continuación. De dichos datos pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- 1.- El equipamiento de los hogares viene creciendo de año en año, si bien el acceso de banda ancha en los hogares es todavía bajo (51,3 %).
- 2.- Los datos de uso de la tecnología en Castilla y León están entre dos y cuatro puntos por debajo de la media nacional, excepto en lo que se refiere al teléfono móvil. De hecho el uso frecuente de internet en nuestra Comunidad alcanza a la mitad de la población (49,7 %), mientras que usan el teléfono móvil al 90,2 % de los habitantes.

Equipamiento de las viviendas en productos de tecnologías de información y comunicación Cuadro 1.2



Evolución del equipamiento TIC en las viviendas Cuadro 1.4



Porcentaje de usuarios de TIC por comunidades autónomas Cuadro 1.3

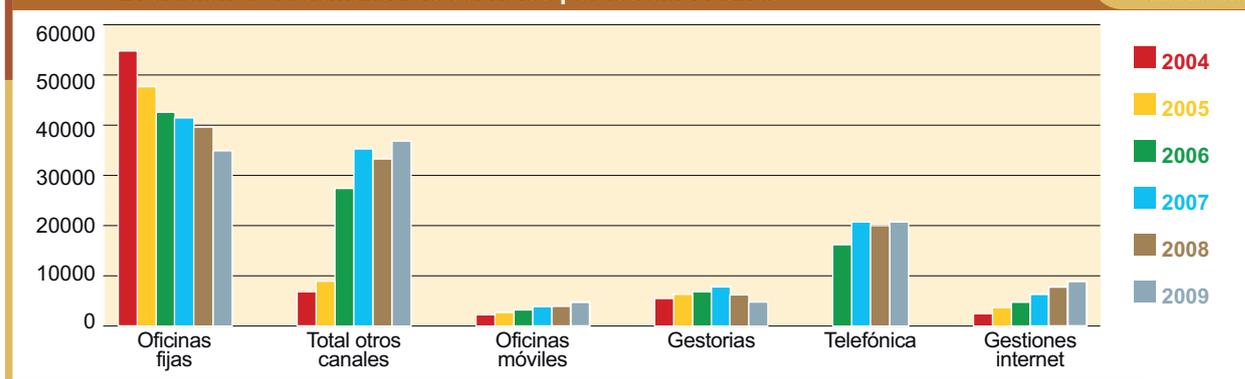
AÑO 2009	Han utilizado el ordenador en los 3 últimos meses	Han utilizado internet en los 3 últimos meses	Usuarios frecuentes de internet (al menos 1 vez por semana)	Han utilizado el teléfono móvil
<b>Total nacional</b>	<b>63,2</b>	<b>59,8</b>	<b>53,6</b>	<b>90,5</b>
Andalucía	59,2	54,8	<b>47,9</b>	89,4
Aragón	<b>67,7</b>	<b>62,8</b>	<b>56,9</b>	90,3
Asturias (Principado de)	61,2	58,1	51,5	88,0
Baleares (Illes)	<b>68,0</b>	<b>65,0</b>	<b>59,6</b>	89,9
Canarias	59,1	56,9	48,7	88,9
Cantabria	<b>63,6</b>	<b>60,3</b>	<b>54,6</b>	<b>90,9</b>
Castilla y León	61,1	57,4	49,7	90,2
Castilla La Mancha	57,6	55,3	48,5	<b>90,7</b>
Cataluña	<b>68,8</b>	<b>66,0</b>	<b>60,7</b>	<b>92,2</b>
Comunitat Valenciana	<b>64,1</b>	<b>60,5</b>	52,9	<b>90,8</b>
Extremadura	<b>53,5</b>	<b>49,6</b>	<b>41,5</b>	89,1
Galicia	<b>54,3</b>	<b>49,8</b>	<b>44,5</b>	85,1
Madrid (Comunidad de)	<b>70,1</b>	<b>67,8</b>	<b>63,6</b>	<b>93,7</b>
Murcia (Región de)	<b>55,2</b>	<b>51,4</b>	<b>46,0</b>	90,3
Navarra (Comunidad Foral de)	<b>70,0</b>	<b>65,5</b>	<b>57,6</b>	89,9
País Vasco	<b>65,5</b>	<b>62,5</b>	<b>56,0</b>	90,2
Rioja (La)	58,7	<b>53,6</b>	<b>46,2</b>	90,1
Ceuta	<b>54,1</b>	<b>49,3</b>	<b>44,6</b>	<b>76,2</b>
Melilla	58,2	<b>53,6</b>	<b>46,4</b>	<b>91,6</b>

Notas: Las cifras superiores o iguales a la media nacional van resaltadas en naranja  
Las cifras inferiores al 90,0 % de la media nacional van en negra



Evolución de la demanda de servicios por los ciudadanos

Cuadro 1.5



## 2.2.- SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Los datos que acaban de exponerse validan la estrategia en la que se basa la práctica, segmentar la oferta de servicios a los contribuyentes en dos líneas:

- **MAS CERCA:** dirigida mayoritariamente a los **contribuyentes del medio rural**, que tienen habitualmente edad avanzada y niveles de formación bajos. Precisan, por tanto, servicios de atención presencial cercanos a sus municipios, que **eviten su exclusión de los servicios públicos por la existencia de barreras culturales y tecnológicas** para utilizar servicios electrónicos.
- **MAS FACIL:** dirigida mayoritariamente a los contribuyentes urbanos, normalmente residentes en las cabeceras de comarca y en los municipios del área de Salamanca. Estos contribuyentes precisan realizar gestiones desde su domicilio, ya sea por vía telefónica o por internet.

No obstante, a este análisis añadimos un matiz, seguramente los ciudadanos estarán más dispuestos a realizar gestiones por el teléfono móvil que por otros canales.

La demanda de servicios por los ciudadanos en el momento de poner en marcha la presente práctica se muestra en el cuadro 1.5. Como puede comprobarse aunque la demanda de servicios por canales alternativos estaba creciendo a partir de 2006, la atención en oficinas fijas era muy superior al resto de canales.

## 2.3.- DISEÑO DE NUEVOS SERVICIOS ACORDES CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS CONTRIBUYENTES.

El subproceso la voz de los contribuyentes (V-02) incorpora instrumentos de carácter cualitativo como canales de captación de las expectativas actuales y futuras de nuestros ciudadanos.

Dichos estudios se realizan cada dos años, justamente antes de realizar la autoevaluación. Así durante 2007 y 2009 se han realizado sendos estudios sobre expectativas de los contribuyentes, con la siguiente metodología:

En la primera fase, se reúne un grupo de Diagnóstico-Exploración, formado por empleados de la

organización que más contacto tiene con los contribuyentes y que por ello más van a aportar al estudio cualitativo.

Tras la reunión con el grupo de diagnóstico-exploración, se hacen entrevistas personales a los jefes de zona.

Tanto en la reunión, como en las entrevistas personales, dirigidas por un consultor externo se discute de manera abierta, acerca de todos los servicios que REG TSA presta a sus contribuyentes, incluyendo:

- discusión acerca de los servicios que a juicio del grupo son los que mejor se prestan y que por ello hay que seguir en la misma línea
- discusión acerca de aquellos aspectos de los servicios que se deben mejorar
- revisión del cumplimiento de los compromisos de calidad del año anterior
- revisión las sugerencias y mejoras planteadas en el último estudio realizado.

En una segunda fase la información de la percepción de los contribuyentes, se ha obtenido mediante la realización de entrevistas personales a los contribuyentes que acuden a nuestras oficinas.

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

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

Un ejemplo de esta matriz de expectativas se encuentra en el cuadro 1.6.

A partir de los resultados de los estudios, procedemos a realizar una traducción de los requerimientos a requisitos técnicos o atributos del servicio, lo que facilitará su posterior diseño y desarrollo (un ejemplo puede verse en el cuadro 1.7).

Contamos con una metodología específica recogida en



Ejemplo de Matriz de expectativas para un servicio

Cuadro 1.6

SERVICIO	CARACTERÍSTICAS NO DESEADAS	BENEFICIOS ESENCIALES DEL SERVICIO	EXPECTATIVAS FUTURAS IDENTIFICADAS
Información general	Tiempo de espera superior a 5 minutos	Atención personalizada	base de datos a terceros permanentemente actualizada
	Ir de ventanilla en ventanilla	Atención polivalente	
	Errores en información por no disponer de base de datos a terceros actualizada.	Consultas permanentes a través de la web y respuesta inmediata a través de este canal de comunicación	
		Empatía profesional	
		Atención telefónica en horario de tarde	
		Gestión rápida de determinados asuntos	

Ejemplo de Traducción de requerimientos a atributos del servicios (servicio de información)

Cuadro 1.7

REQUERIMIENTOS	ATRIBUTOS DEL SERVICIO
Proximidad al contribuyente	Desplegar trece oficinas móviles en el conjunto de la Provincia
Accesibilidad y localización de las oficinas	Todas las oficinas de REGTSA estarán en planta baja y serán accesibles a minusválidos
Confidencialidad	La zona de espera y la de atención estarán separadas.
Rapidez	Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos
Fiabilidad de la información	Serán resueltas el 90% de las consultas formuladas sin necesidad de dirigirse a otra oficina
Transparencia	Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación en los medios de comunicación de las fechas de finalización de los períodos de cobro.</li> <li>• Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li> </ul>
Profesionalidad y empatía	Apoyo al contribuyente para cumplimentar los modelos, poniéndose en su lugar.

el proceso C-04 "Diseño y desarrollo de nuevos servicios". Para ello, El Comité de Calidad (Coordinador General, Delegado de Calidad y propietario del Proceso afectado) se reúnen para planificar las distintas fases del diseño. En esta planificación se determinan los siguientes elementos: Definición del servicio a prestar, elementos de entrada al diseño y desarrollo, las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación (normalmente con una prueba piloto), las responsabilidades, cronograma y recursos necesarios. A través de esta metodología hemos puesto en marcha los siguientes servicios: Centro de llamadas, carpeta ciudadana, carpeta de los ayuntamientos, policía en red, oficina sin papeles, inspección tributaria, administración electrónica municipal (portales web municipales y plataforma de e-administración) y la nueva intranet.

### ■ 3.- IMPLANTACIÓN DE LA LEY 11/2007 DE ACCESO ELECTRONICO DE LOS CIUDADANOS A LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Entre los cambios introducidos en los últimos años destaca por su importancia estratégica, la denominada Administración electrónica. REGTSA identificó su necesidad en 2004, incluyendo una nueva línea estratégica, con ocasión del nuevo Plan. Desde entonces, hasta la aprobación de la Ordenanza de Administración electrónica en enero de 2010, la mayoría de nuestras inversiones han ido dirigidas a implantar, actuación a actuación, este nuevo paradigma de la Administración Pública. En estos momentos, la totalidad de los elementos habilitantes

de la e- Administración (gestión de expedientes, firma electrónica, gestión documental, sistemas de relación etc.) están en funcionamiento, lo que nos proporciona una enorme agilidad en la tramitación de los procedimientos (ver criterio 6)

Todo ello es posible porque contamos con una Plataforma tecnológica muy avanzada, que pasamos a describir (ver cuadro 1.8).

Las Bases de datos de terceros y territorio son únicas y compartidas por todas las aplicaciones. Esta arquitectura garantiza la integración de aplicaciones.

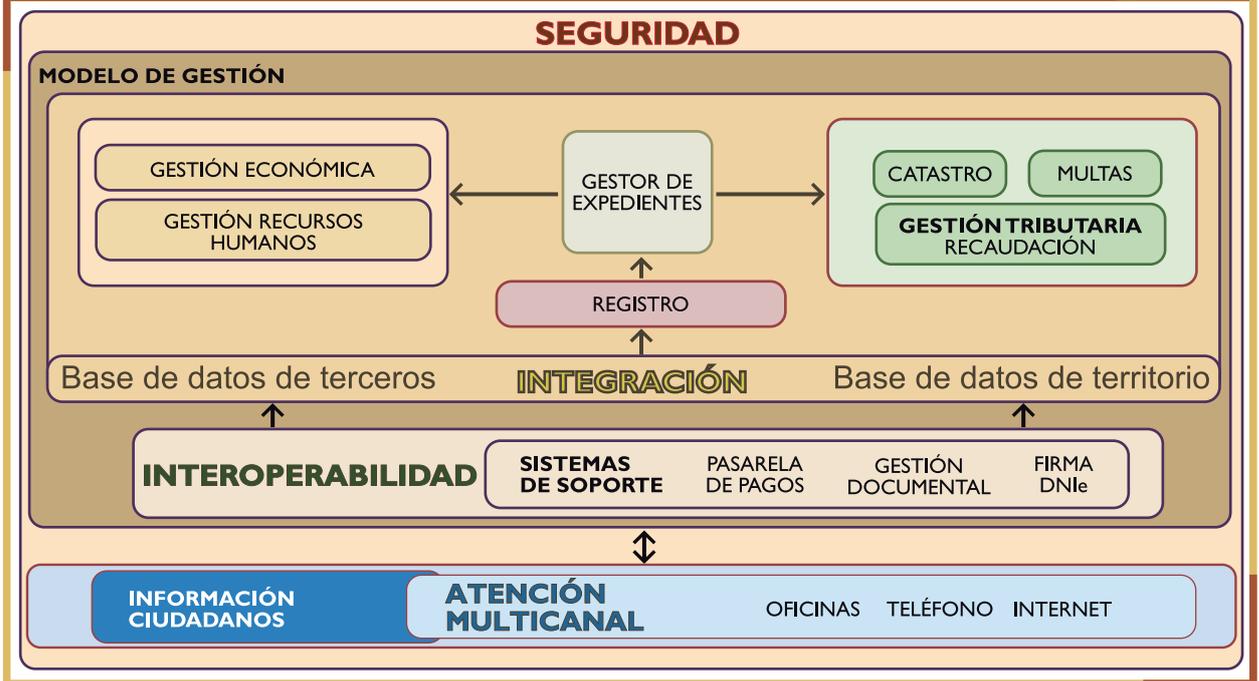
Existe un conjunto de sistemas de soporte (gestor de expedientes, gestión documental, firma electrónica o pasarela de pagos) que son comunes e independientes de la aplicación que genera un documento. Estos sistemas son posibles por la interoperabilidad de nuestras aplicaciones, que pueden trabajar con las de otras Administraciones, por ejemplo para validar la firma electrónica con DNle o un pago electrónico. Todo ello ha posibilitado la sustitución de la tramitación en papel, por el expediente electrónico desde el inicio hasta la finalización del mismo, lo que a su vez permite su consulta electrónica y la reducción de los tiempos de respuesta. El acceso de los ciudadanos a los servicios de REGTSA es multicanal, y contamos con aplicaciones de soporte de cada canal, como son la gestión de colas, el centro de llamadas, el conector móvil y la carpeta ciudadana.

Finalmente, los servicios de REGTSA garantizan la accesibilidad de los usuarios, que recoge la vigente Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.



Sistema de información de REGTSA

Cuadro 1.8



más cerca



más fácil



## ■ CRITERIO 2.- TRANSPARENCIA EN SERVICIO Y COMPROMISO CON EL CIUDADANO.

### ■ 1.- MEJORA EN EL SERVICIO.

La implantación de las actuaciones descritas en el criterio 1 nos han permitido completar nuestro sistema de distribución de servicios. Para conseguirlo hemos trabajado en cuatro direcciones:

- Apertura de cinco nuevas oficinas móviles
- Creación de la sede y el registro electrónicos de REGTSA, siendo una de las primeras Administraciones que cumple íntegramente la Ley de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.
- Ampliación de los horarios y los servicios de atención telefónica.
- Poner en marcha un sistema de avisos y consultas a través del móvil.

El sistema de atención al ciudadano (cuadro 2.1) incluye los siguientes canales:

- Atención presencial: integrada por una red de oficinas fijas (cinco) y móviles (13), que unidas a nuestra alianza con los gestores proporciona más de cincuenta puntos de atención en la provincia.
- Servicios electrónicos: integrados por nuestro centro de atención de llamadas, nuestra sede electrónica y el sistema de servicios a través del teléfono móvil

Este sistema se completa con los servicios a los que los ciudadanos pueden acceder a través de representantes o de funcionarios municipales, a los que nos referiremos en el criterio 4.

Por otro lado, las actuaciones relativas a la implantación de la Administración electrónica (criterio 1) y las alianzas establecidas (criterio 4), nos han permitido completar un catálogo de servicios a los ciudadanos que permiten la atención en un solo acto de cualquier consulta o trá-

mite que nos quieran plantear. A continuación se expone la relación de servicios en cada canal:

### ■ 1.1.- Servicios que se prestan en Atención presencial.

- Información general de todas las obligaciones tributarias en los municipios que han delegado en REGTSA la recaudación de sus tributos.
- Recepción y registro de documentos dirigidos a REGTSA.
- Guía y asesoramiento para cumplimentar los modelos de solicitudes que se tramitan en REGTSA.
- Recepción y tramitación de domiciliaciones bancarias.
- Tramitación de expedientes de devolución de ingresos indebidos, beneficios fiscales, inspección tributaria, expedientes ejecutivos y fraccionamientos y aplazamientos de pago
- Emisión de certificados.
- Recepción de documentos 902N, 903N y 904 N de alteraciones catastrales
- Consulta y certificación telemática de la Información incorporada a la Base de Datos Nacional del Catastro a través de los Puntos de información catastral instalados en nuestras oficinas fijas.
- Recepción de Quejas y Sugerencias.
- Concertación de cita previa.

### ■ 1.2.- Servicios Electrónicos.

#### 1.2.1.- Servicios a través de Internet ([www.regtsa.es](http://www.regtsa.es)).

REGTSA pone a disposición de los ciudadanos el acceso electrónico al siguiente listado de trámites y gestiones administrativas:

#### 1.2.1.1.-Solicitudes y trámites públicos (sin necesidad de identificación):

- Incidencias en Carpeta Ciudadana
- Solicitud de Alta en Carpeta Ciudadana
- Domiciliaciones de tributos

Sistema de atención a los contribuyentes

Cuadro 2.1

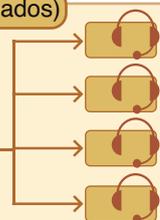
#### 1.- Atención presencial (17 empleados públicos)



#### 2.- Atención telefónica (3-7 empleados)



Centro de llamadas  
REGTSA DIRECTO  
902 078 999



#### 3.- Internet



[www.regtsa.es](http://www.regtsa.es)

#### 4.- Servicios en el móvil

Suscripción a través [www.regtsa.es](http://www.regtsa.es) (carpeta ciudadana) o de las **Oficinas de Atención al Contribuyente**



- Cambio de domicilio fiscal
- Solicitud de remisión de recibos
- Quejas y sugerencias

En todo caso, las solicitudes y trámites realizadas sin identificación deberán ser ratificadas por el interesado, de forma presencial o electrónica en el plazo de diez días naturales desde la fecha de presentación de la solicitud. En caso negativo se archivará la solicitud sin más trámite.

### 1.2.1.2.-Solicitudes y trámites privados en carpeta ciudadana (necesaria identificación a través de claves concertadas, DNI electrónico o certificado de FNMT):

- Expedientes de solicitud de beneficios fiscales (exenciones y bonificaciones)
- Expedientes de devolución de ingresos indebidos
- Expedientes de inspección tributaria
- Presentación de solicitudes de cualquier tipo.
- Presentación de alegaciones en cualquier procedimiento.
- Aportación de documentación en cualquier procedimiento.
- Presentación de recursos administrativos
- Pago y gestión de recibos.
- Consulta de expedientes en los procedimientos siguientes:
  - beneficios fiscales
  - devolución de ingresos indebidos
  - recursos administrativos
  - inspección tributaria
  - expedientes ejecutivos
- Consulta de Registro de salida y entrada.
- Consulta de Recibos y Unidades Fiscales.

### 1.2.2.- Servicios a través del teléfono.

A través de REGTSA Directo (canal telefónico, con identificación a través de la aportación de información conocida por ambas partes), se podrán realizar los siguientes trámites:

- Domiciliaciones de tributos
- Cambio de domicilio fiscal
- Solicitud de remisión de recibos
- Solicitud de certificados de recibos
- Consulta de Recibos y Unidades Fiscales.
- Consulta de expedientes en los procedimientos siguientes:
  - beneficios fiscales
  - devolución de ingresos indebidos
  - recursos administrativos
  - inspección tributaria
  - expedientes ejecutivos
- Quejas y sugerencias

### 1.2.3.- Servicios en el móvil.

A través de este servicio REGTSA enviará mensajes con las novedades de nuestro Portal Web y avisos sobre aquellas materias a las que previamente se hayan sus-

critos los contribuyentes (fecha de cobro, fin periodo voluntario etc..). También pueden suscribirse los contribuyentes a través de la carpeta ciudadana a los temas que sean de su interés particular, como expedientes o recibos de los que sea titular.

## ■ 2.- COMPROMISO CON EL CIUDADANO: CARTAS DE SERVICIOS SEGMENTADAS.

### ■ 2.1.- Más cerca, Carta de Servicios de Atención presencial.

El objetivo fundamental de esta línea consiste en garantizar que los contribuyentes de nuestros pueblos reciban una atención al menos igual a la de las Administraciones más avanzadas de nuestro País.

En 2002 se aprobó la primera carta de servicios de atención presencial, que se ha revisado y mejorado en 2006 y 2010, y que ahora contiene 11 compromisos de calidad. Son los siguientes:

#### 1.- Se realizarán en el acto los siguientes trámites:

- Registro y compulsas de documentos dirigidos a REGTSA.
- Certificados de estar al corriente de pago de los cuatro últimos ejercicios, previa presentación copia D.N.I. del titular del recibo y, en su caso, del representante.
- Domiciliaciones bancarias y entrega del justificante de la domiciliación.
- Cambios de domicilio fiscal.
- Liquidaciones y autoliquidaciones del IVTM.
- Facilitar información de interés al contribuyente relacionada con REGTSA.

#### 2.- Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos.

#### 3.- Transferir el importe de las devoluciones de ingresos indebidos cuyo importe no exceda de 600 € en un plazo no superior a 1 día hábil, desde la presentación de la solicitud, siempre que cumpla todos los requisitos.

#### 4.- Aplicar provisionalmente y grabar en base de datos los expedientes de beneficios fiscales que cumplan con todos los requisitos en el plazo de dos días hábiles.

#### 5.- Resolver en el plazo de un mes los recursos administrativos contra actos tributarios.

#### 6.- Contestar en un plazo inferior a 7 días hábiles a las quejas y sugerencias formalizadas por escrito en los libros que, a este efecto, están a disposición de los contribuyentes en nuestras oficinas.

#### 7.- Concertar cita previa cuando el contribuyente lo estime necesario, dándole audiencia en un plazo máximo de 48h.

#### 8.- Cargar los recibos domiciliados en las cuentas de los contribuyentes a mitad del período y en las fechas que previamente se incluyen en el calendario del contribuyente

#### 9.- Remitir por correo ordinario dentro de período



voluntario al domicilio del contribuyente los avisos de pago correspondientes a domiciliaciones no atendidas por falta de fondos Este compromiso está condicionado a que la entidad de depósito incluya la devolución en la primera remesa de cada período.

10.- Emitir en el acto cartas de pago sin intereses ni recargos en casos de domiciliaciones no atendidas por causas imputables a REGTSA.

11.- Ser **transparentes en nuestra gestión** mediante los siguientes medios:

- Publicación en los medios de comunicación de las fechas de finalización de los períodos de cobro.
- Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.

## ■ 2.2.- Más fácil, Carta de Servicios electrónicos.

Nuestro compromiso con los ciudadanos del entorno urbano nos obliga a dar una respuesta que facilite la realización de trámites tributarios desde el domicilio particular o el centro de trabajo. Cualquiera que sea el medio elegido, internet o teléfono, queremos garantizar que los contribuyentes de nuestra provincia reciban una atención al menos igual al que tienen los ciudadanos que residen en las grandes capitales.

En 2006 se elaboró la primera carta de servicios electrónicos, que se ha revisado y mejorado en 2010, y que contiene 12 compromisos de calidad. Son los siguientes:

### a.- Internet

1.- Se realizarán en el acto, obteniendo justificante de la operación, los siguientes trámites:

- domiciliaciones bancarias
- cambios de domicilio fiscal
- presentación de todo tipo de solicitudes
- alegaciones o recursos

Todas estas gestiones serán anotadas en el **Registro electrónico** de REGTSA surtiendo los mismos efectos que si se presentaran presencialmente.

2.- Obtención en el acto de certificados del **pago de tributos, cartas de pago y posibilidad de realizar el pago** a través de Plataforma de Pago telemático.

3.- Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias en un plazo de siete días hábiles.

4.- Los ciudadanos podrán realizar en el acto simulaciones (parte pública) y autoliquidaciones (parte privada) de los Impuestos sobre Vehículos de Tracción Mecánica e Incremento sobre el Valor de los Terrenos de naturaleza Urbana (plusvalías).

5.- **Consultar en línea los expedientes** de los que los ciudadanos sean parte, así como acceder a los originales electrónicos de los documentos presentados en el registro electrónico.

6.- La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de **comunicaciones seguras** con ella.

7.- Ser **transparentes en nuestra gestión** mediante los siguientes medios:

- Publicación en la sede electrónica dentro del mes de enero de cada ejercicio del calendario del contribuyente, incluyendo la fecha de cargo de los recibos domiciliados.
- Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.

### b.- Atención telefónica

8.- Se **tramitarán en el acto** las siguientes solicitudes:

- domiciliaciones bancarias
- cambios de domicilio fiscal
- obtención de duplicados de recibos pendientes y certificados.

Los duplicados y certificados serán remitidos al domicilio del interesado en un plazo de dos días hábiles.

9.- Las solicitudes de información general, o particular (previa acreditación de la identidad), serán contestadas en el acto. Si por cualquier motivo la información no estuviera disponible en el momento, nos comprometemos a llamarle en el plazo de 24 horas.

10.- Nos comprometemos a atender sus llamadas de lunes a viernes en horario de 9 a 19 horas. **Si todos nuestros operadores estuviesen ocupados nos comprometemos a devolverle la llamada dentro de la jornada laboral.**

### c.- Servicios en el móvil

11.- Se enviarán con una antelación de al menos cinco días los SMS relacionados con los temas de interés público a los que el ciudadano se hubiera suscrito (fin de período, cargo de recibos domiciliados).

12.- Se enviarán en el acto los SMS relacionados con temas de interés privado a los que el ciudadano se haya suscrito (finalización de expedientes etc.).

En todo caso, en el supuesto de **incumplimiento de algunos de los compromisos** previstos en nuestras Cartas, REGTSA establece las siguientes medidas:

- Atención y trato personalizado en la gestión del trámite, según la naturaleza del servicio y sin incurrir en el trato desigual respecto al resto de los usuarios y usuarias.
- Reunión o encuentro de la Unidad con los contribuyentes, para explicarles las medidas correctoras que van a llevarse a cabo a corto plazo en el servicio.
- Carta de disculpas del Coordinador General, con indicación de las medidas a adoptar para corregir la deficiencia en el servicio prestado, si procede.



### ■ 3.- TRANSPARENCIA EN EL SERVICIO: PUBLICACIÓN DEL GRADO DE CUMPLI- MIENTO DE LOS COMPROMISOS.

El sistema de gestión de REGTSA se basa en la transparencia y la confianza de los grupos de interés. Desde hace años REGTSA publica y difunde entre sus clientes, la sociedad y sus grupos de interés un memoria anual de actividades y resultados en la que recoge un amplio resumen de todo lo que ha supuesto su andadura durante el año en curso. El grado de transparencia es total, de hecho se publican todos los resultados de los indicadores que se incluyen en el cuadro de mando integral. Una parte muy importante de esta Memoria la constituye la publicación del grado de cumplimiento de los compromisos de servicio que hemos adquirido con los contribuyentes.

Por otra parte, toda esta información se publica y se mantiene constantemente actualizada en nuestro portal Web. A través de estos mecanismos todos nuestros grupos de interés reciben la información que le permite mantener la confianza en REGTSA y en su futuro. A título de ejemplo algunos de los compromisos cumplidos en 2009 son los siguientes:

- Tiempo medio de espera en la oficina 2 minutos 28 segundos (compromiso cinco minutos)
- 0,11 días hábiles de media en tramitación de devoluciones de ingresos indebidos, cuando el tiempo compromiso era de 1 día hábil.
- Tiempo medio en resolver quejas y sugerencias de 0,82 días hábiles en solicitudes de información y 3,9 en reclamaciones, cuando el compromiso era de 7 días hábiles.
- Remisión dentro del período voluntario al domicilio del contribuyente los recibos devueltos por falta de fondos: 14.786 avisos de pago remitidos (100%).
- Devolución de llamadas telefónicas no atendidas en el acto con un grado de cumplimiento del 99,97 % durante el ejercicio .
- Obtención en el acto de duplicados y certificados a través de internet, cuando el compromiso era de dos días hábiles.

### ■ 4.- SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS Y COM- PROMISOS DE SERVICIO.

El proceso de Planificación Estratégica diseña un modelo de implantación anual en cuatro fases, basado en el ciclo PDCA:

**P:** aprobación de un plan operativo anual y establecimiento de un cuadro de mando integral

**D:** alineación de recursos (presupuesto) y personas (Plan de despliegue)

**C:** seguimiento estratégico

**A:** aprendizaje estratégico

La fase de alineación de personas se lleva a cabo a través del **Plan anual de despliegue de objetivos individuales**

y de equipo. El Plan define tres tipos de objetivos:

**1.- Objetivos institucionales:** son iguales para todos los empleados y pueden ser de dos tipos:

- Ordinarios: Se entiende por objetivos institucionales ordinarios la consecución de aquellas metas definidas como prioritarias en el Plan de despliegue de objetivos.
- Objetivos de calidad.- Cada año el Organismo quiere priorizar el desarrollo de las actuaciones de mejora de la calidad, previstas en el correspondiente Plan Operativo anual.

**2.- Objetivos de equipo o unidad:** Son los objetivos asignados a cada una de las Áreas, Unidades y Negociados que, como es normal, se concentran en los procesos en los que intervienen

**3.- Objetivos individuales:** son de dos tipos:

- Todos los miembros del Comité de Calidad tienen como objetivo obtener una puntuación mínima en la evaluación personal del liderazgo.
- Se introduce con carácter general y voluntario un objetivo de participación en grupos de empleados y el desarrollo de un proyecto anual de mejora.

Cada empleado público firma su **documento de compromiso personal** con estos objetivos, instrumento que sirve para comunicar a cada persona su contribución a la estrategia general de REGTSA. En dicho documento se detallan, asimismo, los criterios objetivos que sirven de base a la retribución por productividad que se produce en función de los resultados alcanzados.

Debemos destacar que **entre los objetivos de los empleados adscritos a las oficinas de atención al contribuyente se encuentra el cumplimiento de los compromisos de calidad que hemos formalizado con los contribuyentes**. Por ejemplo: atender a los contribuyentes un tiempo medio de espera inferior a 5 minutos o realizar devoluciones tributarias en menos de un día. También incluimos entre estos objetivos mejorar la satisfacción de los contribuyentes con la atención recibida, lo que medimos a través de encuestas anuales.

El seguimiento (fase C del ciclo) del avance de los objetivos es trimestral, mediante informe elaborado por el Sr. Coordinador y discutido en el seno del Comité de Calidad y reuniones con cada Unidad. Así mismo, la estrategia es objeto de revisión anual por el Comité de Calidad (proceso E-02), que dará lugar al nuevo plan operativo anual renovándose el ciclo de planificación.

Del análisis del grado de cumplimiento y del grado de satisfacción del contribuyente surgen compromisos más exigentes. Así por ejemplo, el tiempo medio de resolución de beneficios fiscales era de 11,53 días en 2009, superando ampliamente el compromiso establecido en la anterior carta. No obstante, se vió la posibilidad de rediseñar el procedimiento y en la carta de servicios 2010 el compromiso es de resolverlos en 2 días hábiles, compromiso que no solo se ha cumplido sino que se ha superado (ver resultados).



## ■ CRITERIO 3.- COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN E IMPLICACIÓN.

### ■ 1.- MECANISMOS PARA FACILITAR Y PROMOVER DE MODO ESTABLE Y PERMANENTE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN RELEVANTE A LOS CIUDADANOS Y EMPLEADOS.

#### ■ a.- Información sobre los grupos de interés.

Para identificar las necesidades y expectativas de cada grupo de interés hemos definido un grupo de procesos denominado la Voz de los grupos de interés (ayuntamientos, contribuyentes, empleados, sociedad, alianzas y benchmarking). En dichos procesos se explicitan los canales de captación de información de cada grupo de interés.

Cabe distinguir dos tipos de canales:

- **Cualitativos:** son canales que permiten identificar expectativas presentes y futuras. Así, en 5b se refleja la matriz de expectativas de los ayuntamientos, que sirve de base para el diseño y mejora de los servicios. En dicha matriz se clasifican los requerimientos de los clientes entre grupos: características no deseadas, beneficios esenciales del servicio. Entre los canales cualitativos se incluyen los grupos de exploración de empleados, los grupos de discusión con clientes o usuarios, y las entrevistas en profundidad.
- **Cuantitativos:** son canales que permiten cuantificar una percepción previamente detectada a través de un canal cualitativo. También nos permiten evaluar la satisfacción de un grupo de interés con nuestros servicios.

En el cuadro 3.1 se recoge un resumen de los principales sistemas de captación, y de las expectativas identificadas a través de ellos

El proceso de definición tanto de los grupos de interés, como de puesta en marcha de mecanismos de captación es progresivo: se inicia en 2000, y se va mejorando a lo largo de los años, sobre todo a partir de las autoevaluaciones 2002 y 2003. En la actualidad afecta a todos los grupos.

La información generada a través de los mecanismos de captación es analizada al menos con periodicidad trimestral en el comité de calidad. Esta información se sistematiza en un conjunto de expectativas (ver cuadro 3.1) a las que intentamos responder en nuestra estrategia (ver criterio 1, cuadros 1.6 y 1.7).

#### ■ b.- Comunicación a los grupos de interés.

REGTSA viene prestando atención creciente a la necesidad de comunicar nuestra estrategia a los grupos de interés. En el cuadro 2.d.5 se explicitan los mecanismos fundamentales de Comunicación. Como puede comprobarse, desde hace años se han editado instrumentos básicos de nuestra estrategia como el Plan estratégico, el documento de nuestra Misión, Visión y Valores (videos de difusión) o la filosofía del proyecto oficina sin papeles (video de difusión). Junto a esta comunicación global de la estrategia dirigida a la totalidad de los públicos, existen diversos soportes dirigidos a públicos específicos como ayuntamientos y contribuyentes.

Todo ello, nos ha llevado a definir el Proceso de Comunicación externa (E 03), que gira en torno al Plan de comunicación externa, como elemento de reflexión y planificación de la estrategia de comunicación. El proceso de comunicación está implantado, certificado y cubre las necesidades de información relevantes de todos los grupos de interés.

A través de las encuestas anuales medimos la satisfacción de los grupos de interés con la información que les proporcionamos (ver criterios 6 y 7). Nos parece muy importante nuestra imagen y reputación, por este

Canales de captación de expectativas de los grupos de interés			Cuadro 3.1
GRUPOS DE INTERÉS	SEGMENTOS	CANALES DE CAPTACIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
AYUNTAMIENTOS	TODOS	Grupos focales, grupos de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas Comisión mixta Foro, sugerencias	Nuevos servicios Mejores resultados Puntualidad liquidaciones
	GRANDES	Contactos personales	Servicios específicos Información personalizada
CONTRIBUYENTES	TODOS	Grupo de exploración, entrevistas en profundidad, encuestas Análisis estadísticas demanda	Rapidez Profesionalidad Eficacia
	MEDIO RURAL	Quejas y sugerencias	Más cerca Apoyo en los trámites
	MEDIO URBANO	Quejas y sugerencias	Más fácil Trámites teléfono Trámites internet
EMPLEADOS	TODOS	Encuesta clima Reuniones programadas Sugerencias Sistemas participación	Más información Formación personalizada Reconocer los esfuerzos Incrementar participación
	DIRECTIVOS	Reuniones comité calidad	Medios necesarios
SOCIEDAD/DIPUTACIÓN		Contactos representantes políticos Grupo focal	Optimización recursos Servicio excelente
ALIADOS	TODOS	Reuniones comisiones	Lealtad y confianza



Comunicación externa

Cuadro 3.2

GRUPOS DE INTERÉS	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	MECANISMO DE COMUNICACIÓN
<b>Todos</b>	Conocimiento de la estrategia	Plan estratégico - Videos
<b>Ayuntamientos</b>	Actividades realizadas y resultados alcanzados	Memoria anual
	Compromisos de servicio	Oferta de servicios
	Información contable y administrativa	Comunicaciones
	Información y gestiones	Web
	Estrategia, proyectos y resultados	Foro de clientes
<b>Contribuyentes</b>	Compromisos de servicio	Cartas de servicios
	Grado de cumplimiento compromisos	resultados
	Información sobre un servicio (p.e oficinas móviles)	Campañas prensa
	Información institucional y gestiones	Web y Ruedas de prensa

Plan de comunicación interna (empleados)

Cuadro 3.3

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	MEDIOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Estrategia de REGTSA (Misión, visión y valores)	C, R, PE, SGA, F	Anual	Coordinador General
Cambios o novedades organizativos	R, F	Cuando se produzcan	Coordinador General
Derechos y deberes	R, PE, SGA, P	Permanente	Negociado Personal y Delegado de calidad
Objetivos y compromisos anuales	CP, R	Anual	Coordinador General
Acciones formativas	C, R, PE, SGA	Anual	Coordinador General
Sistema de gestión de la calidad. Acciones de mejora	R, SGA, F	Permanente	Delegado de calidad
Seguimiento Estratégico (objetivos y resultados)	C, R	Trimestral	Coordinador General
Percepciones de clientes y personal	R, P, F	Anual	Coordinador General
Cambios o novedades legislativas	C, SGA, R, IN	Cuando se produzcan	Asesora jurídica
Resultados del ejercicio. CMI	CP, R, P, F	Anual	Coordinador General
Buenas prácticas y aprendizaje externo	SGA, F	Permanente	Coordinador y Delegado de calidad
Gestión de permisos, vacaciones y nóminas	PE	En el acceso y cuando existan novedades	Coordinador y Delegado de calidad
Medios de trabajo	PE	En el acceso y cuando existan novedades	Coordinador y Delegado de calidad

C: Correo electrónico • CP: Compromiso Personal • R: Reunión • CI: Comunicado Interno • I: Intranet REGTSA  
P: Publicaciones • IN: INtranet corporativa • F: Foro de REGTSA • BN: Boletín novedades • MA: Manual de Acogida

motivo anualmente evaluamos el impacto de los proyectos de comunicación externa y su repercusión en los medios de comunicación. El análisis de estos indicadores en el Comité de calidad y, sobre todo, los procesos de autoevaluación nos han permitido incorporar las siguientes mejoras:

- 2004: publicación del plan estratégico y Foro de clientes
- 2005: Edición ofertas de servicios
- 2006: Nuevo formato de la memoria y publicación del grado de cumplimiento de compromisos. Video Visión.
- 2007: campañas de prensa y documentación del Proceso. Campaña oficina sin papeles.
- 2008: Difusión del nuevo Plan Estratégico y mejora del Proceso de comunicación

Para comunicación interna a empleados ver cuadro 3.3.

■ 2.- FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN .

REGTSA ha definido y puesto en marcha numerosos mecanismos de relación con nuestros grupos de interés. Los mecanismos del cuadro 3.4 permiten la **generación de ideas y la innovación** con el grupo afectado, que, a lo largo de los años se han plasmado en numerosas acciones. En el cuadro 3.5 se recogen algunas de ellas.

Interrelación de líderes con clientes y grupos de interés.

Cuadro 3.4

GRUPO	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
Ayuntamientos	Foro de clientes	Presidente/directivos
Ayuntamientos	Comisión mixta	Coordinador/Consejero Ej.
Grandes ayunt.	Visitas	Coordinador/Comité calidad
Resto ayunt.	Visitas	Jefes Zona
Catastro	Comisión mixta	Coordinador/Jefe Gestión T.
Gestores	Reunión periódica	Coordinador/Jefe Gestión T.
CIPSA	Reunión periódica	Jefe de Area
U. Formación	Propuestas	Comité de calidad
Contribuyentes	Reuniones	Jefa At. contribuyente
Diputación	Consejo Admón.	Presidente/Consejero/ Coordinador

Actividades de innovación conjuntas

Cuadro 3.5

AÑO	ALIANZA	ACTIVIDAD DE INNOVACIÓN CONJUNTA
2002	Secretarios	Calendario entregas
2003	Secretarios	Web de REGTSA
2005-2010	Catastro	Oficinas conjuntas para atención a los ciudadanos
2006	Tráfico	Nuevo sistema de consultas BD
2007	Gestores	Web de las gestorías
2007	Secretarios	Nueva web ayuntamientos
2009	Secretarios	Portales web Municipales
2009-2010	Secretarios	Manual Procedimientos Ayunt. Plataforma SIGEM



Sistema de relaciones con los clientes

Cuadro 3.6

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

Junto a ellos participamos en numerosos foros y eventos, a la vez que promovemos directamente la realización de actos que permitan fomentar una cultura de excelencia en nuestro entorno. Así, pertenecemos al Club de Excelencia en Gestión desde 2001, participamos en todos los Foros en que se celebre alguna jornada relacionada con la Administración Pública a la que nos inviten (al principio en Castilla y León, luego en el conjunto de España y, más recientemente, en eventos internacionales, ver 6), y celebramos anualmente Jornadas de promoción de la excelencia. Además, visitamos otras organizaciones que nos puedan aportar conocimiento y recibimos constantemente visitas de organizaciones de nuestro entorno. Igualmente, las mejores organizaciones tributarias de nuestro País participan habitualmente en el Foro Anual de Clientes de REGTSA.

Finalmente, convocamos anualmente los Premios a la Calidad de REGTSA, de los que se han celebrado cuatro ediciones, y que además de reconocer el esfuerzo de los empleados, reconocen la contribución de nuestros clientes y aliados a la mejora de nuestros resultados.

### ■ 3.- PROACTIVIDAD EN LAS RELACIONES.

Hasta el año 2000 las relaciones de REGTSA con sus clientes eran meramente reactivas: actuábamos a instancias de ayuntamientos y contribuyentes. A partir de la definición de la misión, visión y valores, se produce un cambio fundamental: pasamos a considerar a los ayuntamientos como clientes y a los contribuyentes como usuarios de nuestros servicios. Ello exige la definición de **canales de captación y relación fundamentalmente proactivos**, en los que es REGTSA quien toma la iniciativa.

Para ello hemos definido procesos (V-01 Voz de los ayuntamientos y V-02 Voz de los contribuyentes) en los que se desarrollan los instrumentos que se recogen en el cuadro 3.6. Estos procesos fueron definidos y docu-

mentados en 2007, e incluyen mecanismos como la Comisión Mixta o el Foro de Clientes, que se caracterizan por la total transparencia y confianza mutuas.

Destacamos entre los mecanismos reactivos que figuran en el cuadro 3.6 las quejas y sugerencias que los contribuyentes pueden presentar por cualquier medio y canal: atención presencial (libros de quejas y sugerencias), teléfono e internet (formularios electrónicos). Los compromisos en su tratamiento y los resultados alcanzados se reflejan en el criterio 6.

Además de los procesos reseñados, existen los procesos de servicio a los clientes, que son los siguientes:

- **Servicio a los ayuntamientos:** Anticipos a cuenta de la recaudación (AY02), Asesoramiento Jurídico (AY03) y Liquidación y contabilización (AY04).
- **Servicio a los contribuyentes:** Atención presencial en la oficina (CON02), Devolución de ingresos indebidos (CON03), Servicios en internet (CON04) y Atención Telefónica (CON05).

En cada uno de dichos procesos se definen todas las actividades de apoyo y servicio a clientes y usuarios.

La medición de las relaciones con nuestros clientes se realiza a través de las encuestas anuales, con resultados por segmentos, y de las acciones de seguimiento y estadísticas mensuales de los servicios de atención (ref. resultados en criterio 6). Como consecuencia de estas mediciones y de lo indicado en el apartado "despliegue" el Comité de calidad adopta acciones de mejora. Por otra parte, debe mencionarse que las responsables de las relaciones con los contribuyentes son las Jefas de Atención al contribuyente y de REGTSA Directo. Para mejorar estas relaciones durante 2007 se constituyó un grupo de participación de empleados, coordinado por dos empleadas de cada uno de dichos servicios. Los grupos de participación formulan propuestas que son estudiadas y aprobadas por el comité de calidad.



## CRITERIO 4.- GESTIÓN DE RECURSOS Y ALIANZAS.

### 1.- GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.

La estrategia económico-financiera de REGTSA está al servicio del eje de la visión "Convertirnos en referente de otras organizaciones, manteniendo la autofinanciación". Por este motivo los Planes estratégicos 2004-2007 y 2008-2011 incluyeron una línea denominada "Autofinanciación", que comprende actuaciones relativas al incremento de ingresos (Marketing, nuevas fuentes de ingreso) y la optimización del gasto. El PE 2008-2011 identifica los principales riesgos a los que nos enfrentamos, que en materia económico-financiera, que se concretan en una eventual disminución de la cuota de mercado y reducción de ingresos, para los cuales se han definido sus correspondientes planes de contingencia.

Estas acciones se complementan con la estrategia de

inversiones informáticas, en edificios e incorporación de energías renovables previstas en el P.E. 2008-2011 que presupuesta y temporaliza las inversiones y se complementan con las previstas en activos intangibles (Catastro, Mejora sistemática y proactiva de las bases de datos, Oficina tributaria virtual, ampliación del servicio de atención telefónica).

Los cuadros 4.1 y 4.2 ofrecen información del esfuerzo que desarrolla REGTSA en innovación. Como puede observarse las inversiones se han triplicado en los últimos años y el grado de cumplimiento de los plazos en los planes de desarrollo de nuevos servicios es muy alto (es un indicador nuevo), con lo cual podemos decir que se alcanzan los objetivos. Respecto a las comparaciones podemos afirmar que el esfuerzo inversor de REGTSA es más de tres veces superior al de nuestros socios del grupo de Diputaciones del Oeste.

### 2.- ALIANZAS.

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

En el cuadro 4.3 pueden visualizarse las principales alianzas de REGTSA, referidas al grupo de interés contribuyentes. Todas ellas apoyan nuestra estrategia: 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.

La situación ideal es que se den simultáneamente dos condiciones: beneficio mutuo y beneficio de otros grupos. Esto sucede habitualmente: Gestores, Tráfico, etc.



**Desarrollo de nuevos servicios** Cuadro 4.2

INDICADOR	OBJETIVO 2008	RESULTADO 2008	OBJETIVO 2009	RESULTADO 2009	RESULTADO 2010	OBJETIVO 2010
Grado cumplimiento Planes de desarrollo servicios	95	90	90	90	95	90

**Alianzas externas** Cuadro 4.3

GRUPO DE INTERÉS	ALIADO	AÑO	OBJETIVO/VALOR	IMPACTOS
Contribuyentes	Colegio gestores	2000 2001 2009	Efectuar gestiones Impuesto de vehículos en gestorías / evita desplazamientos a nuestras oficinas. Pago telemático de Liquidaciones de plusvalías e I. vehículos	Incremento del número ID y AU realizadas Reducción del tiempo espera
	Catastro	2005	Realizar gestiones catastrales en oficinas REGTSA/ evita desplazamientos de contribuyentes a la capital	Incremento de expedientes 902 presentados
	Tráfico	1996 2007	Acceso en línea a BDT tráfico/mejora el tiempo de espera	Reducción del tiempo espera
	Red.es	2007 2009	Pasarela de pagos/ posibilita pagos desde el domicilio	Incremento gestiones telemáticas
	MAP @firma	2007	Validación de firma electrónica/mejora la respuesta, tiempo de espera, evita desplazamientos, minimiza el coste.	Incremento gestiones telemáticas
	Ayuntamientos	2007	Identificación de los ciudadanos por funcionarios públicos Municipales	Incremento gestiones telemáticas
	Policía en red	2007	Automatización del proceso de tramitación de las Multas de tráfico y ORA	Actualización permanente de la información que precisan los ciudadanos



Sin embargo en ocasiones desarrollamos alianzas que redundan en beneficio del grupo de interés afectado, aunque supongan costes importantes para REGTSA. Es el caso de la Alianza con Catastro: beneficia claramente a los contribuyentes, aunque supone un gran esfuerzo para la organización.

En el Cuadro 4.3 se indica en la columna Objetivo/Valor, qué tipo de valor presenta cada alianza para los grupos de interés. En cada uno de los servicios prestados mediante alianzas, los criterios, actividades, indicadores, etc. son parte del proceso que se establece y contempla tanto las necesidades de los ciudadanos, como de los aliados y la propia REGTSA, así como las experiencias, conocimientos y competencias de todas las partes implicadas.

Queremos destacar entre todas las alianzas, las establecidas con las **Policías Locales, Gestorías y los ayuntamientos**. En efecto, REGTSA ha desarrollado las previsiones contenidas los artículos 22 y 23 de la Ley 11/2007 en su Ordenanza de Administración electrónica de forma que los funcionarios municipales y los gestores habilitados puedan realizar gestiones en representación de los ciudadanos. También ha diseñado sistemas que mejoran el trabajo de las Policías Locales y facilitan el acceso de los ciudadanos a información permanentemente actualizada. Para ello ha puesto en marcha los siguientes instrumentos electrónicos.

- **Carpeta de los ayuntamientos**, permite realizar los siguientes trámites:
  - Domiciliación bancaria
  - Consulta de Unidades Fiscales.
  - Consulta recibos
- **Carpeta de las gestorías**, permite realizar los siguientes trámites:
  - Autoliquidaciones y simulaciones (incluido la

posibilidad de pago) de los impuestos sobre vehículos de tracción mecánica y sobre el incremento del valor de los terrenos de naturaleza urbana

- Liquidaciones directas (incluida la posibilidad de pago) en el impuestos sobre vehículos de tracción mecánica
- **Portal Policía en red**; permite realizar las siguientes gestiones:
  - Actualización permanente de la información de las PDA's que utilizan los policías cuando patrullan
  - Intercambio de la información sobre denuncias y sanciones entre la Policías Locales y REGTSA
  - Tramitación electrónica del expediente

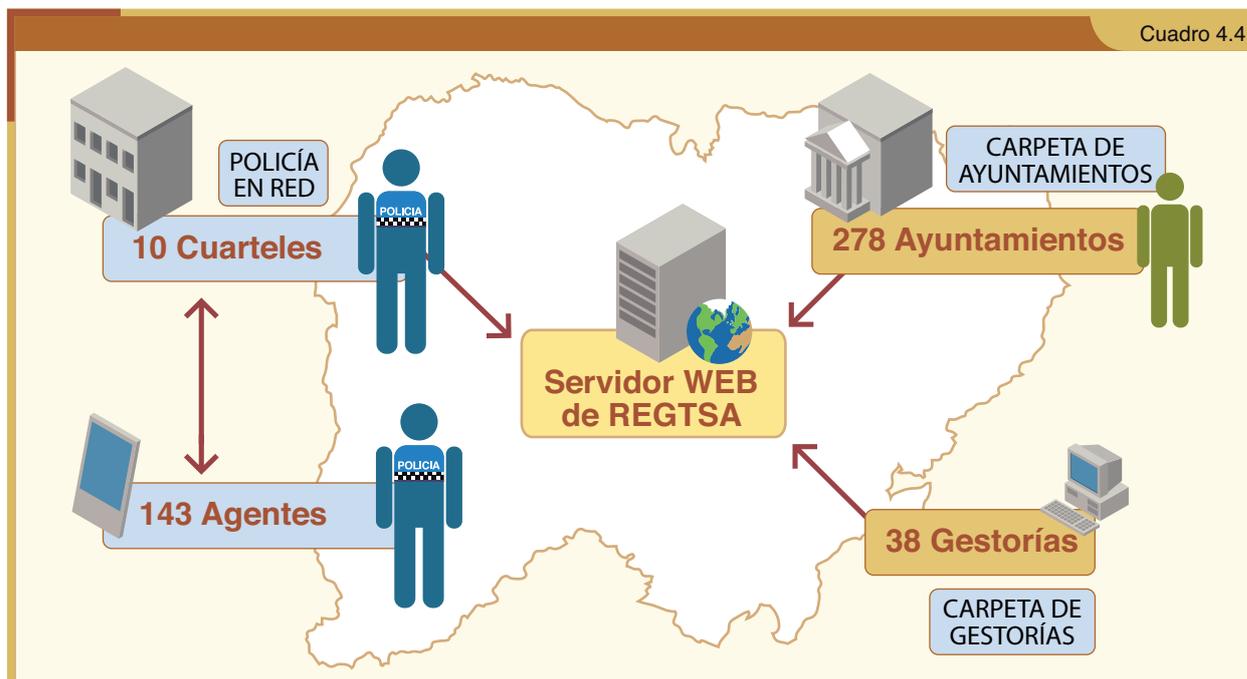
### ■ 3.- APRENDIZAJE EXTERNO Y BENCHMARKING.

El aprendizaje externo en REGTSA tiene lugar a través de las actividades de Benchmarking, de las evaluaciones y auditorías externas.

Para posibilitar el aprendizaje externo de la organización, desde siempre hemos considerado que resultaba imprescindible conocer las mejores prácticas tanto de nuestro sector (Organismos o Servicios Provinciales de Recaudación), como del conjunto de la Administración Pública, especialmente de aquellas organizaciones que utilizan metodologías de calidad (normas ISO y especialmente el Modelo de EFQM). Hemos Identificado las siguientes organizaciones:

- 1.- **Organismo Autónomo de la Diputación de Jaén**, dado que es el único del sector de recaudación que tiene certificados todos sus procesos y que, además, utiliza el Modelo EFQM (+ 500) puntos acreditados).

Cuadro 4.4





## 2.- Sector de los Servicios Provinciales de Recaudación, distinguimos:

- **Servicios próximos:** Diputaciones Provinciales del Oeste de España: Huelva, Cáceres y Badajoz, con excelentes resultados en catastro, Inspección y Administración electrónica, y REVAL de Valladolid, que se encuentra en un momento de implantación de programas de calidad.
- **Otros Servicios:** destacamos Suma Gestión Tributaria y Servicio Provincial de Castellón, ya que el primero tiene un reconocido prestigio en el sector, y el segundo, utiliza las mismas aplicaciones informáticas que nosotros.

**3.- Sector de Administración Pública:** destacamos los resultados de organizaciones con más de 500 puntos EFQM, como el Ayuntamiento de Alcobendas, el Hospital de Zumárraga, y el Instituto Navarro Villoslada de Pamplona. Hemos identificado también a las organizaciones de Castilla y León con sellos de excelencia: Hospital del Bierzo, Tesorería de la Seguridad Social de Valladolid y Archivo Provincial de León.

**4.- Buenas prácticas en la eliminación de papel en la oficina:** destacan las experiencias de Telefónica e Iberdrola.

Todo el proceso de aprendizaje, cualquiera que sea su origen interno o externo, termina en una reflexión del Comité de Calidad que procede a modificar un proceso o a incluir o revisar una actuación estratégica prevista en nuestra planificación.

Todas las actividades y mecanismos descritos se encuentran implantados. Por ejemplo, hemos realizado

cuatro ciclos completos de autoevaluación EFQM, y realizamos dos auditorías anuales (interna en junio y externa en diciembre). Por otro lado, desde 2006 hemos seleccionado como socio de Benchmarking al Organismo de recaudación de la Diputación de Jaén, y desde 2007 contamos con un Plan maestro de Benchmarking.

En el año 2010 hemos ampliado nuestras actividades de benchmarking a Iberoamérica firmando un Convenio de Colaboración con el Servicio de Administración Tributaria de Lima (Perú) y en los próximos días vamos a firmar otro con la Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual (República Dominicana)

En los últimos cinco años hemos puesto en marcha los siguientes servicios: multas, catastro, centro de llamadas, nueva página web (Carpeta ciudadana, carpeta de gestorías, carpeta ayuntamientos), automatización lecturas agua, policía en red, Administración electrónica municipal, Nueva Intranet, Carpeta del empleado, Inspección Tributaria y Oficina Tributaria Virtual. En todos los casos hemos visitado o invitado a otras Instituciones para aprender de su experiencia:

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





## ■ CRITERIO 5.- IGUALDAD DE GENERO.

### ■ 1.- MEDIDAS ADOPTADAS PARA FAVORECER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

La gestión de personas en una organización pública como REGTSA está siempre condicionada por la existencia de una normativa que, en todo caso debe asegurar la igualdad de género, no solo para los empleados públicos, si no también en la relación de REGTSA con ciudadanos y usuarios.

El nuevo enfoque de la gestión de personas comienza en nuestra organización en el año 2000, ciertamente en una situación complicada (alto porcentaje de temporalidad, estructura retributiva inadecuada, etc.) En el cuadro 5.1 se reflejan los principales hitos del camino recorrido desde entonces.

El proceso de avance hacia la igualdad y la paridad en REGTSA se inicio hace ahora once años, y ha significado que en términos cuantitativos la plantilla actual del organismo esté compuesta por más mujeres que hombres. (De los 44 empleados públicos 24 son mujeres). Aún más importante es el cambio cualitativo operado en la estructura de esa plantilla, resultado directo de las medidas implantadas en esos hitos:

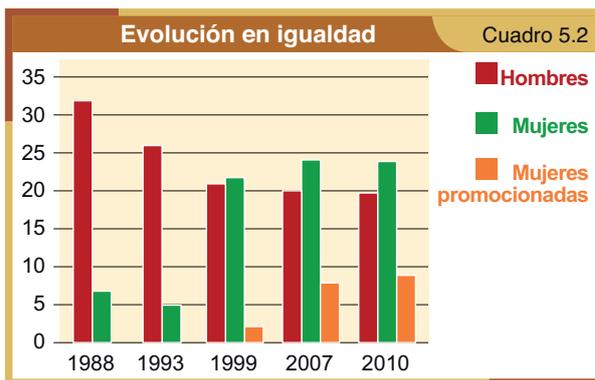
- 1.-Concursos de puestos de trabajo de Jefaturas: En la actualidad el **41,66 % de los miembros del**

**Comité de Calidad (propietarios de los procesos) son mujeres**, frente a la situación existente en el año 2000, cuando ninguna mujer desempeñaba puestos de Jefatura. Desde ese año, se han convocado siete puestos de Jefatura, de los que las mujeres han ocupado seis de ellos. Puede verse la evolución en el cuadro 5.2

- 2.- Consolidación de empleo temporal: mediante proceso selectivo adquieren la condición de funcionarios públicos (agentes tributarios), **17 empleados temporales de REGTSA de los que 10 son mujeres.**
- 3.- El Plan de Recursos Humanos 2003-2006 crea una categoría superior e intermedia entre Agentes Tributarios y Jefes, que denomina Oficiales Tributarios. **Promocionan a dicha categoría 7 Agentes de los que 4 son mujeres**
- 4.- El Plan de Recursos Humanos 2006-2009 contemplaba la promoción interna de 34 empleados del grupo D (hoy C2) al grupo C (hoy C1). **De esos 34 empleados que promocionan en 2008, 20 son mujeres**
- 5.- En 2007 se constituyen a instancia de la dirección de REGTSA, 6 grupos de participación, integrados por un número de empleados que oscila entre 4 y 6 miembros, cuya misión es la mejora de uno o varios procesos mediante el desarrollo de un proyecto anual. La participación es voluntaria, reconocida a cada empleado en el complemento de productividad. Los grupos funcionan cada uno con dos Coordinadores. **De estos 12 Coordinadores de grupo, 7 son mujeres.**
- 6.- En cuanto a los empleados de nuevo ingreso desde el año 2000, para cubrir bajas producidas en la plantilla, se han incorporado a REGTSA, **6 funcionarios interinos o con plaza en propiedad, y todos ellos son mujeres.**

**Evolución de la gestión de personas en REGTSA** Cuadro 5.1

HITOS	AÑOS	RESULTADO
Consolidación empleo Temp.	2000	Estabilidad en el empleo
Acuerdo Productividad	2000	Retribución por objetivos
Valoración puestos	2001	Adecuación estructura retributiva
Inicio procesos	2002	Documentación procesos RRHH
Plan 2003-2006 Plan estratégico	2002-2004	Inicio gestión previsional/ nuevo enfoque políticas
Certificación	2005	Mejora procesos
Plan RRHH 2006-2009	2005	Impulso promoción, formación y participación
Plan Estratégico 2008-2011	2008	Desarrollo conciliación, mejora participación y comunicación interna
Nueva Intranet-Portal del Empleado	2009	Gestión automatizada
Plan RRHH 2010-2013	2010	Creación nuevas plazas, Centro de formación



### ■ 2.- ACCIONES PARA ELIMINAR IMPACTOS NEGATIVOS POR RAZON DE GÉNERO.

Para identificar las necesidades y expectativas de cada grupo de interés, REGTSA ha definido un grupo de procesos denominado la Voz de los grupos de interés, en el que se encuadra el proceso la Voz de los Empleados. Los canales de captación de información en él definidos, pueden ser cualitativos (grupos de exploración, entrevistas personales) y cuantitativos (Encuesta de clima laboral). La Encuesta de clima, que realizamos anualmente desde el 2002, nos permite medir la satisfacción de nuestros empleados y empleadas, y sus resultados se analizan mediante una triple segmentación desde el ejercicio 2006: directivos/empleados de base, empleados servicios centrales/empleados oficinas periféricas y mujeres/hombres. En esta último análisis no se detectan diferencias apreciables entre los resultados del segmento mujeres y del segmento hombres.



Así mismo se realizan autoevaluaciones EFQM cada dos años, para detectar áreas de mejora. Los análisis de resultados, de necesidades y expectativas, del entorno y oportunidades de mejora se incorporan a la Planificación Estratégica, tanto en su desarrollo (Planes Estratégicos y su revisión), como a su ciclo anual de implantación (Planes Operativos) y al seguimiento de este ciclo (Informes Trimestrales).

En el Plan Estratégico de REGTSA para el período 2008-2011 (ver punto 1, criterio 1) se definen una línea estratégica para el grupo de interés Sociedad, cuyo eje de la visión "Contribuir al desarrollo de la provincia de Salamanca". La línea nº 5, "Responsabilidad Social" pretender satisfacer cuatro objetivos estratégicos: mejorar la eficiencia medioambiental, facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, garantizar la igualdad de género y mejorar la percepción de la sociedad. El Plan contempla, entre otras, la actuación nº 20, que hemos denominado "Iguales" y cuya finalidad es desarrollar acciones que promuevan el principio de igualdad de género. Para ello, en marzo de 2008 se definen las acciones correspondientes a esa actuación, que pretenden por un lado, ir más allá de la mera reordenación de la plantilla creando las condiciones efectivas para el desarrollo personal y profesional en igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, y, por otro lado convertirse en modelo de referencia para otras organizaciones. Se escoge para su implantación en REGTSA el reciente modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR). El Modelo se basa en las siguientes premisas:

- Exige el compromiso de la alta dirección de la organización con la conciliación y la igualdad

- Exige la participación de los empleados (encuestas, reuniones,...)
- Exige el establecimiento de un catálogo de medidas de conciliación, indicadores y de programas de acción
- Parte del estricto cumplimiento de la legislación en la materia
- Es certificable y exige auditorías anuales de renovación de la certificación.

Previa realización de una encuesta específica de conciliación y un análisis de diagnóstico de la situación de la organización, el modelo se implanta a lo largo de 2008 y se obtiene la certificación en enero de 2009, renovándose en 2010. Nuestro modelo supera la normativa vigente en temas de flexibilización de jornada laboral, que utilizan todos los empleados públicos. Véase la progresión de las valoraciones obtenidas en la encuesta de clima sobre conciliación en cuadro 5.3

Valoración conciliación en REGTSA, Cuadro 5.3  
segmentación hombres/mujeres (sobre 5 puntos)

EJERCICIO	MUJERES	HOMBRES	GLOBAL
2009	3,87	3,82	3,85
2010	4,13	4,24	4,18

En 2009 se crea un grupo de participación de empleados, específico para temas de personal y conciliación que ha trabajado en la implantación y revisión del portal del empleado, (incorporado a la INTRANET corporativa), y que es nuestro instrumento de gestión interna en la materia.





## ■ CRITERIO 6.- RESULTADOS EN LOS CIUDADANOS.

### PRIMERA PARTE: CIUDADANOS

#### ■ 6a.- Percepciones.

REGTSA mide la percepción de los ciudadanos mediante encuestas desde el año 2000, habiéndose celebrado diez encuestas a los contribuyentes. En todos los casos los resultados se expresan en puntuaciones de 1 a 5, o en porcentajes de bueno + muy bueno, en una escala con cinco posibilidades de respuesta. Hasta el año 2004 las encuestas se realizaban a una muestra de clientes y usuarios, escogida según los criterios establecidos en el "Programa Opina" (100 contribuyentes). A partir del curso sobre técnicas estadísticas celebrado en dicho ejercicio hemos mejorado la selección de las muestras. En el caso de los contribuyentes se trata de una muestra seleccionada con criterios estadísticos y un nivel de confianza del 95 % (E= error del 0,05 y N= contribuyentes atendidos), la fórmula es la siguiente:

$$M = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

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).

Veamos a continuación los resultados obtenidos:

- **Ámbito de aplicación y relevancia:** Los items planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA
- **Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- **Segmentación:** la encuesta de contribuyentes es segmentada desde 2006 por oficinas (oficinas centrales/ oficinas de zona) y por canales de atención (presencial, internet y teléfono). Los resultados que se recogen a continuación (cuadros 6.a.1 y 6.a.2) muestran que REGTSA cuenta con unas oficinas de atención presencial que prestan un servicio de calidad con resultados muy altos (algunas variaciones anuales en una oficina concreta pueden originarse por el tamaño de las muestras). Por otra parte, de los resultados de líneas de atención de internet y atención telefónica son incluso superiores a los que se obtienen en atención presencial, ver cuadro 6.a.3.

#### Atención presencial

Cuadro 6.a.1

ZONA	INSTALACIONES			EFICACIA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Peñaranda	86,70%	100%	100%	86,70%	97,50%	100%
Bejar	69,20%	80%	92,30%	69,20%	100%	76,93%
Ciudad Rodrigo	58,30%	57,14%	100%	100%	100%	50%
Vitigudino	62,20%	58,33%	83,33%	92,30%	83,33%	100%
<b>Zonas</b>	<b>71,70%</b>	<b>72,96%</b>	<b>92%</b>	<b>86,80%</b>	<b>91,89%</b>	<b>84%</b>
Ofic. Principal	92,80%	91,79%	96,57%	92,50%	91,81%	87,72%
<b>Total</b>	<b>90%</b>	<b>90,02%</b>	<b>96,26%</b>	<b>91,75%</b>	<b>92%</b>	<b>87,47%</b>

#### Atención presencial

Cuadro 6.a.2

ZONA	RAPIDEZ			PROFESIONALIDAD		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Peñaranda	4,33	4,88	3,75	4,33	4,88	4
Bejar	4,08	4,1	4,62	4,08	4,1	4,62
Ciudad Rodrigo	4,17	4,43	4,5	4,17	4,43	5
Vitigudino	4,54	4,5	4,67	4,54	4,5	4,5
Zonas	4,28	4,46	4,48	4,28	4,46	4,52
Oficina Principal	4,24	4,29	4,25	4,24	4,29	4,43
<b>Total</b>	<b>4,25</b>	<b>4,31</b>	<b>4,26</b>	<b>4,25</b>	<b>4,31</b>	<b>4,43</b>

#### REGTSA directo

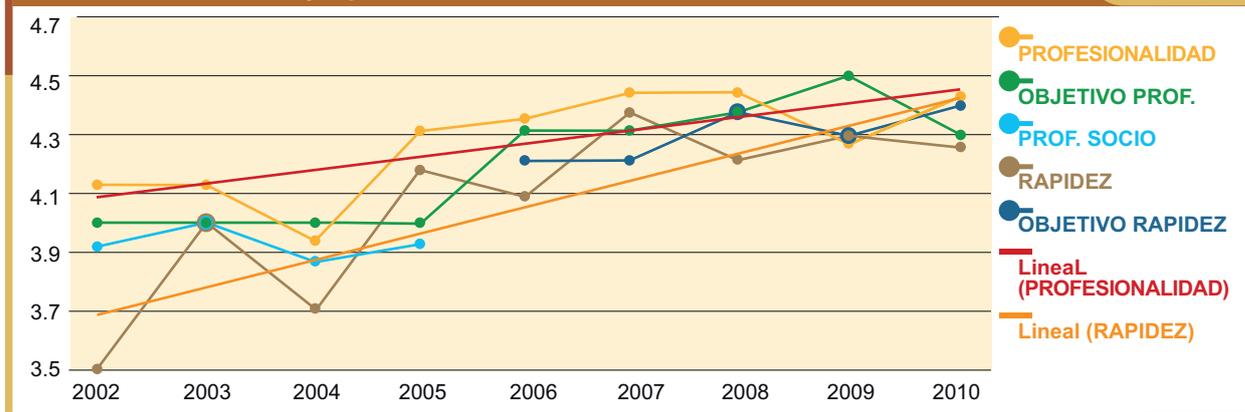
Cuadro 6.a.3

SERVICIO	RAPIDEZ			PROFESIONALIDAD			EFICACIA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Teléfono	3,93	4,08	4,36	4,73	4,42	4,8	92,85%	83,33	100 %
Internet	4,33	4,29	4,36	4,66	4,36	4,32	100%	100 %	100%



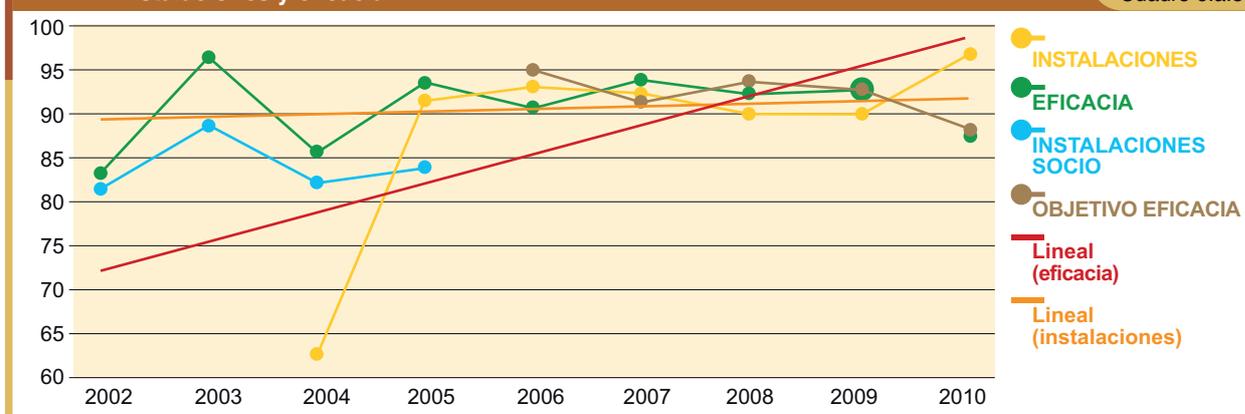
Profesionalidad y rapidez

Cuadro 6.a.4



Instalaciones y eficacia

Cuadro 6.a.5



- **Tendencias:** Como puede verse en los cuadros 6.a.4 y 6.a.5, las valoraciones tienen tendencias claramente positivas alcanzándose en 2010 resultados en profesionalidad y rapidez muy por encima de 4,25 puntos, y en instalaciones por encima del 96 %. Cabe destacar no obstante el descenso de la valoración de eficacia en 2010 en atención presencial (está siendo objeto de estudio para afrontar mejoras), si bien este parámetro está en el 100 % en los demás canales.
- **Objetivos:** Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es de 4,1, que como puede comprobarse ha sido superada. Por ello, los objetivos se van incrementando paulatinamente y se alcanzan habitualmente.
- **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los de nuestro socio, cuyo nivel de excelencia en gestión está muy reconocido por

entidades representativas e independientes y nuestros resultados son claramente mejores en todos los parámetros en que podemos comparar (por ejemplo su resultado de rapidez no puede ser objeto de comparación). Dadas estas dificultades hemos solicitado a nuestros contribuyentes que comparen la rapidez y la calidad de nuestro servicio con los de otras Administraciones Públicas. Cuadros 6.a.6 y 6.a.7. La inmensa mayoría considera que la rapidez de REGTSA es muy superior a la de otras Administraciones, y también que la calidad de nuestros servicios es mayor. Llama la atención que prácticamente ningún ciudadano considere que nuestra rapidez es menor o que nuestra calidad es inferior.

Se acompaña también una comparación con una organización finalista del premio europeo para los parámetros de profesionalidad y rapidez (6.a.8), siendo nuestros resultados superiores.

Rapidez comparada con otras administraciones públicas

Cuadro 6.a.6

PORCENTAJES	2008			2009		
	MENOR	IGUAL	MAYOR	MENOR	IGUAL	MAYOR
Peñaranda	0%	0%	100%	0,00	50,00	50,00
Béjar	0%	0%	100%	0,00	7,69	92,31
Ciudad Rodrigo	14,29%	0%	85,71%	0,00	0,00	100,00
Vitigudino	0%	0%	100%	0,00	33,33	66,67
<b>Zonas</b>	<b>2,7%</b>	<b>0%</b>	<b>97,3%</b>	<b>0,00</b>	<b>20,00</b>	<b>80,00</b>
Oficina Principal	0,85%	14,1%	84,75%	0,29	24,86	74,86
<b>Total</b>	<b>1,02%</b>	<b>13,04%</b>	<b>85,93%</b>	<b>0,27</b>	<b>24,53</b>	<b>75,20</b>



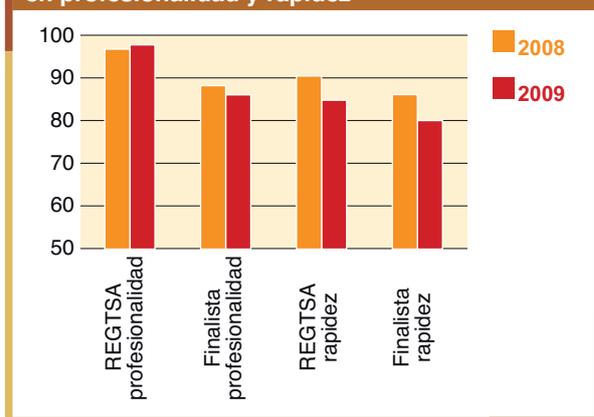
Calidad en comparación con otras administraciones públicas

Cuadro 6.a.7

PORCENTAJES	2008			2009		
	MEJOR	IGUAL	PEOR	MEJOR	IGUAL	PEOR
Peñaranda	100%	0%	0%	0,00	100,00	0,00
Béjar	66,66%	33,33%	0%	66,67	33,33	0,00
Ciudad Rodrigo	25%	75%	0%	0,00	0,00	0,00
Vitigudino	0%	100%	0%	0,00	100,00	0,00
<b>Zonas</b>	<b>42,85%</b>	<b>57,14%</b>	<b>0%</b>	<b>44,44</b>	<b>55,56</b>	<b>0,00</b>
Oficina Principal	50,7%	45,07%	4,23%	58,33	38,89	2,78
<b>Total</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>0%</b>	<b>57,52</b>	<b>39,87</b>	<b>2,61</b>

Comparaciones en profesionalidad y rapidez

Cuadro 6.a.8



- **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En el cuadro (ver 6.a.9) analizamos los cual es la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores de impulsores e indicadores de resultado. El correspondiente al criterio 6 (contribuyentes) identifica los indicadores que impulsan los resultados que hemos presentado y los enfoques causales que nos permiten mejorar los indicadores impulsores:

A título de ejemplo, puede comprobarse como la percepción de la rapidez en la atención puede mejorar a través de la reducción del tiempo de espera en la oficina, o mediante la realización de trámites en las gestorías que evitan desplazamientos a la oficina, y éstos indicadores a su vez, mejoran gracias los enfoques siguientes: implantación de una aplicación informática de gestión de colas o alianza con el Colegio de Gestores. La trayectoria de REGTSA, los sistemas implantados y las mejoras drásticas incluidas en el Plan Estratégico (Línea "Más cerca, más fácil"), nos permiten tener un alto grado de confianza en continuar con la tendencia y sostener y mejorar estos niveles.

## 6b.- Indicadores de rendimiento.

- **Ámbito de aplicación y relevancia:** los resultados reflejan los principales parámetros de medición (demanda, tiempos de espera y atención, y tiempos de tramitación y resolución de los principales procedimientos, así como 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.
- **Tendencias:** En el año de 2006 se inauguraron las oficinas móviles de Tamames, Linares de Riofrío y Alba de Tormes. Con esta apertura de nuevas oficinas se cumplieron al 100 % las previsiones del Plan estratégico 2004-2007 y se pusieron a disposición de los contribuyentes 13 puntos de atención presencial, que en 2010 se han incrementado a 18.

En el ejercicio 2010 se han atendido en las oficinas a 40.616 personas, de ellas 3.955 han sido atendidas en oficinas móviles (supone un incremento de un 150 % sobre 2006). 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 teléfono, de forma que el 54,69 % de los contribuyentes atendidos utiliza ya esos canales alternativos. (Ver cuadro 6.b.1). De este modo se cumplen el objetivo fijado de superar el 50 % en 2010.

Por otra parte, merced al convenio con el Colegio de gestores se han tramitado durante el período 3.298 liquidaciones de vehículos en las gestorías. En el cuadro 7.17 se aprecia el incremento sostenido en el porcen-

Contribuyentes: cuadro de relaciones agentes -resultados

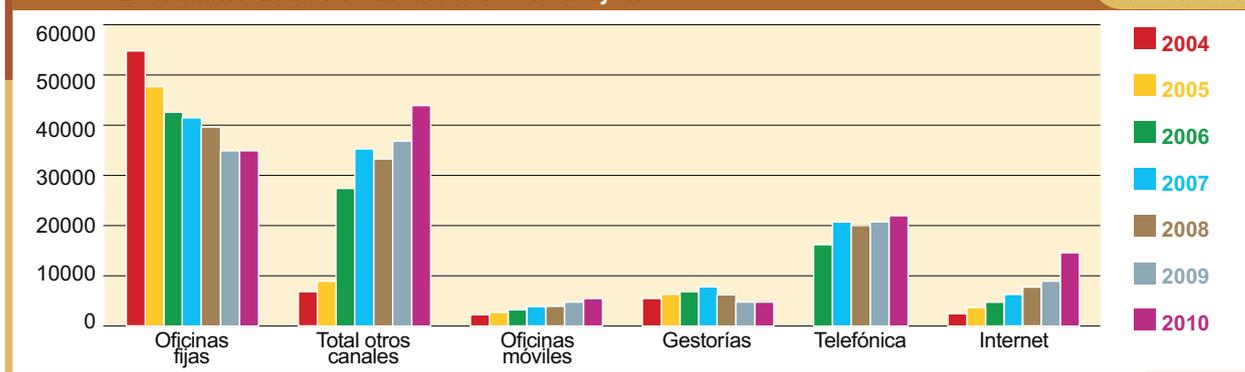
Cuadro 6.a.9

EJE VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES
CONTRIBUYENTES Gestionar integralmente a los contribuyentes	Profesionalidad	horas formación	Plan formación
	Rapidez	tiempo de espera O.P. gestiones gestorías	Aplicación gestión colas Alianza colegio gestores
Aliados Colegio gestores, Catastro	eficacia	expedientes 902 presentados gestiones internet/ tfno/ oficinas móviles	Alianza catastro Portal internet/ centro llamadas Campaña oficinas móviles
	satisfacción instalaciones		diseño oficinas y proyectos 5S . 4c



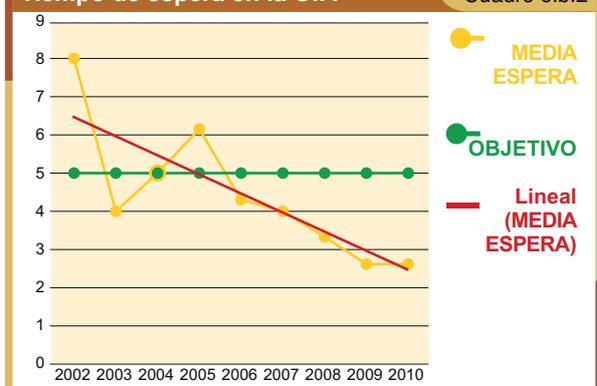
Evolution canales de atención al contribuyente

Cuadro 6.b.1



Tiempo de espera en la O.P.

Cuadro 6.b.2



taje de esos trámites realizados en gestorías, facilitados además por la carpeta de gestorías incluida en la web de REGTSA. No obstante el número absoluto de trámites en gestorías disminuye por efecto de la crisis al disminuir el número de vehículos matriculados.

Durante el primer semestre 2006 entró en funcionamiento el centro de llamadas, que incluía una nueva centralita y la aplicación informática para la gestión de las llamadas. Los datos disponibles desde entonces nos permiten afirmar que es un servicio con gran demanda. El número de contribuyentes que lo utilizan sigue creciendo, en 2010 fueron 22.434. De ellos, 1617 contribuyentes que no pudieron ser atendidos directamente en el momento de su llamada, por estar ocupados todos los agentes, dejaron su teléfono en un buzón y fueron llamados por REGTSA. De hecho,

Accesos y gestiones en internet

Cuadro 6.b.3



Resultados adicionales en los contribuyentes

Cuadro 6.b.4

EJERCICIO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Comparaciones 2009 Referencia 2
Tiempo medio de espera en la OP	5	6,24	4,2	4,04	3,34	2,48	2,49	4,06
Tiempo medio de atención			5,56	5,28	7,08	5,39	7	5,54
Expedientes de beneficios fiscales	155	310	300	389	411	508	513	
Plazo de resolución beneficios fiscales (días)			21,9	8,07	7,37	11,53	<b>5,93*</b>	
Expedientes devoluciones de ingresos indebidos	1.189	1.079	1.365	1321	916	1195	1384	
Plazo de resolución devoluciones (días)	1	1	0,34	0,25	0,16	0,11	0,22	16
Contestación de quejas (días)			3,5	8,5	3,9	3,9	2,5	6,31
Numero de oficinas móviles	4	5	8	8	8	8	13	

\* Desde el mes de Mayo de 2010, tras la entrada en vigor de la modificación de la Ordenanza de Recaudación y la publicación de la nueva carta de servicios, se han tramitado 392 expedientes sobre beneficios fiscales en un tiempo medio de 1,06 días, es decir por debajo del compromiso establecido de 2 días hábiles.



Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios 2009-2010 Cuadro 6.b.5

ATENCIÓN PRESENCIAL			
SERVICIO	COMPROMISO DE CALIDAD	RESULTADOS 2009	RESULTADOS 2010
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 2 minutos 48 segundos	Tiempo medio 2 minutos 49 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600,05 €	1 día hábil	0,11 días hábiles	0,22 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	0,82 días hábiles en solicitudes de información, y 3,9 días en reclamaciones	0,71 días hábiles en solicitudes de información y 2,5 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	11,53 días en beneficios-fiscales and 7.17 días en recursos	1,06 días en beneficios fiscales y 9.2 en recursos
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento
Devoluciones recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	14.786 avisos de pago remitidos	15.163 avisos de pago remitidos

Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios 2009-2010 Cuadro 6.b.6

REGTSA DIRECTO (Teléfono e internet)			
SERVICIO	COMPROMISO DE CALIDAD	RESULTADOS 2009	RESULTADOS 2010
Remisión de duplicados y certificados	Dos días hábiles	Se expiden en el acto	Se expiden en el acto
Seguridad Web	Certificado SSL a 128 bits	Certificado de Verising válido todo el ejercicio	Certificado de Verising válido todo el ejercicio
Calendario fiscal	Publicación en la web	Desde el 18 de enero	Desde el 15 de enero
Llamadas no atendidas en el acto	Devolución de llamadas en el plazo de 24 horas	3.005 llamadas devueltas (99,97 % durante el ejercicio)	1.617 llamadas devueltas (99,95 % durante el ejercicio)
Grado de cumplimiento de los compromisos	Publicación en la web y publicación en memoria	Publicado en la Web el 18 de enero y publicado en la Memoria 2009	Publicado en la Web el 15 de enero y publicado en la Memoria 2010

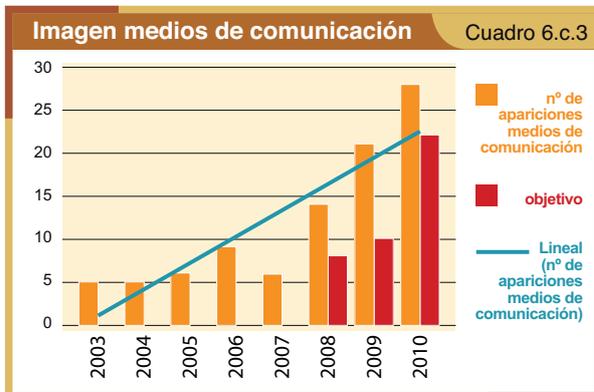
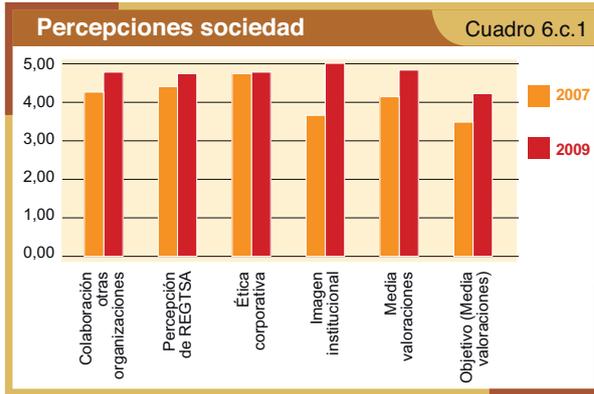
podemos garantizar que el grado de atención de las llamadas no abandonadas (esperan atención y dejan su número) alcanza el 99,95 %. La externalización y ampliación de horarios del Centro de Llamadas en 2010 han contribuido a la mejora de estos resultados.

Por otra parte, uno de los principales objetivos es incrementar la utilización de los servicios Web de REGTSA, de forma que se descargue de trabajo a las oficinas fijas, en la gráfica puede verse el progreso desde 2004 (6.b.3). En el mes de mayo de 2007 se puso en marcha una nueva Web, que incluía la carpeta ciudadana y el crecimiento desde entonces tanto en gestiones realizadas como en accesos ha sido espectacular. En 2010 hemos rediseñado de nuevo la totalidad del portal que ahora cuenta con accesibilidad AA y con un portal de voz que permite escuchar los contenidos para facilitar el acceso de personas discapacitadas. Asimismo, el nuevo portal asegura la neutralidad tecnológica (admite cualquier tipo de navegador estándar) y permite realizar de forma segura la casi totalidad de gestiones a través de internet (ver carta de servicios "más fácil"). Como consecuencia de estas acciones de nuevo crecen los trámites en este canal hasta 1.870.998 accesos y 14.541 gestiones (8.595 consultas, 2.988 autoliquidaciones, 640 pagos en línea y 2.318 trámites diversos como certificados, domiciliaciones etc.).

- **Objetivos:** Se refleja a continuación el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de cali-

dad con los contribuyentes, asumidos a través de nuestras cartas de servicios. Debe repararse en el grado de exigencia de estos compromisos y su grado de cumplimiento: por ejemplo el plazo de las devoluciones tributarias, que tiene un compromiso de un día hábil y un resultado medio de 0,22 días en 2010. Por otro lado, en 2010 hemos revisado las cartas de servicios y hemos mejorado el compromiso de tramitar en 30 días los expedientes de beneficios fiscales, pasando a un nuevo compromiso de hacerlo en sólo 2 días. (Cuadros 6.b.5 y 6.b.6).

- **Comparaciones:** Solamente hemos podido establecer algunas comparaciones (favorables a REGTSA) con una de las organizaciones de referencia porque habitualmente no se publican estos datos en las memorias de otros Organismos.
- **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En dicho cuadro analizamos los cual es la relación causa- efecto entre enfoques causales, indicadores de impulsores e indicadores de resultado. El correspondiente al criterio 6 (contribuyentes) se ha expuesto en 6a. A título de ejemplo el objetivo de incrementar el uso de los canales telemático y telefónico, mejora la percepción de eficacia (100%), y a su vez es posible, por los enfoques del



**Reconocimientos externos** Cuadro 6.c.4

2003	1.-Premio mejores prácticas Administración Castilla y León
2005	1.-Certificación ISO 9001 : 2000
2006	1.-Premio Excelencia y Calidad Castilla y León 2.-Sello Europeo de excelencia nivel consolidación + 400 puntos
2007	1.-Certificado ISO 14001:2004
2008	1.-Premio Excelencia en la Gestión Pública (Nacional) 2.-Sello AEVAL + 500 puntos 3.-Sello Europeo de excelencia nivel excelencia + 500 puntos 4.- Certificado de empresa familiarmente responsable
2009	1.- Premio Iberoamericano de Excelencia categoría oro

centro de llamadas (incluida la externalización) y el nuevo portal, así como las campañas de difusión de oficinas móviles. Estos resultados vienen mejorando de año en año, y los esfuerzos sostenidos en inversiones informáticas garantizan que seguirán siendo buenos en el futuro.

## SEGUNDA PARTE: SOCIEDAD

El compromiso social de REGTSA, al servicio del eje "contribuir al desarrollo de la provincia", contempla en el plan estratégico 2008-2011 cuatro objetivos estratégicos:

- Mejorar la eficiencia medioambiental.
- Facilitar la conciliación de la vida personal, laboral y familiar
- Garantizar la igualdad de género
- Mejorar la percepción de la sociedad.

Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de la percepción de la sociedad sobre REGTSA, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 6.c.8).

REGTSA, tradicionalmente no efectuaba estudios específicos sobre la imagen o la percepción que la sociedad en general tiene de REGTSA. A partir de la evaluación externa de 2006, se incluyó como área de mejora establecer mecanismos de captación de la voz de la sociedad y, en consecuencia, se ha documentado e implantado el proceso V-04. Los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en dicho proceso, siendo auditados y certificados periódicamente

Los resultados de los estudios realizados cada dos años con importantes líderes sociales (valoraciones del 1 al 5) se reflejan en el cuadro 6.c.1.

Como complemento de estos estudios, en 2009 se decidió realizar un estudio de las percepciones de los miembros del Consejo de Administración, toda vez que como Alcaldes y Concejales conocen bien a la sociedad salmantina. Esto nos permite contar con **tres segmentos en la percepción social**: líderes sociales, representantes políticos y medios de comunicación.

En general, los miembros del Consejo perciben a REGTSA como una organización dinámica y en continua mejora, y plantean su visión a largo plazo en términos de profundización y ampliación en los servicios ya prestados y generalización de servicios telemáticos. Su percepción es consecuencia tanto de las buenas prácticas de REGTSA y sus resultados, que conocen en todas sus dimensiones, como de las referencias que reciben a través de sus relaciones externas a REGTSA (ver 6.c.2).

A continuación se muestran las mediciones relativas a la imagen externa de la organización, especialmente su reflejo en los medios de comunicación (ver 6.c.3).



## Resultados ambientales oficina sin papeles

Cuadro 6.c.5

PROCESO AFECTADO	AÑO IMPLANTACIÓN	AHORRO ESTIMADO (nº folios/año)
Intercambio de información con Catastro, AEAT, DGT	1995	20.000
Almacenamiento de padrones	2003	100.000
Cobros bancarios, domiciliaciones y embargos	2002 (domiciliaciones 1995)	150.000
Automatización lectura de contadores de agua	2006	10.500
Automatización multas de tráfico	2007	5.000
Portal de gestorías (liquidaciones de IVTM)	2006	9.500
Intranet / Portal del empleado	2009	7.200
Portal de Ayuntamientos	2007	50.000
Carpeta contribuyentes	2007	10.000
Gestión documental	2009	24.000

## Indicadores de rendimiento

Cuadro 6.c.6

INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2007	Objetivo 2007	Resultado 2008	Objetivo 2008	Resultado 2009	Objetivo 2009	Resultado 2010	Objetivo 2010
nº ciudadanos contactados	169.775	80.000	162970	80.000	176.101	170.000	183.031	175.000
nº participantes	235	300	265	250	300	280	320	300
Ahorro de papel	270000	350.000	289.100	270.000	343.700	300.000	386.000	360.000

## Cuadro de relaciones sociedad

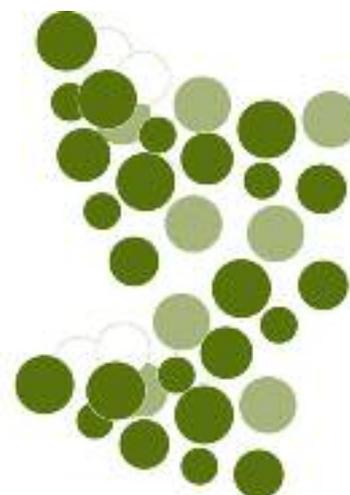
Cuadro 6.c.7

GRUPO INTERÉS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES
SOCIEDAD Contribuir desarrollo provincia	imagen grupo focal sociedad (media valoraciones)	nº ciudadanos contactados	Proyecto anual promoción. 1 c
		nº participantes	Eventos promoción calidad 1c
	medios comunicación	Ahorro de papel	Oficina sin papeles 4d
		Cuota energía renovable	Certificación ambiental 4 c

El proceso E-03 mide el número de actividades de comunicación externa en REGTSA. Anualmente se elabora un plan de comunicación, que en 2010 se concretó en:

- Ruedas de prensa, entrevistas y comunicados para generar o difundir noticias relacionadas con la actividad de REGTSA (28 en prensa escrita)
- Campañas de publicidad financiadas por REGTSA (difusión de la estrategia "más cerca, más fácil" y participación en un especial de calidad de un periódico local.
- Edición de folletos, DVD s´ y otros soportes de comunicación externa como la campaña de sensibilización ambiental llevada a cabo en colaboración con la Consejería de Medio Ambiente.

El impacto en la sociedad de la organización y, dentro de él, los reconocimientos externos, se analizan en profundidad en 6.c.4. REGTSA ha obtenido en los últimos años numerosos reconocimientos a su trayectoria entre los que destacamos el Premio Nacional de Excelencia en la Gestión Pública, el sello europeo de excelencia de +500 puntos (en fase de renovación) y el Premio Iberoamericano en la categoría oro (ver 6.c.4). En los cuadros 6.c.5 y 6.c.6 puede verse la contribución de REGTSA a la mejora del medio ambiente.



Oficina sin papeles



## CRITERIO 7.- RESULTADOS E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.

### 1.- Resultados en los empleados

#### a.- Percepciones

REGTSA evalúa la satisfacción de las personas de la organización a través de la encuesta de clima laboral y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación. La encuesta de clima laboral se celebra anualmente desde 2002, habiéndose celebrado nueve encuestas. En todas ellas, la muestra coincide con el universo, es decir, la totalidad de las personas de la organización, obteniendo un grado de respuesta muy alto, motivo por el cual son muy fiables.

A continuación se exponen los resultados obtenidos, la evolución de las valoraciones de las personas desde el año 2002, respecto a las valoraciones sobre motivación y satisfacción y respecto de las principales políticas de recursos humanos y finalmente se realiza un tratamiento conjunto de las causas:

- **Tendencias:** la mayoría de los items tienen valoraciones por encima de los cuatro puntos. Podemos decir que estas puntuaciones son positivas y alcanzan valores altos (ver 7.1 - 7.2.), con una clara tendencia al alza en los aspectos relacionados con la satisfacción.

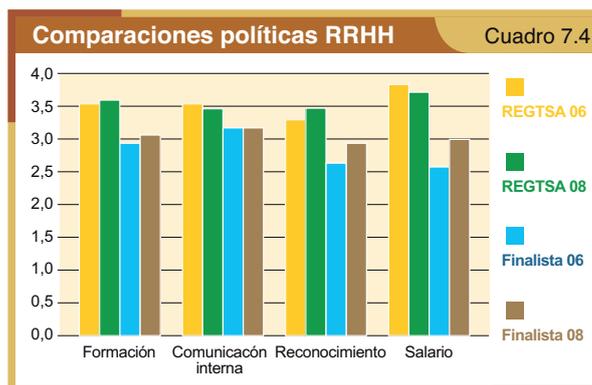
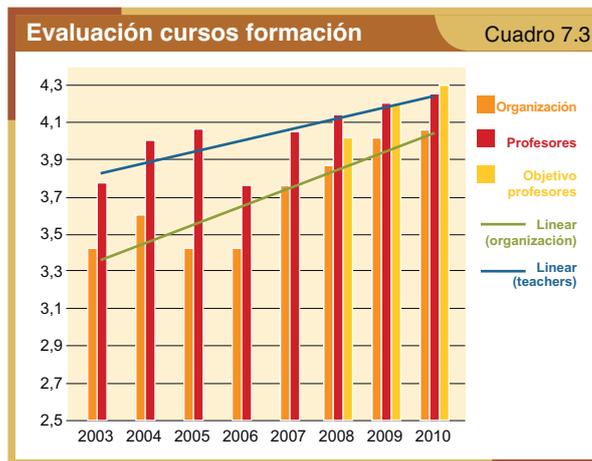
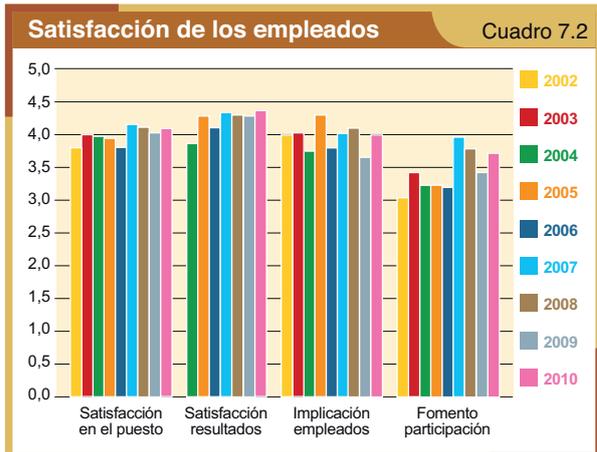
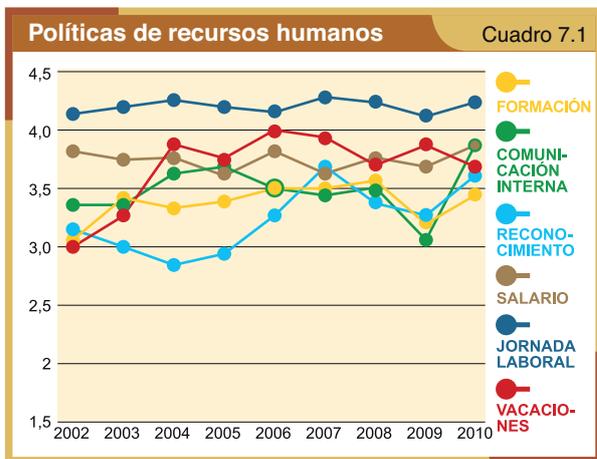
Son más erráticas las valoraciones de comunicación interna, formación o reconocimiento, con un descenso apreciable en 2009, si bien se produce una mejora muy significativa en el último ejercicio como resultado de las mejoras introducidas (por ejemplo la nueva intranet).

REGTSA procura mejorar las competencias de las personas de la organización a través de las actividades de formación. En este punto, vemos los resultados alcanzados en las evaluaciones de los asistentes a las actividades de formación (ver 7.3), resultados que se mantienen estables a lo largo del tiempo. La tendencia de la satisfacción con el profesorado es ascendente a partir de 2007.

- **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los de dos organizaciones del sector público y organizaciones sin ánimo de lucro que han sido ganadora del Premio europeo y finalista respectivamente, siendo nuestros resultados ligeramente superiores en ambos casos (ver 7.4- 7.5)
- **Objetivos y segmentación:** Los objetivos se alcanzan y/o se superan en la mayor parte de los ejercicios y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos y los criterios contenidos en el Plan Estratégico.

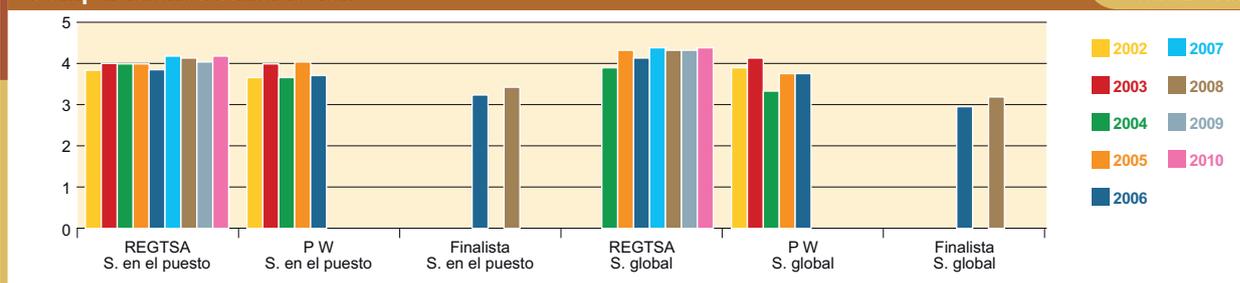
#### b.- Indicadores de rendimiento.

A continuación se exponen los indicadores impulsores de las percepciones expuestas. Estos indicadores son relevantes para analizar la mayor parte de las políticas

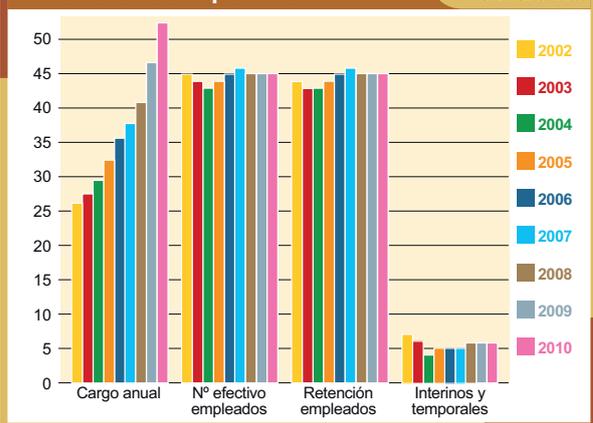




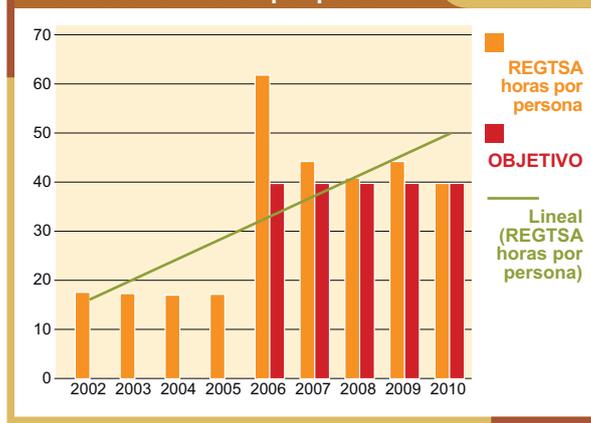
Comparaciones satisfacción Cuadro 7.5



Evolución de la plantilla Cuadro 7.6



Horas de formación por persona Cuadro 7.7

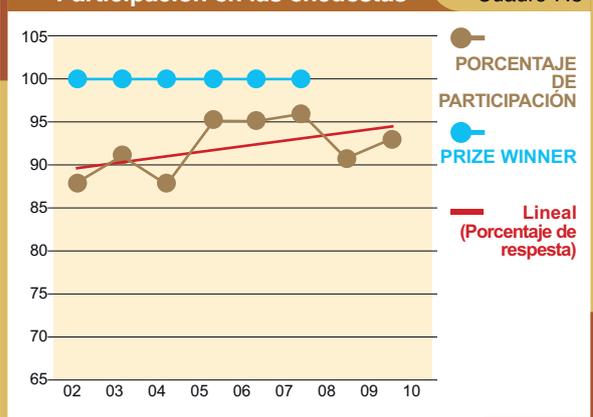


recursos humanos o el área de motivación, es decir del rendimiento de la gestión de las personas en REG TSA.

### 1.- Indicadores impulsores de las políticas de recursos humanos.

- **Tendencias:** Planificamos nuestros efectivos de personal a través del Plan de Recursos Humanos

Participación en las encuestas Cuadro 7.8

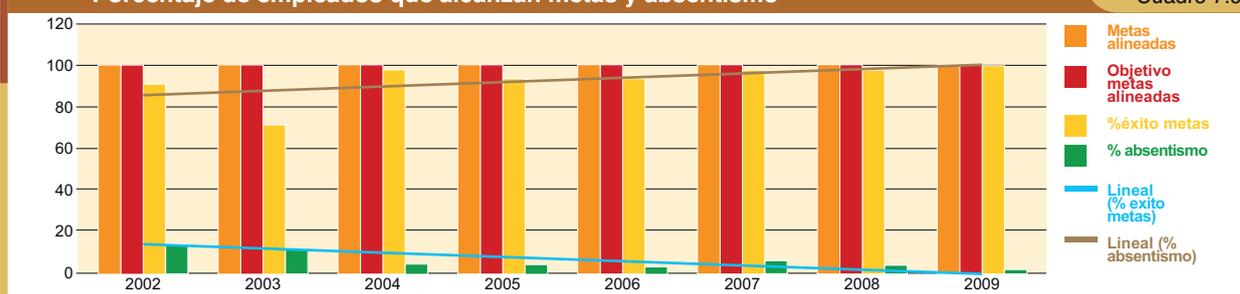


esto nos exige mediciones periódicas de diversos parámetros. Debe reseñarse que, a pesar de que la actividad de REG TSA crece de año en año como refleja el crecimiento del cargo (en millones de euros), la **plantilla** (nº de empleados) se mantiene, con un grado de **retención** (nº de empleados fidelizados) que se acerca al 100% y un porcentaje de interinos en torno al 5%.

**Porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona y año:** Se trata de indicadores que impulsan la satisfacción con la formación. El primer indicador, ha pasado de un 65% en 2004 al 100%. En cuanto al segundo se recoge su evolución desde 2002, si bien debe advertirse que aunque en el año 2006 el objetivo de horas año se ha sobrepasado con creces eso se debe a que los cursos de promoción interna celebrados en 2006 no se realizarán en años posteriores, por eso el objetivo de 40 horas año se mantiene en los años posteriores.

Recogemos **indicadores adicionales** relativos a la mejora de la comunicación interna como el

Porcentaje de empleados que alcanzan metas y absentismo Cuadro 7.9





### Indicadores adicionales. Motivación y satisfacción

Cuadro 7.10

INDICADOR	TENDENCIAS								OBJETIVOS 2010	COMPARACIONES
	Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Sugerencias / acciones de mejora			10	14	40	25	29	27	30	
Nº de grupos de participación	2	3	2	4	6	6	6	6	6	
Porcentaje de participación de empleados	-	33 %	33 %	55%	100 %	100%	100%	100 %	95%	100 % (Prize Winner)
Accidentes laborales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Conflictos laborales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

número de reuniones de comunicación realizadas anualmente o el porcentaje de empleados que firman el compromiso personal de adhesión al sistema de evaluación del rendimiento. En ambos casos se observan tendencias favorables (ver cuadro 7.10).

- **Objetivos:** Los objetivos en los indicadores impulsores se sitúan frecuentemente en el 100% de la plantilla, porque cualquier otra situación en la formación o en la comunicación no nos parece satisfactoria.
- **Comparaciones:** Nos hemos comparado con el finalista del Premio europeo en la categoría de sector público, con resultado favorable para nuestros resultados, toda vez que dicha organización alcanza en su mejor año un resultado de 34,10 horas de formación por persona y año.

la satisfacción y motivación de los empleados. El resultado es francamente positivo. Complementarios son los indicadores relativos a conflictos y accidentes laborales.

Los indicadores relativos a la **participación de los empleados públicos** han experimentado una evolución muy positiva, tanto en sugerencias, número de grupos o porcentaje de participación de los empleados.

- **Objetivos:** los objetivos se alcanzan habitualmente, e incluso se superan en áreas como la participación de los empleados, en la que ha habido una gran progresión.

## 2.- Indicadores impulsores de motivación y satisfacción.

- **Tendencias:** Porcentaje de **respuesta en las encuestas:** Se trata de un indicador que pone de manifiesto el grado de colaboración de los empleados públicos de REGTSA, y además sirve para refrendar el grado de validez de las propias encuestas. La tendencia es claramente positiva.

**Absentismo:** En REGTSA el absentismo es realmente bajo y es objeto de control para el abono del complemento de Productividad.

**Porcentaje de empleados con metas alineadas y porcentaje de empleados que alcanzan todas las metas:** Se trata de indicadores impulsores de

## 2.- Impacto en el rendimiento de la organización.

### 1.- Resultados económico-financieros y de gestión del presupuesto. ( 7.11, 7.12 y 7.13).

- **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%. Los resultados de ingresos y gastos de 2009 son extraordinarios, toda vez que en dicho ejercicio se computaron la mayor parte de las inversiones correspondientes al Proyecto Salamanca Provincia Digital.

Pueden entenderse mejor estos resultados a través del ratio Ahorro que presentamos en 7.16, y que mide la diferencia entre ingresos corrientes y gastos corrientes.

- **Objetivos:** el objetivo de mantener la autofinan-

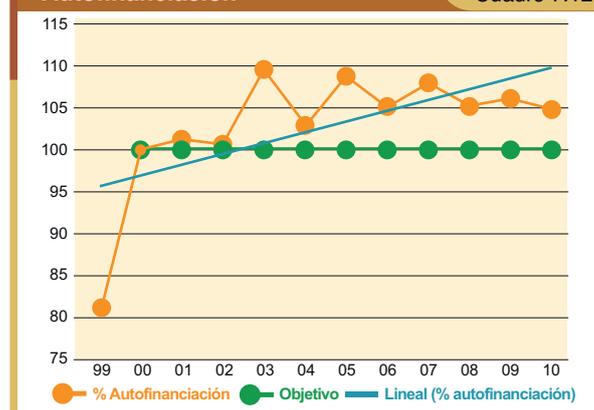
### Gestión económico-financiera

Cuadro 7.11



### Autofinanciación

Cuadro 7.12





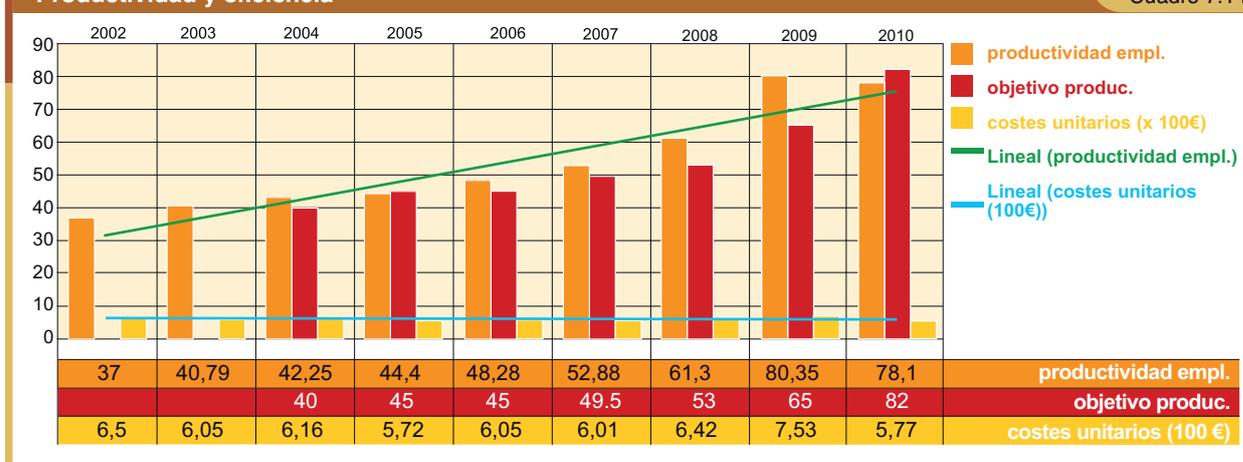
## Gestión y control del presupuesto (datos 2008)

Cuadro 7.13

Capítulo	Org. 1	Org. 2	REGTSA	Org.3
1.- Gastos de Personal	60,15%	59,89%	58,63%	68,62%
2.- Gastos en Bienes C y S	27,75%	18,27%	16,90%	27,18%
3.- Gastos Financieros	0,90%	19,54%	4,70%	0,43%
4.- Transferencias Corrientes	6,50%	0,00%	3,43%	0,00%
6.- Inversiones Reales	4,20%	0,00%	15,10%	3,10%
7.- Transferencias de Capital		0,00%	0,00%	0,00%
8.- Activos Financieros	0,50%	0,00%	0,00%	0,00%
9.- Pasivos Financieros	0,00%	2,30%	1,24%	0,68%
<b>Total:</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Productividad y eficiencia

Cuadro 7.14



ciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un IMPORTANTE remanente líquido de tesorería. Todo ello nos permite afrontar, incluso en momentos de grave crisis económica como los actuales, las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.

- **Comparaciones:** Se ofrecen comparaciones con los Organismos del grupo de Diputaciones del Oeste sobre gestión presupuestaria. De ellas puede inferirse que REGTSA dedica a gastos corrientes entre 12 y 15 puntos porcentuales menos que el resto de organizaciones. Consecuente-

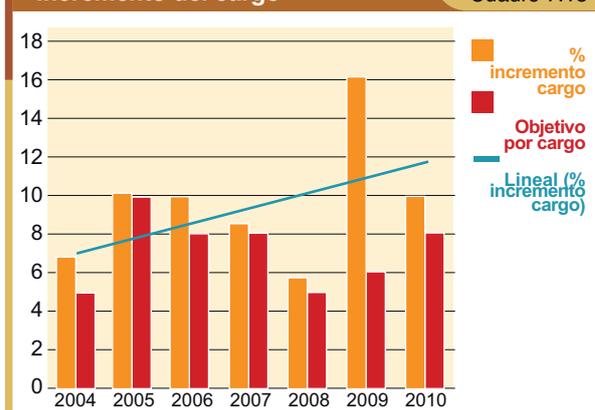
mente el porcentaje dedicado a inversiones reales es muy superior al de las demás organizaciones (esta circunstancia se mantiene en el tiempo).

### ■ 2.- Indicadores de rendimiento económico-financiero.

- **Tendencias:** La **productividad (7.14)** 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 em-

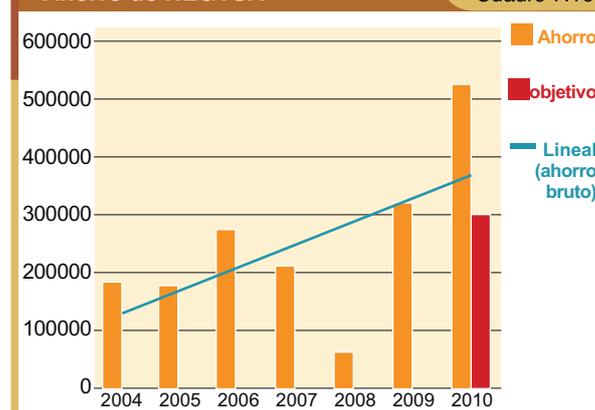
## Incremento del cargo

Cuadro 7.15



## Ahorro de REGTSA

Cuadro 7.16





pado crecen de forma sostenida años tras año, mientras que los costes unitarios tienen una tendencia a la baja. Como ya se ha explicado los resultados de 2009 son extraordinarios debido a los Programas de Inversiones. Un indicador fundamental para contener el gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que no crece a pesar del lanzamiento de nuevos servicios (ver 7b). Completan el panorama económico-financiero las inversiones en tecnología que se reflejan en otro apartado.

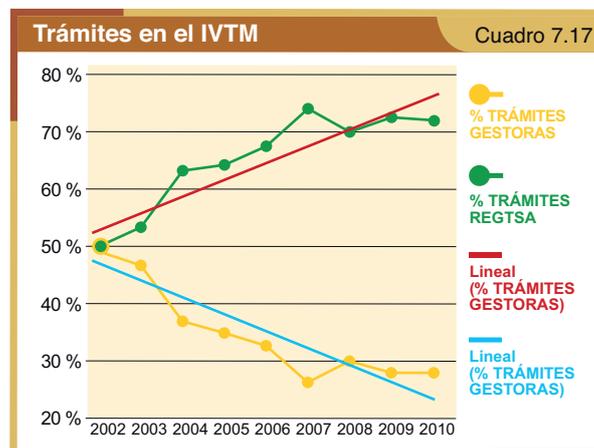
El **porcentaje de crecimiento del cargo (7.15) o volumen total a recaudar** en voluntaria es un indicador que transforma en euros el incremento de la cartera de clientes, y anticipa el **crecimiento de los ingresos**. A continuación se recoge una evolución de este indicador. Debe advertirse que, a partir de 2006, los ingresos crecen por encima de los cargos, fundamentalmente por la apertura de nuevas líneas de ingresos (subvenciones etc.) en coherencia con la actuación 24 del Plan estratégico "Diversificar las fuentes de ingresos".

Se completa la información financiera con el ahorro de REGTSA (7.16), que mide la diferencia entre ingresos y gastos corrientes, y que nos informa de cual será la posición futura de la organización. En efecto, el indicador muestra como REGTSA tiene un superávit primario muy alto (superior al 16 % en 2010), lo que nos permite contar con fondos propios para afrontar las inversiones presentes y futuras. Además, si la organización mantiene, como hasta ahora, su acceso a fondos externos vía subvenciones, no solo se mantendría el nivel actual de inversiones sino que se incrementaría simultáneamente el superávit final.

REGTSA ha analizado el impacto de la crisis y los escenarios que pueden presentarse en el futuro, y la conclusión es que, incluso en las hipótesis más adversas, REGTSA presenta una situación de solvencia (ausencia total de deuda y remanente superior a los 800.000€ cuando se liquide el presupuesto 2010) y una **capacidad de respuesta** a la crisis (impactos mucho más bajos que el resto de las organizaciones del sector) que le permite asegurar a sus grupos de interés la sostenibilidad futura de sus resultados.

### ■ 3.- Rentabilidad y beneficio de las alianzas.

Los cuadros 7.17 (Colegio de Gestores), 7.18 (Catastro), 7.19 (Ayuntamientos) y 7.20 (Policías Locales) ofrecen información de los resultados de nuestras alianzas. Es significativo el grado de desarrollo de nuestra alianza con las Gestorías que les ha permitido realizar el 73% de las gestiones en el Impuesto sobre vehículos, teniendo en cuenta que, además, el 90% de esas gestiones son realizadas por internet en la carpeta de las gestorías.



**Volumen de la colaboración con el Catastro** Cuadro 7.18

	2008		2009		2010	
	EXPEDIENTES	CARGOS	EXPEDIENTES	CARGOS	EXPEDIENTES	CARGOS
<b>Expedientes sobre omisiones detectadas</b>						
FINALIZADOS	914	1005	160	161	465	518
GESTIONADOS	1507	1602	893	992	703	761
<b>Expedientes voluntarios</b>						
	2008		2009		2010	
	EXPEDIENTES	CARGOS	EXPEDIENTES	CARGOS	EXPEDIENTES	CARGOS
FINALIZADOS	946	4808	569	3.381	589	1998
GESTIONADOS	1154	5410	851	4629	654	2240

**Colaboración con los Ayuntamientos** Cuadro 7.19

2008		2009		2010	
Municipios con acceso a carpeta de Ayuntamientos	porcentaje	Municipios con acceso a carpeta de Ayuntamientos	porcentaje	Municipios con acceso a carpeta de Ayuntamientos	porcentaje
146	40,33 %	236	65,19 %	278	76,8 %

**Colaboración con las Policías Locales** Cuadro 7.20

2008		2009		2010	
Multas automatizadas	Porcentaje de automatización	Multas automatizadas	Porcentaje de automatización	Multas automatizadas	Porcentaje de automatización
3973	68 %	4.828	68 %	6.781	83 %



## ■ CRITERIO 8.- ADAPTABILIDAD A OTRAS ORGANIZACIONES.

### ■ 1.- ELEMENTOS DE LA PRÁCTICA QUE PODRÍAN SER APLICABLES A OTRAS ORGANIZACIONES.

Como se explica en el apartado segundo de este criterio la experiencia de REGTSA, y concretamente la práctica "más cerca, más fácil" ha sido expuesta en numerosos foros nacionales e internacionales. Esta circunstancia nos ha permitido comprobar que algunos elementos suscitan interés en otras organizaciones públicas. Entre ellos destacamos los siguientes:

#### 1.- la segmentación de la ciudadanía a la hora de diseñar y proveer los servicios.

Esta metodología permite introducir criterios de justicia y equidad en el trato en el servicio, particularmente en relación con los ciudadanos más desfavorecidos. Así la segmentación entre población rural (carente de recursos) y población urbana (no carente de recursos) permite una atención diferenciada, presencial o virtual. De este modo se evidencia que la calidad en la gestión no sólo implica avanzar en la dirección de la eficacia y la eficiencia sino también en la de la equidad.

#### 2.- La implantación de oficinas móviles.

Se trata de una alternativa sencilla (sólo exige un empleado y un equipo portátil) que permite llegar a zonas y poblaciones donde no sería rentable abrir una oficina fija. Es una solución eficiente porque permite prestar los mismos servicios que en una oficina fija pero con una apreciable reducción de costes. Y finalmente es una solución innovadora porque permite nuevas formas de trabajar.

#### 3.- La implantación de la oficina sin papeles y el rediseño de procesos.

Uno de los logros más importantes de REGTSA en los servicios de atención al ciudadano es la reducción al mínimo de los tiempos de tramitación de los principales tipos de expedientes gestionados a instancia de los contribuyentes (devoluciones de ingresos indebidos, solicitudes de beneficios fiscales, quejas y sugerencias etc.). Son numerosas las organizaciones que se han dirigido a nosotros para conocer como lo hacemos, y la respuesta es muy sencilla: por una parte, los responsables de la tramitación reciben las solicitudes en el acto gracias al sistema de gestión de expedientes, cualquiera que sea el canal de presentación; por otra, hemos rediseñado los

expedientes eliminando los trámites que no añaden valor o realizando los procesos de fiscalización de la intervención por muestreo y a posteriori; y finalmente, nuestro sistema de gestión documental y firma electrónica permite que los expedientes se resuelvan en muchos casos a las dos o tres horas, de haberse iniciado.

#### 4.- Vinculación de compromisos de calidad y el sistema de incentivos a los empleados públicos.

Se ha explicado en el criterio 2 como REGTSA despliega sus objetivos estratégicos a todos y cada uno de sus empleados públicos, hasta el punto de que muchas veces las metas de algunos empleados coinciden con los compromisos de nuestras cartas de servicios. Sin embargo vamos más allá, al ligar los compromisos que adquirimos con mecanismos de productividad que mejoren los incentivos de los servidores públicos.

Una metodología similar, la de los incentivos de los trabajadores en la gestión de calidad, se pone en marcha a la hora de convocar los Premios a la Calidad de REGTSA que cuentan con una modalidad que premia las mejores propuestas, proyectos y sugerencias puestas en práctica por nuestros empleados. En este caso, las recompensas intangibles muestran similar relevancia e influencia que las recompensas materiales, al tiempo que parecen tener consecuencias hacia la organización de un orden superior al de estas.

#### 5.- La implicación de nuestros aliados en la mejora del servicio.

En el criterio 4 se ha explicitado como REGTSA desarrolla alianzas en beneficio de los contribuyentes, que les posibilitan realizar trámites y gestiones no sólo desde nuestra plataforma multicanal sino también desde su ayuntamiento o su gestoría. Las organizaciones que visitan REGTSA suelen mostrar interés por conocer nuestros portales de ayuntamientos, gestorías o policías locales.

#### 6.- El sistema de gestión de REGTSA.

Muchas de las mejoras que se implantan en algunas Administraciones públicas tras lograr algunos éxitos iniciales acaban perdiendo fuerza y finalmente se estacan o retroceden. Desde nuestro punto de vista esto sucede porque no ha habido una implicación clara y directa de la alta dirección de la organización y/o porque la práctica no se incardinan en un modelo de gestión que implique al conjunto de la organización.

Por el contrario uno de los rasgos distintivos de REGTSA y quizás el que le haya permitido alcanzar los reconocimientos externos que se han



Cuadro Promoción Excelencia

Cuadro 8.1

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	2008	1. Jornadas sobre calidad organizadas por el Organismo de recaudación de la Diputación de Valladolid (REVAL)
		2. Curso sobre Evaluación del desempeño organizado por la Universidad de Valladolid
		3. Curso sobre Evaluación del desempeño organizado por la Diputación de Salamanca
		4. Curso sobre Dirección Pública Local organizado por el INAP
		5. Curso sobre oficina sin papeles, organizado por la Junta de Castilla y León
		6. Curso Sistemas de gestión ambiental en oficinas, organizado por la Junta de Castilla y León
		7. Curso sobre la Nueva gestión Pública, organizado por la Fundación de Universidades de Castilla y León
	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 iberoamericanos, organizado por AEVAL- CEDDET
2010	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	
	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)	
	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 iberoamericanos, 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		
Visitas a REGTSA para conocer sus experiencias	2004	1.-Diputación Segovia
	2006	1.-OAGER – Ayto Salamanca
		2.-Ayuntamiento Zamora
		3.-Ayuntamiento Medina Campo
		4.-Diputación Zamora
	2007	5.-Diputación Burgos
		6.-Diputación Cáceres
7.-Diputación Valladolid		
2009	1.- REVAL – Valladolid	
	1.- Estudiantes Iberoamericanos del Curso de Postgrado de Derecho Tributario de la Universidad de Salamanca	
	2.- Servicio Público de Empleo Estatal	
2010	3.- Dirección General de Tributos de Región de Murcia	
	1.- Pasantía de cuatro funcionarios del Servicio de Administración Tributaria de Lima (Perú)	
2.- Visita de alumnos iberoamericanos del Curso de Calidad de AEVAL- CEDDET		
Compartir conocimiento con otras organizaciones	2004	Elaboración cartas de servicios Biblioteca e IME del Ayuntamiento de Salamanca
	2009	Participación en el Jurado de los Premios a la Excelencia en la Gestión Pública. AEVAL

reseñado en el criterio 6 es que nuestra organización ha definido un modelo de gestión propio a partir de los modelos de excelencia más conocidos (EFQM, FUNDIBEQ). Entre los elementos más destacables de este modelo de gestión reseñamos:

- Un modelo de evaluación de los líderes de la organización.
- Nuestro sistema de planificación, ejecución y seguimiento y mejora de la estrategia.
- Nuestro sistema de gestión por procesos
- Los mecanismos de participación y motivación de los empleados públicos.

## ■ 2.- EVIDENCIAS DE TRANSFERENCIA DE NUESTRA EXPERIENCIA A OTRAS ORGANIZACIONES.

A continuación se reseñan las actividades a través de las cuales REGTSA comparte su experiencia con otras organizaciones, son básicamente tres:

- participación en Cursos, Congresos y/o Seminarios en los que compartimos nuestra experiencia con los asistentes, e incluso en muchos casos con personas que no han asistido, vía publicaciones.
- Visitas y prácticas en nuestra Organización
- Colaboración en otras actividades



Un ejemplo claro de la importancia de estas actuaciones es la pasantía que durante una semana desarrollaron directivos del Servicio de Administración Tributaria de Lima en nuestra Organización en octubre de 2010. En el documento de resumen del aprendizaje desarrollado destacan los siguientes aspectos de nuestra experiencia que serían replicables, desde su punto de vista, en su organización:

#### A.- EN LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO.

1. Impulsar la celeridad en la atención de trámites, emular el ejemplo de la atención de solicitudes de devolución.
2. Ampliar los servicios a través de SMS:
  - Quejas
  - Encuestas
  - Aviso de emisión de resoluciones de reclamos
  - Información sobre deuda tributaria y no tributaria
  - Información sobre atención en oficinas, horarios, canales de pago, etc.
3. Ampliar los canales de recepción de las opiniones de los ciudadanos. Solicitar teléfonos y correos electrónicos para realizar las encuestas.
4. Implementación de las ventanillas móviles en las oficinas de atención de los municipios distritales.
5. Desarrollar alertas visuales en los sistemas de acuerdo con el comportamiento de pago de los ciudadanos

#### B.- RESPECTO DE LA SEDE ELECTRÓNICA

1. Certificación de la seguridad en el acceso a la página WEB del SAT.
2. Adaptación de la WEB para la atención de personas con discapacidad
3. Implementación del expediente electrónico

#### C.- RESPECTO DE LA GESTIÓN DE COBRANZA

1. El sistema permite armar segmentos según el criterio que se establezca
2. La deuda tributaria y no tributaria está integrada en una sola consulta
3. Los sistemas se acompañan de los manuales de usuario

#### D.- GANAR ALIADOS – FIDELIZAR ALIADOS

Con los bancos-sistemas de intercambio de información.

- Con la PNP – POLICIA EN RED.
- Con los otros municipios – PLATAFORMAS WEB.
- Con las gestorías - plataformas para intermediarios.

#### E.- FOMENTAR EL INVOLUCRAMIENTO Y LAS INICIATIVAS DEL PERSONAL Y LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL

- Conformación de grupos de mejora con personal no directivo.
- Institucionalizar la secuencia de las ideas y las mejoras
- Implementar un único comité para la priorización de las mejoras
- Implementar el premio a la trayectoria de los colaboradores.
- Impulsar la polivalencia de los funcionarios del SAT, a partir de pasantías en distintas áreas para una efectiva rotación del personal.
- Implementar políticas más flexibles en lo relacionado a horarios de trabajo para favorecer la conciliación con la vida familiar.

#### F.- FOMENTAR EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

- Promover la política de oficina sin papeles.

#### G.- PROYECCIÓN DE LA IMAGEN DEL SAT EN LA SOCIEDAD

- Implementación de foros con los grupos de interés
- Incluir dentro de la evaluación de resultados del SAT el impacto en la sociedad.

