



# PLAN DE ACTUACIÓN 2023 - 2025

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Información corporativa .....</b>	<b>8</b>
2.1	Objeto social y carácter instrumental.....	10
2.2	Principales áreas de actividad .....	13
2.3	Estructura de gobierno corporativo.....	22
<b>3</b>	<b>Información financiera .....</b>	<b>24</b>
3.1	Solvencia y nivel de endeudamiento.....	25
3.2	Cuenta de resultados.....	30
3.3	Principales magnitudes de SEGIPSA .....	31
3.4	Presupuesto del trienio 2023-2025 y previsión de cierre de 2022 .....	33
<b>4</b>	<b>Misión, visión y valores de SEGIPSA .....</b>	<b>35</b>
4.1	Misión .....	36
4.2	Visión .....	36
4.3	Valores .....	36
<b>5</b>	<b>Enfoque estratégico.....</b>	<b>38</b>
5.1	Enfoque estratégico de las Áreas Transversales .....	39
5.2	Enfoque estratégico de las Áreas de Negocio .....	41
<b>6</b>	<b>Actuaciones a desarrollar en el trienio 2023-2025 .....</b>	<b>56</b>
6.1	Introducción.....	57
6.2	Sostenibilidad .....	58
6.3	Instrumento de referencia para el sector público.....	68
6.4	Transformación digital .....	73
6.5	Gestión del talento .....	80
<b>7</b>	<b>Desarrollo de los planes operativos anuales.....</b>	<b>87</b>

# 1 Introducción

---

La Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público establece que las entidades integrantes del Sector Público institucional, entre las que se encuentran las sociedades mercantiles estatales y, por tanto, la Sociedad Mercantil Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio, M.P.S.A. (en adelante SEGIPSA), deben aplicar los principios establecidos en el Capítulo I del Título II, es decir, las normas de organización y funcionamiento del sector público institucional, así como el régimen de control previsto en el artículo 85 (control de eficacia) y 92 y 117.1 (sobre el Plan de Actuación).

**Artículo 85. Control de eficacia y supervisión continua.**

*1. Las entidades integrantes del sector público institucional estatal estarán sometidas al control de eficacia y supervisión continua, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 110.*

*Para ello, todas las entidades integrantes del sector público institucional estatal contarán, en el momento de su creación, con un plan de actuación, que contendrá las líneas estratégicas en torno a las cuales se desenvolverá la actividad de la entidad, que se revisarán cada tres años, y que se completará con planes anuales que desarrollarán el de creación para el ejercicio siguiente.*

*2. El control de eficacia será ejercido por el Departamento al que estén adscritos, a través de las inspecciones de servicios, y tendrá por objeto evaluar el cumplimiento de los objetivos propios de la actividad específica de la entidad y la adecuada utilización de los recursos, de acuerdo con lo establecido en su plan de actuación y sus actualizaciones anuales, sin perjuicio del control que de acuerdo con la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, se ejerza por la Intervención General de la Administración del Estado.*

*3. Todas las entidades integrantes del sector público institucional estatal están sujetas desde su creación hasta su extinción a la supervisión continua del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de la Intervención General de la Administración del Estado, que vigilará la concurrencia de los requisitos previstos en esta Ley. En particular verificará, al menos, lo siguiente:*

- a) La subsistencia de las circunstancias que justificaron su creación.*
- b) Su sostenibilidad financiera.*
- c) La concurrencia de la causa de disolución prevista en esta ley referida al incumplimiento de los fines que justificaron su creación o que su subsistencia no resulte el medio más idóneo para lograrlos.*

*Las actuaciones de planificación, ejecución y evaluación correspondientes a la supervisión continua se determinarán reglamentariamente.*

*4. Las actuaciones de control de eficacia y supervisión continua tomarán en consideración:*

- a) La información económico financiera disponible.*
- b) El suministro de información por parte de los organismos públicos y entidades sometidas al Sistema de control de eficacia y supervisión continúa.*
- c) Las propuestas de las inspecciones de los servicios de los departamentos ministeriales.*

*Los resultados de la evaluación efectuada tanto por el Ministerio de adscripción como por el Ministerio de Hacienda se plasmarán en un informe sujeto a procedimiento contradictorio que, según las conclusiones que se hayan obtenido, podrá contener recomendaciones de mejora o una propuesta de transformación o supresión del organismo público o entidad.*

El contenido y efectos de los Planes de Actuación, se encuentran regulados en el Capítulo II del Título II de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

### **Artículo 92. Contenido y efectos del plan de actuación.**

1. *El plan inicial de actuación contendrá, al menos:*

*a) Las razones que justifican la creación de un nuevo organismo público, por no poder asumir esas funciones otro ya existente, así como la constatación de que la creación no supone duplicidad con la actividad que desarrolle cualquier otro órgano o entidad preexistente.*

*b) La forma jurídica propuesta y un análisis que justifique que la elegida resulta más eficiente frente a otras alternativas de organización que se hayan descartado.*

*c) La fundamentación de la estructura organizativa elegida, determinando los órganos directivos y la previsión sobre los recursos humanos necesarios para su funcionamiento.*

*d) El anteproyecto del presupuesto correspondiente al primer ejercicio junto con un estudio económico-financiero que acredite la suficiencia de la dotación económica prevista inicialmente para el comienzo de su actividad y la sostenibilidad futura del organismo, atendiendo a las fuentes futuras de financiación de los gastos y las inversiones, así como a la incidencia que tendrá sobre los presupuestos generales del Estado.*

*e) Los objetivos del organismo, justificando su suficiencia o idoneidad, los indicadores para medirlos, y la programación plurianual de carácter estratégico para alcanzarlos, especificando los medios económicos y personales que dedicará, concretando en este último caso la forma de provisión de los puestos de trabajo, su procedencia, coste, retribuciones e indemnizaciones, así como el ámbito temporal en que se prevé desarrollar la actividad del organismo. Asimismo, se incluirán las consecuencias asociadas al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y, en particular, su vinculación con la evaluación de la gestión del personal directivo en el caso de incumplimiento. A tal efecto, el reparto del complemento de productividad o concepto equivalente se realizará teniendo en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de creación y en los anuales.*

*2. Los organismos públicos deberán acomodar su actuación a lo previsto en su plan inicial de actuación. Este se actualizará anualmente mediante la elaboración del correspondiente plan que permita desarrollar para el ejercicio siguiente las previsiones del plan de creación. El plan anual de actuación deberá ser aprobado en el último trimestre del año natural por el departamento del que dependa o al que esté vinculado el organismo y deberá guardar coherencia con el Programa de actuación plurianual previsto en la normativa presupuestaria. El Plan de actuación incorporará, cada tres años, una revisión de la programación estratégica del organismo.*

*La falta de aprobación del plan anual de actuación dentro del plazo fijado por causa imputable al organismo, y hasta tanto se subsane la omisión, llevará aparejada la paralización de las transferencias que deban realizarse a favor del organismo con cargo a los Presupuestos Generales del Estado, salvo que el Consejo de Ministros adopte otra decisión.*

3. El plan de actuación y los anuales, así como sus modificaciones, se hará público en la página web del organismo público al que corresponda. .../...

**Artículo 117. Régimen presupuestario, de contabilidad, control económico-financiero y de personal.**

1. Las sociedades mercantiles estatales elaborarán anualmente un presupuesto de explotación y capital y un plan de actuación que forma parte del Programa Plurianual, que se integrarán con el Presupuesto General del Estado. El Programa contendrá la revisión trienal del plan de creación a que se refiere el artículo 85.

Tal y como se ha indicado, según el artículo 85, desde la entrada en vigor de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, SEGIPSA, está sometida al control de eficacia y supervisión continua, de acuerdo con lo establecido en su plan de actuación y sus actualizaciones, por parte del Ministerio de Hacienda y Función Pública, a través de la IGAE.

Y, según el artículo 92, el Plan Anual de Actuación deberá ser aprobado en el último trimestre del año natural por el Ministerio de Hacienda y Función Pública (Departamento Ministerial que ejerce la tutela de esta Sociedad) y debe guardar coherencia con el Programa de actuación plurianual previsto en la normativa presupuestaria. Dicho plan incorporará, cada tres años, una revisión de la programación estratégica de la entidad.

El Consejo de Administración de SEGIPSA, en la sesión celebrada el 28 de octubre de 2020, aprobó el Plan de Actuación de SEGIPSA 2020-2022. Mediante escrito de fecha 9 de diciembre de 2020, el Director General del Patrimonio del Estado no planteó objeciones a los documentos presentados.

Los objetivos esenciales fijados para el trienio 2020-2022 se enfocaban desde las siguientes perspectivas o ámbitos:

Ámbito Financiero

*La sostenibilidad económica y financiera de SEGIPSA, debe ser compatible con ajustar las tarifas a los costes reales de realización.*

Clientes

*En el ámbito de los “clientes”, SEGIPSA, pretende consolidarse como una herramienta eficaz y eficiente, dentro del ámbito de su actuación, para el Sector Público en su conjunto, ampliando, si cabe, las entidades de las que pueda ser medio propio instrumental y servicio técnico, y, suprimiendo alguno de los servicios previstos en su normativa de aplicación, como los de vigilancia y ejecución de obras, para los que no cuenta con medios suficientes.*

### Procesos

*Las circunstancias y acontecimientos de los últimos meses, exigen reforzar los procesos y procedimientos internos de la sociedad, con objeto de que, en la medida de lo posible, los objetivos esenciales no se vean perjudicados.*

*Los procesos deben revisarse para la búsqueda de la eficiencia en el trabajo de todos los empleados y del equipo directivo, con objeto, igualmente, de que la toma de decisiones del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas, se realice en las mejores circunstancias. Por último, la mejora de los procesos y procedimientos, deben servir igualmente a un mejor control de la Auditoría Interna y del accionista único de la sociedad.*

### Formación y crecimiento de los recursos humanos

*Las actuales circunstancias, exigen más que nunca, que los medios humanos de SEGIPSA, indicados en epígrafes anteriores del presente documento, reciban la formación más adecuada y especializada al servicio de sus objetivos.*

*Además, aparte de la formación, se exige estar dotados de los medios materiales y tecnológicos que permitan ejecutar el trabajo no presencial sin menoscabo alguno de la consecución de los objetivos esenciales de la empresa.*

*Igualmente, tal y como se prevé en el Plan de Igualdad, existe por parte de SEGIPSA, el compromiso de impulsar y poner en marcha medidas que promuevan la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación directa o indirecta por razón de sexo, en la actividad global de la empresa y especialmente en los ámbitos relacionados con la contratación, promoción, formación, conciliación de la vida personal y familiar, salud laboral y acoso sexual o por razón de sexo, violencia de género y comunicación.”*

Toda vez que finaliza la vigencia del Plan de Actuación 2020-2022, procede revisar las líneas estratégicas de la sociedad y elaborar el Plan de Actuación 2023-2025.

En este proceso de revisión, iniciado desde la dirección de la sociedad, se ha involucrado a toda la plantilla, a través de un proceso de consultas, en el cual han podido participar en la elaboración y definición de la planificación estratégica de la sociedad.

# 2 Información corporativa

---

La Sociedad Mercantil Estatal de Gestión Inmobiliaria de Patrimonio, M.P.S.A., SEGIPSA, fue constituida el 14 de febrero de 1.977 con el nombre de Viviendas Sociales de Madrid, S.A. (VISOMSA). Desde el 9 de enero de 1.984 depende de la Dirección General del Patrimonio del Estado, órgano del Ministerio de Hacienda y Función Pública.

Desde el año 1999 SEGIPSA es, por disposición legal, medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración General del Estado.

La sociedad pasó a incorporar a su denominación social el carácter de “mercantil” para la adaptación a las exigencias del artículo 111 de la Ley 40/2015 de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, en virtud de acuerdo del Consejo de Administración de la sociedad, adoptado en su reunión del 28 de septiembre de 2016, y de la Junta General de Accionistas celebrada el día 29 de septiembre de 2016.

La sociedad ha obtenido de la Administración General del Estado, (AGE), a través de la Dirección General del Patrimonio del Estado (DGPE), en su condición de accionista único, la conformidad y el reconocimiento expreso de que SEGIPSA cumple los requisitos del artículo 32.2 d) de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Todo ello según resulta de los acuerdos del Consejo de Administración adoptados en su sesión del día 19 de diciembre de 2018, y de la Junta General de Accionistas de la misma fecha, relativos a modificación de Estatutos Sociales, que fueron elevados a público mediante escritura, de fecha 8 de enero de 2019, otorgada ante el Notario de Madrid, D. Francisco Javier Monedero San Martín, al número 38 de su protocolo.

SEGIPSA es medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración General del Estado, de los poderes adjudicadores dependientes de ella, de las entidades pertenecientes al Sector Público estatal que no tengan la consideración de poder adjudicador, así como de las personas jurídicas de derecho público o privado del sector público estatal, controladas del mismo modo por la Administración General del Estado, siempre y cuando se cumplan las condiciones previstas en los artículos 32 y 33 de la Ley 9/2017 y la totalidad del capital o patrimonio de éstas últimas sea totalmente de titularidad pública, incluidos los Ministerios de Trabajo y Economía Social, y de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones respecto del Patrimonio Sindical Acumulado y a las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social; igualmente tendrá la consideración de medio propio personificado para los trabajos de formación y mantenimiento del Catastro Inmobiliario que corresponden a la Dirección General del Catastro. Todas ellas, podrán conferir encargos a SEGIPSA.

El régimen jurídico aplicable a los encargos que se realicen a SEGIPSA será el previsto en los artículos 32 y 33 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, y en la Disposición Adicional décima de la Ley 33/2003, de 3 de noviembre, del Patrimonio de las Administraciones públicas.

## 2.1 Objeto social y carácter instrumental

---

El artículo 2º de los Estatutos Sociales de SEGIPSA define el objeto social de la compañía:

**A.- Actividades como medio propio.-** *La SOCIEDAD MERCANTIL ESTATAL DE GESTIÓN INMOBILIARIA DE PATRIMONIO, M.P., S.A. tiene la consideración de medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración General del Estado, de los poderes adjudicadores dependientes de ella, de las entidades pertenecientes al Sector Público estatal que no tengan la consideración de poder adjudicador, así como de las personas jurídicas de derecho público o privado del sector público estatal, controladas del mismo modo por la Administración General del Estado, siempre y cuando se cumplan las condiciones previstas en los artículos 32 y 33 de la Ley 9/2017 y la totalidad del capital o patrimonio de éstas últimas sea totalmente de titularidad pública. Dicha condición de Medio Propio personificado se establece para la realización de cualesquiera trabajos o servicios que le sean encargados relativos a:*

*La gestión, administración, explotación, mantenimiento y conservación, transporte, provisión y sustitución de cajas, custodia, catalogación, tratamiento, consulta, digitalización, retirada y destrucción certificada de documentación, investigación, inventario, regularización, mejora y optimización, valoración, tasación, adquisición y enajenación y realización de otros negocios jurídicos de naturaleza patrimonial sobre cualesquiera bienes y derechos integrantes o susceptibles de integración en el Patrimonio del Estado o en otros patrimonios del sector público, así como para la construcción y reforma de inmuebles patrimoniales o de uso administrativo, estando obligada a realizar los trabajos, servicios, estudios, proyectos, asistencias técnicas, obras y cuantas actuaciones le encarguen directamente la Administración General del Estado y las demás entidades mencionadas en el presente apartado.*

*Los trabajos de formación y mantenimiento del Catastro Inmobiliario que corresponden a la Dirección General del Catastro en virtud del Texto Refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2004 de 5 marzo, cuyo encargo y realización se efectuarán de acuerdo con lo establecido en la disposición adicional décima de la Ley 33/2003, y en la ley 9/2017.*

*Respecto de las materias señaladas en el apartado 1 de la Disposición Adicional décima de Ley 33/2003, de 3 de noviembre, del Patrimonio de las Administraciones Públicas, SEGIPSA no podrá participar en los procedimientos para la adjudicación de contratos convocados por la Administración General del Estado y las demás entidades mencionadas en dicho apartado 1 de la citada disposición, de las que sea medio propio. No obstante, cuando no concurra ningún licitador, podrá encargarse a SEGIPSA la actividad objeto de licitación pública.*

**B.- Además de las citadas actividades que SEGIPSA desarrolla como medio propio, igualmente, tiene por objeto:**

- 1.- La promoción, construcción, obras de infraestructuras y equipamientos, rehabilitación, reforma, compra, venta, permuta o adjudicación de inmuebles.*
- 2.- El planeamiento, urbanización, parcelación, deslinde, regularización, replanteo o medición de toda clase de bienes inmuebles.*
- 3.- La gestión integral de la construcción por cuenta ajena, tanto para organismos, instituciones o Administraciones Públicas, como para particulares.*
- 4.- El estudio y elaboración de cualesquiera proyectos de ejecución de edificaciones de cualquier clase, de urbanizaciones, sectores, zonas, polígonos, poblados, o de cualquier otra clase de terrenos destinados a la edificación, así como la dirección de las Obras, la Coordinación de Seguridad y Salud y los estudios pertinentes.*

- 5.- *La adjudicación y contratación de toda clase de obras, estudios, memorias y proyectos, relacionados con la actividad inmobiliaria y con la gestión integral de la construcción.*
- 6.- *La promoción, gestión y administración de cooperativas de viviendas.*
- 7.- *La adquisición, tenencia, administración, conservación, mantenimiento y enajenación de toda clase de bienes inmuebles y derechos, así como la adquisición y enajenación de bienes muebles de titularidad pública.*
- 8.- *El arrendamiento de toda clase de bienes muebles e inmuebles a organismos, instituciones o Administraciones Públicas, personas jurídicas públicas o privadas, asociaciones, fundaciones, organismos internacionales o particulares.*
- 9.- *Los trabajos, estudios y proyectos técnicos para mejora y optimización de patrimonios inmobiliarios, incluida la redacción de propuesta de reubicación.*
- 10.- *La planificación y racionalización de los espacios y sus usos funcionales.*
- 11.- *La realización de trabajos de reconocimiento, identificación, inventario, investigación, comprobación, depuración, emisión de consultas, informes, dictámenes, certificados, valoraciones, tasaciones o comprobaciones de toda clase de bienes, muebles o inmuebles, derechos o propiedades incorporales.*
- 12.- *La realización de gestiones tendentes a la adquisición de bienes y derechos, así como el asesoramiento y apoyo técnico para dicha adquisición.*
- 13.- *La gestión, administración y explotación de centros de documentación y archivo, así como el transporte, provisión y sustitución de cajas, custodia, catalogación, tratamiento, consulta, digitalización, retirada y destrucción certificada de documentación.*
- 14.- *La prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica y la concertación de contratos de obra, suministros, de consultoría y asistencia, y de servicios, relacionados con las actuaciones enumeradas en los párrafos anteriores.*
- 15.- *El estudio, promoción y desarrollo de actividades de mediación y asesoramiento de toda clase de contratos, especialmente en los de compraventa, las actuaciones técnicas, jurídicas, económicas y comerciales referentes a las inversiones de capitales propios y ajenos, la gestión, administración y liquidación de patrimonio y bienes de terceros y la adquisición, administración y venta de valores mobiliarios, bienes muebles e inmuebles. Quedan excluidas todas aquellas actividades para cuyo ejercicio la Ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta sociedad.*
- 16.- *La tenencia, administración, adquisición y enajenación de acciones y participaciones en entidades mercantiles, que le aporte la Dirección General del Patrimonio del Estado.*
- 17.- *La prestación de servicios de gestión administrativa, contable y financiera de sociedades que tengan por objeto la construcción y explotación de infraestructuras y equipamientos.*
- 18.- *La prestación de servicios de gestión administrativa, contable y financiera y laboral a Fundaciones e Instituciones integrantes del Sector Público Estatal que le encarguen la prestación de los citados servicios, realizando entre otras actividades, contabilidad, finanzas, impuestos, organización contable, sistemas de costes y presupuestos, administración de inventarios, organización y reorganización administrativas.*
- 19.- *Todas las actividades anteriores podrán recaer sobre bienes y derechos de titularidad pública o privada, y podrán ser desarrolladas, total o parcialmente, de modo directo o indirecto, mediante la titularidad de acciones o participaciones en sociedades con objeto idéntico o análogo, y en su propio nombre o por cuenta ajena, ya sea por cuenta de una persona física o jurídica, pública o privada, quedando expresamente excluidas las actividades contempladas en la legislación especial del Mercado de Valores y en la normativa de Instituciones de Inversión Colectiva.*

*Asimismo, tendrá por objeto la realización de cualesquiera otros actos de mera administración o disposición que sean necesarios para la consecución del objeto principal antes referido.*

## 2.2 Principales áreas de actividad

---

Las principales áreas de actividad de SEGIPSA son, en la actualidad, las siguientes:

### 2.2.1 Administración de fincas.

1.- SEGIPSA se encarga de la gestión y administración de sus bienes propios. La mayor parte de los inmuebles gestionados se encuentran arrendados a la Administración General del Estado o a las personas jurídicas dependientes de ella.

Las gestiones que se realizan van desde las propiamente económicas, de pagos originados por servicios y suministros e ingresos de los recibos de alquiler, a las ligadas con el mantenimiento y conservación de los inmuebles.



SEGIPSA además impulsa y lleva a cabo la evaluación de riesgos laborales, la coordinación de actividades empresariales y la elaboración de un plan de emergencias de zonas comunes.

Todo ello requiere un seguimiento continuo de evaluación, supervisión y de cualquier aspecto relativo al edificio y sus ocupantes.

Para llevar a cabo todas las tareas propias de esta actividad SEGIPSA cuenta de forma permanente con una Unidad Técnica, encargada de atender todos aquellos aspectos relativos a la gestión de obras de conservación y mantenimiento de los inmuebles que tienen a su cargo, tanto propios como ajenos, comprendiendo entre las mismas reformas y reparaciones.

2.- Por otro lado, SEGIPSA se encarga también de la gestión y administración de bienes ajenos, cuya propiedad corresponde a distintas entidades y organismos de la Administración General del Estado, o de los Poderes Adjudicadores o no Adjudicadores dependientes de ella, realizándose tal actividad mediante encargos de administración suscritos al efecto, alcanzándose un gran volumen de inmuebles administrados a la medida de las necesidades de las diferentes Entidades que realizan el encargo.

## 2.2.2 Comercialización de inmuebles

SEGIPSA realiza actividades de comercialización de inmuebles, tanto del patrimonio propio, como relacionado con los encargos recibidos por parte de Organismos de la Administración General del Estado para vender o arrendar inmuebles de su propiedad.



Aunque la mayor parte de los encargos se realizan sobre inmuebles, SEGIPSA también ofrece el servicio de gestión de enajenación de bienes de diferente naturaleza.

Los procesos de enajenación de inmuebles se efectúan mediante subastas presenciales o a través de la presentación de ofertas en sobre cerrado.

## 2.2.3 Valoraciones

SEGIPSA realiza valoraciones de toda clase de bienes inmuebles, así como de cualquier otro derecho susceptible de valoración.

El procedimiento de valoraciones está basado en grandes líneas en los siguientes aspectos:

- Valoraciones inmobiliarias, de mercado y patrimoniales, según la Orden ECO/805/2003 y otras metodologías.
- Valoraciones expropiatorias y urbanísticas, según la Ley de Suelo.
- Estudios de mercado.
- Estudios de valores medios zonales.
- Informes y dictámenes periciales.
- Valoración para procesos contenciosos.
- Diseño de metodologías para finalidades específicas.
- Análisis de viabilidad.

CONTENIDO	
<b>SOLICITANTE DE LA TASACIÓN Y FINALIDAD</b>	3
Solicitante	
<b>IDENTIFICACIÓN Y LOCALIZACIÓN</b>	3
Descripción del inmueble	
Situación del inmueble	
Datos registrales	
Referencia catastral, estado ocupación y construcción	
Observaciones	
<b>COMPROBACIONES Y DOCUMENTACIÓN</b>	4
Comprobaciones realizadas	
Documentación	
<b>LOCALIDAD Y ENTORNO</b>	5
Localidad	
Riesgos inherentes básicos del entorno	
Infraestructura del entorno	
Equipamiento y servicios del entorno	
Otros características del entorno	
<b>DESCRIPCIÓN Y SUPERFICIE TERRENO</b>	6
Descripción	
Infraestructuras	
<b>DESCRIPCIÓN Y SUPERFICIE EDIFICACIÓN</b>	7
Descripción del edificio	
Descripción del inmueble. Características generales	
Distribución	
Superficie (m <sup>2</sup> )	
Características constructivas	
Terminaciones	
Instalaciones específicas	
Estado actual	
Antigüedad	
Observaciones	
<b>DESCRIPCIÓN URBANÍSTICA</b>	9
<b>REQUERIMIENTOS DE PROTECCIÓN, TENENCIA Y OCUPACIÓN</b>	9
Regimen de protección	
Regimen de tenencia y ocupación	
<b>ANÁLISIS DE MERCADO</b>	10
Criterios selección comparables	
Ciudad	
Demanda	
Expectativas de oferta-demanda y de revalorización	
Indicadores del proceso actualizado de venta al contado o de alquiler	

## 2.2.4 Centro de Almacenamiento de Documentación Administrativa (CADA)



SEGIPSA desarrolla la gestión del CADA (Centro de Almacenamiento de Documentación Administrativa). Este centro inició su actividad en 2006 con objeto de dar respuesta a las necesidades de almacenamiento y custodia de documentación de la Administración General del Estado, así como para la optimización de sus espacios administrativos, incorporando nuevas tecnologías para mejorar la gestión y protección

documental.

El CADA ofrece los siguientes servicios:

- Análisis, asesoramiento y evaluación previa de las necesidades del Cliente.
- Consultoría y tratamiento documental.
- Transporte inicial de documentación.
- Referenciación, etiquetado y entrada al almacén.
- Custodia física de documentación.
- Consulta de documentación.
- Transporte, entrega y retirada, para consultas en sede Cliente.
- Digitalización de documentación a requerimiento de Cliente.
- Custodia digital.
- Provisión de distintos tipos de cajas.
- Retirada de documentación almacenada.
- Destrucción certificada de documentación.
- Otros servicios adaptados a los requerimientos de los Clientes

El Centro incorpora los últimos avances técnicos en almacenamiento mediante sistemas automatizados polivalentes que permite el almacenamiento de cualquier tipo de documentación en espacios reducidos, su control eficaz y acceso rápido, minimizando los posibles riesgos derivados de su manipulación y garantizando la trazabilidad.

Las instalaciones del CADA se ubican en una parcela, de aproximadamente 6 hectáreas, con excelentes comunicaciones en el término municipal de Las Rozas. Dispone de una superficie total construida de 14.046 m<sup>2</sup>, distribuidos en: 12.690 para edificio principal y 1.356 para oficinas e instalaciones auxiliares. El edificio principal está dividido en dos zonas, una destinada al almacenamiento automático de 10.779 m<sup>2</sup> y otra destinada a preparación de palés de 1.911 m<sup>2</sup>.

El Almacenamiento se realiza en un almacén automático de 5 niveles de carga y doble profundidad. Para ello se utilizan palés-contenedores de 1,2 m. x 0,8 m. x 2 m., capaces de almacenar entre 108 y 144 cajas de archivo definitivo, según el tipo de caja, con un peso máximo de 820 Kg. Se dispone de 408 Km. lineales de estanterías con una capacidad total de almacenamiento de 8.129 palés y de 4.050.000 cajas de tipo 10.

El Área de Tratamiento Documental se ocupa de los trabajos intelectuales del CADA. Con un servicio de consultoría documental donde se identifican las necesidades de cada cliente, y se planifican los trabajos más adecuados en función de las características de su fondo de archivo, se van planificando y realizando trabajos de identificación, clasificación y descripción, pudiendo realizar todas las fases del tratamiento documental a demanda del cliente.

### 2.2.5 Gestión Integral de la construcción



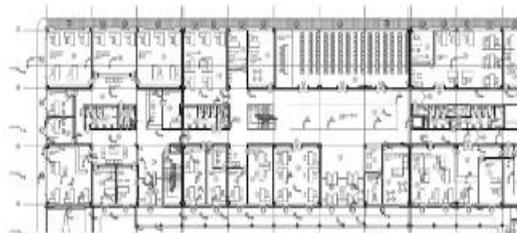
El fundamento básico de la Gestión de Construcción consiste en la representación de la Propiedad para el desarrollo de todo tipo de promociones inmobiliarias, tanto en la fase de licitaciones y contrataciones de los intervinientes (contrata, dirección facultativa, y entidades de control de calidad) como en la fase de la ejecución material, puesta a disposición del inmueble, y posterior periodo de garantía.

En definitiva, se trata de la coordinación de todos los agentes intervinientes en el proceso edificatorio (con arreglo a la legislación, la normativa vigente, y los contratos que el promotor establezca con dichos intervinientes), así como las actividades que les son exclusivas al Promotor (definición de la promoción o programa de necesidades, coordinación y seguimiento de la promoción, estudio geotécnico y topográfico, licencias y autorizaciones, licitación y contratación de servicios y obras, suministros y servicios, seguros, puesta a disposición a usuarios, periodo de garantía, documentación y archivo, etc.).

### 2.2.6 Redacción de Proyectos y Dirección Facultativa

La actividad de Redacción de Proyectos, Dirección Facultativa, Coordinación de Seguridad y salud y Consultoría técnica supone la realización de trabajos propios de un Estudio de Arquitectura, y consisten en:

- ✓ Redacción de Proyectos de Arquitectura.
  - Redacción de Proyectos de Obra Nueva.
  - Redacción de Proyectos de Rehabilitación o Reforma.
- ✓ Dirección Facultativa de Obras de Arquitectura.
  - Dirección de Obra.
  - Dirección de Ejecución.
  - Coordinación de Seguridad y Salud.
- ✓ Auditoría, Gestión y Coordinación, con propuesta de Actuación en proyectos de terceros.
- ✓ Gestión y Asistencia Técnica en Dirección Facultativa realizada por terceros.
- ✓ Elaboración o gestión y coordinación de documentos previos o anexos al proyecto.
  - Estudios Previos, análisis comparativos, estudios de mercado y/o viabilidad.
  - Planimetría de edificaciones existentes.
  - Levantamiento topográfico de terrenos o solares.



- Informes geotécnicos.
- Estudios de evaluación del estado estructural de edificación existente.
- Estudio de infraestructuras existentes.
- Proyectos de demolición o vaciado.
- Proyectos de modificación puntual de planeamiento.
- Estudios arqueológicos
- ✓ Tramitación de las licencias urbanísticas.
  - Redacción de documentación técnica
  - Asistencia técnica y seguimiento.
- ✓ Elaboración o gestión y coordinación de documentos complementarios al proyecto.
  - Realización de presentaciones, maquetas o infografías.
  - Estudios de Implantación y/o amueblamiento.
  - Estudios de impacto ambiental.
  - Coordinación técnica y planificación de Intervinientes en el proyecto.
  - Proyectos de actividades.
  - Proyectos de Urbanización, Jardinería, Infraestructuras, etc...
  - Elaboración y/o gestión de Plan de Autoprotección y Emergencia.
  - Elaboración y seguimiento del programa de mantenimiento de las edificaciones.
- ✓ Asistencia Técnica y Asesoría Arquitectónica.
  - Certificación Energética.
  - Auditoría Energética.
  - Informe de Evaluación de Edificios (ITE).
  - Optimización de inmuebles.
  - Expedientes (de ruina, de actividad, etc...).
  - Reconocimientos, dictámenes y certificación técnica.
  - Plan Director de actuaciones en inmuebles
- ✓ Obras de conservación y mantenimiento

### 2.2.7 Urbanismo

La actividad de Urbanismo responde a consultas sobre un inmueble concreto o un determinado ámbito urbanístico. Consiste en:

- Estudios previos e investigación documental para cualquiera de los trabajos urbanísticos citados a continuación.
- Emisión de informes, certificaciones técnicas, dictámenes y peritaciones urbanísticas, así como estudios de viabilidad en relación con el régimen urbanístico que le es de aplicación a un inmueble: parcela rústica, solar sin edificar o edificado, edificio completo o parte de un edificio.



- Redacción de documentos urbanísticos de Planeamiento General o de Desarrollo, de Gestión, de Urbanización, de los que fijen el valor de ciertos parámetros urbanísticos, de los precisos para responder a requerimientos administrativos o legales, o para depurar situaciones urbanísticas Irregulares y de los necesarios para atender a encargos de clientes.
- Realizar el asesoramiento técnico-urbanístico durante la tramitación administrativa de cualquier tipo de expediente urbanístico con objeto de una adecuada gestión y defensa del patrimonio inmobiliario o de su conservación y mantenimiento en correctas condiciones de “higiene, seguridad, salubridad, accesibilidad y ornato”, etc.

### 2.2.8 Regularización de bienes



La actividad de Investigación y Regularización de bienes consiste en la investigación de la situación patrimonial de bienes inmuebles desde los puntos de vista físico, jurídico, registral y catastral, así como en su regularización en el Registro de la Propiedad y en el Catastro con el fin de que la realidad física,

jurídica, registral y catastral sean coincidentes con el objetivo final de facilitar, mejorar y optimizar, la gestión del parque inmobiliario a cargo de las entidades que realizan el encargo.

Las actividades que pueden llegar a realizarse son las siguientes:

- Recepción de la documentación jurídica necesaria para la inscripción registral de los inmuebles.
- Entrega en los distintos Registros de la Propiedad de la documentación requerida.
- Tramitación de la declaración de alteración de titular catastral de bienes de naturaleza urbana, en el Catastro.
- Contacto con los distintos Ayuntamientos para analizar la situación de los inmuebles con respecto a los distintos impuestos municipales que les sean de aplicación y tramitación de la documentación correspondiente.

### 2.2.9 Catastro

La Dirección General del Catastro viene encargando a SEGIPSA desde el año 2005 diferentes tipos de trabajos catastrales.

SEGIPSA se ha convertido en herramienta habitual para el desarrollo de la práctica totalidad de los trabajos relacionados con el mantenimiento catastral, tanto ordinario como extraordinario. Además, de acuerdo con las indicaciones de la Dirección General del Catastro, SEGIPSA realiza

los trabajos catastrales de modo integral, esto es, en todas sus fases y etapas, y actuando directamente sobre las bases de datos catastrales.

Los encargos recibidos de la Dirección General del Catastro son de dos tipos. El primer tipo se refiere a los encargos que realiza la Dirección General del Catastro a iniciativa propia y que se financian a cargo de sus presupuestos. El segundo tipo se concreta en aquellos encargos que la Dirección General del Catastro formula a SEGIPSA a solicitud de entidades con las que mantiene suscritos convenios de colaboración, y que solicitan a dicho centro directivo que formule encargo a SEGIPSA de determinados trabajos catastrales incluidos en el ámbito del convenio, asumiendo su financiación, con los requisitos y en los términos que dispone la Orden EHA/1616/2010.

Los principales trabajos realizados para la Dirección General del Catastro son los siguientes:

- Colaboración en la tramitación de expedientes catastrales relativos a procedimientos de declaraciones, comunicaciones y solicitudes catastrales, iniciados a instancia de parte, tanto de tipo jurídico como de tipo físico.
- Colaboración en la tramitación de expedientes catastrales relativos a procedimientos de subsanación de discrepancias y rectificación de errores, iniciados de oficio por las Gerencias del Catastro.
- Colaboración en la asistencia en la tramitación de recursos de reposición que se interpongan contra acuerdos de alteración adoptados por las Gerencias del Catastro.
- Colaboración en la tramitación de expedientes catastrales de comunicaciones de expropiación forzosa, de deslindes administrativos, de concentración parcelaria y de reparcelaciones urbanísticas.
- Trabajos de regularización y actualización catastral, cuyo objeto es la incorporación al Catastro Inmobiliario de inmuebles urbanos y de inmuebles rústicos con construcción, así como de las alteraciones en sus características, en los supuestos de incumplimiento de la obligación de declarar o comunicar de forma completa y correcta las circunstancias determinantes de un alta o modificación, con el fin de garantizar la adecuada concordancia de la descripción catastral de los bienes inmuebles con la realidad inmobiliaria.
- Coordinación y normalización de la base de datos catastral alfanumérica.
- Elaboración de fichas representativas de los inmuebles característicos de cada ámbito territorial.
- Trabajos necesarios para la resolución presencial de solicitudes de acceso a la información de expedientes catastrales.



Asimismo, y en virtud del procedimiento descrito en la Orden HAC/1616/2010, la Dirección General del Catastro realiza a SEGIPSA encargos de trabajos catastrales derivados de convenios de colaboración con entidades locales que, expresamente, así lo hayan solicitado. Entre otros:

- Colaboración en la tramitación de expedientes catastrales objeto de los convenios (ya sean declaraciones, comunicaciones, solicitudes, subsanaciones de discrepancias, recursos o actuaciones de inspección conjunta).
- Colaboración en actuaciones inspectoras catastrales de investigación, con objeto de verificar el adecuado cumplimiento de las obligaciones y deberes establecidos en la normativa catastral, investigando la posible existencia de hechos, actos o negocios sobre bienes inmuebles, susceptibles de originar una incorporación o modificación en el Catastro Inmobiliario, y que no hayan sido declarados o comunicados o que lo hayan sido parcialmente.
- Trabajos necesarios para la resolución presencial de solicitudes de acceso a la información de expedientes catastrales.
- Colaboración en las tareas de digitalización, inclusión en series documentales, calificación y registro de expedientes catastrales.

### 2.2.10 Inventario de Bienes Muebles e Inmuebles

Los trabajos de inventario se llevan a cabo sobre todo tipo de bienes muebles e inmuebles, siempre que sean inventariables o susceptibles de inventariar.

Los trabajos que lleva a cabo SEGIPSA en este ámbito, y cuya contratación depende de las necesidades del organismo, serían los siguientes:



- Inventario de bienes:
  - FASE 1: Recopilación de información y documentación. Reuniones para establecer programa y criterios de trabajo.
  - FASE 2: Trabajos de campo. Visitas al lugar donde se encuentren los bienes. Etiquetado de bienes. Toma de datos.
  - FASE 3. Trabajos de gabinete. Formalización del Inventario. Elaboración de archivos para su carga en la aplicación de inventario del Organismo que realiza el encargo.
- Conciliación físico-contable:

Los trabajos de conciliación físico-contable están destinados a establecer una correlación entre el valor de los bienes en inventario y el que se recoge en las distintas cuentas contables que sean aplicables según tipo de bien.

SEGIPSA recopila y analiza la información facilitada sobre los bienes objeto del trabajo que pueda ser de interés en la realización del mismo: expedientes de compra, facturas, estados contables de las cuentas donde se incluyan los bienes, período de vida útil adoptada por la entidad que realiza el encargo para el cálculo de amortización, etc.

Establecidos los valores del conjunto de bienes, y detectadas las discordancias con la situación contable existente, se proponen, si fuese necesario, las operaciones contables requeridas para conseguir la conciliación físico-contable del inventario.

- Carga del inventario en aplicación informática. Resolución de incidencias.
- Elaboración de procedimientos de mantenimiento integral y actualización del inventario.

Formación y apoyo a la implantación:

SEGIPSA lleva a cabo un estudio de la estructura del organismo que realiza el encargo, en cuanto a su procedimiento de adquisición de bienes (cómo y quién decide la adquisición de bienes; cómo y quién se encarga de la adquisición); contabilización e inventario (cómo y quién recepciona los bienes; cómo y quién los gestiona) con el fin de detectar las necesidades de la entidad que realiza el encargo.

Realizado el diagnóstico inicial se idean procesos que faciliten un mejor control del inmovilizado, permitiendo su mantenimiento y actualización.

## **2.3 Estructura de gobierno corporativo**

---

### **2.3.1 Estructura organizativa y órganos directivos**

#### **2.3.1.1 Órganos de la sociedad**

El Gobierno y administración de la sociedad corresponde a la Junta General de Accionistas y al Consejo de Administración. El Consejo de Administración podrá conferir cuantos apoderamientos y delegaciones estime convenientes.

#### **Junta General**

SEGIPSA es una sociedad unipersonal, cuyo socio único es la Administración General del Estado, a través del Ministerio de Hacienda, Dirección General del Patrimonio del Estado. Su gobierno y administración están encomendados a la Junta General de Accionistas y al Consejo de Administración.

La Junta General de Accionistas está presidida por el Presidente del Consejo de Administración. Asimismo, en calidad de representante del accionista único, forma parte de este Órgano el Director General del Patrimonio del Estado, el cual puede delegar esta función en la Subdirectora General de Empresas y Participaciones Estatales de la Dirección General del Patrimonio del Estado.

La composición de este órgano se completa con un secretario, el cual es coincidente con el del Consejo de Administración.

#### **El Consejo de Administración**

Es el órgano encargado del Gobierno y la Administración de SEGIPSA junto con la Junta General de Accionistas. Asume la representación social de la empresa y tiene plenitud de facultades, salvo las reservadas expresamente a la Junta General. Está integrado por un mínimo de ocho y un máximo de doce consejeros, nombrados por la Junta General de Accionistas. El Presidente será designado por el Consejo de Administración entre los Consejeros nombrados a propuesta del accionista. El Presidente, en los casos de ausencia, vacante, enfermedad o impedimento legítimo será sustituido por el Consejero más antiguo, y en caso de tener igual antigüedad por el de más edad. El Secretario de este Consejo será nombrado por el Consejo de Administración. Igualmente, asistirá a los Consejos de Administración un Vicesecretario que podrá ser nombrado por el Consejo de Administración y que asistirá a las reuniones del Consejo con voz, pero sin voto.

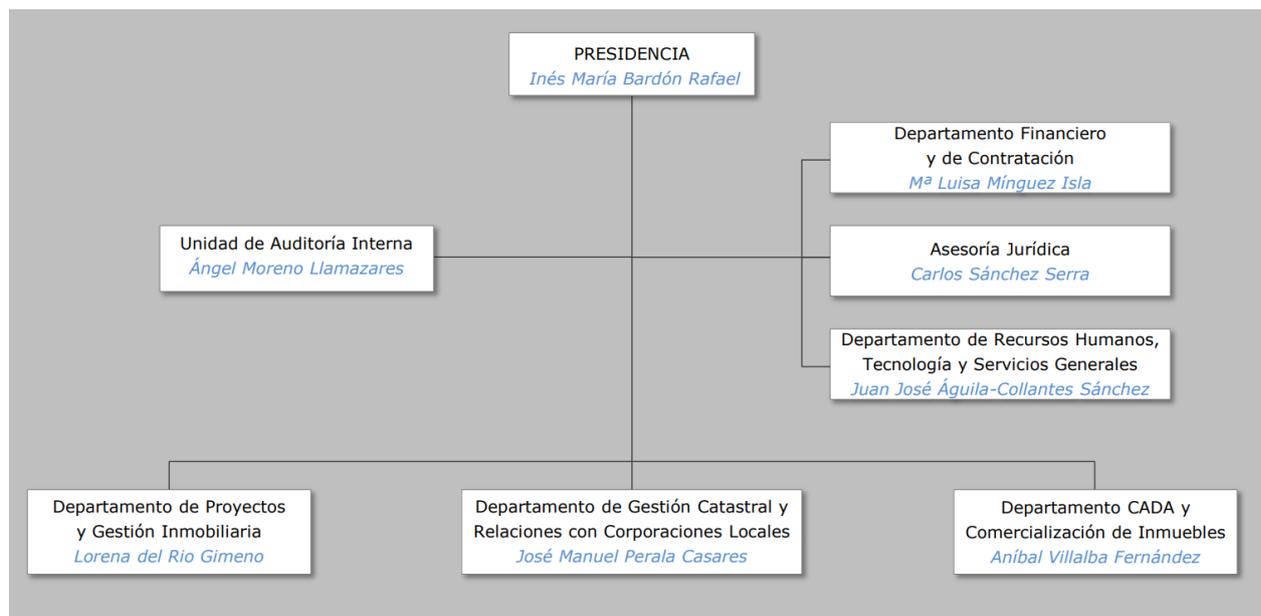
#### **Comisión de Auditoría y Control**

La Comisión de Auditoría y Control estará integrada por tres Consejeros sin funciones ejecutivas, que serán designados por el Consejo de Administración de entre los Consejeros, actuando como Secretario quien lo fuere del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración aprobó en virtud de las instrucciones de la Dirección General del Patrimonio del Estado, las normas de funcionamiento de la Comisión de Auditoría y Control.

### 2.3.1.2 Organigrama

En la actualidad, SEGIPSA posee una estructura orgánica desarrollada a partir de la Presidencia, de la que dependen la Unidad de Auditoría Interna, y 6 Direcciones, distribuidas en 3 Departamentos estructurales y 3 Departamentos operativos:



# 3 Información financiera

---

### 3.1 Solvencia y nivel de endeudamiento

En este epígrafe, vamos a analizar la solvencia y el nivel de endeudamiento de la sociedad, a través del análisis de los estados financieros de los tres últimos años.

A continuación, se incorporan los balances correspondientes a los ejercicios 2021, 2020 y 2019.

ACTIVO (A)	Euros		
	2021	2020	2019
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE (ANC)</b>	<b>405.362.518,24</b>	<b>337.044.768,39</b>	<b>344.055.029,03</b>
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>276.703,07</b>	<b>168.002,05</b>	<b>273.500,02</b>
3. Patentes, licencias y marcas y similares	2.920,43	2.920,43	2.920,43
5. Aplicaciones informáticas	165.043,66	73.217,64	190.935,61
5. Otro inmovilizado intangible	108.738,98	91.863,98	79.643,98
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>35.027.572,02</b>	<b>34.953.630,77</b>	<b>35.247.073,38</b>
1. Terrenos y construcciones	34.156.773,99	34.485.022,79	34.822.225,31
2. Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	747.810,92	406.919,98	391.025,27
3. Inmovilizado en curso y anticipos	122.987,11	61.688,00	33.822,80
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>369.462.443,24</b>	<b>301.251.180,77</b>	<b>307.783.399,08</b>
1. Terrenos	165.058.073,95	166.128.621,98	167.366.172,07
2. Construcciones	204.404.369,29	135.122.558,79	140.417.227,01
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>396.573,68</b>	<b>402.416,23</b>	<b>411.205,64</b>
1. Instrumentos de patrimonio	0,00	1.502,53	1.502,53
5. Otros activos financieros	396.573,68	400.913,70	409.703,11
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>199.226,23</b>	<b>269.538,57</b>	<b>339.850,91</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE (AC)</b>	<b>50.032.113,98</b>	<b>118.232.418,99</b>	<b>115.090.279,62</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>2.764.000,00</b>	<b>2.764.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Existencias (Ex)</b>	<b>13.869,86</b>	<b>8.340,46</b>	<b>12.563,13</b>
1. Comerciales	13.869,86	8.340,46	12.563,13
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>3.897.554,29</b>	<b>3.477.368,06</b>	<b>2.907.888,90</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	3.587.623,58	3.311.789,00	2.692.375,11
3. Deudores varios	150.867,80	150.126,79	187.149,69
4. Personal	34.182,18	15.452,27	28.364,10
5. Activo por impuesto corriente	124.880,73	0,00	0,00
<b>IV. Inversiones financieras a corto plazo (IFCP)</b>	<b>86.076,38</b>	<b>58.252.801,34</b>	<b>47.238.660,55</b>
5. Otros activos financieros	86.076,38	58.252.801,34	47.238.660,55
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>99.569,81</b>	<b>63.646,21</b>	<b>63.676,73</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (T)</b>	<b>43.171.043,64</b>	<b>53.666.262,92</b>	<b>64.867.490,31</b>
1. Tesorería	43.171.043,64	53.666.262,92	64.867.490,31
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>455.394.632,22</b>	<b>455.277.187,38</b>	<b>459.145.308,65</b>

PASIVO	Euros		
	2021	2020	2019
<b>A) PATRIMONIO NETO (PN)</b>	<b>444.891.706,75</b>	<b>444.636.472,29</b>	<b>446.463.211,06</b>
<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>444.891.706,75</b>	<b>444.636.472,29</b>	<b>446.463.211,06</b>
<b>I. Capital</b>	<b>368.400.456,68</b>	<b>368.400.456,68</b>	<b>368.400.456,68</b>
1. Capital suscrito	368.400.456,68	368.400.456,68	368.400.456,68
<b>II. Prima de emisión</b>	<b>13.443,85</b>	<b>13.443,85</b>	<b>13.443,85</b>
<b>III. Reservas</b>	<b>74.383.299,60</b>	<b>74.178.936,03</b>	<b>73.748.894,42</b>
1. Legal y estatutarias	31.143.336,52	30.938.972,95	30.508.931,34
2. Otras reservas	41.339.240,13	41.339.240,13	41.339.240,13
3. Reserva de fusión	1.900.722,95	1.900.722,95	1.900.722,95
<b>VII. Resultado del ejercicio</b>	<b>2.094.506,62</b>	<b>2.043.635,73</b>	<b>4.300.416,11</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE (PNC)</b>	<b>4.766.838,42</b>	<b>5.535.269,60</b>	<b>5.734.876,67</b>
<b>I. Provisiones a largo plazo</b>	<b>1.868.351,95</b>	<b>2.654.004,96</b>	<b>2.838.601,91</b>
4. Otras provisiones	1.868.351,95	2.654.004,96	2.838.601,91
<b>II. Deudas a largo plazo</b>	<b>2.898.486,47</b>	<b>2.881.264,64</b>	<b>2.896.274,76</b>
5. Otros pasivos financieros	2.898.486,47	2.881.264,64	2.896.274,76
<b>C) PASIVO CORRIENTE (PC)</b>	<b>5.736.087,05</b>	<b>5.105.445,49</b>	<b>6.947.220,92</b>
<b>III. Deudas a corto plazo</b>	<b>1.411.926,44</b>	<b>1.093.493,75</b>	<b>1.822.991,25</b>
5. Otros pasivos financieros	1.411.926,44	1.093.493,75	1.822.991,25
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>4.323.540,44</b>	<b>4.011.951,74</b>	<b>5.124.229,67</b>
3. Acreedores varios	3.326.522,20	3.004.585,36	3.920.207,74
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	286.525,18	405.321,56	124.035,19
5. Pasivos por impuesto corriente	0,00	13.208,02	534.629,82
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	690.549,13	587.864,37	544.402,99
7. Anticipos de clientes	19.943,93	972,43	953,93
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>620,17</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>455.394.632,22</b>	<b>455.277.187,38</b>	<b>459.145.308,65</b>

En la siguiente tabla se describen las ratios que nos van a permitir analizar la solvencia financiera y nivel de endeudamiento de SEGIPSA:

Ratios Financieras	Fórmula <sup>1</sup>	Descripción
Solvencia o garantía	$A / (PNC+PC)$	Capacidad que tiene la empresa en su conjunto para hacer frente a todas las obligaciones contraídas.
Liquidez general	$AC / PC$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo en función de la realización del activo circulante.
Prueba ácida	$(AC - Ex) / PC$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con los bienes y derechos fácilmente materializables en efectivo.
Tesorería	$(T+IFCP) / PC$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo con la tesorería y los activos financieros a corto plazo.
Liquidez inmediata	$T / PC$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo únicamente con los activos líquidos de la sociedad.
Endeudamiento	$(PNC+PC) / PN$	Grado de dependencia que tiene la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza.
Autonomía financiera	$PN / (PNC+PC)$	Grado de independencia que tiene la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza.

Seguidamente se reflejan las ratios obtenidos en el periodo 2021-2019 y se comparan con su valor recomendable.

Ratios Financieros	Valor Recomendable	2021	2020	2019
Solvencia o garantía	> 2,5	43,36	42,79	36,20
Liquidez general	> 2	8,72	23,16	16,57
Prueba ácida	> 1	8,72	23,16	16,56

<sup>1</sup> Las abreviaturas utilizadas en las fórmulas corresponden a masas patrimoniales del balance. Vienen indicadas a la derecha de cada masa patrimonial, en los cuadros de las páginas anteriores.

Ratios Financieros	Valor Recomendable	2021	2020	2019
Tesorería	> 0,8	7,54	21,92	16,14
Liquidez inmediata	> 0,3	7,53	10,51	9,34
Endeudamiento	< 0,4	0,02	0,02	0,03
Autonomía financiera	> 1,5	42,36	41,79	35,20

En el periodo considerado, todas las ratios de solvencia financiera y de endeudamiento presentan valores manifiestamente mejores a los valores recomendables, lo que demuestra la fortaleza de la posición financiera de SEGIPSA, así como su sólida capacidad para afrontar el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

La **ratio de solvencia**, también conocida como ratio de distancia a la quiebra, presenta valores claramente positivos y al alza, de lo que se infiere una completa seguridad en el cumplimiento del pago de las deudas. Con los datos actuales, el activo de la sociedad permitiría cubrir más de 43 veces el pasivo exigible.

La ratio de **liquidez general**, también conocida como ratio de distancia a la suspensión de pagos, compara aquellos activos que, en condiciones normales, se van a realizar en el transcurso del ejercicio económico, con las deudas de la empresa que se van a liquidar en el mismo periodo. Trata de medir, por tanto, la capacidad de la sociedad para hacer frente a las deudas que se derivan de su ciclo normal de explotación.

Al igual que hemos indicado en la ratio anterior, la posición es muy positiva, si bien, en el último ejercicio, se observa una importante reducción, como consecuencia de la relevante inversión que ha realizado la sociedad en la adquisición del edificio de oficinas Río 55, ubicado en Madrid. En cualquier caso, esta ratio supera en más de cuatro veces su valor recomendable, por lo que, como se ha indicado anteriormente, su valor es muy consistente.

La **prueba ácida** se diferencia del índice anterior en la eliminación del numerador de las existencias, lo que permite considerar la liquidez de la Sociedad sin tener en cuenta esta masa patrimonial, que podría desvirtuar el análisis, ya que las existencias, para materializarse en liquidez, requieren de un periodo de maduración más largo, puesto que deben pasar por la fase de venta y de cobro y, además, en el caso de empresas industriales, por su transformación.

En el caso de SEGIPSA, el peso de las existencias es insignificante, coincidiendo, por tanto, en el periodo considerado, la ratio de liquidez general y la prueba ácida. Este hecho nos muestra que el activo corriente de la sociedad es fácilmente materializable en efectivo, por lo que no existe ninguna dificultad para afrontar el pasivo corriente.

**Las ratios de tesorería y liquidez inmediata** inciden en lo indicado en el párrafo anterior: la sociedad dispone de tesorería e inversiones financieras a corto plazo suficientes para cubrir el pasivo corriente y financiar las nuevas actividades que deba emprender SEGIPSA, aunque, como se ha comentado con anterioridad, las ratios en 2021 se han reducido por la adquisición de Río 55.

Finalmente, las dos últimas ratios referenciadas examinan la relación entre los fondos propios y ajenos de la compañía.

**La ratio de endeudamiento** permite medir el grado de dependencia que tiene la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza.

Una regla de prudencia y equilibrio financiera básica es que las deudas totales contraídas por la empresa no deben superar nunca el valor de los fondos propios. Según esto, el valor que tome el coeficiente de endeudamiento debe ser, a lo sumo, la unidad, siendo recomendables valores inferiores. De esta manera, la principal fuente de financiación tiene que ser, siempre, los fondos propios, quedando relegadas las deudas totales de la empresa a un papel secundario.

Esta premisa se cumple de forma perfecta en el caso de SEGIPSA, donde la actividad se financia casi en su totalidad con fondos propios, sin acudir a financiación bancaria, permitiendo a la empresa afrontar, con las suficientes garantías, tanto los proyectos presentes como los futuros.

El **coeficiente de autonomía financiera**, que es inverso a la ratio de endeudamiento, indica, por cada unidad monetaria de recursos aplicados en la actividad, cuánto se utiliza de recursos propios, mostrando, en el caso de SEGIPSA, el alto grado de independencia frente a la financiación ajena.

En resumen, la solvencia de SEGIPSA, así como la capacidad financiera para asumir nuevos retos y proyectos es muy sólida, lo que permite afrontar, con las debidas garantías, las líneas estratégicas que se desarrollan en este Plan de Actuación.

## 3.2 Cuenta de resultados

En el siguiente cuadro se muestra la cuenta de resultados de SEGIPSA de los tres últimos ejercicios.

	Euros		
	2021	2020	2019
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios:</b>	<b>29.165.466,92</b>	<b>27.889.477,59</b>	<b>30.196.586,32</b>
a) Ventas	3.319,67	12.100,38	2.653,90
b) Prestaciones de servicios	17.704.094,75	16.320.909,47	19.054.021,99
c) Arrendamientos	11.458.052,50	11.556.467,74	11.139.910,43
<b>3.Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>229.998,98</b>	<b>221.310,54</b>	<b>247.268,07</b>
<b>4.Aprovisionamientos:</b>	<b>(7.305.374,00)</b>	<b>(6.978.109,27)</b>	<b>(8.227.043,34)</b>
a) Consumo de mercaderías	(2.139,08)	(4.222,67)	(6.898,78)
c) Trabajos realizados por otras empresas	(7.303.234,92)	(6.973.886,60)	(8.220.144,56)
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos			
<b>6. Gastos de personal:</b>	<b>(11.105.029,93)</b>	<b>(10.939.605,71)</b>	<b>(10.936.411,63)</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	(8.652.447,29)	(8.595.176,12)	(8.423.860,31)
b) Cargas sociales	(2.452.582,64)	(2.353.429,59)	(2.514.614,16)
c) Provisiones		9.000,00	2.062,84
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>(3.226.702,98)</b>	<b>(2.505.649,65)</b>	<b>(3.434.259,93)</b>
a) Servicios exteriores	(1.284.228,90)	(971.009,70)	(965.914,17)
b) Tributos	(1.735.697,33)	(1.646.747,11)	(1.627.966,23)
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(206.776,75)	112.107,16	(840.379,53)
d) Otros gastos de gestión corriente			
<b>8.Amortización del inmovilizado</b>	<b>(3.879.321,11)</b>	<b>(3.907.624,86)</b>	<b>(4.007.030,28)</b>
<b>10.Excesos de provisiones</b>	<b>83.624,57</b>	<b>--</b>	<b>2.669.728,77</b>
<b>11.Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>-1.044.310,45</b>	<b>-806.956,56</b>	<b>-1.228.287,59</b>
a) Deterioros y pérdidas	-1.044.156,79	-806.414,94	-1.325.989,63
b) Resultados por enajenaciones y otros	-153,66	-541,62	97702,04
<b>13.Otros resultados</b>	<b>(642,52)</b>	<b>27.556,78</b>	<b>523.140,65</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+3+4+5+6+7+8+10+11+13)</b>	<b>2.917.709,48</b>	<b>3.000.398,86</b>	<b>5.803.691,04</b>
<b>14.Ingresos financieros:</b>	<b>3.728,83</b>	<b>9.648,40</b>	<b>49.967,54</b>
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros:	<b>3.728,83</b>	<b>9.648,40</b>	<b>49.967,54</b>
b2) De terceros	3.728,83	9.648,40	49.967,54
<b>15. Gastos financieros:</b>	<b>(52,44)</b>	<b>(89,01)</b>	<b>(261,57)</b>
b) Por deudas con terceros	(52,44)	(89,01)	(261,57)
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.</b>	<b>(18.887,72)</b>	<b>(34.866,78)</b>	<b>--</b>
b) Resultados por enajenaciones y otras.	(18.887,72)	(34.866,78)	
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16)</b>	<b>(15.211,33)</b>	<b>(25.307,39)</b>	<b>49.705,97</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>2.902.498,15</b>	<b>2.975.091,47</b>	<b>5.853.397,01</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>(807.991,53)</b>	<b>(931.455,74)</b>	<b>(1.552.980,90)</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+17)</b>	<b>2.094.506,62</b>	<b>2.043.635,73</b>	<b>4.300.416,11</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4)</b>	<b>2.094.506,62</b>	<b>2.043.635,73</b>	<b>4.300.416,11</b>

La cifra de negocios de la sociedad se muestra estable en el periodo considerado, con una ligera reducción en el ejercicio 2020, debida a la incidencia de la pandemia por COVID-19.

En cuanto a los gastos, se aprecia una reducción en el volumen de los trabajos realizados por empresas contratadas y contención en el gasto de personal, que, prácticamente, no varía entre 2019 y 2021. Si no consideramos el exceso de provisiones de 2019, el resultado de explotación es similar en los tres años. Lo mismo sucede con el resultado antes de impuestos.

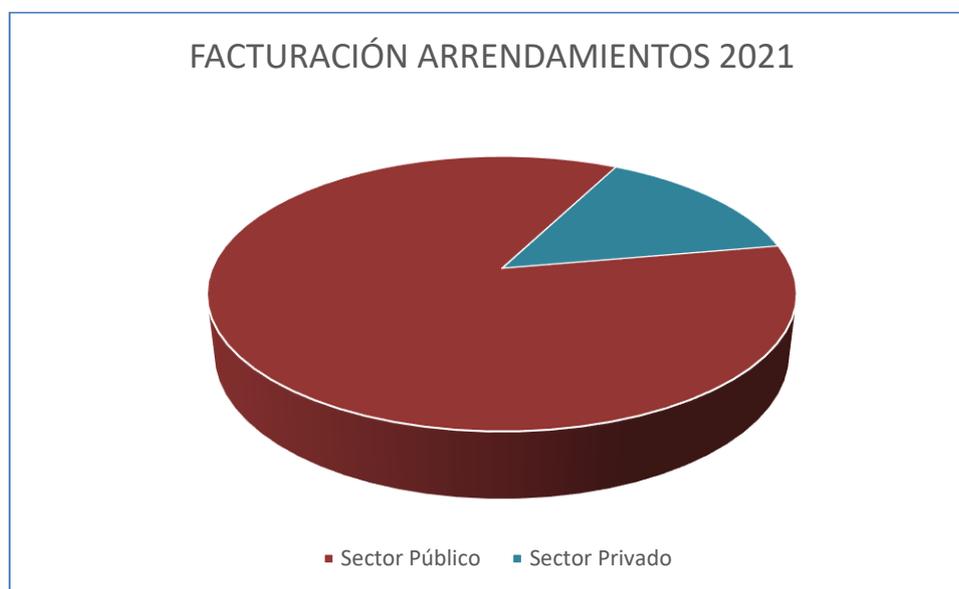
### 3.3 Principales magnitudes de SEGIPSA

SEGIPSA es propietaria de un patrimonio inmobiliario valorado en más de 400 millones de euros. Se compone de bienes ubicados en toda España que se han incorporado al balance de la sociedad procedentes de distintas adquisiciones, ampliaciones de capital y permutas con la Dirección General del Patrimonio del Estado.

La tipología de los inmuebles es diversa, incluyendo viviendas, locales, plazas de garaje, trasteros, naves industriales, solares urbanos y terrenos rústicos. Si bien, los activos más representativos, tanto en términos de valor neto contable como de superficie construida, son los inmuebles destinados a uso de oficina. La mayor parte de estos inmuebles -oficinas- se encuentran arrendados a departamentos de la Administración General del Estado, Organismos adscritos y Entidades Públicas Empresariales.

La actividad de arrendamiento de oficinas, además de satisfacer necesidades de espacios del sector público estatal, constituye la fuente más importante de ingresos en el ámbito de la gestión inmobiliaria de SEGIPSA (suponen el 90% de los casi 12 millones de ingresos generados anualmente).

Secundariamente, se realiza también una actividad de arrendamiento de viviendas, locales, plazas de garaje, trasteros y derechos de superficie (fundamentalmente a particulares y entidades privadas).



En 2021, por su especial relevancia, debemos destacar la adquisición del edificio Sur del complejo empresarial “Río 55 Madrid Business Park”, en la calle Virgen del Puerto nº 55 de Madrid, por importe de 72.223.722 euros, de los que 59.500.000 € ha sido el importe de la compraventa y 12.723.721,58 € impuestos y honorarios notariales y registrales.

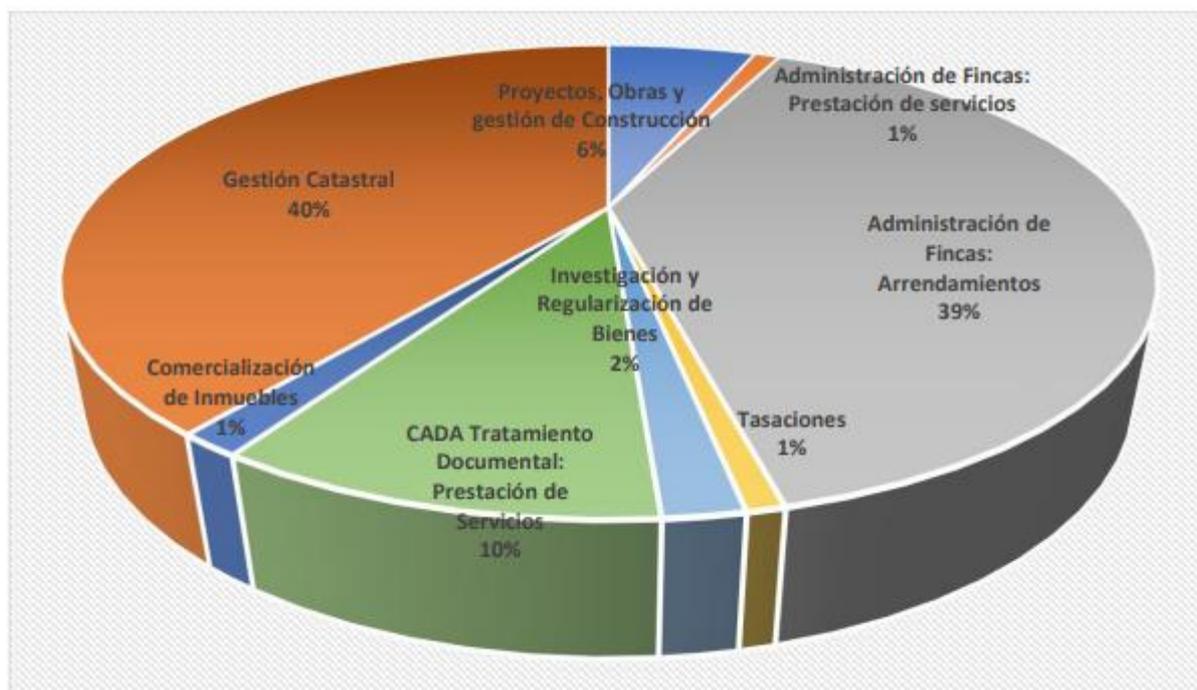
En cuanto a la actividad, también del ejercicio, igualmente debemos destacar el proceso realizado para la concesión de un derecho de superficie sobre dos parcelas ubicadas en Valdebernardo (Madrid), cuyo canon anual supondrá 661.200€ de ingresos durante los próximos 25 años. Este canon se actualizará anualmente conforme a la evolución del índice de precios.

En el ejercicio 2021 se recibieron 99 encargos nuevos, cuyo presupuesto ascendió a más de 23 millones de euros.

Los encargos de Redacción de Proyectos para la mejora energética de las sedes judiciales del Ministerio de Justicia y de Redacción de Proyectos para la mejora de la eficiencia energética de cuarteles de la Guardia Civil, ambos asociados al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia financiados con fondos procedentes del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (Fondos Next Generation EU), concentran el 57,73% del importe presupuestario total de los encargos firmados en 2021.

A 31 de octubre de 2022 se han recibido más de 90 encargos nuevos, con un presupuesto que supera los 188 millones de euros, suponiendo un incremento muy notable respecto a las mismas fechas de 2021.

En cuanto a la distribución de los ingresos obtenidos por SEGIPSA en el año 2021, ha sido la siguiente:



Distribución de los ingresos de SEGIPSA en el año 2021 por departamentos.

La cifra de negocios, a 30 de septiembre de 2022, asciende a 24,5 millones de euros. Si se mantiene la tendencia actual, lo cual es altamente probable, la cifra de ingresos a cierre de este año superará, en un porcentaje importante, los datos del ejercicio 2021.

### 3.4 Presupuesto del trienio 2023-2025 y previsión de cierre de 2022

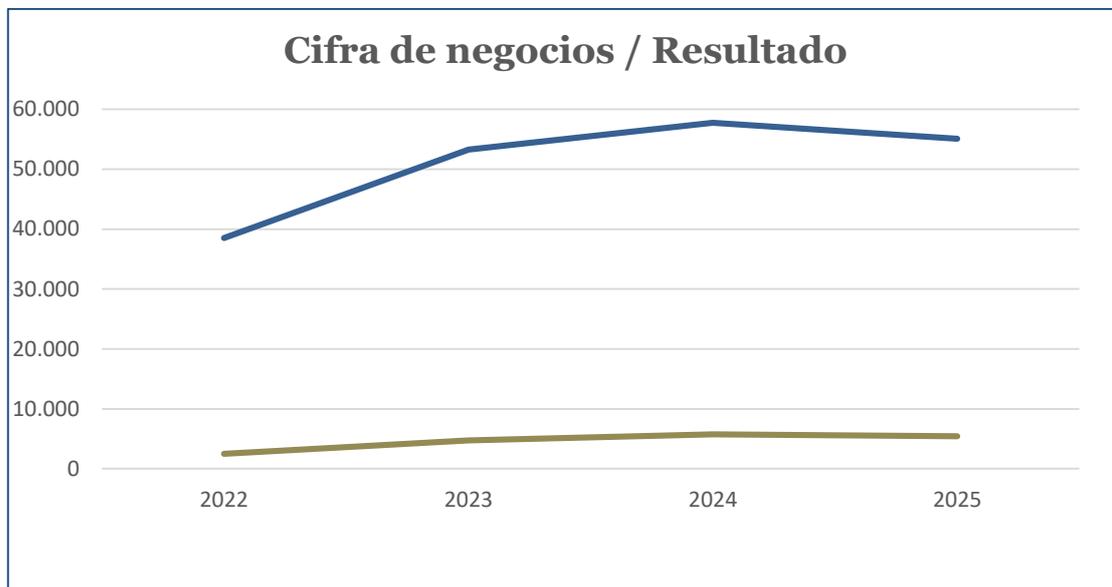
Las previsiones de la sociedad para el trienio 2023-2025, así como la estimación de cierre para el ejercicio 2022 son las siguientes:

#### PROGRAMA DE ACTUACIÓN PLURIANUAL

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Miles de Euros			
	2022	2023	2024	2025
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios:</b>	<b>38.507</b>	<b>53.275</b>	<b>57.758</b>	<b>55.075</b>
a) Ventas	3	3	3	3
b) Prestaciones de servicios	38.504	53.272	57.755	55.072
<b>3.Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>320</b>	<b>570</b>	<b>630</b>	<b>10</b>
<b>4.Aprovisionamientos:</b>	<b>-12.656</b>	<b>-18.877</b>	<b>-18.982</b>	<b>-18.101</b>
a) Consumo de mercaderías	-2	-2	-2	-2
c) Trabajos realizados por otras empresas	-12.654	-18.875	-18.980	-18.099
<b>6. Gastos de personal:</b>	<b>-14.775</b>	<b>-21.545</b>	<b>-22.082</b>	<b>-19.905</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-11.240	-16.423	-16.826	-15.168
b) Cargas sociales	-7	-9	-9	-9
c) Provisiones	-3.339	-4.755	-4.882	-4.357
d) Otros	-189	-358	-365	-371
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-3.986</b>	<b>-3.878</b>	<b>-3.767</b>	<b>-3.842</b>
a) Servicios exteriores	-2.107	-2.173	-2.152	-2.198
b) Tributos	-1.894	-1.705	-1.615	-1.644
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	15			
<b>8.Amortización del inmovilizado</b>	<b>-4.141</b>	<b>-4.940</b>	<b>-5.913</b>	<b>-6.030</b>
<b>10.Excesos de provisiones</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>11.Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>-63</b>	<b>1.701</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
a) Deterioros y pérdidas				
b) Resultados por enajenaciones y otros	-63	1.701		
<b>13.Otros resultados</b>	<b>95</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+3+4+5+6+7+8+10+11+13)</b>	<b>3.301</b>	<b>6.306</b>	<b>7.644</b>	<b>7.207</b>
<b>14.Ingresos financieros:</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros:	10	30	30	30
b2) De terceros	10	30	30	30
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16)</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)</b>	<b>3.311</b>	<b>6.336</b>	<b>7.674</b>	<b>7.237</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios</b>	<b>-828</b>	<b>-1.584</b>	<b>-1.918</b>	<b>-1.809</b>
<b>A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+17)</b>	<b>2.483</b>	<b>4.752</b>	<b>5.756</b>	<b>5.428</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4)</b>	<b>2.483</b>	<b>4.752</b>	<b>5.756</b>	<b>5.428</b>

Para el trienio 2023-2025 se estima un incremento significativo de la cifra de negocios, debido a la ejecución de trabajos encargados financiados por el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. El aumento de cifra de negocios entre 2022 y 2023 es del 38%.

Ese crecimiento, unido a la contención de costes, provocará una manifiesta mejora del resultado del ejercicio para los próximos años.



Para poder afrontar ese aumento de actividad, SEGIPSA ha incorporado personal a su plantilla durante el año 2022 y seguirá incrementando el número de personas trabajadoras en 2023 y 2024, previendo una reducción de plantilla en 2025 cuando vayan finalizando los encargos asociados al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

	2021	2022	2023	2024	2025
Nº de empleados. Cifra media	243	300	432	436	402
Nº de empleados. Cifra a cierre	261	363	432	439	364
Gasto de personal (miles de euros)	11.105	14.775	21.545	22.082	19.905

# 4 Misión, visión y valores de SEGIPSA

---

## 4.1 Misión

---

La misión de SEGIPSA es proporcionar a la Administración General del Estado, un servicio eficiente en el ámbito inmobiliario, catastral y de gestión de la documentación administrativa, incluida la documentación digital, aplicando la experiencia y conocimiento de un modo sostenible, seguro y coordinado.

## 4.2 Visión

---

La visión de SEGIPSA pasa por ser el medio propio más eficiente de la Administración General del Estado en su ámbito de actuación, prestando eficazmente los servicios demandados recogidos en su objeto social; teniendo en consideración su objetivo esencial de vocación de servicio al sector público. Destacar, en este sentido, la especial atención a la ejemplaridad, la responsabilidad, la eficacia y la eficiencia, además de fomentar y garantizar el buen gobierno.

SEGIPSA quiere convertirse en un medio propio de referencia del Sector Público en general, por lo que trabajará para adaptar su estructura y normativa para poder conseguirlo.



## 4.3 Valores

---

- El apoyo y el respeto de los **derechos humanos** internacionalmente reconocidos.
- El **trato justo y respetuoso** entre el equipo humano y para con las partes interesadas.
- La **solidaridad entre el equipo humano**.
- El **respeto de los intereses** de otras personas relacionadas con la compañía.
- La **humildad** y la **honradez** en el desempeño del trabajo.
- El **compromiso** con el equipo humano y con el trabajo a realizar.
- La **claridad** a la hora de realizar cualquier tipo de comunicación.
- La **empatía** y **sensibilidad** para con las necesidades de la plantilla.
- La **lealtad** y la **honestidad** en la toma de decisiones.
- La **integridad** y **entereza** en la toma de decisiones.
- La apuesta por la **diversidad** y la **inclusión**.
- La **igualdad** entre todas las personas que conforman SEGIPSA.
- El **respeto al medio ambiente** fomentando el **desarrollo sostenible**.
- La **profesionalidad** y **corrección** en el desarrollo de la actividad empresarial.
- La **gestión eficiente de los recursos públicos**.
- La **prevención y eventual detección y corrección del fraude, de la corrupción y de los conflictos de intereses**.
- La **confidencialidad** y el deber de secreto profesional.

- La **prudencia** en el desarrollo de la actividad, en la asunción de riesgos y en las relaciones con clientes y proveedores.
- Un comportamiento **ético** y conforme a la ley.
- La **transparencia** en el desarrollo de sus acciones.
- La contribución a la consecución de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030**, promovida y aprobada por Naciones Unidas.

# 5 Enfoque estratégico

---

Con la finalización del Plan de Actuación 2020-2022, SEGIPSA ha abordado, en este ejercicio, un proceso de análisis en el campo de la planificación estratégica, reflexionando sobre la actividad y la esencia de la compañía en los próximos años.

Como resultado de este ejercicio, se ha elaborado el Plan Estratégico 2023-2027 y se desarrolla el presente Plan de Actuación 2023 – 2025.

Además, como desarrollo de ambos, se están redactando el Plan Operativo Anual 2023 y los Objetivos de Retribución Variable de 2023, que discurrirán alineados.

A continuación, en este epígrafe, se detalla el enfoque estratégico de las diferentes Áreas que componen SEGIPSA.

## **5.1 Enfoque estratégico de las Áreas Transversales**

---

En los próximos ejercicios SEGIPSA va a afrontar un importante proceso de transformación, impulsado por la consecución de nuevos proyectos, que van a exigir: redimensionar recursos, reestructurar esquemas de trabajo e implantar procesos y herramientas digitales, que contribuyan a obtener los mejores resultados, con la máxima agilidad y garantías.

SEGIPSA, en su condición de Medio Propio, está orientada a prestar servicios técnicos altamente especializados, en el marco de los estándares de calidad más exigentes. Su compromiso con la excelencia pasa por la adopción de medidas que integren sus actividades de negocio en un esquema integral de *Compliance*. El control permanente de sus actividades permitirá detectar o corregir, con carácter preventivo, cualquier signo susceptible de mejora.

SEGIPSA está comprometida con la gestión de calidad, con la seguridad institucional y la de la información, así como con la sociedad, a través de los ODS de la Agenda 2030 y de actuaciones en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa.

En los últimos años, al crecimiento de la empresa, cabe sumar una normativa cada vez más exigente y prolija, lo que ha tenido como consecuencia un incremento también de los departamentos denominados “transversales”, así como la constitución de nuevos órganos, comités y grupos de trabajo internos. Los distintos aspectos que éstos abordan requieren de una armonización constante para que no se produzcan desajustes y se pueda garantizar el óptimo funcionamiento de la organización en su conjunto. Los Planes Antifraude asociados a los proyectos PRTR constituyen el ejemplo más reciente de ese esfuerzo.

Para lograr con éxito el reto que implican los nuevos proyectos es necesario desplegar una intensa labor de planificación estratégica que contemple, desde una visión multifactorial e integradora, las muy diversas actividades que desarrollan las áreas de negocio de SEGIPSA. Las exigencias del entorno digital, por el que ya discurre gran parte de la actividad, y la velocidad creciente de los cambios en los procesos de trabajo, demandan importantes ajustes, tanto tecnológicos como de organización de los recursos humanos.

En este sentido, SEGIPSA está abordando la implantación de un nuevo sistema de gestión y planificación empresarial (ERP), cuya puesta en marcha se prevé para el ejercicio 2023. El ERP aportará una reingeniería y simplificación de los procesos, digitalizando los procesos de extremo a extremo, con una plataforma de dato único y acceso en tiempo real y rápido a todo el volumen

de datos. Este sistema centralizado e integral abundará en una herramienta más colaborativa, que facilite obtener un mejor rendimiento, control de procesos y *reporting* de información.

En el contexto global actual, una de las principales preocupaciones es la sostenibilidad energética. En este terreno, SEGIPSA no sólo ha implantado un Sistema de Gestión Medioambiental, sino que, en apoyo de ese empeño ha comenzado a desarrollar diversos proyectos que persiguen la eficiencia energética de edificios de la Administración General del Estado y otros organismos y entidades, mediante la ejecución de Encargos de gestión relacionados con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiados con los Fondos Europeos *Next Generation*. Ese caudal de conocimiento generará un valor añadido con importantes aplicaciones en el futuro.

Tras casi medio siglo de experiencia acumulada, SEGIPSA constituye ya un referente en el ámbito del sector público inmobiliario, en sus distintas vertientes. Los trabajos catastrales que desarrolla para la Dirección General del Catastro y entidades locales permiten dotar a la AGE de una herramienta de probada eficiencia recaudatoria, útil en la lucha contra el fraude fiscal, al tiempo que promueve la actualización de la realidad catastral como elemento de primera magnitud para el desarrollo de otras medidas, especialmente, de carácter tributario.

El desarrollo de procesos y herramientas propias para las distintas fases de la cadena inmobiliaria (inventarios, regularización, administración, tasación, comercialización, venta; elaboración de proyectos, dirección facultativa, gestión de construcción, urbanismo y ordenación del territorio), así como la capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes, avalan desde hace muchos años su singular posición en el sector público inmobiliario.

El servicio almacenamiento de documentación que presta SEGIPSA desde el CADA ha devenido de máxima utilidad para la Administración General del Estado. No obstante, en su búsqueda de la mejora constante se han promovido actuaciones complementarias de digitalización de documentación que, en el futuro, habrán de desarrollarse para ofrecer servicios ajustados a las necesidades del tiempo digital en el que ya estamos inmersos.

La participación de SEGIPSA en el marco de la contratación pública contribuye, tanto a la sostenibilidad del mercado de bienes y servicios, como al uso más eficiente de los recursos públicos. Las medidas sociales y medioambientales que incorpora en los procedimientos de licitación que promueve, colaboran en la dinamización del mercado, con absoluto respeto a los principios de igualdad, no discriminación, concurrencia, libre competencia y transparencia.

En definitiva, para conseguir vertebrar los diversos enfoques de las áreas de negocio, y que se alcance el cumplimiento de los retos de gestión que los actuales proyectos plantean, resulta imprescindible que los departamentos denominados “transversales” reciban un impulso en recursos humanos y tecnológicos en consonancia al crecimiento de la empresa. La gestión del talento altamente profesionalizado requiere medidas de planificación de la trayectoria del desempeño profesional, conciliación y evaluación del desempeño que permitan alcanzar un equilibrio que procure la satisfacción recíproca de ambas partes.

El mayor activo del que dispone SEGIPSA es su equipo humano y uno de los retos más importantes a los que se enfrenta, ante un redimensionamiento sin precedentes en el próximo trienio, tanto en el volumen de actividad como de personal, es el de lograr que la idoneidad de procesos, herramientas y controles garanticen de forma coordinada que la prestación de sus servicios resulte ágil, eficiente y segura.

## 5.2 Enfoque estratégico de las Áreas de Negocio

---

Todas las tareas a desempeñar por las áreas operativas o de negocio en el marco del presente plan de actuación serán llevadas a cabo con observancia en todo momento a los más rigurosos estándares de calidad. En este sentido, se pretende que dichas tareas estén sometidas a un control interno continuado y permanente, el cual, en la medida que sea posible, será de carácter preventivo. Asimismo, la ejecución de estos trabajos se realizará en estricto cumplimiento de lo dispuesto en materia de Compliance.

### 5.2.1 Gestión Catastral

La Dirección General del Catastro (DGC) considera a SEGIPSA como herramienta estratégica propia para el mantenimiento de las bases de datos catastrales. Por ello destina con carácter estable y recurrente a los encargos a SEGIPSA la parte más importante del presupuesto de que dispone para trabajos de formación y mantenimiento del Catastro. Así lo ha hecho en los últimos años y lo seguirá haciendo en los venideros, con un incremento sustancial anunciado para los años 2023 y sucesivos en las cantidades anuales destinadas a encargos a SEGIPSA, pasando además éstos a ser de duración trienal, lo que refuerza la firme voluntad de colaboración estable con SEGIPSA de dicho centro directivo.

Para responder debidamente a estas demandas de la DGC, SEGIPSA ha de estar en condiciones de ejecutar cualesquiera de los tipos de trabajos catastrales objeto de encargo, y de hacerlo en cualquier parte del territorio. Debe mantener una plantilla estable de técnicos especializados, con suficientes conocimientos y experiencia en materia catastral, y con una estructura directiva adecuada. Ha de disponer, además, de una red suficiente de empresas colaboradoras a las que pueda adjudicar contratos de modo ágil y eficaz.

Asimismo, los volúmenes de encargos financiados por entidades colaboradoras de la DGC deben alcanzar y mantener unos niveles satisfactorios, a fin de ampliar la ejecución efectiva de trabajos de mantenimiento catastral sin incremento del presupuesto de dicho centro directivo.

Finalmente, para que la colaboración con la DGC resulte eficaz, SEGIPSA ha de ser percibida y apreciada como herramienta propia y estratégica no sólo por la cúpula directiva de la DGC, sino también por los funcionarios de sus gerencias territoriales, logrando generar entre ellos la suficiente confianza a través de la mejora en el conocimiento que tienen de SEGIPSA, así como del mantenimiento de unos niveles satisfactorios de calidad en la ejecución de los trabajos.

Los avances en el establecimiento de este modelo colaborativo entre SEGIPSA y la DGC han sido muy notables en los últimos años. Para los sucesivos, la meta ha de fijarse en lograr la consolidación completa del modelo, y –singularmente- en adaptarse al nuevo esquema de encargos de mayor presupuesto y carácter trienal.

Para ello, la estrategia de la empresa en los tres próximos años ha de orientarse en torno a cinco líneas estratégicas, que se corresponden con los actores o grupos de interés relevantes para la actividad catastral de SEGIPSA:

- ***Dirección General del Catastro***
- ***Plantilla propia***
- ***Entidades locales***

- **Empresas colaboradoras**
- **Gerencias regionales y territoriales del Catastro**

Un sexto aspecto, que afecta tanto a la plantilla propia como a las empresas colaboradoras, es:

- **Formación en materia catastral**

### **1.- Dirección General del Catastro**

La Dirección General del Catastro es el único organismo que encarga trabajos catastrales a SEGIPSA. Como se ha dicho ya, su apuesta por el recurso a SEGIPSA es firme, decidida y muy fuerte, superando los encargos de trabajos catastrales formulados desde 2014 en su conjunto los 190 millones de euros. Es, con mucha diferencia, el centro directivo de la AGE que ha venido dedicando más volumen presupuestario a los encargos a SEGIPSA. Con relación a este centro directivo, el principal objetivo estratégico ha de ser ejecutar al completo en cada ejercicio los trabajos señalados y las anualidades previstas de los encargos financiados por la DGC. A él quedarán siempre supeditados los restantes aspectos, que encuentran su razón de ser en este objetivo primordial.

Para el trienio 2023-25, merece especial mención el diseño y puesta en servicio del nuevo gestor de expedientes catastrales, cuya contratación se ha licitado recientemente como herramienta específica, ya que no existe en el mercado ningún producto que se ajuste a las características particulares de los trabajos catastrales que realiza SEGIPSA. Permitirá recopilar en una única base de datos toda la información relevante sobre la ejecución de los trabajos en sus distintas fases y estados, que se materializan en más de 400.000 expedientes anuales, y que actualmente se encuentra dispersa e incompleta. Esta base de datos será accesible tanto a usuarios internos (personal de SEGIPSA) como a proveedores (empresas colaboradoras) y a clientes (servicios centrales de la DGC, personal de gerencias regionales y territoriales y personal de entidades locales), cada grupo con sus correspondientes perfiles de usuario. Se alimentará a partir de extracciones robotizadas del sistema de gestión catastral (SIGECA), completándose la información con los datos procedentes de los técnicos de SEGIPSA y de sus empresas colaboradoras.

Todo ello permitirá un seguimiento en tiempo real de la evolución de los trabajos a través de cuadros de mando, con controles y avisos automáticos sobre cumplimientos de plazos y otros hitos de tramitación, así como la generación de informes sobre la evolución de los trabajos para su remisión a los organismos interesados (DGC, gerencias, entidades locales y la propia SEGIPSA). El gestor se comunicará con el ERP de SEGIPSA para trasvase de aquella información necesaria tanto para la contratación como para la facturación, en compras y ventas.

Con ello se logrará mejorar la eficacia en la ejecución de los trabajos, reducir los plazos medios de tramitación de los expedientes y facilitar una información completa y en tiempo real a los agentes relevantes.

Además del gestor de expedientes, se seguirá trabajando en el trienio 2023-25 en la automatización robótica de procesos (RPA), con el desarrollo y puesta en servicio de herramientas que realicen automáticamente tareas repetitivas, liberando al personal técnico de estas labores con el correspondiente incremento de la productividad.

## **2.- Plantilla propia**

Desde la perspectiva de la plantilla propia de SEGIPSA, el principal objetivo estratégico -ya que supone un requisito para poder ejecutar los encargos en los plazos establecidos- es contar *en todo momento* con una plantilla suficiente para ejecutar los encargos previstos de trabajos catastrales, ya sean financiados por la DGC o por sus entidades colaboradoras.

Las perspectivas de encargos para los años 2023 y sucesivos contemplan un incremento muy notable del volumen de trabajos catastrales a ejecutar por SEGIPSA. Así, se espera de la DGC un encargo cuyo plazo de ejecución será de tres años, comenzando el 1 de abril de 2023, con un presupuesto de 15 millones de euros cada año. Por otro lado, a la vista de los incrementos que vienen sufriendo en los últimos años los encargos de entidades locales, aún con criterio de prudencia, en ningún caso se esperan ejecuciones inferiores a 2 millones de euros anuales en encargos de este tipo.

Así, las previsiones de encargos en 2023 y años sucesivos se sitúan en torno a los 17 millones de euros al año, lo que supone un incremento de un 31%, si se compara con la previsión de ejecución del presente año 2022, y de un 48%, si se la compara con la ejecución de 2021.

## **3.- Entidades locales**

La Orden HAC/1616/2010 regula el procedimiento y los requisitos para encargo a SEGIPSA de trabajos catastrales objeto de convenio de la DGC con sus entidades colaboradoras, así como los términos, plazos y condiciones para el abono de los gastos por éstas.

Los encargos de este tipo permiten a la DGC dilatar la capacidad de ejecución en trabajos catastrales de SEGIPSA sin necesidad de incrementar su presupuesto para trabajos de formación y mantenimiento del Catastro, ya que son financiados directamente por las entidades colaboradoras. Por ello, la DGC está muy interesada en que la importancia relativa de estos encargos sea cada vez mayor, en el conjunto de la actividad catastral de SEGIPSA.

En consecuencia, uno de los objetivos estratégicos de SEGIPSA en los últimos años ha sido incrementar el número y el volumen de encargos de este tipo, pasando de 7 encargos en 2019 a 46 en lo que va de 2022, y de una facturación de 500.000€ en 2019 a los dos millones que se esperan en 2022.

Para el trienio 2023-25, el primer objetivo estratégico en este sentido ha de marcarse en mantener tanto el número de encargos financiados por entidades locales como su presupuesto. Este tipo de encargos suelen tener carácter anual, y para su mantenimiento resulta necesario renovar anualmente la confianza depositada en SEGIPSA por estas entidades. Defraudar esta confianza pondría en grave riesgo la renovación de los encargos.

SEGIPSA tiene actualmente encargos financiados por diez diputaciones provinciales, una agencia tributaria de comunidad autónoma, un cabildo insular y 34 ayuntamientos (entre ellos los de 4 capitales de provincia). Resulta necesario prestar año a año un servicio satisfactorio en cada uno de estos encargos, sin descuidar los plazos de ejecución ni la calidad técnica de los trabajos realizados, manteniendo además una interlocución fluida con los responsables de los servicios de gestión tributaria de estas entidades. A medida que crecen estos encargos, se hace necesario dedicar más recursos a mantener sus renovaciones en el tiempo.

Además del mantenimiento de los ya recibidos, un objetivo secundario será incrementar su número con nuevos encargos financiados por entidades locales que no habían solicitado anteriormente el encargo a SEGIPSA. Entendemos que, en la situación actual, la medida más eficaz para incrementar el número de este tipo de encargos consiste en ejecutar los ya recibidos a plena satisfacción. Adicionalmente, se contemplarán medidas concretas para difundir entre este tipo de entidades las ventajas del encargo a SEGIPSA: visitas presenciales, elaboración de folletos específicos y realización de un video promocional accesible desde la web de SEGIPSA.

#### **4.- Empresas colaboradoras**

Por lo que respecta a las empresas colaboradoras, el modelo de colaboración de la DGC con SEGIPSA para el mantenimiento catastral no se entendería al completo sin la participación del sector empresarial privado, necesario para completar la capacidad de ejecución que se requiere de SEGIPSA y que ha venido siendo aliado estratégico de la DGC, con la ventaja de su implantación en los distintos territorios, con realidades geográficas e inmobiliarias diversas que requieren de conocimiento y proximidad.

El principal objetivo estratégico en este sentido será tener suscrito en todo momento un acuerdo marco con un número adecuado de empresas especializadas, que permita contratar con ellas prestaciones parciales en volumen suficiente para poder ejecutar los encargos al completo y en plazo. Para ello, el nuevo acuerdo marco debiera estar suscrito en abril de 2023, por un plazo de tres años, cubriendo así todo el periodo de ejecución del encargo 23-26.

Por otra parte, la estrategia de SEGIPSA ha de atender también a algunos otros aspectos derivados de las características específicas de sus empresas proveedoras de servicios catastrales.

El actual sector empresarial catastral español está constituido, en términos generales, por pequeñas y medianas empresas, muy vinculadas al territorio en el que desarrollan su actividad y un acceso limitado a canales de financiación. Para facilitar la viabilidad financiera de estas empresas, que redundan en una mayor capilaridad para SEGIPSA, se debe poner un especial énfasis en la reducción del periodo de pago a estas empresas.

#### **5.- Gerencias regionales y territoriales del Catastro**

Las gerencias regionales y territoriales del Catastro son, en gran medida, las últimas destinatarias de los trabajos que ejecuta SEGIPSA. Como se ha dicho, la gran mayoría de éstos se materializan en expedientes catastrales, cientos de miles al año, que se corresponden con procedimientos administrativos cuyos actos, tanto resolutorios como de trámite, han de ser dictados por el titular del órgano competente por razón del territorio: el gerente del Catastro. Por ello, es muy importante que los gerentes puedan confiar en que en los trabajos que realiza SEGIPSA se aplican los criterios técnicos correctos y se ajustan en todo momento a la normativa reguladora del Catastro. La validación técnica de los trabajos que ejecuta SEGIPSA se realiza por funcionarios de las áreas técnicas de las gerencias.

Desde este punto de vista, los principales objetivos han de ser, en primer lugar, la aplicación correcta de los criterios técnicos en la ejecución de los trabajos. A ello se refiere específicamente la formación catastral del personal de SEGIPSA y de sus empresas colaboradoras.

Y, en segundo lugar, debe mejorar el conocimiento que se tiene entre los técnicos del Catastro de las gerencias sobre SEGIPSA. La experiencia nos demuestra que la percepción negativa sobre

SEGIPSA que tienen algunos funcionarios de gerencias de la DGC deriva de una falta de conocimiento suficiente sobre los trabajos que realiza, modos de ejecutarlos, medios de los que dispone, etc... Para cambiar esta percepción, debe mejorarse la comunicación con las gerencias territoriales del Catastro, remitiéndoles información periódica sobre los trabajos realizados, sistematizando los interlocutores y los canales de comunicación y celebrando reuniones presenciales mixtas entre coordinadores técnicos de SEGIPSA y de gerencias.

En ejercicios anteriores se fijó como objetivo la remisión a las gerencias con periodicidad mensual de informes relativos al trabajo realizado. Corresponderá en el trienio 2023-25 potenciar la celebración de reuniones presenciales en las que participen coordinadores técnicos de SEGIPSA y funcionarios de las áreas técnicas de las Gerencias del Catastro.

## **6.- Formación en materia catastral**

Finalmente, en lo que respecta a la formación en materia catastral, hay que tener en cuenta que el modelo de colaboración entre SEGIPSA y la DGC tiene carácter integral, porque SEGIPSA realiza todos los tipos de trabajos catastrales que se le solicitan y porque los realiza en todas sus fases. Ello supone que en SEGIPSA se preparen las propuestas de documentos administrativos de los expedientes que se nos trasladan, tanto de trámite como resolutorios, documentos que se asignan a las correspondientes remesas para su firma por el titular del órgano competente. Los actos administrativos resultantes de los procedimientos de incorporación al Catastro de los inmuebles y sus alteraciones han de ir debidamente motivados, con referencia a los hechos y fundamentos de derecho, y son los técnicos de SEGIPSA quienes redactan estas propuestas de motivación. Ello requiere de un conocimiento suficiente de la normativa catastral, que es bastante prolija. Todos los trabajadores del departamento han de manejar, además, la cartografía catastral, y más de la mitad de ellos deben editar cartografía en línea como parte de sus tareas diarias y en algunos equipos se requiere que sean expertos en edición cartográfica avanzada.

Por ello resulta esencial conseguir que los trabajadores estén en todo momento debidamente formados en materia catastral, tanto los de reciente incorporación como los más veteranos, ya que la normativa está sujeta a frecuentes cambios y cada año hay nuevos tipos de trabajos que la DGC demanda de SEGIPSA.

En consecuencia, siempre ha de ser objetivo estratégico la formación continua en materia catastral, en primer término, del personal técnico de SEGIPSA y, en segundo término, del de sus empresas colaboradoras. Para lograr este objetivo, hay que distinguir dos líneas de actuación: las acciones formativas y los manuales de procedimiento.

### 5.2.2 Proyectos y Gestión Inmobiliaria

El Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria de SEGIPSA aspira a convertirse en la Oficina Técnica de Arquitectura y servicios Inmobiliarios *de referencia* transversal para todas las Administraciones Públicas y Sector Público en general, prestando un servicio altamente especializado en cualquiera de las seis Áreas que componen el Departamento y que abarcan ampliamente todas las fases del proceso edificatorio y el mantenimiento y gestión de los bienes inmuebles.

Para ello, el Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria cuenta con un equipo técnico de dilatada experiencia y alto grado de especialización, que requiere de un *programa de investigación y formación estratégico* que permita seguir dando un servicio óptimo a la vez que se sitúa a la cabeza de la innovación en el sector.

Debido a que el Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria ofrece una gran variedad de productos y el carácter transversal de su servicio a la Administración General del Estado es imprescindible contar con una buena *estrategia de comunicación* para ser percibido como medio propio de referencia, presentándose como una extensión de los cuerpos técnicos propios de los distintos organismos.

El plan de *Recuperación, Transformación y Resiliencia*, con más de 140.000 millones de euros de inversión tras la crisis de la COVID han redefinido los próximos 3 años de la Administración General del Estado, trazando la hoja de ruta para su modernización a diversos niveles. Desde octubre de 2021 el Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria, está trabajando intensamente para dar respuesta a los distintos encargos PRTR, todos ellos de gran envergadura y plazos ajustados.

A continuación, se detalla en el cuadro siguiente los Encargos ya recibidos, o que se espera se formalizarán antes de que finalice el año 2022, describiendo: Componente al que pertenecen, el Organismo Encargante, Servicios Contratados, Inversión Aproximada, Ingresos en Servicios, Duración del Encargo en años y Contrataciones temporales necesarias:

## ENCARGOS PRTR FIRMADOS O CON FIRMA INMINENTE

COMPONENTE	ORGANISMO QUE REALIZA EL ENCARGO	ALCANCE ENCARGO	INVERSIÓN APROX	INGRESOS SERVICIOS	Nº CONTR. DUR. DETERM.	DURACIÓN (AÑOS)
C11. Modernización de las Administraciones públicas. I4. Mejora eficiencia energética inmuebles.	MINISTERIO DE JUSTICIA	Proyecto y Dirección Facultativa	63.700.000 €	6.200.000 €	12	3
	S.E. SEGURIDAD: GUARDIA CIVIL	Proyecto y Dirección Facultativa	74.000.000 €	7.140.000 €	16	2
		Obras, Gestión de Construcc. y Coord. Seguridad y Salud.		1.800.000 €	6	
	MINISTERIO DE TRABAJO	Obra, Gestión de Construcción, Proyecto y D. F	88.500.000 €	9.350.000 €	24	3
	PATRIMONIO NACIONAL	Proyecto y Dirección Facultativa	12.800.000 €	964.000 €	2	3,5
		Obras, Gestión de Construcc. y Coord. Seguridad y Salud.		245.000 €	1	
S.E. SEGURIDAD: POLICÍA	Obra, Gestión de Construcción y Dirección Facultativa	24.400.000 €	1.860.000 €	8	2	
C14. Plan de modernización y competitividad del sector turístico. I4. Actuaciones ámbito competitividad turística.	TURESPAÑA	Obra, Gestión de Construcción, Proyecto y D. F	79.800.000 €	9.800.000 €	28	4
	BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA	Proyecto y Dirección Facultativa	7.800.000 €	557.000 €	2	3
		Obras, Gestión de Construcción y Coord. Seg. y Salud.		150.000 €	1	
C3.I2. Modernizar laboratorios de sanidad animal y vegetal.	MINISTERIO DE AGRICULTURA	Proyecto y Dirección Facultativa	7.200.000 €	430.000 €	1	1,5
C18.I3. Aumento de capacidades de respuesta ante crisis sanitarias.	INGESA	Proyecto y Dirección Facultativa	4.300.000 €	306.000 €	1	3,5
			362.500.000 €	38.802.000 €	102	

Debido a este notable crecimiento del volumen de negocio, la plantilla se ha visto incrementada considerablemente lo que supone un reto en la organización interna del departamento a nivel del *equipo humano* y de la *optimización de los procesos de trabajo*.

Por todo lo anterior, la dirección del Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria para los próximos tres años ha de orientarse según tres líneas estratégicas que engloban los retos y oportunidades que el contexto actual nos presenta:

- **Calidad de los Servicios: Formación e Investigación**
- **Especialización**
- **Optimización de los Procesos de Trabajo**

Se desarrolla a continuación la estrategia desde cada una de estas líneas de actuación.

### **1.- Calidad de los Servicios de Arquitectura: Formación e Investigación**

El Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria, por su naturaleza de medio propio de la Administración General del Estado y en el ámbito de la redacción de proyectos, tiene acceso a un volumen significativo de encargos de gran singularidad. Muchos de ellos, trascienden la mera resolución de un problema arquitectónico y plantean preguntas que bien merecen una reflexión profunda para la profesión: la definición de los nuevos espacios de oficinas que permitan nuevas formas de trabajo, la transformación de espacios de acogida para inmigrantes que permita una mejor transición e integración, la adaptación de arquitecturas existentes para nuevos usos siguiendo criterios de eficiencia energética y de optimización del espacio, la intervención en el patrimonio histórico, por nombrar algunos.

Para poder profundizar sobre estos temas, se han puesto en marcha dos acciones que acercan el mundo profesional y desarrollo laboral de SEGIPSA con la educación y la investigación de la profesión a un nivel más académico. Por un lado, SEGIPSA participa por primera vez en el programa de becas ARQUIA, en su XXII edición y contará con la incorporación de dos becarios a partir de enero de 2023, con una estancia en la empresa total de 12 meses. Los candidatos de las becas ARQUIA son estudiantes de Arquitectura en sus últimos cursos que bien cuentan con un expediente académico extraordinario o bien han ganado la beca por concurso abierto presentando propuestas de excelencia. La incorporación de este tipo de perfiles traerá una visión nueva con la que afrontar los trabajos, que complementará la dilatada experiencia del equipo indefinido de técnicos de SEGIPSA que se verán beneficiados de la mirada crítica, desprejuiciada y la frescura que los estudiantes puedan tener, además de la destreza con las herramientas gráficas y de presentación de una nueva generación de arquitectos.

Por otro lado, debido a la singularidad y variedad de los trabajos encargados, como se ha explicado con anterioridad, consideramos que SEGIPSA tiene una oportunidad única de profundizar en estos temas de investigación relevantes relacionados con la naturaleza de los encargos que recibe a través de la colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid y su Escuela Técnica Superior de Arquitectura. La inminente creación de la Cátedra Empresa SEGIPSA-TRANSFORMA, a través de sus actividades de investigación, difusión y docentes, puede aportar innovación y rigor académico al actual equipo de técnicos del Departamento de Proyectos de SEGIPSA que, aunque suman una extraordinaria experiencia profesional, debido a la elevada carga de trabajo no disponen de tiempo suficiente para la experimentación con soluciones arquitectónicas innovadoras, ni están en contacto con los últimos avances técnicos.

La Cátedra TRANSFORMA desarrollará líneas de investigación relacionadas con los encargos recibidos en SEGIPSA y que pivotan sobre el entendimiento de la Arquitectura como una herramienta de transformación social en un contexto de grandes reformas, y se separarán en tres grandes bloques:

- Intervención en el Entorno Construido: Mejora de la Eficiencia Energética e Intervención en Patrimonio Histórico
- Oficina 4.0: Investigación sobre nuevos espacios de trabajo

- **Arquitectura Transformativa: Sensibilización Espacial en espacios de Acogida para Inmigrantes**

En el marco de la cátedra se realizan actividades diversas en el campo de la formación, el apoyo a la investigación, la difusión y la transferencia de conocimiento. Frente a otras formas de colaboración habituales en la Universidad las cátedras universidad empresa no se limitan a la cooperación en un proyecto de I+D específico, lo que permite un apoyo a un área de investigación más amplia y durante un período prolongado de tiempo.

Entre otras actividades, se consideran de interés mutuo para SEGIPSA y para la Universidad:

#### 1.- Actividades de Formación:

Aquellas que impactan en los programas educativos, tales como la colaboración en el diseño e impartición de asignaturas de libre elección, y en el diseño e impartición de programas de postgrado, concesión de becas predoctorales y posdoctorales, apoyo a la realización de proyectos fin de carrera, premios a proyectos fin de carrera, trabajos y concursos de ideas, organización de conferencias y seminarios, colaboración en planes de formación de la empresa y promoción de encuentros de expertos en el área de interés de la Cátedra.

#### 2.- Actividades de Difusión y Transferencia de Conocimiento:

-Todas aquellas que fomentan la transmisión de temas relacionados con el área de investigación, tales como la realización de jornadas de divulgación técnica, las publicaciones sobre temas de interés en el ámbito de la Cátedra, la divulgación de las actividades de la Cátedra y la promoción en acontecimientos científicos y técnicos.

#### 3.- Actividades de Investigación y Desarrollo:

Aquellas que fomentan el desarrollo de líneas de investigación en su ámbito temático., tales como la realización de tesis doctorales en el área de conocimiento de la Cátedra y el apoyo a la realización de trabajos de investigación.

Además de estas dos acciones que sin duda revertirán en un mejor servicio para nuestros clientes, y en paralelo, se debe continuar con un intenso programa de formación de los miembros del Departamento, para que, por un lado, podamos conseguir y mantener un alto grado de especialización, cada vez más necesario para dar respuesta a los encargos específicos que recibe el departamento, y por otro lado, gestionemos el crecimiento exponencial de la plantilla sin que exista una pérdida del “know-how” o un riesgo de disolución de la experiencia acumulada. Por ello la estrategia en materia de formación constará de dos vertientes:

- **Formación Continua Externa:** basada en cursos impartidos en centros o por profesionales externos a SEGIPSA donde el equipo del Departamento pueda profundizar en materias de carácter técnico: BIM, herramientas Project, herramientas de visualización arquitectónica, análisis ciclo de vida, etc, de carácter administrativo, ley de contratos,

Financiación Europea... así como toda materia que tenga relevancia para el mejor desempeño de los trabajos del Departamento.

- Acciones Formativas Internas: Sesiones de Formación impartidas por personal propio del departamento, que cuenta con más experiencia, a sus compañeros de nueva o reciente incorporación.

## **2.- Especialización**

El Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria ha recibido una parte importante de encargos englobados en el Plan de **Recuperación, Transformación y Resiliencia**, de distintos componentes: C3, C11, C14, C18, C22 y C24<sup>2</sup>. Son más numerosos aquellos derivados de dos componentes: C11 y C14. Los encargos derivados del Componente 11 para la Modernización de la Administración Pública, incluyen una serie de actuaciones, incorporando medidas dirigidas hacia el ahorro y eficiencia energética y el compromiso con las energías renovables y movilidad sostenible.

Como se ha indicado anteriormente, se han recibido encargos del Ministerio de Justicia, para la intervención en 37 sedes judiciales, del Ministerio de Interior, para intervenir en 75 acuartelamientos de la Guardia Civil y del Ministerio de Trabajo y Economía Social, para intervenir en 32 inmuebles del Patrimonio Sindical Acumulado.

Para dar respuesta a estos encargos, el equipo técnico ha aumentado en más de 60 efectivos con perfiles que cuentan con la experiencia específica necesaria en materia de eficiencia energética. Este equipo estará trabajando en los próximos tres años en el desarrollo de más de 160 proyectos de esta componente, lo que supone una oportunidad única para adquirir un grado de especialización aún mayor en la materia y posicionarnos como el medio propio de referencia en este campo para la Administración General del Estado.

Por otro lado, los encargos derivados de la Componente 14: Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico, en su Inversión 4, Actuaciones especiales en el ámbito de la competitividad, aunque de menor cuantía en relación al número de inmuebles a intervenir, son de gran impacto y relevancia por lo singular de las actuaciones, como, por ejemplo, la intervención en 40 Paradores o la intervención en la sede principal de la Biblioteca Nacional.

Todas estas actuaciones tienen en común que son intervenciones en bienes del patrimonio histórico artístico de nuestro país con un alto grado de protección. Para acometer estos encargos, el Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria se reforzará con un equipo técnico multidisciplinar, arquitectos, arquitectos técnicos, restauradores conservadores, arqueólogos, etc, con experiencia demostrada en intervenciones de este tipo.

---

<sup>2</sup> C3: Transformación ambiental y digital del sistema agroalimentario y pesquero.  
C11: Modernización de las Administraciones públicas.  
C14: Plan de modernización y competitividad del sector turístico.  
C18: Renovación y ampliación de las capacidades del Sistema Nacional de Salud.  
C22: Plan de choque para la economía de los cuidados y refuerzo de las políticas de inclusión.  
C24: Revalorización de la industria cultural.

De nuevo, se presenta una oportunidad única de posicionarnos a la cabeza del sector en intervenciones en patrimonio histórico artístico de interés turístico a través de planes de formación, elaboración de documentación y procedimientos específicos susceptibles de ser recopilados y publicados en Guías o Manuales especializados, presentándonos como el medio propio de la AGE de referencia en este tipo de actuaciones.

### **3.- Optimización de los procesos de trabajo**

En el trienio 2023-2026 el Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria se enfrenta a grandes retos que a la vez presentan múltiples oportunidades. Para dar respuesta al importante aumento de encargos, tanto los derivados de fondos europeos Next Generation, como los ordinarios o de carácter recurrente, el departamento está experimentando un crecimiento sin precedentes, con la expectativa de triplicar el número de efectivos en 2023 referenciado a la dimensión del equipo en 2021. Este crecimiento supone un reto a nivel organizativo y por ello es línea estratégica y fundamental la reestructuración de las distintas áreas, los equipos de trabajo, las estructuras de cargos intermedios, y la sistematización y optimización de todos los procesos de trabajo. Además, la puesta en funcionamiento del nuevo ERP de SEGIPSA nos ofrece una oportunidad única para cuestionar y mejorar la eficacia de nuestros protocolos de actuación. Permitirá la optimización de los procesos de búsqueda y gestión de la información a través de la implementación de la Base de Datos Única incorporada al nuevo sistema ERP y de uso transversal para todos los departamentos que permitirá una mejor gestión de nuestros activos inmobiliarios.

Es necesaria una homogenización de criterios en cuanto al desarrollo de las diferentes fases de los trabajos, así como la generación de una documentación base “tipo” común a los distintos encargos y susceptible de ser utilizada por los distintos equipos.

El principal objetivo dentro de esta línea estratégica es el de incrementar la eficiencia de los sistemas de trabajo y para ello se definirán herramientas de seguimiento y control de los trabajos que garanticen el cumplimiento de objetivos y plazos, facilitando un diagnóstico precoz ante ineficiencias en el desarrollo de los procesos y que permita implementar las medidas correctoras pertinentes.

El material tipo Base incrementa la eficiencia y productividad de los equipos y facilita los trabajos transversales dentro del Departamento y en los procesos compartidos con otros Departamentos, así como agiliza todos los trámites en los que intervienen empresas externas subcontratadas: contrataciones, seguimiento del cumplimiento de los contratos, etc.

Estas herramientas de control permitirán la visualización del estado de los trabajos y facilitarán la comunicación con los clientes, fomentando la percepción de solidez técnica y experiencia que resulta en una mayor seguridad y confianza por parte de los Encargantes.

### **5.2.3 CADA y Comercialización de Inmuebles**

#### **1.- Centro de Almacenamiento de Documentación Administrativa (CADA)**

El CADA se ha convertido en una herramienta fundamental para los diferentes Organismos Públicos pertenecientes a la AGE y sus poderes adjudicadores, incluso para alguno perteneciente a los Órganos Constitucionales, en todas las actividades propias de la custodia y gestión de sus fondos documentales, al no disponer éstos de espacios adecuados para la custodia de sus Archivos y al encontrarse saturado, desde hace años, el Archivo General de la Administración.

El CADA, que viene prestando servicios de custodia física, tratamiento documental, consulta, transportes, destrucción de documentación y otros servicios complementarios, desde 2006, ha visto como se llenaba el almacén de documentación, hasta reducirse la capacidad disponible en el momento de redactar este Plan de Actuación inferior al 1%.

SEGIPSA, está analizando la posible ampliación del silo de documentación, lo que permitiría ampliar la capacidad de almacenamiento del CADA, además de incrementar espacios necesarios para potenciar el área de tratamiento documental y la puesta en funcionamiento de los servicios de digitalización y preservación digital. Las previsiones actuales estiman su puesta en funcionamiento a la finalización del próximo trienio.

Debido a la alta ocupación del silo de documentación del CADA, la actividad del Área de Explotación se verá limitada en el próximo trienio. En primer lugar, la aceptación de nueva documentación de los clientes actuales se restringirá al reducido margen de disponibilidad de espacio en el silo. Más reducida aún será la aceptación de encargos de nuevos clientes, dejando la capacidad de almacenamiento disponible enfocada principalmente a los Organismos que ya están depositando documentación en el CADA.

Durante este trienio, se optimizará, en mayor medida, la rotación de documentación del almacén, estudiando con los clientes la posibilidad de retirada y/o destrucción de documentación que permita incrementar la capacidad de almacenamiento del silo.

Otra vía de liberar espacio en el silo es la potenciación del Área de Tratamiento Documental. El ofrecimiento a los Organismos que almacenan su documentación en el CADA de servicios de tratamiento documental permite a nuestros clientes tener mejor ordenada y clasificada su documentación, así como la posible destrucción de la documentación que no sea necesaria.

Para poder desarrollar el Área de Tratamiento Documental se va a incorporar nuevo personal a dicha Área, en la cual, con la plantilla existente, no se pueden cubrir las necesidades transmitidas por los Organismos de la Administración General del Estado. En una primera fase, se abordarán los encargos ya firmados y que, por carencias de personal, no se habían podido abordar anteriormente. Con posterioridad, se hará una campaña de comunicación de los trabajos de tratamiento documental, en primer lugar, entre aquellos clientes que ya almacenan su documentación en el CADA y, en segundo lugar, entre Organismos que no trabajan actualmente con nosotros. En el pasado no se ha podido realizar esta campaña de comunicación al no disponer de los recursos suficientes para la ejecución de nuevos trabajos.

El Área de Tratamiento Documental cada vez debe enfrentarse a trabajos más especializados, lo que se traduce que, durante este periodo, y aprovechando la incorporación del nuevo personal, tendremos que adaptarnos a nuevos retos, implementando nuevos procedimientos de trabajo, que ya inauguraremos con el tratamiento del CIS Victoria Kent, donde nuestro personal se desplazará, por primera vez desde que realizamos el servicio de tratamiento, a las instalaciones del cliente a desarrollar las tareas encargadas. Dado el problema de espacio que hay en el silo, tendremos que fomentar la tendencia de que nuestro personal salga a trabajar a las instalaciones del cliente y así evitar consumir espacio en nuestras instalaciones. Por otro lado, el Área de Tratamiento seguirá satisfaciendo las necesidades del cliente, asesorándoles, haciéndoles proyectos a medida de sus requisitos reales, y abarcando todas las fases del tratamiento documental que nos requieran.

En cuanto a la actividad de digitalización de documentación y preservación digital, siguiendo a la NTI de Digitalización de documentos y basándonos en la Guía de aplicación de digitalización de documentos recogida en la ENI Política de Gestión de Documentos (3ª edición), el CADA plantea un proceso de digitalización que pueda adaptarse a todos nuestros clientes de la Administración General del Estado. Para ello se prevé, a primeros de 2023, la incorporación del equipo humano que permitirá iniciar el proyecto, ampliando el catálogo de trabajos que ofrece el CADA.



Los motivos de la implantación de la unidad de digitalización y preservación digital son los siguientes:

- Identificación de una demanda creciente de servicios de digitalización y preservación digital de documentación de entidades de la Administración Pública de ámbito estatal, que no disponen de la capacidad o la seguridad necesaria para almacenar a largo plazo la documentación electrónica producida conforme a las leyes 39/2015 y 40/2015 y al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.
- Maximizar el valor ofrecido a los clientes, dada la complementariedad del servicio de digitalización con el Área de Tratamiento, y el de preservación digital con la custodia física.
- Incremento de la garantía y calidad del servicio a sus clientes, ofreciendo los niveles de seguridad requeridos en servidores y accesos, e incluyendo conversiones y migraciones de documentaciones a otros formatos, firma y sellado de los mismos, etc.

- Aprovechamiento del buen posicionamiento en el mercado como medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración General del Estado para convertirse en un referente en el campo de la Digitalización y de la Preservación Digital.

Al igual que en el caso del tratamiento documental, se realizará una campaña de comunicación entre aquellos clientes que ya trabajan con SEGIPSA y, posteriormente, entre aquellos Organismos que no lo hacen.

En cuanto a los flujos de trabajo, el proceso de digitalización que se prevé ofrecer en el CADA, se desarrollará en tres grandes fases: inicio, digitalización y captura, y entrega al cliente. En la fase de inicio, la documentación deberá quedar físicamente preparada para su digitalización; en la fase de digitalización y captura, se digitalizará, metadatará y firmará (si procede) para obtener un documento ENI electrónico digitalizado, fiable e íntegro, completamente conformado, y será la fase del control de calidad; la tercera y última fase será la de entrega de la documentación, tanto física como electrónica digitalizada, al cliente. Con estas fases el CADA se asegura de cumplir con las normas recogidas en la ENI de Política de Gestión de Documentos para la digitalización de los fondos de los organismos pertenecientes a la Administración General del Estado. Para poder implementar este proceso de trabajo, se ha realizado un “Manual de Digitalización” donde se recogen todas las rutinas que se van implementar.

Para poder abordar los nuevos retos que se presentan, será necesaria la formación continua de nuestro personal, asegurando el conocimiento de las últimas tendencias que van surgiendo en nuestro campo, y así poderse las transmitir a nuestros clientes. Para ello se planificarán la realización de cursos, asistencias a Congresos y Jornadas y cualquier tipo de actividad que aporte beneficios para el desarrollo de nuestro trabajo.

## **2.- Comercialización de Inmuebles**

En el Área de Comercialización de Inmuebles debemos distinguir entre los trabajos de comercialización del patrimonio inmobiliario propio y las labores de comercialización de inmuebles de Organismos de la Administración General del Estado cuyo mandato se formaliza, normalmente, a través de un encargo de gestión.

Como se ha indicado anteriormente, el patrimonio inmobiliario de SEGIPSA está valorado en más de 400 millones de euros, y se compone de bienes ubicados en toda España.

La tipología de los inmuebles es diversa, incluyendo viviendas, locales, plazas de garaje, trasteros, naves industriales, solares urbanos y terrenos rústicos. Esta circunstancia, conjuntamente con su amplia dispersión geográfica, complica el proceso de comercialización de los mismos.

Por esta razón, se ha planteado que los trabajos de comercialización del patrimonio inmobiliario propio se organizarán, como se explicará posteriormente, a través de la elaboración de un nuevo Plan de Comercialización que definirá las líneas de actuación del periodo 2023 -2025 para que, a continuación, se puedan ejecutar dichas acciones.

Dichas líneas de actuación deben orientar el posicionamiento que adopte SEGIPSA en la comercialización de sus activos, potenciando la oferta de un servicio de calidad a la Administración General del Estado.

En este sentido, la colaboración con la Dirección General del Patrimonio del Estado, accionista único de SEGIPSA, es fundamental. Se pretende potenciar, si cabe, la cooperación en este ámbito, que redundará en fuertes sinergias para ambos.

En el Plan se realizará una agrupación de inmuebles en función de sus características técnicas y de su localización geográfica, de tal forma que se pueda sintetizar la información de las fincas y la estrategia de comercialización a ejecutar.

Posteriormente, se propondrán las líneas de actuación para cada agrupación de inmuebles, que, fundamentalmente, serán:

- Realización de acciones tendentes al arrendamiento de los inmuebles y a la concesión de derechos de superficie.
- Enajenación de las fincas.

En el caso de la comercialización de inmuebles de otros Organismos se intensificará la relación con aquellas entidades que nos encargan esta actividad de forma recurrente, como la Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas o, últimamente, MUFACE.

Se realizarán labores de difusión de los trabajos que realiza SEGIPSA en este ámbito entre aquellos Organismos que son grandes tenedores de inmuebles, buscando fórmulas de colaboración con ellos.

Los procesos de comercialización de inmuebles para otros Organismos se han centrado tradicionalmente en la enajenación de fincas mediante procedimientos de subasta pública, presencial o mediante la presentación de ofertas en sobre cerrado.

En este periodo se va a analizar la posibilidad de ofertar a Organismos de la Administración General del Estado la comercialización en arrendamiento de sus inmuebles, participando en la comercialización de las fincas y buscando la optimización y la eficiencia en la gestión de sus propiedades.

Además, se estudiará el ofrecimiento de labores de consultoría inmobiliaria en la búsqueda de espacios, bien en adquisición o arrendamiento, para entidades de la Administración.

Común a ambos trabajos de comercialización de inmuebles, propios y ajenos, será el desarrollo de un sistema de comercialización online, que aumentará la comunicación de los inmuebles comercializados y mejorará la eficiencia de costes.

# 6 Actuaciones a desarrollar en el trienio 2023-2025

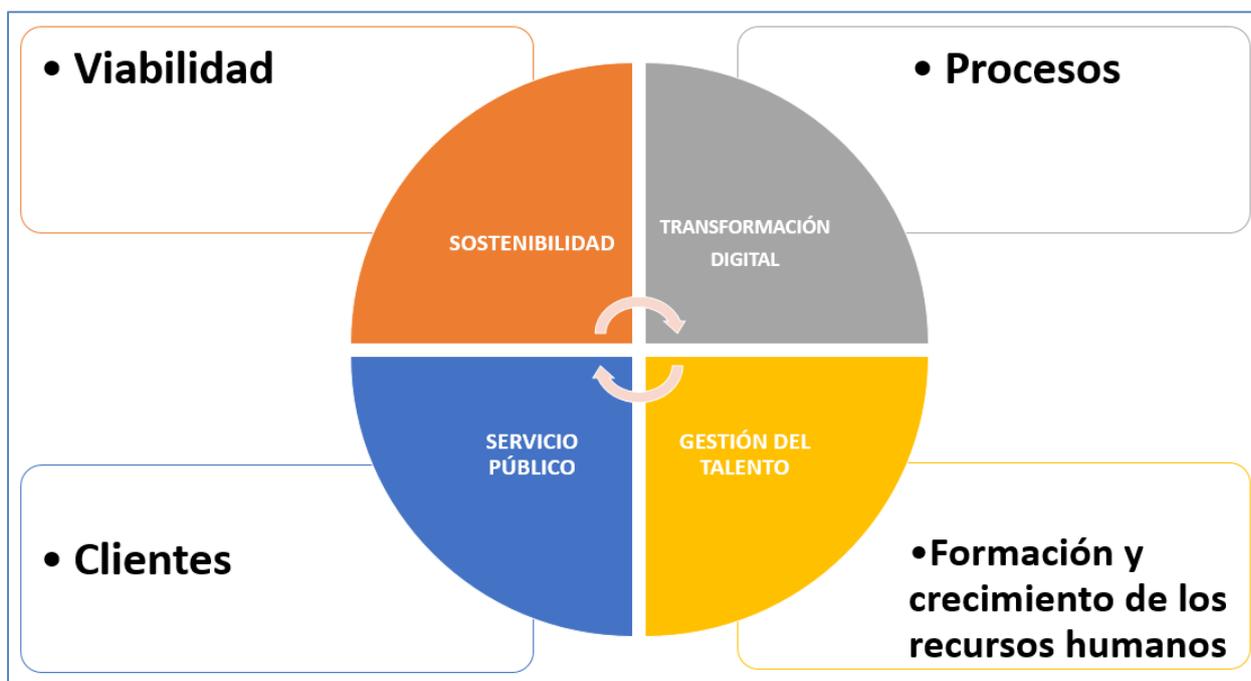
---

## 6.1 Introducción

El Plan Estratégico 2023 – 2027 ha establecido las líneas estratégicas que va a desarrollar SEGIPSA en los próximos cinco años. Las líneas estratégicas se han organizado, con objeto de reflejar de forma más completa y clara la actividad y los fines de la empresa, de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral: la de la viabilidad, la de los clientes, la de los procesos y la de la formación y el crecimiento de los recursos humanos.

Las líneas estratégicas establecidas son las siguientes:

- Sostenibilidad
- Instrumento de referencia para el Sector Público
- Transformación digital
- Gestión del talento



Dentro de cada línea estratégica, se han desarrollado un conjunto de acciones en los que centrar los esfuerzos y que orientan el rumbo de la empresa durante el quinquenio 2023 -2027.

Las actuaciones que componen el Plan de Actuación 2023-2025 se han encuadrado dentro de las líneas estratégicas definidas en el Plan Estratégico 2023-2027 y desarrollan las acciones que componen esas líneas estratégicas.

## 6.2 Sostenibilidad

Desde la perspectiva de la viabilidad, la SOSTENIBILIDAD, en toda la amplitud del término es una LINEA ESTRATÉGICA de SEGIPSA promovida a través de las siguientes acciones.

### 6.2.1 Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la sociedad.

#### 6.2.1.1 Análisis y ejecución de las acciones que permitan garantizar la sostenibilidad económica de la sociedad

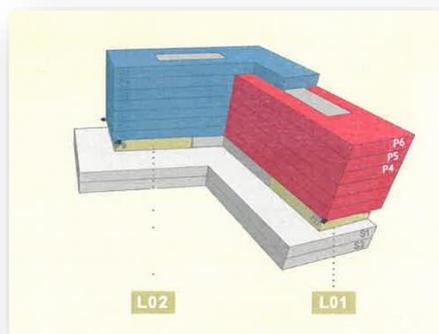
Durante el último ejercicio, SEGIPSA ha tenido grandes transformaciones que afectan a la estructura de la empresa, considerando, además, que, en los próximos años, estos cambios se van a consolidar e, incluso, probablemente, se acrecienten. Entre estas transformaciones podemos citar las novedades que ha supuesto la última reforma laboral o el incremento de cifra de negocios asociado al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

Para que la consolidación de estos cambios no afecte a la sostenibilidad económica de la compañía, debe realizarse el diagnóstico de la situación actual de SEGIPSA y analizar los posibles escenarios a los que se enfrente la empresa en este trienio, de tal forma que se puedan ejecutar las acciones que se consideren necesarias para garantizar dicha sostenibilidad económica.

Entre estas acciones, podemos citar la especialización en determinadas actividades o la búsqueda de nuevos clientes, que posibiliten el incremento de la cifra de negocios, si fuera necesario.

#### 6.2.1.2 Elaboración de un nuevo Plan de Comercialización de Inmuebles

El patrimonio inmobiliario de SEGIPSA está valorado contablemente en más de 400 millones de euros, compuesto por bienes ubicados en toda España y de tipología muy diversa, incluyendo viviendas, locales, plazas de garaje, trasteros, naves industriales, solares urbanos y terrenos rústicos.



Los activos más representativos, tanto en términos de valor neto contable como de superficie construida, son los inmuebles destinados a uso de oficina. La mayor parte de estos inmuebles - oficinas- se encuentran arrendados a departamentos de la Administración General del Estado, Organismos adscritos y Entidades Públicas Empresariales.

SEGIPSA quiere reforzar la estrategia de comercialización de sus activos inmobiliarios, de tal forma que se incremente la eficiencia de los mismos y se potencie la oferta de un servicio de calidad a la Administración General del Estado.

Para ello se va a realizar un nuevo Plan de Comercialización de Inmuebles, que permita definir las líneas de actuación en el próximo trienio, ejecutando, a continuación, su desarrollo en dicho periodo de tiempo.

En primer lugar, se deberá realizar un análisis de los diferentes inmuebles, tanto de la situación actual como de la evolución a futuro, estimación de su valor y de las rentas que se pueden obtener del mismo.

Posteriormente, para cada inmueble o grupo de inmuebles, se establecerán las acciones a efectuar, tanto de tipo comercial como de reforma o rehabilitación de los mismos.

En una última fase, se ejecutarán las acciones establecidas y aprobadas, según su caso.

Las etapas de este proceso podrán tener diferentes plazos de realización para cada inmueble o tipo de inmuebles.

En el Plan de Comercialización de Inmuebles se deberá abordar la estructura actual de recursos dedicados a la comercialización de los activos, observando si la misma es suficiente o se debe reforzar para lograr la óptima ejecución del plan.

#### 6.2.1.3 Mejora en la gestión eficiente de los recursos y de los excedentes de tesorería

SEGIPSA está comprometida con el principio de eficiencia en la gestión de los recursos públicos, que emana de la Constitución Española, que en su artículo 31 dispone que “El gasto público realizará una asignación equitativa de los recursos públicos, y su programación y ejecución responderán a los criterios de eficiencia y economía”, y del resto del ordenamiento jurídico.

SEGIPSA cuenta con un disponible de Tesorería muy relevante, y adapta su gestión a la situación del mercado financiero. El efectivo e Inversiones Financieras a corto plazo a cierre de los últimos 5 años en SEGIPSA han sido

	2017	2018	2019	2020	2021 (1)
<b>Tesorería</b>	11.283.156,40	10.049.180,31	64.867.490,31	53.666.262,92	43.171.043,64
<b>Inversiones Financieras c/p</b>	93.055.987,75	95.283.148,28	47.238.660,55	58.252.801,34	86.076,38
<b>TOTAL</b>	<b>104.341.161,15</b>	<b>105.334.346,59</b>	<b>112.108.169,86</b>	<b>111.921.084,26</b>	<b>43.259.141,02</b>

(1) La reducción entre 2020 y 2021 se debe a la adquisición del edificio Sur, situado en complejo empresarial “Río 55 Madrid Business Park”, en la calle Virgen del Puerto nº 55 de Madrid por importe de 72.229.493,61 euros. Las Inversiones Financieras vivas al cierre de 2021, corresponden a fianzas y depósitos constituidos y por tanto sin rentabilidad financiera.



La situación de los mercados financieros está en un momento de cambio en 2022. Desde 2019 el Euríbor y el precio de la Deuda Pública estaba en valores negativos. En ese contexto, los bancos comunicaron el cobro por los saldos a la vista en las cuentas de SEGIPSA. En ese entorno, la estrategia de SEGIPSA consistía en pactar con las entidades financieras una franquicia libre de coste, y repartir la Tesorería entre las cuentas para ajustar el coste al mínimo.

En julio de 2022 el tipo de interés del Eurosistema dejó de ser negativo, y en septiembre se ha convertido en positivo, por lo que SEGIPSA ha pasado a adquirir Letras del Tesoro de España a 12 meses, ajustándose en todo caso a las Instrucciones recibidas de la Dirección General del Patrimonio del Estado.

De esta manera conjuga: la rentabilidad financiera, la garantía máxima para SEGIPSA que supone invertir en Deuda Pública española, el compromiso con nuestro país, y la disponibilidad de esas cantidades en el corto plazo.

Los objetivos concretos derivados de la gestión eficiente de los excedentes de tesorería son:

- Análisis de la operativa de SEGIPSA para identificar necesidades y excedentes de Tesorería
- Colocación de cantidades excedentarias de Tesorería en Deuda Pública a corto plazo a través de la cuenta abierta en Banco de España, ajustándose a las Instrucciones recibidas de la Dirección General del Patrimonio del Estado.
- Planificación de la tesorería e información y seguimiento mensual del Plan mediante informe al Consejo de Administración.
- Mantener un saldo suficiente en las cuentas para atender cualquier operación ordenada por el accionista de SEGIPSA, la Dirección General de Patrimonio del Estado.

#### 6.2.1.4 Definición de Formatos y Modelos de Trabajo

SEGIPSA recibe un elevado número de encargos relativos a todas las fases del proceso edificatorio y el mantenimiento y gestión de los bienes inmuebles. Estos encargos, incluso para servicios idénticos para los que se cuentan con tarifas publicadas, son de muy diversa índole, escala, presupuesto y naturaleza de los trabajos.

A pesar de estas diferencias, y tras un análisis exhaustivo de los protocolos de actuación relativos al desarrollo de los trabajos tanto los extraordinarios derivados de los Encargos PRTR, así como otros encargos recurrentes, se han sistematizado los formatos de encargo que ofrece SEGIPSA.

Con esta acción se busca una mejora en la eficiencia de los procesos de trabajo, reduciendo los plazos de ejecución de las diferentes fases de trabajo y especialmente importante para acortar los tiempos de adaptación de los equipos de nueva incorporación lo que revierte en una menor inversión de horas en las distintas tareas y por tanto una optimización de los recursos financieros. Además, esta medida mejora la percepción de solidez técnica y profesionalidad de cara a los clientes.

### 6.2.2 Fomentar factores ambientales y de eficiencia energética.

#### 6.2.2.1 Desplegar las actuaciones que sean necesarias para llevar a cabo la optimización del consumo energético de los inmuebles propiedad de SEGIPSA

Medidas para la racionalización del uso de los centros de trabajo de SEGIPSA y de sus instalaciones:

- Establecimiento de los horarios de encendido y apagado de las instalaciones
- Optimización del uso de los edificios
- Control de la temperatura
- Despliegue de instalaciones de autoconsumo
- Control del alumbrado exterior
- Medición del uso de consumibles de oficina
- Medidas en materia de contratación



Facilitación de la prestación de los servicios de SEGIPSA por las empleadas y empleados mediante diferentes fórmulas organizativas que garanticen plenamente el desarrollo de las necesidades:

- Trabajo a distancia, con plena garantía de la prestación del servicio y siempre que no se perjudiquen el cumplimiento de los fines y objetivos de la empresa
- Medidas de movilidad sostenible

Medidas de formación y sensibilización:

Periódicamente, SEGIPSA comunicará a los empleados diverso contenido para la sensibilización en cuanto a unos hábitos de trabajo que redunden en una mejor utilización de los recursos energéticos y de los materiales de una oficina, apoyándose en la plataforma que ofrece el IDAE.

#### 6.2.2.2 Trabajos para el mantenimiento, revisión y actualización del sistema de gestión ambiental (SGA) implantado

Se ha implantado en SEGIPSA un Sistema de Gestión Ambiental, basado en la norma UNE-EN ISO 14001. Para mantener correctamente dicho sistema, deben llevarse a cabo, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Coordinación y seguimiento de los objetivos y de las medidas relativas al Sistema de Gestión Ambiental establecido en la empresa
- Revisión y actualización de los procedimientos, formatos y registros del Sistema de Gestión Ambiental, así como de cualquier otra documentación relativa al mismo
- Coordinación de las auditorías y de las revisiones anuales del indicado Sistema de Gestión Ambiental
- Formación y sensibilización ambiental de la plantilla de la empresa

#### 6.2.2.3 Sostenibilidad social y medio ambiental en el ámbito de la contratación administrativa

La contratación pública sostenible (también denominada en ocasiones como contratación pública responsable), responde, de acuerdo con la definición de la Comisión Europea ([https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/versus_en.htm)) al equilibrio entre el trío económico, social y medioambiental en todas las fases de adquisición de un bien o servicio.

La Constitución Española se refiere a estos aspectos en su artículo 40 respecto al ámbito social, y el artículo 45 sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Y, por otro lado, el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea recoge en su artículo 9 la consideración de las exigencias sociales, y en su artículo 11 el deber de integración de las consideraciones medioambientales y el fomento del desarrollo sostenible, teniéndose en cuenta ambos aspectos en la definición y en la ejecución de las políticas y acciones de la Unión.

La integración de la sostenibilidad en la contratación pública está estrechamente ligada a la transformación de esta herramienta, inicialmente considerada como un instrumento meramente destinado al abastecimiento de bienes y servicios en las condiciones más ventajosas para el Estado.

El Derecho Administrativo siempre ha estado bajo la influencia de la realidad social de cada época, habiendo evolucionado desde el llamado Estado policía, en el cual las Administraciones apenas intervenían en la sociedad, hasta el actual Estado garante, en el que las Administraciones prestan servicios públicos y otras actividades, en colaboración y coordinación con algunos operadores privados.

En esta misma línea, la contratación pública también superó su etapa tradicional, en la que su propósito único era el aprovisionamiento, agregando a esta fórmula clásica el compromiso social. Dicha adición conformó la actividad contractual realizada por las Administraciones Públicas en la actualidad: ofrecer a los ciudadanos obras, bienes y servicios de la mayor calidad posible, actuando al servicio objetivo del interés general, lo que justifica la posición jurídica especial que posee la Administración, y que le permite llevar a cabo una serie de políticas públicas de intervención en la vida económica, social y política del país con el objetivo de orientar determinados comportamientos de los agentes económicos intervinientes, a través de la contratación.

### **6.2.3 Velar por la seguridad institucional, tecnológica, de la información y normativa de SEGIPSA.**

#### **6.2.3.1 Analizar y desarrollar en SEGIPSA las diferentes dimensiones de la seguridad institucional, seguridad de la información y tecnológica y seguridad normativa**

Con los principios de analizar y desarrollar en SEGIPSA las diferentes dimensiones de la seguridad institucional, seguridad de la información y tecnológica y seguridad normativa, las actuaciones a desarrollar son:

**La seguridad institucional**, en la línea de dotarse de medidas dirigidas a la protección de personas y bienes, mejorando los sistemas de seguridad, procedimientos y protocolos de actuación ante emergencias en los centros de trabajo de SEGIPSA o en inmuebles propiedad. Actualmente centrados en RIO55 Edificio Sur, el complejo de viviendas en Aranjuez propiedad de nuestro organismo y las propias oficinas centrales del Edificio Pegaso, así como en la seguridad de todo el personal de SEGIPSA y de las visitas que se tengan en nuestros centros de trabajo.

A medio plazo se pretende analizar y desarrollar los sistemas y planes de emergencia en los otros inmuebles donde SEGIPSA tiene actividad laboral o es propietaria, como por ejemplo el CADA.

Para ello se realizará una descripción de las instalaciones y elaborará un catálogo de riesgos y amenazas. Seguirá un análisis de vulnerabilidades y descripción de los medios de protección. También se incluirán las responsabilidades de seguridad, así como las normas y procedimientos de actuación. Reforzando o afianzando cualquier aspecto que sea necesario.

Actualmente el edificio de RIO55 se encuentra sin actividad empresarial, pero a corto plazo se tiene programado la ocupación de las plantas 3ª, por parte de personal de SEGIPSA, y la planta 7ª alquilado a un organismo público externo. Las diferentes plantas del edificio se irán acondicionando para alquilar a diferentes organismos, creciendo exponencialmente la actividad.

SEGIPSA es propietaria y responsable del edificio, por lo que también de los sistemas de seguridad y control de accesos de las zonas comunes del edificio. El Área de Seguridad Institucional está colaborando activamente junto con otros Departamentos para tener una situación estable en este sentido. Pendiente de la resolución de licitación de un contrato integral de la seguridad y sus sistemas en RIO55, el Área será la encargada de gestionar con la empresa adjudicataria el servicio de vigilancia y todos los sistemas de seguridad. La presencia física del Área con alguno de sus miembros será semanal y continua.

Así mismo se está desarrollando y actualizando, junto una asesoría externa especializada, el Plan de Autoprotección necesario en un edificio de estas características.

Los procedimientos y sistemas de seguridad más adecuadas y críticos para cumplir el objetivo se basa en el mantenimiento y actualización en:

- Gestión de control de accesos a edificios e inmuebles.
- Plan de Autoprotección
- Plan de Emergencia.
- Plan Contra Incendios.
- Planes de vigilancia y sus sistemas de intrusión y video vigilancia.

El Área de Seguridad Institucional y Tecnológica de una forma transversal a toda la empresa, tendrá que asumir competencias de cualquier aspecto relativo a la seguridad, independientemente del área de actuación o departamento involucrado.



La **seguridad de la información y tecnológica**, estableciendo políticas de seguridad en la utilización de medios electrónicos y unas medidas de protección adecuadas para proteger la información. Un punto de referencia obligado en la legislación española lo constituye el ENS (Esquema Nacional de Seguridad) en el ámbito de la Administración Electrónica. El ENS regulado por el Real Decreto 3/2010, de 8 de enero, que fue modificado por el Real Decreto 951/2015 de 23 de octubre y por el R.D. 311/2022, de 3 de mayo, tiene por objeto establecer la política de seguridad en la utilización de medios electrónicos y está constituido por principios básicos y requisitos mínimos, así como las medidas de protección a implantar en los sistemas que permitan una protección adecuada de la información. SEGIPSA está al orden y encaminado en aplicar cuantas medidas sean necesarias para mejorar la seguridad de la información.

El Jefe de Área de Seguridad es el Responsable de Seguridad del Comité de Seguridad dentro del ENS. El JSeg en esta línea trabaja y colabora con el Área de Tecnología para promover y tener las medidas de seguridad de la información más actualizada, así como acceso a la formación de primer nivel disponible en el CCN.



La implantación del ENS exige una categorización del sistema de las tecnologías de la información y las comunicaciones en básico, medio o alto que a su vez llevará asociado un nivel de madurez de las medidas de seguridad. La adecuación a estos niveles de madurez y categorización comenzados desde hace dos años, están encaminados a una certificación por parte del CCN, Centro Criptológico Nacional de nuestros sistemas de información. Junto los demás responsables de SEGIPSA en esta temática se desarrollarán medidas para conseguir esos niveles.

Uno de los aspectos más importantes más relevantes del Responsable de Seguridad y prioritaria en estos momentos, es la formación y concienciación en temas de ciberseguridad a todos los empleados de SEGIPSA, por medio de fichas formativas, cursos específicos y difusión de información sobre ciberseguridad que pueda ser útil para cualquier empleado.

Destacar así mismo, un requerimiento del ENS y de la Ley de Protección de Datos que es la clasificación de la información. Cualquier entidad pública o privada, ha de tener garantizada la seguridad, clasificación y protección de la información en la que se basa, aparte de la propia de la empresa. En el caso de que la información que posea o custodie la empresa posea el carácter de Información Clasificada, se habrá de cumplir necesariamente con las Normas de la ANPIC (Autoridad Nacional para la Protección de la Información Clasificada), cuyo órgano de trabajo lo constituye la ONS, Oficina Nacional de Seguridad. Para ello el personal que accede a dicha información deberán solicitar la HPS (Habilitación Personal de Seguridad). SEGIPSA actualmente no tiene información clasificada, pero en un futuro la empresa tendrá que estar preparada y certificada en este sentido.

No obstante, en el caso de que la información a manejar no sea clasificada en un sentido estricto, esta normativa siempre nos ofrece orientaciones de interés para la protección de la información de una forma interna dentro de la empresa, que podemos tomar de las que establece la normativa para las actividades y contratos con el inferior grado de clasificación, esto es “DIFUSIÓN LIMITADA”. Dichas orientaciones más simplificadas que la normativa general versan sobre la seguridad en el personal, física, de la información o de los sistemas de información y comunicaciones.

**ONS**

**Oficina Nacional de Seguridad**

Por último, **la seguridad normativa**, con el objetivo de identificar los riesgos y gestionar un sistema que permita prevenir, detectar y corregir cualquier actuación irregular o fraudulenta. Es por ello que se debe gestionar y controlar el cumplimiento tanto de normas externas de cualquier tipo, como de regulaciones internas, propias o sectoriales, siendo fundamental la función de *Compliance* dentro de la entidad, cuyos objetivos principales serán de identificación de riesgos de incumplimiento normativos, asesoramiento en función de la evolución de los riesgos asociados a la actividad, alertar sobre posibles incumplimientos y el seguimiento del proceso de corrección de las posibles irregularidades.

El Área de Seguridad Institucional y Tecnología formará parte del Comité de *Compliance* de SEGIPSA, así como de los diferentes comités relacionados, con la intención de aunar sinergias y grupos de trabajo relacionados con el cumplimiento normativo de SEGIPSA.

Aspecto clave y crucial para la empresa, desde el punto de vista del Área, es el desarrollo, actualización y trabajo continuo del Grupo Antifraude para los fondos PRTR *NextGeneration*. El propio Plan y la matriz de riesgos fueron aprobados en junio de 2022, pero la actualización y evaluación de todos los controles y riesgos, son claves para la viabilidad de los encargos y de las futuras auditorias de la Unión Europea.



#### 6.2.3.2 Buen Gobierno

Actuaciones dirigidas a que la toma de decisiones de la empresa se adopte en el marco jurídico, organizativo y de competencias más idóneo en interés de la sociedad y de sus clientes.

Ello conllevará, entre otras actuaciones, las siguientes:

- Analizar qué documentos que afectan a la organización son mejorables y si, en su caso, es necesario elaborar algún otro.
- Marco de competencias de los departamentos: Se elaborará el marco de competencias funcionales de cada actividad, indicando los responsables en cada caso.
- Reglamento de Retribución Variable: Se elaborará una propuesta de mejora del Reglamento de Retribución Variable.

## **6.2.4 Reforzar el compromiso en materia de Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo Sostenible, adecuándose a los preceptos y valores más exigentes.**

### **6.2.4.1 Cambio cultural hacia el consumo sostenible**

Propiciar un cambio cultural tanto en la organización como en las personas que la componen, tendente a fomentar una cultura de sostenibilidad, orientando progresivamente toda la actividad hacia el consumo sostenible y al comportamiento responsable y ético, asentado en valores de igualdad, solidaridad, respeto e integración. Favoreciendo un compromiso con la administración y la sociedad, al contribuir de forma positiva a la sociedad a través de acciones solidarias, para lograr un mundo mejor y más justo. Con iniciativas que apuesten por la sostenibilidad, la protección del medio ambiente y la inclusión o desarrollo social. Colaborando en el cumplimiento de algunos de los principios de los ODS. Cuyos principales objetivos son los siguientes:

- Sensibilizar sobre la importancia de una nueva cultura organizativa basada en el consumo responsable y eficiente, la economía circular, la digitalización y la simplificación de procesos.
- Concienciación sobre el impacto de los hábitos de comportamiento, promoviendo el cambio a pautas de consumo eficiente en oficinas, instalaciones y obras.
- Generar orgullo de pertenencia e implicar a todos los trabajadores y trabajadoras en el cambio de comportamiento y de valores, con conductas correctas, responsables, respetuosas e integradoras. Se busca la ejemplaridad, fomentando la diversidad funcional y la reducción de las desigualdades.
- Implicar a toda la organización en hacer realidad la transformación a un modelo empresarial más ético, responsable, integrador, sostenible: enfocado al servicio público.
- Fomentar la solidaridad, avanzando en el proceso de transformación social. Favoreciendo la involucración de las personas en el cambio hacia una sociedad igualitaria y más justa, desde la acción social.

## **6.2.5 Regirse por los principios de transparencia e integridad, de conformidad al Código de Conducta y Ética Empresarial.**

### **6.2.5.1 Ética empresarial**

Realizar actuaciones que tengan por objetivo que la ética empresarial sea una realidad, pasando de los protocolos a las realizaciones. Ello conllevará la formación integral en ética empresarial de todos los que componemos la organización de esta empresa pública. Para ello se seleccionará, en primer lugar, el curso formativo para los integrantes de la Comisión de ética. Una vez recibido dicho curso se seleccionará un grupo de personas, consejeros, directores, jefes de área y empleados para recibir el otro curso en esta materia. El proceso concluirá con un seminario para la totalidad de la plantilla e integrantes del Consejo de Administración.

Una vez al año se realizará foros de encuentro que incluya a todos los empleados que lo deseen, cuyo eje principal será el diálogo y comunicación en esta materia; escuchando las opiniones de todos los empleados.

## 6.3 Instrumento de referencia para el sector público

---

Desde la perspectiva de los clientes, es LINEA ESTRATÉGICA de SEGIPSA convertirse en Instrumento de Referencia para el Sector Público, y para ello implementa las siguientes acciones:

### 6.3.1 Fortalecer y consolidar la estructura empresarial dentro del ámbito de actuación de la sociedad, posicionándose como un instrumento de referencia para el Sector Público en todos sus niveles.

#### 6.3.1.1 Definición de sistemas de Control del Desarrollo de los trabajos internos y de empresas subcontratadas

Con el incremento en el volumen de negocio que está experimentando SEGIPSA, especialmente por todos aquellos encargos englobados en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de los distintos componentes: C3, C11, C14, C18, C22 y C24 que van a conllevar un seguimiento y control más exhaustivo por parte de los encargantes se plantea la necesidad de definir herramientas de seguimiento y control de los trabajos que garantice el cumplimiento de objetivos y plazos, facilitando un diagnóstico precoz ante ineficiencias en el desarrollo de los procesos y que permita implementar las medidas correctoras pertinentes.

En la experiencia adquirida hasta la fecha en el desarrollo de los encargos PRTR se ha descubierto que es crucial un acompañamiento exhaustivo a las empresas adjudicatarias de trabajos subcontratados para reducir plazos de entrega y asegurar la calidad y homogeneidad en el producto recibido. Por lo anterior además de elaborar herramientas de control y seguimiento para los procesos internos también se definirán modelos de seguimiento y control de los trabajos subcontratados.

Con ello se busca una mayor eficiencia y la posibilidad de reducciones de plazos en la ejecución de los trabajos. Además, estas herramientas de control permitirán la visualización del estado de los trabajos y facilitarán la comunicación con los clientes, fomentando la percepción de solidez técnica y experiencia que resulta en una mayor seguridad y confianza por parte de los Encargantes.

#### 6.3.1.2 Licitación y suscripción de un acuerdo marco para trabajos de formación y mantenimiento de Catastro con empresas especializadas, con periodo de ejecución en el trienio y valor estimado suficiente para cubrir las necesidades de contratación en el periodo

El modelo de colaboración de la DGC con SEGIPSA requiere la participación del sector empresarial privado, necesario para completar la capacidad de ejecución que se requiere de SEGIPSA, con la ventaja adicional de su implantación en los distintos territorios, con realidades geográficas e inmobiliarias diversas que requieren de conocimiento y proximidad.

En 2018 SEGIPSA licitó un acuerdo marco para la realización de trabajos de formación y mantenimiento del Catastro, acuerdo que fue suscrito con las 25 empresas adjudicatarias en abril de 2019, con un plazo máximo de dos años de duración y un valor estimado de 11,5 MME€. Vencido su plazo de ejecución, prorroga incluida, en junio de 2021 se suscribió un nuevo acuerdo marco,

con el mismo plazo, número de empresas adjudicatarias y valor estimado, estando en vigor hasta el próximo mes de junio de 2023. Ambos acuerdos marco han venido permitiendo a SEGIPSA contar con la colaboración de empresas en la ejecución de los encargos que le ha ido formulando la DGC desde 2018, ya con la vigencia de la actual ley de contratos.

Aunque el plazo del actual acuerdo marco expirará en junio de 2023, se estima que su presupuesto se agotará antes de esa fecha, con lo que, al finalizar el actual encargo de la DGC de trabajos de formación y mantenimiento de Catastro 2022-2023 el próximo 1 de abril de 2023, entrando en vigor sin solución de continuidad el nuevo encargo de la DGC de trabajos 2023-2026, se necesitará contar con un instrumento de racionalización de la contratación que permita dar continuidad a la colaboración de SEGIPSA con empresas especializadas en materia catastral.

Por ello, en julio de 2022 se solicitó la licitación de un nuevo acuerdo marco, con un plazo máximo de tres años y un presupuesto estimado de 24 millones de euros. Este acuerdo marco permitirá realizar contrataciones de prestaciones parciales durante el periodo al que se refiere el presente plan operativo trienal, garantizando el máximo nivel de eficiencia en la contratación de SEGIPSA, así como el pleno respeto a los principios de libertad de acceso a las licitaciones, publicidad y transparencia de los procedimientos, y no discriminación e igualdad de trato entre los licitadores que han de regir todas las licitaciones del sector público así como de asegurar, en conexión con el objetivo de estabilidad presupuestaria y control del gasto y el principio de integridad, una eficiente utilización de los fondos destinados a la contratación de servicios, mediante la exigencia de la definición previa de las necesidades a satisfacer, la salvaguarda de la libre competencia y la selección de la oferta económicamente más ventajosa

#### 6.3.1.3 Adjudicar en cada uno de los ejercicios del trienio contratos basados en cuantía suficiente como para poder ejecutar con garantías las correspondientes anualidades de los distintos encargos de trabajos catastrales

Una vez suscrito el citado acuerdo marco, deberán adjudicarse en cada uno de los años a los que se refiere el plan operativo contratos basados en un volumen que resulte suficiente para garantizar la ejecución completa y en plazo de las anualidades correspondientes a los distintos encargos de trabajos catastrales que reciba SEGIPSA.

Deberá respetarse en todo caso la limitación derivada del artículo 32.7 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, que impide a SEGIPSA, en su condición de medio propio, contratar prestaciones parciales con terceros por importe que exceda del 50 por ciento de la cuantía de cada encargo.

#### 6.3.1.4 Mejora del Periodo Medio de Pago

Mejoras para el cliente, entre las que cabe citar mejoras en el ya óptimo PMP (periodo medio de pago a proveedores).

SEGIPSA, al ser un ser medio propio instrumental, por definición está orientada al servicio al cliente.

Una de las mejoras que SEGIPSA puede llevar a cabo es reducir aún más su PMP, que ya parte de una situación de cumplimiento de la legalidad.

La Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, introduce el concepto de periodo medio de pago como expresión del tiempo de pago de la deuda comercial. Actualmente está regulado en el Real Decreto 1040/2017, de 22 de diciembre, por el que se modifica el Real Decreto 635/2014, de 25 de julio, por el que se desarrolla la metodología de cálculo del periodo medio de pago a proveedores de las Administraciones Públicas y las condiciones y el procedimiento de retención de recursos de los regímenes de financiación, previstos en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

### **6.3.2 Comunicar la amplia cartera de servicios y actividades que realiza SEGIPSA como mecanismo fundamental para poder llegar a todos los Organismos de la Administración Pública, especialmente a los poderes no adjudicadores, de los que SEGIPSA también es medio propio desde el ejercicio 2022.**

#### **6.3.2.1 Potenciación de la imagen de SEGIPSA**

Potenciar la imagen de SEGIPSA en su vocación de servicio público a la sociedad de la mano siempre de las administraciones titulares, dando la mejor respuesta de forma abierta, transparente, con eficacia y eficiencia. Crear valor para SEGIPSA, al mejorar la percepción de la sociedad sobre su forma de actuar y sus servicios, reforzando la visibilidad de SEGIPSA, dando a conocer e impulsando el conocimiento de su actividad y colaborando en iniciativas impulsadas desde las Administraciones Públicas.

Reforzar la marca de SEGIPSA en toda la cadena de valor y actividad sobre la que actúa. Dar visibilidad y promover la reputación del SEGIPSA como empresa pública al servicio del conjunto de las administraciones públicas españolas, y de la ciudadanía en última instancia.



La propia razón de ser del medio propio y el comportamiento ejemplar que debe conllevar la gestión de lo público, obliga a mantener una rigurosa y permanente tutela sobre la orientación a la transparencia, al buen gobierno corporativo, y a la ética empresarial. Nuestros valores definen cómo somos y cómo hacemos las cosas. No se trata solo de hacerlas, sino hacerlas de forma ejemplar.

### 6.3.2.2 Comunicación y promoción de los servicios de alto grado de especialización de nueva creación

Gracias a los encargos englobados en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, el Departamento de Proyectos y Gestión Inmobiliaria se está especializando en dos campos de la profesión muy específicos: Mejora de la Eficiencia Energética en el Patrimonio Construido y Actuaciones en bienes del Patrimonio Histórico de Interés Turístico, contando en su plantilla con técnicos de dilatada experiencia y alto grado de especialización, lo que permite ampliar la cartera de servicios que podemos ofrecer a nuestros Encargantes. Con ello nos posicionamos a la cabeza del sector en este tipo de intervenciones siendo medio propio de referencia que puede ofrecer servicios de Asesoría y Consultoría, Desarrollo de guías y Manuales de buenas prácticas, Auditorías, Trabajo de Seguimiento de Proyectos y trabajos en estos campos, Auditorías, etc.



Para el trienio 23-25 las actuaciones han de orientarse, en primer lugar, a definir detalladamente el elenco de nuevos servicios de alta especialización en estas dos áreas y en segundo lugar a la comunicación de esta cartera de servicios a los Organismos de la Administración Pública de los que somos medio propio que les pueda resultar de interés.

### 6.3.2.3 Conseguir que los encargos de trabajos catastrales financiados por entidades locales recibidos en el trienio alcancen una relevancia significativa dentro de la actividad catastral de SEGIPSA, tanto en términos absolutos (número total de encargos municipales o supramunicipales) como en términos relativos (relevancia en sus importes económicos respecto a los financiados por la Dirección General del Catastro y en sus ámbitos territoriales respecto al competencial de dicho centro directivo).

La Orden HAC/1616/2010 regula el procedimiento y los requisitos para encargo a SEGIPSA de trabajos catastrales objeto de convenio de la DGC con sus entidades colaboradoras, así como los términos, plazos y condiciones para el abono de los gastos por éstas. Los encargos de este tipo permiten ampliar la capacidad de ejecución en trabajos catastrales de SEGIPSA más allá del presupuesto de la DGC para trabajos de formación y mantenimiento del Catastro, ya que son financiados directamente por las entidades colaboradoras. Así, uno de los objetivos estratégicos de SEGIPSA en los últimos años ha sido incrementar el número y el volumen de encargos de este tipo, pasando de 7 encargos en 2019 a 46 en lo que va de 2022, y de una facturación de 500.000€ en 2019 a los dos millones que se esperan en 2022.

Para el trienio 2023-25, las actuaciones han de orientarse, en primer lugar, a mantener tanto el número de encargos financiados por entidades locales como su presupuesto. Este tipo de encargos suelen tener carácter anual, y para su mantenimiento resulta necesario renovar anualmente la confianza depositada en SEGIPSA por estas entidades. SEGIPSA tiene actualmente encargos financiados por diez diputaciones provinciales, una agencia tributaria de comunidad autónoma,

un cabildo insular y 34 ayuntamientos (entre ellos los de 4 capitales de provincia). Durante el periodo a que se refiere el presente plan, resultará necesario prestar año a año un servicio satisfactorio en cada uno de estos encargos, sin descuidar los plazos de ejecución ni la calidad técnica de los trabajos realizados, manteniendo además una interlocución fluida con los responsables de los servicios de gestión tributaria de estas entidades.

Además del mantenimiento de los ya recibidos, se buscará incrementar su número con nuevos encargos financiados por entidades locales que no habían solicitado anteriormente el encargo a SEGIPSA. Entendemos que, en la situación actual, la medida más eficaz para incrementar el número de este tipo de encargos consiste en ejecutar los ya recibidos a plena satisfacción de las correspondientes entidades locales. Adicionalmente, se contemplarán medidas concretas para difundir entre este tipo de entidades las ventajas del encargo a SEGIPSA.

#### 6.3.2.4 Celebración en el trienio de reuniones presenciales de coordinación en las que participen coordinadores técnicos de SEGIPSA y funcionarios de las áreas técnicas de Gerencias regionales o territoriales del Catastro

La percepción sobre SEGIPSA entre los funcionarios de gerencias de la DGC mejora a medida que éstos adquieren un conocimiento suficiente sobre los trabajos que realiza, modos de ejecutarlos, medios de los que dispone, etc... Debe mejorarse así la comunicación con las gerencias territoriales del Catastro, remitiéndoles información periódica sobre los trabajos realizados, sistematizando los interlocutores y los canales de comunicación y celebrando reuniones presenciales mixtas entre coordinadores técnicos de SEGIPSA y de gerencias.

En ejercicios anteriores se fijó como objetivo la remisión a las gerencias con periodicidad mensual de informes relativos al trabajo realizado. Corresponderá en el trienio 2023-25 potenciar la celebración de reuniones presenciales en las que participen coordinadores técnicos de SEGIPSA y funcionarios de las áreas técnicas de las Gerencias del Catastro.

### **6.3.3 Fomentar la innovación de procesos y actividades que ayuden a las Administraciones Públicas en la ejecución de sus funciones.**

#### 6.3.3.1 Desarrollo de las actividades de digitalización documental y preservación digital

Durante los últimos años, el CADA ha analizado y planificado el lanzamiento de una unidad de digitalización documental y preservación digital, que permita ampliar los servicios relacionados con la documentación y archivística ofrecidos por SEGIPSA.

La infraestructura tecnológica y los sistemas de trabajo, necesarios para poder iniciar el servicio, ya se han incorporado al CADA. Asimismo, se prevé la contratación del equipo humano que pueda comenzar la actividad para primeros de 2023, lo que marcará la apertura de dicha actividad.

Diversos Organismos de la Administración General del Estado nos han trasladado sus necesidades relacionadas con la digitalización de documentación y la preservación digital, por lo que las primeras labores a efectuar serán el estudio de dichas necesidades, cálculo de las tarifas de los trabajos y la formalización de los respectivos encargos, para, posteriormente, ejecutar los mismos, en coordinación con los Organismos que realizan el encargo.

## 6.4 Transformación digital

---

La TRANSFORMACIÓN desde la perspectiva de los procesos es LINEA ESTRATÉGICA de SEGIPSA y por ello se impulsan las siguientes acciones:

### 6.4.1 Reforzar la resiliencia y adaptabilidad de SEGIPSA a un entorno altamente cambiante a través de la transformación digital y cultural de la empresa afectando a toda la compañía.

#### 6.4.1.1 Modelos digitales

Se realizarán las actuaciones necesarias que permitan estandarizar **los modelos digitales** de los contratos, escrituras públicas, encargos, expedientes y cualesquiera negocios y actuaciones jurídicas de la empresa que deben ser revisados, actualizados y ampliados, de tal forma que se incluyan todos los actos de trascendencia jurídica que no sean actuaciones singulares. Ello requerirá un análisis previo de los modelos existentes y su remisión al equipo directivo. A continuación, se analizará qué otros documentos o actuaciones son conveniente estandarizar, para posteriormente elaborar los modelos y trasladarlos al equipo directivo.

Los modelos de dichos documentos, incluido los expedientes, deben estar estandarizados y accesibles.

#### 6.4.1.2 Análisis, estudio y puesta en marcha de un sistema de comercialización online de inmuebles y bienes muebles.

El proceso de digitalización se ha acelerado en los últimos años, especialmente a raíz de la situación derivada del COVID-19. Este proceso de digitalización afecta a todos los ámbitos del proceso productivo, incluyendo el sector servicios y, en concreto, las actividades asociadas al ámbito inmobiliario.

En el perímetro de la Administración General del Estado, únicamente la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado realiza subastas electrónicas, en las que vende tanto bienes muebles como inmuebles, pero no se encarga de la comercialización de los mismos, simplemente realiza la subasta.

SEGIPSA quiere implementar un sistema de comercialización online de inmuebles y bienes muebles, que complemente los trabajos de comercialización que actualmente realiza y aporte, respecto a otro tipo de subastas electrónicas, los trabajos de comercialización tradicional: campaña de medios, visita física a los inmuebles, procesos de comercialización activa, mediante la búsqueda de potenciales clientes,...

Dados los condicionantes del mercado inmobiliario y, en concreto, del patrimonio inmobiliario de las Administraciones Públicas se considerarán los aspectos legislativos y normativos de esta nueva actividad, con el objetivo de dotar al sistema de la necesaria seguridad jurídica.

La incorporación de un sistema de comercialización online ampliará el universo de potenciales clientes y permitirá, en el caso de bienes muebles de escaso valor, optimizar su enajenación sin recurrir a los habituales (y más costosos) procesos de subasta física.

## 6.4.2 Establecer sistemas de información más eficientes que mejoran la planificación, la calidad del dato, la toma de decisiones y la eficacia en la ejecución de los proyectos, optimizando así los recursos.

### 6.4.2.1 Desarrollo y evolución de los sistemas de gestión empresarial adaptándose a las necesidades orgánicas y de servicio público de la empresa

Se llevará a cabo la puesta en marcha de un nuevo sistema de gestión y planificación empresarial (en adelante ERP) con tecnología SAP S/4HANA, que es referente y líder del mercado.

El alcance funcional del sistema (ver ilustración siguiente) abarca los módulos de Finanzas, Presupuestación, Contabilidad Analítica, Gestión Inmobiliaria, Proyectos, Facturación, RRHH, Gestión expedientes electrónicos (Contratación, Encargos, Jurídicos), Gestión de viajes y Gestión de tiempos.



El nuevo sistema ERP deberá dar respuesta a las necesidades de la sociedad, así como las derivadas de nuevos encargos o cambios normativos.

El ERP aportará una reingeniería y simplificación de los procesos, digitalizando los procesos de extremo a extremo, con una plataforma de dato único y acceso en tiempo real y rápido a todo el volumen de datos. Este sistema centralizado e integral abundará en una herramienta más colaborativa, que facilite obtener un mejor rendimiento, control de procesos y *reporting* de información.

El ERP también mejora la experiencia de usuario y usabilidad, mediante una interfaz de usuario amigable.

Al ser un sistema modular y escalable, el ERP se irá evolucionando y se ampliará con los módulos adicionales de Selección de personal, Gestión de objetivos y desempeño y Gestión de peticiones de servicios internos (sistema de *ticketing*) para los departamentos, de RRHH, Financiero y Jurídico.

Por ejemplo, a través de la plataforma de selección de personal, módulo RRHH *SuccessFactors*, se llevará a cabo el proceso completo de selección desde la generación de una posición/vacante, hasta su contratación o desestimación.

Otro de los módulos, el de Gestión de viajes, se implantará con la solución SAP Concur que permite una gestión y visibilidad completa de los gastos corporativos, con un control según las normas de liquidaciones de gasto y aprobaciones.

### **6.4.3 Impulsar la mejora de las infraestructuras, la conectividad digital, la provisión de puestos de trabajo híbridos y el incremento de medidas de ciberseguridad.**

#### **6.4.3.1 Incremento de las capacidades de las arquitecturas de sistemas, comunicaciones y ciberseguridad**

SEGIPSA dispone de una arquitectura de sistemas compuesta por dos Centros de Procesos de Datos (en adelante CPD) más el alojamiento externo de los nuevos sistemas ERP, en el proveedor cloud MS Azure, mediante una nube privada para los entornos SAP.

Los CPDs y los centros de trabajo de SEGIPSA se encuentran interconectados mediante redes seguras VPN, con una configuración de centros de respaldo mutuos, entre los cuales hay una salvaguarda de información que permite tener copias de seguridad replicadas en ambos CPDs.

El propósito para el próximo trienio es aumentar las prestaciones, capacidades de operación, disponibilidad, proceso, ciberseguridad e integración de los dos CPDs, que permitan soportar el crecimiento de la demanda (asociado en parte al crecimiento de la plantilla) y necesidades de transformación digital de la empresa.

En particular, se desarrollarán las arquitecturas de los CPDs para que los servicios informáticos de la empresa se presten desde cualquiera de los CPDs y la carga de proceso de balancee de forma automática entre ambos centros.

El entorno cloud de los nuevos sistemas ERP SAP basado en servicios PaaS (Plataforma como servicio) o SaaS (Software como servicio), también aportarán versatilidad y escalabilidad, para dar respuesta al nuevo contexto de necesidades con cambios continuos y evolucionar hacia un modelo de TI y arquitecturas de nueva generación, más ágiles y de valor añadido para la empresa.

También será foco de atención la convergencia e integración al máximo nivel, de los distintos centros de trabajo de SEGIPSA con los servicios informáticos centrales de SEGIPSA.

La ciberseguridad seguirá siendo foco de desarrollo y adopción de nuevas medidas técnicas y sistemas de seguridad, así como de la vigilancia y actualización del cumplimiento normativo, redundando en el progreso de los niveles de madurez de la ciberseguridad.

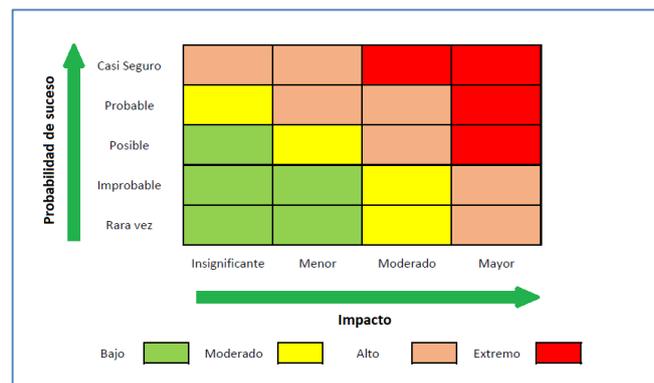
Se seguirá progresando en la mejora de los procedimientos y sistemas de seguridad con la colaboración y asesoramiento del CCN (Centro Criptológico Nacional), así como en el despliegue de nuevas herramientas técnicas (Lucía, Clara ABS, MicroCludia, etc) y de gobernanza (Ines, etc) de la ciberseguridad.

#### 6.4.4 Orientación a la mejora de la prestación de servicios y los sistemas de calidad.

##### 6.4.4.1 Actualización y mejora del mapa de riesgos general de SEGIPSA con objeto de identificar las actividades o procesos sujetos a un nivel de riesgo mayor que bajo y adoptar las acciones necesarias para prevenir la materialización de los mismos

Un mapa de riesgos es una herramienta que permite identificar las actividades o procesos de una empresa que se encuentran sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de ocurrencia de estos eventos y medir el daño o impacto asociado a su ocurrencia. El mapa de riesgos se instrumenta en un panel gráfico interactivo o cuadro de mando que permite detectar aquellos procesos operativos de la compañía que están expuestos a un mayor nivel de riesgo. Este mapa es por tanto un elemento clave para el diseño de un plan estratégico de auditoría interna al más alto nivel, que se enfocará en aquellas áreas que tengan asociados procesos con un nivel más elevado de riesgo, y permitirá de esta forma una gestión más eficiente de los recursos de la empresa asignados a la Unidad de Control Interno, así como una función de auditoría interna de mayor calidad.

La elaboración de un mapa de riesgos es de especial interés desde el punto de vista de la gestión financiera de la empresa, ya que permite realizar un seguimiento de las vulnerabilidades clave de este tipo (aumento de niveles de morosidad, exposición a un tipo de clientes o proveedores concretos...) y en este sentido, es especialmente interesante para facilitar el desarrollo de estrategias para prevenir el fracaso financiero.



El contexto de crecimiento en el que SEGIPSA se encuentra inmersa actualmente, conjugado con el hecho de que no se ha actualizado el mapa de riesgos general de SEGIPSA desde el año 2015, pone de manifiesto la necesidad de renovar esta herramienta con objeto de desplegar todas las actuaciones que sean necesarias para mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Sociedad. Todo esto redundará en una mejora del control interno y en última instancia, de la calidad y la eficiencia.

En el proceso de actualización del mapa de riesgos general de SEGIPSA se considerarán aquellos riesgos que por razón de su importancia están siendo objeto de monitorización actualmente a través de una matriz independiente (riesgos penales, matriz de riesgos asociados al Plan Antifraude...), con el objetivo de dotar a todo el sistema de gestión de riesgos de integridad y coherencia.

#### 6.4.4.2 Desarrollo de los trabajos necesarios para la implantación y coordinación de un sistema de calidad en SEGIPSA

Se realizarán las actuaciones necesarias para proceder a la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, así como para la obtención de la correspondiente certificación.

Una vez se haya implantado dicho Sistema de Gestión de la Calidad en SEGIPSA, se deberán llevar a cabo, entre otras, las siguientes actuaciones:

- Coordinación y seguimiento de los objetivos y de las medidas relativas al Sistema de Gestión de la Calidad
- Revisión y actualización de la documentación que conforme el Sistema de Gestión de la Calidad
- Coordinación de las auditorías y de las revisiones del indicado Sistema de Gestión de la Calidad
- Formación pertinente relativa a la calidad en la empresa

#### 6.4.4.3 Desarrollo, implantación, mantenimiento y consolidación de un sistema de gestión integrado de calidad, gestión ambiental y compliance

Una vez hayan sido certificados el sistema de gestión ambiental, el sistema de compliance penal y el sistema de gestión de la calidad, el objetivo de SEGIPSA es integrar los mismos en un único sistema que permita una mayor operatividad y optimización en la gestión de los mismos. Para ello, se estudiarán las partes de dichos sistemas que se encuentran afectadas de igual manera y se eliminarán posibles duplicidades.

#### **6.4.5 Innovar y promover la implantación de Nuevas Tecnologías que conducen a una mejora organizativa, operativa y de seguridad, así como de correcta gestión del desempeño.**

##### 6.4.5.1 Desarrollo de las herramientas de trabajo digitales y aplicación de nuevas tecnologías orientadas a la eficacia en la prestación del servicio público.

Se llevará a cabo la implantación de nuevas herramientas y sistemas de información para el desarrollo de áreas de negocio, como la puesta en marcha de nuevos sistemas de digitalización y preservación digital para el departamento CADA e implantación de un nuevo gestor de expedientes catastrales para el departamento de Gestión Catastral.

Respecto de los sistemas de digitalización, compuestos por scanner de alta producción y software de digitalización avanzado, permitirán al CADA prestar un servicio completo de digitalización.



Referente al gestor de expedientes para el departamento de Gestión Catastral permitirá un mejor control, trámite y resolución de expedientes, más ágil y efectivo, redundando en una mayor productividad, seguridad y transparencia.

Por otro lado, para el departamento de Proyectos se promoverá la actualización de las herramientas de diseño asistido por ordenador (CAD) y ámbito de uso de las mismas, que permita impulsar la creatividad de los equipos, con las funciones de flujos de trabajo más eficientes, colaboración y aprendizaje automático.

Asimismo, en el área de Comercialización de inmuebles se apoyará la digitalización de los procesos hacia una comercialización digital de inmuebles y aplicación de nuevas herramientas tecnológicas emergentes para este sector.

También será foco de atención, potenciar y aumentar el uso de herramientas colaborativas para el puesto de trabajo del empleado, con el fin permitan facilitar el teletrabajo, mejorar el desempeño, la comunicación y colaboración de los empleados.

SEGIPSA avanzará en la implantación completa de un puesto de trabajo híbrido, con la dotación de un kit digital del empleado (portátil, pantalla, etc) diseñado para trabajar en de forma presencial en la oficina o en remoto, de forma flexible y segura. Con sistema de conexión remota seguros por VPN (Red Privada Virtual) y doble factor de autenticación.

Con ello, también se facilitarán puestos de trabajo polivalentes en la oficina, para uso indistinto de empleados y redundando en un posible ahorro de espacios.



Todo ello se complementará con una presencia en internet que potencie una imagen innovadora de la compañía y los servicios de valor que presta en la óptica de servicio público y calidad.

#### 6.4.5.2 Desarrollo y puesta en servicio de herramientas de automatización robótica de procesos (RPA) en gestión catastral

En el trienio 2023-25 se avanzará en la automatización robótica de procesos catastrales (RPA), con el desarrollo y puesta en servicio de herramientas que realicen automáticamente tareas repetitivas, liberando al personal técnico de estas labores, con el correspondiente incremento de la productividad.

#### 6.4.5.3 Diseño y puesta en servicio del Gestor de Expedientes Catastrales (GEC)

De cara al trienio 2023-25 se procederá al diseño y puesta en servicio de un nuevo gestor de expedientes catastrales, que permitirá recopilar en una única base de datos toda la información relevante sobre la ejecución de los trabajos en sus distintas fases y estados, que actualmente se encuentra dispersa e incompleta. Esta base de datos será accesible tanto a usuarios internos (personal de SEGIPSA) como a proveedores (empresas colaboradoras) y a clientes (servicios centrales de la DGC, personal de gerencias regionales y territoriales y personal de entidades locales). Se alimentará a partir de extracciones robotizadas del sistema de gestión catastral (SIGECA), completándose la información con los datos procedentes de los técnicos de SEGIPSA y de sus empresas colaboradoras.

Todo ello permitirá un seguimiento en tiempo real de la evolución de los trabajos a través de cuadros de mando, con controles y avisos automáticos sobre cumplimientos de plazos y otros hitos de tramitación, así como la generación de informes sobre la evolución de los trabajos para su remisión a los organismos interesados (DGC, gerencias, entidades locales y la propia SEGIPSA). El gestor se comunicará con el ERP de SEGIPSA para trasvase de aquella información necesaria tanto para la contratación como para la facturación, en compras y ventas.

Con ello se logrará mejorar la eficacia en la ejecución de los trabajos, reducir los plazos medios de tramitación de los expedientes y facilitar una información completa y en tiempo real a los agentes relevantes.

## 6.5 Gestión del talento

---

El equipo humano de SEGIPSA es el principal activo de la compañía.

La formación y el desarrollo profesional, así como un empleo de calidad son herramientas para el progreso del talento.

Desde la perspectiva de la formación y el crecimiento de los recursos humanos, la gestión del talento, entendiendo como tal, la estrategia que permita incorporar, retener y desarrollar el talento de las personas, es una **LÍNEA ESTRATÉGICA** de SEGIPSA y por ello se favorecen las siguientes acciones:

### 6.5.1 Impulsar un empleo de calidad que permita una gestión eficaz del talento y la consecución de los objetivos estratégicos

#### 6.5.1.1 Planificar la trayectoria del desempeño profesional de las personas, mediante los planes de formación y el desarrollo de sus competencias para su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa

La formación profesional es el principal recurso para asegurar la cualificación de las personas, tanto en la adquisición de conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo, como para la adquisición de competencias.



Recientemente se han reforzado también las experiencias de aprendizaje colaborativo, con recursos de autoaprendizaje disponibles en la Intranet de la sociedad para todas las personas.

Esta actuación pasa por:

- 1.-Detectar las necesidades de desarrollo profesional continuo de los profesionales para poder planificar la oferta formativa de SEGIPSA, de manera más estratégica, organizada y abierta a la participación.
2. Ajustar la oferta específica de actividades y recursos de aprendizaje para el desempeño de la función directiva.
3. Generar entornos de aprendizaje que, a partir de las necesidades identificadas, faciliten un desarrollo de competencias profesionales que sea flexible, adaptativo, evaluable y certificable.
- 4.Elaborar itinerarios formativos a partir de perfiles profesionales de los empleados públicos que permitan acreditar, homologar y certificar competencias.
5. Disponer de herramientas que permitan obtener evidencias acerca de los resultados de los procesos de aprendizaje sobre las personas participantes y sus organizaciones.

El Plan de Formación, a su vez, se articula en torno a 3 áreas competenciales de carácter general:

- **Técnicas:** competencias relacionadas con la organización y la ejecución de operaciones técnicas y de negocio en el entorno de un medio propio en la Administración pública, aplicando la normativa vigente y asegurando la calidad y la mejora continuas.
- **Transversales sociales (o *soft skills*):** conjunto de capacidades individuales y destrezas psicosociales que, basadas en valores, experiencias y rasgos personales, permiten establecer interacciones, relaciones y vínculos efectivos entre personas, para desempeñar adecuadamente el trabajo y que deben ser potenciadas y desarrolladas al máximo como el trabajo en equipo, la adaptación y anticipación, comunicación, implicación e iniciativa o el liderazgo.
- **Transversales específicas (o *hard skills*):** Capacidades que cubren competencias necesarias como los idiomas o capacidad de los empleados públicos para comunicarse en una o varias lenguas, tanto por escrito como oralmente, las competencias digitales, que garantizan un uso seguro y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones, habilidades de gestión y administración o comerciales.

#### 6.5.1.2 Elaboración de un Plan de acogida: Compromiso y sentido de pertenencia a SEGIPSA

Desde el diseño de un proyecto de acogida destinado a las nuevas incorporaciones, hasta un cambio cultural en la empresa, que tienda a la mayor participación de sus profesionales, el objetivo es crear un servicio integral a las personas trabajadoras, que permita una mejor comunicación, mayor motivación, trabajo en equipo, sentimiento de pertenencia a la empresa, y como consecuencia una excelencia en el trabajo.

Esta línea de actuación se materializa en varias acciones, entre las que cabe destacar: la elaboración de un plan de acogida de las personas, la creación de una red de tutores para que faciliten la incorporación de las personas a la empresa, la potenciación de las capacidades y competencias de las personas mediante la formación y desarrollo profesional o la mejora de la comunicación entre las personas de los distintos departamentos.

#### 6.5.1.3 Potenciación del orgullo de pertenencia a SEGIPSA

Favorecer un compromiso con los trabajadores de SEGIPSA, potenciando el orgullo de pertenencia, incentivando su participación en iniciativas propias en materia de ESG - RSC que permitan poner a disposición de los trabajadores, las personas que integran la organización actividades que estén alineadas con los principios y valores de SEGIPSA, y que resulten coherentes con un enfoque más solidario con el entorno que rodea a la empresa – solidaridad ética, social, y ambiental. De esta manera creamos equipos de trabajo mucho más felices y motivados.

El sentido de pertenencia de una empresa expresa el compromiso y la identificación de los empleados con su organización. Establecer vínculos entre todos los miembros de la organización, fomentar la comunicación y la participación en el entorno laboral. A través del impulso, de actividades comunes de participación en las que se aliente la sensación de pertenencia a un grupo.

Las actividades que se desarrollen en este sentido posibilitan a los profesionales de SEGIPSA a desarrollar y proyectar los valores esenciales de la empresa, alimentando de esta manera el orgullo de pertenencia. En SEGIPSA, el principal activo de la organización es el capital humano.

#### 6.5.1.4 Actualizar los manuales de procedimientos catastrales de SEGIPSA existentes, y redactar manuales para nuevos tipos de trabajos

La aconsejable homogeneización de criterios técnicos aplicables a los distintos tipos de trabajos catastrales que realiza SEGIPSA, la necesidad de completar la formación en materia catastral de los trabajadores del departamento, especialmente los de reciente incorporación, así como la actualización de la normativa relativa a los aspectos técnicos y jurídicos de aplicación a los distintos procedimientos de incorporación al Catastro de los bienes inmuebles y de sus alteraciones, aconsejan contar con unos manuales internos de procedimiento que sirvan de referencia tanto a los trabajadores de SEGIPSA, como a las empresa colaboradoras.

Algunos de estos manuales han sido ya elaborados en años anteriores, pero necesitan de una actualización, para adecuarse a las novedades normativas y directrices de la DGC. Por otra parte, existen trabajos nuevos para los que no han sido elaborados todavía manuales de procedimiento.

#### 6.5.1.5 Incrementar la Especialización del equipo técnico

SEGIPSA ha recibido una parte importante de encargos englobados en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, de distintos componentes: C3, C11, C14, C18, C22 y C24. Son más numerosos aquellos derivados de dos componentes: C11 y C14. Los encargos derivados del Componente 11 para la Modernización de la Administración Pública, incluyen una serie de actuaciones, incorporando medidas dirigidas hacia el ahorro y eficiencia energética y el compromiso con las energías renovables y movilidad sostenible. Los derivados de los encargos de la Componente 14: Plan de Modernización y Competitividad del Sector Turístico, en su Inversión 4, Actuaciones especiales en el ámbito de la competitividad, son intervenciones en edificios protegidos y construcciones de Patrimonio histórico artístico de nuestro país.

Por las especiales características de estos encargos, se presenta una oportunidad única de posicionarnos a la cabeza del sector en intervenciones en eficiencia energética y patrimonio histórico artístico de interés turístico a través de planes de formación, elaboración de documentación y procedimientos específicos susceptibles de ser recopilados y publicados en Guías o Manuales especializados, presentándonos como el medio propio de la AGE de referencia en este tipo de actuaciones.

#### 6.5.1.6 Legal Tech (Derecho Digital)

Especialización en Derecho digital de todos los componentes del departamento jurídico. Ello requerirá la selección del curso más adecuado, para posteriormente cursar el correspondiente programa ajustado a las necesidades de la empresa que redunden en beneficio de la actividad ordinaria de la misma.



A continuación, se estudiará la forma de trasladar los conocimientos recibidos a aquellas personas dentro de la organización que especialmente se vean afectadas por su marco de actividad.

### **6.5.2 Promocionar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los trabajadores, fundamental para la retención del talento**

#### 6.5.2.1 Actualización y mejora del trabajo a distancia

El trabajo a distancia ha demostrado ser un recurso eficaz para la mayor parte de los puestos en la empresa, cumpliéndose los objetivos marcados por cada departamento de la sociedad, además de ser una medida que favorece la conciliación para los trabajadores, por lo que desde SEGIPSA, y dentro del marco de la negociación colectiva se promoverá este tipo de trabajo, adecuándose en todo momento a la normativa aplicable a nuestra empresa y siempre y cuando no se perjudiquen el cumplimiento de los fines y objetivos de la sociedad, garantizando, en todo momento, el buen funcionamiento de la compañía.

Para poder desempeñar las funciones de cada puesto susceptible de trabajo a distancia, de la forma más segura y eficaz, SEGIPSA continuará ofreciendo una formación en esta materia a todas las personas que se incorporen a la empresa.

#### 6.5.2.2 Impulso de la flexibilidad en la gestión del tiempo de trabajo y racionalización de horarios armonizado con la realización de un trabajo eficaz

SEGIPSA impulsará la flexibilidad y racionalización del horario, de forma que se armonice la realización de un trabajo eficaz con la conciliación de la vida familiar, personal y laboral.

Esta medida supondrá un importante reto para SEGIPSA, al tener que buscar un punto de equilibrio entre los intereses de la empresa y de las personas trabajadoras.

En cualquier caso, estas medidas se adoptarán siempre y cuando no se perjudiquen el cumplimiento de los fines y objetivos de la sociedad y se garantice el buen funcionamiento de la compañía.

El impulso de esta actuación redundará positivamente en la retención del talento.

### 6.5.3 Promover la igualdad de trato y oportunidad a través del impulso y puesta en marcha de medidas específicas

#### 6.5.3.1 Actualización del registro retributivo de SEGIPSA, incorporando los puestos de nueva creación.

En el ejercicio 2022 SEGIPSA está experimentando una importante transformación de su estructura de personal, incrementando tanto el número de personas como la creación de nuevos puestos. con objeto de poder disponer de una plantilla suficiente para la realización de los encargos que se reciban como medio propio instrumental y servicio técnico de la Administración General del Estado, de los poderes adjudicadores dependientes de ella, de las entidades pertenecientes al Sector Público estatal que no tengan la consideración de poder adjudicador, así como de las personas jurídicas de derecho público o privado del sector público estatal controladas del mismo modo por la Administración General del Estado.

Por lo expuesto, es preciso actualizar el Registro Retributivo de la empresa para la inclusión de los puestos nueva creación.

#### 6.5.3.2 Diseño de unas bases de selección de personal con contrato indefinido y de duración determinada, que garantice la igualdad en el acceso al empleo

Nuestros profesionales son el mayor activo de la empresa, y uno de nuestros retos es la incorporación y la retención del talento, que permitan aunar un empleo de calidad con unos profesionales adaptados a las necesidades de la empresa en los próximos años.



La contratación de las personas debe hacerse mediante sistemas de selección ágiles y efectivos, con cumplimiento de los principios de libre concurrencia, mérito, capacidad, publicidad, igualdad y transparencia.

SEGIPSA, está comprometida con el respeto al principio de igualdad en todas sus dimensiones. Atendiendo al cambio de estructura de la plantilla, en el ejercicio 2023 se va a elaborar un nuevo Plan de Igualdad y, entre otras medidas, se encuentra la de garantizar la igualdad de trato y oportunidades en los procesos de selección, mediante la utilización de técnicas de selección objetivas.

Asimismo, el objetivo es adoptar medidas para la contratación de personas con especiales dificultades para acceder al empleo, incluyendo medidas en las convocatorias de empleo, que favorezcan su incorporación.

#### 6.5.3.3 Planificación estratégica y estabilización de los Recursos Humanos

En el nuevo marco legal de relaciones laborales, y conforme a la Ley 20/2021 de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público y Real Decreto Ley 32/2021 de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, durante el ejercicio 2022, SEGIPSA va a reducir la temporalidad en el empleo mediante la convocatoria de procesos de

estabilización, y redimensionar la empresa mediante la contratación indefinida de personal para adecuarla a la consecución de sus objetivos estratégicos.

Asimismo, durante el ejercicio 2023, se continuará con el proceso de estabilización de empleo y la contratación por tasa de reposición ordinaria y específica para adecuar la plantilla a la ejecución de los trabajos necesarios que le sean encargados como medio propio y servicio técnico de la Administración General del Estado y de los poderes adjudicadores dependientes de ella, de las entidades pertenecientes al Sector Público estatal que no tengan la consideración de poder adjudicador, así como de las personas jurídicas de derecho público o privado del sector público estatal, controladas del mismo modo por la Administración General del Estado, siempre y cuando se cumplan las condiciones previstas en los artículos 32 y 33 de la Ley 9/2017 y la totalidad del capital o patrimonio de éstas últimas sea totalmente de titularidad pública, incluidos los Ministerios de Trabajo y Economía Social, y de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones respecto del Patrimonio Sindical Acumulado y a las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social; igualmente tendrá la consideración de medio propio personificado para los trabajos de formación y mantenimiento del Catastro Inmobiliario que corresponden a la Dirección General del Catastro.

Estos procesos se realizarán conforme a los siguientes principios:

- Transparencia,
- Libre concurrencia,
- Igualdad,
- Mérito y capacidad, publicidad,
- Agilidad en los procesos de selección e
- Inclusión de la perspectiva de género.

Las convocatorias de estabilización de empleo y de tasa de reposición se tramitan mediante la utilización de procedimientos electrónicos, y mediante el sistema selectivo de concurso oposición, ajustándose a la normativa vigente.

SEGIPSA, dentro del nuevo marco de relaciones laborales, realiza contratos de duración determinada, asociados a los encargos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia y Fondos de la Unión Europea y solo por el tiempo necesario para la ejecución de los citados proyectos.

Los citados contratos se realizan de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad y en los términos establecidos en la Ley 20/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público.

En el ejercicio 2022, se han autorizado y se convocarán antes del 31 de diciembre de este ejercicio:

Dos plazas por tasa de reposición ordinaria conforme a la LPGE de 2022, 24 plazas de estabilización de empleo, y 104 plazas de tasa de reposición específica, es decir un total de 130 plazas entre estabilización y reposición ordinaria y específica.

En el ejercicio 2023, SEGIPSA continuará con la adjudicación de los puestos de estabilización y reposición y con las contrataciones de duración determinada necesarias para el cumplimiento de los encargos PRTR.

Por otra parte, se han autorizado 117 contratos de duración determinada vinculados a encargos PRTR.

# 7 Desarrollo de los planes operativos anuales

---

Las acciones definidas en este Plan de Actuación tendrán su desarrollo en los planes operativos que se elaborarán anualmente.

Los planes operativos deberán estar alineados con los Objetivos de Retribución Variable.

Los planes operativos formularán objetivos encaminados a desarrollar las acciones definidas en este Plan de Actuación, debiendo ser estos objetivos medibles, claros, concretos y equilibrados, es decir, que estén asociados a magnitudes de eficacia, eficiencia y calidad.

Los objetivos también deberán contemplar el periodo en el que se deben ejecutar sus actuaciones, fijando hitos intermedios, para posibilitar su seguimiento.