



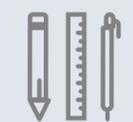
# MEMORIA

DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

# 2019



# 1 PRESENTACIÓN



# 1 PRESENTACIÓN

Durante 2019 REGTSA ha continuado con el despliegue del Plan estratégico 2016- 2019, a través del cual nos proponemos rediseñar nuestros procesos de trabajo, implantar nuevas tecnologías y mejorar la cualificación de nuestros empleados para alcanzar nuevas metas al servicio de los ayuntamientos y los contribuyentes de la Provincia de Salamanca. Entre ellas destacamos los siguientes:

Implantar nuevos sistemas de interrelación con nuestros clientes, mediante los cuales los ayuntamientos puedan elegir el nivel de implicación que desean en la gestión de sus tributos.

Generalizar las facilidades a los ciudadanos para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, adaptando los servicios a sus necesidades.

Rediseñar el sistema de gestión de la información de REGTSA.

Esta memoria de actividades y resultados 2019, es un análisis de lo que hemos conseguido cuando hemos finalizado de ejecución de nuestro plan estratégico y, a la vez, el cumplimiento de nuestra obligación de rendir cuentas a la sociedad salmantina en general, y a nuestros ayuntamientos en particular.

En tal sentido y, a modo de resumen de lo que ha sido 2019, pueden destacarse los siguientes aspectos:

De nuevo los resultados de gestión tributaria y recaudación han sido muy buenos, ya que hemos alcanzado la cifra de **78.220.012 €**.

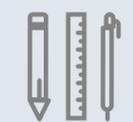
El porcentaje de recaudación voluntaria ha sido del **94,24%**, el mejor resultado de nuestra historia, y los precios abonados por los ayuntamientos han continuado descendiendo hasta alcanzar una media del **2,69 %**.

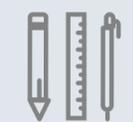
En recaudación ejecutiva se ha alcanzado el **66,69 %**, que es, igualmente el mejor resultado de la historia de REGTSA.

Finalmente, Los resultados financieros continúan han sido excelentes y REGTSA mantiene su autofinanciación, con un ratio del **127,95 %**, lo que nos va a permitir en 2020 incrementar la cuantía de las subvenciones a los ayuntamientos.

Estos resultados nos van a hacer posible que durante 2020, pongamos en marcha un nuevo plan estratégico, dirigido a mejorar los servicios que veníamos prestando a los ayuntamientos y ciudadanos e incluso incorporar algunos nuevos.

**Antonio Luis Sánchez Martín**  
Vicepresidente de REGTSA





# 2 MEMORIA DE ACTIVIDADES

# 2 MEMORIA DE ACTIVIDADES

Durante el año 2019 REGTSA finalizó la ejecución del Plan Estratégico 2016 - 2019. Para ello ha puesto en marcha el plan operativo anual, desarrollando las siguientes LINEAS ESTRATÉGICAS:





### 2.1. El socio de los ayuntamientos

#### App para los ayuntamientos

Se ha puesto en funcionamiento el piloto de la app (en el ayuntamiento de Ciudad Rodrigo) que permite interactuar a los ayuntamientos y a los ciudadanos a través del móvil, tablet o cualquier otro dispositivo.

#### Encuentros temáticos

Cofinanciados por FEDER se han celebrado cinco encuentros temáticos dirigidos a técnicos de REGTSA y de los ayuntamientos de la Provincia (sesenta técnicos inscritos), concretamente los siguientes:

- ET1: Gobierno abierto.
- ET2: Contratación electrónica.
- ET3: Novedades en materia de protección de datos.
- ET4: La tramitación electrónica en la implantación de la ley de procedimiento administrativo.
- ET5: Canales de tramitación de expedientes electrónicos.

#### Nuevos modelos de delegaciones

Con el objetivo de mejorar los sistemas de delegación de tributos y adecuar su contenido a la Ley 40/2015, durante el ejercicio se han diseñado cuatro modelos de delegación que serán implantados durante 2020.



## ○ Líneas estratégicas



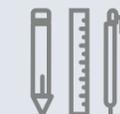
### 2.2. La mejor administración pública

#### Modernizar la aplicación de gestión tributaria

Durante el ejercicio 2019 se realizó el primer ciclo anual de puesta en funcionamiento de **Estima**, la nueva aplicación de gestión tributaria y recaudación, que implica una apuesta decidida por la administración electrónica y el pleno cumplimiento de la normativa de aplicación, en especial la ley 39/2015. Adicionalmente durante el ejercicio se puso en marcha el nuevo **sistema de indicadores** (Aeroboard), que incluye 27 cuadros de mando sectoriales que permiten analizar y mejorar los resultados de nuestra gestión.

#### Plan de mejora de la base de datos

El 29 de enero de 2019 se formalizó el contrato de servicios para el mantenimiento de la base de datos de terceros de REGTSA. El desarrollo del plan de mejora de la BDT permite que a final de año el grado de calidad de los datos sea del 95,93 %.





## 2.3. El mejor lugar para trabajar

### Plan de recursos humanos

A lo largo del ejercicio se ha ejecutado la oferta de empleo público 2018, que ha permitido alcanzar algunos de los objetivos identificados en el plan de recursos humanos del Organismo (mejorar la composición cualitativa de la plantilla y la estabilidad en el empleo).

### Rediseño de la intranet

Durante el ejercicio se ha procedido a realizar un nuevo diseño de la intranet del Organismo que incluye una nueva arquitectura, diseño gráfico así como nuevos servicios a nuestros empleados, especialmente en materia de formación.





### 2.4. Una administración de prestigio

#### Portal de datos abiertos

REGTSA ha obtenido una subvención en la convocatoria del POCTEP financiada por el FEDER, en colaboración con diversos socios españoles y portugueses para el Proyecto “Comunidad Rural Digital: Red transfronteriza para la innovación tecnológica de las administraciones locales del medio rural”. Dentro de este proyecto durante 2019 se ha puesto en marcha el portal de datos abiertos de la Diputación de Salamanca y el portal de datos abiertos de REGTSA. Ambos fueron presentados en una jornada celebrada en Salamanca el 19 diciembre.

#### Seminarios de formación ciudadanos

Se han desarrollado 10 seminarios de formación dirigidos a ciudadanos, con la asistencia de 131 personas. Los seminarios, cuyo objetivo es mejorar la cultura digital de los ciudadanos, son los siguientes:

- S1: Marketing y estrategia digital
- S2: Internet y diseño web
- S3: Internet y redes sociales
- S4: Edición básica de fotografía
- S5: Internet de las cosas
- S6: Servicios en el móvil
- S7: Seguridad en el uso de las redes sociales
- S8: Ofimática en la nube: google drive
- S9: La nube de microsoft: one drive
- S10: Contenidos gráficos en la nube: canva



## ○ Líneas estratégicas



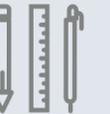
### 2.5. Un modelo de referencia

#### Aprender de los mejores

REGTSA continúa desarrollando su trabajo tanto en la comisión de modernización y calidad de la FEMP, en donde estamos integrados en el grupo de trabajo sobre normas de calidad. Por otro lado hemos continuado participando en el Foro de Administraciones Públicas del Club de excelencia en gestión.

#### Rediseño de los procesos

Como consecuencia de la puesta en marcha de la nueva aplicación de gestión tributaria y recaudación, durante 2019 hemos realizado un análisis DAFO de cada uno de nuestros procesos clave, y hemos procedido a continuación a rediseñarlos.



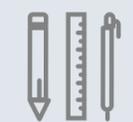


# 3 2019 EN IMÁGENES

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# JORNADA DE PRESENTACIÓN DEL PORTAL DE DATOS ABIERTOS

El Presidente inaugura la jornada con el Director General de Transparencia.



# JORNADA DE PRESENTACIÓN DEL PORTAL DE DATOS ABIERTOS

Mesa presidencial.



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# JORNADA DE PRESENTACIÓN DEL PORTAL DE DATOS ABIERTOS

Asistentes a la jornada.



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# CONCURSO DE VÍDEOS DE TRIBUTACIÓN LOCAL

Ganadores del concurso de vídeos  
posan en La Salina.



- Icon of two hands shaking
- Icon of a pencil and ruler
- Icon of a camera
- Icon of a ribbon with a checkmark
- Icon of a tree diagram
- Icon of a school building
- Icon of three people
- Icon of a globe
- Icon of a bar chart

# CONCURSO DE VÍDEOS DE TRIBUTACIÓN LOCAL

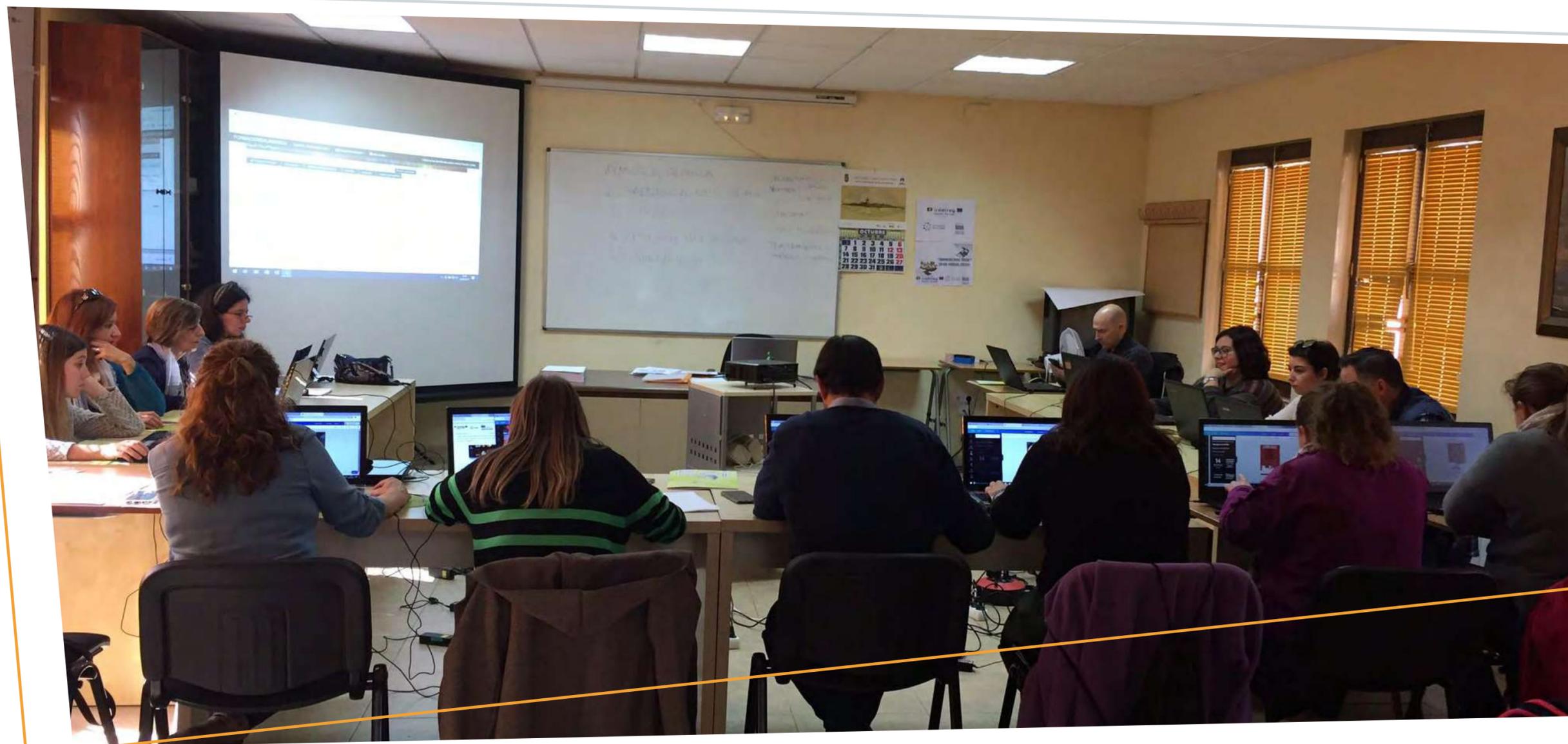
Asistentes al acto de entrega de premios.



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# SEMINARIOS DE FORMACIÓN PARA CIUDADANOS

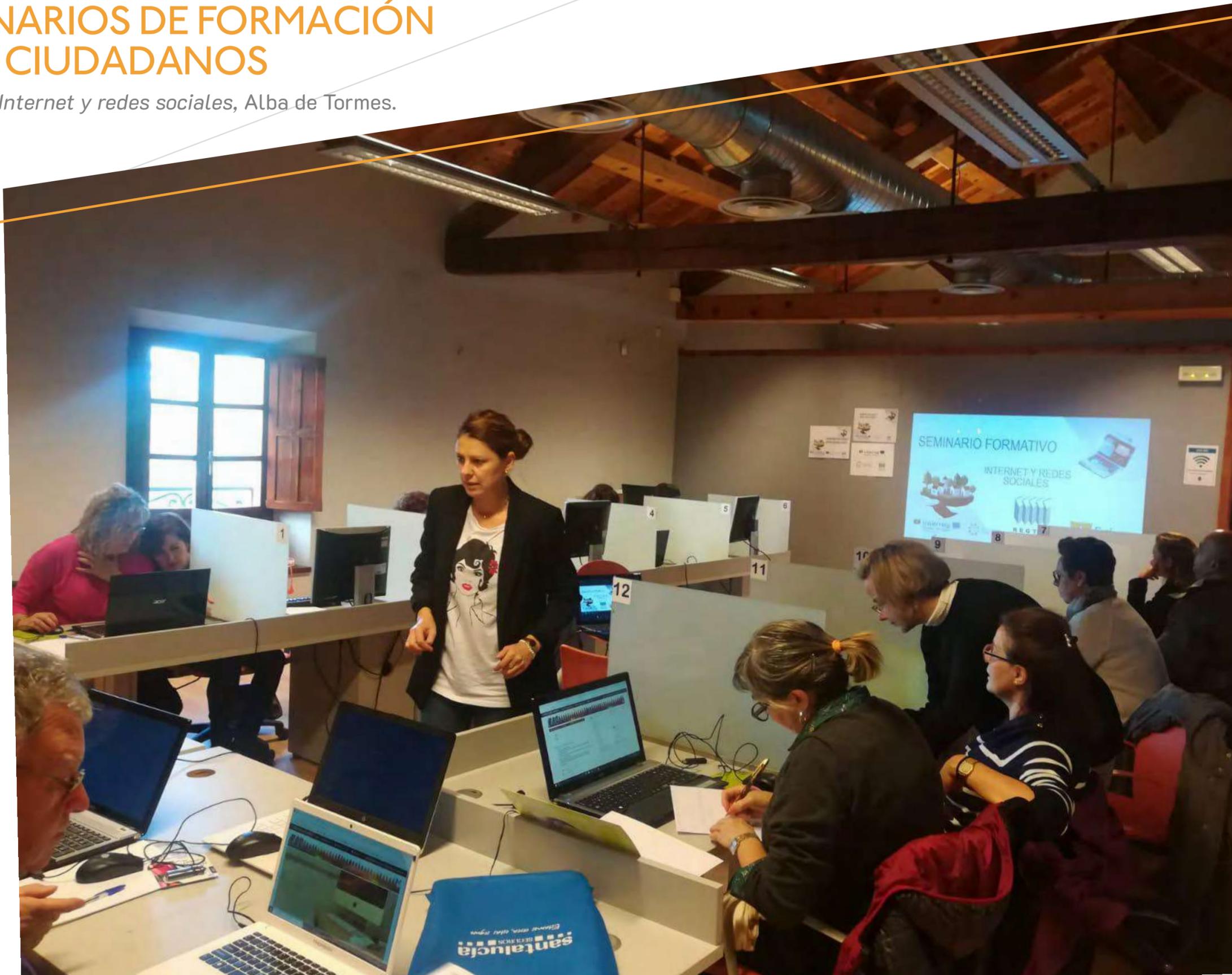
Seminario *Contenidos gráficos en la nube*, Ciudad Rodrigo.



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# SEMINARIOS DE FORMACIÓN PARA CIUDADANOS

Seminario *Internet y redes sociales*, Alba de Tormes.



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# SEMINARIOS DE FORMACIÓN PARA CIUDADANOS

Seminario *Internet de las cosas*.



- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# COLABORACIÓN CON EL MÁSTER DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

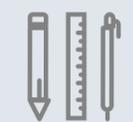
Presentación de REGTSA a los alumnos del Máster.



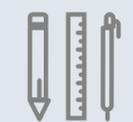
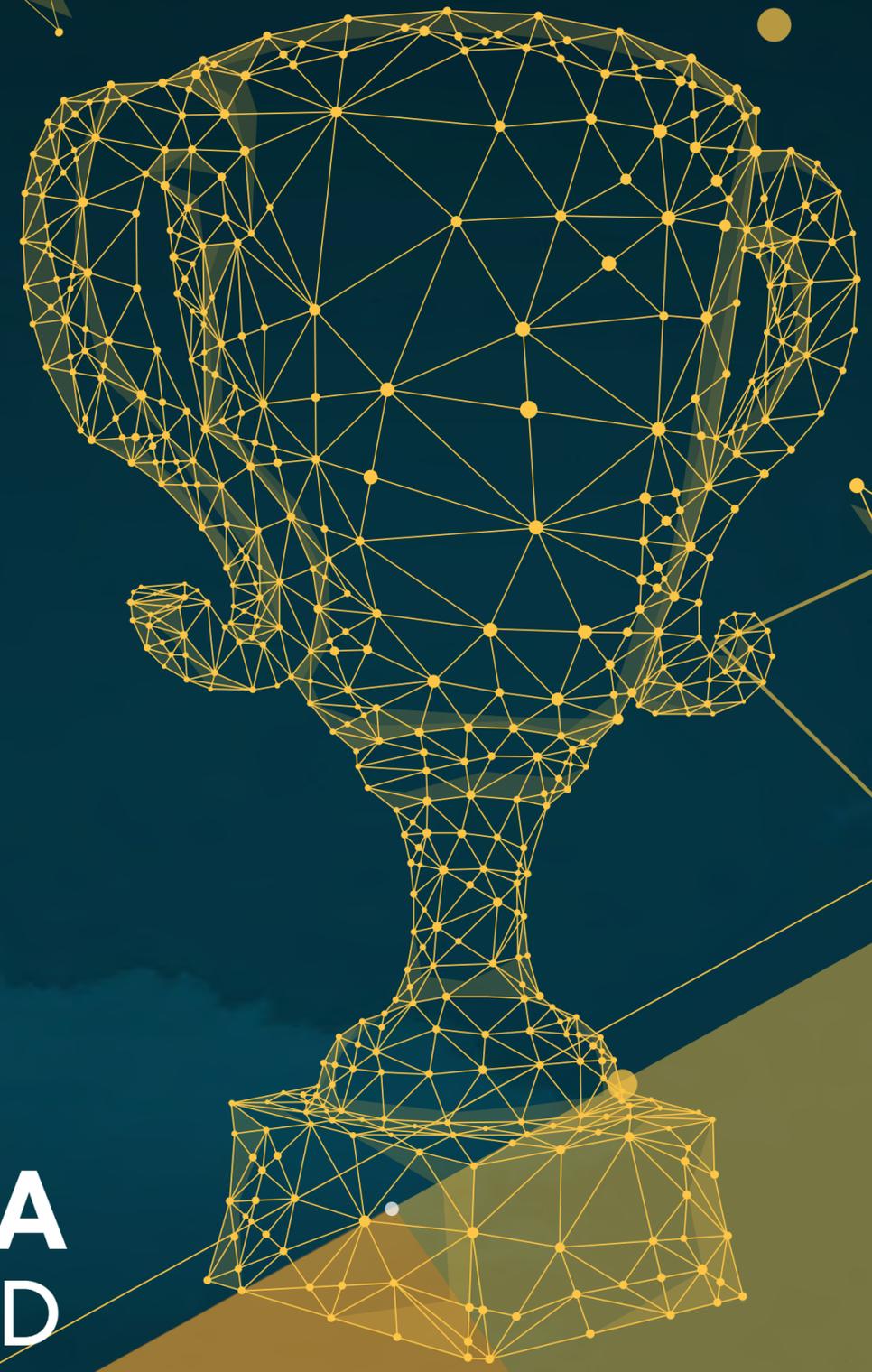
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# COLABORACIÓN CON EL MÁSTER DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Asistentes a la jornada en REGTSA.



# 4 MEMORIA DE CALIDAD



# 1 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CALIDAD

1.1

## Mantenimiento certificación ISO 9001

REGTSA tiene certificados sus Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión ambiental de acuerdo a las normas ISO 9001 y 14001 respectivamente. El mantenimiento anual y renovación trienal de dichas certificaciones exige la realización de auditorías de seguimiento por empresa certificadora debidamente acreditada. En concreto, la Auditoría Externa del Sistema de Calidad correspondiente al ejercicio 2019 tuvo el siguiente carácter:

Mantenimiento de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en su nueva versión 2015 de la norma UNE-EN-ISO 9001

El Informe de la Auditora-Jefa, firmado por Dña. Cristina Montero, afirma: “El equipo auditor recomienda, con base en los resultados de esta auditoría, que la certificación para el sistema de gestión sea **continuada**”.

En el informe de Auditoría se hace constar:

- La organización ha demostrado la implantación efectiva de un sistema de gestión y documentación que cumple con los requisitos de auditoría.
- El sistema de gestión es efectivo para el logro de los objetivos de la organización y de los resultados esperados de las normas aplicables.
- **Número de no conformidades identificadas: 0**
- Las acciones correctivas para las no conformidades (o hallazgos críticos) previamente identificadas son efectivas.
- El alcance de la certificación es adecuado.
- Se han cumplido los objetivos de la auditoría.
- Se ha seguido el plan de auditoría.

Así mismo, se efectúan seis observaciones que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.



MEMORIA  
DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS  
2019

4

MEMORIA  
DE CALIDAD





## 1.2

### Renovación certificación ambiental iso 14001

La Auditoría Externa del Sistema de Gestión Ambiental tuvo el siguiente carácter:

Mantenimiento de la Certificación del Sistema de Gestión Ambiental en su nueva versión 2015 de la norma UNE-EN-ISO 14001

El Informe de la Auditora-Jefa, firmado por Dña. Cristina Montero Esteban, afirma: *“El equipo auditor considera que si se han cumplido los objetivos de auditoría y la organización ha establecido y mantenido su sistema de gestión de acuerdo a los requisitos de la norma y demuestra la capacidad del sistema para cumplir eficazmente con los requisitos del producto/servicio para el alcance, objetivos y política de la organización.”*

En el informe de Auditoría se identifican dos No Conformidades Menores para la que se presenta el oportuno Plan de Acciones Correctoras, aceptado de forma inmediata por la Auditora-Jefa y se efectúan doce observaciones que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.

## 1.3

### Reconocimiento efr y seguimiento certificación

REGTSA consiguió a primeros de 2009 la certificación en Conciliación e Igualdad según el modelo de Entidad Familiarmente Responsable (EFR). Dicha certificación se renovó sucesivamente de 2011, 2013, 2015, 2017 y 2019. Por este motivo, REGTSA fue incluida entre las empresas y entidades que en su día recibieron el “reconocimiento efr”, que premia el haber renovado periódicamente, desde los orígenes del Modelo EFR su certificación en este sello de calidad en materia de conciliación.

El certificado efr, promovido por la Fundación Másfamilia, y apoyado tanto por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, como por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades de la Junta de Castilla y León, reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, incorporando un sistema integral de gestión, que permita una eficaz armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.

En 2019 tuvo lugar una nueva renovación de la Certificación EFR, mediante auditoría externa realizada al efecto, realizada en las Oficinas de REGTSA el día 21 de febrero de 2019. En el informe de la Auditora-Jefa Dña. Begoña Sanginés Oliver se hace constar dicha renovación y la progresión del Organismo. No se emiten No conformidades ni observaciones y se efectúan dos oportunidades de mejora. En el transcurso de la Auditoría, la responsable entrevista a diez empleados públicos (mujeres y hombres) para percibir tanto sus valoraciones, como sus necesidades y expectativas.



1.4

## Mantenimiento procesos propios de cada unidad

Se realiza la Auditoría Interna anual relativa al Sistema de Gestión de la Calidad en fechas 9,10, 17 y 18 de julio de 2019. El informe del Auditor D. Mariano García-Abril Goyanes establece el alcance de las Auditorías:

*“Se han auditado los siguientes departamentos y áreas afectados por el Sistema de Gestión de Calidad: Coordinador General, Departamento de Calidad y Medioambiente, Asesoría Jurídica, Inspección Tributaria, Unidad de Atención al Contribuyente, Área, Unidad de Hacienda y Negociado Personal y Asuntos Generales, Unidad de Gestión Tributaria, Área Gestión de la Información, Negociado de Calidad de la Información, Área de Recaudación: Oficina Principal y Unidad de Recaudación y las Oficinas Periféricas de Béjar y Peñaranda de Bracamonte.”*

Así mismo se afirma en el informe:

- En base a las evidencias obtenidas por muestreo, se considera que el sistema cumple con los requisitos de las Normas de referencia (ISO 9001: 2015) y la legislación aplicable, y se considera que el sistema se encuentra adecuadamente implantado y que es capaz para el cumplimiento a los objetivos organizativos, operativos y de calidad de servicio de REGTSA.
- Las observaciones/desviaciones de la auditoría interna de 2018 han sido, en general, adecuadamente tratadas o las acciones de mejora/correctivas para su tratamiento se encuentran en proceso de implantación.

**No se identifica ninguna no conformidad** y se efectúan trece observaciones en Calidad, dándose cuenta de ellas en la inmediata reunión del Comité de Calidad y abriéndose, en los casos que así proceda, las oportunas acciones de mejora.





## 2.1

## Estudio expectativas grupos de interés

Según establecen los procesos de la Voz de los Grupos de interés de REGTSA, con carácter bienal se realizan estudios cualitativos sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés de REGTSA. Así mismo y con carácter anual se realizan encuestas a los Ayuntamientos, contribuyentes y empleados de REGTSA para medir la satisfacción que perciben sobre los servicios que se prestan.

A lo largo del ejercicio se han realizado a ese respecto dos de los estudios de carácter cualitativo para los que se ha contado con la colaboración de una personal especializado, perteneciente a una empresa de consultoría, “*Erre Ese, Resultados Sostenibles*”, contratada al efecto. Los estudios han versado sobre la determinación de necesidades y expectativas de los siguientes grupos de Interés: Contribuyentes y Sociedad. En 2020 se realizarán los correspondientes a Ayuntamientos y Empleados de REGTSA.

En estos estudios se utiliza una metodología específica (grupos focales de exploración, entrevistas personales en profundidad) y los relativos a Ayuntamientos, Contribuyentes y Empleados de REGTSA concluyen todos ellos con la elaboración de una matriz de matriz de percepciones, necesidades y expectativas, donde se reseñan para cada servicio prestado las características no deseadas, los beneficios esenciales y las expectativas futuras que se han identificado.

El estudio relativo a la Sociedad tiene dos objetivos:

- ▶ Obtener una valoración cualitativa del prestigio social de REGTSA.
- ▶ Cuantificar la percepción de dichas instituciones (sus representantes) de acuerdo a un conjunto de atributos que conforman la imagen y el prestigio institucional de REGTSA.

## 2.2

## Estudios realizados por los alumnos en prácticas de la Universidad de Salamanca

A lo largo del ejercicio 2019, se han realizado, bajo la dirección de la Unidad, diversos estudios y trabajos en el marco del Convenio firmado en 2013 al efecto entre la Universidad de Salamanca (USAL) y REGTSA, para la realización en REGTSA de prácticas curriculares y extracurriculares por los alumnos de diversos grados y otras titulaciones que imparte la Universidad de Salamanca.

### A. FACULTAD DE CIENCIAS

#### GRADO EN ESTADÍSTICA

Alumnos 1º Cuatrimestre curso 2019-2020:

**María Santos Martín**

**Alejandro López Santos**

Estudios realizados:

- Estudio sobre el Clima Laboral de los Empleados de REGTSA.
- Estudio sobre la Calidad de los Servicios de REGTSA (Encuesta a los Contribuyentes).
- Estudio sobre la Calidad de los Servicios de REGTSA (Encuesta a los Ayuntamientos).

## B. FACULTAD DE CIENCIAS

### GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA

Alumna 2º Cuatrimestre curso 2018-2019:

**Nuria Pacheco Sánchez**

Estudios realizados:

- Diseño e implementación de aplicaciones relacionadas con la nueva aplicación de gestión y recaudación de REGTSA.

## C. FACULTAD DE DERECHO

### GRADO EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumnos 2º Cuatrimestre curso 2018-2019:

**Javier Egidio Muñoz**

**Sergio Gregorio González**

Estudios realizados:

- Estudio sobre la atención presencial en las oficinas fijas y móviles de REGTSA.
- Estudio sobre valores medios mensuales y anuales de consumo y emisiones ocasionados por los desplazamientos a las oficinas móviles de REGTSA durante 2018.

## D. FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

### GRADO EN ADE, GRADO EN ECONOMÍA Y GRADO EN PYME

Alumnos 2º Cuatrimestre curso 2018-2019:

**Alex Ruiz Cuadros**

**Andrea Pascual Rodríguez**

**María Vicente Marcos**

Alumnos Período de Verano 2019:

**Alberto Gómez Martín**

**Ismael Fernández Santos**

Alumnos 1º Cuatrimestre curso 2019-2020:

**Fatima Becerro Morgado**

**Ismael Espeso Gómez**

**Vanesa Araujo Inspierto**

Estudios realizados:

- Estudios relacionados con El Análisis del Entorno Provincial de REGTSA en 2019, mediante la realización de un análisis PESTEL. Así mismo se ha realizado un análisis DAFO con inclusión de recomendaciones para aprovechar las oportunidades del entorno y la tecnología.
- Estudios y gestión de expedientes de un determinado Municipio y análisis de tributos y embargos de dichos expedientes.
- Estudio de la evolución de los ingresos y recaudación de los municipios y elaboración de los informes pertinentes.
- Estudio e investigación de concursos de acreedores que afectan a empresas deudoras a REGTSA y búsqueda de información sobre su situación actual en bases de datos oficiales.
- Elaboración de relaciones de las notificaciones previstas por la legislación tributaria y de tráfico y seguridad vial.
- Elaboración de informes sobre los períodos de recaudación y revisión de fases, tanto voluntaria como ejecutiva.





## 2.3

### Estudios realizados en el marco del programa “clave”

El Programa “Clave” es un programa de becas subvencionado por el Servicio Público de Empleo de la Junta de Castilla y León, que facilita la realización de prácticas en las empresas y organizaciones, por parte de alumnos universitarios recién titulados. Estas prácticas tienen una duración de 6 meses y ningún coste para la empresa u organización y tienen como finalidad completar la formación mediante su preparación para el ejercicio de actividades profesionales, de los estudiantes que se seleccionen por REGTSA de entre los propuestos por la Universidad. La Fundación General de la Universidad de Salamanca, como entidad gestora del programa, invitó a REGTSA a participar en él y, en dicho marco se presentó un proyecto que se materializó en el siguiente estudio realizado por la becaria, entre marzo y agosto de 2019.

**Denominación:**

“PROYECTO CRD COMUNIDAD RURAL DIGITAL”

**Becaria:**

**Nuria Alfageme Miguelez,**

Graduada en Derecho por la USAL.

**Estudios realizados:**

- Colaboración en el proyecto de cooperación europea enmarcado en el Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal, denominado 0083\_CRD\_6\_E “COMUNIDAD RURAL DIGITAL: Red transfronteriza para la innovación tecnológica de las administraciones locales del medio rural”, en el que participa REGTSA junto con otras entidades de España y Portugal, y que tiene como objetivo crear una estructura estable de cooperación entre administraciones locales transfronterizas para fomentar la innovación y modernización administrativa y territorial.

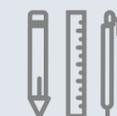
## 2.4

### Actualización documentación del sistema de calidad

- El Sistema de Gestión de la Calidad y Ambiental se gestiona a través de la INTRANET corporativa del Organismo. Los originales que se reseñan en los registros relativos a la documentación interna del Sistema de Gestión de la Calidad –Manual, Procesos Estratégicos, Clave y de Apoyo, formatos e Instrucciones de Trabajo– del proceso C-01 “Control de la Documentación” se encuentran archivados en dicha INTRANET, de forma general en la parte de Gestión del Conocimiento, y específica en cada proceso donde cada propietario-responsable del proceso cuelga sus registros.
- Los nuevos documentos y las modificaciones de los ya existentes, son aprobados por el Comité de Calidad a propuesta del Sr. Delegado de Calidad y firmados electrónicamente por El Sr. Coordinador y dicho Delegado. Una vez firmados se cuelgan en la Intranet y la documentación obsoleta se archiva en un apartado abierto al efecto en la parte general de nuestra red interna.
- Igualmente en el apartado denominado “Portal del Empleado”, se realizan de forma telemática todos los trámites de relacionados con la gestión de vacaciones, permisos, nóminas, etc.

Así mismo, existen otras funcionalidades, entre las que destacan:

- ▶ **Sistema de fichaje mediante DNI electrónico**, que ha sustituido a la antigua Hoja de firmas, con el consiguiente ahorro de papel y tiempo de control por el Negociado de Personal y Asuntos Generales de REGTSA.
- ▶ **Sistema de gestión de la participación**, en una doble vertiente, tanto para sugerencias que nuestros empleados puedan presentar individualmente, como para la gestión de los proyectos de los grupos de innovación.



- ▶ **Sala de lectura**, donde se pone a disposición la documentación de los programas de especialización que se realizan en Escuela REGTSA ( Gestión Pública de Excelencia, Tributación Local, Nuevas Capacidades para una Ciudadanía global) y también aquellos de otras Entidades como CELADEL, que se realizan en colaboración con REGTSA.
- ▶ **Gestión de Ayuntamientos** que permite tramitar desde la INTRANET, las relaciones con los Ayuntamientos, llamadas, reuniones, etc., siempre de forma compartida con todos los empleados de REGTSA. El sistema incluye toda la información de cada Ayuntamiento (convenios, conexión a carpeta de Aytos., etc.) necesaria para una gestión eficaz.
- ▶ **Tablón de anuncios**, ampliamente utilizada desde entonces. Mediante ella, los responsables de las Unidades informan a todos los empleados sobre novedades, avisos y otros temas de interés general. Cada anuncio genera un correo interno a cada persona de la Organización en el momento de generarse y puede ser consultado siempre que sea necesario.
- ▶ **Utilidades** que permite compartir documentos de uso habitual, como pueden ser modelos, listados de ordenanzas y Secretarios de Ayuntamientos y muchos otros.
- ▶ **Reuniones por Departamento**, donde se comparte la información generada en las reuniones que forman parte del modelo de comunicación interna de REGTSA.

En 2019 se ha realizado el proceso de contratación del desarrollo de la nueva Intranet de REGTSA. Dicho proyecto se enmarca como actividad del proyecto Comunidad Rural Digital, que se financia en un 75 % con cargo a Fondos Europeos al estar incluido en el Programa de Cooperación Transfronteriza España-Portugal.

- En cuanto a la documentación externa, se mantiene la necesaria en diversas secciones por materias y se ha establecido un sistema de actualización permanente de la legislación en base a las versiones consolidadas del BOE.



En el ejercicio 2.019 se ha actualizado la siguiente documentación del Sistema de Gestión de Calidad:

## ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN EJERCICIO 2019.- MANUAL DE CALIDAD

CLASIFICACIÓN DOCUMENTO	CÓDIGO DOC	DENOMINACIÓN DOCUMENTO	VERSIÓN/ FECHA	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
MANUAL DE CALIDAD	---	MANUAL DE CALIDAD y MEDIO AMBIENTE	20 30/5/2019	MODIFICACIÓN ORGANIGRAMA Y RESPONSABILIDADES

## ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN EJERCICIO 2018.- PROCESOS, INSTRUCCIONES DE TRABAJO Y FORMATOS

CLASIFICACIÓN TIPO PROCESO	CÓDIGO PROCESO	DENOMINACIÓN PROCESO/INSTRUCCIÓN/FORMATO	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
ESTRATÉGICOS: DIRECCIÓN	E-02	REVISIONES DEL SISTEMA	08 30/5/2019	UNIFICACIÓN COMITÉ DE CALIDAD Y PERM
CLAVE: RECAUDACIÓN EJECUTIVA	RE-02	EMBARGO Y ENAJENACION	09 30/05/2019	REVISION RESPONSABLES
	RE-03	CREDITOS INCOBRABLES	09 30/05/2019	REVISION RESPONSABLES, EINDICADORES
CLAVE: SERVICIOS A AYUNTAMIENTOS	AY-02	SERVICIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	07 30/05/2019	REVISIÓN REPSONSABLES Y REGISTROS
CLAVE: GESTIÓN TRIBUTARIA	GT-01	GESTIÓN DE BASES DE TERCEROS Y TERR.	08 30/05/2019	REVISIÓN RESPONSABLES
	GT-05	MULTAS	09 30/05/2019	REVISIÓN RESPONSABLES, INDICADORES Y REGISTROS
CLAVE: ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	CON-04	SERVICIOS ELECTRÓNICOS	09 30/05/2019	REVISIÓN RESPONSABLES, ACTIVIDADES Y REGISTROS
	CON-05	ATENCIÓN TELEFÓNICA	07 30/05/2019	REVISIÓN RESPONSABLES Y REGISTROS



Así mismo se han revisado todos los documentos de veinte procesos clave para adaptarlos al nuevo aplicativo de gestión y recaudación Estima suprimiéndose las cinco instrucciones de trabajo basadas en el antiguo programa GTWin.

Dichos procesos son:

ACRÓNIMO	NOMBRE DEL PROCESO	NUEVA VERSIÓN
IT-01	SERVICIOS CATASTRALES	06
IT-02	INSPECCIÓN TRIBUTOS MUNICIPALES	07
GT-01	GESTIÓN DE BASES DE DATOS T. T.	09
GT-02	ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE PADRONES	08
GT-03	GESTIÓN DE DOMICILIACIONES	11
GT-04	CONFECCIÓN DE AVISOS DE PAGO	09
GT-05	MULTAS	10
RV-01	DISTRIBUCIÓN DE AVISOS DE PAGO	09
RV-02	CONTROL DE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	09
RV-03	CIERRE DEL PERÍODO	09
RE-01	NOTIFICACIÓN	12
RE-02	EMBARGO Y ENAJENACIÓN	10
RE-03	CRÉDITOS INCOBRABLES	10
RE-04	CONTROL DE LA RECAUDACIÓN EJECUTIVA	10
AY-02	SERVICIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	08
AY-04	CONTABILIZACIÓN Y LIQUIDACIÓN A LOS AYTOS.	07
CON-02	ATENCIÓN PRESENCIAL EN LAS OFICINAS	09
CON-03	DEVOLUCIÓN DE INGRESOS INDEBIDOS	07
CON-04	SERVICIOS ELCTRÓNICOS	10
CON-05	ATENCIÓN TELEFÓNICA	08

Y las Instrucciones de Trabajo eliminadas son las relacionadas con los procesos.

- GT-01, Manual de Direcciones Fiscales
- GT-03, Domiciliaciones
- GT-05, Operativa Multas
- RV-01, Grandes Contribuyentes
- RE-02, Operativa Expedientes Zonas





## 2.5

### Quejas y sugerencias de los contribuyentes y usuarios

Las quejas, sugerencias y reclamaciones de los contribuyentes se reciben en el organismo por varios canales, siendo el más usado cuantitativamente INTERNET, a través de la sede electrónica del Organismo [www.regtsa.es](http://www.regtsa.es), en el apartado de quejas y sugerencias de la Oficina Virtual del contribuyente, o directamente por los correos electrónicos corporativos.

- Nº de solicitudes de información y sugerencias Web o correo electrónico: 29.
- Nº reclamaciones en libros : 1 en Servicios Centrales.
- Plazo medio de contestación en días hábiles: **1,1 en solicitudes de información y sugerencias y 2 en reclamaciones.**

Cabe destacar, en la línea de ejercicios anteriores, la disminución en el número de utilizaciones del libro de reclamaciones y la utilización generalizada de las solicitudes electrónicas o por correo corporativo. Como en años anteriores, se observa que un porcentaje alto del uso de la Web se produce en los meses de mayo, junio y julio y por temas relacionados con las cobranzas voluntarias y la Utilización de la sede electrónica de REGTSA, Oficina Virtual del Contribuyente.

## 2.6

### Reuniones comité de calidad y comite permanente del comite de calidad

Así A lo largo del ejercicio 2.019 se han celebrado cinco reuniones ordinarias del Comité de Calidad, de las cuales la primera tuvo el carácter de Revisión por la Dirección y cuatro reuniones ordinarias del Comité Permanente.

El sistema de reuniones mensuales del Comité Permanente del Comité de Calidad de REGTSA se mantuvo hasta que se modificó el proceso de Revisiones del Sistema unificando dicho Comité Permanente con el propio Comité de Calidad por acuerdo de fecha 30 de mayo de 2020.

**El plazo medio de realización de las Actas del Comité de Calidad y del Comité Permanente se sitúa en 4 días hábiles.**

Mediante el sistema de Gestión de la Participación en la Intranet, se han documentado diversas quejas y sugerencias individuales y/o de las unidades de los empleados públicos de REGTSA. Todas ellas se han estudiado en el seno del Comité, y las estimadas han dado lugar a las correspondientes No conformidades y/o Acciones de Mejora.



## 2.7

### Reuniones comité de calidad y comite permanente del comite de calidad

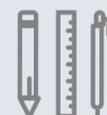
#### NO CONFORMIDADES

CÓDIGO	UNIDAD	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	ACCIÓN MEJORA
INC-01/19	CALIDAD	NC-01 AUDITORÍA INTERNA SGA	19/12/2018	11/03/2019	SI
INC-02/19	AREA G.I. Y REC	ERROR CÓDIGOS DE BARRAS 1ª VOL.	15/02/2019	19/02/2019	NO
INC-03/19	CALIDAD	NC-01 AUDITORÍA EXTERNA SGA	11/03/2019		SI
INC-04/19	CALIDAD	NC-02 AUDITORÍA EXTERNA SGA	11/03/2019		SI
INC-05/19	UNIDAD GESTIÓN	PADRONES ABAG Y ABAL 1ª vol.	28/03/2019	28/03/2019	NO
INC-06/19	AREA G.I. Y REC	DEVOLUCIÓN DOMICILIADOS P.P.	22/04/2019	29/04/2019	NO
INC-07/19	AREA G.I. Y REC	REMESAS DE DOMICILIADOS DUPLICADAS	02/05/2019	06/05/2019	NO
INC-08/19	AREA G.I. Y REC	ERROR COMUNICACIONES BANCARIAS	02/05/2019	09/05/2019	NO
INC-09/19	AREA RECAUDACIÓN	ERROR REMESAS LIQ. GAN	13/05/2019	20/05/2019	NO
INC-10/09	AREA G.I. Y REC	ERROR EXENCIONES DIOCESIS	19/05/2019	05/06/2019	NO
INC-11/19	AREA HACIENDA	IMPOSIBILIDAD LIQUIDAR	22/07/2019	06/08/2019	NO
INC-12/19	UNIDAD GESTIÓN	PADRONES AGUAS 4ª VOLUNTARIA	06/09/2019	31/10/2019	NO

#### ACCIONES DE MEJORA

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAC-01/19	DELEGADO DE CALIDAD	OBS. AUDITORÍA EXTERNA CALIDAD	18/12/2018	04/02/2020	SI
IAC-02/19	DELEGADO DE CALIDAD	NC-01 AUDITORÍA INTERNA SGA	19/12/2018	11/03/2019	SI
IAC-03/19	DELEGADO DE CALIDAD	OBS. AUDITORÍA INTERNA SGA	19/12/2018	11/03/2019	SI
IAC-04/19	DELEGADO DE CALIDAD	NC-01 AUDITORÍA EXTERNA SGA	11/03/2019	04/02/2020	SI
IAC-05/19	DELEGADO DE CALIDAD	NC-02 AUDITORÍA EXTERNA SGA	11/03/2019	04/02/2020	SI
IAC-06/19	DELEGADO DE CALIDAD	OBS. AUDITORÍA EXTERNA SGA	11/03/2019	04/02/2020	SI
IAC-07/19	DELEGADO DE CALIDAD	REVISIÓN COMITÉ CALIDAD Y MANUAL	30/05/2019	30/05/2019	SI
IAC-08/19	DELEGADO DE CALIDAD	REVISIÓN PROCESOS	30/05/2019	28/01/2020	SI
IAC-09/19	DELEGADO DE CALIDAD	OBS. AUDITORÍA INTERNA CALIDAD	17/10/2019	28/01/2020	SI





# 3 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DEL SERVICIO

A continuación se recogen los compromisos de calidad incluidos en las cartas de servicios de atención presencial y servicios electrónicos, especificando para cada uno de ellos, el nivel que hemos alcanzado en 2018, a fin de que tanto los ayuntamientos como los ciudadanos puedan comprobar el grado de cumplimiento de nuestros compromisos.

## 3.1 COMPROMISOS DE ATENCIÓN PRESENCIAL



Se realizarán en el acto los siguientes trámites:

- [1]
- Registro y compulsión de documentos dirigidos a REGTSA.
  - Certificados de estar al corriente de pago de los cuatro últimos ejercicios, previa presentación copia D.N.I. del titular del recibo y, en su caso, del representante.
  - Domiciliaciones bancarias y entrega del justificante de la domiciliación.
  - Cambios de domicilio fiscal.
  - Liquidaciones y autoliquidaciones del IVTM.
  - Facilitar información de interés al contribuyente relacionada con REGTSA.

Durante el ejercicio se han realizado en tiempo real 41.538 atenciones.

El contribuyente podrá elegir entre tres modalidades de pago de los tributos:

- [2]
- Pago a través de los 4 períodos de cobro tradicionales.
  - Pago fraccionado en 7 mensualidades de abril a octubre, sin intereses de demora y mediante domiciliación bancaria.
  - Pago único anticipado, con posibilidad de una bonificación del 1%.

Durante el ejercicio 667 contribuyentes se acogieron a la modalidad de pago a la carta.

- [3]
- Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos.

El tiempo medio de espera ha sido de 4 minutos y 8 segundos.

- [4]
- Transferir el importe de las devoluciones de ingresos indebidos cuyo importe no exceda de 600€ en un plazo no superior a 1 día hábil, desde la presentación de la solicitud, siempre que cumpla todos los requisitos.

El plazo medio de que se ha tardado en transferir las devoluciones ha sido de 0,16 días hábiles.

- [5]
- Aplicar provisionalmente y grabar en base de datos los expedientes de beneficios fiscales que cumplan con todos los requisitos en el plazo de dos días hábiles.

El plazo medio de resolución durante el ejercicio ha sido de 2,48 días.

[6]	Resolver en el plazo de un mes días los recursos administrativos contra actos tributarios.	El plazo de resolución ha sido de 2,3 días en el caso de recursos administrativos contra actos tributarios.
[7]	Contestar en un plazo inferior a 4 días hábiles a las quejas y sugerencias formalizadas por escrito en los libros que, a este efecto, están a disposición de los contribuyentes en nuestras oficinas.	1,3 en solicitudes de información y sugerencias.
[8]	Concertar cita previa cuando el contribuyente lo estime necesario, dándole audiencia en un plazo máximo de 48h.	En todos los casos en que se ha solicitado este servicio ha sido concedida la audiencia en el plazo previsto.
[9]	Cargar los recibos domiciliados en las cuentas de los contribuyentes a mitad del período y en las fechas que previamente se incluyen en el calendario del contribuyente.	En el ejercicio los recibos domiciliados de los cuatro períodos de recaudación voluntaria han sido cargados en las cuentas de los contribuyentes el día en que se cumplía un mes de inicio del período y restaba otro mes para su finalización.
[10]	Remitir por correo ordinario dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente los avisos de pago correspondientes domiciliaciones no atendidas por falta de fondos Este compromiso está condicionado a que la entidad de depósito incluya la devolución en la primera remesa de cada período.	Como consecuencia de este compromiso durante el ejercicio se han remitido a los domicilios de los contribuyentes 15.615 avisos de pago de recibos devueltos por las entidades bancarias a fin de que pudiesen ser abonados antes de finalizar el período voluntario (lo hicieron el 28,20 % contribuyentes).
[11]	Emitir en el acto cartas de pago sin intereses ni recargos en casos de domiciliaciones no atendidas por causas imputables a REGTSA	Los empleados de atención al contribuyente están facultados para anular en el acto cualquier recargo que pueda ser imputable al Organismo.
[12]	En los supuestos de aplazamientos y fraccionamientos remitir al contribuyente un plan de pagos en un plazo inferior a 5 días hábiles.	Durante el ejercicio se han tramitado dentro de plazo 1.115 planes de pago (el 100 %).
[13]	<p>Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li> <li>Publicación del calendario del contribuyente con anterioridad al mes de enero de cada año y publicación en la sede electrónica del Manual del contribuyente.</li> </ul>	<p>Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 24 de enero de 2019 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2019.</p> <p>Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica del calendario 2020 el 18 de diciembre de 2019.</p>





## Internet

[1]	Se realizarán en el acto, obteniendo justificante de la operación, los siguientes trámites: <ul style="list-style-type: none"><li>• Domiciliaciones bancarias.</li><li>• Cambios de domicilio fiscal.</li><li>• Presentación de todo tipo de solicitudes.</li><li>• Alegaciones o recursos.</li></ul>	Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 30.855 trámites en línea de los cuales destacamos 1.231 solicitudes en registro electrónico, 916 domiciliaciones bancarias, 1.671 acuses de notificación, 591 informes de deuda y 5.792 de cartas de pago.
[2]	El contribuyente podrá elegir entre tres modalidades de pago de los tributos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pago a través de los cuatro períodos de cobro tradicionales.</li><li>• Pago fraccionado en siete mensualidades de abril a octubre, sin intereses de demora y mediante domiciliación bancaria.</li><li>• Pago único anticipado, con posibilidad de una bonificación del 1%.</li></ul>	Durante el ejercicio 667 contribuyentes se acogieron a la modalidad de pago a la carta.
[3]	Obtención en el acto de certificados del pago de tributos, cartas de pago y posibilidad de realizar el pago a través de Plataforma de Pago telemático.	Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose emitido un total de 11.462 certificados en línea, 5.792 cartas de pago y realizado 3.077 pagos de forma telemática.
[4]	Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias en un plazo de siete días hábiles.	El plazo medio de resolución ha sido de 1,3 en solicitudes de información y sugerencias.
[5]	Los ciudadanos podrán realizar en el acto simulaciones (parte pública) y autoliquidaciones (parte privada) de los Impuestos sobre Vehículos de Tracción Mecánica e Incremento sobre el Valor de los Terrenos de naturaleza Urbana (plusvalías).	Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 4.029 autoliquidaciones en línea.
[6]	Consultar en línea los expedientes de los que los ciudadanos sean parte, así como acceder a los originales electrónicos de los documentos presentados en el registro electrónico.	Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose validado 9.472 documentos expedidos electrónicamente.
[7]	Los ciudadanos podrán realizar de forma inmediata desde las Notarías los trámites de consulta de deuda de IBI, obtención de borrador de Plusvalías, así como realización del pago telemático de ambos tributos.	El servicio se encuentra disponible para los ciudadanos.
[8]	La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de comunicaciones seguras con ella.	El certificado ha estado en vigor durante todo el ejercicio.
[9]	Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li><li>• Publicación del calendario del contribuyente con anterioridad al mes de enero de cada año y Publicación en la sede electrónica del Manual del contribuyente.</li></ul>	Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 24 de enero de 2019 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2019.  Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica del calendario 2020 el 18 de diciembre de 2019.





## Atención telefónica

Se tramitarán en el acto las siguientes solicitudes: :

[10]

- Domiciliaciones bancarias.
- Cambios de domicilio fiscal.
- Obtención de duplicados de recibos pendientes y certificados.

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

Durante el ejercicio se han venido prestando con normalidad estos servicios (47.827 ciudadanos atendidos), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

[11]

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

Durante el ejercicio se han venido prestando con normalidad estos servicios, no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

[12]

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

Durante el ejercicio, 3.033 contribuyentes que no pudieron ser atendidos directamente en el momento de su llamada, por estar ocupados todos los agentes, y dejaron su teléfono en un buzón, fueron llamados por REG TSA interesándose por su demanda. Podemos garantizar que el grado de atención de las llamadas no abandonadas (esperan atención y dejan su número) alcanza el 100 %.

# 4 MEMORIA DE FORMACIÓN

Durante 2019, y en el contexto del proyecto Comunidad Rural Digital, cofinanciado por el FEDER, y del que son socios de REGTSA La Junta de Castilla y León, Diputación de Valladolid y las Cámaras Municipales de Almeida y Sabugal (Portugal), hemos desarrollado acciones formativas en el campo digital dirigidas tanto a Técnicos TIC como a ciudadanos. En total se han desarrollado 11 Seminarios dirigidos a ciudadanos (132 asistentes) y cinco encuentros temáticos dirigidos a Técnicos (total 36 asistentes).

En el cuadro siguiente puede verse un resumen de dichas actuaciones.

## Listado participantes en Seminarios dirigidos a ciudadanos

Nº	SEMINARIO	ASISTENTES TOTALES	ASISTENTES HOMBRES	ASISTENTES MUJERES	% HOMBRES	% MUJERES	FECHA INICIO	FECHA FIN
1	Marketing y estrategia digital	13	3	10	23%	77%	20/11/2019	27/11/2019
2	Internet y diseño web	10	2	8	20%	80%	18/11/2019	25/11/2019
3	Internet y redes sociales	15	3	12	20%	80%	23/10/2019	29/10/2019
4	Edición básica de fotografía	10	5	5	50%	50%	14/10/2019	21/10/2019
5	Servicios en el móvil y ofimática	20	3	17	15%	85%	21/11/2019	28/11/2019
6	Servicios en el móvil	10	2	8	20%	80%	18/10/2019	25/10/2019
7	Seguridad en el uso de las redes sociales	11	7	4	64%	36%	25/11/2019	02/12/2019
8	La nube de google: diseña un blog	5	1	4	20%	80%	19/11/2019	26/11/2019
9	Contenidos gráficos en la nube: canva y rrss	9	0	9	0%	100%	19/11/2019	25/11/2019
10	Contenidos gráficos en la nube: canva	17	3	14	18%	82%	24/10/2019	31/10/2019
11	Marketing digital y diseño gráfico canva	12	2	10	17%	83%	26/11/2019	03/12/2019
<b>TOTALES</b>		<b>132</b>	<b>31</b>	<b>101</b>	<b>23%</b>	<b>77%</b>		

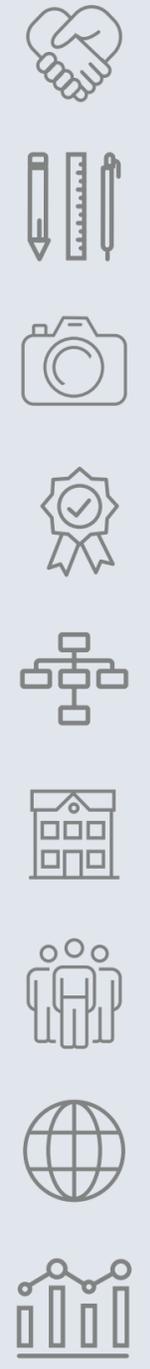
## Listado participantes en encuentros temáticos dirigidos a técnicos

Nº	ENCUENTRO	ASISTENTES TOTALES	ASISTENTES HOMBRES	ASISTENTES MUJERES	% HOMBRES	% MUJERES	FECHA INICIO	FECHA FIN
1	Gobierno abierto	4	1	3	3	75%	25/11/2019	02/12/2019
2	Contratación electrónica	10	4	6	6	60%	15/10/2019	26/10/2019
3	Novedades en materia de protección de datos	5	1	4	4	80%	29/10/2019	05/11/2019
4	La tramitación electrónica en la implantación de la ley de procedimiento administrativo	7	1	6	6	86%	18/11/2019	28/11/2019
5	Canales de tramitación de expedientes electrónicos	10	0	10	10	100%	15/11/2019	22/11/2019
<b>TOTALES</b>		<b>36</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>19%</b>	<b>81%</b>		



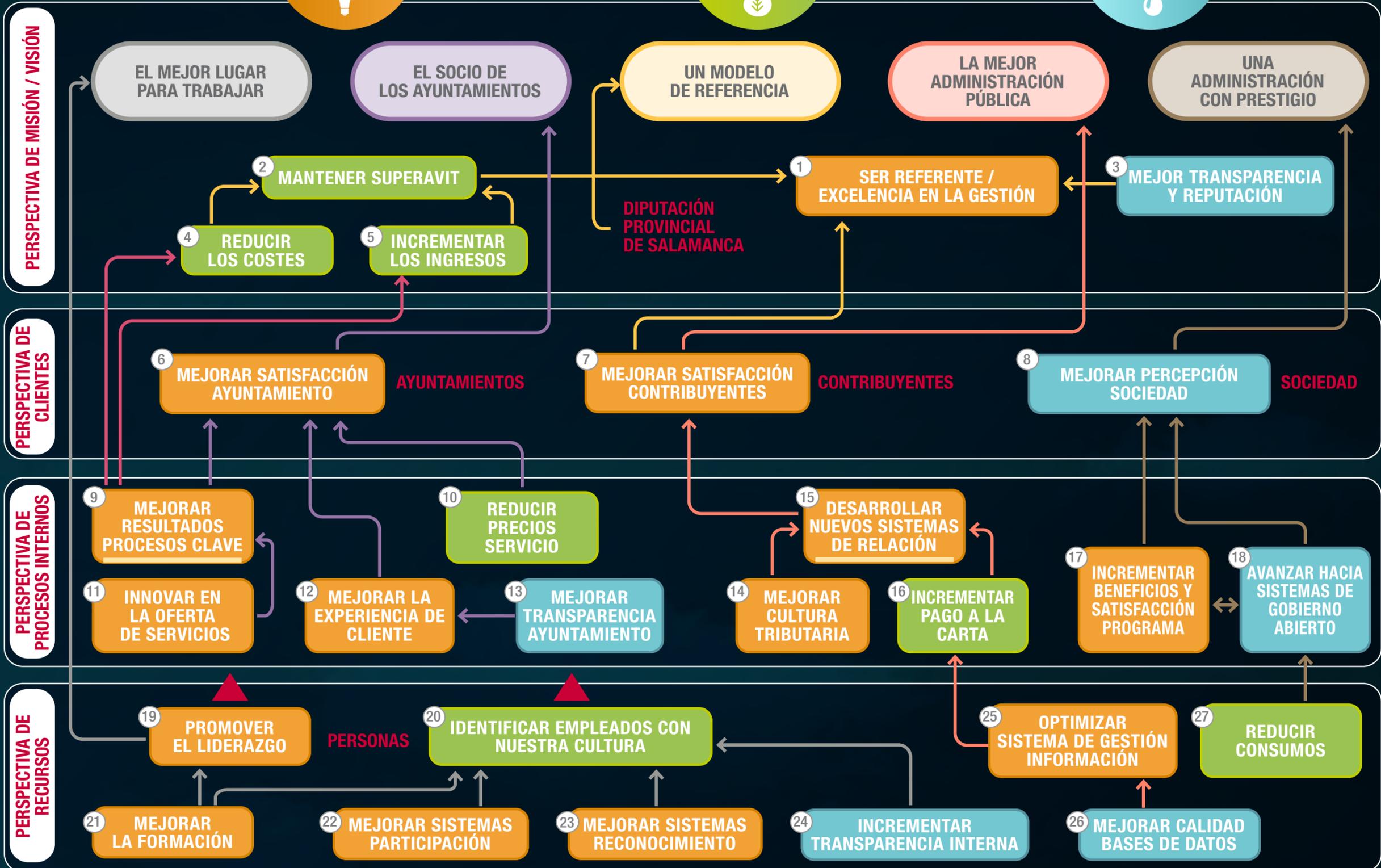
5.A  
MAPA  
estratégico

5.B  
CUADRO DE  
mando  
integral



# 5

## MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL



5.A  
MAPA  
estratégico

5.B  
CUADRO DE  
mando  
integral



### Resultados en los clientes

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019	INDICADORES IMPULSORES	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019
<b>AYUNTAMIENTOS:</b> Innovar y crear valor para los ayuntamientos.	% Satisfacción global	94	94,5	% Ayuntamientos en oficina virtual	400	361
	Porcentaje de recomendaciones	99	99	Nº gestiones oficina virtual	1600	1400
	% Valoración oferta servicios	84	96,5	Precio medio en voluntaria	2,69	2,65
	% Satisfacción atención	87	94,5	% Errores en padrones	0,0007	0,0005
	Valoración capacidad de respuesta	87	95,7			
	% Satisfacción entregas a cuenta	92	92,5	Grado cumplimiento calendario entregas	100	100
	Valoración profesionalidad	93,42	97,7	Tiempo atención oficinas Nº contribuyentes pago a la carta Importe en pago a la carta	6,56 667 774.305	6,5 700 750.000
	Valoración rapidez	96,41	98	Tiempo de espera O.P. % Gestiones gestorías IVTM	4,08 76,13	5 73
<b>CONTRIBUYENTES</b> Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.				Gestiones, usuarios y accesos internet	30.855 17.647 30.503	12.500 45.000 83.000
	Valoración eficacia	91,02	92,8	Gestiones centro llamadas	47.827	37.500
				Gestiones oficinas móviles	2.602	2.800
				% Gestiones canales alternativos	70	73,5
	Satisfacción elementos tangibles	94,61	94,5			

**5.A**  
MAPA estratégico

**5.B**  
CUADRO DE mando integral

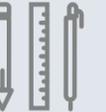


## Resultados en las personas

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019	INDICADORES IMPULSORES	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019
<b>EMPLEADOS DIRECTIVOS</b>  Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REG TSA.	% Identificación con la Misión, Visión y Valores	97,44	98	% Retención empleados Absentismo	100 3,6	100 1,3
	Grado satisfacción en el puesto	92,31	90			
	Grado Implicación empleados	94,88	97,3	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº ideas innovadoras Nº de proyectos/ideas implantados	90 9	90 10
	% Valoración Reconocimiento	92,31	91,8	% de empleados alcanzan objetivos	100	98
	Valoración comunicación interna	90	97,3	Accesos y Gestiones intranet Nº anuncios en tablón Nº reuniones comunicación	100.045 1.577 77 11	108.000 1.700 95 12
	Valoración profesorado	96,30	96,2	Horas formación, % Empleados Itinerario formativo	51,32 100	40 100
	Valoración organización cursos	92,5	86,2			
	Orientación a resultados	9,22	9,1			
	Desarrollo de personas	9,01	8,8	% Empleados superan evaluación individual	100	98
	Adaptación al cambio	9,05	8,95			

**5.A**  
MAPA  
estratégico

**5.B**  
CUADRO DE  
mando  
integral





## Resultados en la sociedad

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019	INDICADORES IMPULSORES	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019
<b>SOCIEDAD</b>  Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones públicas.	Impacto medios de comunicación	32	40	Nº eventos en que participamos	6	5
				Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	100	280
	Reconocimientos externos	Premio Excelencia Gestión Pública				
	Valoración innovación	81,6	84			
	Valoración excelencia	91,6	91	Impacto boletín electrónico Nº de suscripciones boletín informativo Nº de participantes en actividades educativas		8.000
	Valoración ejemplaridad	91,7	92		680	8.500
	Valoración responsabilidad social y ambiental	88,3	87			380
	Valoración transparencia	90	92,1	Puntuación INDIP Usuarios, Nº conjuntos datos abiertos	100 13	100
	Satisfacción alumnos externos	9,02	--	Usuarios, visitas y consultas datos abiertos		
				Nº de alumnos externos Usuarios y % Alumnos externos finalizan cursos	168 98%	

**5.A**  
**MAPA**  
estratégico

**5.B**  
**CUADRO DE**  
mando  
integral

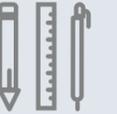


## Resultados clave

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019	INDICADORES IMPULSORES	RESULTADO 2019	OBJETIVO 2019
	Puntuación EFQM	—				
	Autofinanciación	127,95	124	Ahorro bruto Eficiencia Contención del Capítulo I Productividad empleados Incremento carga voluntaria Recaudación por empleado	1.090376 4,5 10,31 104 1,3 1.777.727	1.000.000 4,3 4,33 102 2 1.770.000
	Cuota de mercado Cuota grandes ayuntamientos	99,72 95,4	99,72 95,4	% Firma nuevos convenios	88,68	90
	% Recaudación voluntaria	94,24	94	% Recibos domiciliados % Cargo domiciliado	78,53 70,44	77,7 69,50
	% Recaudación ejecutiva	66,69	66,1	Expedientes embargo Diligencias embargo	108.871 67.051	70.000 67.000
<b>DIPUTACIÓN</b>  Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones.	% Gestión ejecutiva	81,91	81,6	Importe fallidos Nº expedientes fallidos	1.423.083 4.661	650.000 4.500
	% Recaudación multas	67,54	67,3	% Gestión global de multas	70,31	69,9
				Grado cumplimiento plan de inspección % Actas de conformidad	100 96,97	100 97
	Nuevos servicios lanzados	3	2	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	100	100
				% Disponibilidad del sistema de información Grado cumplimiento plan inversiones	99,9 100	99,8
				Grado cumplimiento plan mejora base de datos Grado mejora datos	100 95,93	95 76,50

**5.A**  
MAPA  
estratégico

**5.B**  
CUADRO DE  
mando  
integral



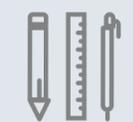


# 6

## RESULTADOS EN LOS CLIENTES

6.A  
PERCEPCIONES

6.B  
INDICADORES  
de rendimiento







A2

**Ayuntamientos**

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

**ALCANCE**

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

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

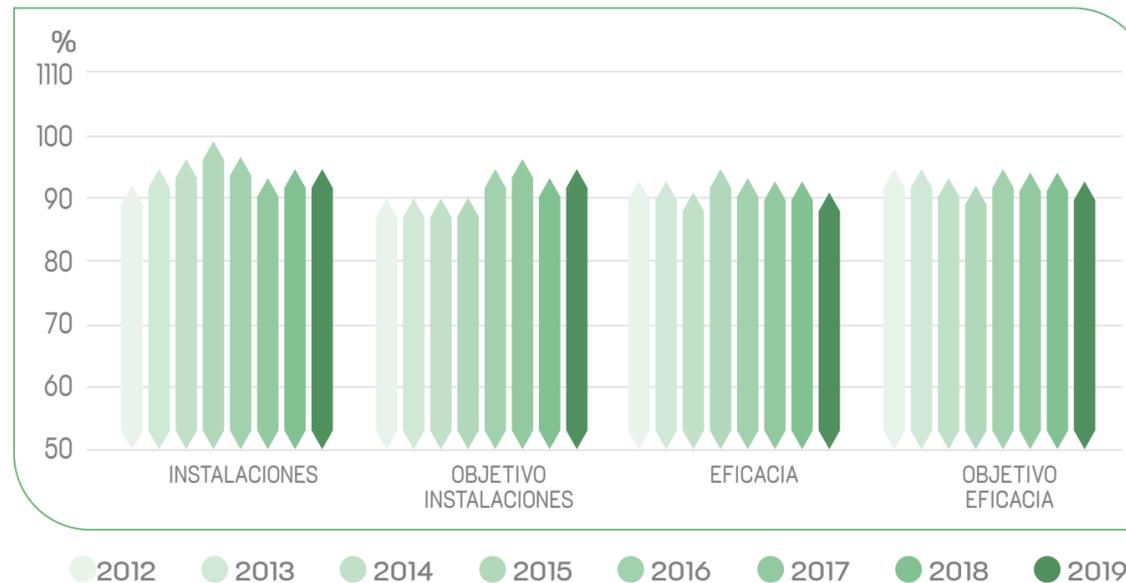
**RENDIMIENTO**

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

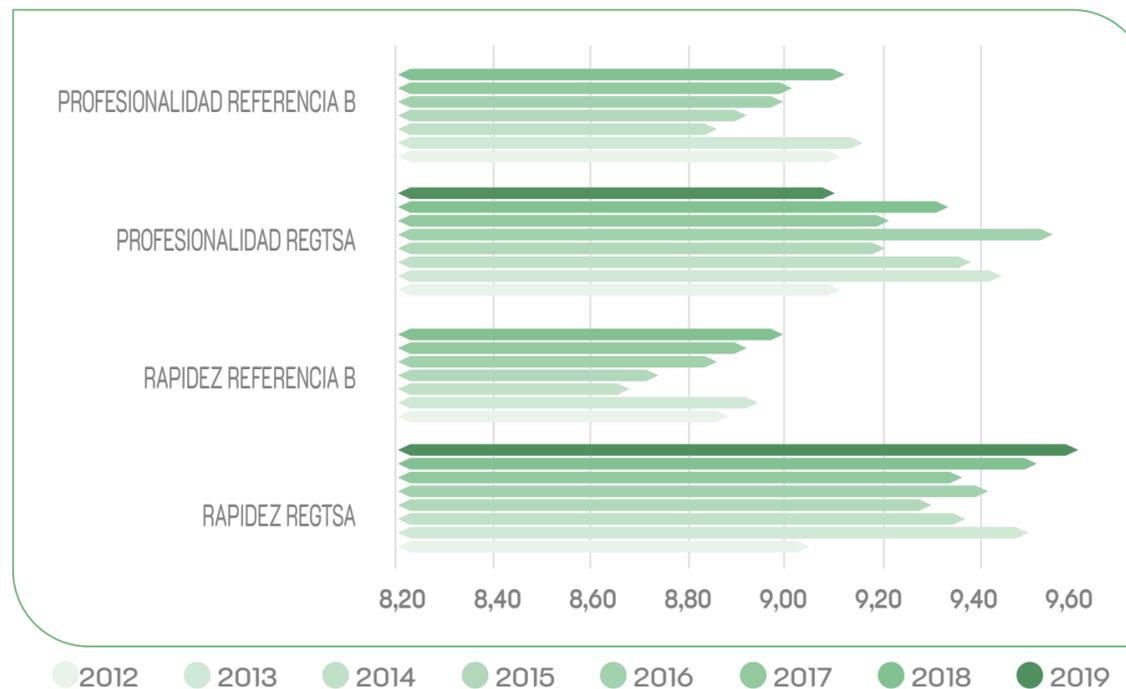
**Comparaciones:** hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, Prize o Award y aquellas del sector público que se han presentado al premio, para el porcentaje de recomendación y los resultados de REGTSA son superiores.

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

**6.a.3 | Instalaciones y eficacia**



**6.a.4 | Comparaciones profesionalidad y rapidez**



6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento







## 6.b.1.a | Atención presencial oficinas 2019

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

## 6.b.1.b | Atención telefónica 2019

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

**6.A**  
 PERCEPCIONES

**6.B**  
 INDICADORES  
 de rendimiento







## RENDIMIENTO

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

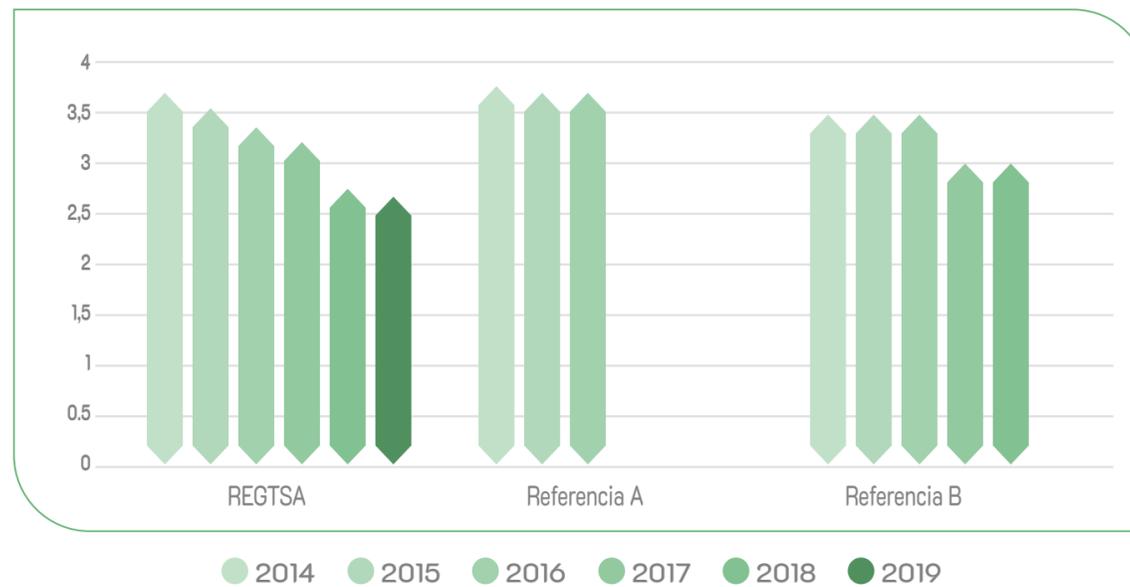
**Comparaciones:** Se ofrece comparación de los precios de servicio con dos de los Organismos de referencia.

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

### 6.b.8. | Indicadores impulsores ayuntamientos

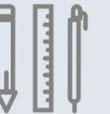
Indicador	TENDENCIAS								
	Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	OBJETIVO
Puntualidad en las entregas		100	99,62	100	100	90	100	100	100
Errores padrones		0,00	0,0007	0,0003	0,0007	0,0008	0,0004	0,0007	0,005
Plazo remisión informes (días)		10	10	9	9	9	10	15	15

### 6.b.9 | Premio de cobranza



**6.A**  
PERCEPCIONES

**6.B**  
INDICADORES  
de rendimiento



### Cuadro de relaciones causa–efecto. Criterio 6 contribuyentes

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

### Cuadro de relaciones causa–efecto. Criterio 6 ayuntamientos

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

**6.A**  
PERCEPCIONES

**6.B**  
INDICADORES de rendimiento

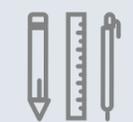


# 7

## RESULTADOS EN LAS PERSONAS

**7.A**  
**PERCEPCIONES**

**7.B**  
**INDICADORES**  
 de rendimiento



## ALCANCE

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

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

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

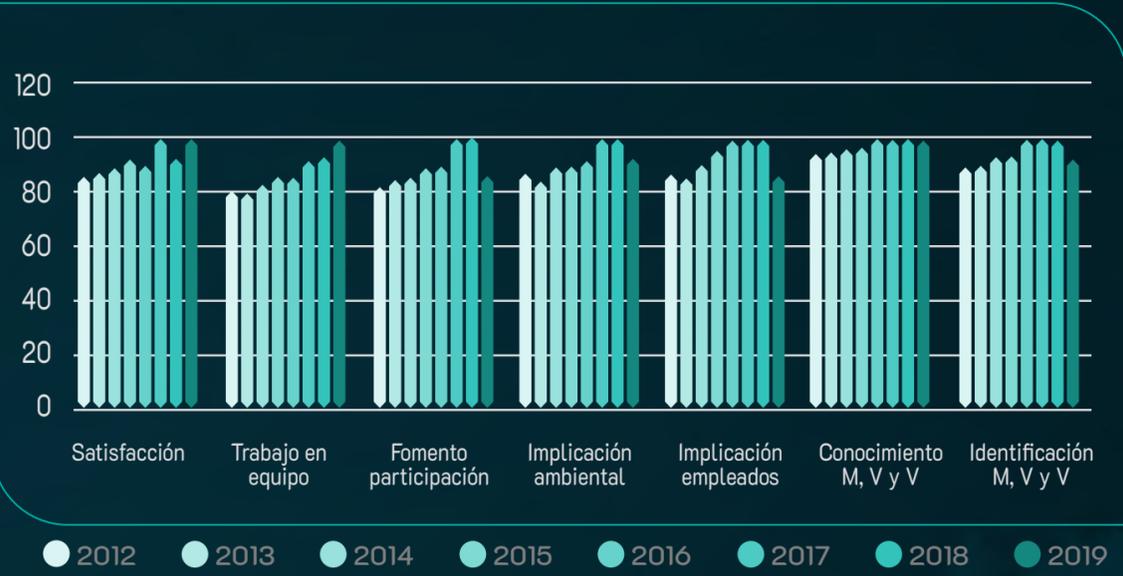
## RENDIMIENTO

### A1

## Percepciones de Liderazgo

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

### 7.a.1 | Percepciones de los líderes



### 7.a.2 | Evaluación del liderazgo



### 7.A PERCEPCIONES

### 7.B INDICADORES de rendimiento

- Icono de manos estrechadas
- Icono de lápiz y regla
- Icono de cámara
- Icono de medalla
- Icono de organograma
- Icono de edificio
- Icono de tres personas
- Icono de globo terráqueo
- Icono de gráfico de barras





# B INDICADORES DE RENDIMIENTO

## B1

### Indicadores impulsores de las políticas de RRHH

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

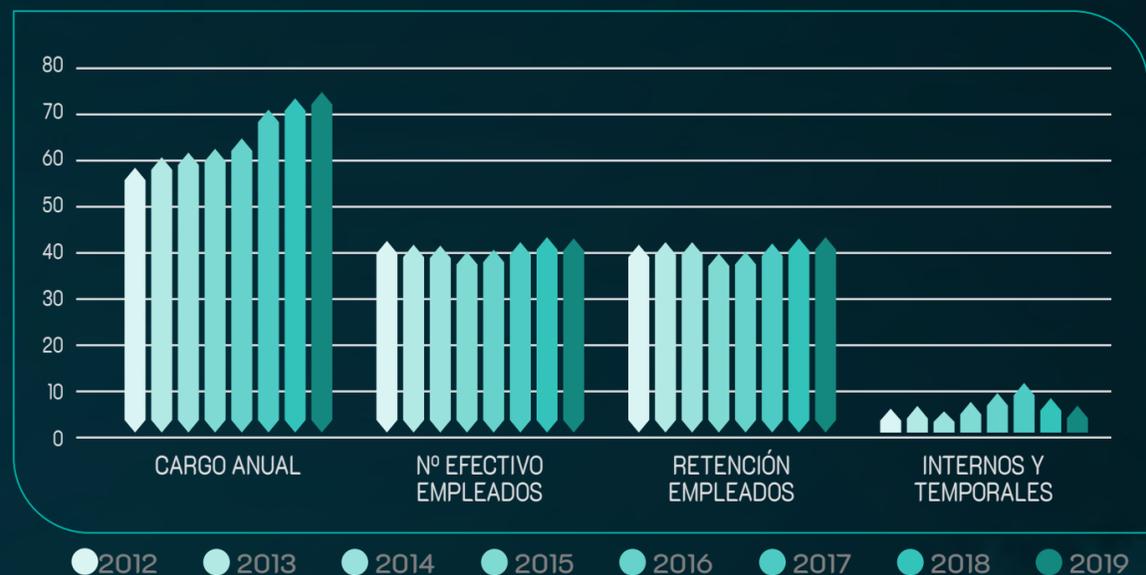
El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. Recogemos indicadores adicionales relativos a la mejora de la comunicación interna (actividad desarrollada en la intranet).

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

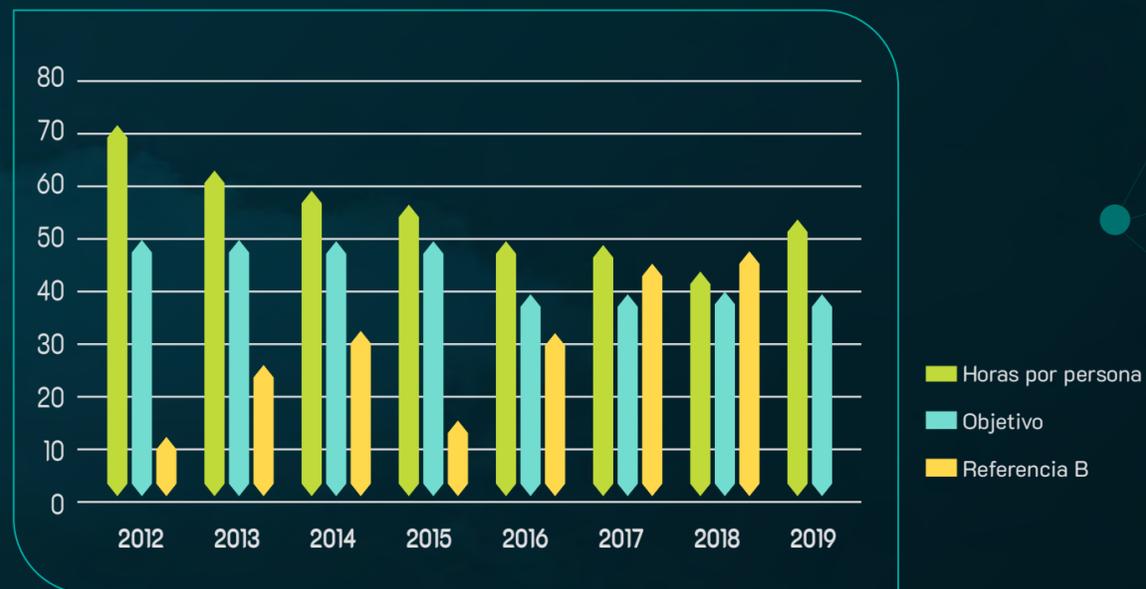
**Objetivos:** se alcanzan habitualmente y se superan en áreas como la participación, que ha experimentado una gran progresión.

**Causas y confianza:** ver cuadro de relaciones.

7.b.1 | Evolución de la plantilla



7.b.2 | Horas de formación



7.A PERCEPCIONES  
7.B INDICADORES de rendimiento

- [Icono de manos estrechadas]
- [Icono de lápiz y regla]
- [Icono de cámara]
- [Icono de medalla]
- [Icono de organigrama]
- [Icono de edificio]
- [Icono de tres personas]
- [Icono de globo]
- [Icono de gráfico de barras]

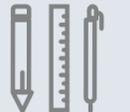


## Cuadro de relaciones causa–efecto. Criterio 7

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

**7.A**  
**PERCEPCIONES**

**7.B**  
**INDICADORES**  
de rendimiento



# 8 RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

8.A  
PERCEPCIONES

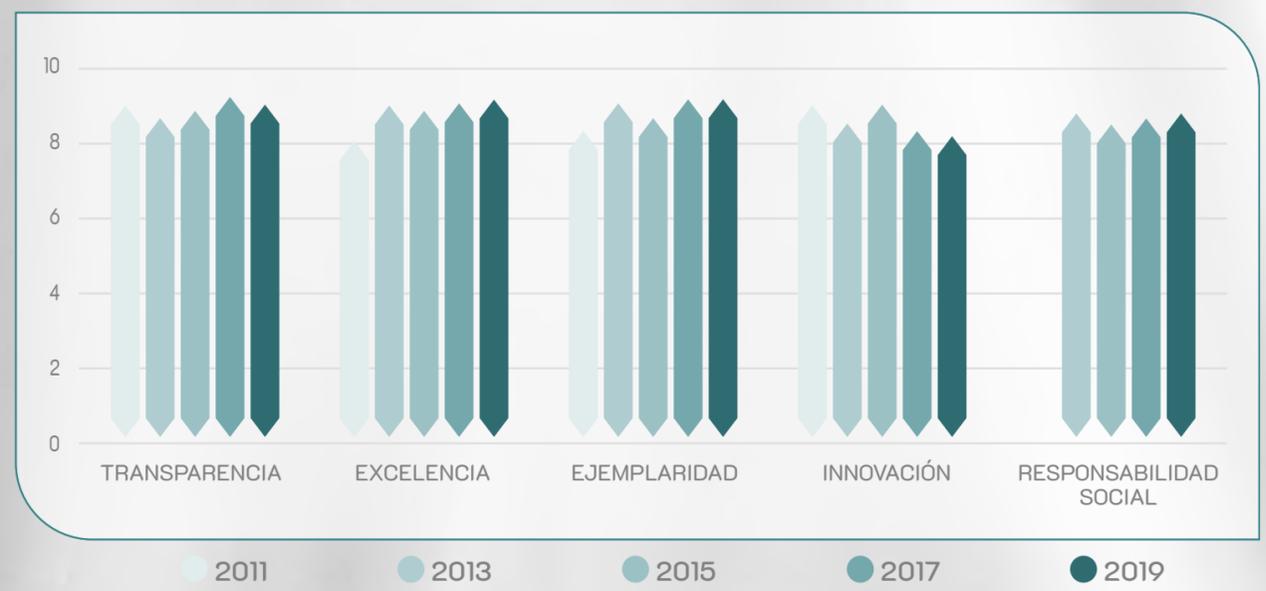
8.B  
INDICADORES  
de rendimiento





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

8.a.3 | Percepciones de la sociedad



8.A  
PERCEPCIONES

8.B  
INDICADORES  
de rendimiento

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

# B INDICADORES DE RENDIMIENTO

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

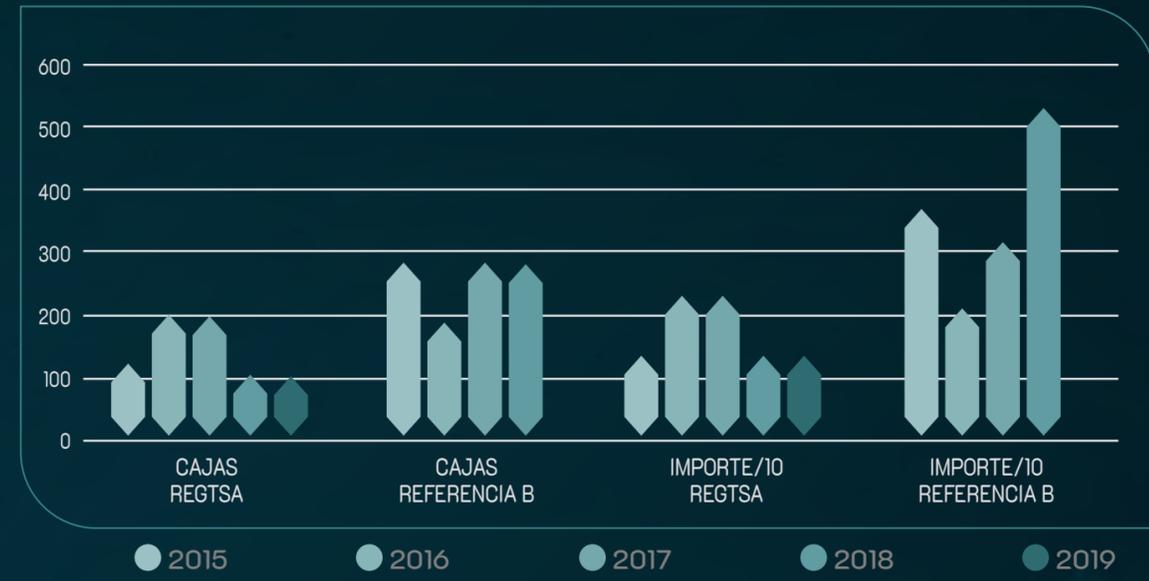
También realizamos mediciones de las actividades dirigidas a mejorar la conciencia tributaria tales como alumnos y colegios participantes (8.b.3) o videos vistos (8.b.4) y realizamos comparaciones (8.b.5). Finalmente medimos la participación de REGTSA en actividades externas de promoción de la excelencia,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

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

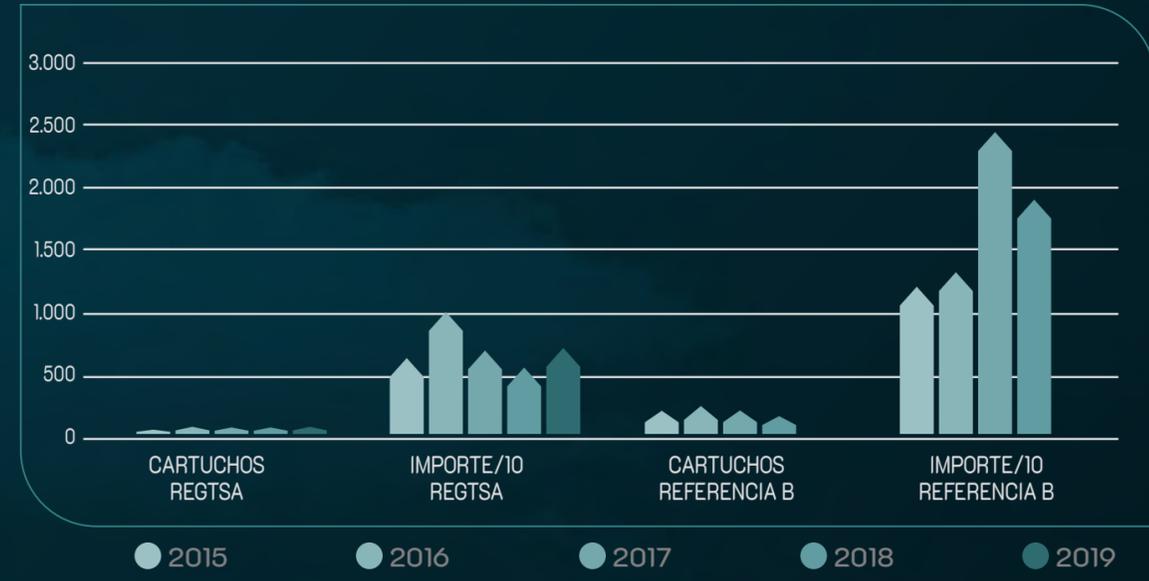
**Comparaciones.** Se ponderan los resultados de la referencia B, dividiendo sus resultados por 2,04, ya que la población de dicha provincia es 2,04 veces superior a la de Salamanca. Aún realizando esta ponderación los resultados de REGTSA son claramente mejores (menores consumos y mayor participación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

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

## 8.b.1 | Consumo de papel

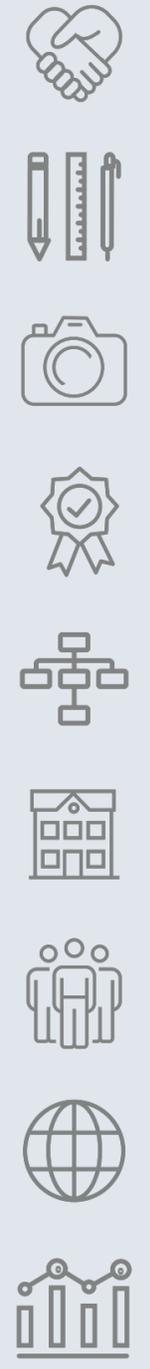


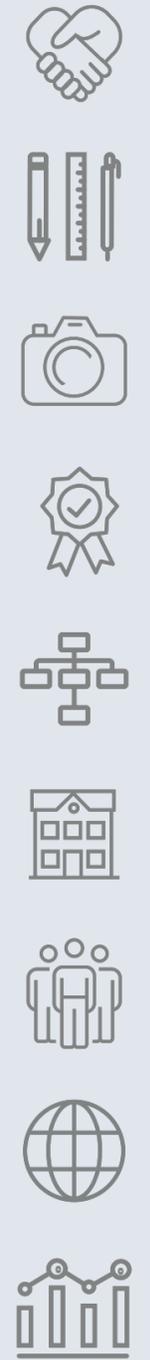
## 8.b.2 | Consumo tóner



### 8.A PERCEPCIONES

### 8.B INDICADORES de rendimiento





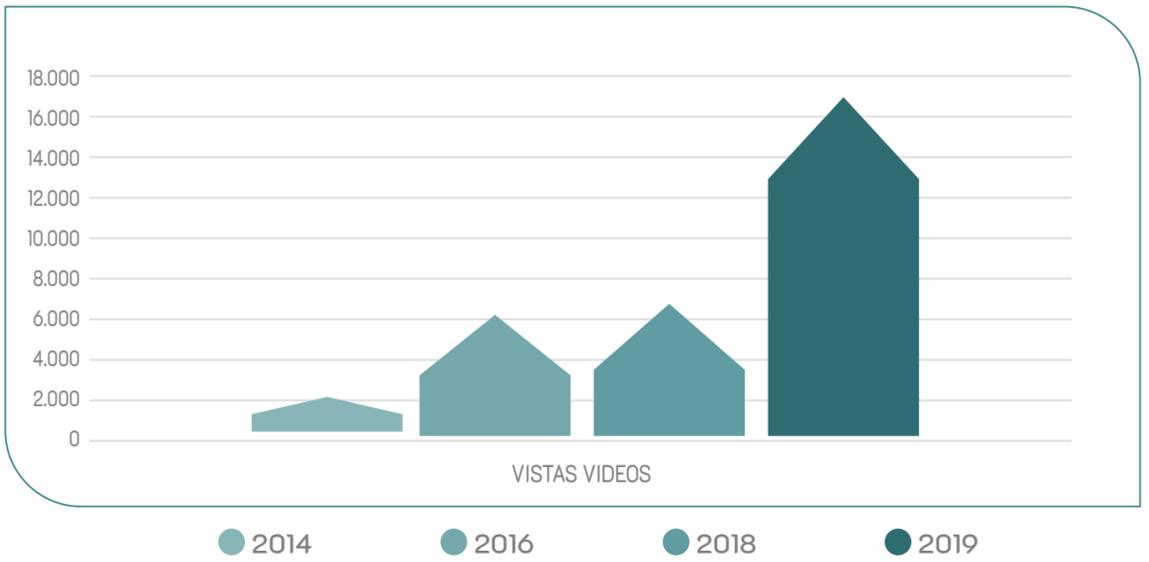
8.A  
PERCEPCIONES

8.B  
INDICADORES  
de rendimiento

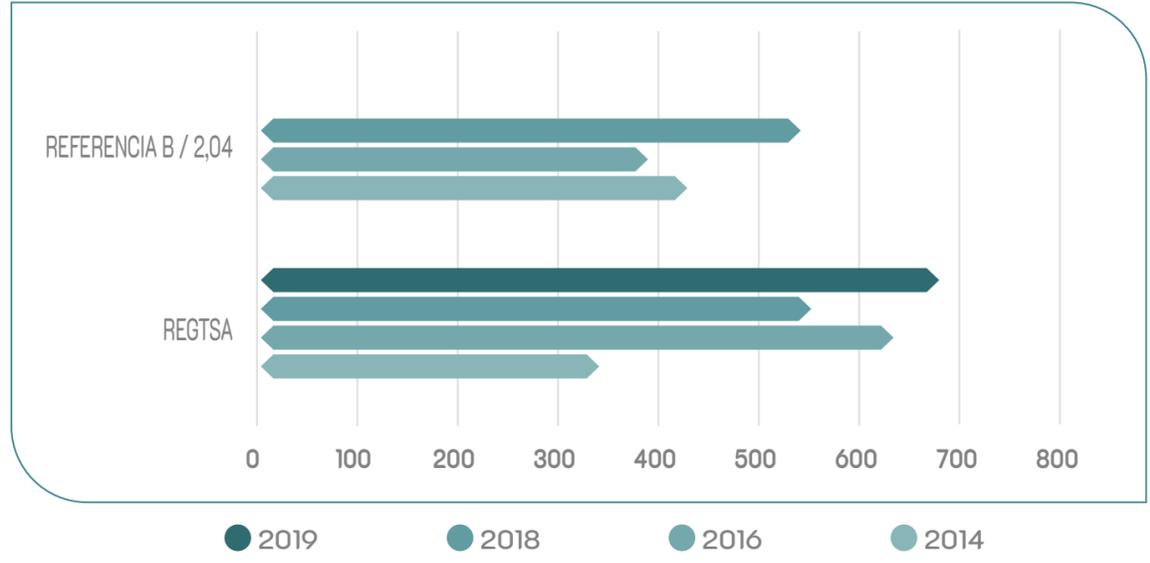
8.b.3 | Participación en concurso de tributos locales



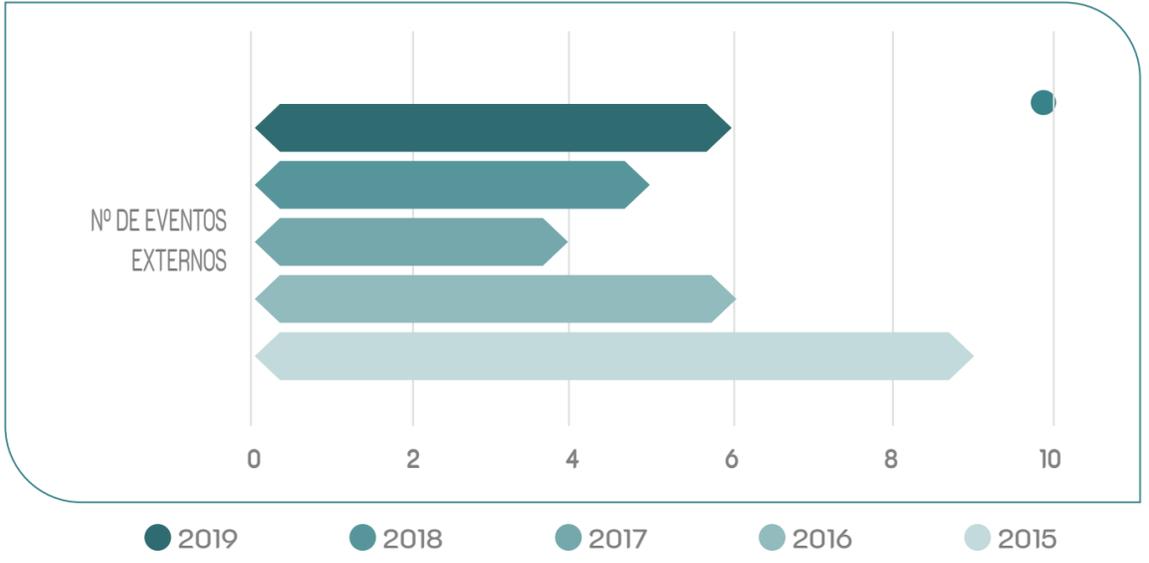
8.b.4 | Difusión concurso de tributos locales



8.b.5 | Comparación ponderada alumnos en campaña de difusión



8.b.6 | Promoción de la excelencia



## Cuadro de relaciones causa–efecto. Criterio 8

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

### 8.A PERCEPCIONES

### 8.B INDICADORES de rendimiento



## 8.b.5 Cuadro promoción excelencia

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

**8.A**  
PERCEPCIONES

**8.B**  
INDICADORES  
de rendimiento

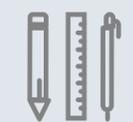


## 8.b.5 Cuadro promoción excelencia

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

**8.A**  
PERCEPCIONES

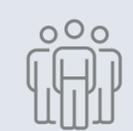
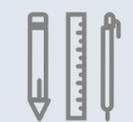
**8.B**  
INDICADORES  
de rendimiento





9.A  
RESULTADOS  
clave

9.B  
INDICADORES  
clave



# 9 RESULTADOS CLAVE

# A RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD

## ALCANCE

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

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

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



9.A  
RESULTADOS  
clave

9.B  
INDICADORES  
clave



RENDIMIENTO

A1

Resultados económico-financieros y de gestión del presupuesto

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

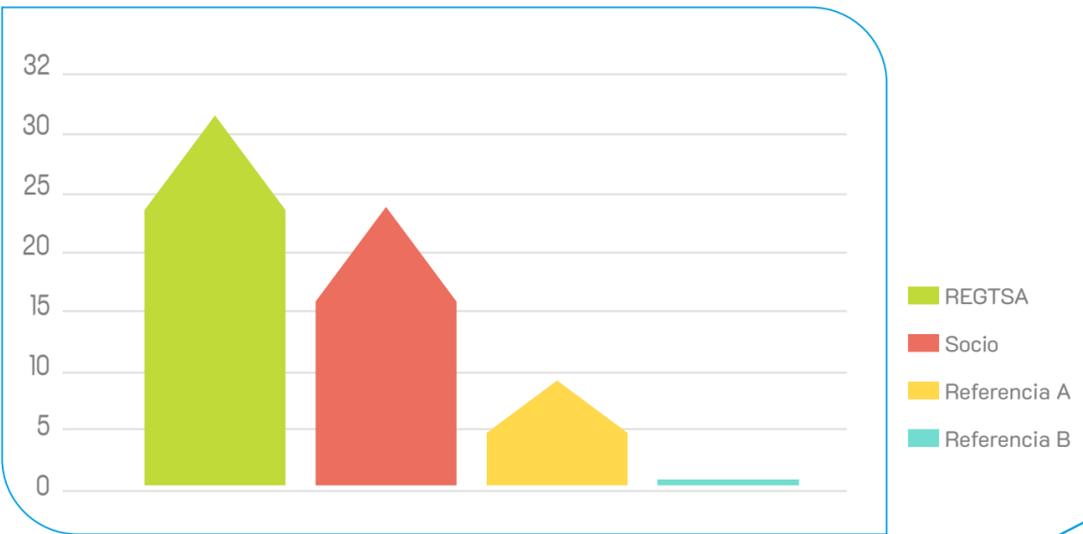
**Objetivos:** el objetivo de mantener la autofinanciación se cumple año tras año. Esta circunstancia y la ausencia total de deuda, nos han facilitado la acumulación de un remanente líquido de tesorería que al liquidar el presupuesto de 2018 ascendía a 3.582.162,91 €. Todo ello nos permite afrontar las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

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

9.a.1 | Autofinanciación



9.a.2 | Resultado presupuestario comparado 2018



9.A  
RESULTADOS  
clave

9.B  
INDICADORES  
clave

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-



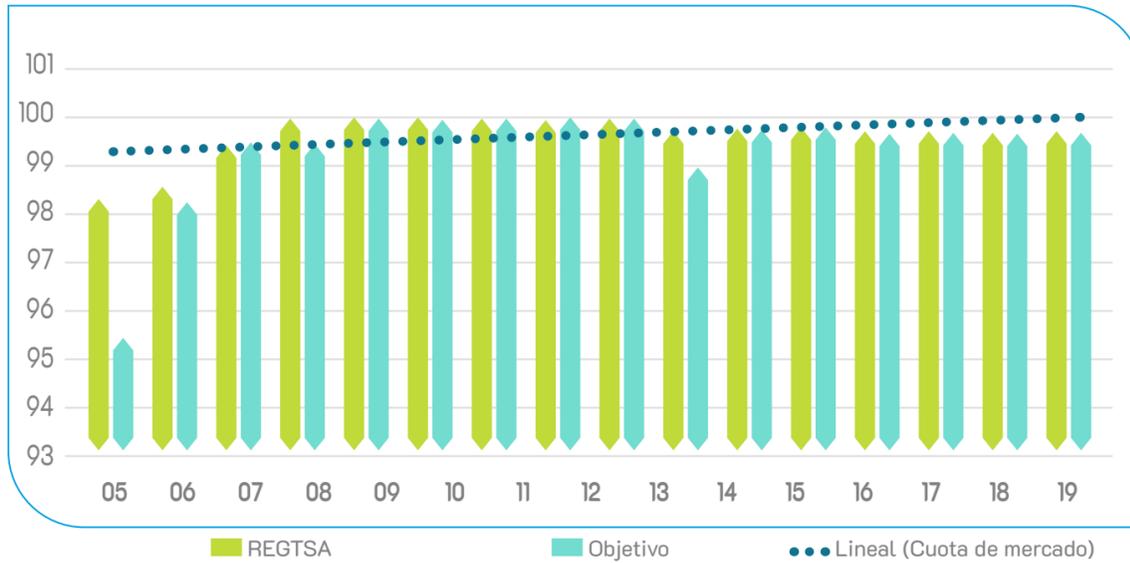
9.A  
RESULTADOS  
clave



9.B  
INDICADORES  
clave



9.a.3 | Cuota de mercado



9.a.4. | Comparaciones oferta servicios clave

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

A2

Volumen de productos o servicios clave

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

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

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

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



# A3

## Resultados clave

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

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

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

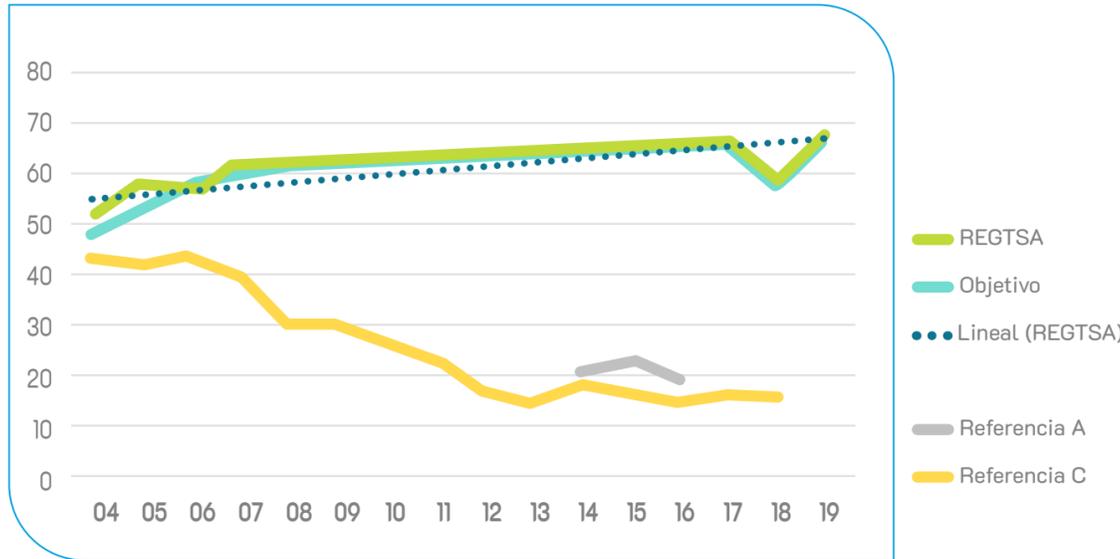
**Comparaciones:** Los resultados de recaudación voluntaria y ejecutiva son los mejores de España, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican. De las comparaciones expuestas se deduce claramente que REGTSA está resistiendo mejor la crisis, tanto en voluntaria como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

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

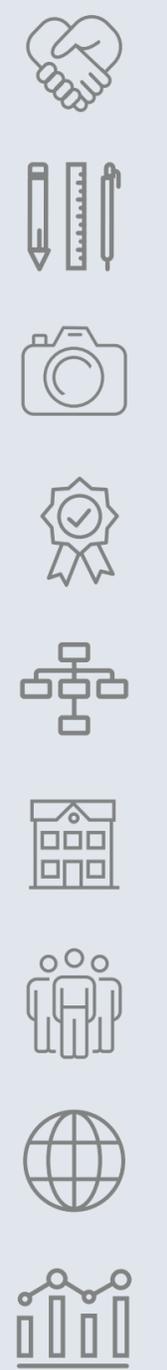
### 9.a.5 | Recaudación voluntaria



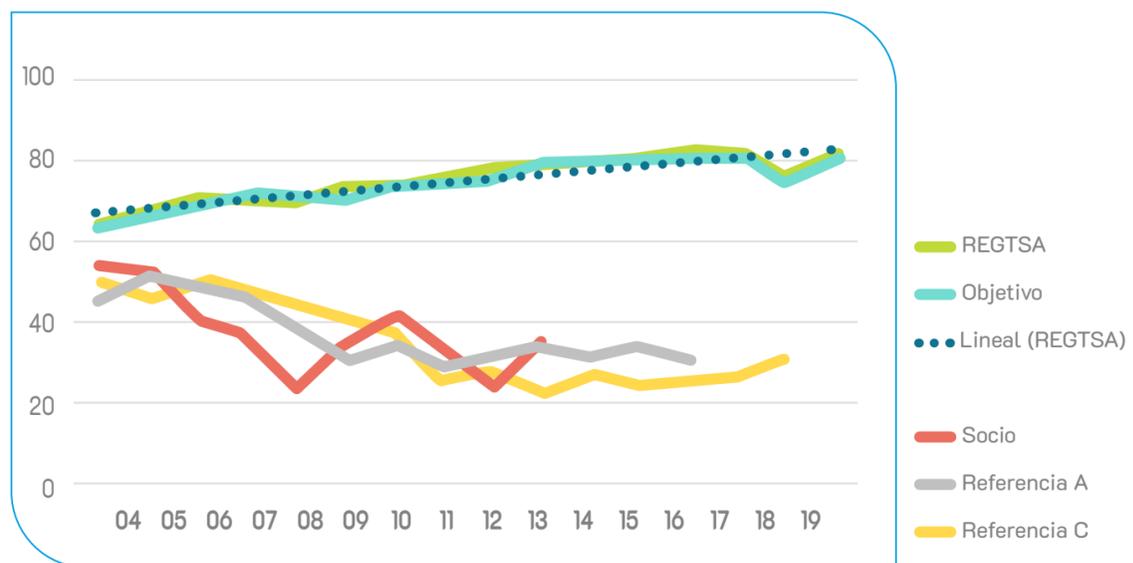
### 9.a.6 | Recaudación ejecutiva



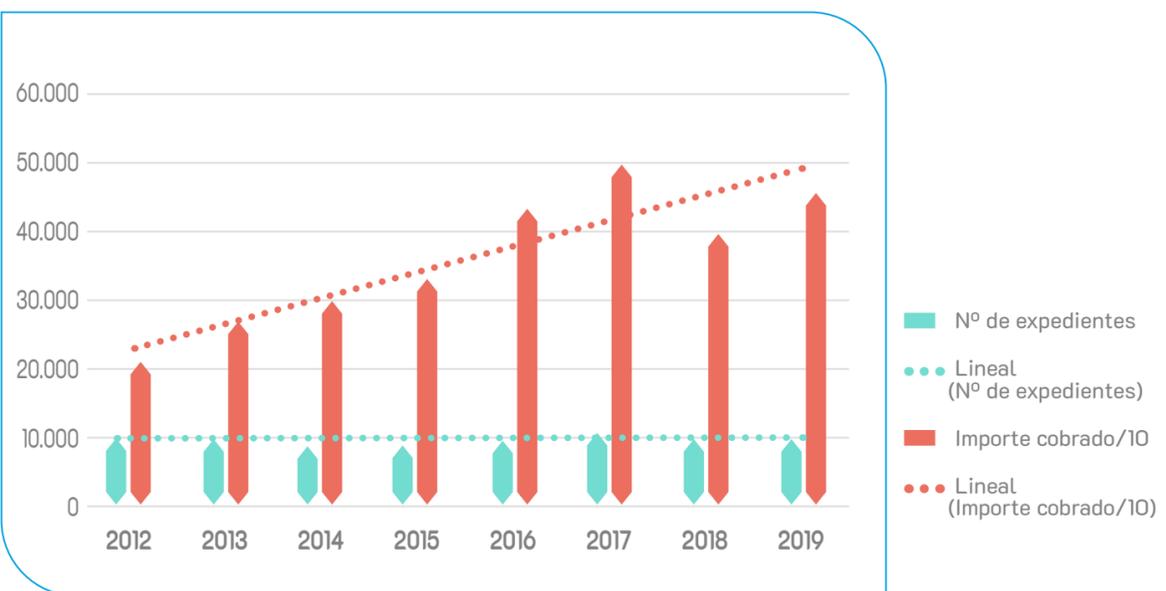
9.A RESULTADOS clave  
9.B INDICADORES clave



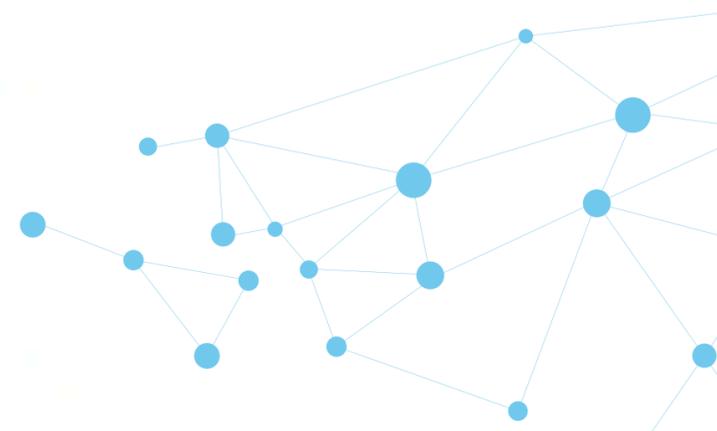
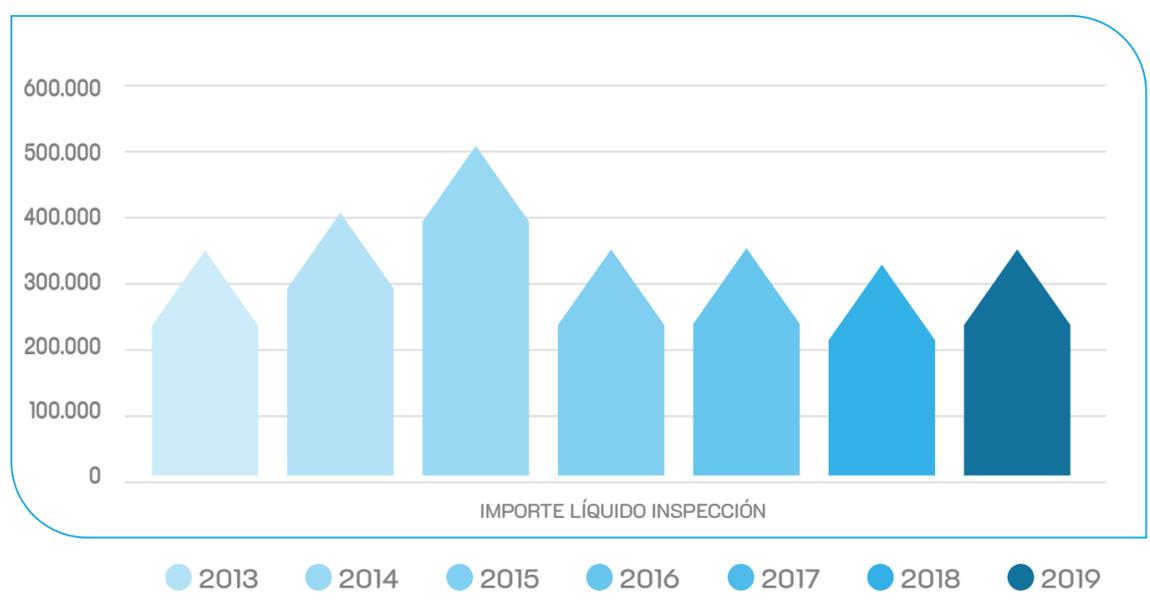
### 9.a.7 | Gestión ejecutiva



### 9.a.8 | Multas cobradas



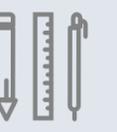
### 9.a.9 | Importe liquidado inspección tributaria



**9.A**  
RESULTADOS  
clave

**9.B**  
INDICADORES  
clave





**9.A**  
 RESULTADOS  
 clave

**9.B**  
 INDICADORES  
 clave



# B INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

## ALCANCE

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

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

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



## RENDIMIENTO

# B1

## Indicadores de rendimiento económico-financieros

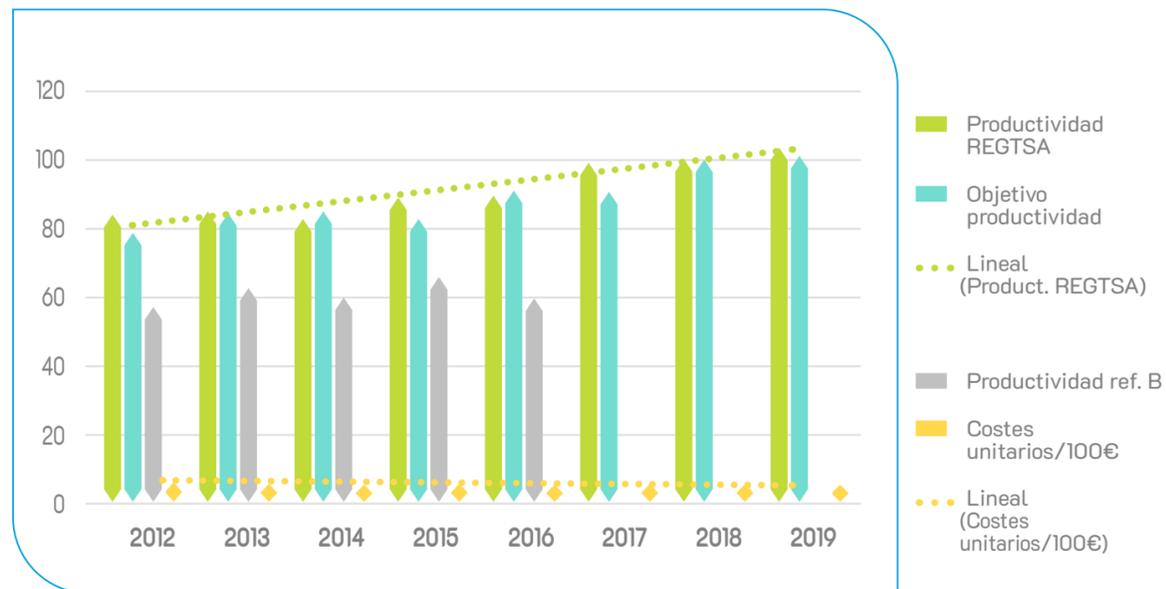
**Tendencias:** La productividad mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los costes por unidad miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más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

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

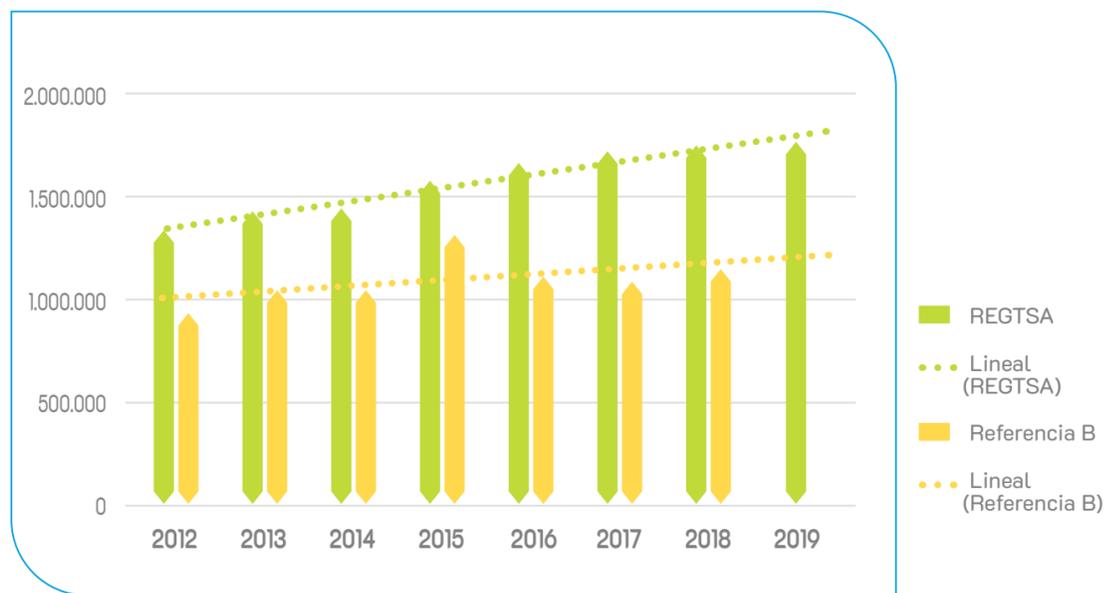
**Objetivos:** Los objetivos tanto de productividad por empleado, como de ahorro vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

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

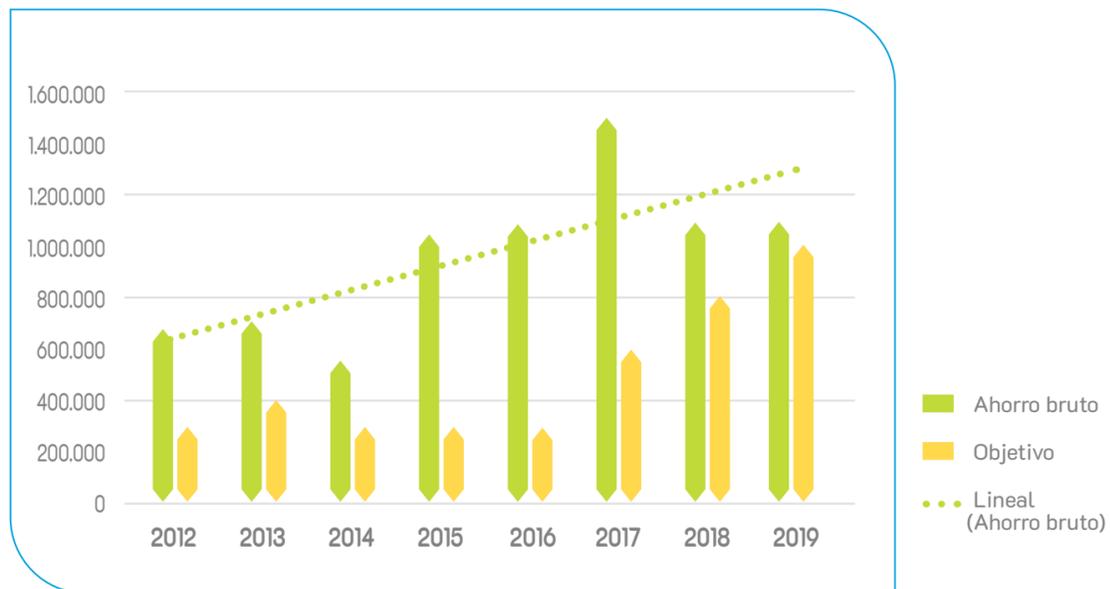
### 9.b.1 | Productividad y eficiencia



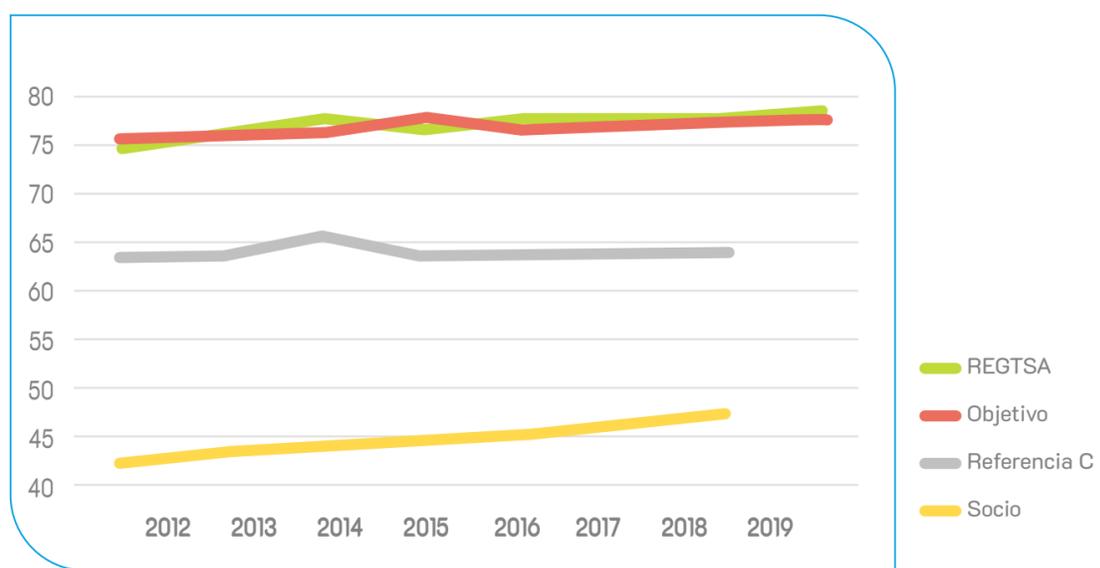
### 9.b.2 | Recaudación por empleado



### 9.b.3 | Ahorro bruto



### 9.b.4 | % recibos domiciliados



9.A RESULTADOS clave  
9.B INDICADORES clave



## B2

# Indicadores de rendimiento de los procesos clave

### 2.1. RECAUDACIÓN VOLUNTARIA.

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

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

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

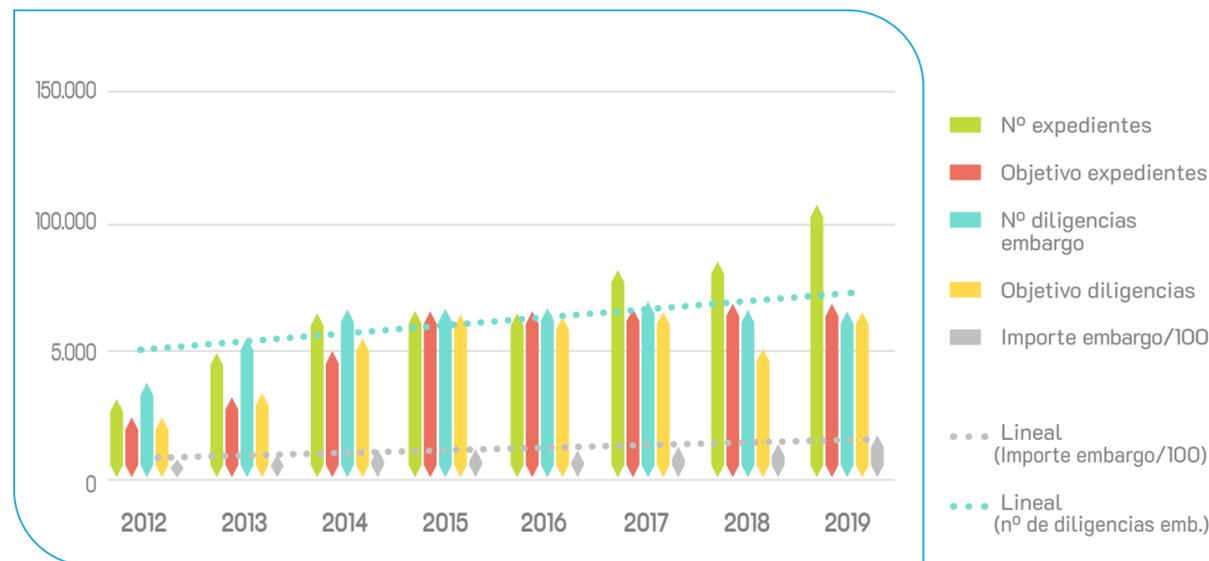
### 2.2. RECAUDACIÓN Y GESTIÓN EJECUTIVA.

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

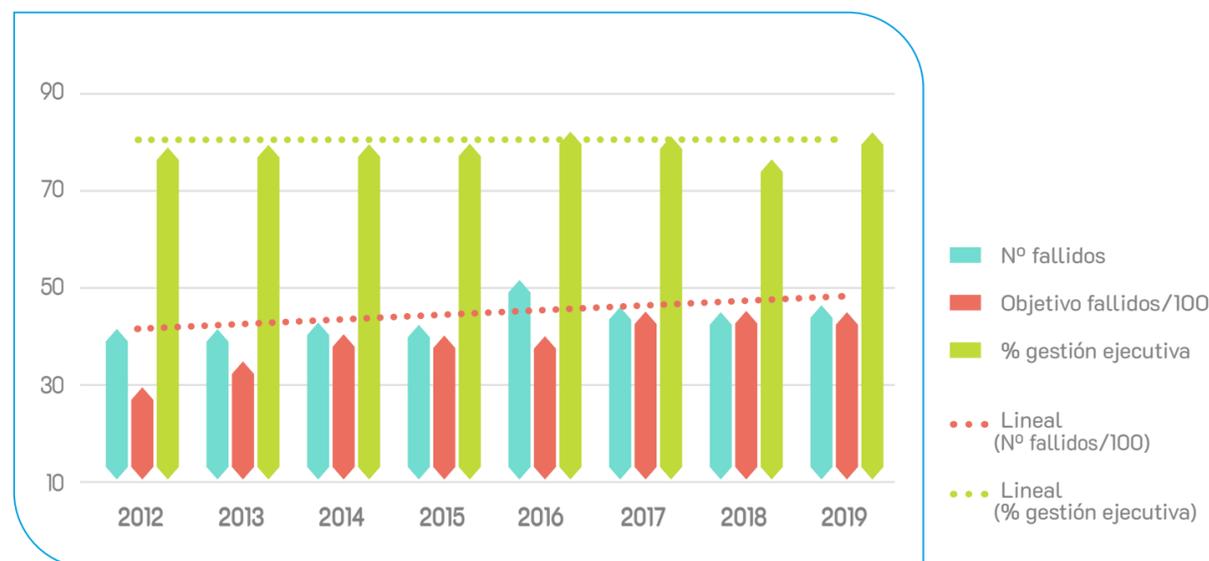
**Objetivos:** Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

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

#### 9.b.5 | Alineación ejecutiva-embargo



#### 9.b.6 | Alineación gestión ejecutiva-fallidos

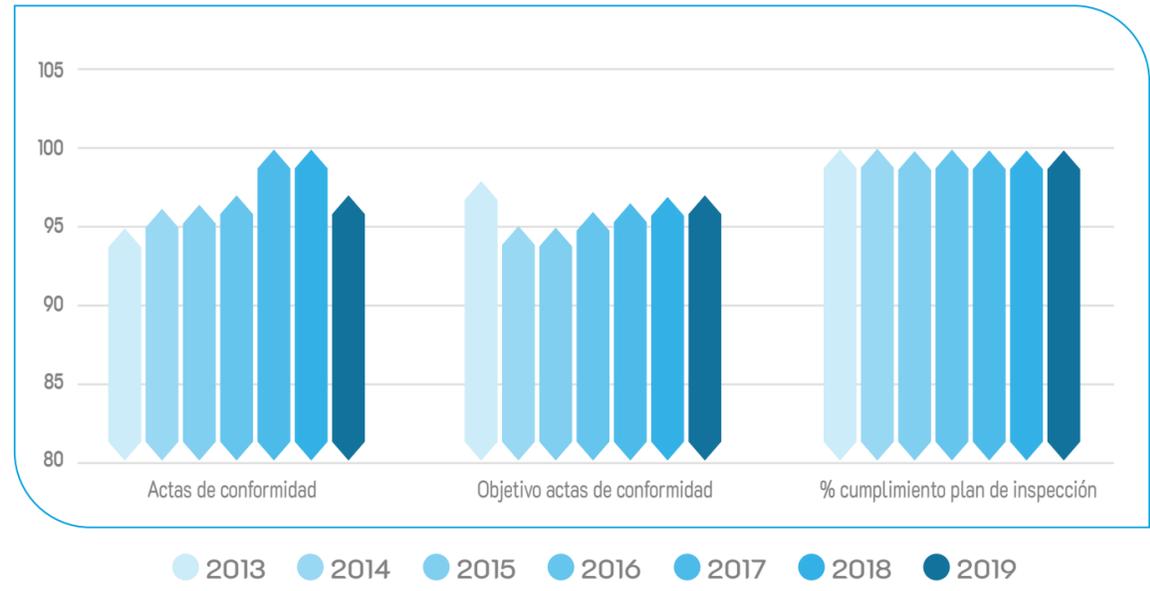


9.A  
**RESULTADOS clave**

9.B  
**INDICADORES clave**



9.b.7 | Indicadores impulsores inspección tributaria



**B3**  
**Costes de los proyectos**

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

9.b.8 | Lanzamiento de servicios clave

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

9.A  
RESULTADOS  
clave

9.B  
INDICADORES  
clave



**B4**

## Rendimiento de partners y proveedores

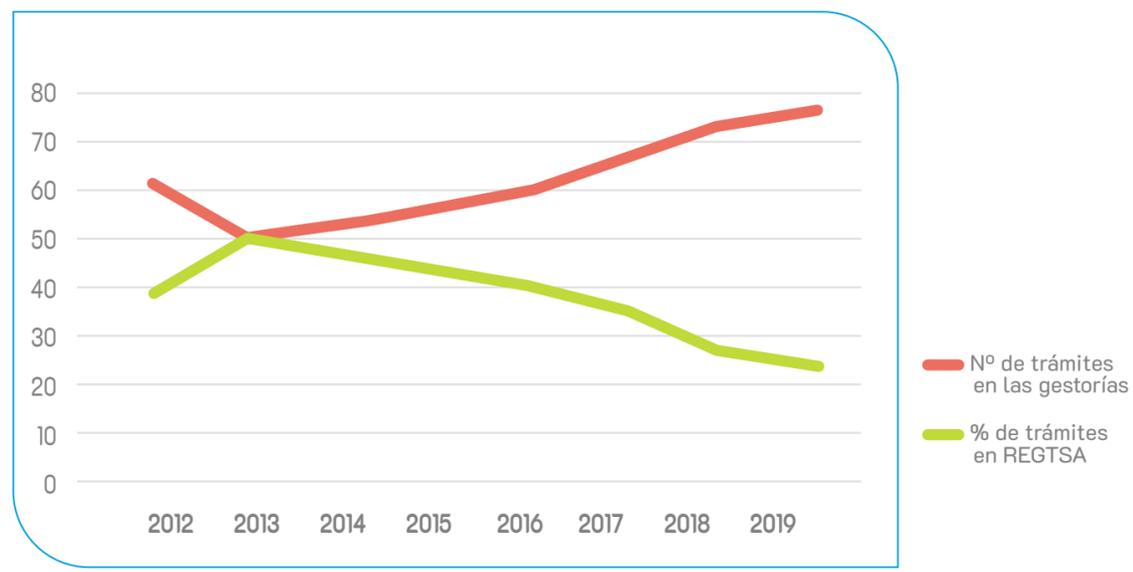
Proporcionamos información sobre los resultados de nuestras principales alianzas: Colegio de Secretarios, que nos permite realizar con éxito anticipos a los ayuntamientos que se han incrementado paulatinamente año tras año, y Gestorías, que facilita que más del 76 % de los trámites en el impuesto sobre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

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

### 9.b.9 | Rendimiento alianza ayuntamientos

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

### 9.b.10 | Alianza gestorías en IVTM



**9.A**  
RESULTADOS  
clave

**9.B**  
INDICADORES  
clave

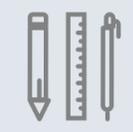


## 9.b.11 | Cuadro de relaciones causa–efecto. Criterio 9

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

**9.A**  
RESULTADOS  
clave

**9.B**  
INDICADORES  
clave



A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



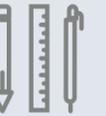
# ANEXO

# 1

Convenios firmados  
a 31/12/2019

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
<b>A</b>	ABUSEJO	X	X	X	X	X		X			X
	AGALLAS		X	X	X	X					X
	AHIGAL ACEITEROS	X	X	X	X	X	X	X			X
	AHIGAL VILLARINO	X	X	X	X	X		X			X
	ALAMEDA GARDON	X	X	X	X	X	X	X			X
	ALAMEDILLA, LA	X	X	X	X	X					X
	ALARAZ	X	X	X	X	X					X
	ALBA DE TORMES	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	ALBA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
	ALBERCA, LA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	ALBERGUERÍA DE ARGANAN	X	X	X	X	X					X
	ALCONADA	X	X	X	X	X	X				X
	ALDEACIPRESTE	X	X	X	X	X	X	X			X
	ALDEADÁVILA DE LA RIBERA		X	X	X	X					X
	ALDEA DEL OBISPO	X	X	X	X	X		X			X
	ALDEALENGUA	X	X	X	X	X	X				X
	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	X	X	X	X	X					X
	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
	ALDEARRODRIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	ALDEARRUBIA	X	X	X	X	X		X			X
	ALDEASECA DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
	ALDEASECA DE LA FRONTERA	X	X	X	X	X	X				X

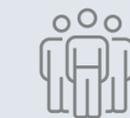
<b>A</b>
<b>B</b>
<b>C</b>
<b>D</b>
<b>E</b>
<b>F</b>
<b>G</b>
<b>H</b>
<b>I</b>
<b>J</b>
<b>L</b>
<b>M</b>
<b>N</b>
<b>O</b>
<b>P</b>
<b>R</b>
<b>S</b>
<b>T</b>
<b>V</b>
<b>Y</b>
<b>Z</b>
<b>MAN</b>





AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
A ALDEATEJADA	X	X	X	X	X			X	X	X
ALDEAVIEJA DE TORMES	X	X	X	X	X		X			X
ALDEHUELA DE LA BÓVEDA		X	X			X	X			
ALDEHUELA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
ALMENARA DE TORMES		X	X	X	X					X
ALMENDRA	X	X	X	X	X		X			X
ANAYA DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
AÑOVER DE TORMES	X	X	X	X	X	X				X
ARABAYONA	X	X	X	X	X		X			X
ARAPILES	X	X	X	X	X	X	X			X
ARCEDIANO	X	X	X	X	X					X
ARCO, EL	X	X	X	X	X	X				X
ARMENTEROS	X	X	X	X	X					X
ATALAYA, LA	X	X	X	X	X					X
B BABILAFUENTE	X	X	X	X	X		X			X
BAÑO BÁREZ	X	X	X	X	X		X			X
BARBADILLO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
BARBALOS	X	X	X	X	X	X	X			X
BARCEO	X	X	X	X	X		X			X
BARRUECOPARDO	X	X	X	X	X		X			X
BASTIDA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X
BÉJAR								X	X	
BELEÑA	X	X	X	X	X	X	X			X
BERCIMUELLE	X	X	X	X	X					X
BERMELLAR	X	X	X	X	X	X				X
BERROCAL DE HUEBRA		X	X	X	X	X	X			X

<b>A</b>
<b>B</b>
<b>C</b>
<b>D</b>
<b>E</b>
<b>F</b>
<b>G</b>
<b>H</b>
<b>I</b>
<b>J</b>
<b>L</b>
<b>M</b>
<b>N</b>
<b>O</b>
<b>P</b>
<b>R</b>
<b>S</b>
<b>T</b>
<b>V</b>
<b>Y</b>
<b>Z</b>
<b>MAN</b>



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
					RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
<b>B</b>	BERROCAL DE SALVATIERRA	X	X	X	X	X	X				X
	BOADA	X	X	X	X	X					X
	BOADILLA		X	X	X						X
	BOCACARA		X	X	X	X					X
	BODON, EL	X	X	X	X	X					X
	BOGAJO	X	X	X	X	X					X
	BOUZA, LA	X	X	X	X	X					X
	BÓVEDA DEL RÍO ALMAR	X	X	X	X	X	X	X			X
	BRINCONES	X	X	X	X	X		X			X
	BUENAMADRE	X	X	X	X	X	X	X			X
	BUENAVISTA	X	X	X	X	X					X
<b>C</b>	CABACO, EL	X	X	X	X	X					X
	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	X	X	X	X	X	X	X			X
	CABEZA DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
	CABEZA DE CABALLO	X	X	X	X	X	X	X			X
	CABRERIZOS								X	X	
	CABRILLAS	X	X	X	X	X		X			X
	CALVARRASA DE ABAJO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	CALVARRASA DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X				X
	CALZADA DE BÉJAR	X	X	X	X	X	X				X
	CALZADA DE DON DIEGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	CALZADA DE VALDUNCIEL	X	X	X	X	X		X			X
	CAMPILLO DE AZABA	X	X	X	X	X					X
	CAMPO DE PEÑARANDA	X	X	X	X	X					X
	CANDELARIO	X	X	X	X	X			X		X
	CANILLAS DE ABAJO	X	X	X	X	X		X			X

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

L

M

N

O

P

R

S

T

V

Y

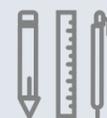
Z

MAN



AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
				RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
<b>C</b> CANTAGALLO	X	X	X	X	X		X			X
CANTALAPIEDRA	X	X	X	X	X	X				
CANTALPINO	X	X	X	X	X					X
CANTARACILLO	X	X	X	X	X	X				X
CARBAJOSA DE LA SAGRADA	X	X	X	X	X	X	X		X	X
CARPIO DE AZABA		X	X			X				
CARRASCAL DE BARREGAS	X	X	X	X	X					X
CARRASCAL DEL OBISPO	X	X	X	X	X	X	X			X
CASA FRANCA	X	X	X	X	X					X
CASAS DEL CONDE, LAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CASILLAS DE FLORES	X	X	X	X	X					X
CASTELLANOS DE MORISCOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CASTELLANOS DE VILLIQUERA	X	X	X	X	X	X	X			X
CASTILLEJO MARTÍN VIEJO	X	X	X	X	X	X				X
CASTRAZ	X	X	X	X	X	X				X
CEPEDA	X	X	X	X	X		X	X	X	X
CERECEDA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
CEREZAL DE PEÑAHORCADA		X	X			X	X			
CERRALBO	X	X	X	X	X					X
CERRO, EL	X	X	X	X	X				X	X
CESPEDOSA DE AGADONES		X	X		X					X
CESPEDOSA DE TORMES	X	X	X	X	X	X				X
CILLEROS DE LA BASTIDA	X	X	X	X	X	X	X			X
CIPÉREZ	X	X	X	X	X	X				X
CIUDAD RODRIGO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
COCA DE ALBA	X	X	X	X	X	X				X

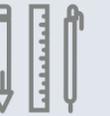
A
B
<b>C</b>
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN





	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
<b>C</b>	COLMENAR DE MONTEMAYOR	X	X	X	X	X					X
	CORDOVILLA	X	X	X	X	X	X				X
	CRISTÓBAL	X	X	X	X	X	X	X			X
	CUBO DE DON SANCHO	X	X	X	X	X	X				X
	CHAGARCÍA MEDIANERO	X	X	X	X	X	X	X			X
<b>D</b>	DIOSLEGUARDE	X	X	X	X	X	X	X			X
	DOÑINOS DE LEDESMA	X	X	X	X	X	X	X			X
	DOÑINOS DE SALAMANCA	X	X	X	X	X	X	X	X		X
<b>E</b>	ÉJEME	X	X	X	X	X					X
	ENCINA, LA	X	X	X	X	X	X				X
	ENCINA DE S. SILVESTRE	X	X	X	X	X	X	X			X
	ENCINAS DE ABAJO	X	X	X	X	X	X	X			X
	ENCINAS DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X	X			X
	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	X	X	X	X	X		X			X
	ENDRINAL	X	X	X	X	X					X
	ESCURIAL DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X				X
	ESPADAÑA	X	X	X	X	X					X
	ESPEJA	X	X	X	X	X		X			X
	ESPINO DE LA ORBADA	X	X	X	X	X		X			X
	<b>F</b>	FLORIDA DE LIÉBANA	X	X	X	X	X				
FORFOLEDA		X	X	X	X	X	X				X
FRADES DE LA SIERRA		X	X	X	X	X					X
FREGENEDA, LA		X	X	X	X	X		X			X
FRESNEDOSO		X	X	X	X	X	X	X			X
FRESNO ALHÁNDIGA		X	X	X	X	X	X	X			X
FUENTE DE SAN ESTEBAN, LA		X	X	X	X	X					X

A
B
<b>C</b>
D
E
<b>F</b>
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



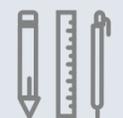
	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
F	FUENTEGUINALDO	X	X	X	X	X					X
	FUENTELIANTE	X	X	X	X	X		X			X
	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA		X	X	X	X					X
	FUENTES DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
	FUENTES DE OÑORO	X	X	X	X	X					X
G	GAJATES	X	X	X	X	X		X			X
	GALINDO Y PERAHUY		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	GALINDUSTE		X	X							X
	GALISANCHO	X	X	X	X	X					X
	GALLEGOS DE ARGANÁN	X	X	X	X	X		X			X
	GALLEGOS DE SOLMIRÓN	X	X	X	X	X	X	X			X
	GARCIBUEY	X	X	X	X	X			X	X	X
	GARCIHERNÁNDEZ	X	X	X	X	X		X			X
	GARCIRREY		X	X	X	X	X	X			X
	GEJUELO DEL BARRO	X	X	X	X	X	X	X			X
	GOLPEJAS	X	X	X	X	X	X	X			X
	GOMECELLO	X	X	X	X	X	X	X			X
	GUADRAMIRO	X	X	X	X	X	X	X			X
	GUIJO DE ÁVILA	X	X	X	X	X		X			X
	GUIJUELO	X	X	X	X	X	X			X	X
H	HERGUIJUELA DE C. RODRIGO		X	X	X	X					X
	HERGUIJUELA DE LA SIERRA		X	X	X		X		X	X	X
	HERGUIJUELA DEL CAMPO	X	X	X	X	X		X			X
	HERREZUELO		X	X							X
	HINOJOSA DE DUERO	X	X	X	X	X		X			X
	HORCAJO DE MONTEMAYOR	X	X	X	X	X					X

A
B
C
D
E
F
<b>G</b>
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



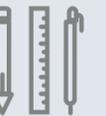
	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
H	HORCAJO MEDIANERO	X	X	X	X	X	X	X			X
	HOYA, LA	X	X	X	X	X					X
	HUERTA	X	X	X	X	X		X			
I	IRUELOS	X	X	X	X	X		X			X
	ITUERO DE AZABA	X	X	X	X	X	X	X			X
J	JUZBADO		X	X	X	X					X
L	LAGUNILLA	X	X	X	X	X	X				X
	LARRODRIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	LEDESMA	X	X	X	X	X					
	LEDRADE	X	X	X	X	X					X
	LINARES DE RIOFRÍO		X	X			X	X	X	X	
	LUMBRALES	X	X	X	X	X	X				X
M	MACOTERA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MACHACÓN	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	MADROÑAL	X	X	X	X	X		X			X
	MAÍLLO, EL	X	X	X	X	X		X			X
	MALPARTIDA	X	X	X	X	X	X				X
	MANCERA DE ABAJO	X	X	X	X	X	X	X			X
	MANZANO, EL	X	X	X	X	X	X	X			X
	MARTIAGO	X	X	X	X	X					X
	MARTINAMOR	X	X	X	X	X	X	X			X
	MARTIN DE YELTES	X	X	X	X	X		X			X
	MASUECO	X	X	X	X	X		X			X
	MATA DE LEDESMA	X	X	X	X	X					X
	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RÍO	X	X	X	X	X		X			X
MAYA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X	

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



M	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	MEMBRIBE	X	X	X	X	X					X
	MIEZA	X	X	X	X	X	X	X			
	MILANO	X	X	X	X	X	X	X			X
	MIRANDA DE AZÁN	X	X	X	X	X	X	X			X
	MIRANDA DEL CASTAÑAR	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	MOGARRAZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	MOLINILLO		X	X	X	X		X			X
	MONFORTE DE LA SIERRA	X	X	X	X	X		X			X
	MONLEÓN	X	X	X	X	X	X				X
	MONLERAS	X	X	X	X	X	X	X			X
	MONSAGRO	X	X	X	X	X	X	X			X
	MONTEJO	X	X	X	X	X		X			X
	MONTEMAYOR DEL RÍO	X	X	X	X	X					X
	MONTERRUBIO DE LA ARMUÑA	X	X	X	X	X		X			X
	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
	MORASVERDES		X	X	X		X				X
	MORILLE	X	X	X	X	X	X	X			X
	MORÍNIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	MORISCOS	X	X	X	X	X	X	X			X
	MORONTA	X	X	X	X	X		X			X
	MOZÁRBEZ	X	X	X	X	X					X
N	NARROS DE MATALAYEGUA	X	X	X	X	X	X				X
	NAVA DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
	NAVA DE FRANCIA	X	X	X	X	X	X	X			X
	NAVA DE SOTROBAL	X	X	X	X	X	X	X			X
	NAVACARROS	X	X	X	X	X					X

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
<b>M</b>
<b>N</b>
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
N	NAVALES	X	X	X	X	X		X			X
	NAVALMORAL DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			
	NAVAMORALES	X	X	X	X	X					X
	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	X	X	X	X	X	X				X
	NAVASFRÍAS		X	X	X	X					X
	NEGRILLA DE PALENCIA	X	X	X	X	X					X
O	OLMEDO DE CAMACES	X	X	X	X	X		X			X
	ORBADA, LA	X	X	X	X	X		X			X
P	PAJARES DE LA LAGUNA	X	X	X	X	X	X				X
	PALACIOS DEL ARZOBISPO	X	X	X	X	X	X				X
	PALACIOS RUBIOS	X	X	X	X	X	X				X
	PALENCIA DE NEGRILLA	X	X	X	X	X	X				X
	PARADA DE ARRIBA	X	X	X	X	X		X			X
	PARADA DE RUBIALES	X	X	X	X	X		X			X
	PARADINAS DE SAN JUAN		X	X							X
	PASTORES	X	X	X	X	X					X
	PAYO, EL	X	X	X	X	X					X
	PEDRAZA DE ALBA	X	X	X	X	X		X			X
	PEDROSILLO DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
	PEDROSILLO DE LOS AIRES	X	X	X	X	X		X			X
	PEDROSILLO EL RALO	X	X	X	X	X	X	X			X
	PEDROSO DE ARMUÑA	X	X	X	X	X	X				X
	PELABRAVO	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	PELARRODRÍGUEZ	X	X	X	X	X	X	X			X
	PELAYOS	X	X	X	X	X	X				X
	PEÑA, LA			X	X						X

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

V

Y

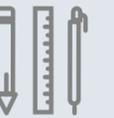
Z

MAN



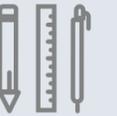
AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
<b>P</b> PEÑACABALLERA	X	X	X	X	X	X	X			X
PEÑAPARDA	X	X	X	X	X					X
PEÑARANDA DE BRACAMONTE	X	X	X	X	X	X	X		X	X
PEÑARANDILLA	X	X	X	X	X	X	X			X
PERALEJOS DE ABAJO	X	X	X	X	X	X				X
PERALEJOS DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X				X
PEREÑA DE LA RIBERA	X	X	X	X	X		X			X
PEROMINGO	X	X	X	X	X					X
PINEDAS		X	X	X	X	X				X
PINO DE TORMES	X	X	X	X	X					X
PITIEGUA	X	X	X	X	X	X	X			X
PIZARRAL	X	X	X	X	X	X				X
POVEDA DE LAS CINTAS		X	X	X	X		X			X
POZOS DE HINOJO		X	X	X	X	X				X
PUEBLA DE AZABA	X	X	X	X	X					X
PUEBLA DE SAN MEDEL	X	X	X	X	X					X
PUEBLA DE YELTES	X	X	X	X	X		X			X
PUENTE DEL CONGOSTO	X	X	X	X	X					X
PUERTAS	X	X	X	X	X					X
PUERTO DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
PUERTO SEGURO	X	X	X	X	X					X
<b>R</b> RÁGAMA	X	X	X	X	X	X				X
REDONDA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X
RETORTILLO	X	X	X	X	X					X
RINCONADA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X				X
ROBLEDA	X	X	X	X	X					X

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
<b>P</b>
R
S
T
V
Y
Z
MAN



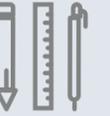
	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
R	ROBLIZA DE COJOS	X	X	X	X	X		X			X
	ROLLÁN	X	X	X	X	X		X			X
S	SAELICES EL CHICO	X	X	X	X	X	X				X
	SAGRADA, LA	X	X	X	X	X		X			X
	SALAMANCA								X	X	X
	SALDEANA		X	X	X	X		X			X
	SALMORAL	X	X	X	X	X					X
	SALVATIERRA DE TORMES	X	X	X	X	X	X				X
	SAN CRISTÓBAL DE LA CUESTA	X	X	X	X	X	X				X
	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	X	X	X	X	X		X			X
	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	X	X	X	X	X		X			X
	SAN MARTÍN DEL CASTAÑAR	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	SAN MIGUEL DE ROBLEDO	X	X	X	X	X	X	X			X
	SAN MIGUEL DE VALERO		X	X	X	X	X				X
	SAN MORALES	X	X	X	X	X		X			X
	SAN MUÑOZ	X	X	X	X	X		X			X
	SAN PEDRO DE ROZADOS	X	X	X	X	X					X
	SAN PEDRO DEL VALLE	X	X	X	X	X	X				X
	SAN Pelayo DE GUAREÑA		X	X	X	X					X
	SANCHÓN DE LA RIBERA	X	X	X	X	X		X			X
	SANCHÓN DE LA SAGRADA		X	X	X	X	X	X			X
	SANCHOTELLO	X	X	X	X	X					X
SANCTI-SPÍRITUS	X	X	X	X	X	X	X			X	
SANDO	X	X	X	X	X					X	
SANTA MARÍA DE SANDO	X	X	X	X	X	X	X			X	
SANTA MARTA DE TORMES	X	X	X	X	X	X			X	X	

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



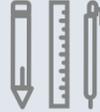
A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN

S	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	SANTIAGO DE LA PUEBLA	X	X	X	X	X					X
	SANTIBÁÑEZ DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
	SANTIBÁÑEZ DE LA SIERRA	X	X	X	X	X		X			X
	SANTIZ	X	X	X	X	X	X				X
	SANTOS, LOS	X	X	X	X	X		X			X
	SARDÓN DE LOS FRAILES	X	X	X	X	X		X			X
	SAUCELLE		X	X	X	X	X				X
	SAÚGO, EL	X	X	X	X	X		X			X
	SEPULCRO HILARIO	X	X	X	X	X		X			X
	SEQUEROS		X	X	X	X			X	X	X
	SERRADILLA DEL ARROYO	X	X	X	X	X	X	X			X
	SERRADILLA DEL LLANO		X	X	X	X					X
	SIERPE, LA	X	X	X	X	X					X
	SIETEIGLESIAS DE TORMES	X	X	X	X	X	X	X			X
	SOBRADILLO	X	X	X	X	X	X	X			X
	SORIHUELA	X	X	X	X	X	X	X			X
	SOTOSERRANO	X	X	X	X	X		X	X		X
T	TABERA DE ABAJO		X	X	X						X
	TALA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X
	TAMAMES	X	X	X	X	X		X			X
	TARAZONA DE GUAREÑA	X	X	X	X	X	X				X
	TARDÁGUILA	X	X	X	X	X					X
	TEJADO, EL	X	X	X	X	X	X	X			X
	TEJEDA Y SEGOYUELA	X	X	X	X	X	X				X
	TENEBRON	X	X	X	X	X	X				X
	TERRADILLOS	X	X	X	X	X	X	X	X		X



T	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
					RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
T	TOPAS	X	X	X	X	X	X	X			X
	TORDILLOS	X	X	X	X	X	X				X
	TORNADIZO, EL		X	X	X	X	X				X
	TORRESMENUDAS	X	X	X	X	X	X				X
	TRABANCA	X	X	X	X	X		X			X
	TREMEDAL DE TORMES		X	X							X
V	VALDECARROS	X	X	X	X	X	X	X			X
	VALDEFUENTES DE SANGUSÍN		X	X	X	X					X
	VALDEHIJADEROS	X	X	X	X	X					X
	VALDELACASA	X	X	X	X	X					X
	VALDELAGEVE	X	X	X	X	X					X
	VALDELOSA	X	X	X	X	X		X			X
	VALDEMIERQUE	X	X	X	X	X	X				X
	VALDERRODRIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	VALDUNCIEL	X	X	X	X	X		X			X
	VALERO	X	X	X	X	X	X				X
	VALSALABROSO	X	X	X	X	X		X			X
	VALVERDE DE VALDELACASA	X	X	X	X	X					X
	VALVERDON	X	X	X	X	X	X	X			X
	VALLEJERA DE RIOFRÍO	X	X	X	X	X					X
	VECINOS	X	X	X	X	X	X	X			X
	VEGA DE TIRADOS	X	X	X	X	X		X			X
	VEGUILLAS, LAS	X	X	X	X	X	X				X
	VELLÉS, LA	X	X	X	X	X					X
	VENTOSA DEL RÍO ALMAR	X	X	X	X	X	X				X
	VÍDOLA, LA		X	X							X

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
<b>V</b>
Y
Z
MAN



A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
MAN



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
<b>V</b>	VILVESTRE	X	X	X	X	X	X	X			X
	VILLAFLORES		X	X	X	X		X			X
	VILLAGONZALO DE TORMES	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	VILLALBA DE LOS LLANOS		X	X	X	X	X	X			X
	VILLAMAYOR DE LA ARMUÑA	X	X	X	X	X			X	X	X
	VILLANUEVA DEL CONDE	X	X	X	X	X					X
	VILLAR DE ARGANÁN	X	X	X	X	X					X
	VILLAR DE CIERVO	X	X	X	X	X					X
	VILLAR DE GALLIMAZO	X	X	X	X	X					X
	VILLAR DE LA YEGUA	X	X	X	X	X		X			X
	VILLAR DE PERALONSO	X	X	X	X	X					X
	VILLAR DE SAMANIEGO	X	X	X	X	X		X			X
	VILLARES DE LA REINA	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	VILLARES DE YELTES	X	X	X	X	X					X
	VILLARINO DE LOS AIRES	X	X	X	X	X		X			X
	VILLARMAYOR	X	X	X	X	X					
	VILLARMUERTO	X	X	X	X	X		X			X
	VILLASBUENAS	X	X	X	X	X		X			X
	VILLASDARDO	X	X	X	X	X					
	VILLASECO DE LOS GAMITOS	X	X	X	X	X	X				
	VILLASECO DE LOS REYES	X	X	X	X	X					X
	VILLASRUBIAS	X	X	X	X	X	X	X			X
	VILLAVERDE DE GUAREÑA	X	X	X	X	X	X	X			X
	VILAVIEJA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
	VILLORIA	X	X	X	X	X	X	X			X
	VILLORUELA	X	X	X	X	X					X

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA	
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS	
<b>V</b>	VITIGUDINO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>Y</b>	YECLA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X	
<b>Z</b>	ZAMARRA	X	X	X	X	X					X	
	ZAMAYON	X	X	X	X	X		X			X	
	ZARAPICOS	X	X	X	X	X	X	X			X	
	ZARZA DE PUMAREDA	X	X	X	X	X	X				X	
	ZORITA DE LA FRONTERA		X	X								
	<b>MAN</b>	MANCOMUNIDAD ALTO AGUEDA										X
MANCOMUNIDAD AZUD VILLAGONZALO		X									X	
MANCOMUNIDAD BURGUILLOS											X	
MANCOMUNIDAD CAMPO CHARRO		X									X	
MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO		X						X			X	
MANCOMUNIDAD DE ENTRESIERRAS											X	
MANCOMUNIDAD LINARES Y ENTORNO		X						X			X	
MANCOMUNIDAD REG. CANAL VILLAGONZALO		X						X			X	
MANCOMUNIDAD REG. EJEME Y GALISANCHO											X	
MANCOMUNIDAD REG. VEGA DE ALMAR											X	
MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA		X									X	
MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES		X							X		X	
MANCOMUNIDAD PUENTE LA UNION		X									X	
MANCOMUNIDAD DE LAS DEHESAS		X									X	
MANCOMUNIDAD AGUAS DE SANTA TERESA		X									X	
MANC. RIBERAS DEL AGUEDA, YELTES Y AGADONES		X									X	
MANC. REG. CANAL DE ZORITA		X									X	
MANC. REG. CANAL DE VILLAMAYOR		X									X	
<b>TOTAL CONVENIOS FIRMADOS:</b>		<b>321</b>	<b>363</b>	<b>363</b>	<b>348</b>	<b>348</b>	<b>168</b>	<b>190</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>361</b>	

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
L
M
N
O
P
R
S
T
V
Y
Z
<b>MAN</b>





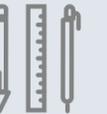
# ANEXO 2

## Resultados de recaudación voluntaria por municipios



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
001	ABUSEJO	50.228,76	48.495,76	96,55%
002	AGALLAS	59.766,89	56.439,83	94,43%
003	AHIGAL DE LOS ACEITEROS	66.005,18	62.656,69	94,93%
004	AHIGAL DE VILLARINO	15.298,90	12.031,58	78,64%
005	ALAMEDA DE GARDON (LA)	40.304,48	38.190,07	94,75%
006	ALAMEDILLA (LA)	30.641,61	28.084,90	91,66%
007	ALARAZ	321.737,34	286.250,79	88,97%
008	ALBA DE TORMES	1.385.276,11	1.236.369,95	89,25%
009	ALBA DE YELTES	78.574,09	75.467,25	96,05%
010	ALBERCA (LA)	561.520,39	536.559,17	95,55%
011	ALBERGUERIA DE ARGAÑAN (LA)	47.743,67	43.161,02	90,40%
012	ALCONADA	50.401,74	48.425,89	96,08%
015	ALDEA DEL OBISPO	98.070,43	82.423,53	84,05%
013	ALDEACIPRESTE	32.228,09	30.888,26	95,84%
014	ALDEADAVILA DE LA RIBERA	212.248,95	198.661,45	93,60%
016	ALDEALENGUA	269.706,10	240.809,35	89,29%
017	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	100.937,99	88.953,21	88,13%
018	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	25.584,65	24.485,66	95,70%
019	ALDEARRODRIGO	52.837,55	48.561,46	91,91%
020	ALDEARRUBIA	224.966,17	199.406,44	88,64%
021	ALDEASECA DE ALBA	36.511,19	33.234,68	91,03%
022	ALDEASECA DE LA FRONTERA	143.970,46	141.080,42	97,99%
023	ALDEATEJADA	984.003,89	974.905,56	99,08%
024	ALDEAVIEJA DE TORMES	66.713,05	41.224,14	61,79%
025	ALDEHUELA DE LA BOVEDA	79.515,65	73.231,69	92,10%
026	ALDEHUELA DE YELTES	106.209,00	98.549,06	92,79%
027	ALMENARA DE TORMES	128.180,23	112.667,72	87,90%
028	ALMENDRA	207.923,41	206.034,08	99,09%

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
029	ANAYA DE ALBA	65.475,71	57.982,33	88,56%
031	ARABAYONA DE MOGICA	152.832,56	143.457,52	93,87%
032	ARAPILES	318.086,73	287.310,39	90,32%
033	ARCEDIANO	27.966,24	26.533,99	94,88%
034	ARCO (EL)	35.541,75	31.977,23	89,97%
035	ARMENTEROS	105.613,13	82.722,72	78,33%
037	ATALAYA (LA)	30.532,44	28.436,83	93,14%
030	AÑOVER DE TORMES	29.166,49	27.524,15	94,37%
038	BABILAFUENTE	528.123,95	438.468,17	83,02%
040	BARBADILLO	92.595,68	85.520,96	92,36%
041	BARBALOS	32.912,59	32.015,11	97,27%
042	BARCEO	11.138,97	11.095,70	99,61%
044	BARRUECOPARDO	194.442,36	179.564,88	92,35%
045	BASTIDA (LA)	6.619,45	6.183,22	93,41%
039	BAÑOBAREZ	138.589,03	126.681,60	91,41%
047	BELEÑA	52.832,80	47.631,51	90,16%
26101	BERCIMUELLE	39.069,01	36.626,27	93,75%
37003	BERGANCIANO	1.527,10	1.371,60	89,82%
049	BERMELLAR	49.273,40	45.396,38	92,13%
050	BERROCAL DE HUEBRA	26.320,38	25.168,60	95,62%
051	BERROCAL DE SALVATIERRA	24.218,08	22.726,65	93,84%
052	BOADA	103.973,75	99.204,67	95,41%
10704	BOCACARA	14.061,49	12.276,43	87,31%
054	BODON (EL)	79.401,39	74.405,98	93,71%
055	BOGAJO	84.692,41	71.661,35	84,61%
056	BOUZA (LA)	14.277,76	14.071,40	98,55%
057	BOVEDA DEL RIO ALMAR	83.063,83	78.958,17	95,06%
058	BRINCONES	16.016,44	15.474,35	96,62%





RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
059	BUENAMADRE	65.550,97	61.934,99	94,48%
060	BUENAVISTA	164.880,94	148.679,86	90,17%
061	CABACO (EL)	80.935,65	70.725,13	87,38%
063	CABEZA DE BEJAR (LA)	36.711,63	34.716,98	94,57%
065	CABEZA DEL CABALLO	102.095,94	95.448,50	93,49%
062	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	28.129,25	26.686,06	94,87%
068	CABRILLAS	113.831,62	108.350,42	95,18%
069	CALVARRASA DE ABAJO	582.781,62	523.370,42	89,81%
070	CALVARRASA DE ARRIBA	209.419,70	194.516,57	92,88%
071	CALZADA DE BEJAR (LA)	33.241,31	28.867,24	86,84%
072	CALZADA DE DON DIEGO	80.251,73	72.907,42	90,85%
073	CALZADA DE VALDUNCIEL	303.367,11	253.933,47	83,71%
074	CAMPILLO DE AZABA	48.887,15	43.446,00	88,87%
37001	CAMPO DE LEDESMA	4.530,02	3.937,14	86,91%
077	CAMPO DE PEÑARANDA (EL)	152.524,92	145.698,32	95,52%
078	CANDELARIO	683.173,27	479.855,94	70,24%
079	CANILLAS DE ABAJO	47.322,11	42.915,36	90,69%
080	CANTAGALLO	116.882,16	74.067,83	63,37%
081	CANTALAPIEDRA	242.795,30	221.173,01	91,09%
082	CANTALPINO	281.439,27	264.411,98	93,95%
083	CANTARACILLO	94.922,78	89.777,84	94,58%
09301	CARBAJOSA DE ARMUÑA	6.389,66	6.034,84	94,45%
085	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	3.723.520,20	3.460.713,91	92,94%
35201	CARPIO BERNARDO	3.363,18	3.226,38	95,93%
086	CARPIO DE AZABA	23.871,49	23.626,58	98,97%
087	CARRASCAL DE BARREGAS	657.441,62	557.610,66	84,82%
088	CARRASCAL DEL OBISPO	51.889,78	47.806,01	92,13%
089	CASA FRANCA	24.808,15	22.668,61	91,38%

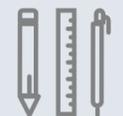
RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
12401	CASAS DE MONLEÓN	3.257,72	3.172,72	97,39%
090	CASAS DEL CONDE (LAS)	38.766,81	33.292,71	85,88%
091	CASILLAS DE FLORES	132.179,44	120.520,28	91,18%
092	CASTELLANOS DE MORISCOS	1.149.278,09	1.041.653,33	90,64%
093	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	289.988,14	265.041,49	91,40%
096	CASTILLEJO DE MARTIN VIEJO	107.936,69	102.303,26	94,78%
23701	CASTILLEJO DE SALVATIERRA	4.193,18	4.093,52	97,62%
097	CASTRAZ	16.846,44	16.728,34	99,30%
098	CEPEDA	125.303,62	106.046,81	84,63%
099	CERECEDA DE LA SIERRA	17.395,40	16.266,06	93,51%
100	CEREZAL DE PEÑAHORCADA	28.266,59	27.860,06	98,56%
101	CERRALBO	52.435,10	47.771,15	91,11%
102	CERRO (EL)	166.778,23	159.293,75	95,51%
15703	CESPEDOSA DE AGADONES	3.151,74	3.135,24	99,48%
103	CESPEDOSA DE TORMES	343.846,27	336.361,87	97,82%
114	CHAGARCIA MEDIANERO	29.319,70	28.051,09	95,67%
104	CILLEROS DE LA BASTIDA	12.566,71	11.934,23	94,97%
106	CIPEREZ	141.157,14	138.305,43	97,98%
107	CIUDAD RODRIGO	4.054.746,76	3.662.093,90	90,32%
108	COCA DE ALBA	38.031,03	37.833,38	99,48%
109	COLMENAR DE MONTEMAYOR	36.291,80	33.562,15	92,48%
110	CORDOVILLA	43.978,04	42.901,78	97,55%
01401	CORPORARIO	4.491,28	4.194,83	93,40%
21101	CORTOS DE LA SIERRA	2.532,60	2.292,87	90,53%
112	CRISTOBAL DE LA SIERRA	58.129,31	52.638,85	90,55%
113	CUBO DE DON SANCHO (EL)	124.645,32	120.726,57	96,86%
115	DIOSLEGUARDE	51.426,15	49.624,34	96,50%
857	DIPUTACION	2.715.331,28	2.706.856,99	99,69%





RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
116	DOÑINOS DE LEDESMA	33.369,86	28.767,74	86,21%
117	DOÑINOS DE SALAMANCA	823.578,91	727.141,92	88,29%
118	EJEME	59.298,33	53.822,82	90,77%
119	ENCINA (LA)	60.719,61	58.293,09	96,00%
120	ENCINA DE SAN SILVESTRE	33.105,97	30.117,28	90,97%
121	ENCINAS DE ABAJO	216.542,00	191.244,22	88,32%
122	ENCINAS DE ARRIBA	62.484,06	59.970,52	95,98%
123	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	75.050,88	70.553,94	94,01%
124	ENDRINAL DE LA SIERRA	86.971,50	81.699,85	93,94%
20801	ESCUERNAVACAS	3.526,38	3.356,98	95,20%
125	ESCURIAL DE LA SIERRA	96.405,51	84.660,67	87,82%
126	ESPADAÑA	22.004,93	19.374,51	88,05%
127	ESPEJA	114.369,08	106.235,75	92,89%
128	ESPINO DE LA ORBADA	95.144,10	90.132,52	94,73%
129	FLORIDA DE LIEBANA	164.611,96	139.987,66	85,04%
130	FORFOLEDA	66.601,38	63.246,95	94,96%
131	FRADES DE LA SIERRA	110.139,06	108.264,18	98,30%
132	FREGENEDA (LA)	138.266,93	127.428,96	92,16%
133	FRESNEDOSO	42.855,84	39.299,48	91,70%
134	FRESNO ALHANDIGA	91.796,45	86.660,32	94,40%
135	FUENTE DE SAN ESTEBAN (LA)	341.817,00	308.337,30	90,21%
136	FUENTEGUINALDO	237.092,45	219.171,22	92,44%
137	FUENTELIANTE	35.023,39	32.134,82	91,75%
138	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA	162.441,06	153.394,83	94,43%
139	FUENTES DE BEJAR	312.027,01	305.367,73	97,87%
140	FUENTES DE OÑORO	309.098,23	267.729,28	86,62%
141	GAJATES	69.839,47	63.112,07	90,37%
142	GALINDO Y PERAHUY	328.155,23	291.666,00	88,88%

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
143	GALINDUSTE	108.684,48	105.250,47	96,84%
144	GALISANCHO	106.898,33	100.297,96	93,83%
145	GALLEGOS DE ARGANAN	130.347,79	118.477,14	90,89%
146	GALLEGOS DE SOLMIRON	76.300,56	69.581,22	91,19%
14101	GALLEGUILLLOS	2.896,96	2.884,36	99,57%
147	GARCIBUEY	90.406,48	81.553,38	90,21%
148	GARCIHERNANDEZ	151.795,65	131.227,92	86,45%
149	GARCIRREY	29.094,02	26.605,79	91,45%
37002	GEJO DE LOS REYES	2.242,09	2.177,80	97,13%
150	GEJUELO DEL BARRO	19.998,95	17.781,95	88,91%
151	GOLPEJAS	64.709,88	61.266,60	94,68%
152	GOMECELLO	173.502,03	154.987,58	89,33%
30601	GUADAPERO	10.879,23	10.349,55	95,13%
154	GUADRAMIRO	49.643,37	48.159,43	97,01%
155	GUIJO DE AVILA	79.880,63	70.952,57	88,82%
156	GUIJUELO	3.547.653,90	3.305.813,68	93,18%
157	HERGUIJUELA DE CIUDAD RODRIGO	47.854,42	45.671,04	95,44%
158	HERGUIJUELA DE LA SIERRA	51.110,55	42.677,62	83,50%
159	HERGUIJUELA DEL CAMPO	46.002,01	43.969,20	95,58%
02901	HERREZUELO	2.417,20	2.330,30	96,40%
160	HINOJOSA DE DUERO	168.852,82	159.273,45	94,33%
161	HORCAJO DE MONTEMAYOR	51.084,81	45.054,05	88,19%
162	HORCAJO MEDIANERO	148.169,99	137.782,08	92,99%
163	HOYA (LA)	23.307,57	19.255,26	82,61%
164	HUERTA	183.352,97	170.751,65	93,13%
165	IRUELOS	15.478,50	13.710,76	88,58%
166	ITUERO DE AZABA	66.160,81	61.637,53	93,16%
21103	IÑIGO DE HUEBRA	1.830,74	1.830,74	100,00%



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
167	JUZBADO	227.968,62	222.690,18	97,68%
14802	LA LURDA	1.450,98	1.427,16	98,36%
168	LAGUNILLA	248.859,10	234.891,02	94,39%
169	LARRODRIGO	104.429,12	89.746,27	85,94%
170	LEDESMA	763.516,83	727.602,17	95,30%
171	LEDRADA	435.482,46	422.096,55	96,93%
172	LINARES DE RIOFRIO	214.549,59	203.865,72	95,02%
173	LUMBRALES	514.459,77	491.620,41	95,56%
175	MACHACON	189.950,75	170.632,37	89,83%
174	MACOTERA	476.540,05	461.881,83	96,92%
176	MADROÑAL	41.685,50	37.125,66	89,06%
177	MAILLO (EL)	68.113,19	65.967,18	96,85%
178	MALPARTIDA	57.148,47	53.199,57	93,09%
179	MANCERA DE ABAJO	92.363,38	80.393,24	87,04%
180	MANZANO (EL)	72.230,33	70.162,92	97,14%
181	MARTIAGO	88.547,64	83.642,97	94,46%
35605	MARTILLAN	8.022,17	7.890,09	98,35%
183	MARTIN DE YELTES	105.625,99	98.000,83	92,78%
182	MARTINAMOR	58.351,58	56.365,92	96,60%
184	MASUECO	158.527,48	147.603,08	93,11%
09302	MATA DE ARMUÑA	9.675,66	8.803,57	90,99%
186	MATA DE LEDESMA (LA)	45.503,37	41.990,78	92,28%
187	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RIO	113.425,61	101.388,74	89,39%
188	MAYA (LA)	98.625,35	88.816,17	90,05%
189	MEMBRIBE DE LA SIERRA	91.724,68	89.266,08	97,32%
190	MIEZA	142.910,53	140.059,68	98,01%
191	MILANO (EL)	50.615,99	48.006,53	94,84%
192	MIRANDA DE AZAN	149.148,04	107.738,99	72,24%



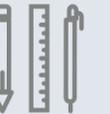
RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
193	MIRANDA DEL CASTAÑAR	208.830,59	180.833,29	86,59%
194	MOGARRAZ	134.879,40	116.240,99	86,18%
195	MOLINILLO	17.456,57	15.603,79	89,39%
196	MONFORTE DE LA SIERRA	27.704,09	24.327,37	87,81%
197	MONLEON	34.657,78	32.488,55	93,74%
198	MONLERAS	261.784,37	258.509,91	98,75%
199	MONSAGRO	29.240,70	27.568,99	94,28%
200	MONTEJO DE SALVATIERRA	209.556,88	193.520,77	92,35%
201	MONTEMAYOR DEL RIO	91.491,39	88.894,40	97,16%
202	MONTERRUBIO DE ARMUÑA	393.454,57	342.110,49	86,95%
203	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	57.533,83	53.614,11	93,19%
204	MORASVERDES	108.718,23	104.053,31	95,71%
205	MORILLE	97.983,77	92.064,62	93,96%
207	MORISCOS	168.167,60	146.104,03	86,88%
206	MORIÑIGO	69.229,04	51.888,23	74,95%
208	MORONTA	24.051,73	22.850,31	95,00%
209	MOZARBEZ	429.885,87	405.999,79	94,44%
211	NARROS DE MATALAYEGUA	69.169,97	61.390,69	88,75%
213	NAVA DE BEJAR	48.962,37	46.935,42	95,86%
214	NAVA DE FRANCIA	45.893,06	42.778,96	93,21%
215	NAVA DE SOTROBAL	69.988,65	65.545,73	93,65%
212	NAVACARROS	51.463,87	40.750,66	79,18%
18901	NAVAGALLEGA	2.403,74	2.344,74	97,55%
216	NAVALES	87.567,33	81.974,98	93,61%
217	NAVALMORAL DE BEJAR	35.362,98	31.360,06	88,68%
218	NAVAMORALES	43.005,72	39.586,09	92,05%
219	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	29.691,21	27.201,15	91,61%
221	NAVASFRIAS	132.845,04	121.420,93	91,40%



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
222	NEGRILLA DE PALENCIA	38.104,96	35.795,12	93,94%
223	OLMEDO DE CAMACES	54.223,26	51.787,57	95,51%
224	ORBADA (LA)	91.308,08	84.120,93	92,13%
225	PAJARES DE LA LAGUNA	39.236,22	36.447,24	92,89%
226	PALACIOS DEL ARZOBISPO	120.653,07	86.551,61	71,74%
228	PALACIOSRUBIOS	105.758,60	100.626,68	95,15%
229	PALENCIA DE NEGRILLA	54.694,30	50.348,51	92,05%
230	PARADA DE ARRIBA	73.548,70	62.884,22	85,50%
231	PARADA DE RUBIALES	94.935,01	86.742,73	91,37%
232	PARADINAS DE SAN JUAN	79.540,57	77.186,16	97,04%
233	PASTORES	33.907,83	32.151,45	94,82%
234	PAYO (EL)	112.791,54	103.422,28	91,69%
235	PEDRAZA DE ALBA	80.761,48	76.256,16	94,42%
236	PEDROSILLO DE ALBA	70.504,24	65.058,70	92,28%
237	PEDROSILLO DE LOS AIRES	136.969,55	130.912,06	95,58%
238	PEDROSILLO EL RALO	66.258,72	60.526,63	91,35%
239	PEDROSO DE LA ARMUÑA (EL)	81.985,20	75.344,67	91,90%
240	PELABRAVO	508.706,50	474.200,92	93,22%
241	PELARRODRIGUEZ	56.895,78	52.828,59	92,85%
242	PELAYOS	168.663,78	164.516,09	97,54%
248	PERALEJOS DE ABAJO	86.776,46	79.981,44	92,17%
249	PERALEJOS DE ARRIBA	15.903,73	14.723,73	92,58%
21104	PERALEJOS DE SOLIS	2.090,90	2.014,10	96,33%
250	PEREÑA DE LA RIBERA	195.702,19	186.579,97	95,34%
251	PEROMINGO	41.518,25	39.456,17	95,03%
243	PEÑA (LA)	30.328,87	29.935,51	98,70%
244	PEÑACABALLERA	56.442,67	51.850,32	91,86%
21102	PEÑACABRA	1.274,04	1.091,40	85,66%



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
245	PEÑAPARDA	139.223,24	122.245,14	87,81%
246	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	2.971.888,70	2.683.947,54	90,31%
247	PEÑARANDILLA	51.192,12	47.777,56	93,33%
252	PINEDAS	29.824,99	27.084,76	90,81%
253	PINO DE TORMES (EL)	54.898,35	50.025,71	91,12%
254	PITIEGUA	86.153,07	82.194,95	95,41%
255	PIZARRAL	31.460,04	28.494,91	90,57%
256	POVEDA DE LAS CINTAS	83.938,38	78.985,06	94,10%
257	POZOS DE HINOJO	20.312,98	17.124,75	84,30%
258	PUEBLA DE AZABA	67.779,98	59.882,95	88,35%
259	PUEBLA DE SAN MEDEL	25.063,47	23.979,20	95,67%
260	PUEBLA DE YELTES	58.674,37	55.955,81	95,37%
261	PUENTE DEL CONGOSTO	188.551,91	174.840,01	92,73%
262	PUERTAS	45.478,08	39.151,09	86,09%
263	PUERTO DE BEJAR	130.065,10	112.884,21	86,79%
264	PUERTO SEGURO	27.166,14	24.794,69	91,27%
265	RAGAMA	95.032,18	83.473,98	87,84%
266	REDONDA (LA)	38.373,52	36.800,47	95,90%
267	RETORTILLO	108.029,53	100.513,88	93,04%
268	RINCONADA DE LA SIERRA (LA)	18.862,85	18.259,87	96,80%
269	ROBLEDA	131.335,98	125.453,52	95,52%
270	ROBLIZA DE COJOS	82.356,57	69.999,09	85,00%
271	ROLLAN	107.293,08	101.467,72	94,57%
272	SAELICES EL CHICO	74.198,12	71.293,03	96,08%
273	SAGRADA (LA)	36.944,68	36.113,70	97,75%
303	SAHUGO (EL)	67.671,36	65.503,15	96,80%
275	SALDEANA	28.853,12	27.405,02	94,98%
276	SALMORAL	102.233,52	93.970,77	91,92%



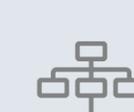
RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
277	SALVATIERRA DE TORMES	205.989,36	205.929,77	99,97%
278	SAN CRISTOBAL DE LA CUESTA	309.242,01	283.831,57	91,78%
284	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	96.367,12	89.823,45	93,21%
285	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	188.081,44	177.882,05	94,58%
286	SAN MARTIN DEL CASTAÑAR	99.405,71	85.996,20	86,51%
287	SAN MIGUEL DE VALERO	146.098,85	138.975,79	95,12%
036	SAN MIGUEL DEL ROBLEDO	22.994,80	22.484,29	97,78%
288	SAN MORALES	120.723,38	118.161,76	97,88%
289	SAN MUÑOZ	72.261,77	63.418,26	87,76%
291	SAN PEDRO DE ROZADOS	123.773,62	115.437,50	93,27%
290	SAN PEDRO DEL VALLE	86.219,42	81.952,19	95,05%
292	SAN Pelayo de Guareña	64.911,09	64.832,34	99,88%
21105	SANCHOGOMEZ	1.016,65	1.016,65	100,00%
280	SANCHON DE LA RIBERA	30.022,31	29.059,38	96,79%
281	SANCHON DE LA SAGRADA	16.563,97	16.013,58	96,68%
282	SANCHOTELLO	77.547,59	72.703,86	93,75%
279	SANCTI-SPIRITUS	397.619,01	376.815,00	94,77%
283	SANDO	45.409,64	39.588,42	87,18%
29801	SANTA MARIA DE LOS LLANOS	565,65	540,51	95,56%
293	SANTA MARIA DE SANDO	27.408,23	25.061,01	91,44%
294	SANTA MARTA DE TORMES	3.984.000,89	3.565.093,71	89,49%
296	SANTIAGO DE LA PUEBLA	140.466,39	129.913,83	92,49%
297	SANTIBAÑEZ DE BEJAR	223.938,58	213.266,33	95,23%
298	SANTIBAÑEZ DE LA SIERRA	55.438,83	49.840,56	89,90%
299	SANTIZ	189.932,75	97.575,05	51,37%
300	SANTOS (LOS)	224.348,21	215.050,37	95,86%
301	SARDON DE LOS FRAILES	472.391,08	471.410,92	99,79%
302	SAUCELLE	639.276,46	633.115,73	99,04%



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
304	SEPULCRO-HILARIO	70.747,35	67.331,78	95,17%
305	SEQUEROS	103.233,76	86.701,71	83,99%
306	SERRADILLA DEL ARROYO	66.743,74	63.201,96	94,69%
307	SERRADILLA DEL LLANO	43.442,61	38.506,64	88,64%
35608	SEXMIRO	4.785,11	4.678,11	97,76%
309	SIERPE (LA)	13.065,09	12.486,32	95,57%
310	SIETEIGLESIAS DE TORMES	58.035,70	52.637,11	90,70%
311	SOBRADILLO	124.989,45	118.290,43	94,64%
312	SORIHUELA	171.969,03	151.033,90	87,83%
313	SOTOSERRANO	177.947,74	148.493,28	83,45%
314	TABERA DE ABAJO	29.389,32	27.014,40	91,92%
315	TALA (LA)	69.377,68	64.621,58	93,14%
316	TAMAMES	327.446,80	303.891,60	92,81%
317	TARAZONA DE GUAREÑA	105.978,20	99.855,46	94,22%
318	TARDAGUILA	65.870,67	59.912,89	90,96%
319	TEJADO DE BEJAR (EL)	65.005,76	60.164,35	92,55%
320	TEJEDA Y SEGOYUELA	23.060,37	21.701,42	94,11%
321	TENEBRON	47.636,98	44.848,37	94,15%
322	TERRADILLOS	968.599,67	816.780,37	84,33%
323	TOPAS	928.675,25	914.110,12	98,43%
324	TORDILLOS	120.995,31	116.938,46	96,65%
325	TORNADIZO (EL)	35.653,93	32.422,01	90,94%
03201	TORRES (LAS)	37.236,23	32.513,89	87,32%
327	TORRESMENUDAS	63.649,37	61.257,35	96,24%
328	TRABANCA	74.985,57	68.706,51	91,63%
329	TREMEDAL DE TORMES	9.914,10	9.822,15	99,07%
23601	TURRA DE ALBA	1.280,52	1.251,87	97,76%
01306	VALBUENA	2.471,48	2.438,48	98,66%



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
330	VALDECARROS	137.766,08	132.197,57	95,96%
331	VALDEFUENTES DE SANGUSIN	104.568,56	95.771,52	91,59%
332	VALDEHIJADEROS	21.966,69	19.429,62	88,45%
333	VALDELACASA	73.732,21	72.451,24	98,26%
334	VALDELAGEVE	11.833,33	10.558,53	89,23%
335	VALDELOSA	201.727,73	143.752,95	71,26%
336	VALDEMIERQUE	38.146,25	35.297,93	92,53%
337	VALDERRODRIGO	61.243,22	59.987,60	97,95%
338	VALDUNCIEL	124.098,49	117.834,54	94,95%
339	VALERO	76.194,96	69.962,17	91,82%
343	VALLEJERA DE RIOFRIO	36.693,39	27.483,73	74,90%
340	VALSALABROSO	34.168,88	33.078,16	96,81%
341	VALVERDE DE VALDELACASA	22.704,64	19.907,17	87,68%
342	VALVERDON	126.645,19	115.373,57	91,10%
344	VECINOS	67.692,52	59.969,26	88,59%
345	VEGA DE TIRADOS	133.834,28	127.134,61	94,99%
346	VEGUILLAS (LAS)	124.587,10	118.563,64	95,17%
347	VELLES (LA)	176.082,82	160.966,92	91,42%
348	VENTOSA DEL RIO ALMAR	32.692,81	31.408,38	96,07%
349	VIDOLA (LA)	24.882,87	24.543,73	98,64%
351	VILLAFLORES	157.219,00	153.593,59	97,69%
352	VILLAGONZALO DE TORMES	106.751,49	103.749,83	97,19%
353	VILLALBA DE LOS LLANOS	44.087,44	37.607,97	85,30%
354	VILLAMAYOR DE ARMUÑA	3.015.861,94	2.601.959,01	86,28%
355	VILLANUEVA DEL CONDE	78.024,84	67.965,84	87,11%
356	VILLAR DE ARGANAN	29.059,74	26.446,38	91,01%
357	VILLAR DE CIERVO	92.832,09	88.008,00	94,80%
358	VILLAR DE GALLIMAZO	88.033,84	80.999,39	92,01%



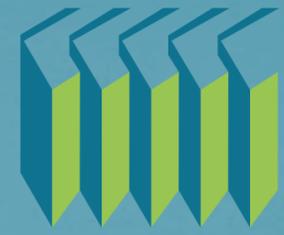
RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019				
CÓD.	MUNICIPIO	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
359	VILLAR DE LA YEGUA	74.012,32	69.058,12	93,31%
360	VILLAR DE PERALONSO	80.412,57	73.038,12	90,83%
361	VILLAR DE SAMANIEGO	28.313,98	27.702,44	97,84%
362	VILLARES DE LA REINA	3.094.864,83	2.860.293,37	92,42%
363	VILLARES DE YELTES	29.534,32	28.115,11	95,19%
364	VILLARINO DE LOS AIRES	975.319,69	963.729,08	98,81%
365	VILLARMAYOR	65.001,37	60.816,62	93,56%
366	VILLARMUERTO	19.294,30	18.791,02	97,39%
367	VILLASBUENAS	88.187,32	84.239,08	95,52%
368	VILLASDARDO	11.156,55	10.422,97	93,42%
369	VILLASECO DE LOS GAMITOS	47.995,39	43.522,78	90,68%
370	VILLASECO DE LOS REYES	326.425,03	318.617,09	97,61%
371	VILLASRUBIAS	71.924,42	63.949,90	88,91%
372	VILLAVERDE DE GUAREÑA	56.929,61	51.449,96	90,37%
373	VILLAVIEJA DE YELTES	213.561,81	202.497,30	94,82%
374	VILLORIA	463.319,67	425.903,12	91,92%
375	VILLORUELA	258.884,69	229.696,85	88,73%
350	VILVESTRE	286.329,89	282.900,15	98,80%
376	VITIGUDINO	857.494,44	784.932,30	91,54%
377	YECLA DE YELTES	93.369,82	91.275,52	97,76%
378	ZAMARRA	57.052,46	54.661,21	95,81%
379	ZAMAYON	165.082,63	160.395,50	97,16%
380	ZARAPICOS	99.820,25	72.848,18	72,98%
381	ZARZA DE PUMAREDA (LA)	61.765,44	59.592,74	96,48%
382	ZORITA DE LA FRONTERA	70.453,79	65.318,19	92,71%



## RECAUDACIÓN VOLUNTARIA 2019. MANCOMUNIDADES Y COMUNIDADES DE REGANTES

CÓD.	ENTE	CARGO LÍQUIDO	COBROS VOLUNTARIA	% RECAUDACIÓN
905	MANC. RIBERAS AGUEDA-YELTES-AG	794.952,31	745.297,58	93,75%
431	MANCOMUN. AGUAS SANTA TERESA	64.267,99	56.483,83	87,89%
901	MANCOMUN. ALTO AGUEDA	276.480,00	259.070,00	93,70%
862	MANCOMUN. BURGUILLOS	43.015,50	33.886,16	78,78%
908	MANCOMUN. CAMPO CHARRO	103.243,54	97.203,27	94,15%
866	MANCOMUN. ENTRESIERRAS	199.190,00	188.205,00	94,49%
902	MANCOMUN. LAS DEHESAS	379.203,00	357.463,50	94,27%
907	MANCOMUN. LINARES Y SU ENTORNO	98.055,00	95.580,00	97,48%
867	MANCOMUN. PUENTE LA UNION	163.170,59	150.198,68	92,05%
906	MANCOMUN. SIERRA DE FRANCIA	444.815,03	412.417,98	92,72%
865	MANCOMUN. TIERRAS DEL TORMES	179.936,00	169.792,00	94,36%
815	MANCOMUN. VITIGUDINO	159.914,00	153.893,00	96,23%
868	COM.REGANTES CANAL DE ZORITA	59.206,93	46.536,36	78,60%
858	COM.REGANTES CANAL MAYA	271.761,25	223.277,68	82,16%
861	COM.REGANTES EJEME GALISANCHO	130.180,69	103.899,76	79,81%
855	COM.REGANTES VILLAGONZALO	555.814,85	519.519,92	93,47%
869	COM.REGANTES VILLAMAYOR	13.506,21	9.925,74	73,49%





REGTSA

# MEMORIA

DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

# 2019



@REGTSA



Regtsa



canalregtsa



Grupo de Excelencia en la Gestión Pública

Grupo de Tributación Local



Diputación  
de Salamanca

