



MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

ca  $1 \mid 2$ 





**PRESENTACIÓN** 

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

**RESULTADOS** en los clientes

RESULTADOS

RESULTADOS en la sociedad

> **RESULTADOS** clave

# Presentación



Durante 2018 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 2018, es un análisis de lo que hemos conseguido cuando vamos a entrar en la última fase 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.

Chabela de la Torre Olvera Vicepresidenta de REGTSA En tal sentido y, a modo de resumen de lo que ha sido 2018, 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 77.004.028 €, es decir 2.495.711 € más que en el ejercicio 2017, lo que supone un incremento del 3,35 %.

El porcentaje de recaudación voluntaria ha sido del 94%, el mejor resultado de nuestra historia, y los precios abonados por los ayuntamientos han continuado descendiendo hasta alcanzar una media del 2,74 %.

En recaudación ejecutiva se ha alcanzado el 57,51 %, que está en la línea de años anteriores si se considera que durante los meses finales del año se realizó un parón para poner en marcha el nuevo sistema de información.

Finalmente, Los resultados financieros continúan han sido excelentes y REGTSA mantiene su autofinanciación, con un ratio del 123,61 %, lo que nos va a permitir en 2019 incrementar la cuantía de las subvenciones a los ayuntamientos en un 25 %.

Estos resultados nos van a hacer posible que durante 2019 podamos mejorar los servicios que veníamos prestando a los ayuntamientos y ciudadanos e incluso incorporar algunos nuevos.



- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 1 2









**PRESENTACIÓN** 

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

**RESULTADOS** en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave





# 2 Memoria de actividades

Durante el año 2018 REGTSA ha iniciado la ejecución del Plan Estratégico 2016 - 2019. Para ello ha puesto en marcha el plan operativo anual, desarrollando las siguientes LINEAS ESTRATÉGICAS:



El socio de los ayuntamientos

Enrédate con REGTSA / Oficina virtual de recaudación (OVR)



La mejor administración pública

Modernizar la aplicación de gestión tributaria / Nuevo alojamiento del CPD



El mejor lugar para trabajar

> Plan de Recursos humanos



Una administración con prestigio

Gobierno abierto Salamanca y portal de datos abiertos



Un modelo de referencia

Aprender de los mejores / Contratación responsable



MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



# **Enrédate con REGTSA:**

Se ha puesto en funcionamiento la app que permite interactuar a REGTSA y a los ayuntamientos a través del móvil, Tablet o cualquier otro dispositivo.

# Oficina virtual de recaudación (OVR):

Se ha puesto en marcha la nueva oficina virtual de ayuntamientos que permitirá a nuestros clientes interactuar con nosotros, como usuarios activos de la nueva aplicación de gestión tributaria, accediendo sin intermediarios a toda la información de su municipio.







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**RESULTADOS** en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave



# **Modernizar la aplicación de gestión tributaria:**

Desde el 14 de noviembre se encuentra en funcionamiento 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.

# **Nuevo alojamiento del CPD:**

Tal y como estaba previsto en el plan estratégico se ha procedido a realizar la migración de la base de datos de REGTSA al nuevo alojamiento en la nube del CPD. Esta actuación responde a la necesidad garantizar la seguridad e integridad de nuestra BDT, que es uno de los factores críticos de éxito identificados por el Organismo a lo largo del proceso de reflexión estratégica.





- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave





# 2.3. El mejor lugar para trabajar



# **Plan de Recursos humanos:**

a lo largo del ejercicio se ha ejecutado la oferta de empleo público 2017, 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). Igualmente, se ha aprobado la oferta de empleo 2018.

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
  - RESULTADOS clave





# 2.4. Una administración con prestigio



# Gobierno abierto Salamanca y 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 2018 se ha finalizado en colaboración con los socios del proyecto el estudio sobre el nivel tecnológico de las Entidades Locales y el uso de los ciudadanos sobre las nuevas tecnologías. Igualmente se ha desarrollado la jornada sobre el uso de open data en la Administración Pública.

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

1 2



# REGTSA

# PRESENTACIÓN

MEMORIA
de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

# 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. En el seno de dicho grupo REGTSA ha coordinado los trabajos para la revisión de la norma UNE 66182. Por otro lado hemos continuado participando en el Foro de Administraciones Públicas del Club de excelencia en gestión y en las JOMCAL, celebradas en Málaga.

# **Contratación responsable:**

A lo largo del ejercicio se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para la plena implantación de la nueva ley de contratos del sector público, destacando el nuevo proceso de compras y contratación y la instrucción de trabajo sobre buenas prácticas en materia de contratación.







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave









- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral
- RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave











MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave









PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave









- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave









MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave









- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

Anexos 1 1 2











- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral
- RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave











- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave









- 2 MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave















- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral
- RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave





# PRESENTACIÓN

#### MEMORIA de actividades

### 2018 en imágenes

### **MEMORIA** de calidad

#### MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

### RESULTADOS en los clientes

### RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

**RESULTADOS** clave

# Objetivos institucionales de calidad

# **AUTOEVALUACIÓN** EFQM 2018

Al comienzo del ejercicio, el Plan Estratégico 2016-2019 se encontraba a mitad de su ciclo, procediendo realizar la correspondiente revisión de la Estrategia que incluye, con carácter previo a la elaboración del Plan Operativo, la autoevaluación 2018 bajo el modelo EFQM 2013. De acuerdo a la planificación de dicha autoevaluación, efectuada en el seno del Comité de Calidad de Revisión por la Dirección de 26 de febrero pasado, se constituyen los cinco Grupos de Autoevaluación, siguiendo el siguiente calendario.

### **GRUPOS DE AUTOEVALUACIÓN**

Grupo 1	9 de marzo	CRITERIO 1	Liderazgo
Grupo 2	12 de marzo	CRITERIO 2 CRITERIO 9	Estrategia Resultados clave
Grupo 3	12 de marzo	CRITERIO 3 CRITERIO 7	Personas Resultados en las Personas
Grupo 4	13 de marzo	CRITERIO 4 CRITERIO 8	Alianzas y Recursos Resultados en la Sociedad
Grupo 5	14 de marzo	CRITERIO 5 CRITERIO 6	Procesos, Productos y Servicios Resultados en los Clientes

A todas las personas de la organización se les proporciona como documento de trabajo, la Memoria Conceptual elaborada de acuerdo al Modelo EFQM 2013, con los criterios de resultados completamente actualizados. En las reuniones participan la práctica totalidad de los empleados públicos de REGTSA.

De las correspondientes Actas de Reuniones se deduce que la puntuación obtenida en la Autoevaluación 2018 es la siguiente:

CRITERIO		VALORACIÓN	FACTOR	PUNTUACIÓN
1. LIDERAZGO		73	1.0	73
2. ESTRATEGIA		72	1,0	72
3. PERSONAS DE LA ORGA	ANIZACIÓN	65	1,0	65
4. ALIANZAS Y RECURSOS	5	76	1,0	76
5. PROCESOS, PRODUCTOS	Y SERVICIOS	72	1,0	72
6. RESULTADOS EN LOS C	LIENTES	76	1,5	114
7. RESULTADOS EN LAS P	ERSONAS	65	1,0	65
8. RESULTADOS EN LA SO	CIEDAD	68	1,0	68
9. RESULTADOS CLAVE		81	1.5	121
PUNTUACIÓN '	TOTAL			<b>726</b>

El detalle de evidencias, puntos fuertes, áreas de mejora y puntuación para cada subcriterio del Modelo EFQM 2013 está ampliamente documentado en las actas de los cinco grupos de trabajo mencionados.



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 anuales por empresa certificadora debidamente acreditada. En concreto, la Auditoría Externa del Sistema de Calidad correspondiente al ejercicio 2018, se realizó el 17 y 18 de diciembre y 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. Ana Antonia Herrero Pérez, afirma: "El equipo auditor considera que si se han cumplido los objetivos de la auditoría y la organización sí ha establecido y mantenido su sistema de gestión de acuerdo a los requisitos de la norma y demuestra la capacidad del sistema para cumplir con los requisitos del producto/servicio para el alcance, objetivos y política de la organización."

En el informe de Auditoría no se identifican No Conformidades (ni Mayores ni Menores) se efectúan ocho observaciones que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.

# 1.3 RENOVACIÓN CERTIFICACIÓN AMBIENTAL ISO 14001

La renovación y adaptación a la nueva versión 2015 de la Certificación del Sistema de Gestión ambiental ISO 14001 se ha realizado en fechas 9, 13 y 14 de febrero de 2018, mediante la Auditoría Externa de Gestión Ambiental.

Renovación 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 la auditoría y la organización sí ha establecido y mantenido su sistema de gestión de acuerdo a los requisitos de la norma y demuestra la capacidad del sistema para cumplir 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 dieciséis observaciones que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave







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 y 2017. Por este motivo, REGTSA fue incluida entre las empresas y entidades que 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 2018 tuvo lugar el seguimiento de la Certificación EFR, mediante la validación del Informe de progreso EFR, elaborado al efecto por el Responsable EFR de REGTSA y Delegado de Calidad. En las conclusiones al Informe de Progreso, efectuadas por el auditor EFR de AENOR, D. Jesús Cañizares Plata, no se documentan No Conformidades y se establece entre otras consideraciones que:

"La evolución del Modelo efr es positiva, en cuanto a su consolidación e integración dentro de la marcha de la organización".



PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

# MANTENIMIENTO PROCESOS PROPIOS DE CADA UNIDAD

Se realizan las Auditorías Internas anuales relativas al Sistema de Gestión de la Calidad en fechas 10, 11, 17 y 18 de julio de 2018. 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, Negociado de Atención al Contribuyente, 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 Se han auditado las oficinas Centrales y las oficinas Periféricas de Vitigudino y Ciudad Rodrigo."

Así mismo se afirma en los informes:

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 las auditorías internas de 2017 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 doce observaciones en Calidad y, 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.

En cuanto a la Auditoría Interna del Sistema de Gestión Ambiental, se realizó en fechas 13 y 19 de diciembre de 2018, emitiéndose el siguiente informe por parte de la Auditora-Jefa, María Fuentes Pérez:

"Se ha realizado la auditoría interna del Sistema de Gestión Ambiental de REGTSA, diseñado conforme a la norma ISO 14001:2015, revisándose toda la documentación asociada al mismo. A lo largo de la auditoría se ha detectado una no conformidad, así como una serie de observaciones y de oportunidades de mejora. Todas ellas han sido aclaradas, entendidas y aceptadas por la organización. Visto el grado de madurez del Sistema, cabe esperar que todas ellas sean resueltas por la organización en un corto espacio de tiempo."

# 1.6

# PREMIOS A LA CALIDAD Y A LA TRANSPARENCIA DE REGTSA

Mediante Resolución nº 399 de 10 de noviembre de 2017, se acordó aprobar la convocatoria de los premios a la calidad del Organismo Autónomo para el año 2017, en las siguientes modalidades:

- Premios a las Mejores Sugerencias de los Empleados Públicos de REGTSA.
- Premio a la Trayectoria profesional de los Empleados Públicos de REGTSA.
- Premios a las Mejores prácticas de los clientes y aliados de REGTSA.
- Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca.

Igualmente, de acuerdo a las bases de la convocatoria, se designó el Jurado por Resolución nº 211 de 4 de junio de 2018.

Hasta la fecha se han celebrado doce ediciones de los Premios a la Calidad de REGTSA, del 2006 al 2017, así como en cinco ediciones de los Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca. Todas han supuesto un éxito tanto en la presentación de candidaturas como en su repercusión tanto externa como interna. Los premios se entregan en el seno







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

del nuestro Foro anual, el cual, en su XIV edición, ha tenido lugar en fecha 8 de junio de 2018.

En este ejercicio el jurado calificador ha otorgado los siguientes premios:

1) EN LA MODALIDAD DE "PREMIOS A LAS MEJORES SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE REGTSA", A:

JULIA BARRAGÁN TENA, Agente Tributario en la Oficina Principal/Área de Recaudación de REGTSA, por su sugerencia consistente en modificar el modelo de solicitudes de aplazamiento/fraccionamiento de pagos a fin de incluir la advertencia de la liquidación de intereses de demora tal y como establece el artículo 65.5 de la vigente Ley 58/2013, de 17 de diciembre, General Tributaria. Mediante esta actuación se contribuye a facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias por los ciudadanos contribuyentes de nuestra provincia tanto en período voluntario como ejecutivo, incorporando las sugerencias de los ciudadanos a los procedimientos tramitados en REGTSA.

2) EN LA MODALIDAD DE "PREMIO A LA TRA-YECTORIA PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE REGTSA", A:

D. JOSÉ CARLOS ROUCES DE VEGA, Jefe de la Oficina Periférica de REGTSA en Vitigudino, quien se caracteriza por su disposición a colaborar, para lo que sea (personal y profesional), con todos los compañeros y compañeras de las Áreas y Unidades de REGTSA. Su trayectoria profesional viene avalada por más de 24 años de ejercicio, primero en puestos

base y después como Jefe de la Oficina Periférica de REGTSA en Vitigudino, obteniendo siempre resultados punteros en su quehacer, tanto en labores recaudatorias como de atención al contribuyente y representando eficazmente a REGTSA en su zona de influencia. En los últimos ejercicios, una buena parte de los compañeros y compañeras de nuevo ingreso han tenido como primer destino la Oficina que dirige, y han sido eficazmente formados por él en todas las tareas que habitualmente realizamos.

3) EN LA MODALIDAD DE "PREMIOS A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LOS CLIENTES Y ALIADOS DE REGTSA", A LA SIGUIENTE ORGANIZACIÓN Y EN LOS TÉRMINOS QUE SE INDICAN:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CAS-TILLA Y LEÓN (ECLAP), entidad perteneciente a la Administración de la Junta de Castilla y León, cuya finalidad principal es la formación de los empleados públicos que trabajan en nuestra Comunidad Autónoma. En esa línea, la ECLAP establece para cada ejercicio, un Plan multidisciplinar de formación de empleados públicos de las entidades locales, al que se vienen acogiendo sistemáticamente numerosos empleados públicos de las administraciones locales salmantinas, especialmente de la Diputación de Salamanca y de REGTSA. La ECLAP pone a disposición de nuestros empleados, una amplia gama de actividades formativas de probada calidad y eficacia, utilizando siempre recursos innovadores, tanto en su diseño como en su impartición y evaluación, lo que contribuye a la mejora de la formación de los funcionarios locales y, por tanto, redunda en beneficio de los Municipios y ciudadanos de la provincia.

4) Y, POR ÚLTIMO, EN LA MODALIDAD DE "PRE-MIOS A LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA", EL JURADO ACUERDA:

1º) Reconocer el esfuerzo realizado por los siguientes Ayuntamientos y otras Entidades Locales de nuestra provincia: Alba de Tormes, Aldeanueva de Figueroa, Almendra, Canillas de Abajo, Castellanos de Moriscos, Cerezal de Peñahorcada, Ciudad Rodrigo, Cordovilla, Doñinos de Salamanca, Fuentes de Oñoro, Hinojosa de Duero, Mieza, Moríñigo, Rollán, San Felices de los Gallegos, Santibáñez de Béjar, Sardón de los Frailes, Saucelle, Valdelacasa, Mancomunidad Comarca del Abadengo, Mancomunidad de Entresierras y Mancomunidad Riberas del Águeda, Yeltes y Agadón, que, dentro de los que gestionan sus portales de transparencia municipales a través del portal www.transparenciasalamanca.es que mantiene REGTSA, han acreditado la máxima puntuación en los 53 indicadores incluidos en el Índice de Transparencia establecido por REGTSA en dicho portal.

2°) Otorgar los "PREMIOS A LA TRANSPAREN-CIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALA-MANCA" a los ayuntamientos y otras entidades locales que, dentro de los anteriores, han demostrado superior calidad de la información incluida, y que son, por orden de puntuación:

- 1º PREMIO: AYUNTAMIENTO DE CASTELLANOS DE MORISCOS
- 2º PREMIO: AYUNTAMIENTO DE ROLLÁN
- **3º PREMIO: MANCOMUNIDAD ENTRESIERRAS**







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave











MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**RESULTADOS** en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



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: Ayuntamientos, y Sociedad. En 2018 se realizaron 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.



# ESTUDIOS REALIZADOS POR LOS ALUMNOS EN PRACTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

A lo largo del ejercicio 2018, 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

Alumno 1º Cuatrimestre curso 2018-2019:

Pedro Pablo Ropero de la Concepción

#### 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).
- Estudio de la Percepción de las Medidas de Conciliación en REGTSA.

### B) FACULTAD DE CIENCIAS. GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA

Alumnas 2º Cuatrimestre curso 2017-2018:

Lidia Hernández Lancho y Ana Isabel Álvarez Vega

#### Estudios realizados:

 Diseño e implementación de una aplicación de gestión de archivos de REGTSA.

# C) FACULTAD DE DERECHO. GRADO EN DERECHO

Alumna 2º Cuatrimestre curso 2017-2018:

María José Valcayo Santos

Alumno Período de Verano 2018:

Alejandro Obeja González

Alumna 1º Cuatrimestre curso 2018-2019:

Sandra Martín González

#### Estudios realizados:

- Colaboración entre otros, en los siguientes procedimientos tramitados en la Asesoría Jurídica de REGTSA: resolución de recursos administrativos y contencioso-administrativos, devolución de ingresos indebidos y contratación administrativa.
- Revisión y Actualización de la base de datos en materia legislativa de REGTSA.

### D) FACULTAD DE DERECHO. GRADO EN CIEN-CIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIN PÚBLICA

Alumnos 2º Cuatrimestre curso 2017-2018:

Leire Montero Ortega y Alberto del Bosque González

#### Estudios realizados:

- Estudio sobre la atención presencial en las oficinas fijas y móviles de REGTSA.
- Revisión del proyecto de norma de compliance tributario.

### E) FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA. GRADO EN ADE, GRADO EN ECONOMÍA Y GRADO EN PYME.

Alumnas 2º Cuatrimestre curso 2017-2018:

Andrea de Arriba Guarde, Esther Pérez Sánchez y Lucía Martín Julián

Alumno Período de Verano 2018:

#### Pedro Rodrigo García Alonso

Alumnos 1º Cuatrimestre curso 2018-2019:

Gemma Sánchez Carnero y Adrián Sánchez Gutiérrez

#### Estudios realizados:

Estudios relacionados con El Análisis del Entorno Provincial de REGTSA en 2018, 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.







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

- 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 de los diferentes Organismos de Recaudación que existen en las Diputaciones y de los diferentes sistemas de recaudación en cada provincia.
- 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.

Alumna 2º Cuatrimestre curso 2017-2018:

**Iris Lisette Perilla Martínez** 

**RACION PARA EL DESARROLLO** 

#### Estudios realizados:

- Ocolaboración 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.
- Estudio comparado de planes de igualdad en las administraciones públicas españolas y su posible aplicabilidad en REGTSA.

### **G) MASTER EN CIENCIAS AMBIENTALES**

Alumna 2º Cuatrimestre curso 2017-2018:

Natalia Martín Rivera

#### Estudios realizados:

- Seguimiento e impulso de las actuaciones y acciones relacionadas con la sostenibilidad en el Plan Estratégico de REGTSA 2016-2019.
- Análisis de la Certificación del Sistema de Gestión Ambiental e Informe de Auditorias realizadas en el año 2018 y anteriores.
- Estudio sobre valores medios mensuales y anuales de consumo y emisiones ocasionados por los desplazamientos a las oficinas móviles de REGTSA durante 2017.







- **PRESENTACIÓN**
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- **MEMORIA** de calidad
- MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral
- **RESULTADOS** en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

**RESULTADOS** clave

# 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.
- lgualmente 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 participación.

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 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 2.018 se han revisado todos los documentos del Sistema de Gestión Ambiental: cuatro procesos y tres instrucciones de trabajo, para adaptar dicha documentación a la nueva versión 2015 de la norma ISO 14001. Asimimo, se ha revisado el proceso de contratación, los procesos de recaudación ejecutiva, el proceso de educación tributaria y el Manual de Calidad en dos ocasiones. Se han introducido dos nuevas instrucciones de trabajo.







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

En el siguiente cuadro se detallan todas las modificaciones.

# ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN EJERCICIO 2018.- MANUAL DE CALIDAD

CLASIFICACIÓN DOCUMENTO	CLASIFICACIÓN DOCUMENTO  CÓDIGO  DOC  DOC  DENOMINACIÓN DOCUMENTO		VERSIÓN/ FECHA	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
MANUAL DE CALIDAD		MANUAL DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	18 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
MANUAL DE CALIDAD		MANUAL DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	19 05/7/2018	SUPRESIÓN PROCESO SD-02 ESCUELA REGTSA

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

CLASIFICACIÓN TIPO PROCESO	CÓDIGO PROCESO	DENOMINACIÓN PROCESO/INSTRUCCIÓN/FORMATO	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
ESTRATÉGICOS: <b>DIRECCIÓN</b>	E-02	REVISIONES DEL SISTEMA	07 26/2/2018	MODIFICACIÓN COMITÉ PERM.
	RE-02	EMBARGO Y ENAJENACIÓN	08 26/2/2018	REVISIÓN ACTIVIDADES, RESPONSABLES, INDICADORI
CLAVE:	IT-RE-0201	OPERATIVA EXPEDIENTES EN ZONAS	01 26/2/2018	NUEVO
RECAUDACIÓN EJECUTIVA	RE-03	CRÉDITOS INCOBRABLES	08 26/2/2018	REVISIÓN ACTIVIDADES, RESPONSABLES, INDICADORI
	RE-04	CONTROL DE LA RECAUDACIÓN EJECUTIVA	08 26/2/2018	REVISIÓN ACTIVIDADES, RESPONSABLES, INDICADORE
CLAVE: <b>ATENCIÓN A LOS</b> <b>CONTRIBUYENTES</b>	CON-01	EDUCACIÓN TRIBUTARIA	03 05/7/2018	SUPRESIÓN ACTIVIDAD
CLAVE: Servicios a la sociedad	SD-02	ESCUELA REGTSA	05/7/2018	SUPRESIÓN PROCESO
APOYO:	C-05	COMPRAS Y CONTRATACIÓN	07 26/2/2018	REVISIÓN PROCESO
GESTIÓN ECONÓMICA Y DE PERSONALCONTRIBUYENTES	IT-C-0501	BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE CONTRATACIÓN	01 26/2/2018	NUEVO
	MA-01	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS MEDIO AMBIENTALES	06 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
	MA-02	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	04 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
	MA-03	CONTROL OPERACIONAL Y SEGUIMIENTO	07 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
APOYO: <b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	MA03-ANEXO I	BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN AMBIENTAL	02 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
	IT-MA-0301	CONTROL DE RESIDUOS EN SERVICIOS CENTRALES	04 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
	IT-MA-0302	CONTROL DE RESIDUOS EN OFICINAS PERIFÉRICAS	04 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
	MA-04	PLANES DE EMERGENCIA Y CAPACIDAD DE RESPUESTA	04 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015
	IT-MA-0401	CONTROL DE EXTINTORES	03 25/1/2018	ADAPTACIÓN ISO 14001:2015







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave







2.4

# QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS CONTRIBUYENTES Y USUARIOS

La 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, en el apartado de quejas y sugerencias en la Carpeta del contribuyente, o directamente al correo corporativo regtsa@regtsa.es

N° de solicitudes de información y sugerencias Web o correo electrónico: 41.

Nº reclamaciones en libros : 1 en Servicios Centrales.

Plazo medio de contestación en días hábiles: 1,3 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 e-mail (correo corporativo regtsa@regtsa.es). 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 (en especial IBI Urbana y Rústica, pago de recibos y consultas sobre domiciliaciones y utilización de la web de REGTSA, Carpeta del Contribuyente).



# REUNIONES COMITÉ DE CALIDAD Y COMITÉ PERMANENTE DEL COMITÉ DE CALIDAD

A lo largo del ejercicio 2.018 se han celebrado seis reuniones ordinarias del Comité de Calidad, de las cuales la segunda tuvo el carácter de Revisión por la Dirección. Por otra parte se ha mantenido el sistema de reuniones mensuales del Comité Permanente del Comité de Calidad de REGTSA, que se han celebrado desde enero hasta diciembre (excepto los meses de agosto y septiembre), según dispone la actual versión del Proceso de Revisión por la Dirección.

El plazo medio de realización de las Actas del Comité de Calidad y del Comité Permanente se sitúa en **4 días hábiles**. Además se elaboró también El Acta correspondiente al Jurado calificador de los premios de Calidad del Organismo y las Actas de los Grupos de Autoevaluación EFQM 2018.

Mediante el nuevo 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.

- 1 PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave









SEGUIMIENTO DE NO **CONFORMIDADES Y** ACCIONES DE MEJORA ABIERTAS DURANTE EL EJERCICIO

#### **NO CONFORMIDADES**

CÓDIGO	UNIDAD	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	ACCIÓN MEJORA
INC - 01/18	DELEGADO DE CALIDAD	NC-01 AUDITORIA EXTERNA MA	14/02/2018	09/03/2018	SI
INC - 02/18	DELEGADO DE CALIDAD	NC-01 AUDITORIA EXTERNA MA	14/02/2018	09/03/2018	SI
INC - 03/18	AREA G.I. Y REC	REMISION RECIBOS SIN DIRECCIÓN	04/05/2018	23/05/2018	NO
INC - 04/18	UNIDAD GESTIÓN	ERROR PADRÓN	10/05/2018	11/06/2018	NO
INC - 05/18	UNIDAD GESTIÓN	ERROR PADRÓN	17/05/2018	31/08/2018	NO
INC - 06/18	DELEGADO DE CALIDAD	RECOGIDA Y DESTR. PAPEL RECIBOS	02/07/2018	10/08/2018	NO



CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAC-01/18	DELEGADO DE CALIDAD	NC-01 AUDITORIA EXTERNA MA	26/02/2018		
IAC-02/18	DELEGADO DE CALIDAD	NC-02 AUDITORIA EXTERNA MA	26/02/2018		
IAC-03/18	DELEGADO DE CALIDAD	PREPARACION AUDITORIA EXT. MA	02/01/2018	05/02/2018	SI
IAC-04/18	DELEGADO DE CALIDAD	OBSERVACIONES AUDITORIA EXT. CAL	26/02/2018		
IAC-05/18	DELEGADO DE CALIDAD	OBSERVACIONES AUDITORIA EXT. MA	26/02/2018		
IAC-06/18	JEFES AREA Y UNIDAD DE REC.	REVISION PROC. EJECUTIVA EN ZONAS	25/01/2018	26/02/2018	SI
IAC-07/18	DEL. CALIDAD Y ASESORIA J.	REVISION PROCESO CONTRATACIÓN	25/01/2018	26/02/2018	SI
IAC-08/18	JEFE AREA RECAUDACION	PAGO CON TARJETA DÉBITO	26/02/2018	01/06/2018	SI
IAC-09/18	DELEGADO DE CALIDAD	REVISION ED. TRIB. Y ESCUELA REGTSA	18/06/2018	05/07/2018	SI
IAC- 10/08	DELEGADO DE CALIDAD	OBSERVACIONES AUDITORÍA INT.	13/12/2018		

**PRESENTACIÓN** 

2 MEMORIA de actividades MEMORIA

2018 en imágenes

MEMORIA

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS





# 3 Grado de cumplimiento de los compromisos de 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:

- Registro y compulsa 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.

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

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

34.901 atenciones.

Durante el ejercicio se han realizado en tiempo real

Durante el ejercicio 601 unidades fiscales se acogieron a la modalidad de pago a la carta.

El tiempo medio de espera ha sido de 3 minutos y 36 segundos.

El plazo medio de que se ha tardado en transferir las devoluciones ha sido de 0,14 días hábiles.

El plazo medio de resolución durante el ejercicio ha sido de 1.39 días.

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018
- MEMORIA
- MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral
- RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

[6]	Resolver en el plazo de un mes días los recursos administrativos contra actos tributarios.	El plazo de resolución ha sido de 3,91 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.	El plazo medio de resolución ha sido de 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 13.718 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 36,70% 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 1.174 planes de pago (el 100%).
	Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios:	
[13]	<ul> <li>Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.</li> </ul>	Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 29 de enero de 2018 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2018.
•	<ul> <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>	Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica del calendario 2019 el 8 de enero de 2019.





# 3.2 COMPROMISOS DE CALIDAD EN SERVICIOS ELECTRÓNICOS

### <u>Internet</u>

[9]



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

- Domiciliaciones bancarias.
- Cambios de domicilio fiscal.
- Presentación de todo tipo de solicitudes.
- Alegaciones o recursos.

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

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

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.

- [4] Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias en un plazo de siete días hábiles.
- 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).
- 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.
- 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.
- La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de comunicaciones seguras con ella.

Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios:

- Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad.
- Publicación del calendario del contribuyente con anterioridad al mes de enero de cada año y Publicación en la sede electrónica del Manual del contribuyente.

Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100%, habiéndose realizado un total de 6.106 trámites en línea de los cuales destacamos 1.745 trámites corresponden a domiciliaciones bancarias y 846 de cartas de pago.

Durante el ejercicio 601 unidades fiscales se acogieron a la modalidad de pago a la carta.

Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100%, habiéndose emitido un total de 257 certificados en línea, 846 cartas de pago y realizado 1.727 pagos de forma telemática.

El plazo medio de resolución ha sido de 1,3 en solicitudes de información y sugerencias.

Durante el ejercico el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100%, habiéndose realizado un total de 3.359 autoliquidaciones en línea.

Durante el ejercicio el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100%, no constando ningún caso en el que no haya sido posible.

El servicio se encuentra disponible para los ciudadanos.

El certificado ha estado en vigor durante todo el ejercicio.

Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 29 de enero de 2018 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2018.

Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica del calendario 2019 el 8 de enero de 2019.

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



### Atención telefónica

Se tramitarán en el acto las siguientes solicitudes: :

Domiciliaciones bancarias.

Cambios de domicilio fiscal.

• Obtención de duplicados de recibos pendientes y certificados.

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

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.

**Durante el ejercicio se han venido prestando con** 

atendidos), no constando ningún supuesto en que

normalidad estos servicios (37.554 ciudadanos

no se haya cumplido el compromiso.

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, 615 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 REGTSA 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%.

### Servicios en el móvil

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

Se han enviado con normalidad los avisos correspondientes al ejercicio (7.908 SMS) habiendo sido recibidos por los contribuyentes.

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

Durante el ejericio se han venido prestando con normalidad estos servicios (64 SMS enviados directamente y 22 respuestas a usuarios), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave









5.1.

MAPA tratégico

5.2 CUADRO de mando integra PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

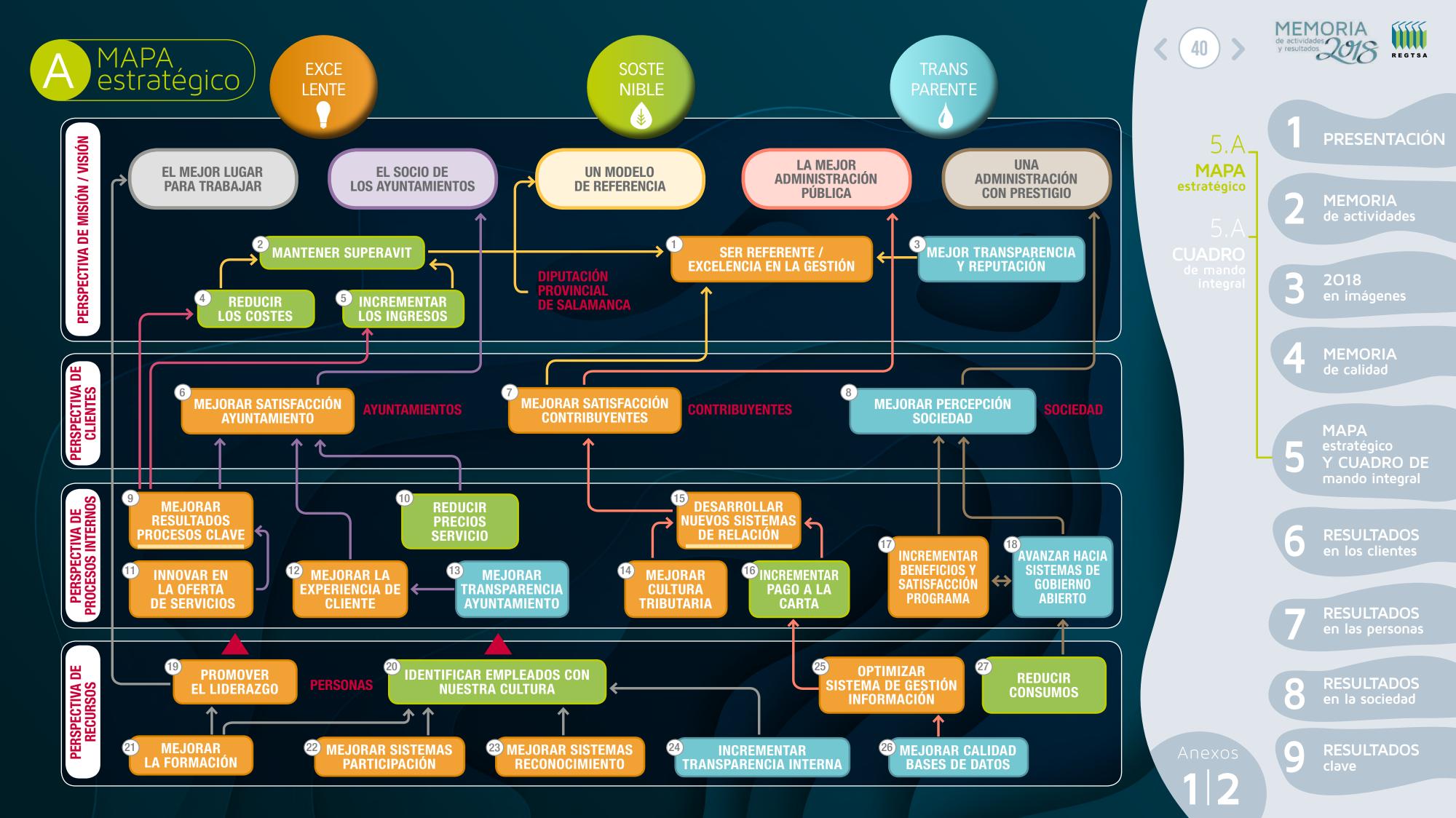
6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca





# Cuadro de mando integral

## Resultados en los clientes

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018
AYUNTAMIENTOS:  Innovar y crear valor para los ayuntmientos.	<ul> <li>% Satisfacción global</li> <li>Porcentaje de recomendaciones</li> <li>% Valoración oferta servicios</li> <li>% Satisfacción atención</li> <li>Valoración capacidad de respuesta</li> </ul>	93 98 93 93 94	94,08 100 96,29 94,08 95,56	% Ayuntamientos en oficina virtual Nº gestiones oficina virtual Precio medio en voluntaria % Errores en padrones	100 800 3,18 0,0007	360 1200 2,74 0,0004
para 105 ayantimentos.	% Satisfacción entregas a cuenta	92	92	Grado cumplimiento calendario entregas	100	100
	Valoración profesionalidad	97,6	97,52	Tiempo atención oficinas Nº contribuyentes pago a la carta Importe en pago a la carta	6 550 680.000	6.51 601 712.492
	Valoración rapidaz	07	100	Tiempo de espera O.P.	5	3:36
	Valoración rapidez	97	100	% Gestiones gestorías IVTM	66	72,84
CONTRIBUYENTES  Facilitar el cumplimiento voluntario de las				Gestiones, usuarios y accesos internet	14.000 45.000 75.000	11.767 44.869 82.729
obligaciones fiscales.	Valoración eficacia	94	92,51	Gestiones centro llamadas	38.000	37.554
				Gestiones oficinas móviles	3.500	2.781
				% Gestiones canales alternativos	74,5	73,34
	Satisfacción elementos tangibles	93,5	94,41			







5.A\_

MAPA tratégico

5.A.

CUADRO

de mando
integral

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos
117

# Resultados en las personas

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018
	% Identificación con la Misión, Visión y Valores	95	100	% Retención empleados	6	100
	Grado satisfacción en el puesto	92	89,65	Absentismo	550	1,29
	Grado Implicación empleados	93	97,22	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº ideas innovadoras Nº de proyectos/ideas implantados	85 20 120 5	90 8
	% Valoración Reconocimiento	76	91,66	% de empleados alcanzan objetivos	98	95,46
EMPLEADOS DIRECTIVOS  Conseguir que nuestros empleados se sientan	Valoración comunicación interna	90	97,22	Accesos y Gestiones intranet Nº anuncios en tablón Nº reuniones comunicación	105.000 1400 70 15	107.299 1.688 94 10
orgullosos de trabajar en REGTSA.	Valoración profesorado	96	96,03	Horas formación,	40	43,72
	Valoración organización cursos	94	86,08	% Empleados Itinerario formativo	100	100
	Orientación a resultados	9	9,07			
	Desarrollo de personas	8,7	8,71	% Empleados superan evaluación individual	97	100
Adaptación a	Adaptación al cambio	8,8	8,93			







5.A**\_** 

MAPA tratégico

5.A.

CUADRO

de mando
integral

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

# Resultados en la sociedad

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018
		40	50	Nº eventos en que participamos	6	5
	Impacto medios de comunicación	40	52	Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	350	250
	Reconocimientos externos		lencia Gestión blica			
	Valoración innovación	85	83			
SOCIEDAD	Valoración excelencia	91	90	Impacto boletín electrónico	35.000	4.396
Promover la excelencia y la transparencia en	Valoración ejemplaridad	92	91,7	N° de suscripciones boletín informativo N° de participantes en actividades educativas	8.700 675	8.498 375
las Administraciones públicas.	Valoración responsabilidad social y ambiental	87	86,7			
	Valoración transparencia	92,5	92	Puntuación INDIP Usuarios, Visitas y Consultas Transparencia Salamanca Nº de portales publicados Nº Ayuntamientos con puntuación máxima	100 7.500 12.000 100.000 285 15	100 7.387 10.457 66.397 281 10
	Satisfacción alumnos externos	94	_	Nº de alumnos externos Usuarios y % Alumnos externos finalizan cursos	600 5.800 90,8	= =







5.A**\_** 

MAPA stratégico

5.A.

CUADRO

de mando
integral

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

# **<** 44





## Resultados clave

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2018	RESULTADO 2018
	Puntuación EFQM	_				
	Autofinanciación	130	123,61	Ahorro bruto Eficiencia Contención del Capítulo I Productividad empleados Incremento cargo voluntaria Recaudación por empleado	800.000 3,7 1,5 101 3 1.750.000	1.085.244 4,35 8,18 101,2 3,86 1.750.092
	Cuota de mercado Cuota grandes ayuntamientos	99,72 95,4	99,72 95,4	% Firma nuevos convenios	88,5	89,73
	% Recaudación voluntaria	92,8	94	% Recibos domiciliados % Cargo domiciliado	77,7 68,4	77,69 69,40
DIPUTACIÓN	% Recaudación ejecutiva	57,51	57,8	Expedientes embargo Diligencias embargo	70.000 52.000	85.957 67.734
Convertirnos en un modelo de referencia para otras	% Gestión ejecutiva	76,21	76,2	Importe fallidos Nº expedientes fallidos	750.000 4.500	837.435 4.487
organizaciones.	% Recaudación multas	67	67,20	% Gestión global de multas	69,45	69,88
				Grado cumplimiento plan de inspección % Actas de conformidad	100 97	100 100
	Nuevos servicios lanzados	3	4	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	96	98
				% Disponibilidad del sistema de información Grado cumplimiento plan inversiones	99,8 100	99,9 100
				Grado cumplimiento plan mejora base de datos Grado mejora datos	91 76	94,41 76,35

5.A**\_** 

IJ,∕∖. 1∧D∧

tégico

5.A.

CUADRO

de mando
integral

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



MEMORIA
de actividades
y resultados
REG

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave



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

# 1 CONTRIBUYENTES

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

#### ALCANCE

**Ámbito y relevancia:** Los items planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA.

**Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

**Segmentación**: la encuesta de contribuyentes es segmentada desde 2006 por oficinas (oficinas centrales/ oficinas de zona) y por canales de atención

(presencial, internet y teléfono). Los resultados que se recogen a continuación (cuadros 6.a.1, 6.a.2, 6.a.3 y 6.a.4) muestran que REGTSA cuenta con unas oficinas de atención presencial que prestan un servicio de calidad con resultados muy altos (algunas variaciones anuales en una oficina concreta pueden originarse por el tamaño de las muestras). Por otra parte, de los resultados de líneas de atención de internet y atención telefónica son incluso superiores a los que se obtienen en atención presencial.

#### RENDIMIENTO

**Tendencias:** Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados siempre por encima del 90 %, y habitualmente por encima del 95 %.

**Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award, y con organizaciones de referencia y los resultados de REGTSA son superiores o iguales.

**Objetivos:** Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 90 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.



6.A

**PERCEPCIONES** 





MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

P RESULTADOS clave

#### 6.a.1. Atención presencial a los contribuyentes

		RAPIDEZ								PROFES	IONALID	4D		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Béjar	94,2	97,5	95,6	98	100	100	100	91,7	98,8	95,6	96	100	100	100
Ciudad Rodrigo	97	92,5	95	100	100	100	100	95	97,5	98,8	94	100	100	100
Peñaranda	94	93,3	85	96,4	100	100	100	93	93,3	91,7	92,7	100	100	100
Vitigudino	96	95,7	97,1	100	100	100	100	94	92,9	94,3	9,43	100	100	100
Zonas	95,1	95,4	92,7	98,5	100	100	100	93,2	95,9	95,3	94	100	100	100
Salamanca	89,3	94,5	93,8	91,6	98,43	96,63	100	90,6	94,3	93,6	91,4	97,9	97,30	97,15
TOTAL	90,5	95	93,7	93	98,58	96,92	100	91,1	94,5	93,8	91,9	98,11	97,53	97,52

#### 6.a.2. Atención Presencial a los contribuyentes

		INSTALACIONES						EFICACIA						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Béjar	75	87,5	100	100	60	100	100	100	87,50	100	100	75	100	75
Ciudad Rodrigo	80	85,7	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	75	100
Peñaranda	90	100	87,5	100	100	100	100	90	75	100	100	100	100	100
Vitigudino	90	100	100	100	100	100	100	80	100	66,6	100	75	100	100
Zonas	83,7	93,3	96,8	100	90,48	100	100	91,89	90,63	91,6	90,9	90,47	93	95,24
Salamanca	94	96	95,5	99,2	97,36	93	93,58	92,67	94,35	90,5	96	93,6	94	92,15
TOTAL	91,9	94,7	96,2	99,6	96,68	93,21	94,41	92,52	92,49	91,1	95	93,3	93,8	92,55







6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

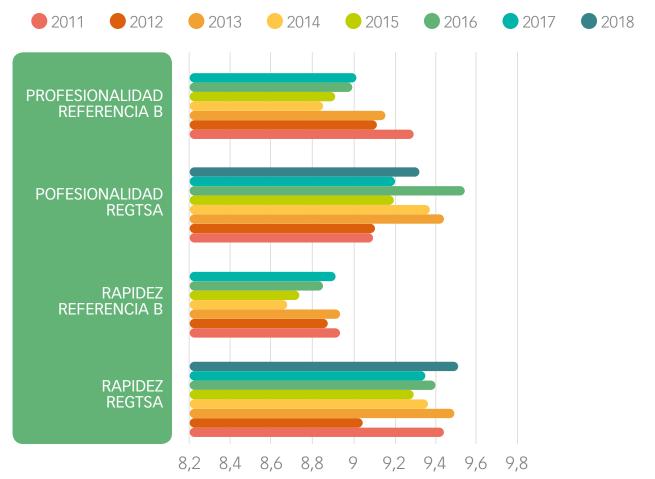
9 RESULTADOS clave

nexos 1 | **2** |





#### 6.a.4. Comparaciones profesionalidad rapidez



# 2

#### 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 PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

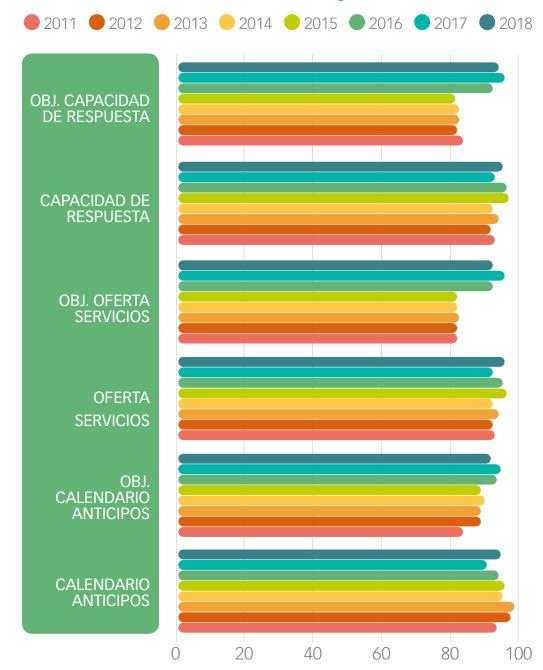
RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

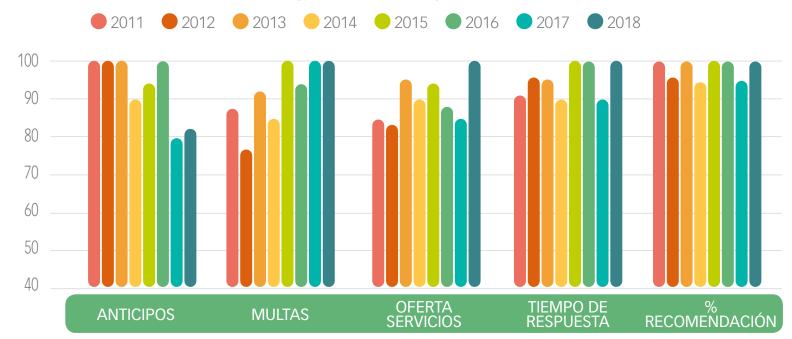
9 RESULTADOS clave



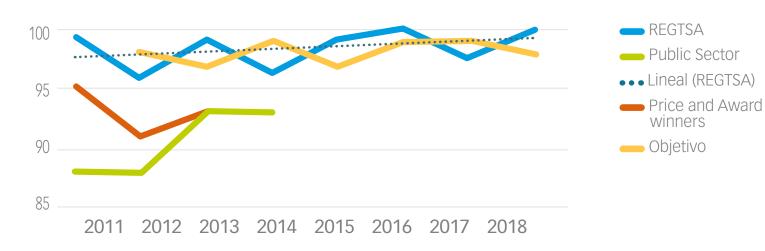
#### 6.a.5. Valoraciones ayuntamientos



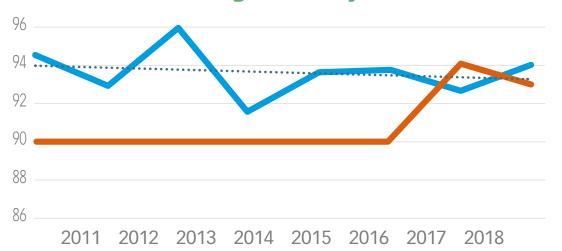
#### 6.a.6. Valoraciones grandes ayuntamientos



#### 6.a.7. Recomendaciones clientes



#### 6.a.8. Satisfacción global ayuntamientos



**4**9





6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 2

Satisfacción

• • • Lineal (REGTSA)

satisfacción

Global

Objetivo



# 1 CONTRIBUYENTES

#### ALCANCE

**Ámbito y relevancia:** los resultados reflejan los principales parámetros de medición (demanda, tiempos de espera y atención, y tiempos de tramitación de los principales procedimientos, así como el grado de cumplimiento de los compromisos de servicio).

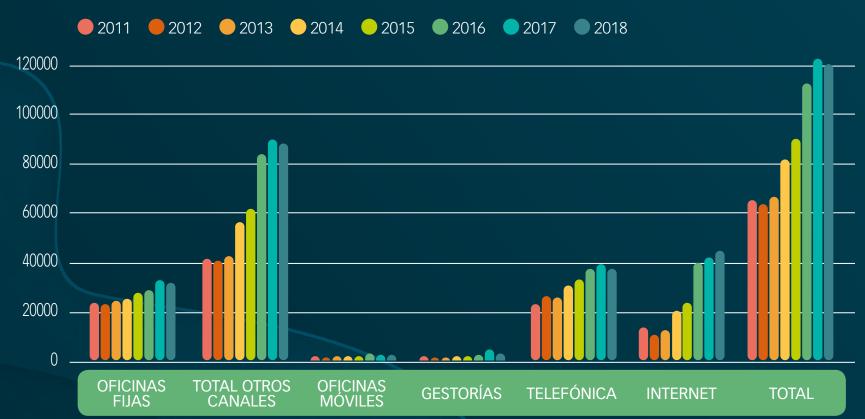
**Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

**Segmentación**: los resultados expuestos cubren todos los canales de atención a los contribuyentes, atención presencial, telefónica y por internet.

#### RENDIMIENTO

**Tendencias:** Los contribuyentes tienen a su disposición 17 puntos de atención presencial de los cuales 12 son oficinas móviles. De acuerdo a nuestra estrategia de promover canales alternativos, el porcentaje de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas ha ido descendiendo, a medida que aumenta la atención en otros canales, internet y telefónico, de forma que en 2018 el 73,3 % (objetivo 74,5%) de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver 6.b.1., 6.b.1.a, 6.b.1.b y 6.b.2). Incluimos igualmente información de los principales indicadores de rendimiento (6.b. 3, 4, 5 y 6).

#### 6.b.1. Canales de atención



#### 6.b.2. Porcentaje de atención en canales alternativos



**<** 50





6.A EPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

#### 6.b.1.a. Atención presencial oficinas 2018

ATT. PRESENCIAL	SALAMANCA	BEJAR	C.RODRIGO	PEÑARANDA. BTE	VITIGUDINO	MÓVILES	TOTAL
ENERO	800	186	287	239	84	105	1.701
FEBRERO	798	156	262	196	91	121	1.624
MARZO	947	237	308	329	98	182	2.101
ABRIL	1.143	254	515	317	177	249	2.655
MAYO	1.857	539	923	752	271	310	4.652
JUNIO	1.904	562	844	633	366	368	4.677
JULIO	1.661	322	808	502	308	384	3.985
AGOSTO	1.143	403	830	401	336	248	3.361
SEPTIEMBRE	1.180	177	438	580	197	211	2.783
OCTUBRE	1.242	282	560	551	170	316	3.121
NOVIEMBRE	1.521	111	232	252	98	170	2.384
DICIEMBRE	923	223	258	245	91	117	1.857
TOTAL	15.119	3.452	6.265	4.997	2.287	2.781	34.901

#### 6.b.2.a. Atención telefónica 2018

ATT. TELEFÓNICA	LLAMADAS RECIBIDAS	RECIBIDAS NO ABANDONADAS	ATENDIDAS DIRECTAMENTE	atendidas Buzón	TOTAL ATENDIDAS	% LLAMADAS ATENDIDAS	ATENDIDAS NO ABANDONADAS
ENERO	2130	2092	2081	11	2092	98,22%	100,00%
FEBRERO	2087	2043	2033	10	2043	97,89%	100,00%
MARZO	2285	2253	2249	4	2253	98,60%	100,00%
ABRIL	3338	3241	3168	73	3241	97,09%	100,00%
MAYO	5463	5367	5301	66	5367	98,24%	100,00%
JUNIO	4866	4771	4701	70	4771	98,05%	100,00%
JULIO	4540	4327	4144	183	4327	95,31%	100,00%
AGOSTO	2807	2757	2694	63	2757	98,22%	100,00%
SEPTIEMBRE	2427	2411	2402	9	2411	99,34%	100,00%
OCTUBRE	4044	3977	3893	84	3977	98,34%	100,00%
NOVIEMBRE	2385	2348	2320	28	2348	98,45%	100,00%
DICIEMBRE	1987	1967	1953	14	1967	98,99%	100,00%
TOTAL	38.359	37.554	36.939	615	37554	97,90%	100,00%







6.A\_ ERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

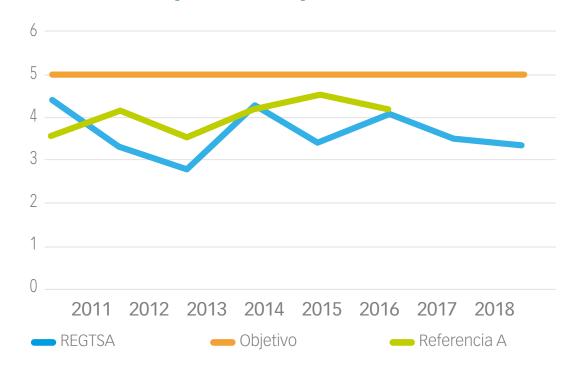
6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

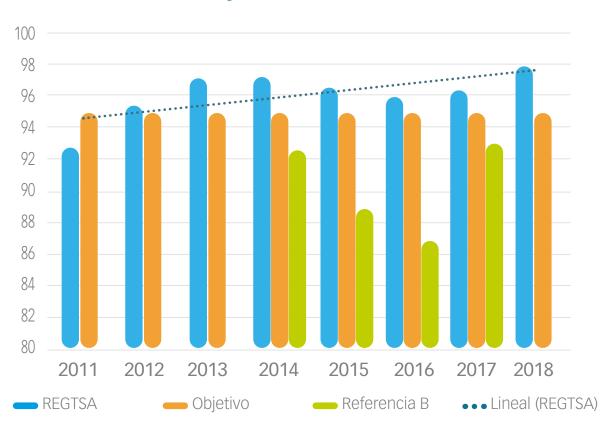
RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

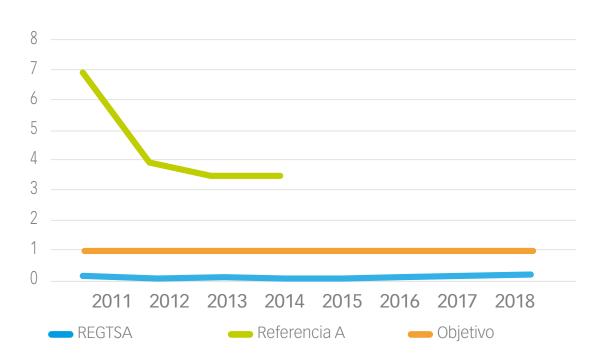
#### 6.b.3. Tiempo de espera en la oficina



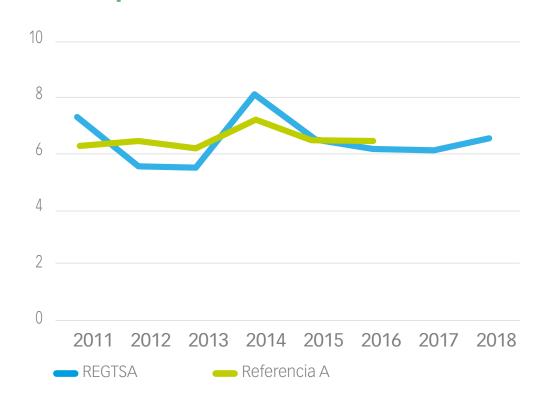
#### 6.b.5. Porcentaje de llamadas atendidas



#### 6.b.4. Plazo de devolución de ingresos indebidos



#### 6.b.6. Tiempo de atención en la oficina





6.B

INDICADORES de rendimiento



PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave





# 6.b.7. Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las cartas de servicios atención presencial

	<u> </u>			
SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2016	RESULTADOS 2017	RESULTADOS 2018
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 4 minutos y 7 segundos	Tiempo medio 3 minutos y 43 segundos	Tiempo medio 3 minutos y 36 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0.05 días hábiles	0,13 días hábiles	0,14 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	1,99 días en beneficios fiscales Nº de suscripciones boletín informativo Nº de participantes en actividades educativas	1,94 en beneficios fiscales	1,39 en beneficios fiscales
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento
Devoluciones de recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	14.055 avisos de pago remitidos	16.182 avisos de pago remitidos	13.718 avisos de pago remitidos

**Comparaciones:** proporcionamos comparaciones sobre la atención en canales alternativos (6.b.2) los tiempos de espera (6.b.3), los plazos de tramitación de devoluciones (6.b.4) y el porcentaje de llamadas atendidas en el canal telefónico (6.b.5) con las entidades de referencia, que son claramente favorables a REGTSA.

**Objetivos:** En los indicadores expuestos se alcanzan los objetivos año a año. Además en el cuadro 6.b.7 se refleja el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes asumidos a través de nuestras cartas de servicios. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento.

6.A

6.B INDICADORES de rendimiento

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

112

#### **AYUNTAMIENTOS**

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

#### ALCANCE

**Ámbito y relevancia:** los resultados expuestos cubren todos los servicios que se prestan a los ayuntamientos (salvo los incluidos en el criterio 9) y reflejan los principales parámetros de medición.

**Integridad:** los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente. Estos resultados están siempre disponibles en nuestra intranet. En lo relativo a los servicios de anticipos de recaudación, gestión tributaria y asesoría jurídica se identifican los siguientes indicadores impulsores (cuadro 6.b.8). Destacamos la importancia de la disminución de los precios de servicio (6.b.9) que, sin duda, inciden claramente en la satisfacción de los ayuntamientos.

#### 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) resultan un dato fundamental para la satisfacción de los ayuntamientos. Las tendencias (ver 6.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 cuadro 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.



MEMORIA
de actividades
y resultados

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

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

INDICADOR	TENDENCIAS							
Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	OBJETIVO
Puntualidad en las entregas	100	100	99,62	100	100	90	100	100
Errores padrones	0,0022	0,00	0,0007	0,0003	0,0007	0,0008	0,0004	0,005
Plazo remisión informes (días)	10	10	10	9	9	9	10	15

#### 6.a.9. Premio de cobranza



6.B **INDICADORES** de rendimiento **PRESENTACIÓN** 

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA

MAPA Y CUADRO DE mando integral

**RESULTADOS** en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

**RESULTADOS** clave

#### CUADRO DE RELACIONES CAUSA - EFECTO.- CRITERIO 6 CONTRIBUYENTES

EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
Profe	Profesionalidad	Tiempo atención oficinas, número contribuyentes e importe en pago a la carta	Aplicación CGI Matic, Plan de formación, pago a la carta
	Donido-	Tiempo de espera O.P.	Aplicación Gestor de colas
<b>CONTRIBUYENTES</b> Facilitar el cumplimiento	Rapidez	Gestiones gestorías IVTM	Alianza Colegio Gestores, Carpeta gestorías
voluntario de las obligaciones fiscales	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
	Satisfacción global	Ver resultados clave	Ver cuadro 9.a.10
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear valor para los Ayuntamientos	Porcentaje de recomendaciones Valoración ofertas de servicios Satisfacción atención Valoración capacidad de respuesta	% Ayuntamientos en oficina virtua 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







7.A\_ ercepciones

7.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

RESULTADOS en los clientes

**RESULTADOS** en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

nexos **1** | **2** |



#### **ALCANCE**

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

1

#### 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 de líderes









7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave





Se han desarrollado 13 ciclos completos y realizado mediciones para cada competencia del modelo. Con esta información y las áreas de mejora detectadas, cada líder elabora su Plan Personal de mejora. Exposición de los resultados:

**Tendencias**: Las percepciones de los líderes sobre satisfacción e identificación con la M, V y V de REGTSA son superiores al 95 %. Las tendencias son positivas en todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, alcanzando puntuaciones superiores a 8,7 puntos (ver cuadro 7.a.2).

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

dos, analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores y de resultados; el correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

# 2

#### PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS

Evaluamos la satisfacción de los empleados a través de la Encuesta de Clima Laboral, celebrada anualmente desde 2002 al 100% de los empleados y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación, dando muestra de su fiabilidad. Exposición de resultados:

#### 7.a.3. Satisfacción e identificación



7.A.
PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento

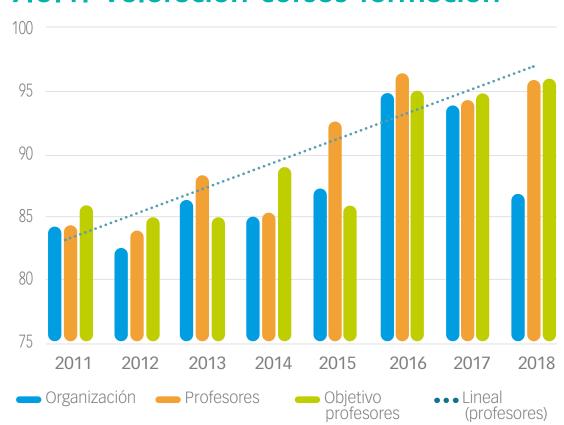
- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- **RESULTADOS** en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave







#### 7.a.4. Valoración cursos formación



**Tendencias:** La mayoría de las valoraciones son positivas y alcanzan valores muy altos, estando por encima de los 95 % en todos los casos y en algunos superiores (ver cuadros 7.a.3, 7.a.4 y 7.a.5) con una clara tendencia al alza.

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

**Comparaciones:** comparamos nuestros resultados con participantes en el Premio EFQM, organizaciones del "Public Sector" y "Prize & Award Winners" y cuyos datos se extraen del Estudio "People Perception" elaborado por EFQM, en el que ha participado REGTSA (ver cuadro 7.a.5).

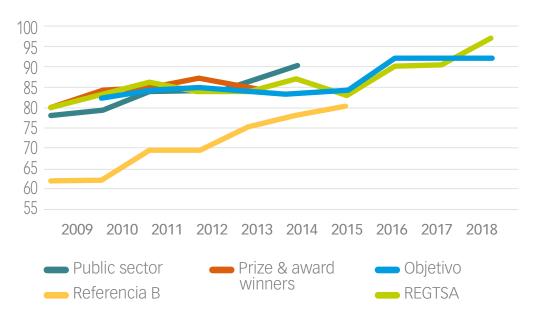
**Causas:** revisamos anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados y analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores (relevantes para analizar el rendimiento de la gestión de las personas) y de resultados (apéndice 9). Las tendencias y el grado de identificación de los empleados con nuestra cultura nos dan confianza en que estos resultados se van a mantener en el futuro.



7.B
INDICADORES

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- **7** RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

#### 7.a.5. Satisfacción e identificación





1

# 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 y 2017 se ha incrementado como consecuencia de dos bajas importantes, lo que sucede por el reducido número de empleados de REGTSA, que hace que cualquier incidencia tenga una repercusión estadística (ver cuadro 7.b.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.2. Horas de formación



**<** 60





7.A RCEPCIONES

7.B
INDICADORES
de rendimiento

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

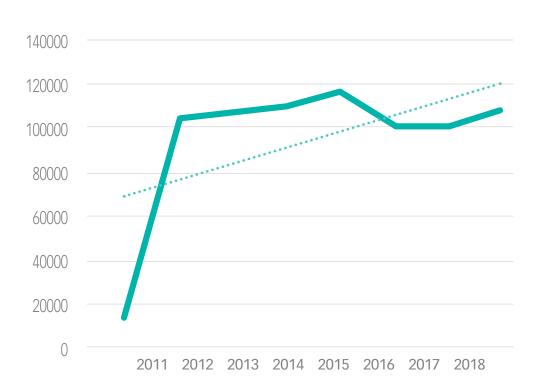
**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

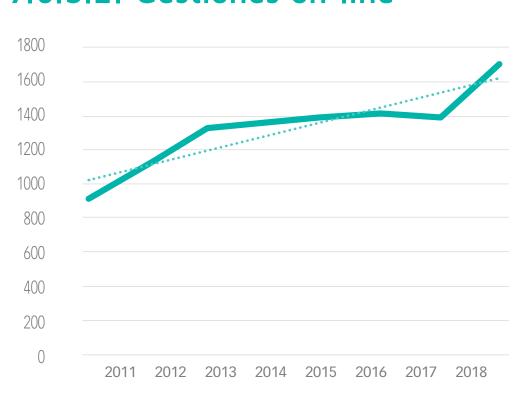
P RESULTADOS clave

1 2

#### 7.b.3. Visitas a la intranet



#### 7.b.3.2. Gestiones on line



#### 7.b.4. Porcentaje de empleados que alcanzan sus metas

Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100	100
% Éxito metas	95,46	97,67	97,67	97,67	100	100	97,56	95,46
% Éxito metas ref. B		98	98	98,9	98,98	97,94	97,6	

#### 7.b.5. Absentismo



**(**61) **>** 

INDICADORES de rendimiento



PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

#### **CUADRO DE RELACIONES CAUSA - EFECTO CRITERIO 7**

GRUPO INTERÉS	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES	
	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	
EMPLEADOS / DIRECTIVOS  Convertir a REGTSA en	Implicación empleados	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº ideas innovadoras Nº proyectos / ideas implantadas	Sistema de Participación e innovación Proceso de innovación	
una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización	Reconocimiento	Nº empleados alcanzan objetivos	Reconocimientos Compromiso personal empleados Evaluación del desempeño	
or garnizacion	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\_ ERCEPCIONES

7.B
INDICADORES
de rendimiento

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave







PRESENTACIÓN

2 MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

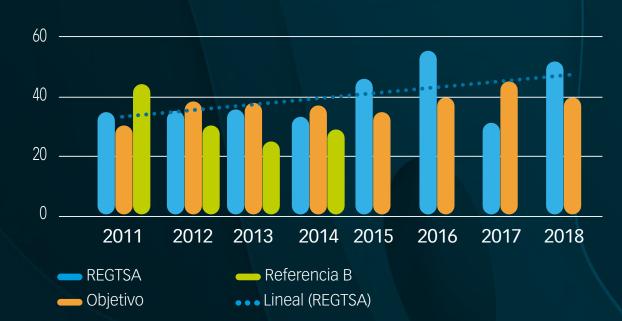
9 RESULTADOS clave

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca



En REGTSA, hemos reorientado nuestra contribución a la sociedad a raíz de nuestra presentación a los premios europeos de excelencia en 2011. Realizamos mediciones en aquellas cuestiones que tienen que ver con nuestro impacto en los medios de comunicación (cuadro 8.a.1), y los reconocimientos externos, estableciendo comparaciones con nuestro socio y entidades de referencia (cuadros 8.a.1 y 8.a.2).

# 8.a.1. Impacto en los medios de comunicación



#### 8.a.2 Reconocimientos externos

	AÑO/REGTSA	AÑO/SOCIO
Premio Mejores Prácticas Administración Castilla y León	2003	
Certificación ISO 9001: 2000	2005	2004
Premio Excelencia Regional (Socio, mención especial Premio Regional)	2006	2008
Sello Europeo de Excelencia Nivel Consolidación +400 puntos	2006	2008
Certificado ISO 14401: 2004	2007	
Premio Excelencia en la Gestión Pública MHFP- AEVAL	2007, 2017	2008
Sello Europeo de Excelencia Nivel Excelencia +500 y AEVAL +500	2008,2010,2012, 2014	2009, 2012
Certificado Empresa Familiarmente Responsable	2008,2010,1012	
Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)	2011, 2014	
Premio Iberoamericano de Excelencia / Categoría oro	2010,2012, 2015	
Premio Trayectoria Excelente (FundibeQ)	2015	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio Excelencia MAP- AEVAL		2012
Embajador de la Excelencia Europea (Marca España/ Club excelencia)	2016	
Premio Ciudadanía	2015	

















8.A PERCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

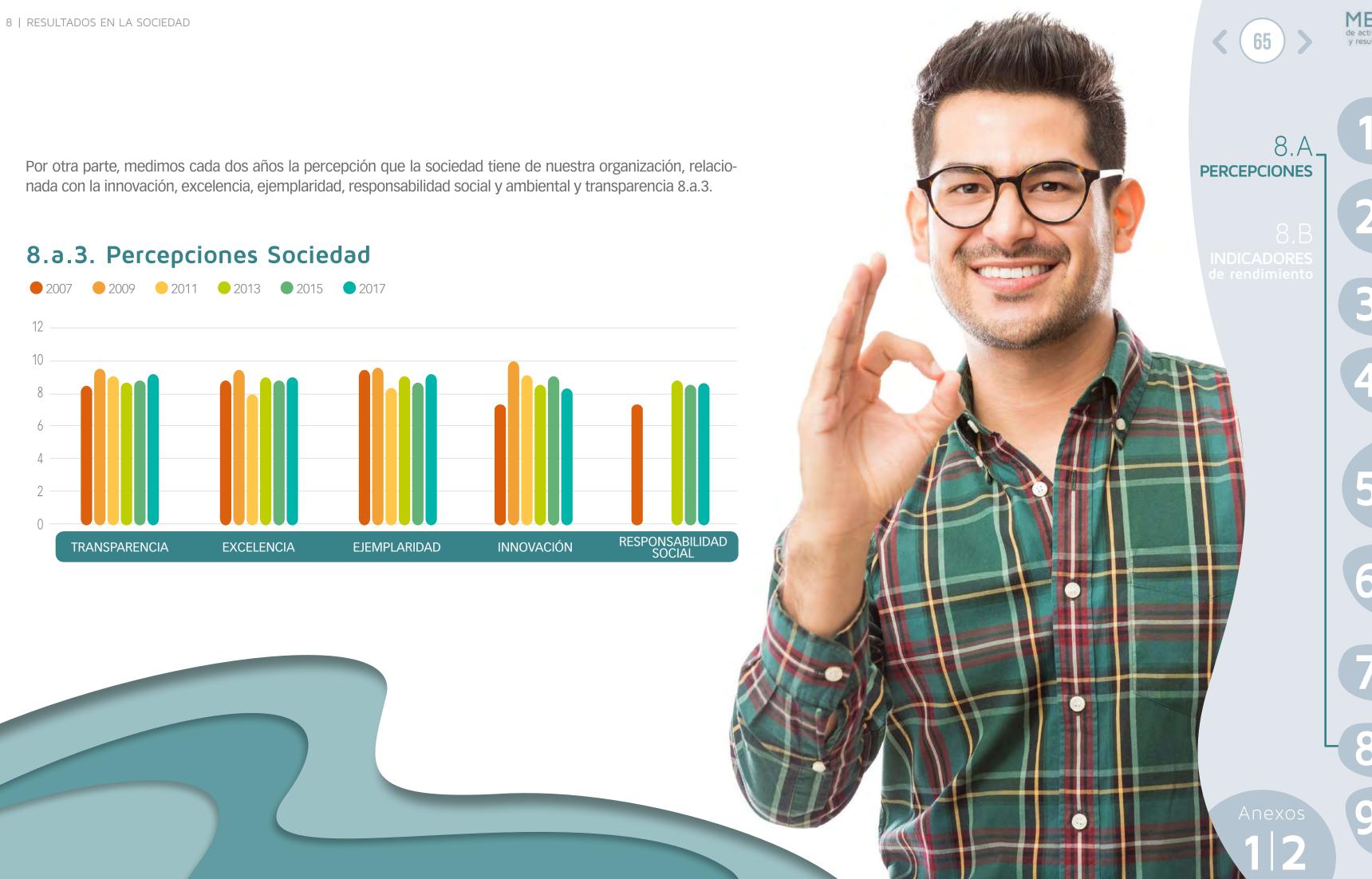
MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



MEMORIA
de actividades
y resultados
REC

PRESENTACIÓN

2 MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

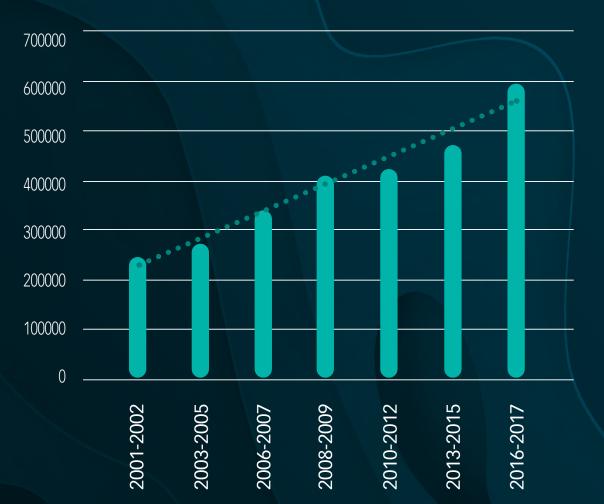
RESULTADOS clave



## 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, 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.

#### 8.b.1. Ahorro folios años



Para promover la transparencia, pusimos en marcha el portal Transparencia Salamanca que utilizan 282 Municipios y que ha sido premiado con el premio Ciudadanía 2015 (ver 8.b.3, 8.b.4 y 8.b.5).

Finalmente, compartimos nuestra experiencia a través las redes sociales. De esta forma, nuestros grupos de Linkedin, que cuentan con más de 3.226 miembros, permiten fomentar el debate y el intercambio del conocimiento.

#### 8.b.2 Indicadores de rendimiento

DENOMINACIÓN	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Nº suscriptores al boletín informativo	8498	8471	8448	8232	6100	2020
Nº miembros grupos LINKEDIN	3226	3221	3.311	3.226	2628	670
Nº eventos externos con presentación de nuestra experiencia	5	4	6	9	10	10

#### 8.b.3. Utilización de transpariencia Salamanca



**<** 66





8.A RCEPCIONES

8.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

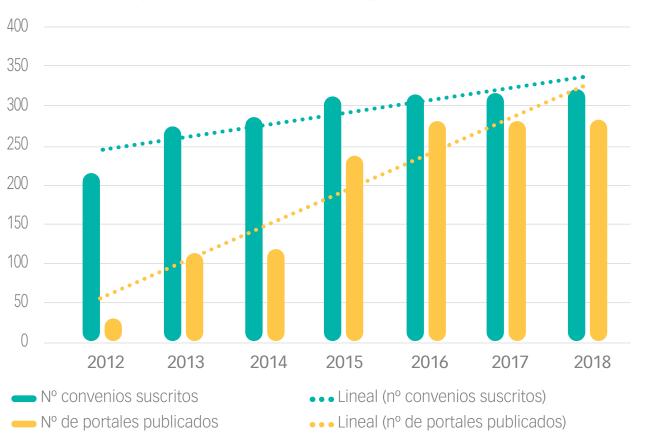
6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

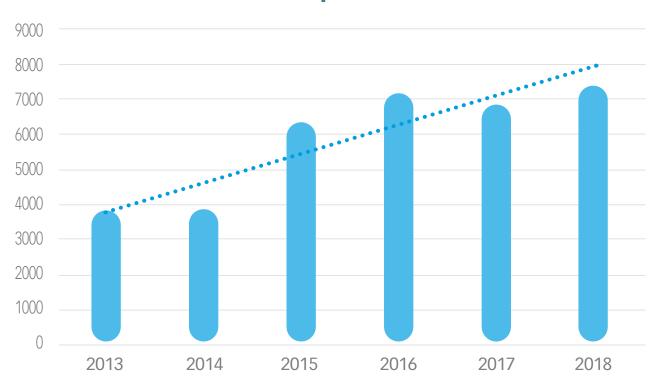
RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

#### 8.b.4. Implantación transpariencia Salamanca



#### 8.b.5. Usuarios transpariencia Salamanca



Tendencias y comparaciones: las tendencias son favorables en la mayoría de los casos, si bien algunos de los indicadores son recientes y no tienen una trayectoria demasiado larga. Es consecuencia de la reorientación de nuestra estrategia para la sociedad.

**Objetivos:** Se alcanzan habitualmente (9.b.2).

**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.

#### **CUADRO DE RELACIONES CAUSA - EFECTO CRITERIO 8**

PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
Impacto en los medioso	N° eventos N° 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 REGTSA Transparencia Salamanca Proyecto Datos abiertos







8.A\_ ercepciones

8.B INDICADORES de rendimiento

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 1 2







### 8.b.6 Cuadro promoción excelencia

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

8.A\_

8.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 112

### 8.b.6 Cuadro promoción excelencia

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







8.A\_ ercepciones

8.B INDICADORES de rendimiento PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave







#### 8.b.6 Cuadro promoción excelencia

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/		1. El Seminario Internacional sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública y Servicios Inteligentes, organizado por CELADEL y la Alcaldía de Panamá, celebrado en Panamá.
seminarios y Congresos con exposición		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.
de nuestra experiencia		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.
	2015	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. Master sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid.
		2. IX Jornadas sobre <i>"Modernización y Calidad en la Administración Local"</i> , organizadas por la FEMP en Málaga.
		3. Master 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.

8.A\_ ercepciones

8.B INDICADORES de rendimiento

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1



**PRESENTACIÓN** 

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

**MEMORIA** de calidad

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

**RESULTADOS** en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

**RESULTADOS** 







9.A\_

9.B NDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

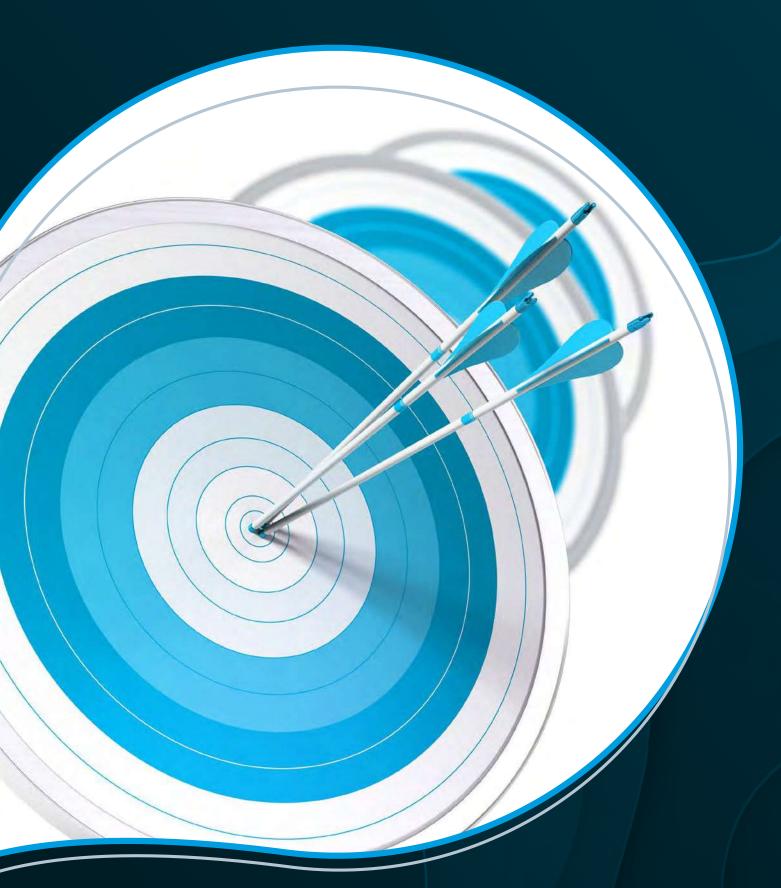
RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca

1 2

## Resultados clave de la actividad



#### ALCANCE

**Ámbito y relevancia:** los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver cuadro 9.b.12).

**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 PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

nexos

#### RENDIMIENTO

1

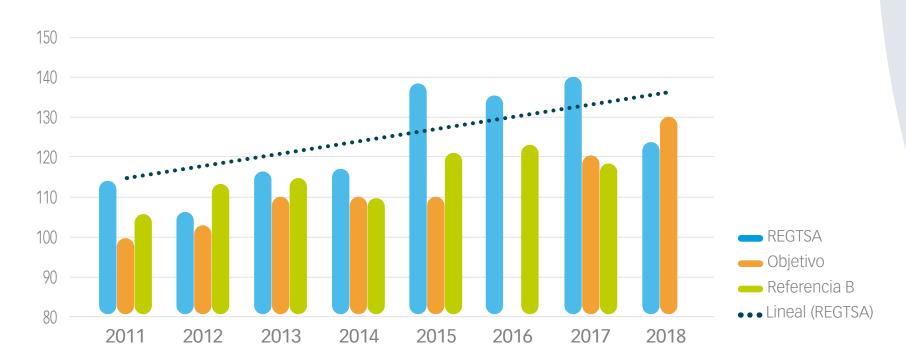
#### PERCEPCIONES DE LIDERAZGO

**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 2017 ascendía a 3.396.613,04 €. Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados desde una situación de solvencia financiera acreditada.

**Comparaciones:** Se ofrecen comparaciones sobre el ratio de autofinanciación y sobre gestión presupuestaria. De ellas puede inferirse que REGTSA es más eficiente y dedica a gastos corrientes (personal y compras) un porcentaje inferior al del resto de organizaciones. Consecuentemente el porcentaje dedicado a inversiones reales es superior.

#### 9.a.1. Autofinanciación



### 9.a.2. Gestión del presupuesto (2017)

	REGTSA	SOCIO	Referencia B
Gastos de personal	52,32	52,65	62,69
Gasto corriente	35,31	36,95	30,78
Gastos financieros	3,49	3,29	0,47
Inversiones	6,50	4,59	3,52
Otros gastos	2,32	2,52	6,06
TOTAL	100,00	100,00	100,00







9.A\_ RESULTADOS clave

9.B NDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

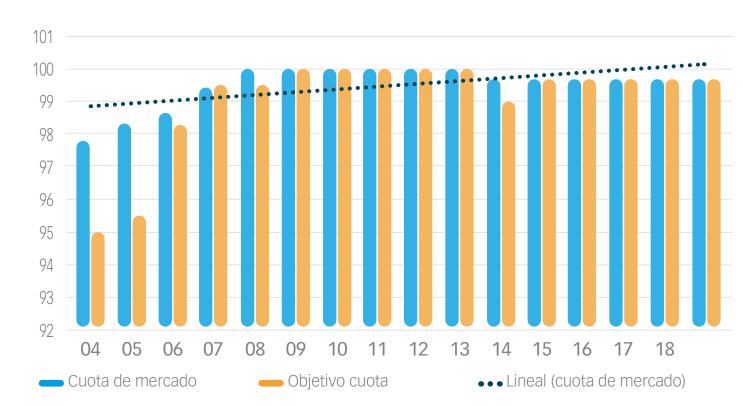
RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 | 2

#### 9.a.3. Cuota de mercado



## 9.a.4. Comparaciones oferta servicios clave

SERVICIO	REGTSA	SOCIO	REF B	REF A	REF C
Anticipos Recaudación	Χ	X	Χ	Χ	Χ
Asesoramiento Jurídico	X	Χ	Χ	Χ	Χ
Gestión Tributaria	Х	Х	Х	Х	Х
Recaudación Vol.	Х	Х	Х	Х	Х
Recaudación Ejec.	Х	Х	Х	Х	Х
Catastro	Х	Х	Х	Х	Х
Inspección	Х	Х	Х	Х	Х
Multas	Х		Х	Х	Х
Modernización Administrativa	Х				
Transparencia	Χ				

2

# 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 y su despliegue en el tiempo por parte de las entidades con las que nos comparamos.







9.A.

RESULTADOS clave

9.E INDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave



#### **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.

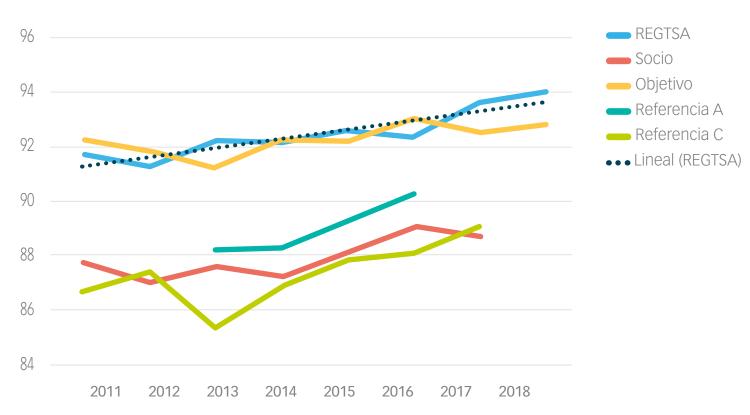
Tendencias: Las tendencias de los ratios de recaudación voluntaria son muy positivas, alcanzando el 94 % en 2018 (puede verse mejor este aspecto si observan las comparaciones de otras organizaciones). En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente. No obstante en 2018, y como consecuencia de la puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de la información el 14 de noviembre, se ha producido 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 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 los años mencionados.

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

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 PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

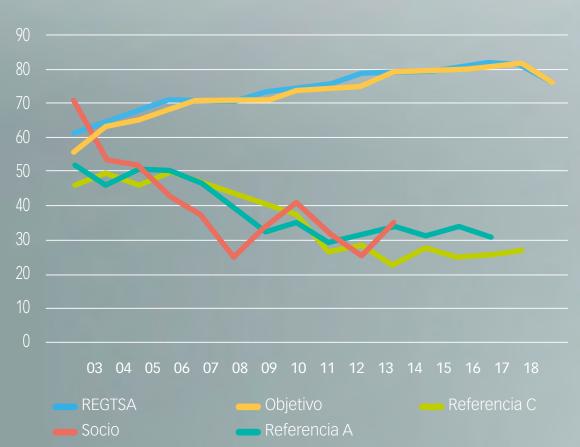
RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

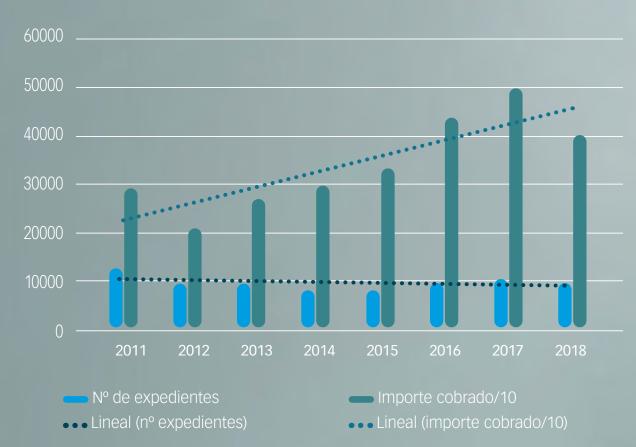
9 RESULTADOS clave

1 2

## 9.a.7. Gestión ejecutiva



### 9.a.8. Multas cobradas



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



**(** 77)

**RESULTADOS** 

clave



PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

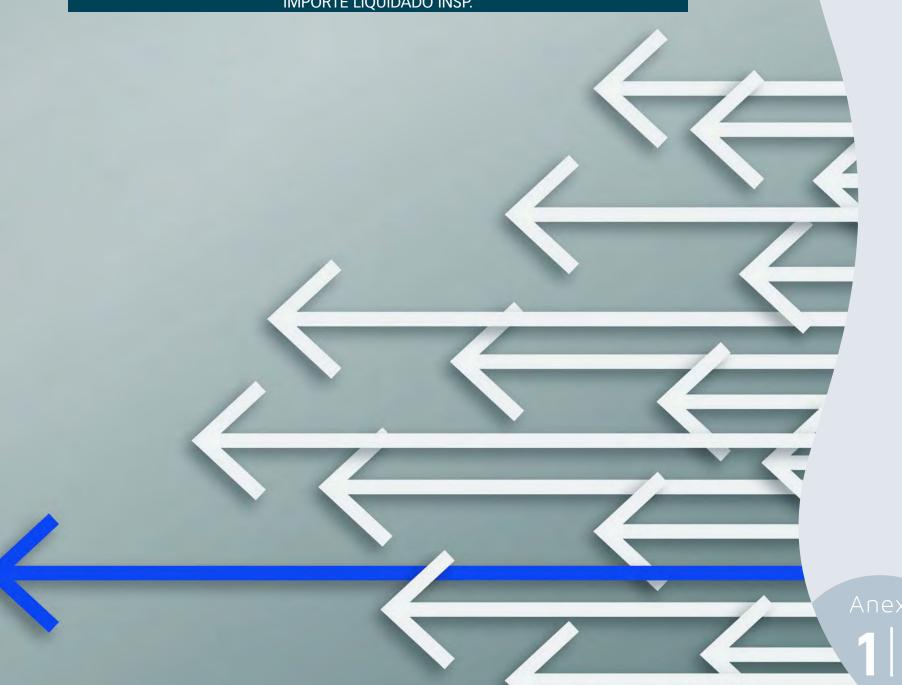
MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**RESULTADOS** en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave









Indicadores clave del rendimiento de la actividad

RESULTADOS clave

9.B INDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**RESULTADOS** en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

#### **ALCANCE**

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

**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.





clave





#### RENDIMIENTO



## INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO- FINANCIEROS

Tendencias: La productividad mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los costes por unidad miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse los ingresos por empleado crecen de forma sostenida años tras año, muy especialmente en 2017, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja. Una consecuencia es el incremento del ahorro bruto (9.b.3) o diferencia entre ingresos y gastos corrientes.

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.



**PRESENTACIÓN** 

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

**MEMORIA** de calidad

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

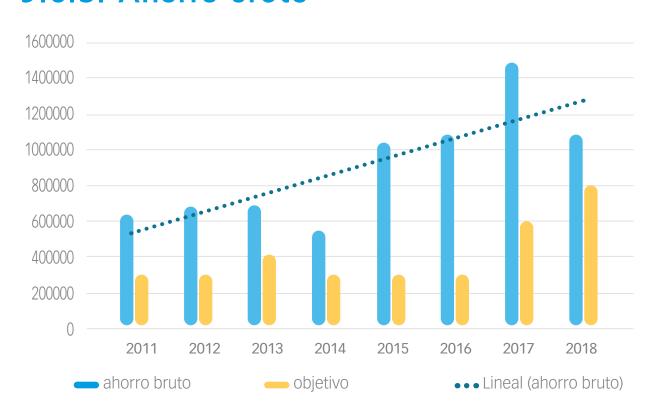
RESULTADOS en la sociedad

**RESULTADOS** clave

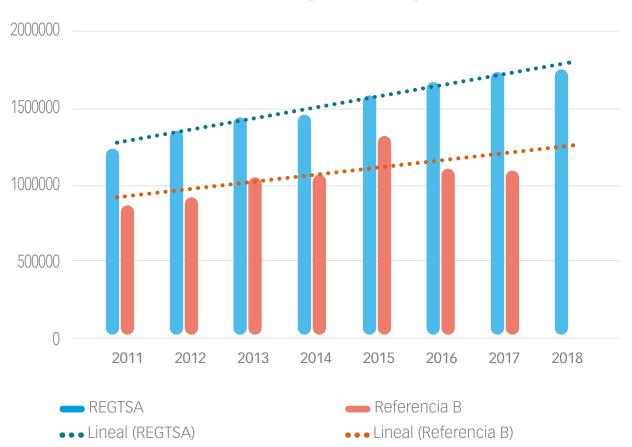
## 9.b.1. Productividad y eficiencia



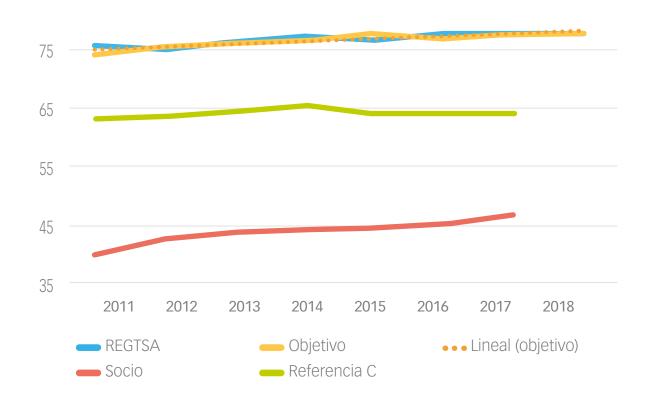
### 9.b.3. Ahorro bruto



## 9.b.2. Recaudación por empleado



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









9.A RESULTADOS clave

9.B INDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

 $\frac{1}{2}$ 





## 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 REGTSA 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, salvo en 2012 (se recupera en 2013 y experimenta una gran mejoría en 2014). 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.A SULTADOS clave

9.B INDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexo





9.A ESULTADOS clave

9.B INDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

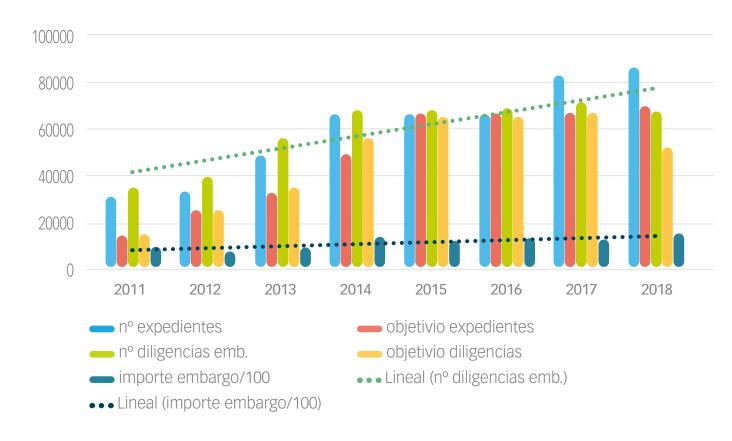
6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

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



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











#### COSTES DE LOS PROYECTOS

La actividad de mejora e innovación de REGTSA es permanente como puede verse en el cuadro 9.b.7.

## 9.b.7. Indicadores impulsores inspección tributaria



#### 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

9.A\_ ESULTADOS clave

9.B INDICADORES clave

- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave





#### RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES

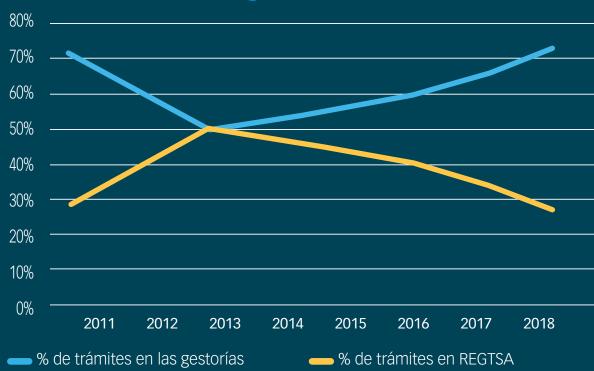
Proporcionamos información sobre los resultados de nuestras principales alianzas: Colegio de Secretarios, que nos permite realizar con éxito anticipos a los ayuntamientos que se han incrementado paulatinamente año tras año, y Gestorías, que facilita que más del 72 % de los trámites en el impuesto sobre vehículos sean realizados por las gestorías (las variaciones anuales tienen que ver con la reducción de matriculaciones, que se recuperan a partir de 2014) y Catastro.

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

AÑO	CUANTÍA ANTICIPOS	INCREMENTO	% INCREMENTO
2011	22.729.000	3.689.000	19,39 %
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 %

**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.10. Alianza gestorías en IVTM



#### 9.b.11. Gestión catastral

AÑO	CARGO EXPEDIENTES VOLUNTARIA	COBRO EXPEDIENTES VOLUNTARIOS
2011	794.422,11€	477.384,28 €
2012	876.140,55€	306.227,95 €
2013	383.565,82€	167.058,87 €
2014	309.337,67€	219.088,73 €
2015	247.437,12 €	181.042,6716 €
2016	201.432,66 €	132.749,72 €
2017	128.463,25€	87.352,28 €
2018	84.353,15 €	56.770,44 €







9.A RESULTADOS clave

9.B
INDICADORES
clave

PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 2







9.A. ESULTADOS clave

9.B INDICADORES clave PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

#### CUADRO 9.b.12.- RELACIONES CAUSA - EFECTO CRITERIO

EJE DE LA VISIÓN	RESULTADOS CLAVE	INDICADORE CLAVE	MAPA DE AGENTES
	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
<b>DIPUTACIÓN:</b> Convertirnos en una organización sostenible	Cuota de mercado Cuota grandes Ayuntamientos	% Firma nuevos convenios	Nuevo convenio tipo Gestión experiencia clientes Segmentación, procesos relaciones y mejora relaciones clientes
que alcanza prestigio internacional	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
	Gestión ejecutiva	Importe y Nº de expedientes fallidos	Planes embargo Convenios interoperabilidad
	Gestión de multas	Recaudación de multas	Policía en red







1 PRESENTACIÓN
MEMORIA

de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca

L M N O P R S T V Y

$\langle i_{ij} \rangle \forall i_{ij} $		Mill Mark	1000								
	AYUNTAMIENTO	NUEVOS	IBI	IAE	IV⁻	гм	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	-TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS		R	RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
Α	ABUSEJO	X	Χ	Х	X	Х		Χ			Х
	AGALLAS		X	X	X	X					X
	AHIGAL ACEITEROS	X	Χ	Х	Х	X	Х	Χ			Х
	AHIGAL VILLARINO	X	Х	X	X	X		Χ			Х
	ALAMEDA GARDON	X	Χ	Х	Х	Х	Х	Χ	MAN.		Х
	ALAMEDILLA, LA	X	Х	X	X	X					Х
	ALARAZ	X	Х	Х	Х	Х	1111			7 March	Х
	ALBA DE TORMES	X	Х	X	X	X	X	Χ		X	Х
	ALBA DE YELTES	X	Х	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	ALBERCA, LA	X	Х	X	X	Х	X	Χ	X	Х	Х
	ALBERGUERÍA DE ARGAÑAN	X	Х	Х	Х	Х		VIII.			Х
	ALCONADA	X	Х	X	X	X	X				Х
	ALDEACIPRESTE	X	Х	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	ALDEADÁVILA DE LA RIBERA		Х	X	X	X					Х
	ALDEA DEL OBISPO	X	Χ	Χ	Х	Х		Χ	100		Х
	ALDEALENGUA	X	Х	X	X	X	X				X
	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	X	Χ	Х	X	X		n - p - (* -)			Х
	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	X	Х	X	X	X	X	Χ			Х
	ALDEARRODRIGO	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	ALDEARRUBIA	X	Х	X	X	X		Χ			Х
	ALDEASECA DE ALBA	X	Х	Х	Х	X	Х	X			Х
	ALDEASECA DE LA FRONTERA	X	Х	Х	Х	Х	Х				Х







MEMORIA de actividades

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

2018

en imágenes

MEMORIA

RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave 9



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS	IBI	IAE	IV <sup>-</sup>	IVTM REVISIĆ		CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
Α	ALDEATEJADA	Х	Х	Х	Х	Х			Х	Х	Х
	ALDEAVIEJA DE TORMES	X	Х	Х	X	X		Χ			Х
	ALDEHUELA DE LA BÓVEDA		Х	Х			Х	Х			
	ALDEHUELA DE YELTES	X	Х	Х	X	X	X	X			Х
	ALMENARA DE TORMES		Х	Х	Х	Х					Х
	ALMENDRA	Х	Х	Х	Х	Х		X			Х
	ANAYA DE ALBA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	AÑOVER DE TORMES	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	ARABAYONA	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	ARAPILES	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X			Х
	ARCEDIANO	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	ARCO, EL	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	ARMENTEROS	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	ATALAYA, LA	X	Х	Х	Х	Х					Х
В	BABILAFUENTE	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	BAÑOBÁREZ	Х	Х	Х	Х	Х		X			Х
	BARBADILLO	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
	BARBALOS	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	BARCEO	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	BARRUECOPARDO	X	Х	Х	Х	Х		X			Х
	BASTIDA, LA	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS	IBI	IAE	IV.	TM	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
В	BÉJAR								Х	Х	
	BELEÑA	Χ	X	X	X	X	X	Х			Х
	BERCIMUELLE	X	Х	Х	Х	Х					Х
	BERMELLAR	X	X	X	X	X	X				Х
	BERROCAL DE HUEBRA		Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	BERROCAL DE SALVATIERRA	X	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	BOADA	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	BOADILLA		Х	Х	Х						Х
	BOCACARA		Х	Х	Х	Х					Х
	BODON, EL	Х	Х	Х	X	Х					Х
	BOGAJO	X	Х	Х	Х	Х					Х
	BOUZA, LA	Х	Х	Х	X	Х					Х
	BÓVEDA DEL RÍO ALMAR	X	Х	Х	Х	Х	X	Х			Х
	BRINCONES	Х	Х	Х	X	Х		Х			Х
	BUENAMADRE	X	Х	Х	Х	Х	X	Х			Х
	BUENAVISTA	Х	Х	Х	Х	Х					Х
С	CABACO, EL	X	Х	Х	X	Х					Х
	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	Х	Х	Х	X	X	X	Х			Х
	CABEZA DE BÉJAR	X	Х	Х	Х	Х		Х		1	Х
	CABEZA DE CABALLO	Х	Х	Х	X	Х	X	Χ			Х
	CABRERIZOS			9					X	Х	
	CABRILLAS	X	X	X	X	Х		X			X







MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS IBI		IAE	IV <sup>-</sup>	ΤМ	REVISIÓN	CONVENIOS MULTAS		_TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
С	CALVARRASA DE ABAJO	Х	Χ	Х	Χ	X	Х	Х	X	X	Х
	CALVARRASA DE ARRIBA	Χ	X	X	Х	X	X				X
	CALZADA DE BÉJAR	Х	Χ	Χ	Χ	Х	Х				Х
	CALZADA DE DON DIEGO	X	X	X	X	X	X	Х			X
	CALZADA DE VALDUNCIEL	Х	Χ	Χ	X	Χ		X			Х
	CAMPILLO DE AZABA	X	X	Х	Х	X					X
	CAMPO DE PEÑARANDA	Х	Χ	X	Χ	Χ					Х
	CANDELARIO	X	X	Х	Х	X			Х		Х
	CANILLAS DE ABAJO	Х	Χ	Х	Χ	Χ		X			Х
	CANTAGALLO	X	X	X	X	X		X			Х
	CANTALAPIEDRA	Х	Χ	X	X	Χ	Χ				
	CANTALPINO	X	Х	Х	Х	Х					Х
	CANTARACILLO	X	Χ	Χ	X	Χ	Χ				Х
	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	Χ	X	Х	X	X	Х	X		X	X
	CARPIO DE AZABA		X	Χ			Χ				
	CARRASCAL DE BARREGAS	X	X	X	X	X					X
	CARRASCAL DEL OBISPO	X	Χ	Х	X	Χ	X	Χ			Х
	CASAFRANCA	X	X	X	Х	X					X
	CASAS DEL CONDE, LAS	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Х
	CASILLAS DE FLORES	X	X	X	X	X					X
	CASTELLANOS DE MORISCOS	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	X
	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	Χ	Х	Х	Х	Х	Х	X			X



С





PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

nexos 1 2

1   ANEXO			

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV	TM	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
С	CASTILLEJO MARTÍN VIEJO	X	X	Х	Х	Х	Х				Х
	CASTRAZ	X	X	X	X	X	X				Х
	CEPEDA	Х	Х	Х	Х	Х		Х	Х	Х	Х
	CERECEDA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			Х
	CEREZAL DE PEÑAHORCADA		Χ	Х			Х	Х			
	CERRALBO	X	X	X	X	X					X
	CERRO, EL	Х	Х	Х	Х	Х				Х	Х
	CESPEDOSA DE AGADONES		X	X		X					X
	CESPEDOSA DE TORMES	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	CILLEROS DE LA BASTIDA	X	X	X	X	X	Х	Х			Х
	CIPÉREZ	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	CIUDAD RODRIGO	Х	X	Х	X	Х	Х	Х	X	Х	Х
	COCA DE ALBA	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	COLMENAR DE MONTEMAYOR	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	CORDOVILLA	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	CRISTÓBAL	X	Х	Х	Х	X	X	Х			Х
	CUBO DE DON SANCHO	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	CHAGARCÍA MEDIANERO	Х	Х	Х	Х	X	Х	Χ			Х
D	DIOSLEGUARDE	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	DOÑINOS DE LEDESMA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	DOÑINOS DE SALAMANCA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Х		Х	Х



C D





1 PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1|2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS	IBI	IAE	IV'	TM	REVISIÓN	CONVENIOS	MUI	_TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
E	ÉJEME	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	ENCINA, LA	X	Х	Х	X	Х	Х				X
	ENCINA DE S. SILVESTRE	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	ENCINAS DE ABAJO	X	Х	Х	Х	Х	Х	X			X
	ENCINAS DE ARRIBA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	X	Х	Х	X	Х		Χ			X
	ENDRINAL	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	ESCURIAL DE LA SIERRA	X	Х	Х	X	Х	X				X
	ESPADAÑA	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	ESPEJA	X	Х	Х	X	Х		Χ			X
	ESPINO DE LA ORBADA	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
F	FLORIDA DE LIÉBANA	X	Х	Х	X	X					X
	FORFOLEDA	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	FRADES DE LA SIERRA	X	Х	Х	Х	X					Х
	FREGENEDA, LA	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	FRESNEDOSO	X	Х	Х	X	X	X	Χ			X
	FRESNO ALHÁNDIGA	Х	Х	Χ	Х	Х	Х	Х			Х
	FUENTE DE SAN ESTEBAN, LA	X	Х	Х	X	Х					X
	FUENTEGUINALDO	X	Χ	Х	X	Х					Х
	FUENTELIANTE	X	Х	Х	X	Х		X			Х
	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA		Х	Х	X	Х					Х
	FUENTES DE BÉJAR	X	Х	Х	X	X		Χ			X
	FUENTES DE OÑORO	Х	Х	Х	Х	Х					Х







MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

nexos 1 1 2



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV	ТМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUI	_TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
G	GAJATES	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	GALINDO Y PERAHUY		X	X	X	X	X	X	X	X	Х
	GALINDUSTE		Х	Х							Х
	GALISANCHO	X	Х	X	X	X					Х
	GALLEGOS DE ARGAÑÁN	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	GALLEGOS DE SOLMIRÓN	X	X	X	X	X	X	X			Х
	GARCIBUEY	Х	Х	Х	Х	Х			Х	Х	Х
	GARCIHERNÁNDEZ	Χ	X	X	X	X		X			Х
	GARCIRREY		Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	GEJUELO DEL BARRO	Χ	X	X	X	X	X	X			Х
	GOLPEJAS	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	GOMECELLO	X	Х	Х	X	X	X	X			Х
	GUADRAMIRO	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	GUIJO DE ÁVILA	X	Х	X	Х	X		X			Х
	GUIJUELO	Х	Х	Χ	Х	X	Х			Х	Х
н	HERGUIJUELA DE C. RODRIGO		X	X	X	X					Х
	HERGUIJUELA DE LA SIERRA		Х	Х	Х		Х		Х	Х	Х
	HERGUIJUELA DEL CAMPO	X	X	X	X	X		X			Х
	HERREZUELO		Х	Х							Х
	HINOJOSA DE DUERO	X	Х	Х	X	X		X			Х
	HORCAJO DE MONTEMAYOR	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	HORCAJO MEDIANERO	X	X	Х	X	X	X	X			X



G H





1 PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV	ТМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	LTAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
Н	HOYA, LA	X	Χ	Χ	Χ	Χ					Х
	HUERTA	Х	X	Х	Х	Х		X			
1	IRUELOS	X	Х	Х	Χ	Х		Х			Х
	ITUERO DE AZABA	Х	Х	Х	Х	X	Х	X			X
J	JUZBADO		Χ	Χ	X	Χ					Х
L	LAGUNILLA	Х	Х	Х	Х	X	Х				Х
	LARRODRIGO	X	Χ	X	Х	Χ	Х	Χ			Х
	LEDESMA	X	Х	X	Х	X					
	LEDRADA	X	Χ	X	Х	Χ	1				Х
	LINARES DE RIOFRÍO		X	X			X	X	X	X	
	LUMBRALES	X	Х	Χ	X	Χ	Х	A STATE OF THE STA			Х
M	MACOTERA	X	Х	Х	Х	X	X	Х	X	X	Х
	MACHACÓN	X	X	Χ	Х	Χ		X	Х	Х	Х
	MADROÑAL	Χ	X	X	Х	X		X			X
	MAÍLLO, EL	X	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Х
	MALPARTIDA	X	X	Х	Х	X	Х				Х
	MANCERA DE ABAJO	X	Χ	Х	Х	Х	X	X			Х
	MANZANO, EL	X	Χ	X	X	X	X	X			X
	MARTIAGO	X	Х	Х	Х	Х					Х
	MARTINAMOR	X	Х	Х	X	X	Х	X			X
	MARTIN DE YELTES	X	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	MASUECO	X	Х	X	Х	Х		X			Х



J L M





1 PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

nexos **1** | **2** |

					IV.	TM	REVISIÓN	CONVENIOS	MIII	TAS	AGUA
	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	1 1	111	INE VISION	CONVENIOS	1101	-1/1/3	BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
M	Mata de Ledesma	X	Х	Х	Х	Х					Х
	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RÍO	X	Х	Х	Х	X		Х			Х
	MAYA, LA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	MEMBRIBE	Х	Х	Х	X	Х					Х
	MIEZA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Χ			
	MILANO	X	X	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	MIRANDA DE AZÁN	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ			Х
	MIRANDA DEL CASTAÑAR	X	X	Х	X	Х		Χ	X	Х	Х
	MOGARRAZ	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Χ	Х	Х	Х
	MOLINILLO		X	X	X	X		Χ			Х
	MONFORTE DE LA SIERRA	Х	Х	Х	Х	Х		Χ			Х
	MONLEÓN	X	X	Χ	X	X	X				Х
	MONLERAS	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	MONSAGRO	X	X	Χ	X	X	X	X			Х
	MONTEJO	Х	Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х
	MONTEMAYOR DEL RÍO	X	X	Χ	X	X					X
	MONTERRUBIO DE LA ARMUÑA	Х	Х	Х	Х	Х		Χ			Х
	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	X	X	Χ	X	X	Х	Χ			X
	MORASVERDES		Х	Х	Х		Х				Х
	MORILLE	X	X	X	X	X	X	X			X
	MORÍÑIGO	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	MORISCOS	X	Х	X	X	X	Х	Χ			X
	MORONTA	X	Х	Х	Х	Х		Χ			Х
	MOZÁRBEZ	X	X	X	X	Х					X



M





PRESENTACIÓN

2 MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS	IBI	IAE	IV	тм	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	_TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
N	NARROS DE MATALAYEGUA	X	Χ	Х	Х	Х	Х				Х
	NAVA DE BÉJAR	X	X	Х	Х	X		X			Х
	NAVA DE FRANCIA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	NAVA DE SOTROBAL	Х	Х	Х	X	X	Х	Х			Х
	NAVACARROS	Х	Χ	Х	Х	Х					Х
	NAVALES	Х	X	Х	Х	Х		Х			Х
	NAVALMORAL DE BÉJAR	X	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	NAVAMORALES	X	X	Х	X	X					Х
	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	X	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	NAVASFRÍAS		Х	Х	Х	X					Х
	NEGRILLA DE PALENCIA	Х	Х	Х	Х	Х					Х
0	OLMEDO DE CAMACES	X	X	X	X	X		X			Х
	ORBADA, LA	Х	Χ	Х	Х	Х		Х			
P	PAJARES DE LA LAGUNA	X	X	Х	X	X	X				Х
	PALACIOS DEL ARZOBISPO	Х	Χ	Х	Х	Χ	Х				Х
	PALACIOS RUBIOS	X	X	X	Х	X	Х				Х
	PALENCIA DE NEGRILLA	X	Χ	Х	Х	X	Х				Х
	PARADA DE ARRIBA	X	X	X	X	X		Χ			X
	PARADA DE RUBIALES	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	PARADINAS DE SAN JUAN		Х	Х							
	PASTORES	Х	Χ	Х	Х	Х					Х
	PAYO, EL	X	X	Х	Х	Х					Х



N

O P





1 PRESENTACIÓN

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

12

							,				AGUA
	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV <sup>-</sup>	TM	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	-TAS	BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
Р	PEDRAZA DE ALBA	Х	Χ	Χ	Х	X		X			Х
	PEDROSILLO DE ALBA	X	X	X	Х	X	X	Х			Х
	PEDROSILLO DE LOS AIRES	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	PEDROSILLO EL RALO	X	X	X	X	X	X	X			X
	PEDROSO DE ARMUÑA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х				Х
	PELABRAVO	X	X	X	X	X		Х	X	X	X
	PELARRODRÍGUEZ	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	PELAYOS	X	X	Х	X	X	X				Х
	PEÑA, LA		Χ	Χ							Х
	PEÑACABALLERA	X	X	X	X	X	X	Х			Х
	PEÑAPARDA	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	X	X	Χ	X	X	X	Х		X	X
	PEÑARANDILLA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	PERALEJOS DE ABAJO	X	X	Χ	X	X	X				X
	PERALEJOS DE ARRIBA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
	PEREÑA DE LA RIBERA	X	Х	X	X	X		X			X
	PEROMINGO	Х	Χ	Χ	Х	Х					Х
	PINEDAS		Х	X	X	Х	X				X
	PINO DE TORMES	Х	Х	X	Х	Х					X
	PITIEGUA	X	X	X	X	Х	X	Х			X
	PIZARRAL	X	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	POVEDA DE LAS CINTAS		Х	Х	X	X		Х			Х







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV⁻	ΤМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	LTAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
Р	POZOS DE HINOJO		Χ	Χ	Χ	Χ	X				Х
	PUEBLA DE AZABA	Х	X	Х	Х	Х					X
	PUEBLA DE SAN MEDEL	X	X	Х	X	X					Х
	PUEBLA DE YELTES	Х	X	Х	X	X		X			X
	PUENTE DEL CONGOSTO	X	X	Х	X	Х					Х
	PUERTAS	X	X	Х	Х	X					Х
	PUERTO DE BÉJAR	X	X	X	Х	Χ		X			Х
	PUERTO SEGURO	X	Χ	Х	Х	X					Х
R	RÁGAMA	X	X	X	Х	Χ	Х				Х
	REDONDA, LA	X	X	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	RETORTILLO	X	Х	Х	Х	Χ					Х
	RINCONADA DE LA SIERRA	Χ	X	X	Х	X	Х				Х
	ROBLEDA	X	X	Х	Х	Х					Х
	ROBLIZA DE COJOS	Х	X	X	Х	X		X			X
	ROLLÁN	X	Х	Х	Х	Х		X			Х
S	SAELICES EL CHICO	Х	X	Х	Х	Х	X				X
	SAGRADA, LA	X	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	SALAMANCA								Х	Х	
	SALDEANA		Х	Х	Х	Х		Х			Х
	SALMORAL	Χ	X	X	Х	Х					Х
	SALVATIERRA DE TORMES	X	X	Χ	Х	Х	Х				Х
	SAN CRISTÓBAL DE LA CUESTA	Χ	X	X	X	X	X				X







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 2

P R S

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV	ТМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
S	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	Х	Х	Х	Х	Х		Χ			Х
	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	X	X	X	X	X		Χ			X
	SAN MARTÍN DEL CASTAÑAR	X	Х	Х	Х	Х	X		Х	Х	Х
	SAN MIGUEL DE ROBLEDO	X	X	X	X	X	X	Χ			Х
	SAN MIGUEL DE VALERO		Х	Х	Х	Х	Х				Х
	SAN MORALES	X	X	X	X	X		Χ			X
	SAN MUÑOZ	X	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	SAN PEDRO DE ROZADOS	X	X	X	X	Х					X
	SAN PEDRO DEL VALLE	X	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	SAN PELAYO DE GUAREÑA		X	X	X	X					X
	SANCHÓN DE LA RIBERA	X	Х	Х	Х	Х		Χ			Х
	SANCHÓN DE LA SAGRADA		X	X	X	X	X	Χ			X
	SANCHOTELLO	X	Х	Х	Х	Х					Х
	SANCTI-SPÍRITUS	X	X	X	X	X	X	Χ			X
	SANDO	X	Х	Х	Х	Х					Х
	SANTA MARÍA DE SANDO	X	X	Х	X	X	X	Χ			X
	SANTA MARTA DE TORMES	X	Х	Х	Х	Х	X			Х	Х
	SANTIAGO DE LA PUEBLA	X	X	Х	X	Х					X
	SANTIBÁÑEZ DE BÉJAR	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	SANTIBÁÑEZ DE LA SIERRA	X	X	X	X	X		Χ			X
	SANTIZ	X	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	SANTOS, LOS	X	X	X	X	X		Χ			X







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

S



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV	ГМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	_TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
S	SARDÓN DE LOS FRAILES	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	SAUCELLE		X	Х	Х	Χ	Х				Х
	SAÚGO, EL	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	SEPULCRO HILARIO	X	Х	Х	Х	X		Χ			Х
	SEQUEROS		Х	Х	Х	Х			Х	Х	Х
	SERRADILLA DEL ARROYO	X	Х	Х	Х	X	Х	Χ			Х
	SERRADILLA DEL LLANO		Х	Х	Х	Х					Х
	SIERPE, LA	X	Х	Х	Х	X					Х
	SIETEIGLESIAS DE TORMES	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	SOBRADILLO	Х	Х	Х	Х	X	Х	Χ			Х
	SORIHUELA	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	SOTOSERRANO	X	Х	Х	X	X		Χ	Х		Х
T	TABERA DE ABAJO		Х	Х	Х						Х
	TALA, LA	Χ	X	Х	X	X	X	Χ			Х
	TAMAMES	Х	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	TARAZONA DE GUAREÑA	X	X	Х	X	Χ	X				Х
	TARDÁGUILA	Х	Х	Х	Х	Х					Х
	TEJADO, EL	Χ	X	Х	X	Χ	X	Χ			Х
	TEJEDA Y SEGOYUELA	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	TENEBRON	X	Х	Х	Х	X	Х				Х
	TERRADILLOS	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х		Х	Х
	TOPAS	X	X	X	X	X	Х	Χ			Х







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 2

S T

1   ANEXO		

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IV <sup>-</sup>	ΓМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
Т	TORDILLOS	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	TORNADIZO, EL		Х	Х	Х	X	Х				Х
	TORRESMENUDAS	Х	Х	Х	Х	Х	Х				Х
	TRABANCA	X	Х	Х	Х	X		Χ			Х
	TREMEDAL DE TORMES		Х	Х							
V	VALDECARROS	Χ	X	Х	X	X	Х	Χ			Х
	VALDEFUENTES DE SANGUSÍN		Χ	Х	Х	Χ					Х
	VALDEHIJADEROS	Χ	X	X	X	X					Х
	VALDELACASA	X	Х	Х	Х	Х					Х
	VALDELAGEVE	Χ	X	X	X	X					
	VALDELOSA	X	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	VALDEMIERQUE	X	Χ	Χ	X	X	X				Х
	VALDERRODRIGO	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	VALDUNCIEL	X	Χ	Χ	X	X		Χ			X
	VALERO	X	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
	VALSALABROSO	X	X	Х	X	X		Χ			Х
	VALVERDE DE VALDELACASA	X	Χ	Χ	Х	Х					Х
	VALVERDON	X	X	X	X	X	X	Χ			X
	VALLEJERA DE RIOFRÍO	X	Х	Х	Х	Х					Х
	VECINOS	X	Х	Х	Х	X	X	Χ			Х
	VEGA DE TIRADOS	X	Х	Х	Х	Х		Х			Х
	VEGUILLAS, LAS	X	Х	Х	X	X	Х				Х







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

 $\frac{1}{2}$ 

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS	IBI	IAE	IV.	ΓМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUI	TAS	AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
V	VELLÉS, LA	Х	X	Χ	Χ	X					Х
	VENTOSA DEL RÍO ALMAR	X	X	Х	X	X	Х				X
	VÍDOLA, LA		Χ	Х							
	VILVESTRE	Х	X	Х	X	Х	Х	X			Х
	VILLAFLORES		Χ	Χ	Χ	Х		X			Х
	VILLAGONZALO DE TORMES	Х	X	Х	Х	Х		X	Х	Х	Х
	VILLALBA DE LOS LLANOS		Χ	X	Х	Χ	Х	Х			Х
	VILLAMAYOR DE LA ARMUÑA	Х	Χ	X	X	X			Х	Х	Х
	VILLANUEVA DEL CONDE	X	X	Х	Х	Х					X
	VILLAR DE ARGAÑAN	Х	X	Х	X	X					Х
	VILLAR DE CIERVO	Χ	X	Χ	X	X			4		Х
	VILLAR DE GALLIMAZO	Х	X	Х	X	X					Х
	VILLAR DE LA YEGUA	X	X	Χ	X	Χ		X			Х
	VILLAR DE PERALONSO	Х	X	Х	X	X					Х
	VILLAR DE SAMANIEGO	Χ	Х	Х	X	Х		X			Х
	VILLARES DE LA REINA	Х	X	Х	X	X		X	X	X	X
	VILLARES DE YELTES	X	Х	Х	X	Х					Х
	VILLARINO DE LOS AIRES		X	Х	X	X					Х
	VILLARMAYOR	Χ	Х	Х	Х	Х					
	VILLARMUERTO	Х	Χ	Х	X	X		X			Х
	VILLASBUENAS	Χ	X	Х	Х	X		Х			Х
	VILLASDARDO	X	X	X	X	X					







MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

V

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	NVENIOS MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
V	VILLASECO DE LOS GAMITOS	X	Х	Х	Х	Х	Х				
	VILLASECO DE LOS REYES	X	X	X	X	X					Х
	VILLASRUBIAS	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	VILLAVERDE DE GUAREÑA	X	X	X	X	X	X	Χ			Х
	VILLAVIEJA DE YELTES	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
	VILLORIA	X	X	X	X	X	X	X			Х
	VILLORUELA	X	Х	Х	Х	Х					Х
	VITIGUDINO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Х
Υ	YECLA DE YELTES	X	Х	Х	Х	Х	Х	Х			Х
Z	ZAMARRA	X	X	X	X	X					Х
	ZAMAYON	X	Х	Х	Х	Х		Х			X
	ZARAPICOS	X	X	X	X	X	X	Χ			X
	ZARZA DE PUMAREDA	X	Х	Х	Х	Х	Х				X
	ZORITA DE LA FRONTERA		Χ	X							









MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

**7** RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

nexos **1** | **2** |

Z

	MANCOMUNIDAD	NUEVOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CONVENIOS		MULTAS		AGUA BASURA
		CONVENIOS			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
MAN	MANCOMUNIDAD ALTO AGUEDA										Х
	MANCOMUNIDAD AZUD VILLAGONZALO	X									Х
	MANCOMUNIDAD BURGUILLOS										Х
	MANCOMUNIDAD CAMPO CHARRO	X									Х
	MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO	X						Х			Х
	MANCOMUNIDAD DE ENTRESIERRAS										Х
	MANCOMUNIDAD LINARES Y ENTORNO	X						Χ			Х
	MANCOMUNIDAD REG. CANAL VILLAGONZALO	X						Х			Х
	MANCOMUNIDAD REG. EJEME Y GALISANCHO										Х
	MANCOMUNIDAD REG. VEGA DE ALMAR										Х
	MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA										Х
	MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES	X						Х			Х
	MANCOMUNIDAD DE LAS DEHESAS	X									Х
	MANCOMUNIDAD AGUAS DE SANTA TERESA	X									X
	MANCOMUNIDAD RIBERAS DEL AGUEDA, YELTES Y AGADONES	Х									Х
	MANC. REG. CANAL DE ZORITA	X									Х
	MANC. REG. CANAL DE VILLAMAYOR	Х									Х
	TOTAL CONVENIOS FIRMADOS:	318	363	363	348	348	168	189	28	33	360







MEMORIA de actividades

3 2018 en imágenes

4 MEMORIA de calidad

MAPA
estratégico
Y CUADRO DE
mando integral

6 RESULTADOS en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 2

MAN







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 3 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

ANEXO

Resultados de recaudación voluntaria por municipios

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca

Anexos 1 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA							
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE			
001	ABUSEJO	47823,11	46153,21	96,51%			
002	AGALLAS	64493,48	61547,4	95,43%			
003	AHIGAL DE LOS ACEITEROS	68331,9	65461,67	95,80%			
004	AHIGAL DE VILLARINO	14309,9	9611,97	67,17%			
005	ALAMEDA DE GARDON (LA)	38452,22	36452,83	94,80%			
006	ALAMEDILLA (LA)	31185,64	28392,24	91,04%			
007	ALARAZ	250697,35	242568,72	96,76%			
800	ALBA DE TORMES	1234796,04	1097352,2	88,87%			
009	ALBA DE YELTES	80823,23	77662,32	96,09%			
010	ALBERCA (LA)	475638,27	405570,76	85,27%			
011	ALBERGUERIA DE ARGAÑAN (LA)	44277,66	41906,59	94,64%			
012	ALCONADA	50097,41	48483,76	96,78%			
013	ALDEACIPRESTE	36736,33	34927,33	95,08%			
01306	VALBUENA	4950,44	4884,44	98,67%			
014	ALDEADAVILA DE LA RIBERA	240089,82	222556,77	92,70%			
01401	CORPORARIO	8059,96	7674,71	95,22%			
015	ALDEA DEL OBISPO	108521,45	90980,69	83,84%			
016	ALDEALENGUA	239833,34	217167,84	90,55%			
017	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	75898,66	72049,89	94,93%			
018	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	27706,35	26661,57	96,23%			
019	ALDEARRODRIGO	51994,05	46497,03	89,43%			
020	ALDEARRUBIA	234195,28	208900,84	89,20%			
021	ALDEASECA DE ALBA	32007,38	29401,9	91,86%			
022	ALDEASECA DE LA FRONTERA	139149,54	134925,19	96,96%			
023	ALDEATEJADA	914429,57	775649,22	84,82%			
024	ALDEAVIEJA DE TORMES	57438,45	50242,1	87,47%			
025	ALDEHUELA DE LA BOVEDA	100125,1	92111,82	92,00%			
026	ALDEHUELA DE YELTES	102240,27	95776,12	93,68%			







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

1 **1** 

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA							
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE			
027	ALMENARA DE TORMES	109509,33	99696,61	91,04%			
028	ALMENDRA	207124,38	206055,88	99,48%			
029	ANAYA DE ALBA	61913,47	55147,81	89,07%			
02901	HERREZUELO	1476,23	1396,37	94,59%			
030	AÑOVER DE TORMES	27073,67	25912,17	95,71%			
031	ARABAYONA DE MOGICA	137247,15	132690,24	96,68%			
032	ARAPILES	320780,75	289528,9	90,26%			
03201	TORRES (LAS)	36114,69	33484,09	92,72%			
033	ARCEDIANO	31266,76	29426,86	94,12%			
034	ARCO (EL)	30412,15	27747,68	91,24%			
035	ARMENTEROS	87790,06	83239,83	94,82%			
036	SAN MIGUEL DEL ROBLEDO	16838,25	16083,04	95,51%			
037	ATALAYA (LA)	26811,87	25198,52	93,98%			
038	BABILAFUENTE	661678,49	329782,9	49,84%			
039	BAÑOBAREZ	133932,16	114330,09	85,36%			
040	BARBADILLO	111748,42	100831,52	90,23%			
041	BARBALOS	27609,94	26934,71	97,55%			
042	BARCEO	12019,53	11829,4	98,42%			
04201	BARCEINO	996,29	868,97	87,22%			
044	BARRUECOPARDO	167053,89	161141,07	96,46%			
045	BASTIDA (LA)	5783,73	5375,15	92,94%			
047	BELEÑA	67853,67	63210,37	93,16%			
049	BERMELLAR	46514,99	45006,49	96,76%			
050	BERROCAL DE HUEBRA	28941,07	27996,54	96,74%			
051	BERROCAL DE SALVATIERRA	33384,14	30677,48	91,89%			
052	BOADA	114305,64	107257,43	93,83%			
054	BODON (EL)	94246,88	89174,8	94,62%			
055	BOGAJO	121313,44	99460,57	81,99%			







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

Anexos

1 5

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA							
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE			
056	BOUZA (LA)	17178,49	16600,88	96,64%			
057	BOVEDA DEL RIO ALMAR	79088,58	76474,7	96,69%			
058	BRINCONES	18798,98	17991,78	95,71%			
059	BUENAMADRE	62981,75	57752,4	91,70%			
060	BUENAVISTA	205947,56	183399,19	89,05%			
061	CABACO (EL)	77674,51	68847,04	88,64%			
062	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	40861,81	39150,96	95,81%			
063	CABEZA DE BEJAR (LA)	37819,41	35530,4	93,95%			
065	CABEZA DEL CABALLO	90908,38	87119,1	95,83%			
068	CABRILLAS	108046,43	100881,54	93,37%			
069	CALVARRASA DE ABAJO	540481,41	498785,67	92,29%			
070	CALVARRASA DE ARRIBA	207511,61	190027,47	91,57%			
071	CALZADA DE BEJAR (LA)	39422,78	30466,44	77,28%			
072	CALZADA DE DON DIEGO	87609,44	83665,9	95,50%			
073	CALZADA DE VALDUNCIEL	233303,34	206274,3	88,41%			
074	CAMPILLO DE AZABA	49026,43	42807,56	87,32%			
077	CAMPO DE PEÑARANDA (EL)	133328,77	128953,62	96,72%			
078	CANDELARIO	502263,13	375736,25	74,81%			
079	CANILLAS DE ABAJO	46644,52	43321,31	92,88%			
080	CANTAGALLO	100639,6	63774,4	63,37%			
081	CANTALAPIEDRA	237882,33	220703,17	92,78%			
082	CANTALPINO	274533,44	255197,37	92,96%			
083	CANTARACILLO	84399,86	79798,98	94,55%			
085	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	3557209,66	3230348,19	90,81%			
086	CARPIO DE AZABA	23874,86	22771,94	95,38%			
087	CARRASCAL DE BARREGAS	640945,22	558039,23	87,07%			
088	CARRASCAL DEL OBISPO	51688,23	46224,44	89,43%			
089	CASAFRANCA	23820,86	22118,9	92,86%			







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

Anexos

1 7

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE
090	CASAS DEL CONDE (LAS)	27510,1	25493,12	92,67%
091	CASILLAS DE FLORES	98817,36	93322,24	94,44%
092	CASTELLANOS DE MORISCOS	1121030,24	965215,37	86,10%
093	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	289573,79	266465,98	92,02%
09301	CARBAJOSA DE ARMUÑA	6407,64	6246,22	97,48%
09302	MATA DE ARMUÑA	9605,16	9314,02	96,97%
096	CASTILLEJO DE MARTIN VIEJO	106373,72	100143,84	94,14%
097	CASTRAZ	16250,03	15881,82	97,73%
098	CEPEDA	128973,3	115921,74	89,88%
099	CERECEDA DE LA SIERRA	14367,13	13867,54	96,52%
100	CEREZAL DE PEÑAHORCADA	29082,33	28500,72	98,00%
101	CERRALBO	94472,19	87154,55	92,25%
102	CERRO (EL)	124954,33	120453,3	96,40%
103	CESPEDOSA DE TORMES	454130,56	442331,6	97,40%
104	CILLEROS DE LA BASTIDA	11800,32	10981,51	93,06%
106	CIPEREZ	152663,85	135044,97	88,46%
107	CIUDAD RODRIGO	3783860,55	3406795,88	90,03%
10704	BOCACARA	13605,17	11921,65	87,63%
108	COCA DE ALBA	35093,11	31580,57	89,99%
109	COLMENAR DE MONTEMAYOR	35473,12	33138,65	93,42%
110	CORDOVILLA	43117,91	41580,42	96,43%
112	CRISTOBAL DE LA SIERRA	36939,64	34297,83	92,85%
113	CUBO DE DON SANCHO (EL)	129745,49	126817,97	97,74%
114	CHAGARCIA MEDIANERO	29225,15	28265,41	96,72%
115	DIOSLEGUARDE	49058,5	47735,28	97,30%
116	DOÑINOS DE LEDESMA	32966,35	27955,76	84,80%
117	DOÑINOS DE SALAMANCA	742960,95	655517,91	88,23%
118	EJEME	66726,14	59854,36	89,70%







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

Anexos

1 7

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
119	ENCINA (LA)	57992,75	56181,39	96,88%	
120	ENCINA DE SAN SILVESTRE	32743,41	31047,15	94,82%	
121	ENCINAS DE ABAJO	166578,39	153327,69	92,05%	
122	ENCINAS DE ARRIBA	61956,73	59596,33	96,19%	
123	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	64199,38	61213,68	95,35%	
124	ENDRINAL DE LA SIERRA	83249,38	79318,81	95,28%	
12401	CASAS DE MONLEÓN	3200,48	3060,48	95,63%	
125	ESCURIAL DE LA SIERRA	99707,62	92117,06	92,39%	
126	ESPADAÑA	18274,88	18184,41	99,50%	
127	ESPEJA	116110,7	105139,5	90,55%	
128	ESPINO DE LA ORBADA	98689,35	94715,3	95,97%	
129	FLORIDA DE LIEBANA	162119,87	137319,86	84,70%	
130	FORFOLEDA	67034,74	64141,56	95,68%	
131	FRADES DE LA SIERRA	104954,73	102830,22	97,98%	
132	FREGENEDA (LA)	115638,73	106204,99	91,84%	
133	FRESNEDOSO	40932,07	37216,91	90,92%	
134	FRESNO ALHANDIGA	87939,3	82489,89	93,80%	
135	FUENTE DE SAN ESTEBAN (LA)	355578,16	320744,02	90,20%	
136	FUENTEGUINALDO	237446,51	225049,22	94,78%	
137	FUENTELIANTE	31719,29	30676,97	96,71%	
138	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA	140161,57	135548,08	96,71%	
139	FUENTES DE BEJAR	374910,4	294256,88	78,49%	
140	FUENTES DE OÑORO	343841,38	296615,42	86,27%	
141	GAJATES	54866,4	51665,48	94,17%	
14101	GALLEGUILLOS	3176,66	3176,66	100,00%	
142	GALINDO Y PERAHUY	300673,67	267798,1	89,07%	
143	GALINDUSTE	110066,13	105774,87	96,10%	
144	GALISANCHO	106322,62	99262,62	93,36%	







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

1 | -

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
145	GALLEGOS DE ARGAÑAN	126533,2	116060,54	91,72%	
146	GALLEGOS DE SOLMIRON	73736,66	66612,05	90,34%	
147	GARCIBUEY	83906,66	78974,47	94,12%	
148	GARCIHERNANDEZ	150490,27	128430,08	85,34%	
14802	LA LURDA	1211,51	1203,58	99,35%	
149	GARCIRREY	30664,06	26748,93	87,23%	
150	GEJUELO DEL BARRO	13672,21	11837,45	86,58%	
151	GOLPEJAS	56286,24	55550,33	98,69%	
152	GOMECELLO	155160,98	138816,95	89,47%	
154	GUADRAMIRO	47793,58	47230,42	98,82%	
155	GUIJO DE AVILA	64406,7	55179,04	85,67%	
156	GUIJUELO	3121403,08	2701553,64	86,55%	
157	HERGUIJUELA DE CIUDAD RODRIGO	49845,16	48357,35	97,02%	
15703	CESPEDOSA DE AGADONES	3185,63	3135,04	98,41%	
158	HERGUIJUELA DE LA SIERRA	45448,18	41307,05	90,89%	
159	HERGUIJUELA DEL CAMPO	47374,58	45106,55	95,21%	
160	HINOJOSA DE DUERO	167314	157022,48	93,85%	
161	HORCAJO DE MONTEMAYOR	32520,08	31213,34	95,98%	
162	HORCAJO MEDIANERO	140182,63	129715,49	92,53%	
163	HOYA (LA)	21827,02	18058,19	82,73%	
164	HUERTA	162750,58	155636,85	95,63%	
165	IRUELOS	14314,35	12969,5	90,60%	
166	ITUERO DE AZABA	63977,22	59453,43	92,93%	
167	JUZBADO	234153,62	229493,2	98,01%	
168	LAGUNILLA	228470,02	214970,08	94,09%	
169	LARRODRIGO	95591,84	82459,35	86,26%	
170	LEDESMA	758140,15	708199,91	93,41%	
171	LEDRADA	330653,07	321569,07	97,25%	







PRESENTACIÓN

- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos **1 2** 

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA			
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE
172	LINARES DE RIOFRIO	213091,71	196803,35	92,36%
173	LUMBRALES	512488,6	491641,44	95,93%
174	MACOTERA	444621,38	415132,38	93,37%
175	MACHACON	167550,01	153481,46	91,60%
176	MADROÑAL	37979,8	35601,81	93,74%
177	MAILLO (EL)	69922,12	67998,92	97,25%
178	MALPARTIDA	40703,14	38307,49	94,11%
179	MANCERA DE ABAJO	61442,31	58380,11	95,02%
180	MANZANO (EL)	74469,31	73057,52	98,10%
181	MARTIAGO	106125,58	101382,69	95,53%
182	MARTINAMOR	61315,24	55238,81	90,09%
183	MARTIN DE YELTES	102784,56	95190,92	92,61%
184	MASUECO	158742,21	148923,46	93,81%
186	MATA DE LEDESMA (LA)	39706,12	38502,98	96,97%
187	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RIO	112132,75	100714,08	89,82%
188	MAYA (LA)	96095,41	87688,29	91,25%
189	MEMBRIBE DE LA SIERRA	93934,47	88486,78	94,20%
18901	NAVAGALLEGA	2163,35	2067,63	95,58%
190	MIEZA	142908,42	141272,83	98,86%
191	MILANO (EL)	59257,77	56993,8	96,18%
192	MIRANDA DE AZAN	133187,22	119948,44	90,06%
193	MIRANDA DEL CASTAÑAR	206768,48	184113,01	89,04%
194	MOGARRAZ	127173,82	117372,35	92,29%
195	MOLINILLO	16865,95	15195,23	90,09%
196	MONFORTE DE LA SIERRA	22442,56	21019,74	93,66%
197	MONLEON	17926,29	17031,4 <sup>5</sup>	95,01%
198	MONLERAS	253384,49	249565,54	98,49%
199	MONSAGRO	34122,26	32746,8	95,97%







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

Anexos

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
200	MONTEJO DE SALVATIERRA	172630,23	167575,27	97,07%	
201	MONTEMAYOR DEL RIO	90298,98	86471,32	95,76%	
202	MONTERRUBIO DE ARMUÑA	343554,64	297391,55	86,56%	
203	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	60575,94	57496,9	94,92%	
204	MORASVERDES	110683,59	105761,94	95,55%	
205	MORILLE	87704,64	79695,7	90,87%	
206	MORIÑIGO	67958,05	63622,67	93,62%	
207	MORISCOS	161474,1	142290,56	88,12%	
208	MORONTA	22989,12	22168,07	96,43%	
20801	ESCUERNAVACAS	4154,72	3884,78	93,50%	
209	MOZARBEZ	385480,81	353769,11	91,77%	
211	NARROS DE MATALAYEGUA	69056,11	63156,79	91,46%	
21101	CORTOS DE LA SIERRA	2548,77	2152,17	84,44%	
21102	PEÑACABRA	1427,88	1325,48	92,83%	
21103	IÑIGO DE HUEBRA	1884,2	1884,2	100,00%	
21104	PERALEJOS DE SOLIS	2252,79	2252,79	100,00%	
21105	SANCHOGOMEZ	1228,18	1228,18	100,00%	
212	NAVACARROS	37220,58	32598,36	87,58%	
213	NAVA DE BEJAR	45814,51	43194,84	94,28%	
214	NAVA DE FRANCIA	41942,23	39529,17	94,25%	
215	NAVA DE SOTROBAL	66061,4	61887,75	93,68%	
216	NAVALES	80467,81	74996,86	93,20%	
217	NAVALMORAL DE BEJAR	26788,31	24333,17	90,84%	
218	NAVAMORALES	42231,75	39895,14	94,47%	
219	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	29031,44	26560,27	91,49%	
221	NAVASFRIAS	133504,06	121153,47	90,75%	
222	NEGRILLA DE PALENCIA	43174,45	39502,84	91,50%	
223	OLMEDO DE CAMACES	60811,18	57202,28	94,07%	







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

Anexos

1 7

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
224	ORBADA (LA)	82391,85	78979,14	95,86%	
225	PAJARES DE LA LAGUNA	35627,23	33364,29	93,65%	
226	PALACIOS DEL ARZOBISPO	141812,17	139649,42	98,47%	
228	PALACIOSRUBIOS	107692,19	100008,92	92,87%	
229	PALENCIA DE NEGRILLA	64690,41	61252,16	94,69%	
230	PARADA DE ARRIBA	71260,53	63217,37	88,71%	
231	PARADA DE RUBIALES	92648,91	87401	94,34%	
232	PARADINAS DE SAN JUAN	73963,33	70062,06	94,73%	
233	PASTORES	31971,38	30457,02	95,26%	
234	PAYO (EL)	92877,73	85960,59	92,55%	
235	PEDRAZA DE ALBA	80234,65	74675,15	93,07%	
236	PEDROSILLO DE ALBA	65046,98	59864,75	92,03%	
23601	TURRA DE ALBA	1470,82	1443,72	98,16%	
237	PEDROSILLO DE LOS AIRES	142100,09	125932,41	88,62%	
23701	CASTILLEJO DE SALVATIERRA	11997,09	11686,14	97,41%	
238	PEDROSILLO EL RALO	70247,2	62899,88	89,54%	
239	PEDROSO DE LA ARMUÑA (EL)	47496,72	45055,01	94,86%	
240	PELABRAVO	473101,46	412121,82	87,11%	
241	PELARRODRIGUEZ	62477,87	56823,71	90,95%	
242	PELAYOS	165557,5	163456,35	98,73%	
243	PEÑA (LA)	29522,52	28954,3	98,08%	
244	PEÑACABALLERA	61741,47	55886,91	90,52%	
245	PEÑAPARDA	117078,04	104344	89,12%	
246	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	2872244,08	2635166,71	91,75%	
247	PEÑARANDILLA	47800,31	45067,71	94,28%	
248	PERALEJOS DE ABAJO	91944,4	82069,14	89,26%	
249	PERALEJOS DE ARRIBA	27034,65	26688,3	98,72%	
250	PEREÑA DE LA RIBERA	188964,57	182273,86	96,46%	







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave

1 2

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
251	PEROMINGO	39506,34	38412,72	97,23%	
252	PINEDAS	24842,98	23055,18	92,80%	
253	PINO DE TORMES (EL)	37610,6	35134,26	93,42%	
254	PITIEGUA	92358,96	88144,85	95,44%	
255	PIZARRAL	17586,72	16761,68	95,31%	
256	POVEDA DE LAS CINTAS	87954,36	81657,44	92,84%	
257	POZOS DE HINOJO	19331,16	17943,59	92,82%	
258	PUEBLA DE AZABA	63324,92	57875,32	91,39%	
259	PUEBLA DE SAN MEDEL	19372,51	19048,64	98,33%	
260	PUEBLA DE YELTES	60197,13	58631,53	97,40%	
261	PUENTE DEL CONGOSTO	185093,26	163962,75	88,58%	
26101	BERCIMUELLE	39107,47	36748,97	93,97%	
262	PUERTAS	26951,36	25860,14	95,95%	
263	PUERTO DE BEJAR	113263,67	100880,03	89,07%	
264	PUERTO SEGURO	26470,26	23881,95	90,22%	
265	RAGAMA	89372,09	81770,91	91,49%	
266	REDONDA (LA)	38742,76	37330,16	96,35%	
267	RETORTILLO	111974,15	105205,08	93,95%	
268	RINCONADA DE LA SIERRA (LA)	18703,44	18074,91	96,64%	
26801	VENTAS GARRIEL	866,25	866,25	100,00%	
269	ROBLEDA	130645,08	122017,37	93,40%	
270	ROBLIZA DE COJOS	74479,87	62036,41	83,29%	
271	ROLLAN	104008,83	99743,85	95,90%	
272	SAELICES EL CHICO	74525,66	72768,5	97,64%	
273	SAGRADA (LA)	46340,44	45480,03	98,14%	
275	SALDEANA	25709,94	24852,8	96,67%	
276	SALMORAL	100117,43	92954,87	92,85%	
277	SALVATIERRA DE TORMES	183842,32	182754,21	99,41%	







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

Anexos 1 2

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA			
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE
278	SAN CRISTOBAL DE LA CUESTA	300513,27	265270,21	88,27%
279	SANCTI-SPIRITUS	395593,33	360776,26	91,20%
280	SANCHON DE LA RIBERA	30552,12	30070,36	98,42%
281	SANCHON DE LA SAGRADA	16708,25	16356,76	97,90%
282	SANCHOTELLO	83033,2	78074,08	94,03%
283	SANDO	45251,29	39425,62	87,13%
284	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	68913,35	65922,51	95,66%
285	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	188106,47	175137,19	93,11%
286	SAN MARTIN DEL CASTAÑAR	89956,06	81199,84	90,27%
287	SAN MIGUEL DE VALERO	131750,83	125821,75	95,50%
288	SAN MORALES	114553,27	102207,05	89,22%
289	SAN MUÑOZ	76792,8	69020,23	89,88%
290	SAN PEDRO DEL VALLE	85279,63	79077,1	92,73%
291	SAN PEDRO DE ROZADOS	129194,33	118091,91	91,41%
292	SAN PELAYO DE GUAREÑA	53944,06	50250,13	93,15%
293	SANTA MARIA DE SANDO	27655,98	25353,19	91,67%
294	SANTA MARTA DE TORMES	3513435,58	3199725,72	91,07%
296	SANTIAGO DE LA PUEBLA	167134,03	157290,74	94,11%
297	SANTIBAÑEZ DE BEJAR	221272,69	211085,43	95,40%
298	SANTIBAÑEZ DE LA SIERRA	38523,7	36416,18	94,53%
299	SANTIZ	198950,21	194815,02	97,92%
300	SANTOS (LOS)	238031,62	227981,84	95,78%
301	SARDON DE LOS FRAILES	473011,1	471742,32	99,73%
302	SAUCELLE	639310,39	633878,53	99,15%
303	SAHUGO (EL)	77656,43	72242,5	93,03%
304	SEPULCRO-HILARIO	70236,34	65254,82	92,91%
305	SEQUEROS	110738,94	101375,08	91,54%
306	SERRADILLA DEL ARROYO	66158,52	62363,94	94,26%







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

1 | **1** 

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE
30601	GUADAPERO	11753,08	10269,87	87,38%
307	SERRADILLA DEL LLANO	43207,13	39068,61	90,42%
309	SIERPE (LA)	10988,32	10595,57	96,43%
310	SIETEIGLESIAS DE TORMES	57178,01	51668,39	90,36%
311	SOBRADILLO	132567,66	123884,76	93,45%
312	SORIHUELA	167085,69	147395,74	88,22%
313	SOTOSERRANO	165259,04	150635,12	91,15%
314	TABERA DE ABAJO	28722,51	26929,39	93,76%
315	TALA (LA)	57249,19	53548,57	93,54%
316	TAMAMES	343259,51	324376,2	94,50%
317	TARAZONA DE GUAREÑA	107178,18	102805,35	95,92%
318	TARDAGUILA	36685,91	35619,26	97,09%
319	TEJADO DE BEJAR (EL)	58355,48	54699,59	93,74%
320	TEJEDA Y SEGOYUELA	23475,86	22581,38	96,19%
321	TENEBRON	42175,11	41297,33	97,92%
322	TERRADILLOS	942066,23	839042,25	89,06%
323	TOPAS	253746,06	234441,45	92,39%
324	TORDILLOS	112342,03	108779,94	96,83%
325	TORNADIZO (EL)	32835,6	28838,44	87,83%
327	TORRESMENUDAS	64463,53	59363,5	92,09%
328	TRABANCA	79169,11	75889,36	95,86%
329	TREMEDAL DE TORMES	9767,67	9719,05	99,50%
330	VALDECARROS	128432,03	123442,52	96,12%
331	VALDEFUENTES DE SANGUSIN	102155,91	92304,41	90,36%
332	VALDEHIJADEROS	23163,32	21298,35	91,95%
333	VALDELACASA	64664,43	63104,74	97,59%
334	VALDELAGEVE	11255,05	10366,67	92,11%
335	VALDELOSA	161003,02	150514,8	93,49%





- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- RESULTADOS clave

Anexo

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE
336	VALDEMIERQUE	36788,32	35140,17	95,52%
337	VALDERRODRIGO	60535,57	59817,49	98,81%
338	VALDUNCIEL	123676,9	117225,28	94,78%
339	VALERO	70291,49	66517,54	94,63%
340	VALSALABROSO	33512,5	33151,72	98,92%
341	VALVERDE DE VALDELACASA	22428,72	19373,31	86,38%
342	VALVERDON	125612,74	117423,54	93,48%
343	VALLEJERA DE RIOFRIO	35920,72	30793,88	85,73%
344	VECINOS	67910,08	62123,43	91,48%
345	VEGA DE TIRADOS	127673,46	119636,13	93,70%
346	VEGUILLAS (LAS)	120930,07	115478,87	95,49%
347	VELLES (LA)	191190,24	174884,08	91,47%
348	VENTOSA DEL RIO ALMAR	41672,79	39932,53	95,82%
349	VIDOLA (LA)	23935,34	23748,61	99,22%
350	VILVESTRE	346490,11	342068,76	98,72%
351	VILLAFLORES	145535,79	141325,01	97,11%
352	VILLAGONZALO DE TORMES	102288,83	99959,88	97,72%
353	VILLALBA DE LOS LLANOS	38408,64	33747,46	87,86%
354	VILLAMAYOR DE ARMUÑA	2873500,34	2413930,55	84,01%
355	VILLANUEVA DEL CONDE	79031,45	75050,42	94,96%
356	VILLAR DE ARGAÑAN	29277,78	28071,35	95,88%
35605	MARTILLAN	8698,65	8631,31	99,23%
35608	SEXMIRO	6889,46	4635,15	67,28%
357	VILLAR DE CIERVO	88820,47	84853,54	95,53%
358	VILLAR DE GALLIMAZO	81137,42	76507,59	94,29%
359	VILLAR DE LA YEGUA	56763,77	53169,55	93,67%
360	VILLAR DE PERALONSO	75496,27	70437,24	93,30%
361	VILLAR DE SAMANIEGO	21863,76	21297,15	97,41%







- PRESENTACIÓN
- 2 MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- 4 MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

RESULTADOS clave

Anexos

1 2

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MUNCIPIO	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
362	VILLARES DE LA REINA	3096832,68	2811548,06	90,79%	
363	VILLARES DE YELTES	28649,35	26855,7	93,74%	
364	VILLARINO DE LOS AIRES	975284,66	963914,44	98,83%	
365	VILLARMAYOR	66376,3	59960,28	90,33%	
366	VILLARMUERTO	18512,12	17996,2	97,21%	
367	VILLASBUENAS	84329,76	82004,17	97,24%	
368	VILLASDARDO	10873,68	10812,17	99,43%	
369	VILLASECO DE LOS GAMITOS	43667,88	40625,49	93,03%	
370	VILLASECO DE LOS REYES	323990,08	316816,19	97,79%	
37001	CAMPO DE LEDESMA	4309,97	2896,24	67,20%	
37002	GEJO DE LOS REYES	2178,2	2083,95	95,67%	
37003	BERGANCIANO	2016,03	2016,03	100,00%	
371	VILLASRUBIAS	68654,49	63946,14	93,14%	
372	VILLAVERDE DE GUAREÑA	44296,35	42568,41	96,10%	
373	VILLAVIEJA DE YELTES	212468,45	203940,09	95,99%	
374	VILLORIA	455611,62	413899,61	90,84%	
375	VILLORUELA	248918,48	225833,9	90,73%	
376	VITIGUDINO	804939,62	730636,24	90,77%	
377	YECLA DE YELTES	94686,85	92120,91	97,29%	
378	ZAMARRA	55658,39	53767,29	96,60%	
379	ZAMAYON	156873,91	152973,44	97,51%	
380	ZARAPICOS	100133,46	85230,3	85,12%	
381	ZARZA DE PUMAREDA (LA)	57817,13	56211,48	97,22%	
382	ZORITA DE LA FRONTERA	69977,9	68329,53	97,64%	







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad
- 9 RESULTADOS clave





	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
CÓD.	MANCOMUNIDAD	CARGO LÍQUIDO	INGRESOS	PORCENTAJE	
855	COM.REGANTES VILLAGONZALO	591494,95	538543,09	91,05%	
858	COM.REGANTES CANAL MAYA	240070,8	210082,58	87,51%	
861	COM.REGANTES EJEME GALISANCHO	105593,52	94416,81	89,42%	
862	MANCOMUN. BURGUILLOS	50383,52	29887,66	59,32%	
864	MANCOMUN. DEL AZUD	2293,62	2150,96	93,78%	
868	COM.REGANTES CANAL DE ZORITA	22240,14	16413,56	73,80%	
869	COM.REGANTES VILLAMAYOR	12200,94	9771,03	80,08%	
908	MANCOMUN. CAMPO CHARRO	95276,76	87431,49	91,77%	







- PRESENTACIÓN
- MEMORIA de actividades
- 2018 en imágenes
- MEMORIA de calidad
- MAPA
  estratégico
  Y CUADRO DE
  mando integral
- 6 RESULTADOS en los clientes
- RESULTADOS en las personas
- RESULTADOS en la sociedad

9 RESULTADOS clave

1 **2** 







**PRESENTACIÓN** 

MEMORIA de actividades

2018 en imágenes

**MEMORIA** de calidad

MAPA estratégico Y CUADRO DE mando integral

**RESULTADOS** en los clientes

RESULTADOS en las personas

RESULTADOS en la sociedad

**RESULTADOS** clave







canalregtsa



Grupo de Excelencia en la Gestión Pública Grupo de Tributación Local

