

Memoria

de Actividades y Resultados

2015

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

1

Anexos

2



Presentación

< 2 >

- 1 **Presentación**
- 2 Memoria de actividades
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 **Anexos**

Presentación

El ejercicio 2015 ha sido un año en el que las grandes variables de nuestra economía han experimentado un importante crecimiento que, poco a poco, van teniendo un impacto a su vez en la economía de nuestras familias, si bien en numerosos casos todavía se aprecian dificultades serias.



- 1 **Presentación**
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 **Memoria de calidad y formación**
- 5 **Mapa estratégico y cuadro de mando integral**
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 **Resultados en las personas**
- 8 **Resultados en la sociedad**
- 9 **Resultados clave**
- 1 **Anexos**
- 2

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



En este contexto, aunque algunos contribuyentes siguen teniendo dificultades para pagar sus tributos, desde REGTSA seguimos trabajando para difundir medidas, como el denominado “*pago a la carta*”, que trasladan la decisión sobre cuándo y cómo pagar los tributos locales a los propios ciudadanos.

Todo ello nos ha permitido cerrar el ejercicio con unos resultados muy satisfactorios. Entre ellos destacamos el despegue de la recaudación en voluntaria en términos similares a los existentes antes de la crisis y la mejora sostenida de la recaudación ejecutiva.

Entre las actividades del año que termina queremos destacar el impulso al Proyecto “*Transparencia Salamanca*”, para facilitar la puesta en marcha de la Ley de Transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno en los Municipios de nuestra Provincia. De hecho, hemos finalizado el ejercicio con **239 portales de transparencia publicados**, lo que convierte a Salamanca en la primera provincia de España en número de portales publicados. Además, 13 ayuntamientos han alcanzado la máxima puntuación en el índice de transparencia Municipal (ITA), con lo que se demuestra que los habitantes de pequeños municipios, incluso menores de 500 habitantes, pueden acceder a información relevante de su interés en las mismas condiciones que los habitantes de las grandes ciudades.

A modo de resumen de lo que ha sido 2015, pueden destacarse los siguientes aspectos:

- » De nuevo los resultados de gestión tributaria y recaudación han sido muy buenos dado el contexto de crisis económica. En efecto, hemos alcanzado un porcentaje de recaudación voluntaria del 92,56% y del 65,21 % en recaudación ejecutiva, alcanzando el volumen de recaudación la cifra de 65.386.939 €.
- » Los precios del servicio abonados por los ayuntamientos han continuado descendiendo, y se han devuelto, vía subvenciones, 498.748 € del superávit del ejercicio anterior.
- » Los resultados financieros han sido excelentes y REGTSA mantiene su autofinanciación, con un ratio del 138,49 %, el mejor de la historia de REGTSA, lo que nos va a permitir en 2016 incrementar la cuantía de las subvenciones a los ayuntamientos en un 40 %.

Estos resultados nos van a permitir que durante 2016 podamos mejorar los servicios que veníamos prestando a los ayuntamientos y ciudadanos e incluso incorporar algunos nuevos.

Chabela de la Torre Olvera
VICEPRESIDENTA DE REGTSA

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

Memoria de actividades

< 5 >

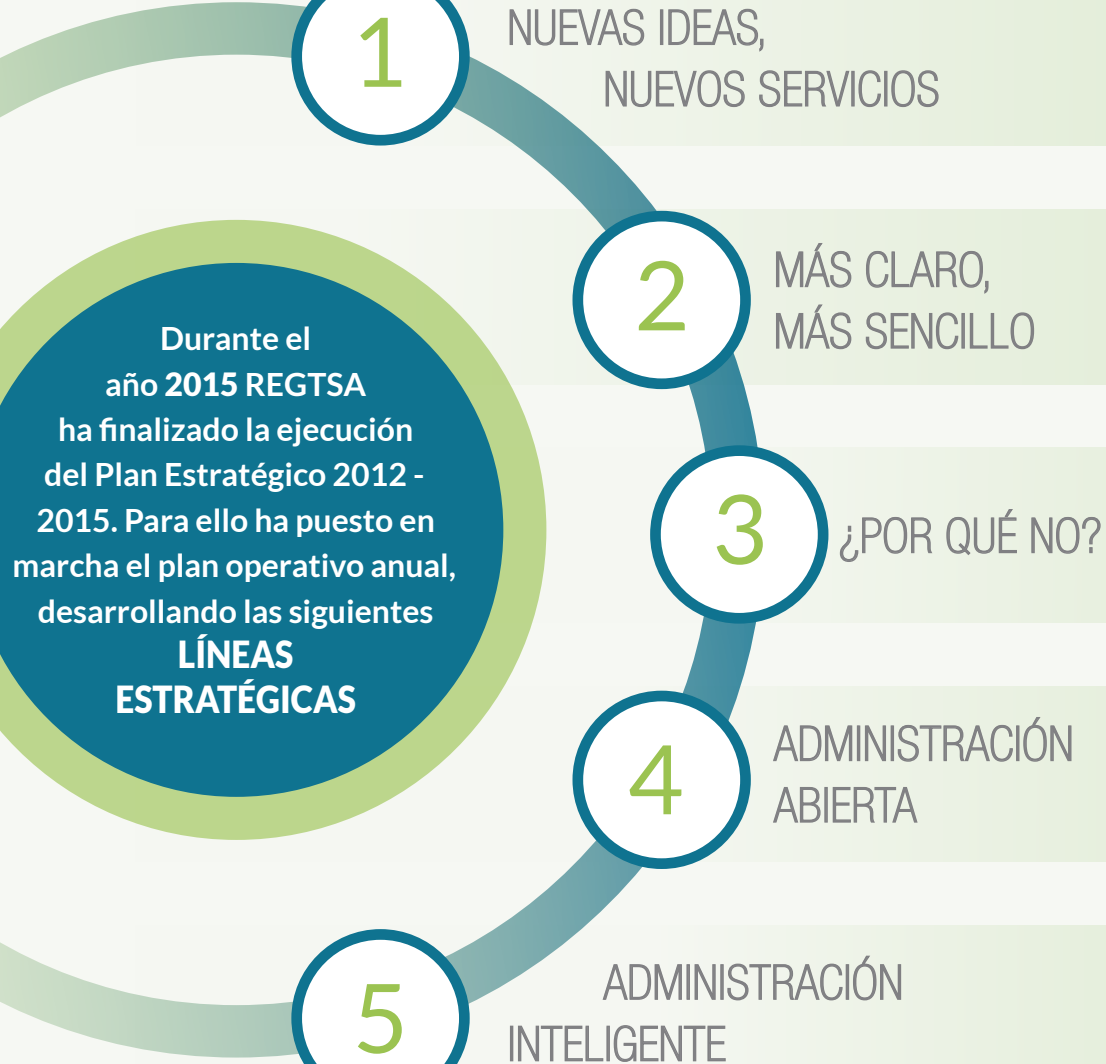
- 1 *Presentación*
- 2 **Memoria
de actividades**
- 3 2015
en imágenes
- 4 *Memoria
de calidad
y formación*
- 5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*
- 6 *Resultados
en los clientes*
- 7 *Resultados
en las personas*
- 8 *Resultados
en la sociedad*
- 9 *Resultados
clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 **Anexos**

Memoria de actividades



- 1 *Presentación*
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave
- 1 Anexos

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- ✓ **Administración electrónica Municipal:** se ha adjudicado la puesta en marcha de un nuevo gestor de contenidos así como la migración de los portales web existentes y su mantenimiento gratuito durante los próximos años.
- ✓ **Servicios económico- financieros:** se han ejecutado las siguientes actuaciones:
 - Cuarta Convocatoria de subvenciones con cargo a superávit.

1

NUEVAS IDEAS, NUEVOS SERVICIOS

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- ☑ **Plan de mejora de la base de datos:** se han adjudicado los trabajos para la depuración de la base de datos de contribuyentes para el período 2015-2018, lo que nos va a permitir mejorar la calidad de los datos (direcciones fiscales, NIF etc.) y, consiguientemente reducir los errores y aumentar los niveles de recaudación.

2

MÁS
CLARO,
MÁS
SENCILLO

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



✓ **Revisión del sistema de incentivos:**

Durante el año 2015 se ha completado el ciclo de cambios iniciados en años anteriores, potenciando la participación y responsabilización del conjunto de las personas de la organización. El nuevo modelo incide en la evaluación individual de todos los empleados públicos del Organismo, en la línea ya iniciada años atrás con los miembros del comité de calidad, que ahora se extiende a todo el personal, si bien estableciendo **un sistema de evaluación simplificada** para las personas que no son responsables de procesos o titulares de puestos de jefatura..

3

¿POR QUÉ
NO?

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

☑ **Escuela REGTSA:** se han puesto en marcha las siguientes actuaciones:

► Diseño de cursos en formato MOC (Cursos masivos abiertos): a lo largo de 2015 se han puesto en marcha seis cursos en dicho formato lo que nos ha permitido llegar más alumnos a precios asequibles para los funcionarios de las Administraciones Públicas de España e Iberoamérica.

► Cuarta edición del Taller de Formación en Excelencia y Calidad en la Administración en colaboración con el Centro Latinoamericano de Estudios Locales (CELADEL) de Argentina.

☑ **Nuevos Proyectos de cooperación Transfronteriza:** a lo largo de 2015 se han formalizado acuerdos para la puesta en marcha de los siguientes proyectos:

► Comunidad Rural Digital, integrada por la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León, la Diputación de Valladolid, REGTSA y las Cámaras Municipales portuguesas de Almeida, y Sabugal. Entre las finalidades del proyecto se encuentra el fomento del gobierno abierto para construir Administraciones transparentes, participativas y colaborativas.

► Modelo de Apertura de información pública-open data, integrado por la Consejería de Presidencia de la Junta de Castilla y León, la Diputación de Avila, REGTSA, Comisión de desarrollo regional norte de Portugal y Comunidad intermunicipal del Cávado en Portugal. La finalidad del proyecto es la definición e implantación de un modelo de datos abiertos en las Administraciones implicadas.



ADMINISTRACIÓN ABIERTA

1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria

de Actividades y Resultados

2015



1

2

Anexos

☑ **Nuevo modelo de convenio-tipo:** se ha modificado el nuevo convenio para las Mancomunidades y Comunidades de regantes permitiendo su acceso a la reducción de precios del servicio y a las convocatorias de subvenciones. De este modo se cierra el ciclo de implantación de un nuevo sistema de relaciones con nuestros clientes iniciado en 2012 con los Ayuntamientos.

☑ **Portales de transparencia Municipales:** 2015 ha sido un año especial por la entrada en vigor de la Ley de Transparencia para las Administraciones Locales el día 10 de diciembre. Por este motivo, se han puesto especial énfasis en la publicación de nuevos portales hasta duplicar su número y llegar a 239 portales publicados a final de año. Del mismo modo, se han intensificado las tareas de gestión del cambio para motivar a los ayuntamientos a mejorar la información que incluyen en sus portales de transparencia, para llegar a nuevos Ayuntamientos y se ha convocado el tercer premio provincial a la transparencia municipal.

5

ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE

1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria

de Actividades y Resultados

2015



1

2

Anexos

2015
en imágenes

3

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca

< 12 >

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

Jornada de transparencia

CHABELA DE LA TORRE INAUGURA LA JORNADA SOBRE LA LEY DE TRANSPARENCIA



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

Jornada de transparencia

VISTA DE LA SALA



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Premios iberoamericanos de la calidad 2015

FOTO DE FAMILIA CON EL PREMIO



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



Premios iberoamericanos de la calidad 2015

REGTSA TRAYECTORIA EXCELENTE



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



- 1
- 2 *Anexos*

Taller de excelencia para funcionarios iberoamericanos

CHABELA DE LA TORRE CON LOS ALUMNOS



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

Taller de excelencia para funcionarios iberoamericanos

ENTREGA DE DIPLOMAS



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



- 1
- 2 *Anexos*

Taller de excelencia para funcionarios iberoamericanos

VISTA DEL ACTO DE ENTREGA DE DIPLOMAS



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

Chabela de la Torre presenta a las Mancomunidades el nuevo modelo de convenio de delegación



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Foro de Innovación de Diputaciones

INTERVENCIÓN DE CHABELA DE LA TORRE



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Participación de REGTSA en la conferencia Estatal de Calidad de los servicios Públicos



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Memoria de calidad y formación

< 23 >

1

Presentación

A
MEMORIA
de calidad

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

B
MEMORIA
de formación

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

Memoria de calidad

[A1] OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE CALIDAD

[A1] 1 OBTENCIÓN DEL PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD 2015, EN SUS CATEGORÍAS “ORO” Y “TRAYECTORIA EXCELENTE”

En los últimos años, REGTSA ha consolidado una trayectoria de presentación y obtención de premios de excelencia y calidad en la gestión pública, a diversos niveles (regional, nacional e internacional) y todos ellos con el modelo EFQM de excelencia o similares. En esa línea, ya en los años 2009 y 2012 se logró el Premio Iberoamericano de la Calidad en su categoría “Oro”. Dicho premio es gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad –FUNDIBEQ– y se basa en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, en su versión 2014, entonces vigente y que dispone de una adaptación a las Administraciones Públicas.

La trayectoria recorrida en el 2015 se resume en los siguientes hitos:

1. **Elaboración del Relatorio de Gestión**, basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Vr. 2014 –Administraciones Públicas– y de formato similar a las memorias de excelencia EFQM.
2. **Remisión en marzo del formulario de postulación al Premio y el Relatorio de Gestión**, a la organización FUNDIBEQ, que confirma la adecuada recepción de la documentación.
3. **Entre el 6 y el 10 de julio** tiene lugar la prevista visita de evaluación. El equipo de visita, formado por dos evaluadores mantiene diversas reuniones con responsables y otras personas de REGTSA, examinado los criterios del modelo agrupados por ejes.
4. **En octubre** se recibe comunicación por parte de FUNDIBEQ sobre la obtención por REGTSA del Premio Iberoamericano de la Calidad en su edición 2015, en las Categorías “ORO” y “TRAYECTORIA EXCELENTE”, siendo la primera administración pública iberoamericana que consigue este último galardón, al haber obtenido el Premio “Oro” en tres ediciones: 2009, 2012 y 2015.
5. **Así mismo se recibe el informe final de feed-back**, elaborado por el equipo evaluador en el que se enumeran algunos puntos fuertes de la organización, como son el liderazgo, la estrategia, la innovación, la profesionalidad y el compromiso de las personas, la gestión de alianzas, proveedores y clientes-ayuntamientos y la gestión por procesos. El informe concluye con la siguiente afirmación: **Terminado el proceso de evaluación, el equipo evaluador es consciente de que REGTSA es una organización que, actualmente, se encuentra con un nivel de Excelencia solo alcanzado por los mejores, mayormente competitivo, y que en la medida en que pueda capitalizar las principales oportunidades de mejora, estará, sin duda, en condiciones de alcanzar niveles de competitividad de “clase mundial”.**
6. **El día 23 de noviembre** y en ceremonia organizada al efecto por Fundibeq y la Secretaría General Iberoamericana, son entregados en la sede de Casa América de Madrid los Premios Iberoamericanos de Calidad 2015, en sus diferentes categorías. La Vicepresidenta de REGTSA y de la Diputación de Salamanca recogió ese día los galardones que acreditan a REGTSA como ganador de los Premio “Oro” y “Trayectoria Excelente” del Premio Iberoamericano de Calidad 2015.



[A1] 2 SEGUIMIENTO DE LAS CERTIFICACIONES DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001 Y GESTIÓN AMBIENTAL ISO 14001

En los últimos años, REGTSA ha consolidado una trayectoria de presentación y obtención de premios de excelencia y calidad en la gestión pública, a diversos niveles (regional, nacional e internacional) y todos ellos con el modelo EFQM de excelencia o similares. En esa línea, ya en los años 2009 y 2012 se logró el Premio Iberoamericano de la Calidad en su categoría "Oro". Dicho premio es gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad -FUNDIBEQ- y se basa en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, en su versión 2014, entonces vigente y que dispone de una adaptación a las Administraciones Públicas.

[A1] 3 RENOVACIÓN CERTIFICACIÓN EFR2

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 en marzo de 2011 y febrero de 2013.

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 2015 tuvo lugar una nueva renovación de la Certificación EFR, mediante auditoría externa realizada al efecto, realizada en las Oficinas de REGTSA el día 25 de marzo de 2015. **En el informe de la Auditora-Jefa Dña. Begoña Sanginés Oliver se hace constar dicha renovación, la progresión del Organismo y no se documentan No Conformidades ni Observaciones. En el transcurso de la Auditoría, la responsable entrevista a 7 empleados públicos (mujeres y hombres) para percibir tanto sus valoraciones, como sus necesidades y expectativas.**



[A1] 4

MANTENIMIENTO PROCESOS PROPIOS
DE CADA UNIDAD

Se realizan las Auditorías Internas anuales relativas a los Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental en fechas 23, 26, 29 de junio, y 2 de julio de 2015. Los informes del Auditor D. Mariano García-Abril Goyanes establecen el alcance de las Auditorías:

"Se han auditado los siguientes departamentos y áreas afectados por el Sistema de Gestión de Calidad y el Sistema de Gestión Ambiental: 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 Béjar y Peñaranda de Bracamonte."

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 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 2014 han sido, en general, adecuadamente tratadas o las acciones de mejora/correctivas para su tratamiento se encuentran en proceso de implantación. Cuando eso no es así, se da cuenta en el presente informe.

No se identifica ninguna no conformidad y se efectúan 12 observaciones en Calidad y 1 observación en Gestión Ambiental, dándose cuenta de ellas en reunión del Comité de Calidad y abriéndose, en los casos que así proceda, las oportunas acciones de mejora.



1

Presentación

A

MEMORIA
de calidad

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

B

MEMORIA
de formación

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

[A1] 5 PREMIOS A LA CALIDAD Y A LA TRANSPARENCIA DE REGTSA EDICIÓN 2015

Mediante Resolución nº 292 de 20 de octubre de 2015, se acordó aprobar la convocatoria de los premios a la calidad del Organismo Autónomo para el año 2015, 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.

Premio a las **Mejores Prácticas** de los clientes y aliados de REGTSA.

Premio a la **Transparencia Municipal** en la Provincia de Salamanca.

Hasta la fecha se han celebrado nueve ediciones de los Premios a la Calidad de REGTSA, del 2006 al 2014, así como en dos 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 de esta nueva edición se entregarán en el marco de nuestro Foro anual, que tendrá lugar en los primeros meses de 2016.



Con carácter previo, el jurado calificador se reunirá próximamente para examinar las candidaturas presentadas. Cabe destacar aquí que en la modalidad de “PREMIOS A LAS MEJORES SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE REGTSA”, se han presentado en 2015 más de 20 sugerencias y propuestas de mejora o innovación individuales o a través de los grupos de Innovación.

Así mismo, en la modalidad de “PREMIOS A LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA”, serán candidatos aquellos ayuntamientos y otras entidades locales que gestionen sus portales de transparencia a través del portal de REGTSA www.transparenciasalamanca.es. El Jurado otorgará los premios entre los **13 Ayuntamientos** que a fecha 30 de diciembre de 2015, han acreditado la máxima puntuación en los 53 indicadores incluidos en el Índice de Transparencia establecido por REGTSA en el citado portal.



Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



[A2] OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE CALIDAD

[A2] 1 ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE REGTSA

Se han realizado, bajo la dirección de la Unidad, las siguientes encuestas de satisfacción y otros estudios, en los que se ha contado con la colaboración de los alumnos en prácticas de la Universidad de Salamanca (Grado de Estadística de la Facultad de Ciencias), **Celia Soria Marcos y Natalia Garzón Méndez en el Verano de 2015.- Estudio sobre la Calidad de los Servicios de REGTSA (Encuesta a los Contribuyentes) y Beatriz Sastre Hernández** en el 1º cuatrimestre del curso 2015-2016.

- » **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.**

Todo ello en virtud del nuevo Convenio firmado en 2013 al efecto entre dicha Universidad y REGTSA, para la realización en REGTSA de prácticas curriculares y extracurriculares por los alumnos de los diversos grados y otras titulaciones que imparte la Universidad de Salamanca.

[A2] 2 ESTUDIOS REALIZADOS EN EL MARCO DEL MASTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Las Universidades Públicas de nuestra Comunidad Autónoma (Universidad de Burgos, Universidad de León, Universidad de Salamanca y Universidad de Valladolid) han organizado de forma conjunta y están impartiendo en la actualidad el “MASTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO”, que incluye por los alumnos del Master de 10 créditos ECTS de formación práctica en Instituciones vinculadas a la Cooperación Internacional para el Desarrollo (ONGD, Fundaciones, organismos oficiales, etc.).

La realización en 2012 por REGTSA del proyecto cofinanciado con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), denominado “NUEVAS CAPACIDADES PARA UNA CIUDADANIA GLOBAL”, posibilitó que alumnos del citado Master realizasen las prácticas curriculares en nuestro Organismo Autónomo.

En la Edición del Master 2014-2015, la Universidad de Burgos solicita la realización de prácticas del Máster en REGTSA para el alumno **Javier Agorreta Lumbreras**. Las prácticas comprendieron la realización de un **Estudio sobre la Responsabilidad Social Corporativa en REGTSA**.





[A2] 3 OTROS ESTUDIOS REALIZADOS CON LA COLABORACIÓN DE ALUMNOS UNIVERSITARIOS

Así mismo en 2015 se han acogido al nuevo Convenio firmado entre la Universidad de Salamanca (USAL) y REGTSA, para la realización en REGTSA de prácticas, los siguientes alumnos de los diversos Grados impartidos en la Facultad de Economía y Empresa:

- 2º Cuatrimestre curso 2014-2015:
Fernando Antonio Alonso Buers,
Carlos Ballesteros Matas
y Andrea García Fuente.
- Período de Verano del 2015:
Guillermo de Cáceres Martín y
Quintín Lopete Mueba.
- 1º Cuatrimestre curso 2015-2016:
Juan José Santos Prieto.

Los estudios realizados comprenden las siguientes materias:

- » *Estudios relacionados con El Análisis del Entorno Provincial de REGTSA en 2015 (Demográfico, Económico, Tecnológico...).*
- » *Estudios relacionados con Los Indicadores Demográficos, Económicos y Tributarios del Segmento de Grandes Ayuntamientos Clientes De REGTSA.*
- » *Estudios relacionados con Los Indicadores Demográficos, Económicos y Tributarios de otros Ayuntamientos Clientes De REGTSA.*
- » *Estudio de la evolución de las cuentas anuales de recaudación de los municipios y elaboración de los informes pertinentes.*

En el 1º cuatrimestre del curso 2014-2015, el alumno del Grado en Ciencia Política y de la Administración de la Facultad de Derecho de la USAL, **Miguel Benito Asensio**, realizó sus prácticas en la Asesoría Jurídica de REGTSA, colaborando en la tramitación y resolución de los expedientes de dicha Unidad.



[A2] 4 ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

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

- » Igualmente en el apartado denominado “**Portal del Empleado**”, se realizan de forma telemática todos los trámites de relacionados con la gestión de vacaciones, permisos, nóminas, etc.
- » Así mismo, existen otras funcionalidades, entre las que destacan:
 - **Sistema de fichaje mediante DNI electrónico**, que ha sustituido a la antigua Hoja de firmas, con el consiguiente ahorro de papel y tiempo de control por el Negociado de Personal y Asuntos Generales de REGTSA.
 - **Sistema de gestión de la participación**, en una doble vertiente, tanto para sugerencias que nuestros empleados puedan presentar individualmente, como para la gestión de los proyectos de los grupos de 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 dispone de un sistema de actualización permanente de la legislación en base a las versiones consolidadas del BOE.

En el ejercicio 2015 se han revisado y modificado QUINCE procesos estratégicos, clave y de apoyo y una instrucción de trabajo, para introducir el nuevo Sistema de Gestión de la Innovación en REGTSA, adaptarlos a las recomendaciones de las auditorías y a las propuestas de sus propietarios. En los siguientes cuadros se relacionan dichas modificaciones. Así mismo se ha adaptado el Manual de Calidad y Medio Ambiente a los nuevos procesos de Innovación y a los cambios efectuados en el organigrama de REGTSA.

1 *Presentación*

A
MEMORIA
de calidad

2 *Memoria de actividades*

B
MEMORIA
de formación

3 *2015 en imágenes*

4 *Memoria de calidad y formación*

5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*

6 *Resultados en los clientes*

7 *Resultados en las personas*

8 *Resultados en la sociedad*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015

9 *Resultados clave*



1
2 *Anexos*

[A2] 5

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 nuevo 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: 84.
- » N° reclamaciones en libros : 1 en la Oficina Periférica de Ciudad Rodrigo.
- » Plazo medio de contestación en días hábiles: **1,5 en solicitudes de información y sugerencias y 3,5 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).



[A2] 6

REUNIONES COMITÉ DE CALIDAD Y COMITÉ PERMANENTE DEL COMITÉ DE CALIDAD

A lo largo del ejercicio 2015 se han celebrado 4 reuniones ordinarias del Comité de Calidad, de las cuales la primera 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 nueva 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**. Así mismo se ha documentado el Acta de Reunión de la Comisión de Impulso de la Innovación, en la que se examinaron los resultados de las reuniones de innovación y se definieron los proyectos innovadores para el 2015.

Mediante el nuevo sistema de Gestión de la Participación en la Intranet, se han documentado 20 quejas y sugerencias individuales y/o de las unidades de los empleados públicos de REGTSA. Todas ellas se han estudiado en el seno de la Comisión de Impulso de la Innovación, y las estimadas han dado lugar a las correspondientes No conformidades y/o Acciones de Mejora.



Actualización documentación ejercicio 2015. Manual de calidad

CLASIFICACIÓN DOCUMENTO	CÓDIGO DOCUMENTO	DENOMINACIÓN DOCUMENTO	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
MANUAL DE CALIDAD	----	MANUAL DE CALIDAD y MEDIO AMBIENTE	14	ADAPTACIÓN AL CAMBIO DEL MAPA DE PROCESOS Y DEL ORGANIGRAMA

Actualización documentación ejercicio 2015. Procesos e instrucciones de trabajo

CLASIFICACIÓN TIPO PROCESO	CÓDIGO PROCESO	DENOMINACIÓN PROCESO/INSTRUCCIÓN	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
ESTRATÉGICOS: DIRECCIÓN	E-02	REVISIONES DEL SISTEMA	04	MODIFICACIÓN COMITÉ PERMANENTE Y ACTIVIDAD DE COMUNICACIÓN INTRODUCCIÓN COMISIÓN IMPULSO DE LA INNOVACIÓN
ESTRATÉGICOS: VOZ DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	V-02	VOZ DE LOS CONTRIBUYENTES	05	MODIFICACIÓN ACTIVIDAD GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS
CLAVE: INNOVACIÓN	IN-01	VIGILANCIA DEL ENTORNO Y BENCHMARKING	02	INTRODUCCIÓN REGISTRO Y ACTIVIDAD
	IN-02	LABORATORIO DE IDEAS	01	PROCESO NUEVO
	IN-03	GESTIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES	06	RE-DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES Y REGISTROS
CLAVE: INSPECCIÓN TRIBUTARIA	IT-02	INSPECCIÓN DE TRIBUTOS MUNICIPALES	06	MODIFICACIÓN INDICADORES
CLAVE: GESTIÓN TRIBUTARIA	GT-03	GESTIÓN DE DOMICILIACIONES	09	INTRODUCCIÓN EDICIÓN 8, ADAPTACIÓN ACTIVIDADES E INDICADORES A NORMATIVA SEPA, Y NUEVO RESPONSABLE
	GT-04	GESTIÓN DE CLIENTES	07	INTRODUCCIÓN EDICIÓN 8, ADAPTACIÓN Y NUEVO RESPONSABLE
CLAVE: RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	RV-02	CONTROL DE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	08	NUEVO RESPONSABLE
	RV-03	CIERRE DEL PERIODO	08	NUEVO RESPONSABLE
CLAVE: RECAUDACIÓN EJECUTIVA	RE-01	NOTIFICACIÓN	09	MODIFICACIÓN ACTIVIDAD: NOTIFICACIÓN COMPARECENCIA BOE
APOYO: CALIDAD Y SEGURIDAD	C-01	CONTROL DE LOS DOCUMENTOS	05	ELIMINACIÓN REGISTRO
	C-09	LOPD Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	10	INTRODUCCIÓN MODIFICACIONES EN ACTIVIDADES Y ANEXOS NUEVO RESPONSABLE
	IT-C-0901	SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN Y CUMPLIMIENTO LEGISLATIVO		INTRODUCCIÓN MODIFICACIONES MODELOS Y NUEVO RESPONSABLE
APOYO: ATENCIÓN A EMPLEADOS	EM-02	COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN A LOS EMPLEADOS	07	MODIFICACIÓN ACTIVIDAD DE PARTICIPACIÓN
APOYO: GESTIÓN AMBIENTAL	MA-03	CONTROL OPERACIONAL Y SEGUIMIENTO	06	ELIMINACIÓN INDICADOR



[A2] 7

PROYECTOS INNOVADORES

Los empleados públicos de REGTSA pueden participar en las actividades del Organismo a través de varios mecanismos, entre los que destacan los proyectos de Innovación puestos en marcha durante este ejercicio, de acuerdo al nuevo sistema de procesos de innovación aprobado en la primera reunión del Comité de Calidad celebrada en febrero.

A continuación se reseñan los proyectos sobre los que han trabajado por los grupos constituidos al efecto.-

PROYECTO N° 1.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A AYUNTAMIENTOS

El proyecto se concreta en una idea básica: Ayudar a los ayuntamientos en aquellas actividades propias de su competencia que, una vez realizadas, conllevan el establecimiento, gestión y posterior recaudación de un tributo u otro ingreso de derecho público. Ejemplo: sanciones administrativas, contadores, ejecución subsidiaria, tramitación de altas y bajas en tasa de agua,...

PROYECTO N° 2.

NUEVOS CLIENTES, NUEVOS CONVENIOS

El proyecto pretende aumentar los ingresos del Organismo explorando nuevos nichos de mercado. Para ello se trabaja en dos líneas: incorporar nuevos clientes y profundizar en la segmentación del mercado ya existente.

PROYECTO N° 3.

GESTOR COMERCIAL AYUNTAMIENTOS

El proyecto busca la implantación en REGTSA de un sistema integral de atención a los clientes (ayuntamientos y otros entes delegantes). Para ellos, el equipo de proyecto debe definir con que personal se estructura (a tiempo parcial o completo), tipología y frecuencia de

las actividades (visitas, reuniones, etc.) y donde hemos de incidir en la mejora de los servicios.

PROYECTO N° 4.

ENREDATE CON REGTSA

El objetivo fundamental del proyecto es el establecimiento de un canal de comunicación e intercambio de ideas con nuestros clientes, que posibilite la creación de una red social profesional dirigida al personal de Ayuntamientos y otros entes delegantes. Comprende la definición de los requisitos de la aplicación en red y los soportes a utilizar (móvil, etc.), así como las funcionalidades que deberá contener: chat, intercambio de modelos,...

PROYECTO N° 5.

LA RECAUDACION A DEMANDA

El proyecto pretende adaptar la atención al contribuyente a las particulares circunstancias de los ciudadanos de nuestra provincia. A partir de la experiencia adquirida por REGTSA y la manifestada por los usuarios (encuestas y estudios) se trabaja en la optimización de los canales de atención al contribuyente, especialmente el presencial en oficinas móviles (búsqueda de alternativas a las oficinas móviles con escasa utilización: atención domiciliaria, cita previa, etc.).

PROYECTO N° 6.

BANCO DE HORAS

Dentro del marco legal establecido para la regulación de la jornada del empleado público (cómputo anual de horas), el proyecto tiene como objetivo aprovechar al máximo las capacidades de los empleados públicos de REGTSA para solucionar los picos de trabajo y otras necesidades urgentes que pueda plantear la dinámica de actividades de REGTSA, de forma que simultáneamente los empleados obtengan un beneficio constatable en la conciliación de su vida personal, familiar y laboral.



No conformidades

CÓDIGO	UNIDAD	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	ACCIÓN MEJORA
INC - 01/15	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	ERROR REMESA VOLUNTARIA BANCO DE SANTANDER	10/04/2015	20/04/2015	NO
INC - 02/15	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	ERROR PROVEEDOR IMPRESIÓN DE RECIBOS VOLUNTARIA EDICIÓN 7	21/05/2015	22/05/2015	NO
INC - 03/15	ÁREAS DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DE RECAUDACIÓN	ERROR PROVEEDOR IMPRESIÓN DE RECIBOS VOLUNTARIA EDICIÓN 7	22/05/2015	25/05/2015	SI
INC - 04/15	ÁREA DE RECAUDACIÓN	ERROR AGRUPACIÓN CARTAS DE PAGO	22/06/2015	30/06/2015	SI
INC - 05/15	NEGOCIADO CALIDAD INF.	INFORMACIÓN EN TABLÓN ANUNCIOS DE LIQUIDACIONES	24/09/2015	24/09/2015	NO
INC - 06/15	UNIDAD DE GESTIÓN	ERROR TARIFA TASA BASURAS	06/10/2015	20/10/2015	SI
INC - 07/15	DELEGADO DE CALIDAD Y MA	DESTRUCCIÓN RECIBOS DEVUELTOS	01/10/2015	16/10/2015	NO

Acciones de mejora correctivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAC-01/15	COORDINADOR Y DEL. CALIDAD	SISTEMA DE INNOVACIÓN	25/02/2015	24/06/2015	SI
IAC-02/15	DEL. CALIDAD Y M.AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. EXTERNA 2014	25/02/2015	24/09/2015	SI
IAC-03/15	DELEGADO DE CALIDAD Y ADJUNTO GES. DE LA INF.	REVISIÓN PROCESOS ÁREA DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	25/02/2015	17/12/2015	SI
IAC-04/15	DELEGADO DE CALIDAD Y ADJUNTO GES. DE LA INF.	REVISIÓN PROCESO SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	25/02/2015	17/12/2015	SI
IAC-05/15	JEFE UNIDAD HACIENDA Y DELEGADO CALIDAD	REVISIÓN PROCESO LIQUIDACIÓN A AYTO.	25/02/2015	17/12/2015	APLAZADA
IAC-06/15	JEFA O.P. Y TÉCNICO INFORMÁTICO	CARTA DE PAGO AGRUPADA	25/02/2015	20/03/2015	SI
IAC-07/15	JEFE ÁREA RECAUDACIÓN, JEFA O.P. Y TÉCN. INFORMÁTICO	PUESTA EN MARCHA NOTIFICACIONES EN EDICTOS BOE	25/02/2015	24/09/2015	SI
IAC-08/15	JEFE ÁREA RECAUDACIÓN Y ADJUNTO GES. DE LA INF.	IMPRESIÓN EDICIONES 1 Y 7 DE RECIBOS	25/05/2015	24/06/2015	SI
IAC-09/15	JEFA O.P. Y TÉCNICO INFOR.	LISTADO NOMINAL AUTOMATIZADO DE COBROS DE CARGOS EN EJECUTIVA por AYTO.	01/09/2015	24/09/2015	SI
IAC-10/15	COORDINADOR GENERAL	MODIFICACIÓN PROC. DEVOLUCIÓN INGRESOS INDEBIDOS	24/09/2015	23/12/2015	SI
IAC-11/15	DELEGADO DE CALIDAD Y MA	OBSERVACIONES AUDITORIAS INTERNAS	11/08/2015	17/12/2015	SI
IAC-12/15	UNIDAD DE GESTIÓN	ERROR TARIFA TASA BASURAS	20/10/2015	29/12/2015	SI

Acciones de mejora preventivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAP-01/15	UNIDAD DE GESTIÓN	DOCUMENTACIÓN ORDENANZAS FISCALES EN FORMATO PDF	16/09/2015	22/10/2015	SI



[A3] 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 2015, a fin de que tanto los ayuntamientos como los ciudadanos puedan comprobar el grado de cumplimiento de nuestros compromisos.



[A3] 1. COMPROMISOS DE ATENCIÓN PRESENCIAL

[1]	Se realizarán en el acto los siguientes trámites: • Registro y compulsión de documentos dirigidos a REGTSA. • Certificados de estar al corriente de pago de los cuatro últimos ejercicios, previa presentación copia D.N.I. del titular del recibo y, en su caso, del representante. • Domiciliaciones bancarias y entrega del justificante de la domiciliación. • Cambios de domicilio fiscal. • Liquidaciones y autoliquidaciones del IVTM. • Facilitar información de interés al contribuyente relacionada con REGTSA.	Durante 2015 se han realizado en tiempo real 30.201 atenciones
[2]	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 %.	Durante el ejercicio 114 contribuyentes se acogieron a la modalidad de pago fraccionado en siete modalidades.
[3]	Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos.	El tiempo medio de espera en 2015 ha sido de 3 minutos y 49 segundos.
[4]	Transferir el importe de las devoluciones de ingresos indebidos cuyo importe no exceda de 600 € en un plazo no superior a 1 día hábil, desde la presentación de la solicitud, siempre que cumpla todos los requisitos.	El plazo medio de que se ha tardado en transferir las devoluciones en 2015 ha sido de 0,03 días hábiles.
[5]	Aplicar provisionalmente y grabar en base de datos los expedientes de beneficios fiscales que cumplan con todos los requisitos en el plazo de dos días hábiles.	El plazo medio de resolución durante el ejercicio ha sido de 2 días.



[6]	Resolver en el plazo de un mes días los recursos administrativos contra actos tributarios.	El plazo de resolución ha sido de 0,94 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 1,5 en solicitudes de información y sugerencias y 3,5 en reclamaciones.
[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 2015 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 2015 se han remitido a los domicilios de los contribuyentes 14.055 avisos de pago de recibos devueltos por las entidades bancarias (2,4% de los recibos domiciliados) a fin de que pudiesen ser abonados antes de finalizar el período voluntario (lo hicieron el 33,39 % 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 2015 se han tramitado dentro de plazo 891 planes de pago (el 100 %).
[13]	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.	Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 4 de febrero de 2015 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2015. Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica en el mes de enero de 2015.



[A3] 2. COMPROMISOS DE CALIDAD EN SERVICIOS ELECTRÓNICOS

A. INTERNET



[1]	Se realizarán en el acto, obteniendo justificante de la operación, los siguientes trámites: • Domiciliaciones bancarias. • Cambios de domicilio fiscal. • Presentación de todo tipo de solicitudes. • Alegaciones o recursos.	Durante 2015 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 3.728 trámites en línea de los cuales destacamos 1.080 trámites corresponden a domiciliaciones bancarias, 22 a cambios de domicilio fiscal, 957 solicitud PIN, 48 solicitudes de envío de recibos y 47 quejas/sugerencias.
[2]	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 %.	Durante el ejercicio 114 contribuyentes se acogieron a la modalidad de pago fraccionado en siete modalidades.
[3]	Obtención en el acto de certificados del pago de tributos, cartas de pago y posibilidad de realizar el pago a través de Plataforma de Pago telemático.	Durante 2015 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose emitido un total de 292 certificados en línea, 537 cartas de pago y realizado 1921 pagos de forma telemática.
[4]	Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias en un plazo de siete días hábiles.	El plazo medio de resolución de quejas y sugerencias ha sido en 2013 de 1,5 en solicitudes de información y sugerencias y 3,5 en reclamaciones.
[5]	Los ciudadanos podrán realizar en el acto simulaciones (parte pública) y autoliquidaciones (parte privada) de los Impuestos sobre Vehículos de Tracción Mecánica e Incremento sobre el Valor de los Terrenos de naturaleza Urbana (plusvalías).	Durante 2014 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 2.637 autoliquidaciones en línea.
[6]	Consultar en línea los expedientes de los que los ciudadanos sean parte, así como acceder a los originales electrónicos de los documentos presentados en el registro electrónico.	Durante 2014 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, no constando ningún caso en el que no haya sido posible.
[7]	Los ciudadanos podrán realizar de forma inmediata desde las Notarías los trámites de consulta de deuda de IBI, obtención de borrador de Plusvalías, así como realización del pago telemático de ambos tributos.	El servicio se encuentra disponible el servicio para los ciudadanos.
[8]	La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de comunicaciones seguras con ella.	El certificado ha estado en vigor durante todo el ejercicio.
[9]	Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios: • 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.	Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 4 de febrero de 2015 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2015. Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica en el mes de enero de 2015.



B. ATENCIÓN TELEFÓNICA



Se tramitarán en el acto las siguientes solicitudes:

[1]

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

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

Durante 2015 se han venido prestando con normalidad estos servicios (33.140 ciudadanos atendidos), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

[2]

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 2015 se han venido prestando con normalidad estos servicios, no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

[3]

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, 855 contribuyentes no pudieron ser atendidos directamente en el momento de su llamada, por estar ocupados todos los agentes, de los cuales, 784 contribuyentes dejaron su teléfono en un buzón, siendo 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 %.



C. SERVICIOS EN EL MÓVIL

[1]

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 2015 (9.351 SMS) habiendo sido recibidos por los contribuyentes.

[2]

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 2015 se han venido prestando con normalidad estos servicios (56 SMS enviados directamente y 16 respuestas a usuarios), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.



Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Memoria de formación

[B1] ACTIVIDADES DE FORMACIÓN ON LINE

Durante el año 2015 REGTSA ha continuado sus Programas formativos externos utilizando la plataforma de formación "on line" **Escuela REGTSA**. Han participado en las diversas actividades un total de 423 personas (finalizan las actividades satisfactoriamente el 88,17 %), habiéndose impartido un total de **14.430 horas lectivas**.

La satisfacción media de los alumnos es de 8,64 puntos sobre un máximo de diez, siendo la satisfacción con el profesorado de 8,72 puntos y la satisfacción con la organización de los cursos de 8,29 puntos.

A continuación se ofrece un resumen de los Programas puestos en marcha.

[B2] PROGRAMAS EN COLABORACIÓN CON EL CELADEL (ARGENTINA)

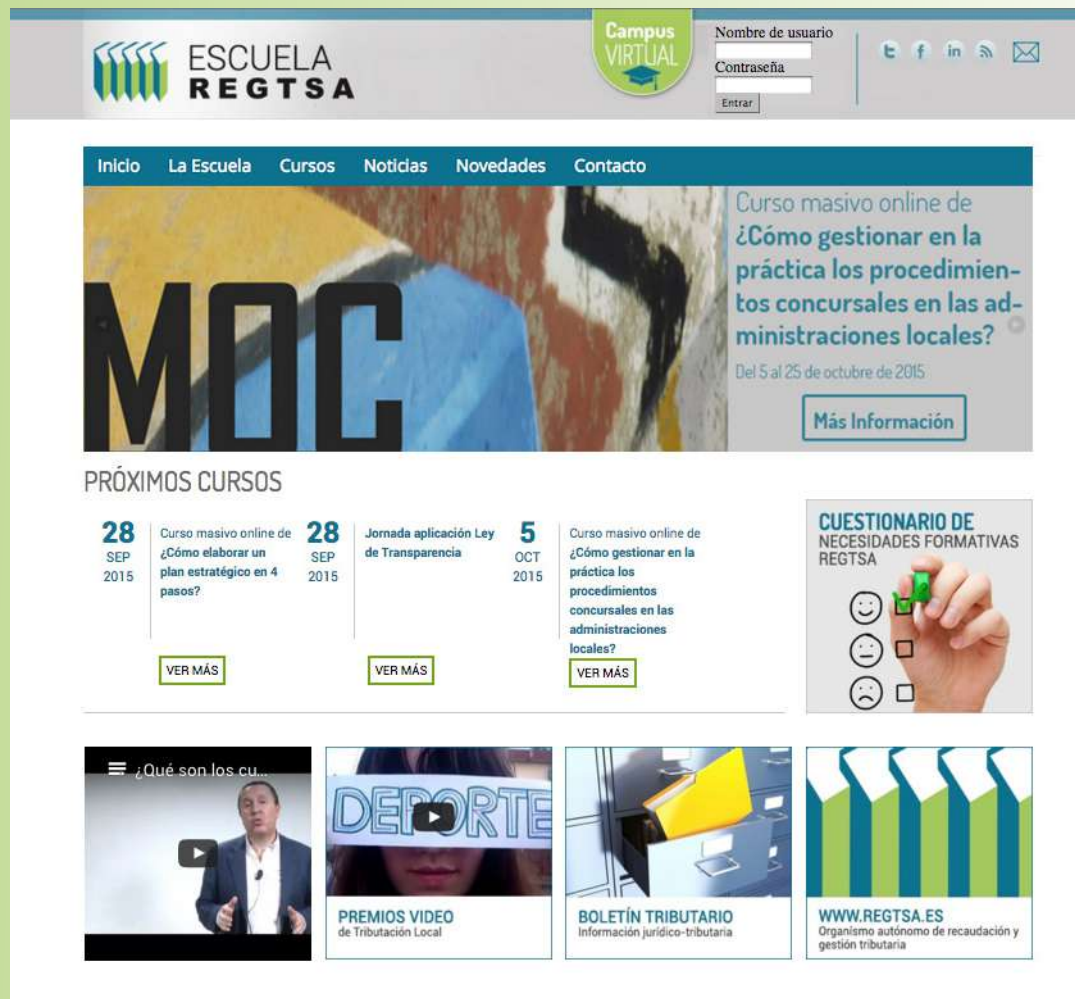
En ejecución del Convenio de colaboración en materia de formación firmado con el **CELADEL**, 18 funcionarios Iberoamericanos, pertenecientes a cinco países, participaron en noviembre de 2015 en el **IV Taller de Excelencia y Calidad en la Gestión Pública** de una semana de duración.

Resumen de actividades formativas desarrolladas en Escuela REGTSA en 2015

6.a.5

CURSOS	HORAS LECTIVAS	ALUMNOS	TOTAL HORAS
Sistema de gestión de la calidad	40	65	2.600
Uso inteligente de las redes sociales	25	64	1.600
Sistema de innovación en la gestión pública	35	54	1.890
Planificación estratégica	35	54	1.890
Recaudación ejecutiva	45	90	4.050
Procedimiento concursal	25	96	2.400
Total	205	423	14.430





 <http://www.escuelaregtsa.es>

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



Mapa estratégico cuadro de mando integral



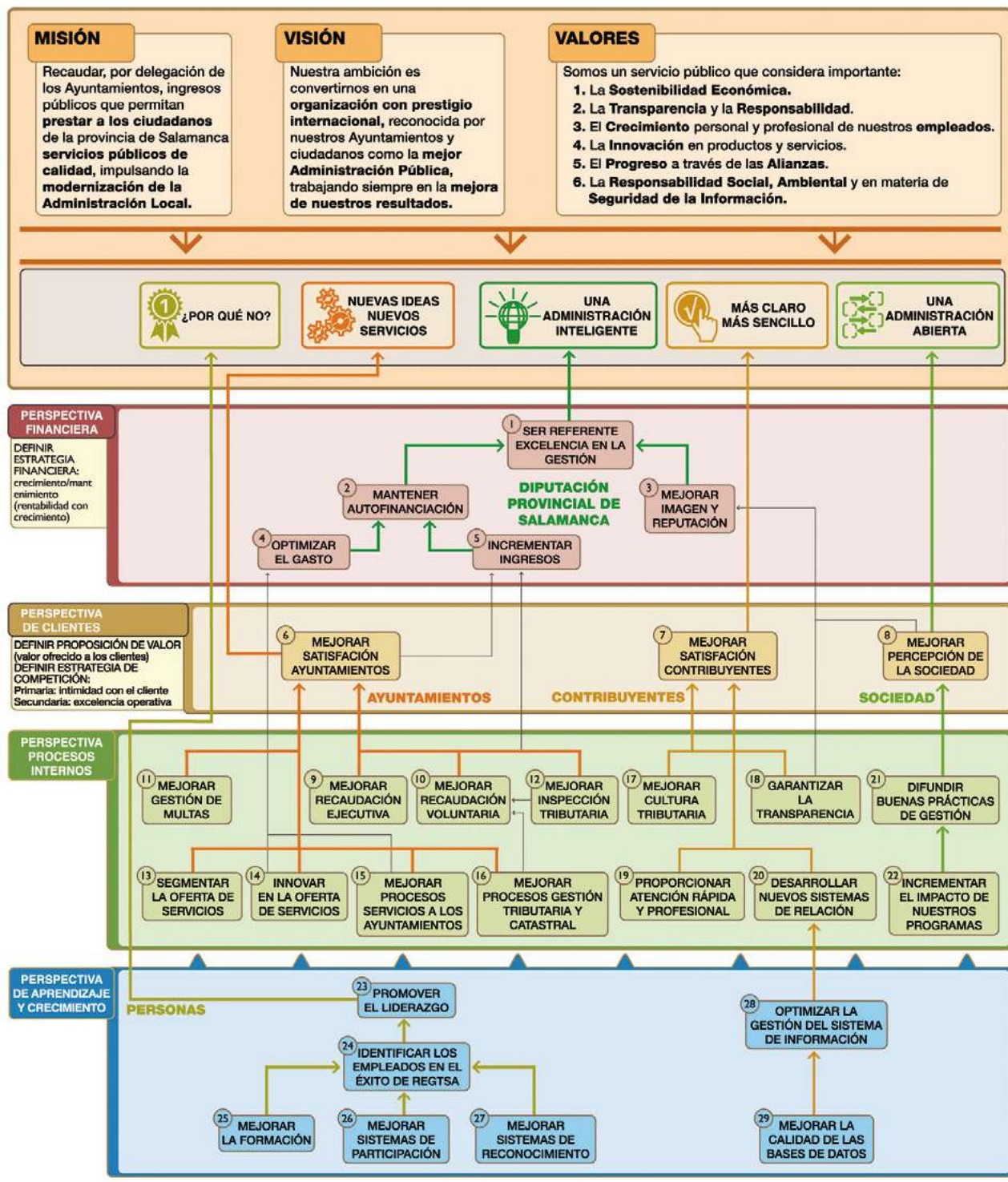
- 1 **Presentación**
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 **Memoria de calidad y formación**
- 5 **Mapa estratégico y cuadro de mando integral**
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 **Resultados en las personas**
- 8 **Resultados en la sociedad**
- 9 **Resultados clave**
- 1 **Anexos**
- 2

5.A
MAPA
estratégico

5.B
CUADRO
de mando
integral

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015





5.A
MAPA
estratégico

5.B
CUADRO
de mando
integral

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave
- 1 Anexos
- 2

[5.B] CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- **Resultados en los clientes**
Criterio 7.- **Resultados en las personas**
Criterio 8.- **Resultados en la sociedad**
Criterio 9.- **Resultados clave**

Resultados en los clientes

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2015	Objetivo 2015	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2015	Objetivo 2015
AYUNTAMIENTOS <i>Innovar y crear valor para los ayuntamientos</i>	Satisfacción global	8,13	8,2	Resultados clave	Ver 9	
	Porcentaje de recomendaciones	99,29	97			
	Valoración oferta servicios	8,22	8,2			
	Satisfacción atención	8,13	8,2	Plazo emisión informes	8	10
	Valoración capacidad de respuesta	8,32	8,2	% Ayuntamientos en carpetas	99	99,2
	Satisfacción entregas a cuenta	8,8	8,9	Cumplimiento calendario	100	100
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	7,8	8	Errores padrones Grado cumplimiento planes revisiones y actualizaciones	0,0003 100	0.0005 100
CONTRIBUYENTES <i>Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales</i>	Profesionalidad	9,19	9,3	Tiempo atención oficinas	6:51	7
	Rapidez	9,3	9,4	Tiempo de espera O.P.	3:49	5
				Gestiones gestorías IVTM	56,59	53
	Eficacia	95	92	Gestiones Internet	23942	23.000
				Gestiones teléfono	33.140	33.000
				Gestiones oficinas móviles	2402	2.500
				% Gestiones canales alternativos	69,03	69
	Satisfacción elementos tangibles	99,62	8,8			

1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria
de Actividades y Resultados
2015



1

Anexos

2

PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- Resultados en los clientes
Criterio 7.- Resultados en las personas
Criterio 8.- Resultados en la sociedad
Criterio 9.- Resultados clave

Resultados en las personas

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2015	Objetivo 2015	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2015	Objetivo 2015
EMPLEADOS DIRECTIVOS <i>Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización.</i>	Identificación con la Misión, Visión y Valores	8,59	8,5	% Retención empleados Absentismo	100 1,79	100 1,5
	Satisfacción en el puesto	8,34	8,5	Participación encuestas	71	80
	Implicación empleados	8,48	8,5	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº de proyectos/ideas implantados	73,17 126 6	100 40 8
	Reconocimiento	7,69	8,3	% de empleados alcanzan objetivos	100	97
	Valoración profesorado	9,26	8,6	Horas formación,	56,10	50
	Valoración organización cursos	8,73	8,6	Itinerario formativo	100	100
	Orientación a resultados	8,68	8,9			
	Dirección de personas	8,58	8,3			
	Adaptación al cambio	8,54	8,8			

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

5.B
MAPA
estratégico

5.B
CUADRO
de mando
integral

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- **Resultados en los clientes**
Criterio 7.- **Resultados en las personas**
Criterio 8.- **Resultados en la sociedad**
Criterio 9.- **Resultados clave**

Resultados en la sociedad

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2015	Objetivo 2015	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2015	Objetivo 2015
SOCIEDAD <i>Generar y compartir conocimiento con otras organizaciones públicas.</i>	Impacto medios de comunicación	46	35	Nº eventos realizados	1	2
				Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	175	350
	Reconocimientos externos	1				
	Valoración innovación	9	8,6			
	Valoración excelencia	8,83	9,1	Nº de suscripciones boletín informativo	8.232	7.000
	Valoración ejemplaridad	8,67	9,1	Nº de participantes en actividades educativas	---	500
	Valoración responsabilidad social y ambiental	8,50	8,9	Nº de miembros grupos en LinkedIn	3.226	4.000
	Valoración transparencia	8,83	8,7	Puntuación INDIP	100	100
	Satisfacción alumnos externos	8,64	8,6	Nº de alumnos externos	423	500
				Nº solicitudes por plaza	---	1,4
				% Alumnos externos finalizan cursos	88,17	90%

1 **Presentación**

5.B **MAPA**
estratégico

2 **Memoria**
de actividades

3 **2015**
en imágenes

5.B **CUADRO**
de mando
integral

4 **Memoria**
de calidad
y formación

5 **Mapa**
estratégico
y cuadro de
mando integral

6 **Resultados**
en los clientes

7 **Resultados**
en las personas

8 **Resultados**
en la sociedad

9 **Resultados**
clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1 **Anexos**
2



PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- **Resultados en los clientes**
Criterio 7.- **Resultados en las personas**
Criterio 8.- **Resultados en la sociedad**
Criterio 9.- **Resultados clave**

Resultados clave

GRUPO INTERÉS	INDICADORES DE RESULTADOS	Resultado 2015	Objetivo 2015	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2015	Objetivo 2015
DIPUTACIÓN <i>Convertirnos en una Organización sostenible que alcanza prestigio internacional</i>	Puntuación EFQM					
	Autofinanciación	138,49	110	Ahorro bruto Eficiencia Contención del Capítulo I Productividad empleados Incremento cargo voluntaria	1.039.420 4,1 -2,28 90 3	400.000 4,7 0 84 1
	Cuota de mercado	99,72	99,72			
	Cuota grandes ayuntamientos	95,4	95,4	% Firma nuevos convenios	83,97	80
	% Recaudación voluntaria	92,56	92,2	% Recibos domiciliados % Cargo domiciliado	76,68 66,82	78 67,5
	% Recaudación ejecutiva	65,21	65	Expedientes embargo Diligencias embargo	67.048 68.225	67.000 65.000
	% Gestión ejecutiva	80,26	80	Importe fallidos Nº expedientes fallidos	767.790 4.254	500.000 4.000
	% Recaudación global multas	63,38	62	Gestión global de multas	68,7	69
	Grado cumplimiento plan de inspección	100	99	% Actas de conformidad	96,55	95
	Nuevos servicios lanzados	2	2	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	95	95
				% Disponibilidad del sistema de información Grado cumplimiento plan inversiones	99,88 85	99,9 90
				Grado cumplimiento plan mejora base de datos Grado mejora datos	95 6,36	95 35

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

5.B
MAPA
estratégico

5.B
CUADRO
de mando
integral

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



PRESENTACIÓN POR PERSPECTIVAS

Perspectiva financiera
Perspectiva clientes
Perspectiva procesos
Perspectiva recursos

Perspectiva financiera

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2015	RESULTADO 2015
1.- Ser referente/excelencia en la gestión	Puntuación EFQM	680	0
2.- Mantener autofinanciación	Ahorro bruto	400000	1039420
	Autofinanciación	110	138,49
3.- Mejorar imagen y reputación	Impacto sobre los medios de comunicación	35	46
	Reconocimientos Externos	1	1
4.- Optimizar el gasto	Contención CAP. 1	0	-2,28
	Eficiencia	4,7	4,1
5.- Incrementar ingresos	Incremento de cargo en voluntaria	1	3
	Productividad de los empleados	84	90

Perspectiva clientes

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2015	RESULTADO 2015
6.- Mejorar satisfacción ayuntamientos	Cuota de mercado	99,72	99,72
	Cuota grandes ayuntamientos	95,4	95,4
	Porcentaje de recomendaciones	97	99,29
	Satisfacción de la atención	8,2	8,13
	Satisfacción global (media de los anteriores)	8,2	8,13
	Valoración de la capacidad de respuesta	8,2	8,32
	Valoración oferta de servicios	8,2	8,22
7.- Mejorar satisfacción contribuyentes	Eficacia	92	95
	Profesionalidad	9,3	9,19
	Rapidez	9,4	9,3
	Satisfacción elementos tangibles	8,8	8,84
8.- Mejorar percepción sociedad	Valoración de la ejemplaridad	9,1	8,67
	Valoración de la excelencia	9,1	8,83
	Valoración de la innovación	8,6	9
	Valoración de la responsabilidad social y ambiental	8,9	8,50
	Valoración de la transparencia	8,7	8,83



Perspectiva procesos

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2015	RESULTADO 2015
9.- Mejorar recaudación ejecutiva	% Gestión ejecutiva	80	80,26
	% Recaudación ejecutiva	65	65,21
	Importe fallidos	500000	767790
	Nº de diligencias de embargo centralizadas de cc	65000	68225
	Nº de expedientes fallidos	4000	4254
10.- Mejorar recaudación voluntaria	% de cargo domiciliado	67,5	66,82
	% de recaudación voluntaria	92,2	92,56
	% Recibos domiciliados	78	76,68
11.- Mejorar gestión de multas	% Gestión global de multas	69	68,7
	% Recaudación global de multas	62	63,38
12.- Inspección tributaria	% Actas firmadas con conformidad	95	96,55
	Grado de cumplimiento del plan de inspección	99	100
	Incremento de los ingresos por recaudación voluntaria	5	0
13.- Segmentar oferta servicios	Cuota de clientes por segmentos	95	0
14.- Innovar oferta servicios	Grado de cumplimiento de los planes de desarrollo de nuevos servicios	95	95
	Nuevos servicios lanzados	3	1
15.- Mejorar procesos servicios ayuntamientos	% de ayuntamientos en carpeta	99,2	99
	Cumplimiento del calendario de entregas a cuenta	100	100
	Satisfacción entregas a cuenta	8,9	8,8
16.- Mejorar procesos gestión tributaria y catastral	% Errores en la elaboración de padrones	0,01	0,0003
	Grado de cumplimiento de planes, revisiones y actualizaciones	100	100
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	8	7,8
17.- Mejorar cultura tributaria	Nº participantes en actividades educativas	500	0
18.- Garantizar la transparencia	Puntuación INDIP (%)	100	100
19.- Proporcionar atención rápida y profesional	Gestiones gestorias IVTM	53	56,59
	Tiempo de espera en la O.P.	5	3:49
	Tiempo medio de atención en las oficinas	7	6:51
20.- Desarrollar nuevos sistemas de relación	Gestiones en oficinas móviles	2500	2.402
	Gestiones Internet	23000	23942
	Gestiones teléfono	33000	33140
	Porcentaje de gestión en canales alternativos	69	69,03
21.- Difundir buenas prácticas de gestión	Nº de eventos realizados	2	1
	Nº de participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios...)	350	175
	Nº de suscriptores al boletín informativo	7000	8232
22.- Incrementar el impacto de nuestros programas	% Alumnos externos que finalizan los cursos	90	88,17
	Nº alumnos externos	500	423
	Nº solicitudes por plaza	1,4	--
	Satisfacción alumnos externos	8,6	8,64

1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

1

Anexos

2

5.B
MAPA
estratégico5.B
CUADRO
de mando
integralMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

PRESENTACIÓN POR PERSPECTIVAS

Perspectiva financiera
Perspectiva clientes
Perspectiva procesos
Perspectiva recursos

Perspectiva recursos

OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO 2015	RESULTADO 2015
23.- Promover el liderazgo	Adaptación al cambio	8,8	8,54
	Dirección de personas	8,3	8,58
	Orientación a resultados	8,9	8,68
24.- Identificar empleados éxito REGTSA	% de participación en las encuestas	80	71
	% retención de empleados	100	100
	Absentismo	1,5	1,79
	Identificación con la M/V/V de REGTSA	8,5	8,59
	Implicación directivos	8	7,97
	Implicación empleados	8,5	8,49
	Satisfacción en el puesto de trabajo	8,5	8,34
25.- Mejorar la formación	% de empleados con itinerario formativo	100	100
	Horas/Año formación	50	56,1
	Valoración de profesorado	8,6	9,26
	Valoración organización de los cursos	8,6	8,73
26.- Mejorar sistemas de participación	Nº de sugerencias	40	126
27.- Mejorar sistemas de reconocimiento	% de empleados que alcanzan todos los objetivos	97	100
	Reconocimiento	8,3	7,69
28.- Optimizar gestión sistema información	% Disponibilidad del sistema de información	99,9	99,88
	Grado de cumplimiento del plan de inversiones	90	85
	Tiempo fuera de servicio del sistema (min.)	200	0
29.- Mejorar calidad bases datos	Grado de cumplimiento del plan de mejora	95	95
	Grado de mejora de datos	35	6,36

< 50 >

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

Resultados en los clientes



1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

Resultados en los clientes

[6A] PERCEPCIONES

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

[6A] 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).

RELEVANCIA Y UTILIDAD

- » **Ámbito y relevancia:** Los ítems planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA.
- » **Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

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

6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento

Memoria de Actividades y Resultados 2015



Atención presencial contribuyentes

6.a.1

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

Atención presencial contribuyentes

6.a.2

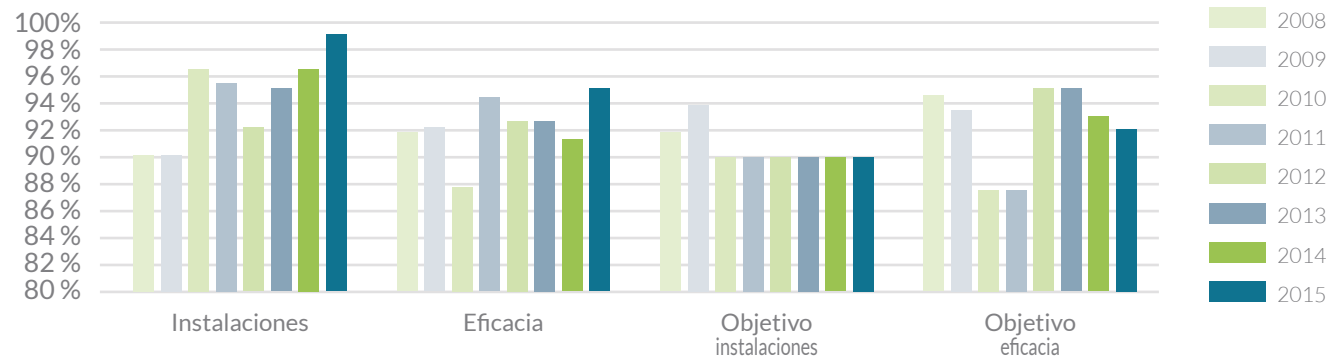
	INSTALACIONES							EFICIENCIA						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Béjar	80%	92,30%	100%	75%	87,50%	100%	100%	100%	76,93%	94,74%	100%	87,50%	100%	100%
Ciudad Rodrigo	58,33%	83,33%	88,89%	80%	85,71%	100%	100%	83,33%	100%	100%	100%	100%	100%	70%
Peñaranda	57,14%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

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimientoMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave
- 1 Anexos
- 2

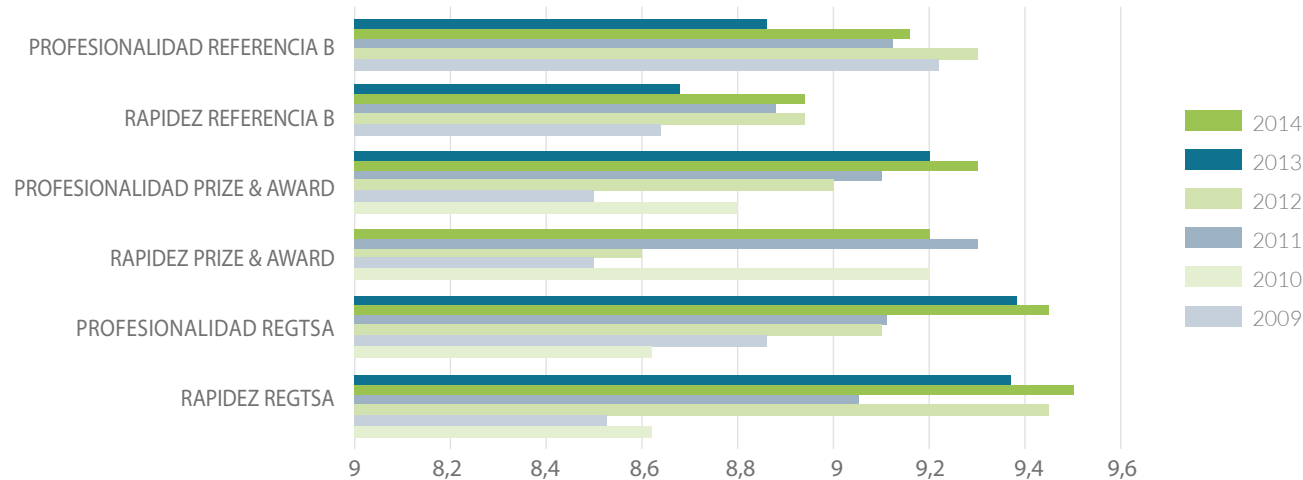
Instalaciones y eficacia

6.a.3



Comparaciones profesionalidad y rapidez

6.a.4



Regtsa directo

6.a.5

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

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 Anexos

RENDIMIENTO

- » **Tendencias:** Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados en profesionalidad y rapidez superiores a 9 puntos y en instalaciones y eficacia por encima del 90 %. No obstante, los resultados en el canal internet han sufrido un descenso que será objeto de un plan de mejora.
- » **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones

que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award, y con las organizaciones de referencia en el sector, y los resultados son superiores o iguales entre 2009 y 2014, especialmente en el último ejercicio.

- » **Objetivos:** Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 8.2 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.

[6A] 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.

RELEVANCIA Y UTILIDAD

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

6.A PERCEPCIONES

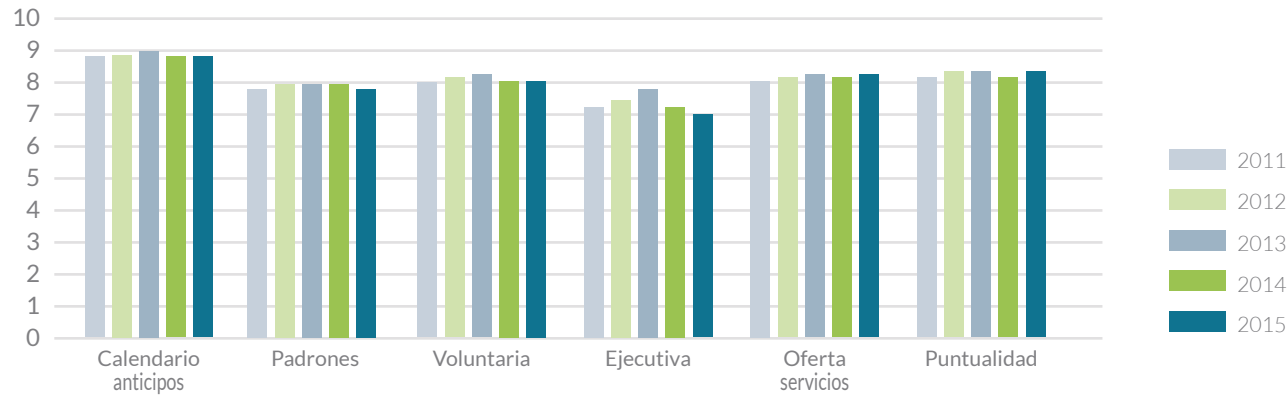
6.B INDICADORES de rendimiento

Memoria de Actividades y Resultados 2015



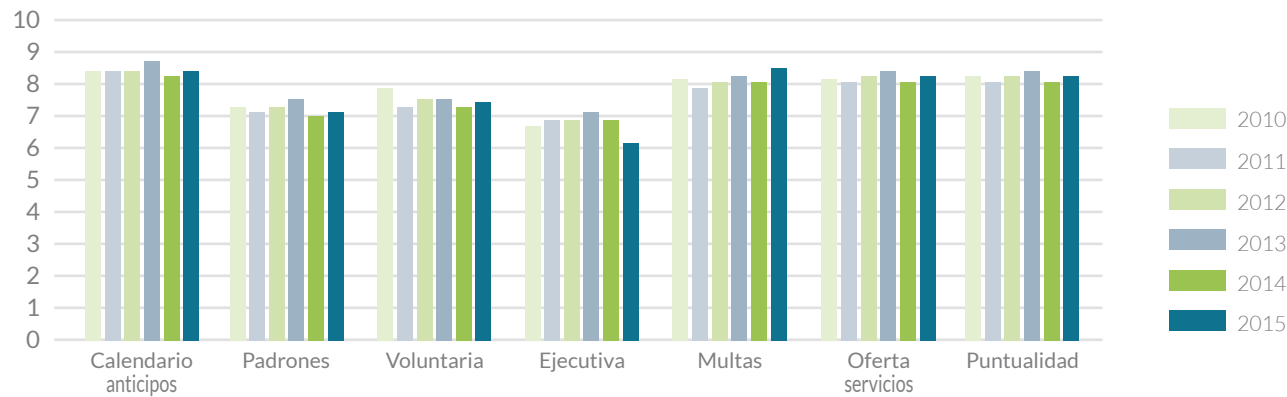
Valoraciones ayuntamientos

6.a.6



Valoraciones grandes ayuntamientos

6.a.7

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimiento

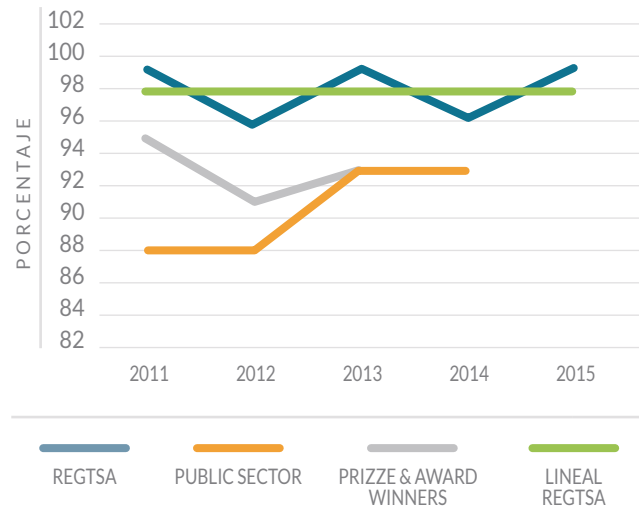
- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

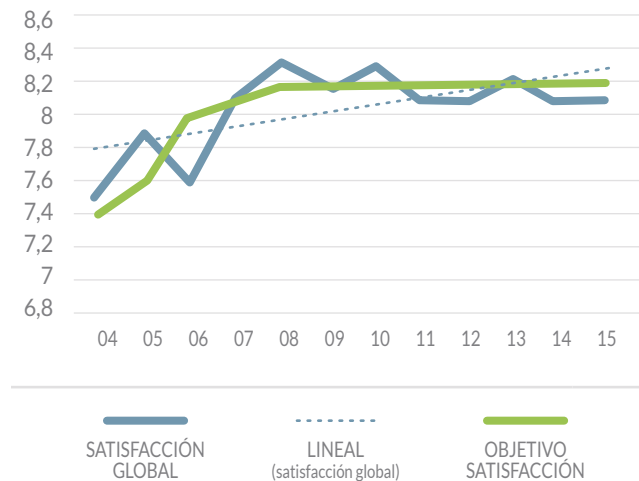


- 1
- 2 *Anexos*

Comparaciones recomendaciones clientes 6.a.8



Satisfacción global ayuntamientos 6.a.9



RENDIMIENTO

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



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	Anexos

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimientoMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

[6B] INDICADORES DE RENDIMIENTO

[6B] 1 CONTRIBUYENTES

RELEVANCIA Y UTILIDAD

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

RENDIMIENTO

- » **Tendencias:** Los contribuyentes tienen a su disposición 17 puntos de atención presencial de los cuales 12 son oficinas móviles. El número de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas ha ido descendiendo, a medida que aumenta la atención en otros canales, internet y telefónico, de forma que en 2015 el 69,03 % (objetivo 69%) de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver figura 6.b.1.). Por otro lado, debe resaltarse el hecho de que desde 2012 atendemos más personas por el canal telefónico. En el ejercicio 2015 se ha confirmado esta tendencia con 33.140 personas atendidas telefónicamente, frente a 27.799 por el canal presencial,

circunstancia que era impensable hace solo unos años. Consecuencia directa de la creación de un centro de llamadas en 2006 que se externalizó en junio de 2010 cuyo contrato actual incluye el pago en función de resultados (ver 6.b.1 a y b). La progresión de los canales alternativos al presencial se muestra más claramente en 6.b.2. Por otra parte, en 6.b.3, 6.b.4 y 6.b.5 se refleja la calidad de la atención que se proporciona tanto en el canal presencial (tiempo de espera y tiempo de atención) como en el canal telefónico (porcentaje de llamadas atendidas). Finalmente en 6.b.6 y 6.b.7 se exponen otros resultados adicionales en los contribuyentes con tendencias positivas claramente sostenidas.

- » **Comparaciones:** proporcionamos comparaciones sobre la atención en canales alternativos (6.b.2) los tiempos de espera (6.b.3), las llamadas atendidas (6.b.5) los tiempos de tramitación de devoluciones (6.b.6) y otros resultados adicionales (6.b.7) con las entidades de referencia, que son claramente favorables a REGTSA.
- » **Objetivos:** Se refleja a continuación (6.b.8) el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes para los ejercicios 2013-2015, asumidos a través de nuestras cartas de servicios, en este caso la de atención presencial. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento, véase sino el plazo de devoluciones tributarias, beneficios fiscales.

6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento

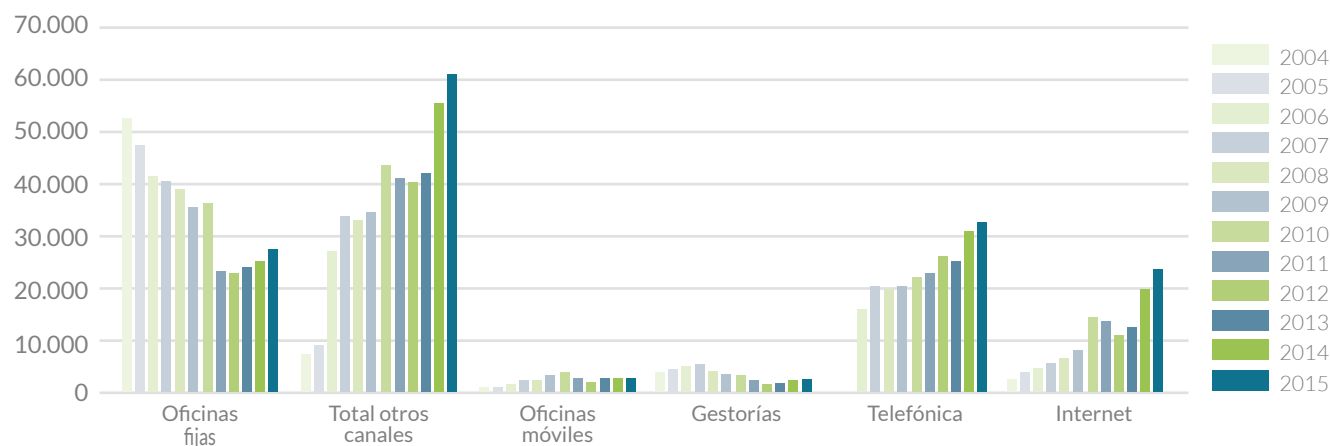
Memoria de Actividades y Resultados 2015



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

Evolución canales de atención

6.b.1



Atención presencial oficinas 2015

6.b.1.a

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

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimiento

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
claveMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

1

2

Anexos

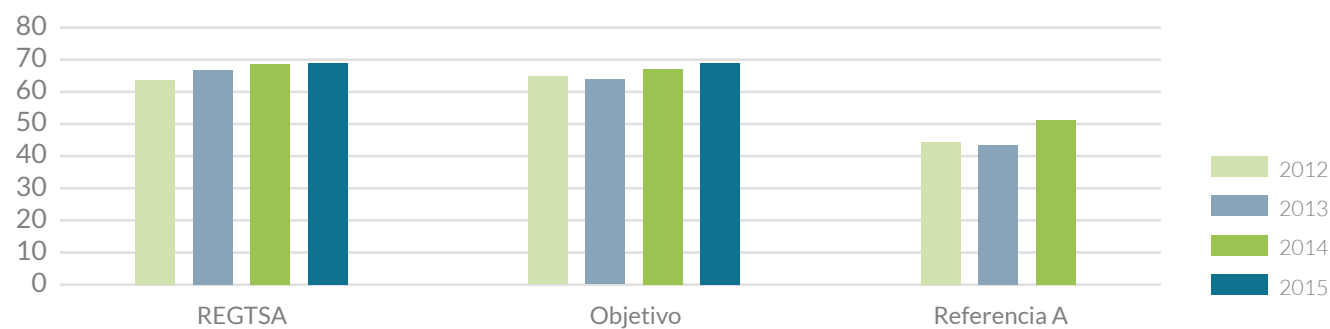
Atención telefónica 2015

6.b.1.b

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

% de atención en canales alternativos

6.b.2



< 60 >

1

Presentación

2

Memoria de actividades

6.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

6.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

9

Resultados clave

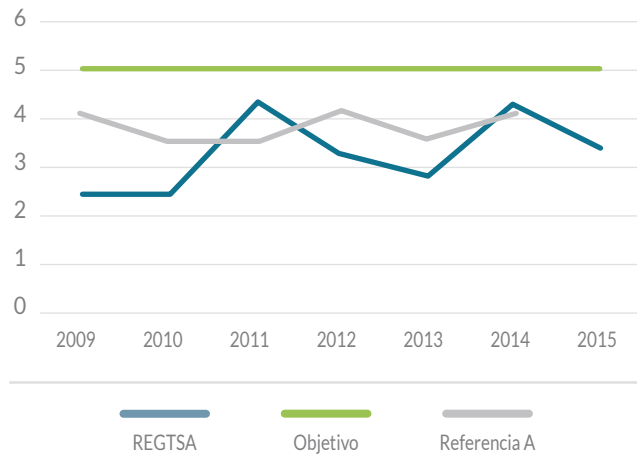


1

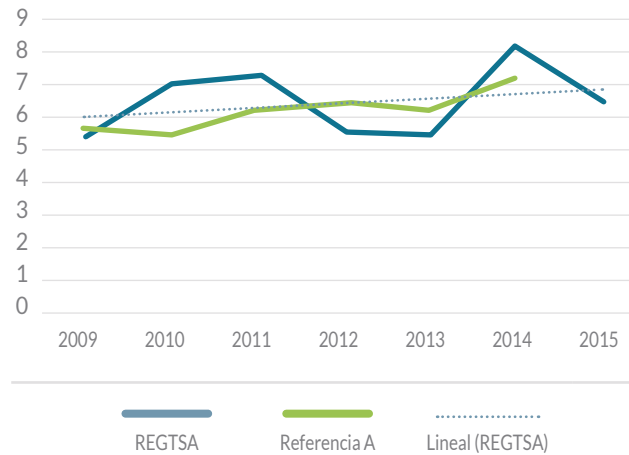
2

Anexos

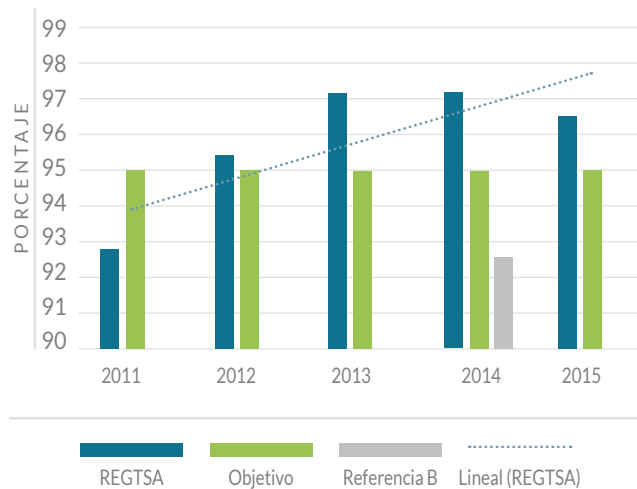
Tiempo de espera en la oficina 6.b.3



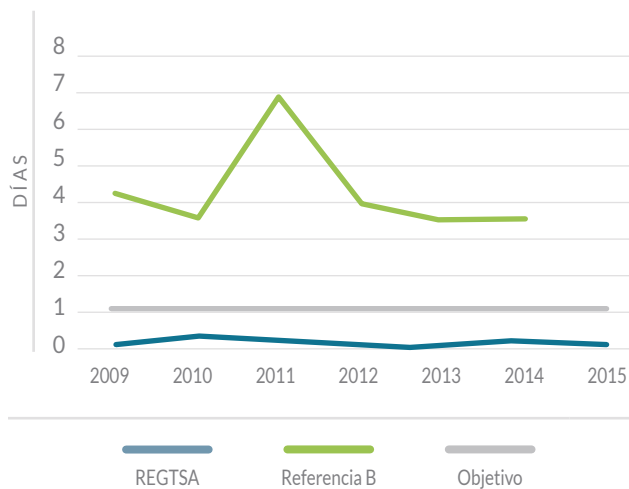
Tiempo de atención en la oficina 6.b.4



Llamadas atendidas 6.b.5



Plazo devoluciones ingresos indebidos 6.b.6



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimientoMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

Resultados adicionales en los contribuyentes

6.b.7

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

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

6.b.8

SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2013	RESULTADOS 2014	RESULTADOS 2015
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 2 minutos y 15 segundos	Tiempo medio 4 minutos y 32 segundos	Tiempo medio 3 minutos y 432 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0.05 días hábiles	0.09 días hábiles	0.03 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 2,3 días en reclamaciones	1,52 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	1,9 días en beneficios fiscales y 0,93 días en recursos	1,9 días en beneficios fiscales y 1,6 días en recursos	2 días en beneficios fiscales y 0,94 días en recursos
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento
Devoluciones de recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	20.362 avisos de pago remitido	21.723 avisos de pago remitido	14.055 avisos de pago remitidos

1

Presentación

2

Memoria
de actividades6.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes6.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

[6B] 2 AYUNTAMIENTOS

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

RELEVANCIA Y UTILIDAD

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

6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

Indicadores impulsores ayuntamientos

6.b.9

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

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

Calendario de entregas 2015

6.b.10

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

< 64 >

1

Presentación

2

Memoria de actividades

6.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

6.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

9

Resultados clave



1

2

Anexos

RENDIMIENTO

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



1

Presentación

2

Memoria
de actividades6.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes6.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

Anexos

2

Relaciones causa-efecto criterio 6 contribuyentes

6.b.11

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

Relaciones causa-efecto criterio 6 ayuntamientos

6.b.12

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

< 66 >

1

Presentación

6.A
PERCEPCIONES

2

Memoria
de actividades6.B
INDICADORES
de rendimiento

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

Resultados en las personas

< 67 >

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

7.A
PERCEPCIONES

7.B
INDICADORES
de rendimiento

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

Anexos

2

Resultados en las personas

[7A] PERCEPCIONES

RELEVANCIA Y UTILIDAD

- » **Ámbito y relevancia:** Los resultados en las personas cubren todos los aspectos de su gestión, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (ver 7.a.8).
- » **Integridad:** Los resultados se calculan con las fórmulas establecidas en los procesos, auditados y certificados

RENDIMIENTO

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

Exposición de los resultados:

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.

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

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

- » **Causas:** revisamos anualmente un cuadro de relaciones para criterio de resultados, analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores y de resultados; el correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

7.A
PERCEPCIONES

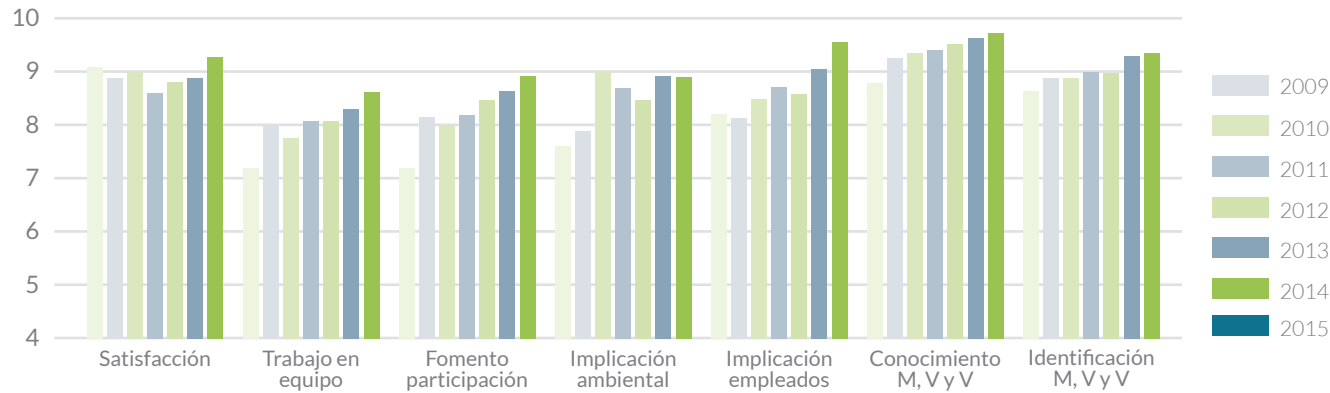
7.B
INDICADORES
de rendimiento

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



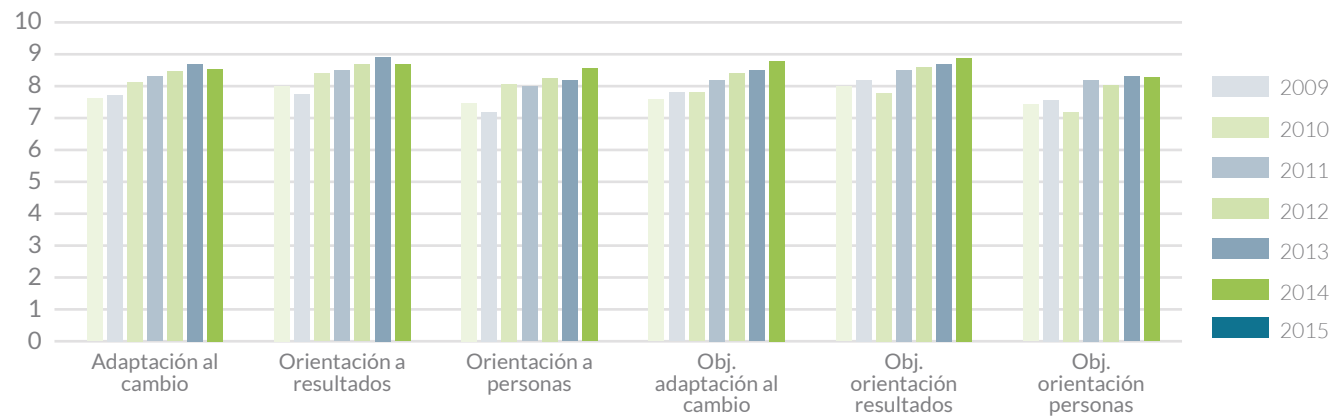
Percepciones líderes

7.a.1



Evaluación de líderes

7.a.2

7.A
PERCEPCIONES7.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

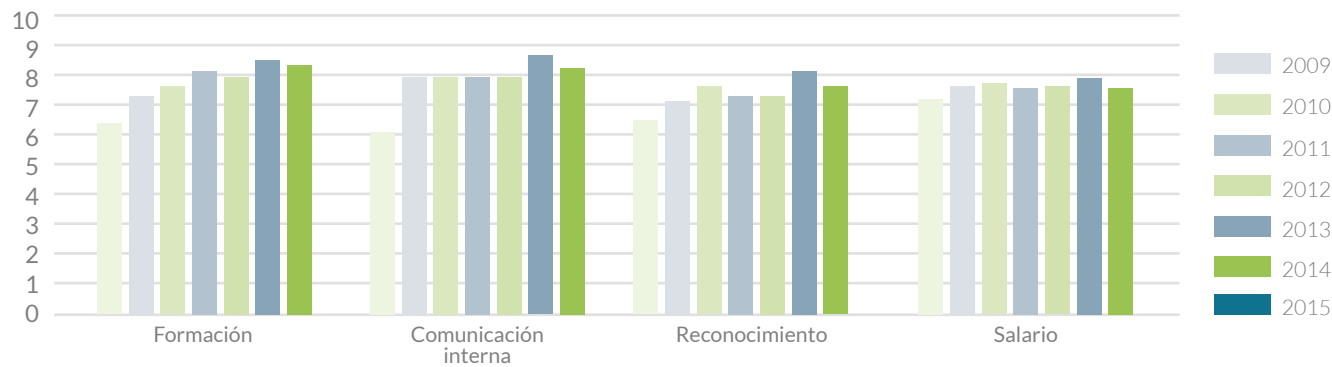
[7A] 2

PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS

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

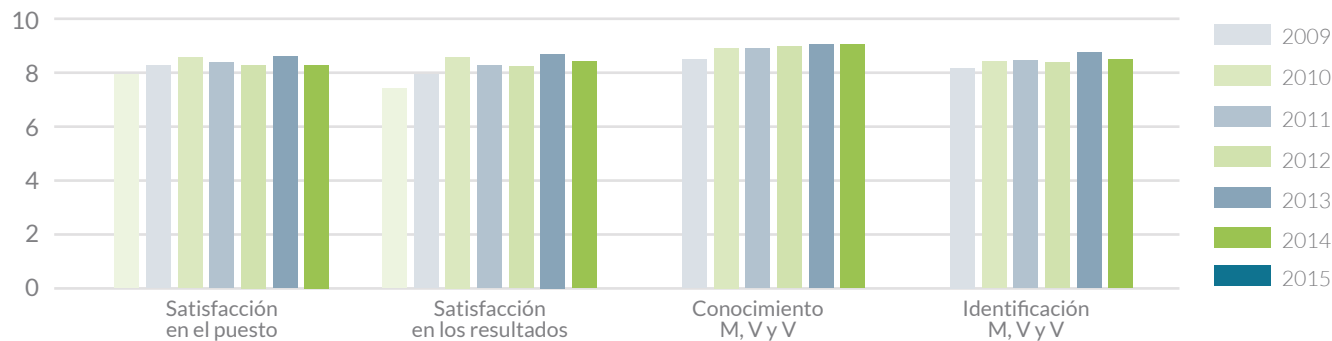
Políticas de recursos humanos

7.a.3



Satisfacción e identificación

7.a.4



< 70 >

1

Presentación

2

Memoria de actividades

7.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

7.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

9

Resultados clave



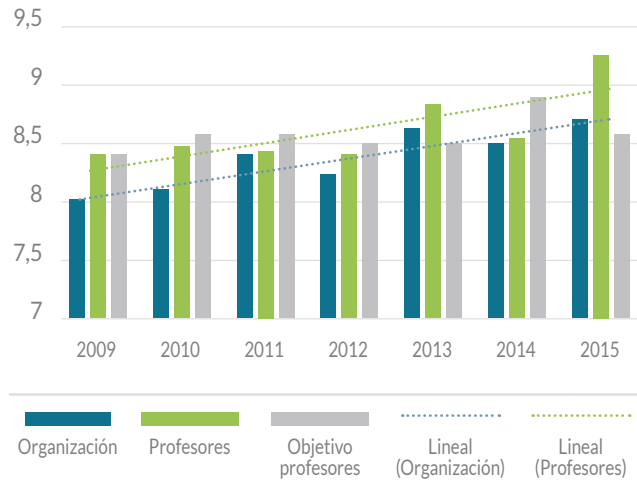
1

2

Anexos

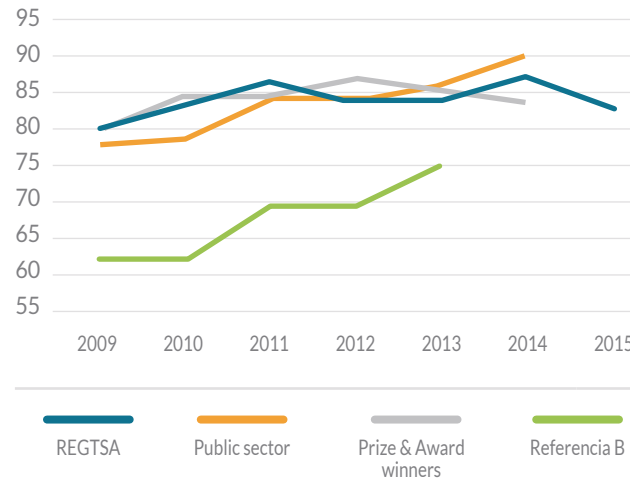
Valoración cursos formación

7.a.5



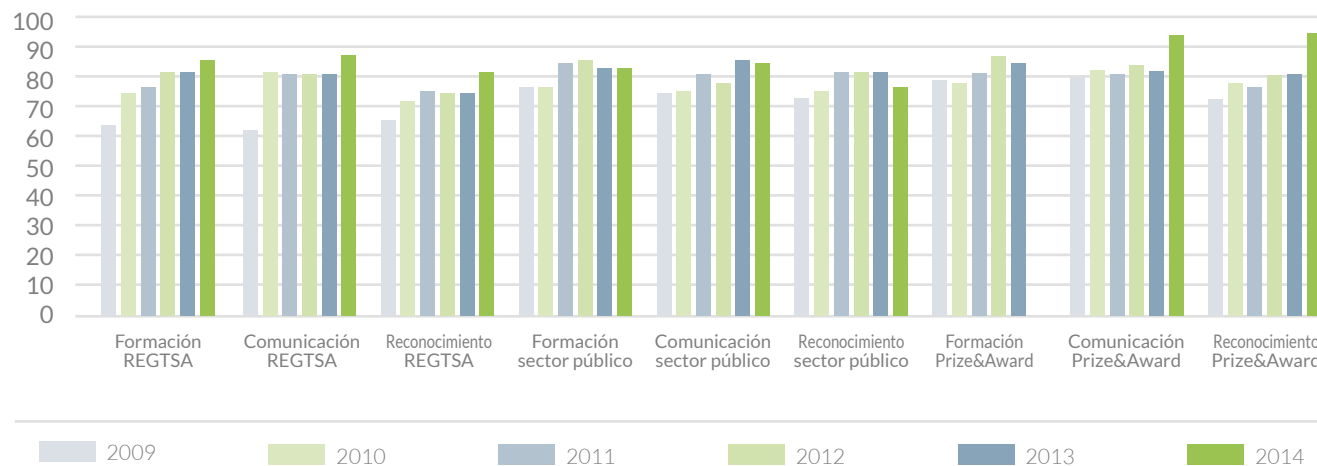
Comparaciones satisfacción global

7.a.6



Comparaciones políticas de recursos humanos

7.a.7

7.A
PERCEPCIONES7.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

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

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

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

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

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

7.A PERCEPCIONES

7.B INDICADORES de rendimiento

Memoria de Actividades y Resultados 2015



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

Cuadro relaciones

7.a.8

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

< 73 >

1

Presentación

2

Memoria de actividades

7.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

7.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
 de Actividades y Resultados
 2015

9

Resultados clave



1

2

Anexos

[7B] INDICADORES DE RENDIMIENTO

[7B] 1 INDICADORES IMPULSORES DE LAS POLÍTICAS DE RRHH

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

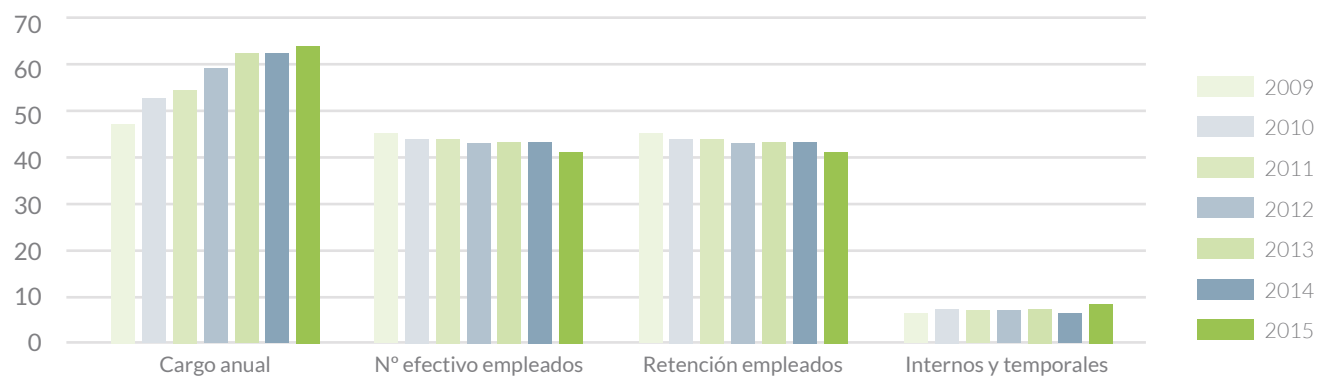
El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. Existen indicadores que impulsan

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

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

Evolución plantilla

7.b.1



1

Presentación

2

Memoria
de actividades7.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes7.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



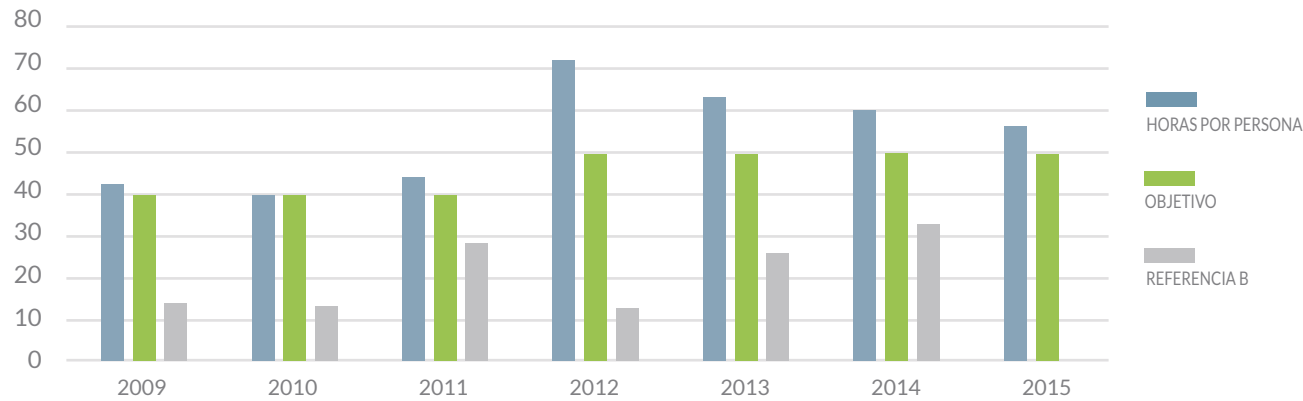
1

2

Anexos

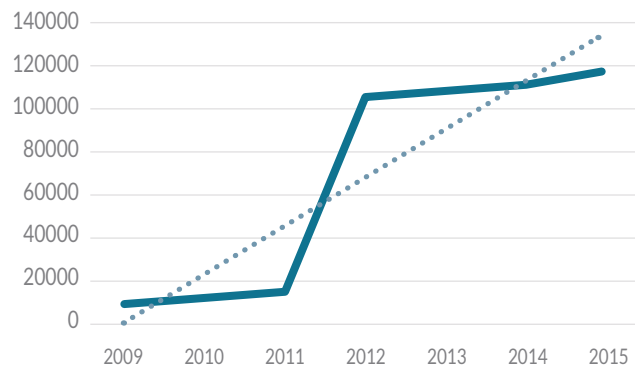
Horas de formación

7.b.2



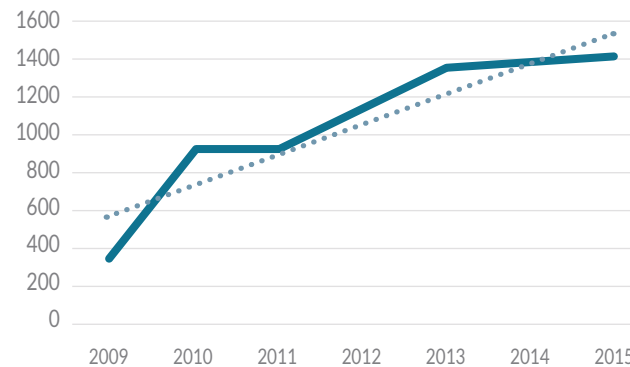
Visitas a la intranet

7.b.3



Gestiones en la intranet

7.b.4



< 75 >

1

Presentación

2

Memoria
de actividades7.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes7.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

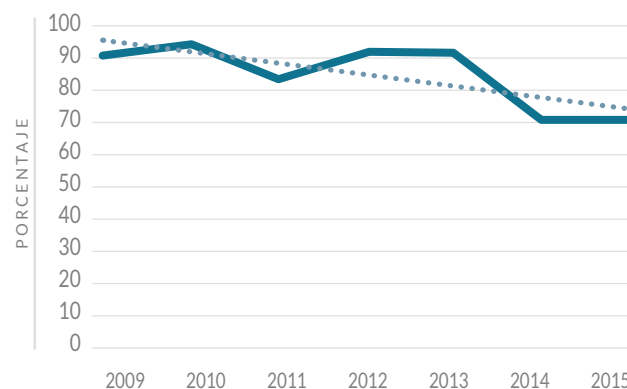
[7B] 2

INDICADORES DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

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

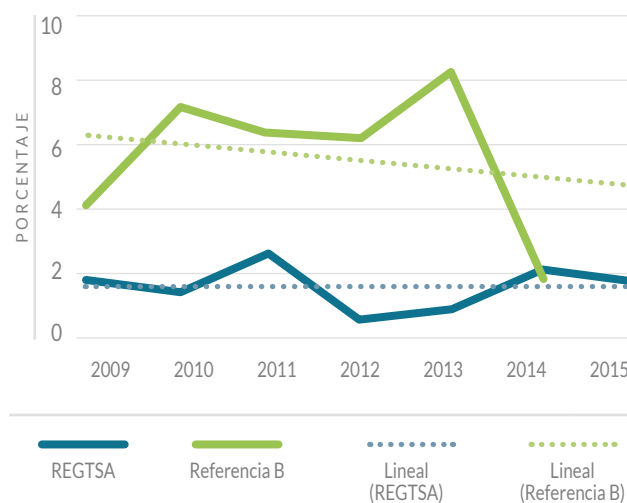
Participación en las encuestas

7.b.5



Absentismo

7.b.6



1

Presentación

2

Memoria de actividades

7.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

7.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

9

Resultados clave



1

Anexos

2

Porcentaje de empleados que alcanzan sus metas

7.b.7

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

Laboratorio de ideas 2015: ideas generadas

7.b.8

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

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

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

< 77 >

1

Presentación

2

Memoria
de actividades7.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes7.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

Resultados en la sociedad

< 78 >

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

8.A
PERCEPCIONES

8.B
INDICADORES
de rendimiento

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

Resultados en la sociedad

[8A] PERCEPCIONES

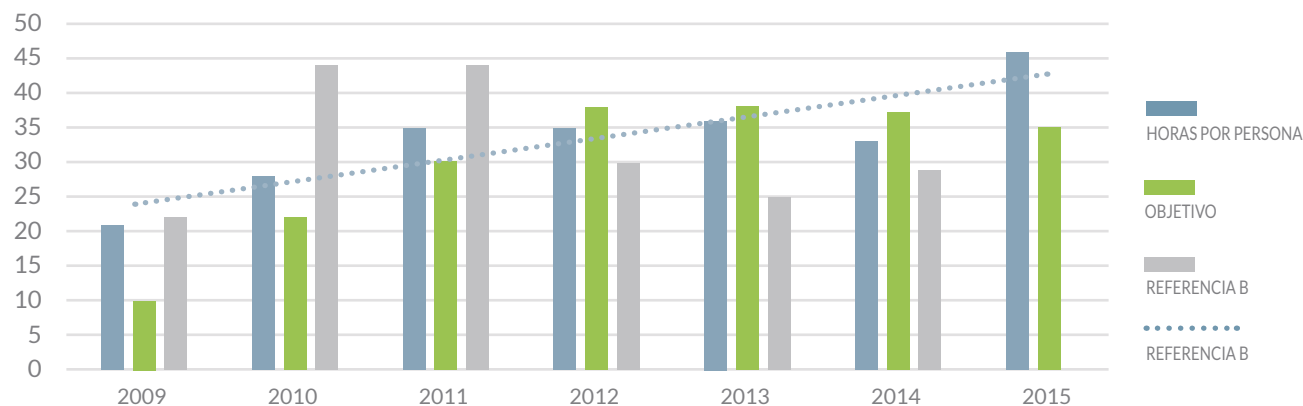
En REGTSA, hemos reorientado nuestra contribución a la sociedad a raíz de nuestra presentación a los premios EEA en 2011. Entendemos que nuestra contribución a la sociedad se orienta hacia el eje “*generar y compartir conocimiento con otras organizaciones públicas*”, difundiendo una cultura de excelencia en las Administraciones Públicas de España y América Latina. Por ello reflejamos algunos indicadores nuevos, que no tienen un histórico superior a cuatro años. Realizamos mediciones en aquellas cuestiones que tienen que ver con nuestro **impacto en los medios de comunicación** (cuadro 8.a.1), y los **reconocimientos externos**, estableciendo comparaciones con nuestro socio y entidades de referencia (cuadros 8.a.1 y 8.a.2).

Por otra parte, medimos la **percepción que la sociedad** tiene de nuestra organización, relacionada con la innovación, excelencia, ejemplaridad, responsabilidad social y ambiental y transparencia 8.a.3. y la valoración de nuestros alumnos externos respecto a nuestras actividades formativas y de difusión de la excelencia (8.a.4)

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

Impacto en medios de comunicación

8.a.1



- 1 **Presentación**
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 **Memoria de calidad y formación**
- 5 **Mapa estratégico y cuadro de mando integral**
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 **Resultados en las personas**
- 8 **Resultados en la sociedad**
- 9 **Resultados clave**
- 1 **Anexos**

8.A
PERCEPCIONES

8.B
INDICADORES
de rendimiento

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Reconocimientos externos

8.a.2

PREMIOS Y CERTIFICADOS	AÑO/REGTSA	AÑO/ SOCIO
Premio mejores prácticas Administración Castilla y León	2003	
Certificación ISO 9001:2000	2005	2004
Premio excelencia regional (socio, mención especial premio regional)	2006	2008
Sello europeo de excelencia nivel consolidación +400 puntos	2006	2008
Certificado ISO 14401: 2004	2007	
Premio Excelencia en la Gestión Pública 7 MAP- AEVAL	2007	2008
Sello europeo de excelencia nivel excelencia +500 y AEVAL +500	2008,2010,2012, 2014	2009, 2012
Certificado empresa familiarmente responsable	2008,2010,1012	
Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)	2011, 2014	
Premio Iberoamericano de Excelencia categoría oro	2010, 2012 y 2015	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio excelencia MAP- AEVAL		2012
Premio Trayectoria Excelente _ FUNDIBEQ	2015	

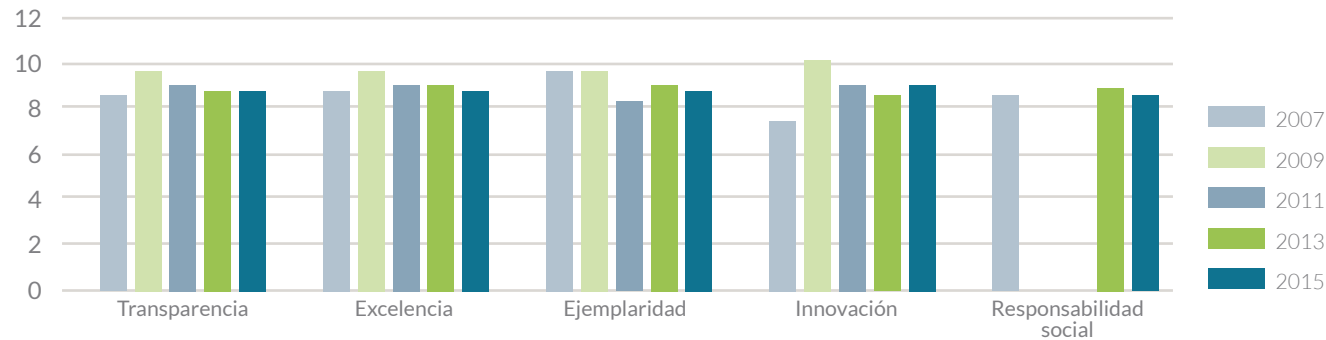
efr

8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimientoMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*
- 1 *Anexos*
- 2

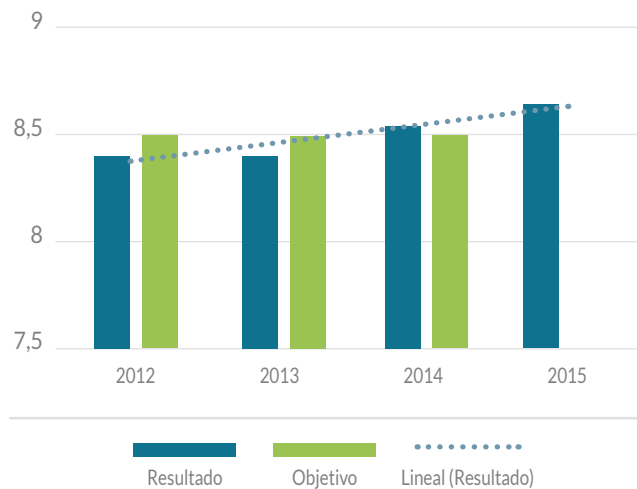
Percepciones sociedad

8.a.3



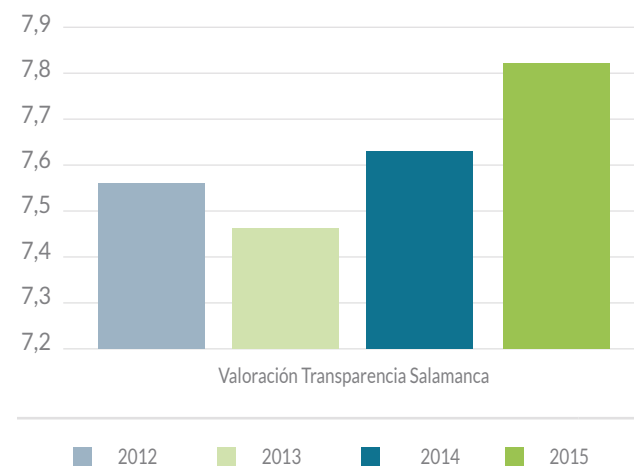
Satisfacción alumnos externos

8.a.4



Valoración Transparencia Salamanca

8.a.5

8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimientoMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave
- 1 Anexos

Cuadro relaciones

8.a.6

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

< 82 >

1

Presentación

8.A
PERCEPCIONES

2

Memoria
de actividades8.B
INDICADORES
de rendimiento

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

[8B] INDICADORES DE RENDIMIENTO

[8B] 1

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

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

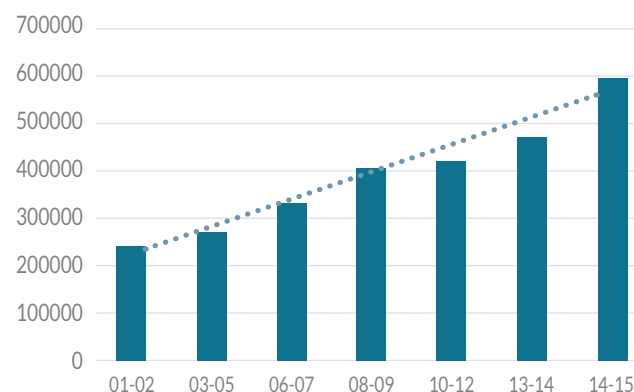
Proceso afectado

8.b.1

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

Ahorro folios/año

8.b.2



1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria

de Actividades y Resultados

2015



1

2

Anexos

[8B] 2 FORMACIÓN Y DIFUSIÓN

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

Además del número de alumnos, se realizan mediciones respecto al número de alumnos que finalizan los cursos con éxito. Recogemos también una relación de las **Jornadas, Cursos y Seminarios** en que REGTSA ha expuesto su experiencia (ver cuadro 8.b.12).

Compartimos nuestra experiencia a través de nuestra actividad en las **redes sociales**. De esta forma, nuestros grupos de LinkedIn, que cuentan con más de 2628

miembros, permiten fomentar el debate y el intercambio del conocimiento (ver comparaciones con grupos similares en 8.b.4).

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

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

Indicadores de rendimiento

8.b.3

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades8.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes8.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

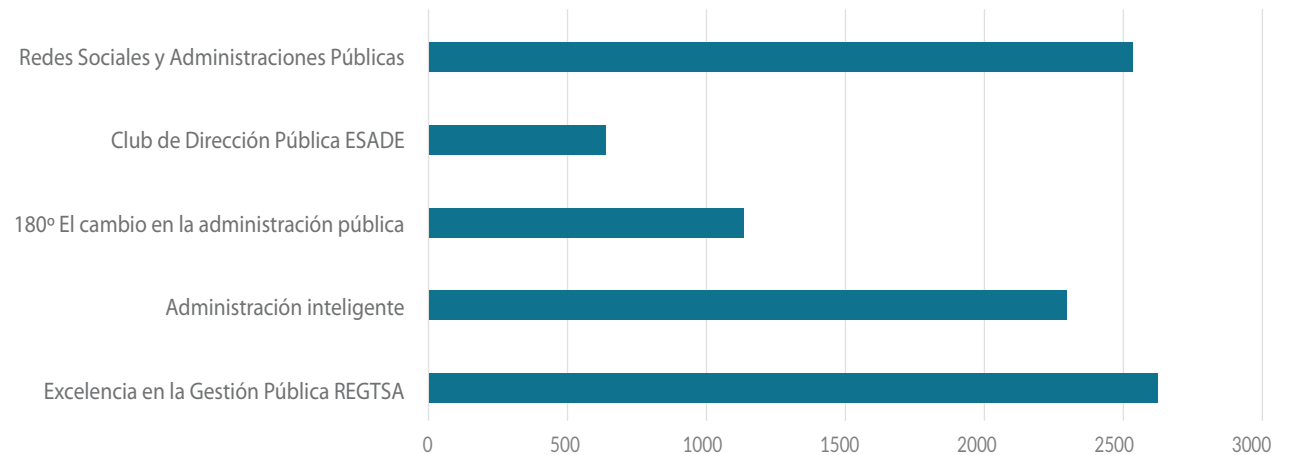
1

2

Anexos

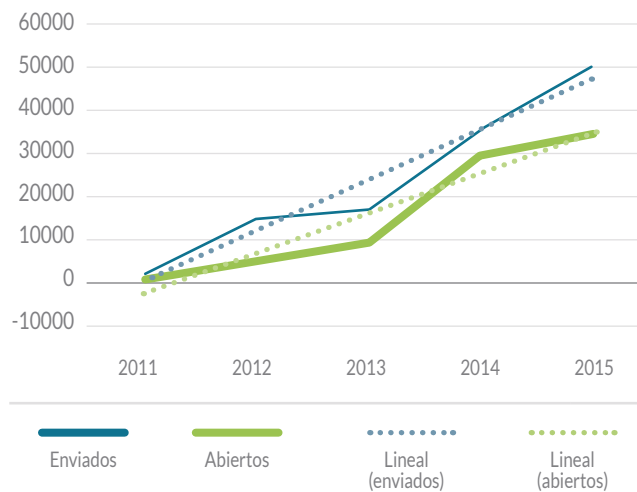
Comparativa grupos LinkedIn

8.b.4



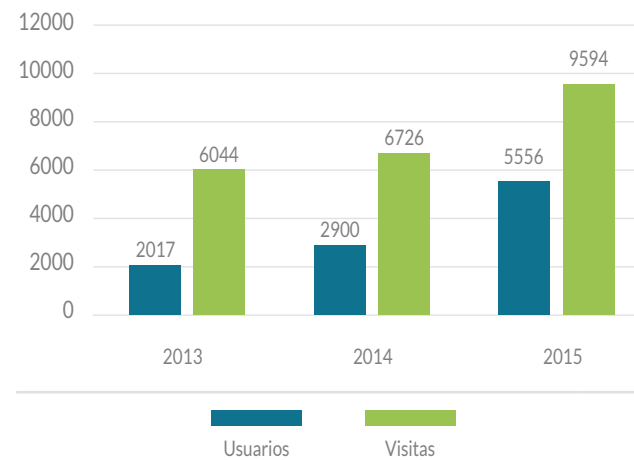
Difusión del boletín electrónico

8.b.5



Difusión de Escuela REGTSA

8.b.6



< 85 >

1

Presentación

8.A
PERCEPCIONES

2

Memoria
de actividades8.B
INDICADORES
de rendimiento

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

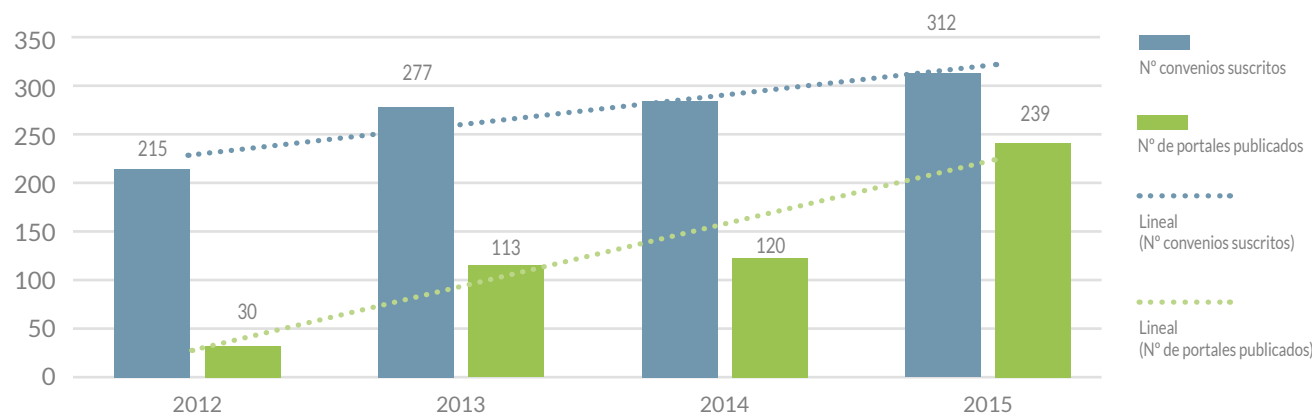
[8B] 3

TRANSPARENCIA

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

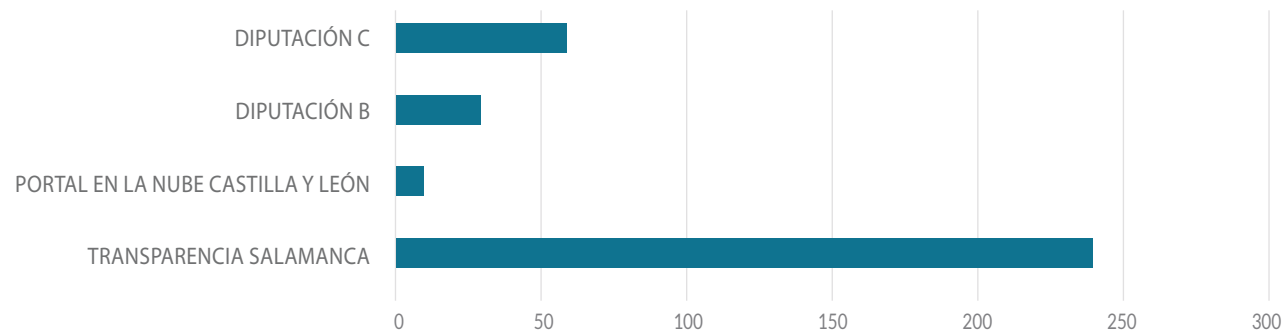
Implantación Transparencia Salamanca

8.b.7



Comparaciones portales publicados

8.b.8



1

Presentación

2

Memoria de actividades

8.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

8.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

9

Resultados clave



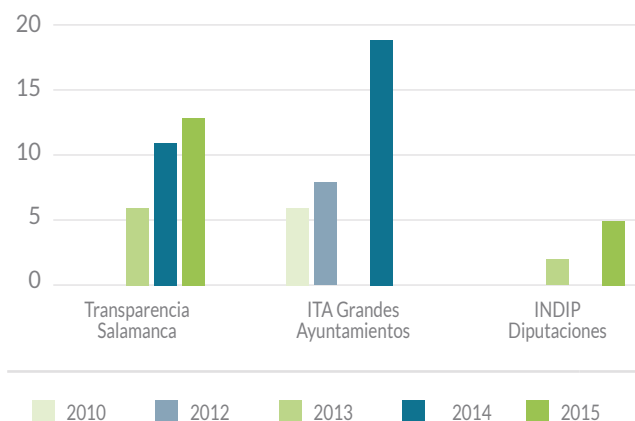
1

2

Anexos

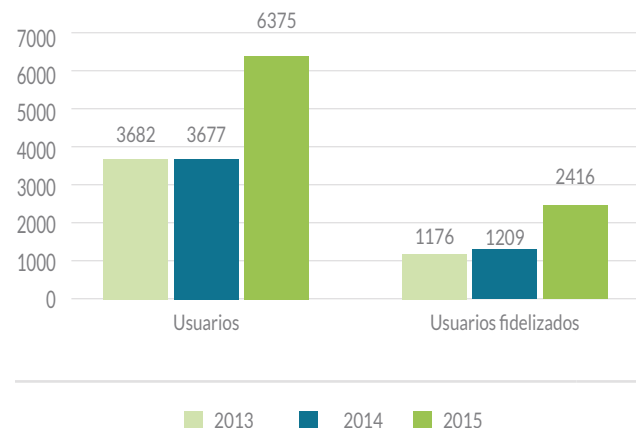
Comparaciones con entidades que alcanzan el 100% en índices de transparencia

8.b.9



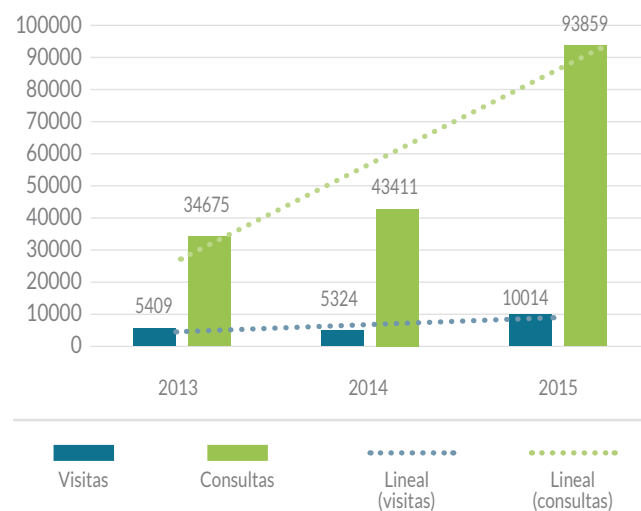
Usuarios Transparencia Salamanca

8.b.10



Utilización de la plataforma

8.b.11



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

1

Presentación

2

Memoria de actividades

8.A
PERCEPCIONES

3

2015 en imágenes

8.B
INDICADORES de rendimiento

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015

9

Resultados clave



1

Anexos

2

Cuadro promoción excelencia

8.b.12

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

< 88 >

1

Presentación

8.A
PERCEPCIONES

2

Memoria
de actividades8.B
INDICADORES
de rendimiento

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

Cuadro promoción excelencia

8.b.12

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

1

Presentación

8.A
PERCEPCIONES

2

Memoria
de actividades8.B
INDICADORES
de rendimiento

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

Cuadro promoción excelencia

8.b.12

TIPO ACTIVIDAD AÑO TÍTULO

Cursos/
seminarios y
Congresos con
exposición
de nuestra
experiencia

2013

1. Conferencia Europea de Calidad , organizada por EUPAN y Presidencia lituana del Consejo Europeo, celebrado en Vilnius (Lituania)
2. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
3. IV Conferencia Estatal de Calidad en los servicios Públicos, organizadas por AEVAL y celebradas en Madrid
4. Jornada sobre excelencia en la Administración Pública, organizada por la Fundación Navarra de Excelencia, celebrada en Pamplona
5. Curso sobre gestión Pública Local, organizado por la FEMP en Madrid
6. Encuentro sobre Organismo de Tributación Local, organizado por Suma Gestión Tributaria, celebrado en Alicante
7. Master sobre Dirección Pública, organizado por el INAP en Madrid
8. Curso sobre Calidad, organizado por la FEMP en Madrid
9. Transparency Lab, Jornada organizada conjuntamente por ACAL y la Universidad de Salamanca
10. III Congreso Nacional de interoperabilidad y seguridad, organizado por CNIS y celebrado en Madrid

2014

1. "EFQM Forum 2014", organizada por EFQM, celebrado en Bruselas (Bélgica)
2. Curso de especialización "Buen gobierno, Reforma del Estado y Administración Pública en América Latina", organizado conjuntamente por la Asociación de Intercambio cultural de Uruguay y el Instituto de Iberoamérica de la Universidad de Salamanca, celebrado en Salamanca
3. Seminario sobre excelencia en la gestión pública para funcionarios iberoamericanos organizado conjuntamente por CELADEL y REGTSA, celebrado en Salamanca
4. "VIII Jornadas sobre Modernización y Calidad en la Administración Local", organizadas por la FEMP en Málaga
5. Curso selectivo para el ingreso en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado organizado por el INAP, celebrado en Madrid
6. Curso sobre "Dirección de Equipos de Trabajo, Liderazgo y Habilidades Directivas" organizado por el Ayuntamiento de Salamanca y celebrado en Salamanca
7. Curso sobre Modelo EFQM de excelencia, organizado por la ECLAP y celebrado en Medina del Campo (Valladolid)
8. Jornada sobre Calidad organizada por la Universidad de Cádiz, celebrada en Cádiz
9. Curso sobre Planificación Estratégica, organizado por la ECLAP y celebrado en Valladolid
10. Jornada sobre "Buenas Prácticas en las Redes Sociales" organizada por el Foro de Administraciones Públicas del Club de Excelencia en Gestión, celebrada en Madrid

< 90 >

1

Presentación

8.A
PERCEPCIONES

2

Memoria
de actividades8.B
INDICADORES
de rendimiento

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

Cuadro promoción excelencia

8.b.12

TIPO ACTIVIDAD AÑO TÍTULO

Cursos/
seminarios y
Congresos con
exposición
de nuestra
experiencia

2015

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

< 91 >

1

Presentación

2

Memoria
de actividades8.A
PERCEPCIONES

3

2015
en imágenes8.B
INDICADORES
de rendimiento

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedadMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados
clave

1

2

Anexos

Resultados clave



1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

9.A
RESULTADOS
clave de la actividad

9.B
INDICADORES
clave del rendimiento de la actividad

Memoria
de Actividades y Resultados
2015



1

Anexos

2

Resultados clave

[9A] RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD

RELEVANCIA Y UTILIDAD

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

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



1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015
en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

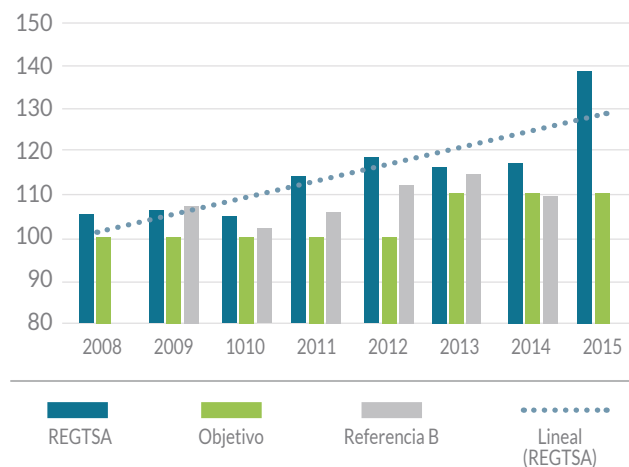
RENDIMIENTO

[9A] 1 RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS Y DE GESTIÓN DEL PRESUPUESTO

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

Autofinanciación

9.a.1



Gestión del presupuesto (2014)

9.a.2

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

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1 Presentación
- 2 Memoria de actividades
- 3 2015 en imágenes
- 4 Memoria de calidad y formación
- 5 Mapa estratégico y cuadro de mando integral
- 6 Resultados en los clientes
- 7 Resultados en las personas
- 8 Resultados en la sociedad
- 9 Resultados clave
- 1 Anexos

[9A] 2 VOLUMEN DE PRODUCTOS O SERVICIOS CLAVE

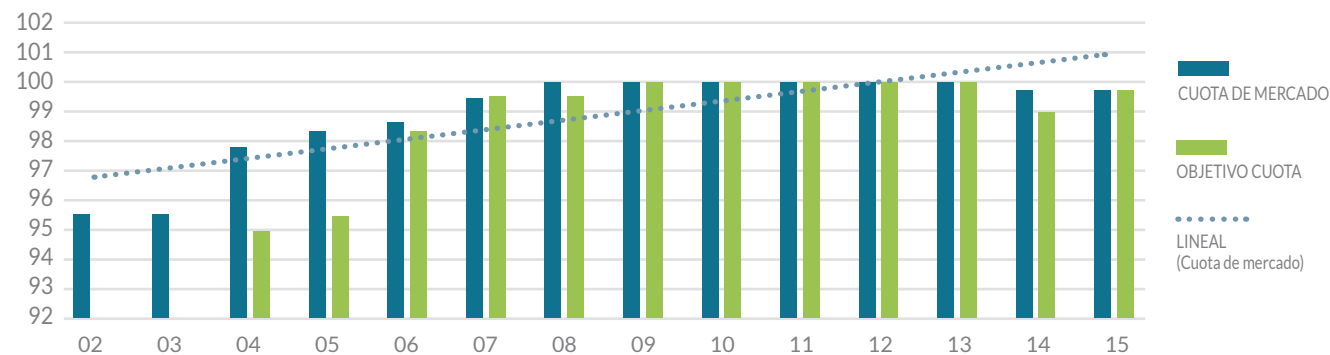
- » **Tendencias:** Desde el año 2002 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 99,72 %.
- » **Objetivos:** el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año, y a lo largo de estos años sólo hemos perdido un cliente.
- » **Comparaciones:** Aunque resulta difícil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

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

Comparaciones oferta servicios clave 9.a.4

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

Cuota de mercado 9.a.3



1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

[9A] 3 RESULTADOS CLAVE

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

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

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

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

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



1 *Presentación*

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

2 *Memoria
de actividades*

3 *2015
en imágenes*

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4 *Memoria
de calidad
y formación*

5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*

6 *Resultados
en los clientes*

7 *Resultados
en las personas*

8 *Resultados
en la sociedad*

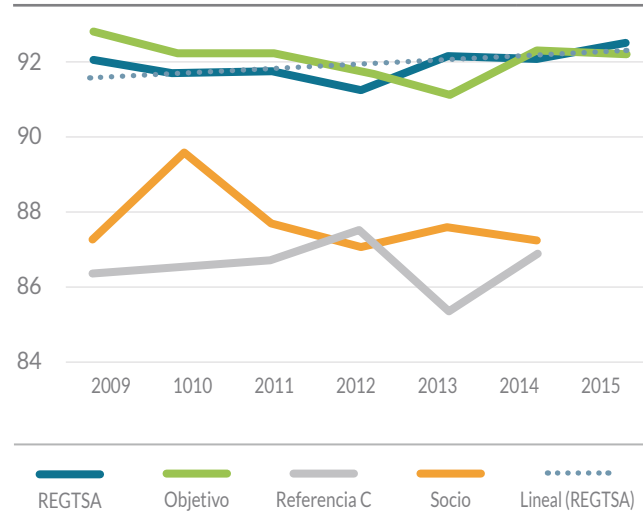
Memoria
de Actividades
y Resultados
2015

9 **Resultados
clave**

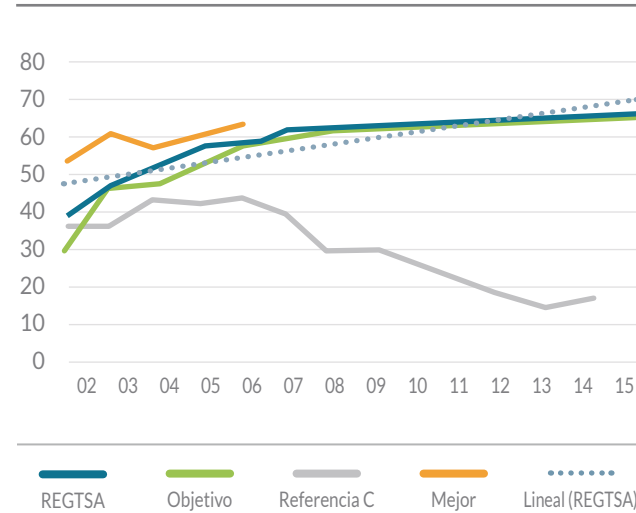


1
2 *Anexos*

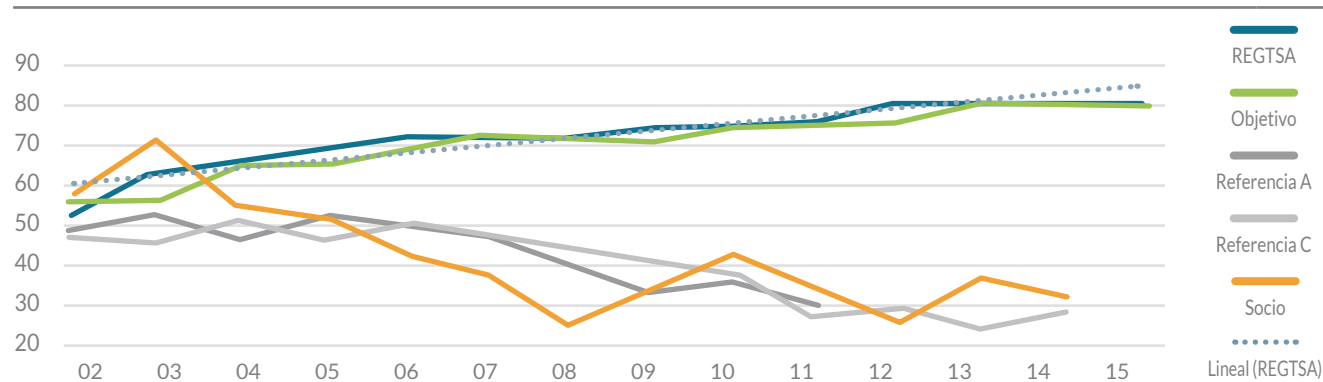
% Recaudación voluntaria 9.a.5



Recaudación ejecutiva 9.a.6



Gestión ejecutiva 9.a.7



1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria
de Actividades y Resultados
2015



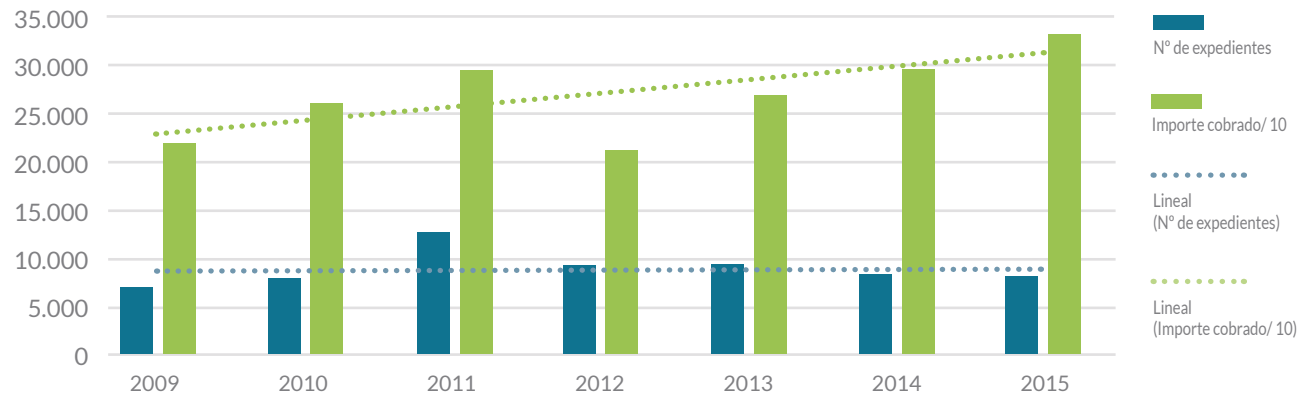
1

2

Anexos

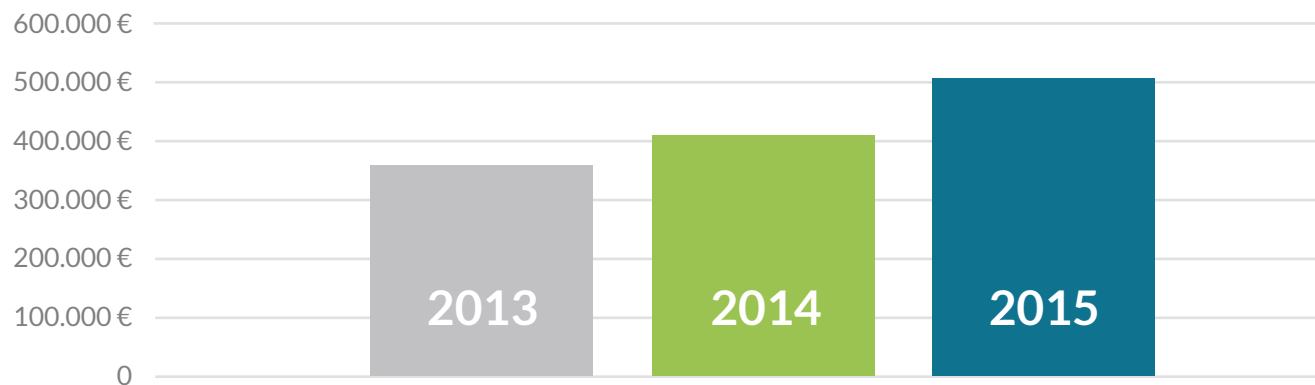
Multas cobradas

9.a.8



Importe liquidado inspección tributaria

9.a.9



9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 **Resultados clave**
- 1 *Anexos*
- 2

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

El conjunto de resultados expuestos, tanto económico- financieros (superávit sostenido, cero deuda y

remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del sector), junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a REGTSA y a la Diputación mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.

Relaciones causa-efecto criterio 9

9.a.10

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

1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados clave



1

2

Anexos

[9B] INDICADORES CLAVE DEL RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

RELEVANCIA Y UTILIDAD

- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 9.a.10).
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidos en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** De los resultados expuestos, dada la naturaleza centralizada de la mayoría de procesos no existen datos segmentados. No obstante, el inicio de los expedientes ejecutivos si corresponde a las zonas de recaudación y existen datos segmentados por oficina, aunque luego el expediente se tramita de forma centralizada.

RENDIMIENTO

[9B] 1 INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIEROS

- » **Tendencias:** La **productividad** mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los **costes por unidad** miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Como puede comprobarse los ingresos por empleado crecen de forma sostenida año tras año, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja. Un indicador fundamental

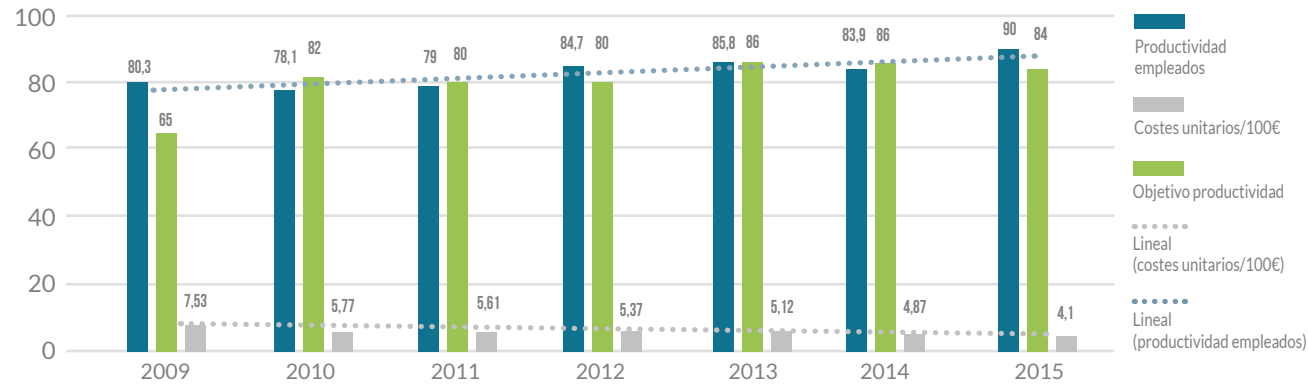
para contener el gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que decrece levemente a lo largo del tiempo (ver 7.b.1) a pesar del lanzamiento de nuevos servicios. Completan el panorama económico-financiero el ahorro bruto (que refleja la diferencia entre ingresos ordinarios y gastos corrientes).

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



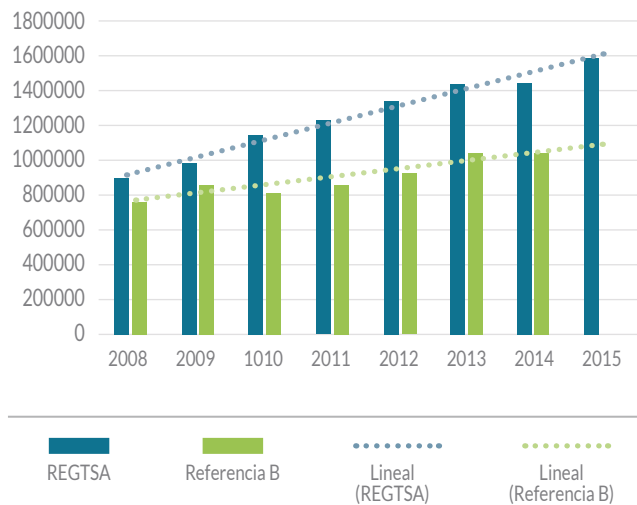
Productividad y eficiencia

9.b.1



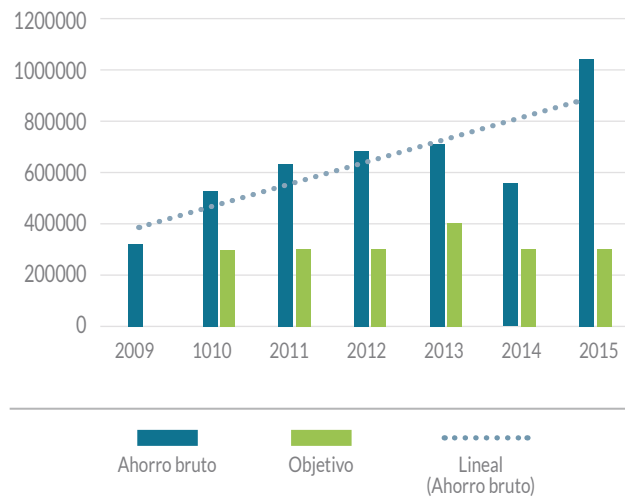
Recaudación por empleado

9.b.2



Ahorro bruto

9.b.3



1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

[9B] 2

INDICADORES DE RENDIMIENTO
DE LOS PROCESOS CLAVE

Recaudación voluntaria

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

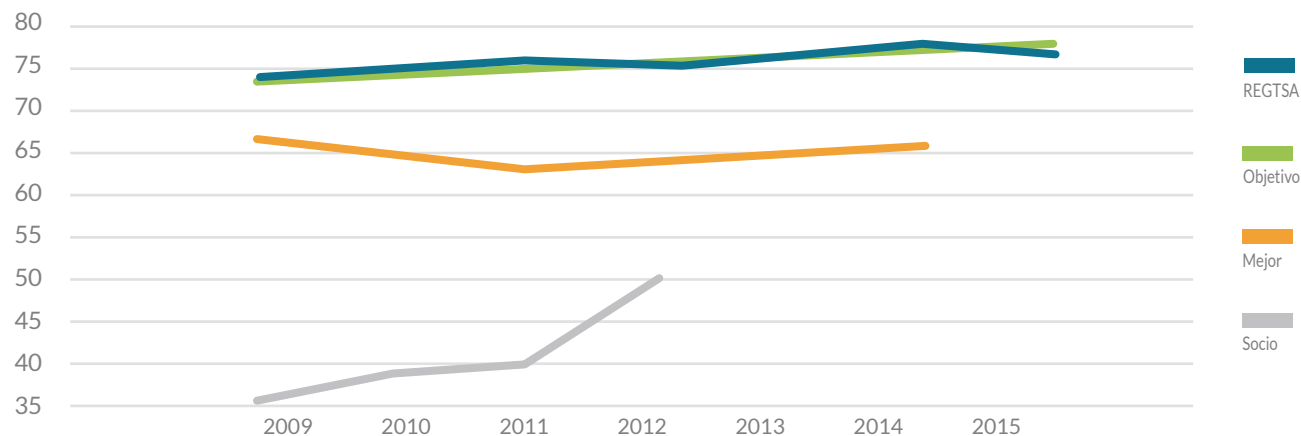
que en 2013 ha alcanzado cero errores, en 2014 se ha situado en el 0,0007 y en 2015 en el 0,0003.

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

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

% Recibos domiciliados

9.b.4



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



Recaudación y gestión ejecutiva

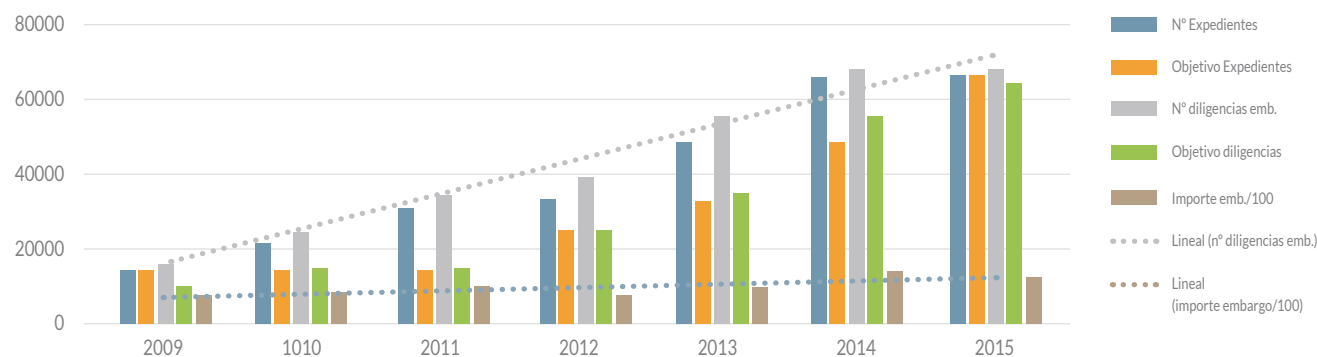
» **Tendencias:** Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.5), que impulsan la recaudación ejecutiva, que año a año viene creciendo, salvo en 2012 (se recupera en 2013 y experimenta una gran mejoría en 2014, que se mantiene en 2015). La tramitación de fallidos impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.6), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor. Este parámetro, que se había mantenido estancado históricamente, sufre una importante mejora a partir de los años 2005 y 2006, y se mantiene en los años posteriores.

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

- » **Objetivos:** Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente. Lo mismo sucede en el ámbito de la inspección tributaria.
- » **Comparaciones:** No se ofrecen comparaciones porque no existen datos de otras organizaciones, que sean equiparables al ser distintos los contextos.

Alineación ejecutiva-embargo

9.b.5



1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



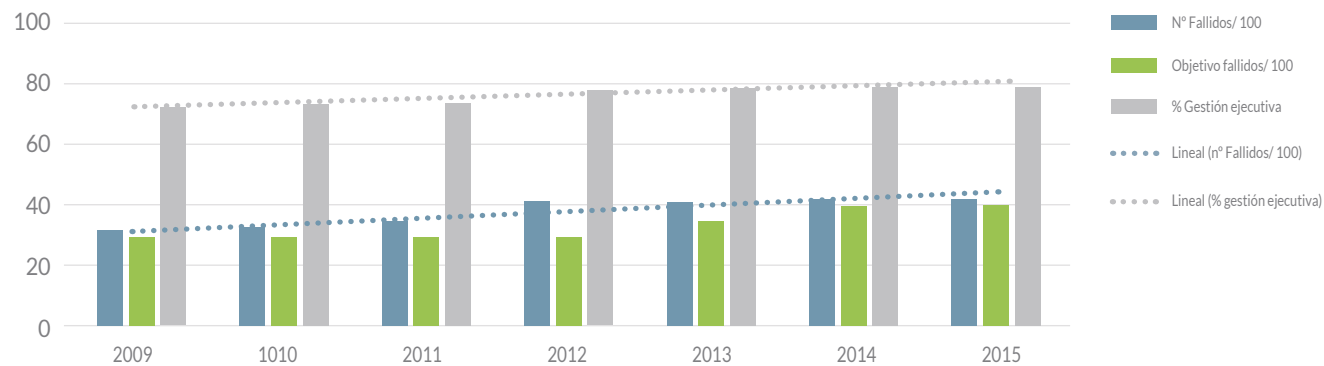
1

2

Anexos

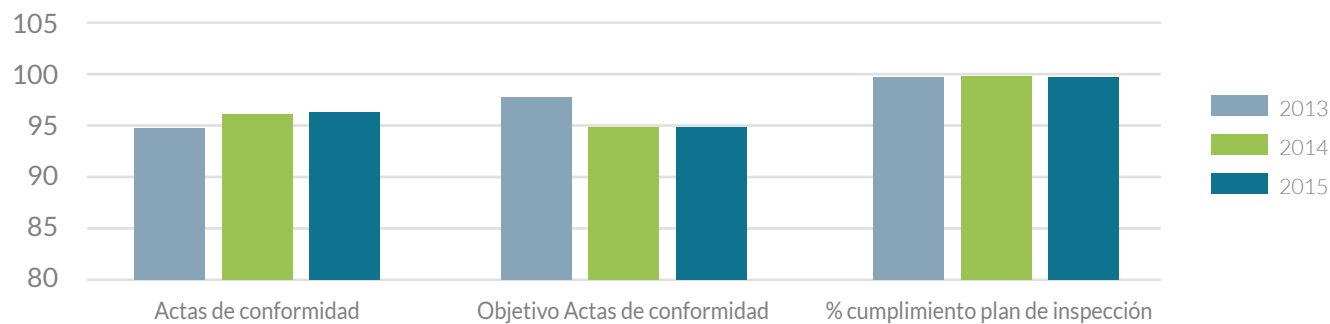
Alineación gestión ejecutiva-fallidos

9.b.6



Indicadores impulsores inspección tributaria

9.b.7



1

Presentación

2

Memoria
de actividades9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015
en imágenes9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
claveMemoria
de Actividades
y Resultados
2015

1

2

Anexos

[9B] 3

COSTES DE LOS PROYECTOS

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

Lanzamiento de servicios clave

9.b.8

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

1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015

9

Resultados clave



1

2

Anexos

Grado de cumplimiento planes de desarrollo de los nuevos servicios

9.b.9

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

[9B] 4

RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES

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

Rendimiento alianza ayuntamientos

9.b.10

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



1

Presentación

2

Memoria
de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015
en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1

2

Anexos

Gestión catastral

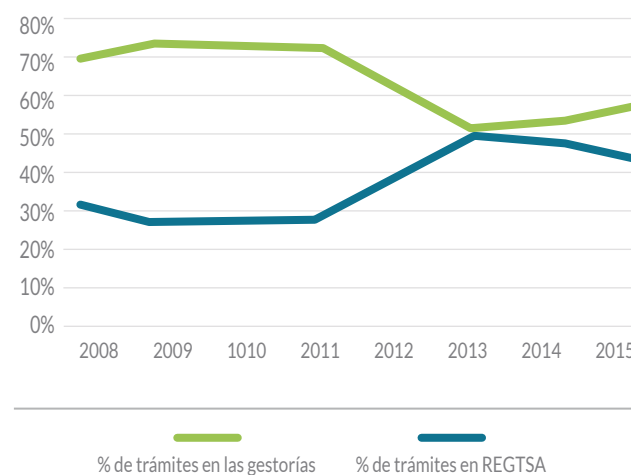
9.b.11

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

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

Gestiones en el IVTM

9.b.12



1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2015 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

9.A
RESULTADOS
clave de la actividad9.B
INDICADORES
clave del rendimiento de la actividadMemoria
de Actividades y Resultados
2015

1

Anexos

2

[9B] 5

TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

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

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

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



1

Presentación

2

Memoria de actividades

9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

3

2015 en imágenes

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento
de la actividad

4

Memoria de calidad y formación

5

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

6

Resultados en los clientes

7

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados clave

Memoria

de Actividades y Resultados

2015



1

Anexos

2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 *Anexos*

Anexo

CONVENIOS FIRMADOS
A 31/12/2015

Delegaciones
Ayuntamientos

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
				RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
A ABUSEJO	X	X	X	X	X		X			X
AGALLAS		X	X	X	X					X
AHIGAL ACEITEROS	X	X	X	X	X	X	X			X
AHIGAL VILLARINO	X	X	X	X	X		X			X
ALAMEDA GARDON	X	X	X	X	X	X	X			X
ALAMEDILLA, LA	X	X	X	X	X					X
ALARAZ	X	X	X	X	X					X
ALBA DE TORMES	X	X	X	X	X	X	X		X	X
ALBA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
ALBERCA, LA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ALBERGUERÍA DE ARGANÁN	X	X	X	X	X					X
ALCONADA	X	X	X	X	X	X				X
ALDEACIPRESTE	X	X	X	X	X	X	X			X
ALDEADÁVILA DE LA RIBERA		X	X	X	X					X
ALDEA DEL OBISPO	X	X	X	X	X		X			X
ALDEALENGUA	X	X	X	X	X	X				X
ALDEANUEVA DE FIGUEROA	X	X	X	X	X					X
ALDEANUEVA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
ALDEARRODRIGO		X	X			X				
ALDEARRUBIA	X	X	X	X	X		X			X
ALDEASECA DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
ALDEASECA DE LA FRONTERA	X	X	X	X	X	X				X
ALDEATEJADA	X	X	X	X	X			X	X	X
ALDEAVIEJA DE TORMES	X	X	X	X	X		X			X
ALDEHUELA DE LA BÓVEDA		X	X			X	X			
ALDEHUELA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
ALMENARA DE TORMES		X	X	X	X					X
ALMENDRA	X	X	X	X	X		X			X
ANAYA DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
AÑOVER DE TORMES	X	X	X	X	X	X				X
ARABAYONA	X	X	X	X	X		X			X
ARAPILES	X	X	X	X	X	X	X			X
ARCEDIANO	X	X	X	X	X					X
ARCO, EL	X	X	X	X	X	X				X
ARMENTEROS	X	X	X	X	X					X
ATALAYA, LA	X	X	X	X	X					X

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

- 1 **Presentación**
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 **2015 en imágenes**
- 4 **Memoria de calidad y formación**
- 5 **Mapa estratégico y cuadro de mando integral**
- 6 **Resultados en los clientes**
- 7 **Resultados en las personas**
- 8 **Resultados en la sociedad**
- 9 **Resultados clave**
- 1 **Anexos**
- 2

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
					RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
B	BABILAFUENTE	X	X	X	X	X		X			X
	BAÑOBÁREZ	X	X	X	X	X		X			X
	BARBADILLO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	BARBALOS	X	X	X	X	X	X	X			X
	BARCEO	X	X	X	X	X		X			X
	BARRUECOPARDO		X	X	X	X					X
	BASTIDA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X
	BÉJAR								X	X	
	BELEÑA	X	X	X	X	X	X	X			X
	BERCIMUELLE	X	X	X	X	X					X
	BERMELLAR	X	X	X	X	X	X				X
	BERROCAL DE HUEBRA		X	X	X	X	X	X			X
	BERROCAL DE SALVATIERRA	X	X	X	X	X	X				X
	BOADA	X	X	X	X	X					X
	BOADILLA		X	X	X						X
	BOCACARA		X	X	X	X					X
	BODON, EL	X	X	X	X	X					X
	BOGAJO	X	X	X	X	X					X
	BOUZA, LA	X	X	X	X	X					X
	BÓVEDA DEL RÍO ALMAR	X	X	X	X	X	X	X			X
C	BRINCONES	X	X	X	X	X		X			X
	BUENAMADRE	X	X	X	X	X	X	X			X
	BUENAVISTA	X	X	X	X	X					X
	CABACO, EL		X	X	X	X					X
	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	X	X	X	X	X	X	X			X
	CABEZA DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
	CABEZA DE CABALLO	X	X	X	X	X	X	X			X
	CABRERIZOS								X	X	
	CABRILLAS	X	X	X	X	X		X			X
	CALVARRASA DE ABAJO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	CALVARRASA DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X				X
	CALZADA DE BÉJAR	X	X	X	X	X	X				X
	CALZADA DE DON DIEGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	CALZADA DE VALDUNCIEL	X	X	X	X	X		X			X
	CAMPILLO DE AZABA	X	X	X	X	X					X
	CAMPO DE PEÑARANDA	X	X	X	X	X					X

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
				RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
CANDELARIO	X	X	X	X	X			X		X
CANILLAS DE ABAJO	X	X	X	X	X		X			X
CANTAGALLO	X	X	X	X	X		X			X
CANTALAPIEDRA	X	X	X	X	X	X				
CANTALPINO	X	X	X	X	X					X
CANTARACILLO	X	X	X	X	X	X				X
CARBAJOSA DE LA SAGRADA	X	X	X	X	X	X	X		X	X
CARPIO DE AZABA		X	X			X				
CARRASCAL DE BARREGAS	X	X	X	X	X					X
CARRASCAL DEL OBISPO	X	X	X	X	X	X	X			X
CASAFRANCA	X	X	X	X	X					X
CASAS DEL CONDE, LAS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CASILLAS DE FLORES	X	X	X	X	X					X
CASTELLANOS DE MORISCOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CASTELLANOS DE VILLIQUERA	X	X	X	X	X	X	X			X
CASTILLEJO MARTÍN VIEJO	X	X	X	X	X	X				X
CASTRAZ	X	X	X	X	X	X				X
CEPEDA	X	X	X	X	X		X	X	X	X
CERECEDA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
CEREZAL DE PEÑAHORCADA		X	X			X	X			
CERRALBO	X	X	X	X	X					X
CERRO, EL	X	X	X	X	X					X
CESPEDOSA DE AGADONES		X	X		X					X
CESPEDOSA DE TORMES	X	X	X	X	X	X				X
CILLEROS DE LA BASTIDA	X	X	X	X	X	X	X			X
CIPÉREZ	X	X	X	X	X	X				X
CIUDAD RODRIGO								X	X	X
COCA DE ALBA	X	X	X	X	X	X				X
COLMENAR DE MONTEMAYOR	X	X	X	X	X					X
CORDOVILLA	X	X	X	X	X	X				X
CRISTÓBAL		X	X			X	X			
CUBO DE DON SANCHO	X	X	X	X	X	X				X
CHAGARCÍA MEDIANERO	X	X	X	X	X	X	X			X
DIOSLEGUARDE	X	X	X	X	X	X	X			X
DOÑINOS DE LEDESMA		X	X			X				
DOÑINOS DE SALAMANCA	X	X	X	X	X	X	X		X	X

D

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
					RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
E	ÉJEME	X	X	X	X	X					X
	ENCINA, LA	X	X	X	X	X	X				X
	ENCINA DE S. SILVESTRE		X	X			X				
	ENCINAS DE ABAJO	X	X	X	X	X	X	X			X
	ENCINAS DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X	X			X
	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	X	X	X	X	X		X			X
	ENDRINAL	X	X	X	X	X					X
	ESCURIAL DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X				X
	ESPADAÑA	X	X	X	X	X					X
	ESPEJA	X	X	X	X	X		X			X
F	ESPINO DE LA ORBADA	X	X	X	X	X		X			X
	FLORIDA DE LIÉBANA	X	X	X	X	X					X
	FORFOLEDA	X	X	X	X	X	X				X
	FRADES DE LA SIERRA	X	X	X	X	X					X
	FREGENEDA, LA	X	X	X	X	X		X			X
	FRESNEDOSO	X	X	X	X	X	X	X			X
	FRESNO ALHÁNDIGA	X	X	X	X	X	X	X			X
	FUENTE DE SAN ESTEBAN, LA	X	X	X	X	X					X
	FUENTEGUINALDO	X	X	X	X	X					X
	FUENTELIANTE	X	X	X	X	X		X			X
G	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA		X	X	X	X					X
	FUENTES DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
	FUENTES DE OÑORO	X	X	X	X	X					X
	GAJATES	X	X	X	X	X		X			X
	GALINDO Y PERAHUY		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	GALINDUSTE		X	X							X
	GALISANCHO	X	X	X	X	X					X
	GALLEGOS DE ARGANÁN	X	X	X	X	X		X			X
	GALLEGOS DE SOLMIRÓN	X	X	X	X	X	X	X			X
	GARCIBUEY	X	X	X	X	X			X	X	X
	GARCHIERNÁNDEZ	X	X	X	X	X		X			X
	GARCIRREY		X	X	X	X	X	X			X
	GEJUELO DEL BARRO		X	X			X				
	GOLPEJAS	X	X	X	X	X	X	X			X
	GOMECELLO		X	X	X	X	X	X			X
	GUADRAMIRO	X	X	X	X	X	X	X			X

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

1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 *2015 en imágenes*

4 *Memoria de calidad y formación*

5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*

6 *Resultados en los clientes*

7 *Resultados en las personas*

8 *Resultados en la sociedad*

9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



1
2 *Anexos*

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

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
				RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
MILANO	X	X	X	X	X	X	X			X
MIRANDA DE AZÁN	X	X	X	X	X	X	X			X
MIRANDA DEL CASTAÑAR	X	X	X	X	X		X	X	X	X
MOGARRAZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MOLINILLO		X	X	X	X		X			X
MONFORTE DE LA SIERRA	X	X	X	X	X		X			X
MONLEÓN	X	X	X	X	X	X				X
MONLERAS	X	X	X	X	X	X	X			X
MONSAGRO	X	X	X	X	X	X	X			X
MONTEJO	X	X	X	X	X		X			X
MONTEMAYOR DEL RÍO	X	X	X	X	X					X
MONTEBAYO DE LA ARMUÑA	X	X	X	X	X		X			X
MONTEBAYO DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X	X			X
MORASVERDES		X	X	X		X				X
MORILLE	X	X	X	X	X	X	X			X
MORÍNIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
MORISCOS	X	X	X	X	X	X	X			X
MORONTA	X	X	X	X	X		X			X
MOZÁRBEZ	X	X	X	X	X					X
N NARROS DE MATALAYEGUA	X	X	X	X	X	X				X
NAVA DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
NAVA DE FRANCIA	X	X	X	X	X	X	X			X
NAVA DE SOTROBAL	X	X	X	X	X	X	X			X
NAVACARROS	X	X	X	X	X					X
NAVALES	X	X	X	X	X		X			X
NAVALMORAL DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
NAVAMORALES	X	X	X	X	X					X
NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	X	X	X	X	X	X				X
NAVASFRÍAS		X	X	X	X					X
NEGRILLA DE PALENCIA	X	X	X	X	X					X
O OLMEDO DE CAMACES	X	X	X	X	X		X			X
ORBADA, LA	X	X	X	X	X		X			
P PAJARES DE LA LAGUNA	X	X	X	X	X	X				X
PALACIOS DEL ARZOBISPO	X	X	X	X	X	X				X
PALACIOS RUBIOS	X	X	X	X	X	X				X
PALENCIA DE NEGRILLA	X	X	X	X	X	X				X

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
				RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
PARADA DE ARRIBA	X	X	X	X	X		X			X
PARADA DE RUBIALES	X	X	X	X	X		X			X
PARADINAS DE SAN JUAN		X	X							
PASTORES	X	X	X	X	X					X
PAYO, EL	X	X	X	X	X					X
PEDRAZA DE ALBA	X	X	X	X	X		X			X
PEDROSILLO DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
PEDROSILLO DE LOS AIRES	X	X	X	X	X		X			X
PEDROSILLO EL RALO	X	X	X	X	X	X	X			X
PEDROSO DE ARMUÑA		X	X			X				
PELABRAVO	X	X	X	X	X		X			X
PELARRODRÍGUEZ	X	X	X	X	X	X	X			X
PELAYOS	X	X	X	X	X	X				X
PEÑA, LA		X	X							X
PEÑACABALLERA	X	X	X	X	X	X	X			X
PEÑAPARDA	X	X	X	X	X					X
PEÑARANDA DE BRACAMONTE	X	X	X	X	X	X	X		X	X
PEÑARANDILLA	X	X	X	X	X	X	X			X
PERALEJOS DE ABAJO	X	X	X	X	X	X				X
PERALEJOS DE ARRIBA	X	X	X	X	X	X				X
PEREÑA DE LA RIBERA	X	X	X	X	X		X			X
PEROMINGO	X	X	X	X	X					X
PINEDAS		X	X	X	X	X				X
PINO DE TORMES	X	X	X	X	X					X
PITIEGUA	X	X	X	X	X	X	X			X
PIZARRAL	X	X	X	X	X	X				X
POVEDA DE LAS CINTAS		X	X	X	X		X			X
POZOS DE HINOJO		X	X	X	X	X				X
PUEBLA DE AZABA	X	X	X	X	X					X
PUEBLA DE SAN MEDEL	X	X	X	X	X					X
PUEBLA DE YELTES	X	X	X	X	X		X			X
PUENTE DEL CONGOSTO	X	X	X	X	X					X
PUERTAS	X	X	X	X	X					X
PUERTO DE BÉJAR	X	X	X	X	X		X			X
PUERTO SEGURO	X	X	X	X	X					X
RÁGAMA	X	X	X	X	X	X				X

R

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

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

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
					RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
	SAUCELLE		X	X	X	X	X				X
	SAÚGO, EL		X	X	X	X					X
	SEPULCRO HILARIO	X	X	X	X	X		X			X
	SEQUEROS		X	X	X	X			X	X	X
	SERRADILLA DEL ARROYO	X	X	X	X	X	X	X			X
	SERRADILLA DEL LLANO		X	X	X	X					X
	SIERPE, LA	X	X	X	X	X					X
	SIETEIGLESIAS DE TORMES	X	X	X	X	X	X	X			X
	SOBRADILLO	X	X	X	X	X	X	X			X
	SORIHUELA	X	X	X	X	X	X	X			X
	SOTOSERRANO	X	X	X	X	X		X	X		X
T	TABERA DE ABAJO		X	X	X						X
	TALA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X
	TAMAMES	X	X	X	X	X		X			X
	TARAZONA DE GUAREÑA	X	X	X	X	X	X				X
	TARDÁGUILA	X	X	X	X	X					X
	TEJADO, EL	X	X	X	X	X	X	X			X
	TEJEDA Y SEGOYUELA	X	X	X	X	X	X				X
	TENEBRON	X	X	X	X	X	X				X
	TERRADILLOS	X	X	X	X	X	X	X		X	X
	TOPAS	X	X	X	X	X	X	X			X
	TORDILLOS	X	X	X	X	X	X				X
	TORNADIZO, EL		X	X	X	X	X				X
	TORRESMENUDAS	X	X	X	X	X	X				X
	TRABANCA	X	X	X	X	X		X			X
	TREMEDAL DE TORMES		X	X							
V	VALDECARROS	X	X	X	X	X	X	X			X
	VALDEFUENTES DE SANGUSÍN		X	X	X	X					X
	VALDEHIJADEROS	X	X	X	X	X					X
	VALDELACASA	X	X	X	X	X					X
	VALDELAGEVE	X	X	X	X	X					
	VALDELOSA		X	X	X	X		X			X
	VALDEMIERQUE	X	X	X	X	X	X				X
	VALDERRODRIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
	VALDUNCIEL	X	X	X	X	X		X			X
	VALERO	X	X	X	X	X	X				X

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN CATAST.	CONVENIOS INSPECCIÓN	MULTAS		AGUA BASURA OTROS
				RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
VALSALABROSO	X	X	X	X	X		X			X
VALVERDE DE VALDELACASA	X	X	X	X	X					X
VALVERDON	X	X	X	X	X	X	X			X
VALLEJERA DE RIOFRÍO	X	X	X	X	X					X
VECINOS	X	X	X	X	X	X	X			X
VEGA DE TIRADOS	X	X	X	X	X		X			X
VEGUILLAS, LAS	X	X	X	X	X	X				X
VELLÉS, LA	X	X	X	X	X					X
VENTOSA DEL RÍO ALMAR	X	X	X	X	X	X				X
VÍDOLA, LA		X	X							
VILVESTRE	X	X	X	X	X	X	X			X
VILLAFLORES		X	X	X	X		X			X
VILLAGONZALO DE TORMES	X	X	X	X	X		X	X	X	X
VILLALBA DE LOS LLANOS		X	X	X	X	X	X			X
VILLAMAYOR DE LA ARMUÑA	X	X	X	X	X			X	X	X
VILLANUEVA DEL CONDE	X	X	X	X	X					X
VILLAR DE ARGANÁN	X	X	X	X	X					X
VILLAR DE CIERVO	X	X	X	X	X					X
VILLAR DE GALLIMAZO	X	X	X	X	X					X
VILLAR DE LA YEGUA	X	X	X	X	X		X			X
VILLAR DE PERALONSO		X	X	X	X					X
VILLAR DE SAMANIEGO	X	X	X	X	X		X			X
VILLARES DE LA REINA	X	X	X	X	X		X	X	X	X
VILLARES DE YELTES	X	X	X	X	X					X
VILLARINO DE LOS AIRES		X	X	X	X					X
VILLARMAYOR	X	X	X	X	X					
VILLARMUERTO	X	X	X	X	X		X			X
VILLASBUENAS	X	X	X	X	X		X			X
VILLASDARDO	X	X	X	X	X					
VILLASECO DE LOS GAMITOS	X	X	X	X	X	X				
VILLASECO DE LOS REYES	X	X	X	X	X					X
VILLASRUBIAS	X	X	X	X	X	X	X			X
VILLASVERDE DE GUAREÑA		X	X	X	X	X				X
VILLAVIEJA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
VILLORIA	X	X	X	X	X	X	X			X
VILLORUELA	X	X	X	X	X					X

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

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN			ORA	POLICÍA	
	VITIGUDINO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Y	YECLA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
Z	ZAMARRA	X	X	X	X	X					X
	ZAMAYON	X	X	X	X	X		X			X
	ZARAPICOS	X	X	X	X	X	X	X			X
	ZARZA DE PUMAREDA	X	X	X	X	X	X				X
	ZORITA DE LA FRONTERA		X	X							
MAN	MANCOMUNIDAD AZUD VILLAGONZALO				X (ejecutiva)						X
	MANCOMUNIDAD BURGUILLOS										X
	MANCOMUNIDAD CAMPO CHARRO	X									X
	MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO							X			X
	MANCOMUNIDAD LINARES Y ENTORNO	X						X			X
	MANCOMUNIDAD REG. CANAL VILLAGONZALO	X						X			X
	MANCOMUNIDAD REG. EJEME Y GALISANCHO										X
	MANCOMUNIDAD REG. VEGA DE ALMAR										X
	MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA										X
	MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES	X						X			X
	MANCOMUNIDAD DE LAS DEHESAS	X									X
	MANCOMUNIDAD AGUAS DE SANTA TERESA	X									X
	MANCOMUNIDAD RIBERAS DEL AGUEDA, YELTES Y AGADONES	X									X
	TOTAL CONVENIOS FIRMADOS:	312	363	363	343	340	168	187	27	32	353

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

L

M

N

O

P

R

S

T

V

Y

Z

MAN

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos



Anexo

RESULTADOS DE RECAUDACIÓN POR AYUNTAMIENTOS

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

Memoria
de Actividades
y Resultados
2015



- 1
- 2 **Anexos**

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
001	ABUSEJO	39.467,17	37.843,45	95,89
002	AGALLAS	52.595,97	50.257,60	95,55
003	AHIGAL DE LOS ACEITEROS	59.274,20	58.214,37	98,21
004	AHIGAL DE VILLARINO	8.850,43	6.985,09	78,92
005	ALAMEDA DE GARDON (LA)	33.415,58	31.594,90	94,55
006	ALAMEDILLA (LA)	30.993,17	28.708,22	92,63
007	ALARAZ	250.163,51	240.381,53	96,09
008	ALBA DE TORMES	1.188.279,56	1.048.753,38	88,26
009	ALBA DE YELTES	70.016,43	66.384,65	94,81
010	ALBERCA (LA)	409.621,02	341.334,22	83,33
011	ALBERGUERIA DE ARGANÁN (LA)	45.609,53	43.038,78	94,36
012	ALCONADA	37.841,18	35.638,21	94,18
013	ALDEACIPRESTE	24.882,44	24.570,00	98,74
01306	VALBUENA	2.349,82	2.316,82	98,6
014	ALDEADAVILA DE LA RIBERA	173.102,91	162.957,83	94,14
015	ALDEA DEL OBISPO	84.078,41	67.785,89	80,62
016	ALDEALENGUA	274.702,62	251.081,95	91,4
017	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	67.697,13	62.691,01	92,61
018	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	21.715,04	21.296,08	98,07
019	ALDEARRODRIGO	19.316,21	17.651,78	91,38
020	ALDEARRUBIA	175.172,87	159.782,98	91,21
021	ALDEASECA DE ALBA	27.210,37	22.864,64	84,03
022	ALDEASECA DE LA FRONTERA	125.869,90	120.150,71	95,46
023	ALDEATEJADA	842.871,43	690.048,60	81,87
024	ALDEAVIEJA DE TORMES	51.550,22	47.430,88	92,01
025	ALDEHUELA DE LA BOVEDA	79.470,74	74.964,16	94,33
026	ALDEHUELA DE YELTES	73.287,71	66.375,36	90,57
027	ALMENARA DE TORMES	96.092,68	86.722,81	90,25
028	ALMENDRA	217.749,64	216.152,88	99,27
029	ANAYA DE ALBA	49.075,16	44.122,33	89,91
02901	HERREZUELO	796,40	785,40	98,62
030	AÑOVER DE TORMES	19.138,67	17.684,78	92,4
031	ARABAYONA DE MOGICA	137.016,42	132.130,28	96,43
032	ARAPILES	380.676,51	302.133,08	79,37
03201	TORRES (LAS)	33.425,94	30.907,51	92,47
033	ARCEDIANO	33.955,80	32.611,67	96,04

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
034	ARCO (EL)	24.332,35	21.149,20	86,92
035	ARMENTEROS	79.909,16	72.624,61	90,88
036	SAN MIGUEL DEL ROBLEDO	14.554,01	13.342,12	91,67
037	ATALAYA (LA)	21.861,17	20.596,69	94,22
038	BABILAFUENTE	632.267,54	584.597,91	92,46
039	BAÑOBAREZ	112.613,55	99.088,86	87,99
040	BARBADILLO	84.551,04	75.989,19	89,87
041	BARBALOS	23.632,60	22.720,63	96,14
042	BARCEO	11.230,96	10.720,37	95,45
044	BARRUECOPARDO	138.995,09	133.838,63	96,29
045	BASTIDA (LA)	2.744,14	2.483,96	90,52
047	BELEÑA	57.916,86	52.941,46	91,41
049	BERMELLAR	49.121,22	46.204,57	94,06
050	BERROCAL DE HUEBRA	22.046,37	20.242,97	91,82
051	BERROCAL DE SALVATIERRA	16.096,49	14.901,46	92,58
052	BOADA	75.602,95	68.225,38	90,24
054	BODON (EL)	53.387,43	51.475,58	96,42
055	BOGAJO	56.313,27	52.964,53	94,05
056	BOUZA (LA)	13.252,18	12.428,24	93,78
057	BOVEDA DEL RIO ALMAR	59.389,16	57.510,59	96,84
058	BRINCONES	19.946,95	18.704,82	93,77
059	BUENAMADRE	56.676,06	52.513,18	92,65
060	BUENAVISTA	208.231,16	167.960,92	80,66
061	CABACO (EL)	64.904,37	55.346,45	85,27
062	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	29.211,64	27.335,81	93,58
063	CABEZA DE BEJAR (LA)	36.856,16	34.383,44	93,29
065	CABEZA DEL CABALLO	97.101,73	91.076,52	93,79
06501	FUENTES DE MASUECO	4.168,23	3.988,43	95,69
068	CABRILLAS	108.422,92	102.004,25	94,08
069	CALVARRASA DE ABAJO	472.102,99	424.356,92	89,89
070	CALVARRASA DE ARRIBA	200.886,27	183.216,90	91,2
071	CALZADA DE BEJAR (LA)	31.682,71	28.871,88	91,13
072	CALZADA DE DON DIEGO	74.950,16	69.608,98	92,87
073	CALZADA DE VALDUNCIEL	241.242,76	209.247,10	86,74
074	CAMPILLO DE AZABA	41.480,40	37.818,30	91,17
077	CAMPO DE PEÑARANDA (EL)	105.234,50	100.087,29	95,11

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

Anexos

2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
078	CANDELARIO	437.520,40	410.666,42	93,86
079	CANILLAS DE ABAJO	37.200,86	34.895,61	93,8
080	CANTAGALLO	97.599,90	64.863,52	66,46
081	CANTALAPIEDRA	204.433,03	188.492,25	92,2
082	CANTALPINO	275.969,80	256.062,98	92,79
083	CANTARACILLO	72.743,09	68.320,69	93,92
085	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	3.320.261,60	2.911.724,19	87,7
086	CARPIO DE AZABA	20.420,11	20.006,48	97,97
087	CARRASCAL DE BARREGAS	529.891,10	417.124,03	78,72
088	CARRASCAL DEL OBISPO	45.344,99	42.166,40	92,99
089	CASAFRANCA	20.951,12	19.977,06	95,35
090	CASAS DEL CONDE (LAS)	24.617,25	22.664,74	92,07
091	CASILLAS DE FLORES	90.917,34	85.037,45	93,53
092	CASTELLANOS DE MORISCOS	1.090.682,54	980.484,81	89,9
093	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	256.675,77	233.048,24	90,79
09301	CARBAJOSA DE ARMUÑA	6.944,62	6.548,84	94,3
09302	MATA DE ARMUÑA	9.549,16	9.037,72	94,64
096	CASTILLEJO DE MARTIN VIEJO	99.462,21	93.243,37	93,75
097	CASTRAZ	8.141,41	8.074,66	99,18
098	CEPEDA	107.481,47	97.204,39	90,44
099	CERECEDA DE LA SIERRA	8.128,58	7.583,63	93,3
100	CEREZAL DE PEÑAHORCADA	24.838,05	24.468,79	98,51
101	CERRALBO	68.037,05	63.889,17	93,9
102	CERRO (EL)	117.290,74	112.267,11	95,72
103	CESPEDOSA DE TORMES	341.340,05	333.375,49	97,67
104	CILLEROS DE LA BASTIDA	5.831,63	5.554,98	95,26
106	CIPEREZ	110.059,06	102.115,64	92,78
10704	BOCACARA	11.167,90	10.126,22	90,67
108	COCA DE ALBA	29.404,71	27.113,72	92,21
109	COLMENAR DE MONTEMAYOR	45.608,86	42.400,68	92,97
110	CORDOVILLA	38.066,35	36.249,79	95,23
112	CRISTOBAL DE LA SIERRA	29.639,13	27.716,82	93,51
113	CUBO DE DON SANCHO (EL)	85.749,89	83.419,40	97,28
114	CHAGARCIA MEDIANERO	20.595,70	19.503,67	94,7
115	DIOSLEGUARDE	38.461,45	36.535,94	94,99
116	DOÑINOS DE LEDESMA	21.471,24	18.135,39	84,46

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
117	DOÑINOS DE SALAMANCA	683.554,09	609.782,85	89,21
118	EJEME	39.105,22	34.079,80	87,15
119	ENCINA (LA)	50.056,06	47.581,77	95,06
120	ENCINA DE SAN SILVESTRE	19.357,43	18.223,79	94,14
121	ENCINAS DE ABAJO	143.560,69	132.945,45	92,61
122	ENCINAS DE ARRIBA	56.591,51	53.194,75	94
123	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	57.636,64	54.856,04	95,18
124	ENDRINAL DE LA SIERRA	82.140,66	77.163,15	93,94
12401	CASAS DE MONLEÓN	3.421,56	3.351,56	97,95
125	ESCURIAL DE LA SIERRA	86.806,04	78.265,77	90,16
126	ESPADAÑA	17.460,04	17.368,06	99,47
127	ESPEJA	117.207,88	104.218,76	88,92
128	ESPINO DE LA ORBADA	84.821,58	79.565,66	93,8
129	FLORIDA DE LIEBANA	189.768,24	159.143,47	83,86
130	FORFOLEDA	54.367,69	52.243,70	96,09
131	FRADES DE LA SIERRA	90.805,48	87.129,20	95,95
132	FREGENEDA (LA)	100.771,51	94.217,98	93,5
133	FRESNEDOSO	40.593,44	30.724,48	75,69
134	FRESNO ALHANDIGA	71.699,75	62.587,10	87,29
135	FUENTE DE SAN ESTEBAN (LA)	311.986,70	283.575,73	90,89
136	FUENTEGUINALDO	226.569,39	209.425,66	92,43
137	FUENTELIANTE	27.603,76	26.539,81	96,15
138	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA	121.232,88	111.270,91	91,78
139	FUENTES DE BEJAR	271.542,95	125.041,27	46,05
140	FUENTES DE OÑORO	342.644,45	296.156,84	86,43
141	GAJATES	50.049,56	47.081,86	94,07
14101	GALLEGUILLAS	2.863,83	2.863,83	100
142	GALINDO Y PERAHUY	377.178,87	332.054,23	88,04
143	GALINDUSTE	93.861,11	89.853,54	95,73
144	GALISANCHO	78.596,66	73.686,98	93,75
145	GALLEGOS DE ARGAÑAN	109.608,41	101.144,39	92,28
146	GALLEGOS DE SOLMIRON	73.956,05	66.588,23	90,04
147	GARCIBUEY	67.023,57	62.817,27	93,72
148	GARCIHERNANDEZ	138.139,01	133.389,81	96,56
14802	LA LURDA	1.096,59	1.082,73	98,74
149	GARCIRREY	26.392,72	24.256,47	91,91

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
150	GEJUELO DEL BARRO	10.132,81	10.132,81	100
151	GOLPEJAS	40.154,57	39.021,10	97,18
152	GOMECELLO	134.226,10	120.377,48	89,68
154	GUADRAMIRO	46.423,77	44.810,66	96,53
155	GUIJO DE AVILA	44.362,20	38.811,92	87,49
156	GUIJUELO	2.679.714,94	2.252.761,03	84,07
157	HERGUIJUELA DE CIUDAD RODRIGO	21.642,97	19.485,94	90,03
15703	CESPEDOSA DE AGADONES	3.149,88	3.065,01	97,31
158	HERGUIJUELA DE LA SIERRA	40.038,50	36.820,50	91,96
159	HERGUIJUELA DEL CAMPO	36.806,25	35.748,17	97,13
160	HINOJOSA DE DUERO	167.376,30	160.561,40	95,93
161	HORCAJO DE MONTEMAYOR	43.997,79	41.882,91	95,19
162	HORCAJO MEDIANERO	118.409,87	106.864,40	90,25
163	HOYA (LA)	17.542,31	13.534,17	77,15
164	HUERTA	139.063,92	131.756,14	94,75
165	IRUELOS	13.082,18	11.662,16	89,15
166	ITUERO DE AZABA	55.250,22	48.112,46	87,08
167	JUZBADO	223.656,64	221.243,92	98,92
168	LAGUNILLA	196.439,16	187.819,91	95,61
169	LARRODRIGO	78.427,26	66.345,30	84,59
170	LEDESMA	733.893,63	680.993,52	92,79
171	LEDRA	299.101,78	288.195,81	96,35
172	LINARES DE RIOFRIO	154.558,98	141.622,81	91,63
173	LUMBRALES	544.620,31	524.061,35	96,23
174	MACOTERA	453.823,54	433.761,00	95,58
175	MACHACON	168.735,95	158.169,92	93,74
176	MADROÑAL	33.962,87	31.458,90	92,63
177	MAILLO (EL)	63.865,99	61.255,57	95,91
178	MALPARTIDA	37.704,75	35.887,28	95,18
179	MANCERA DE ABAJO	64.282,30	61.655,79	95,91
180	MANZANO (EL)	61.458,41	60.282,30	98,09
181	MARTIAGO	68.260,22	64.734,55	94,83
182	MARTINAMOR	45.445,48	37.656,16	82,86
183	MARTIN DE YELTES	72.699,02	68.665,37	94,45
184	MASUECO	127.843,46	122.344,68	95,7
186	MATA DE LEDESMA (LA)	32.198,45	30.902,24	95,97

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
187	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RÍO	75.185,54	65.692,55	87,37
188	MAYA (LA)	77.006,15	69.712,91	90,53
189	MEMBRIBE DE LA SIERRA	84.758,26	82.123,31	96,89
18901	NAVAGALLEGA	2.169,46	1.976,96	91,13
190	MIEZA	135.248,49	133.408,37	98,64
191	MILANO (EL)	53.123,76	51.188,82	96,36
192	MIRANDA DE AZAN	145.071,87	118.376,30	81,6
193	MIRANDA DEL CASTAÑAR	169.135,52	146.381,05	86,55
194	MOGARRAZ	71.946,35	67.751,53	94,17
195	MOLINILLO	10.816,67	9.752,46	90,16
196	MONFORTE DE LA SIERRA	14.534,99	13.427,98	92,38
197	MONLEON	18.581,63	18.129,34	97,57
198	MONLERAS	238.870,35	235.278,09	98,5
199	MONSAGRO	39.810,80	37.137,55	93,29
200	MONTEJO DE SALVATIERRA	110.277,47	104.726,47	94,97
201	MONTEMAYOR DEL RÍO	68.512,08	64.906,01	94,74
202	MONTECUBIO DE ARMUÑA	358.083,56	294.880,77	82,35
203	MONTECUBIO DE LA SIERRA	46.599,99	44.462,38	95,41
204	MORASVERDES	91.699,25	88.098,86	96,07
205	MORILLE	89.140,20	83.532,43	93,71
206	MORIÑIGO	59.697,21	55.634,89	93,2
207	MORISCOS	89.015,59	75.594,39	84,92
208	MORONTA	25.144,38	23.638,45	94,01
20801	ESCUERNAVACAS	4.097,80	3.783,42	92,33
209	MOZARBEZ	341.614,21	307.315,67	89,96
211	NARROS DE MATALAYEGUA	64.902,20	62.872,45	96,87
21101	CORTOS DE LA SIERRA	2.592,88	2.346,24	90,49
21102	PEÑACABRA	423,74	372,54	87,92
21103	IÑIGO DE HUEBRA	1.739,00	1.739,00	100
21104	PERALEJOS DE SOLIS	1.940,24	1.940,24	100
21105	SANCHOGOMEZ	913,58	913,58	100
212	NAVACARROS	24.901,88	22.914,75	92,02
213	NAVA DE BEJAR	38.968,89	35.798,59	91,86
214	NAVA DE FRANCIA	36.220,33	34.107,03	94,17
215	NAVA DE SOTROBAL	58.568,93	55.406,98	94,6
216	NAVALES	79.820,08	73.810,58	92,47

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

Anexos

2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
217	NAVALMORAL DE BEJAR	7.732,56	7.439,90	96,22
218	NAVAMORALES	37.859,10	36.370,47	96,07
219	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	27.216,45	25.632,68	94,18
221	NAVASFRIAS	120.357,08	110.304,70	91,65
222	NEGRILLA DE PALENCIA	45.316,79	42.483,48	93,75
223	OLMEDO DE CAMACES	59.172,73	56.338,32	95,21
224	ORBADA (LA)	45.404,80	43.509,98	95,83
225	PAJARES DE LA LAGUNA	34.383,22	33.124,85	96,34
226	PALACIOS DEL ARZOBISPO	125.746,95	123.333,70	98,08
228	PALACIOSRUBIOS	106.237,34	102.800,51	96,76
229	PALENCIA DE NEGRILLA	71.110,31	64.681,19	90,96
230	PARADA DE ARRIBA	62.492,38	55.329,54	88,54
231	PARADA DE RUBIALES	82.182,20	76.802,50	93,45
232	PARADINAS DE SAN JUAN	72.703,39	69.261,81	95,27
233	PASTORES	13.760,71	12.508,41	90,9
234	PAYO (EL)	94.360,35	88.522,50	93,81
235	PEDRAZA DE ALBA	68.306,42	63.551,91	93,04
236	PEDROSILLO DE ALBA	47.326,88	43.242,63	91,37
23601	TURRA DE ALBA	1.739,66	1.726,11	99,22
237	PEDROSILLO DE LOS AIRES	127.432,37	111.502,07	87,5
23701	CASTILLEJO DE SALVATIERRA	15.154,87	14.933,28	98,54
238	PEDROSILLO EL RALO	54.509,01	49.030,53	89,95
239	PEDROSO DE LA ARMUÑA (EL)	37.750,41	35.622,78	94,36
240	PELABRAVO	390.464,99	335.467,29	85,91
241	PELARRODRIGUEZ	51.479,69	46.867,84	91,04
242	PELAYOS	53.600,79	46.687,50	87,1
243	PEÑA (LA)	25.403,02	24.474,31	96,34
244	PEÑACABALLERA	42.595,31	39.517,68	92,77
245	PEÑAPARDA	85.269,46	79.219,20	92,9
246	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	2.671.925,92	2.438.222,74	91,25
247	PEÑARANDILLA	39.230,06	36.809,29	93,83
248	PERALEJOS DE ABAJO	66.266,97	61.931,05	93,46
249	PERALEJOS DE ARRIBA	24.872,69	24.005,15	96,51
250	PEREÑA DE LA RIBERA	153.447,44	144.957,29	94,47
251	PEROMINGO	33.466,30	32.152,89	96,08
252	PINEDAS	21.477,52	19.930,15	92,8

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
253	PINO DE TORMES (EL)	48.806,72	44.235,99	90,64
254	PITIEGUA	65.890,02	62.730,30	95,2
255	PIZARRAL	25.226,57	24.518,60	97,19
256	POVEDA DE LAS CINTAS	70.341,07	67.483,72	95,94
257	POZOS DE HINOJO	14.901,72	12.060,73	80,94
258	PUEBLA DE AZABA	58.146,08	51.949,90	89,34
259	PUEBLA DE SAN MEDEL	11.920,13	11.828,20	99,23
260	PUEBLA DE YELTES	59.206,84	56.219,13	94,95
261	PUENTE DEL CONGOSTO	162.927,06	151.226,03	92,82
26101	BERCIMUELLE	32.399,33	30.113,39	92,94
262	PUERTAS	26.153,55	25.514,86	97,56
263	PUERTO DE BEJAR	124.482,79	108.718,36	87,34
264	PUERTO SEGURO	23.941,28	22.412,55	93,61
265	RAGAMA	68.575,54	62.349,27	90,92
266	REDONDA (LA)	36.291,90	34.311,10	94,54
267	RETORTILLO	93.126,32	88.496,87	95,03
268	RINCONADA DE LA SIERRA (LA)	16.721,33	16.429,26	98,25
26801	VENTAS GARRIEL	862,40	862,40	100
269	ROBLEDA	121.447,97	114.036,90	93,9
270	ROBLIZA DE COJOS	67.674,09	57.086,03	84,35
271	ROLLAN	68.736,22	63.407,07	92,25
272	SAELICES EL CHICO	69.940,39	65.982,38	94,34
273	SAGRADA (LA)	39.648,74	38.906,16	98,13
275	SALDEANA	30.244,13	29.029,12	95,98
276	SALMORAL	84.201,41	78.621,47	93,37
277	SALVATIERRA DE TORMES	20.008,42	18.407,27	92
278	SAN CRISTOBAL DE LA CUESTA	330.159,35	289.473,73	87,68
279	SANCTI-SPIRITUS	338.799,87	318.499,01	94,01
280	SANCHON DE LA RIBERA	10.681,99	10.486,35	98,17
281	SANCHON DE LA SAGRADA	13.167,25	12.727,58	96,66
282	SANCHOTELLO	70.712,90	66.371,69	93,86
283	SANDO	40.990,77	34.923,93	85,2
284	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	62.789,29	60.040,77	95,62
285	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	170.672,06	162.983,77	95,5
286	SAN MARTIN DEL CASTAÑAR	79.162,87	71.783,51	90,68
287	SAN MIGUEL DE VALERO	112.585,16	105.268,86	93,5

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

2

Anexos

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
288	SAN MORALES	108.292,60	98.323,22	90,79
289	SAN MUÑOZ	43.500,37	40.361,31	92,78
290	SAN PEDRO DEL VALLE	78.586,54	71.921,71	91,52
291	SAN PEDRO DE ROZADOS	109.685,11	100.522,08	91,65
292	SAN PELAYO DE GUAREÑA	37.531,14	33.872,77	90,25
293	SANTA MARIA DE SANDO	25.600,77	24.102,19	94,15
294	SANTA MARTA DE TORMES	3.173.788,55	2.871.721,59	90,48
296	SANTIAGO DE LA PUEBLA	148.863,33	136.624,04	91,78
297	SANTIBAÑEZ DE BEJAR	204.611,01	196.940,20	96,25
298	SANTIBAÑEZ DE LA SIERRA	33.118,10	30.852,89	93,16
299	SANTIZ	187.170,27	182.125,08	97,3
300	SANTOS (LOS)	214.159,46	206.056,68	96,22
301	SARDON DE LOS FRAILES	456.862,72	455.751,08	99,76
302	SAUCELE	597.232,54	590.929,16	98,94
303	SAHUGO (EL)	40.971,25	37.697,33	92,01
304	SEPULCRO-HILARIO	55.241,81	53.697,34	97,2
305	SEQUEROS	97.111,73	89.670,08	92,34
306	SERRADILLA DEL ARROYO	53.140,53	48.692,36	91,63
30601	GUADAPERO	11.615,90	9.932,41	85,51
307	SERRADILLA DEL LLANO	37.549,01	34.537,82	91,98
309	SIERPE (LA)	9.997,11	9.553,24	95,56
310	SIETEIGLESIAS DE TORMES	40.578,86	36.369,57	89,63
311	SOBRADILLO	130.449,06	120.845,46	92,64
312	SORIHUELA	153.657,31	93.886,38	61,1
313	SOTOSERRANO	153.938,12	146.336,36	95,06
314	TABERA DE ABAJO	16.566,02	13.981,83	84,4
315	TALA (LA)	39.800,44	36.848,42	92,58
316	TAMAMES	281.462,16	266.648,79	94,74
317	TARAZONA DE GUAREÑA	94.874,21	89.258,82	94,08
318	TARDAGUILA	39.263,99	37.860,31	96,43
319	TEJADO DE BEJAR (EL)	47.697,78	44.902,84	94,14
320	TEJEDA Y SEGOYUELA	19.456,83	17.115,98	87,97
321	TENEBRON	37.633,50	36.182,05	96,14
322	TERRADILLOS	892.375,08	779.037,12	87,3
323	TOPAS	219.683,66	207.631,72	94,51
324	TORDILLOS	110.230,50	105.646,85	95,84

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

Anexos

2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
325	TORNADIZO (EL)	24.243,08	23.535,09	97,08
327	TORRESMENUDAS	61.905,01	56.614,40	91,45
328	TRABANCA	69.893,38	65.877,23	94,25
329	TREMEDAL DE TORMES	10.394,51	10.064,27	96,82
330	VALDECARROS	110.156,73	104.939,63	95,26
331	VALDEFUENTES DE SANGUSIN	74.898,04	66.475,48	88,75
332	VALDEHIJADEROS	23.514,54	21.992,38	93,53
333	VALDELACASA	49.954,99	48.195,61	96,48
334	VALDELAGEVE	8.999,79	8.033,10	89,26
335	VALDELOSA	142.853,56	135.469,28	94,83
336	VALDEMIERQUE	28.909,57	26.587,01	91,97
337	VALDERRODRIGO	59.499,39	58.993,96	99,15
338	VALDUNCIEL	99.556,18	96.311,56	96,74
339	VALERO	57.634,95	51.442,31	89,26
340	VALSALABROSO	12.793,85	12.171,99	95,14
341	VALVERDE DE VALDELACASA	20.016,40	17.540,00	87,63
342	VALVERDON	97.045,47	92.324,22	95,14
343	VALLEJERA DE RIOFRIO	22.955,64	21.102,52	91,93
344	VECINOS	48.463,01	43.983,24	90,76
345	VEGA DE TIRADOS	108.270,62	104.937,41	96,92
346	VEGUILLAS (LAS)	106.050,58	98.869,91	93,23
347	VELLES (LA)	187.922,02	170.546,29	90,75
348	VENTOSA DEL RIO ALMAR	39.850,30	37.874,56	95,04
349	VIDOLA (LA)	20.377,76	20.189,50	99,08
350	VILVESTRE	294.404,57	289.927,05	98,48
351	VILLAFLORES	126.031,19	123.488,08	97,98
352	VILLAGONZALO DE TORMES	92.917,09	89.959,59	96,82
353	VILLALBA DE LOS LLANOS	32.613,49	30.434,99	93,32
354	VILLAMAYOR DE ARMUÑA	2.762.015,18	2.235.261,69	80,93
355	VILLANUEVA DEL CONDE	41.977,98	36.885,57	87,87
356	VILLAR DE ARGAÑAN	24.576,39	22.768,20	92,64
35605	MARTILLAN	5.378,13	5.378,13	100
35608	SEXMIRO	2.761,49	2.501,39	90,58
357	VILLAR DE CIERVO	81.937,06	76.005,67	92,76
358	VILLAR DE GALLIMAZO	67.949,25	63.121,25	92,89
359	VILLAR DE LA YEGUA	86.209,61	78.720,23	91,31

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2015
en imágenes

4

Memoria
de calidad
y formación

5

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

6

Resultados
en los clientes

7

Resultados
en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados
clave

Memoria

de Actividades
y Resultados

2015



1

Anexos

2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
360	VILLAR DE PERALONSO	70.804,77	68.079,98	96,15
361	VILLAR DE SAMANIEGO	9.240,40	8.686,90	94,01
362	VILLARES DE LA REINA	3.057.220,07	2.671.313,98	87,38
363	VILLARES DE YELTES	17.407,69	16.388,69	94,15
364	VILLARINO DE LOS AIRES	895.831,95	883.123,14	98,58
365	VILLARMAYOR	55.833,84	50.056,62	89,65
366	VILLARMUERTO	17.436,52	16.612,29	95,27
367	VILLASBUENAS	79.253,34	77.147,58	97,34
368	VILLASDARDO	8.862,11	8.815,21	99,47
369	VILLASECO DE LOS GAMITOS	35.179,19	31.828,85	90,48
370	VILLASECO DE LOS REYES	331.410,48	328.820,15	99,22
371	VILLASRUBIAS	58.677,16	54.637,00	93,11
372	VILLVERDE DE GUAREÑA	40.091,23	38.360,46	95,68
373	VILLAVIEJA DE YELTES	229.822,36	216.721,94	94,3
374	VILLORIA	434.142,99	409.488,94	94,32
375	VILLORUELA	199.966,17	188.014,52	94,02
376	VITIGUDINO	666.821,93	617.368,70	92,58
377	YECLA DE YELTES	77.001,93	74.641,96	96,94
378	ZAMARRA	19.590,58	18.074,18	92,26
379	ZAMAYON	145.410,52	141.991,76	97,65
380	ZARAPICOS	80.986,30	46.554,29	57,48
381	ZARZA DE PUMAREDA (LA)	69.190,47	66.588,20	96,24
382	ZORITA DE LA FRONTERA	50.331,90	41.319,36	82,09

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2015 en imágenes*4 *Memoria de calidad y formación*5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*6 *Resultados en los clientes*7 *Resultados en las personas*8 *Resultados en la sociedad*9 *Resultados clave***Memoria**

de Actividades y Resultados

2015

1 *Anexos*

2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
431	MANCOMUN. AGUAS SANTA TERESA	55.133,31	48.799,09	88,51
855	COM.REGANTES VILLAGONZALO	639.036,72	569.445,12	89,11
858	COM.REGANTES CANAL MAYA	180.356,04	49.363,00	27,37
860	COM.REGANTES SANJUANEJO	169.309,01	154.603,36	91,31
861	COM.REGANTES EJEME GALISANCHO	16.516,31	10.015,41	60,64
862	MANCOMUN. BURGUILLOS	17.453,54	16.119,02	92,35
864	MANCOMUN. DEL AZUD	1.732,64	1.641,64	94,75
908	MANCOMUN. CAMPO CHARRO	76.391,08	71.039,62	92,99
1	Diputación	1.264.972,90	1.171.427,30	92,6
2	Mancomunidad Alto Agueda	275.020,00	256.980,00	93,44
3	Mancomunidad Entresieras	152.645,00	146.530,00	95,99
4	Mancomunidad Dehesas	377.680,00	357.341,50	94,61
5	Mancomunidad Ribera Agueda, Yel	886.735,27	806.550,42	90,96
12	Mancomunidad Puente La Unión	166.891,59	151.753,53	90,93
13	Mancomunidad Linares Riofrio y	99.455,00	95.630,00	96,15
14	Mancomunidad Tierras del Torme	165.182,00	153.816,00	93,12
15	Mancomunidad Vitigudino	138.631,00	132.425,00	95,52
17	Mancomunidad Sierra de Francia	279.616,59	262.284,40	93,8



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2015 en imágenes
4	Memoria de calidad y formación
5	Mapa estratégico y cuadro de mando integral
6	Resultados en los clientes
7	Resultados en las personas
8	Resultados en la sociedad
9	Resultados clave
1	Anexos
2	

Memoria

de Actividades y Resultados

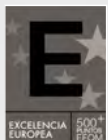
2015



Memoria

de Actividades y Resultados

2015



Diputación
de Salamanca

@REGTSA



Regtsa



canalregtsa



Grupo de Excelencia en la Gestión Pública
Grupo de Tributación Local

Memoria
de Actividades y Resultados
2015



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2015 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

- 1
- 2 *Anexos*