

'16 Memoria

DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*



Anexos
1 | 2

1

Presentación

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca



Presentación

De vez en cuando es recomendable hacer balance y mirar hacia atrás, con ojos críticos y sin nostalgia, tanto para celebrar los éxitos como para aprender de los errores.

Por este motivo durante 2016 REGTSA ha desplegado un importante esfuerzo para diagnosticar cuál es el lugar en el que estamos, cómo hemos llegado hasta aquí y hemos definido claramente a dónde queremos llegar.

Fruto de este esfuerzo es el **Plan estratégico 2016-2019**, a través del cual nos proponemos innovar a fondo, porque lo que nos ha permitido alcanzar objetivos en el pasado seguramente no servirá en el futuro y nuestro compromiso con Salamanca nos obliga a afrontar nuevos proyectos. Entre ellos destacamos los siguientes:

- » Implantar nuevos sistemas de interrelación con nuestros clientes, mediante los cuales los ayuntamientos puedan elegir el nivel de implicación que desean en la gestión de sus tributos.
- » Generalizar las facilidades a los ciudadanos para el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, adaptando los servicios a sus necesidades.
- » Rediseñar el sistema de gestión de la información de REGTSA.
- » Profundizar en el gobierno abierto, abriendo los datos públicos a toda la sociedad salmantina.

Esta memoria de actividades y resultados 2016, es el primer balance (todavía muy provisional) de lo que hemos conseguido durante la ejecución de nuestro plan estratégico, en el primer año de su implantación, y a la vez un esfuerzo de rendición de cuentas a la sociedad salmantina en general, y a nuestros ayuntamientos en particular.

En tal sentido y, a modo de resumen de lo que ha sido 2016, 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 92,34% y del 65,51% en recaudación ejecutiva, alcanzando el volumen de recaudación la cifra de **68.923.432€**, es decir **3.536.493€ más** que en el ejercicio 2015, lo que supone un **incremento del 5,4 %**.

Los precios del servicio abonados por los ayuntamientos han continuado descendiendo hasta alcanzar una media del 3,36 %.

Los resultados financieros continúan siendo excelentes y REGTSA mantiene su autofinanciación, con un ratio del 135,4%, lo que nos va a permitir en 2017 incrementar la cuantía de las subvenciones a los ayuntamientos en un 20%.

Estos resultados nos van a permitir que durante 2017 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



1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2016 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

2

Memoria de actividades



Anexos
1 | 2

Memoria de actividades

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 en imágenes*4 *Memoria de calidad y formación*5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*6 *Resultados en los clientes*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados en las personas*8 *Resultados en la sociedad*

Anexos
1 | 2

9 *Resultados clave*

El socio de los Ayuntamientos

01

Oficina virtual municipal:

Se ha incluido dentro de la nueva aplicación de gestión tributaria y recaudación un nuevo diseño de la oficina virtual municipal. Este nuevo planteamiento, que ha sido adjudicado en 2016, y se pondrá en marcha en 2017, supone integrar a los ayuntamientos como nuevos usuarios activos de la aplicación. En consecuencia, los ayuntamientos podrán realizar gestiones directamente sin la necesidad de intermediarios en REGTSA, como sucedía hasta ahora.

1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 *2016 en imágenes*

4 *Memoria de calidad y formación*

5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*

6 *Resultados en los clientes*

'16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados en las personas*



8 *Resultados en la sociedad*

Anexos
1 | 2

9 *Resultados clave*

La mejor Administración pública

02

Nuevo alojamiento del CPD:

Se han definido las condiciones técnicas para el alojamiento “en cloud” de nuestro sistema de información, se ha tramitado el expediente de contratación y se ha realizado la adjudicación del servicio para un período de cuatro años.

Modernizar la aplicación de gestión tributaria:

Se han definido las características funcionales de nuestro sistema integral de gestión tributaria en entorno web, se ha tramitado el expediente de contratación y se ha realizado la adjudicación del contrato para la adquisición de una licencia, y la migración, parametrización e implantación, que se llevarán a cabo durante 2017.

Plan de mejora de la base de datos:

Se han continuado los trabajos para la depuración de la base de datos de contribuyentes, con un enfoque centrado en la depuración de los datos de terceros con deuda pendiente. En estos momentos se encuentra depurada un 75,57% de la base de datos.

1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 *2016 en imágenes*

4 *Memoria de calidad y formación*

5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*

6 *Resultados en los clientes*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados en las personas*



8 *Resultados en la sociedad*

Anexos
1 | 2

9 *Resultados clave*

El mejor lugar para trabajar

03

Sistema de acreditación de competencias profesionales:

A lo largo del ejercicio se ha diseñado un cuestionario para la detección de necesidades formativas que ha sido cumplimentado mediante entrevistas con 18 responsables y empleados de todas las Areas y Unidades del Organismo. Con dicha información se ha elaborado un estudio sobre las necesidades de formación de los puestos de trabajo de REGTSA, que es el primer pilar para definir un sistema de acreditación de competencias.

Código ético:

Durante el año 2016 se han definido los nuevos valores del Organismo bajo la fórmula **BEST**, es decir *Bien hecho = excelente + sostenible + transparente*, y se ha elaborado un borrador inicial del nuevo documento de código ético.

- 1 *Presentación*
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 *2016 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*



Anexos
1 | 2

Una administración con prestigio

04

Gobierno abierto Salamanca y portal de datos abiertos:

REGTSA ha presentado a la convocatoria del POCTEP financiada por el FEDER, en colaboración con diversos socios españoles y portugueses, los Proyectos "Comunidad Rural Digital: Red transfronteriza para la innovación tecnológica de las administraciones locales del medio rural" y "Modelo de Apertura de Información Pública-Open Data". En estos momentos estamos pendientes de la resolución de la convocatoria de subvenciones.

Potenciar la cultura de excelencia:

Se han puesto en marcha las siguientes actuaciones:

- Diseño de cursos en formato MOC (Cursos masivos abiertos): a lo largo de 2016 se han puesto en marcha siete 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.
- Se han realizado mejoras en la plataforma de formación dirigidas a facilitar el proceso de matriculación de grupos y la expedición de diplomas de forma automatizada.

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

Un modelo de referencia

05

Revisión del mapa de procesos y del sistema de calidad:

Con la puesta en marcha del nuevo plan estratégico, se ha realizado el proceso de alineación del mapa de procesos con la nueva estrategia de la organización lo que ha dado lugar al nacimiento de algunos procesos de trabajo y la revisión de otros.

Aprender de los mejores:

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

- 1 *Presentación*
- 2 **Memoria de actividades**
- 3 *2016 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*

¹⁶
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2016 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*

3

2016 en imágenes



12 FORO DE CLIENTES DE REGTSA

Ponentes en el Foro



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2016 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*

16
Memoria
 DE ACTIVIDADES
 Y RESULTADOS



Anexos
 1 | 2

12 FORO DE CLIENTES DE REGTSA

Entrega de Premios a la Transparencia



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2016 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*

16
Memoria
 DE ACTIVIDADES
 Y RESULTADOS



Anexos
 1 | 2

12 FORO DE CLIENTES DE REGTSA

Vista de la sala



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

12 FORO DE CLIENTES DE REGTSA

Clausura del Foro por el Presidente y la Vicepresidenta



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

REGTSA EMBAJADORA DE LA EXCELENCIA EUROPEA

Chabela de la Torre recibe el reconocimiento a REGTSA



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
 DE ACTIVIDADES
 Y RESULTADOS



Anexos
 1 | 2

REGTSA EMBAJADORA DE LA EXCELENCIA EUROPEA

Foto de familia



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2016 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*

16
Memoria
 DE ACTIVIDADES
 Y RESULTADOS



Anexos
 1 | 2

ENTREGA DE PREMIOS VÍDEOS TRIBUTACIÓN LOCAL

El Presidente entrega el premio a uno de los equipos premiados



1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 **2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

ENTREGA DE PREMIOS VÍDEOS TRIBUTACIÓN LOCAL

Los premiados con las autoridades



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2016 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*



ENTREGA A REGTSA PREMIO CIUDADANÍA

Entidades premiadas por la AEVAL



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

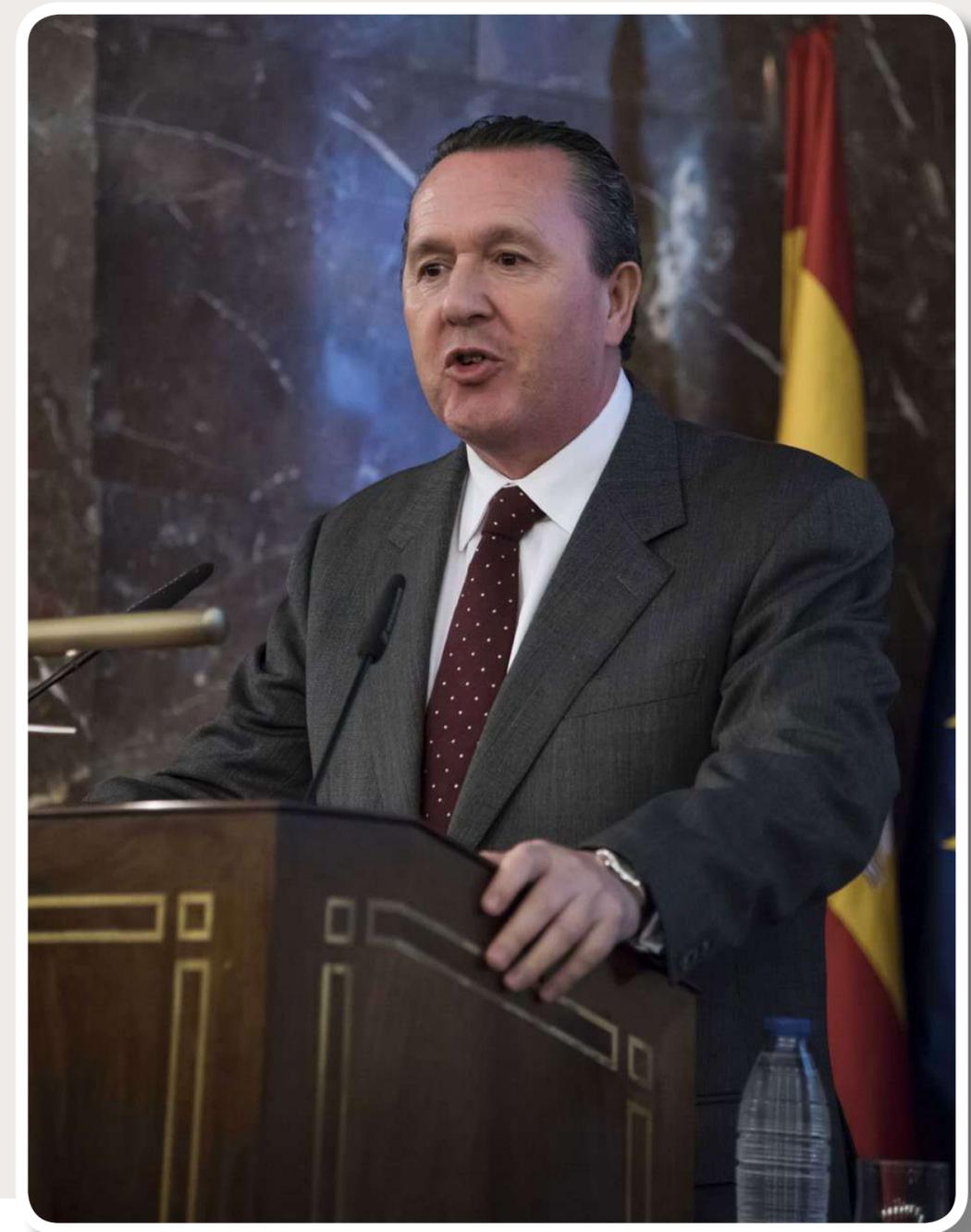
16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

ENTREGA A REGTSA PREMIO CIUDADANÍA

El Coordinador General agradece la entrega del *Premio de Ciudadanía*



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 **2016 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*

^{'16} *Memoria*
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

A
MEMORIA
de calidad

B
MEMORIA
de formación

Memoria de calidad y formación

4

Memoria de calidad y formación

16
Memoria
DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

Memoria de calidad

[A1] Objetivos institucionales de calidad

[A1] 1

AUTOEVALUACION EFQM 2016

Enmarcada en el proceso de elaboración del Nuevo Plan Estratégico 2016-2019 se ha procedido a la realización de la Autoevaluación 2016 bajo el modelo EFQM 2013. De acuerdo a la planificación de dicha autoevaluación, efectuada en el seno del Comité de Calidad de Revisión por la Dirección de 11 de febrero pasado, se constituyen los cinco Grupos de Autoevaluación, siguiendo el siguiente calendario.

Grupo 1 22 de febrero	Criterio 1.- Liderazgo
Grupo 2 24 de febrero	Criterio 2.- Estrategia Criterio 9.- Resultados clave
Grupo 3 19 de febrero	Criterio 3.- Personas Criterio 7.- Resultados en las Personas
Grupo 4 25 de febrero	Criterio 4.- Alianzas y Recursos Criterio 8.- Resultados en la Sociedad
Grupo 5 29 de febrero	Criterio 5.- Procesos, Productos y Servicios Criterio 6.- Resultados en los Clientes

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

De las correspondientes Actas de Reuniones se deduce que la puntuación obtenida en la Autoevaluación 2016 es la siguiente:

CRITERIO	VALORACIÓN	FACTOR	PUNTUACIÓN
1. LIDERAZGO	71	1,0	71
2. ESTRATEGIA	70	1,0	70
3. PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN	66	1,0	66
4. ALIANZAS Y RECURSOS	78	1,0	78
5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	69	1,0	69
6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	70	1,5	105
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	66	1,0	66
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	65	1,0	65
9. RESULTADOS CLAVE	69	1,5	119
PUNTUACIÓN TOTAL			709

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

	1	Presentación
A MEMORIA de calidad	2	Memoria de actividades
	3	2016 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
	Anexos 1 2	

[A1] 2

MANTENIMIENTO CERTIFICACIÓN ISO 9001 y RENOVACION CERTIFICACIÓN AMBIENTAL ISO 14001

REGTSA tiene certificados sus Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión ambiental de acuerdo a las normas ISO 9001: 2008 y 14001: 2004 respectivamente. El mantenimiento anual y renovación trienal de dichas certificaciones exige la realización de auditorías anuales por empresa certificadora debidamente acreditada. En concreto, las auditorías externas correspondientes al ejercicio 2016, se realizaron en los días 19 y 20 de diciembre de 2016 y tuvieron el siguiente carácter:

- » **Seguimiento de la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad** de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 9001: 2008.
- » **Renovación de la Certificación del Sistema de Gestión Ambiental,** de acuerdo a la norma UNE-EN-ISO 14001: 2004.

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

No se identifican No Conformidades (ni Mayores ni Menores) en Gestión de Calidad y si se identifica una No conformidad Menor en Gestión Ambiental, para la que se presenta el oportuno Plan de Acciones Correctoras, aceptado de forma inmediata por la Auditora-Jefa.

Así mismo en el Informe conjunto se efectúan 8 observaciones, 4 relativas a Calidad y 4 observaciones sobre Medio ambiente que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.

[A1] 3

SEGUIMIENTO CERTIFICACIÓN EFR

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 2016 tuvo lugar el seguimiento de la Certificación EFR, mediante la validación del Informe de progreso EFR, elaborado al efecto por el Responsable EFR de REGTSA y Delegado de Calidad. En las conclusiones al Informe de Progreso, efectuadas por el auditor EFR de AENOR, D. Jesús Cañizares Plata, no se documentan No Conformidades y se establece entre otras consideraciones que

“LA EVOLUCIÓN DEL MODELO EFR ES POSITIVA, DESTACÁNDOSE LA PREOCUPACIÓN POR LA MEJORA, COORDINÁNDOSE LOS OBJETIVOS EFR CON EL PLAN ESTRATÉGICO”.

1 *Presentación*

A
MEMORIA
de calidad

2 *Memoria*
de actividades

B
MEMORIA
de formación

3 *2016*
en imágenes4 *Memoria*
de calidad
y formación5 *Mapa*
estratégico
y cuadro de
mando integral6 *Resultados*
en los clientes

'16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados*
en las personas8 *Resultados*
en la sociedad

Anexos
1 | 2

9 *Resultados*
clave

[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 6, 12, 13 y 18 de julio de 2016. 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 Vitigudino y Ciudad Rodrigo”.

Así mismo se afirma en los informes:

- » En base a las evidencias obtenidas por muestreo, se considera que el sistema cumple con los requisitos de las Normas de referencia 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 2015 han sido, en general, adecuadamente tratadas o las acciones de mejora/correctivas para su tratamiento se encuentran en proceso de implantación.

No se identifica ninguna no conformidad y se efectúan 19 observaciones en Calidad y 1 observación en Gestión Ambiental, dándose cuenta de ellas en la inmediata reunión del Comité de Calidad y abriéndose, en los casos que así proceda, las oportunas acciones de mejora.



	1	Presentación
A MEMORIA de calidad	2	Memoria de actividades
	3	2016 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
16 Memoria DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS	7	Resultados en las personas
	8	Resultados en la sociedad
Anexos 1 2	9	Resultados clave



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

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.

Premios a las Mejores prácticas de los clientes y aliados de REGTSA.

Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca.

Igualmente, de acuerdo a las bases de la convocatoria, se designó el Jurado por Resolución nº 15 de 5 de febrero de 2016.

Hasta la fecha se han celebrado diez ediciones de los Premios a la Calidad de REGTSA, del 2006 al 2015, así como en tres ediciones de los Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca. Todas han supuesto un éxito tanto en la presentación de candidaturas como en su repercusión tanto externa como interna. Los premios se entregan en el seno del nuestro Foro anual, el cual, en su duodécima edición, ha tenido lugar en el día 3 de marzo de 2016.

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

1) En la modalidad de "PREMIOS A LAS MEJORES SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE REGTSA", a:

- » **ANTONIO SANCHEZ CHAVES**, Jefe de la Oficina de REGTSA en Peñaranda de Bracamonte, por su sugerencia consistente en la adaptación en el impreso de devolución de ingresos indebidos de los campos del número de cuenta bancaria al formato IBAN actualmente en vigor. Esta acción ha contribuido a facilitar las gestiones que los ciudadanos realizan ante REGTSA y a agilizar el tratamiento y tiempo de respuesta en la resolución. Se valora además el interés y dedicación a la calidad que el empleado viene demostrando al presentar diversas sugerencias y propuestas de mejora en el ejercicio 2015 y anteriores, dirigidas a la optimización de procesos internos y a la mejora de las relaciones con contribuyentes y ayuntamientos.
- » **VICTORIA GARCIA GONZALEZ**, por su sugerencia consistente en, 1º) Elaborar un documento-lista con todos los municipios y las fechas de las ordenanzas fiscales municipales para así consultar dicha lista antes de la realización de un padrón y no tener que buscarla en los archivadores y 2º) Crear una carpeta con las ordenanzas escaneadas y así poder acudir a ellas para consultarlas desde cualquier puesto de trabajo, incluso con un enlace en la anterior lista mencionada. Mediante esta actuación, que ha llevado a cabo la funcionaria premiada en su diaria labor en la Unidad de Gestión de REGTSA, se ha puesto a disposición de todos los integrantes del Organismo un repositorio actualizado y de ágil consulta, de las ordenanzas fiscales municipales relativas a las Tasas e impuestos que REGTSA gestiona y recauda por delegación de los Ayuntamientos de la Provincia.

2) En la modalidad de "PREMIO A LA TRAYECTORIA PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE REGTSA", a:

- » **D^a. MAGDALENA TERESA PEDRAZA DOMÍNGUEZ**, Inspectora de Tributos Municipales de REGTSA, quien se caracteriza por su disposición a colaborar, para lo que sea (personal y profesional), con todos los compañeros y compañeras de las Áreas y Unidades de REGTSA. En su trabajo incorpora de forma sistemática las modificaciones legislativas y de gestión en los procedimientos de inspección tributaria, y propone constantemente mejoras de los procesos de los que es responsable tanto a título individual como en el Comité de Calidad del que forma parte. Su trayectoria profesional viene avalada por más de 23 años de ejercicio, primero como Agente Tributario en la Zona Segunda en el Servicio de Recaudación de Diputación, posteriormente REGTSA, y después como Oficial Tributario asignada a la Oficina Principal de este Organismo Autónomo. Desde 2010 ejerce como Inspectora de Tributos Municipales en REGTSA, habiendo contribuido a la definitiva consolidación de este nuevo Servicio que prestamos a los Ayuntamientos de nuestra provincia, que trae como consecuencia el incremento continuado de los ingresos municipales.

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*



3) En la modalidad de “**PREMIOS A LAS MEJORES PRACTICAS DE LOS CLIENTES Y ALIADOS DE REGTSA**”, a las siguientes organizaciones y en los términos que se indican:

» **JEFATURA PROVINCIAL DE SALAMANCA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO**, por su colaboración a lo largo de muchos años en la Gestión del Impuesto sobre Vehículos de Tracción Mecánica, tributo de gestión compartida entre el Estado y las entidades locales y genera una parte muy importante de los ingresos tributarios de nuestros Ayuntamientos. En este contexto, consideramos que el intercambio automatizado de información entre Tráfico y REGTSA es esencial para una eficaz gestión de los padrones tributarios del citado Impuesto. Así mismo, la puesta en marcha de nuevas funcionalidades como la Acreditación Telemática del Impuesto Municipal de Vehículos, ATMV, contribuye al incremento de la recaudación y garantiza la seguridad jurídica de los contribuyentes. Mención aparte merece la Gestión de Denuncias de Tráfico y Seguridad Vial interpuestas por los Cuerpos de Policía Local de nuestra provincia, que REGTSA desarrolla como servicio a los ayuntamientos y que sería inviable sin la colaboración de la Jefatura Provincial de Tráfico.

4) Y, por último, en la modalidad de “**PREMIOS A LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA**”, el Jurado acuerda:

1º) Reconocer el esfuerzo realizado por los siguientes Ayuntamientos de nuestra provincia:

Ahigal de los Aceiteros, Almendra, Cabrillas, Carbajosa de la Sagrada, Castellanos de Moriscos, Doñinos de Salamanca, Hinojosa de Duero, la Redonda, Mieza, Monterrubio de la Armuña, San Felices de los Gallegos, Santibáñez de Béjar y Sobradillo, que, dentro de los que gestionan sus portales de transparencia municipales a través del portal www.transparenciasalamanca.es que mantiene REGTSA, han acreditado la máxima puntuación en los 53 indicadores incluidos en el Índice de Transparencia establecido por REGTSA en dicho portal.

2º) Otorgar los “PREMIOS A LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA”

A los ayuntamientos que, dentro de los anteriores, han demostrado superior calidad de la información incluida, y que son, por orden de puntuación:

1º PREMIO. AYUNTAMIENTO DE DOÑINOS DE SALAMANCA “EX AEQUO” CON EL AYUNTAMIENTO DE SANTIBAÑEZ DE BEJAR.

2º PREMIO. AYUNTAMIENTO DE CARBAJOSA DE LA SAGRADA “EX AEQUO” CON EL AYUNTAMIENTO DE CASTELLANOS DE MORISCOS.

3º PREMIO. AYUNTAMIENTO DE ALMENDRA.

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

[A2] *Objetivos de la unidad de calidad*

[A2] 1 ESTUDIO EXPECTATIVAS GRUPOS DE INTERÉS

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

A lo largo del ejercicio se han realizado a ese respecto dos de los estudios de carácter cualitativo para los que se ha contado con la colaboración de una personal especializado, perteneciente a una empresa de consultoría, "Erre Ese, Resultados Sostenibles", contratada al efecto. **Los estudios han versado sobre la determinación de necesidades y expectativas de los siguientes grupos de Interés: Ayuntamientos, y Sociedad. En 2015 se realizaron los correspondientes a Contribuyentes y Empleados de REGTSA.**

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

El estudio relativo a la Sociedad tiene dos objetivos:

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

[A2] 2 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 (1º Cuatrimestre del Curso 2016-2017, Grado de Estadística de la Facultad de Ciencias) **Eva Quintans Fernández, Jaime Nava Sevilla y Rodrigo Hernández Espadero.**

Las prácticas se enmarcan en el nuevo Convenio firmado en 2013 al efecto entre dicha Universidad y REGTSA, para la realización en REGTSA de practicas curriculares y extracurriculares por los alumnos de los diversos grados y otras titulaciones que imparte la Universidad de Salamanca.

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

1 *Presentación*

A
MEMORIA
de calidad

2 *Memoria*
de actividades

B
MEMORIA
de formación

3 *2016*
en imágenes4 *Memoria*
de calidad
y formación5 *Mapa*
estratégico
y cuadro de
mando integral6 *Resultados*
en los clientes

'16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados*
en las personas8 *Resultados*
en la sociedad

Anexos
1 | 2

9 *Resultados*
clave

[A2] 3**ESTUDIOS REALIZADOS CON LA COLABORACION DE ALUMNOS UNIVERSITARIOS DE LA FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA DE LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA**

Así mismo en 2016 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 2015-2016: Elena Maillo Mancebo, María Arroyo Moreno y Manuel Herrero García. Estudios realizados:

- Estudios relacionados con El Análisis del Entorno Provincial de REGTSA en 2016 (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.

Período de Verano del 2016: Raquel Porto Martínez y Rafael Torrens García. Estudios realizados:

- Estudio de los diferentes Organismos de Recaudación que existen en las Diputaciones y de los diferentes sistemas de recaudación en cada provincia.
- Estudio comparativo de indicadores de los Planes Estratégicos de REGTSA
- Actualización en la INTRANET de REGTSA de las nuevas líneas estratégicas, actuaciones y acciones del Plan Estratégico.
- Revisión de los diagramas de flujo de todo el sistema de gestión por procesos de REGTSA.

1º Cuatrimestre curso 2016-2017: Andrea Zurrón Zurrón y Sofía García Hernández. Los estudios realizados comprenden las siguientes materias:

- Estudio de los tributos y OIDP delegados en REGTSA por cada Ayuntamiento, analizando su periodicidad de pago.
- Estudio de los tributos y OIDP delegados en REGTSA por las Mancomunidades y comprobación de los ayuntamientos que las componen.
- Análisis de todos los convenios de delegación con detalle de los tributos y OIDP incluidos en cada uno de ellos.
- Revisión de cada proceso de REGTSA: actividades, indicadores, diagramas, etc.

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*'16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

[A2] 4**OTROS ESTUDIOS REALIZADOS EN COLABORACION CON ALUMNOS EN PRÁCTICAS**

En el 2º cuatrimestre del curso 2016-2017, realizó sus prácticas la alumna del Grado de Ingeniería Informática, **Natalia Fernández Cuñado**. Dichas prácticas comprendieron los siguientes estudios:

- Desarrollo del catálogo de buenas prácticas.
- Diseño e implementación de una aplicación web para la gestión de usuarios, asistencias técnicas y LOPD de dicho organismo.

En el 2º cuatrimestre del curso 2015-2016, realizaron sus prácticas los siguientes alumnos de la Facultad de Derecho de la USAL.

Silvia Pascua Vicente, del Grado en Ciencia Política y de la Administración de la Facultad de Derecho de la USAL, que realizó **Estudios sobre la distribución de las Oficinas Móviles de REGTSA, sobre el Plan Estratégico y sobre el Modelo EFQM de Excelencia**.

Alicia Criado Pérez, del Grado en Derecho de la Facultad de Derecho de la USAL, quien realizó **sus prácticas en la Asesoría Jurídica de REGTSA, colaborando en la tramitación y resolución de los expedientes de dicha Unidad**.



1	<i>Presentación</i>
2	<i>Memoria de actividades</i>
3	<i>2016 en imágenes</i>
4	<i>Memoria de calidad y formación</i>
5	<i>Mapa estratégico y cuadro de mando integral</i>
6	<i>Resultados en los clientes</i>
7	<i>Resultados en las personas</i>
8	<i>Resultados en la sociedad</i>
9	<i>Resultados clave</i>

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

[A2] 5

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.

1 *Presentación*
A
MEMORIA
 de calidad
2 *Memoria de actividades*
B
MEMORIA
 de formación
3 *2016 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*
Anexos
 1 | 2
9 *Resultados clave*

En el ejercicio 2.016 se han modificado se han revisado SIETE 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 la nueva Misión, visión y Valores y, posteriormente al nuevo Mapa de Procesos de REGTSA

Actualización documentación ejercicio 2016. Manual de calidad

CLASIFICACIÓN DOCUMENTO	CÓDIGO DOCUMENTO	DENOMINACIÓN DOCUMENTO	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
MANUAL DE CALIDAD	----	MANUAL DE CALIDAD y MEDIO AMBIENTE	15	NUEVA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
MANUAL DE CALIDAD	----	MANUAL DE CALIDAD y MEDIO AMBIENTE	16	NUEVO MAPA DE PROCESOS

Actualización documentación ejercicio 2016. Procesos

CLASIFICACIÓN DOCUMENTO	CÓDIGO DOCUMENTO	DENOMINACIÓN DOCUMENTO	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
ESTRATÉGICOS: DIRECCIÓN	E-02	REVISIONES DEL SISTEMA	05	MODIFICACIÓN COMITÉ PERMANENTE
ESTRATÉGICOS: VOZ DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE REGTSA	V-03	VOZ DE LOS EMPLEADOS	07	INTRODUCCIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y NUEVO IND.
CLAVE: INSPECCIÓN TRIBUTARIA	IT-01	SERVICIOS CATASTRALES	05	CAMBIO DE DENOMINACIÓN Y REVISIÓN DE INDICADORES
CLAVE: GESTIÓN TRIBUTARIA	GT-01	GESTIÓN DE BASE DE DATOS DE TERCEROS Y DE TERRITORIO	07	REVISIÓN INDICADOR
	GT-04	CONFECCIÓN DE AVISOS DE PAGO	08	REVISIÓN INDICADOR
CLAVE: RECAUDACIÓN EJECUTIVA	RE-01	NOTIFICACIÓN	10	INTRODUCCIÓN AUTOMATIZACION DISTRIBUCIÓN MASIVA
CLAVE: ATENCIÓN PRESENCIAL	CON-03	DEVOLUCIÓN INGRESOS INDEBIDOS	06	MODIFICACIÓN CUANTÍAS CUENTA JUSTIFICATIVA Y PROPUESTAS DEV.

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

[A2] 6 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: 62
- N° reclamaciones en libros : 1 en Servicios Centrales
- Plazo medio de contestación en días hábiles: **2,1 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] 7 REUNIONES COMITÉ DE CALIDAD Y COMITÉ PERMANENTE DEL COMITÉ DE CALIDAD

A lo largo del ejercicio 2.016 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**. Además se elaboró también El Acta correspondiente al Jurado calificador de los premios de Calidad del Organismo.

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

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

[A2] 8
SEGUIMIENTO
DE NO
CONFORMIDADES
Y ACCIONES
DE MEJORA
CONTINUA
(CORRECTIVAS
Y PREVENTIVAS),
ABIERTAS
DURANTE EL
EJERCICIO



No conformidades

CÓDIGO	UNIDAD	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	ACCIÓN MEJORA
INC - 01/16	TODAS	PERDIDA SEÑALES VISUALES GTWIN	01/03/2016	14/04/2015	NO
INC - 02/16	UNIDAD DE GESTION	ERROR ABAL SAN PEDRO DEL VALLE	26/05/2015	30/06/2016	NO
INC - 03/16	AREAS DE GESTION INF. Y RECAUDACIÓN	ERROR REMESA BANCO SANTANDER	05/07/2016	08/07/2016	NO
INC - 04/16	AREAS DE GESTION INF. Y RECAUDACIÓN	ERROR PASARELA DE PAGO	06/07/2016	13/07/2016	NO
INC - 05/16	AREAS DE GESTION INF. Y RECAUDACIÓN	ERROR CUENTAS REC. DOMICILIADOS ESPAÑA/DUERO	31/10/2016	15/12/2016	SI (2017)

Acciones de mejora correctivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAC-01/16	JEFA ATT CON. Y DEL. CALIDAD	PROCESO CON-03 DEVOL. INGR. INDE.	23/12/2015	11/02/2016	SI
IAC-02/16	JEFE AREA RECAUDACION	PROCESO RE-01 AUTOMAT. MASIVA	25/01/2016	11/02/2016	SI
IAC-03/16	DELEGADO DE CALIDAD	REVISION MISION, VISION Y VALORES	25/01/2016	11/02/2016	SI
IAC-04/16	DELEGADO DE CALIDAD	OBSERVACIONES AUDITORIA EXTERNA	11/02/2016	30/06/2016	SI
IAC-05/16	DELEGADO DE CALIDAD	ACTUALIZACION PROCESOS AL PLAN 2016-2019	30/06/2016	15/12/2016	APLAZADA
IAC-06/16	DELEGADO DE CALIDAD	ACTUALIZACION INTRANET AL PLAN 2016-2019	30/06/2016	15/12/2016	SI

Acciones de mejora preventivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAP- 01/16	DELEGADO DE CALIDAD	REVISION MAPA DE PROCESOS	30/06/2016	15/12/2016	SI

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

[A3] Grado de cumplimiento de los compromisos del servicio

A continuación se recogen los compromisos de calidad incluidos en las cartas de servicios de atención presencial y servicios electrónicos, especificando para cada uno de ellos, el nivel que hemos alcanzado en 2016, 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

<p>[1]</p>	<p>Se realizarán en el acto los siguientes trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro y compulsas de documentos dirigidos a REGTSA. • Certificados de estar al corriente de pago de los cuatro últimos ejercicios, previa presentación copia D.N.I. del titular del recibo y, en su caso, del representante. • Domiciliaciones bancarias y entrega del justificante de la domiciliación. • Cambios de domicilio fiscal. • Liquidaciones y autoliquidaciones del IVTM. • Facilitar información de interés al contribuyente relacionada con REGTSA. 	<p>Durante 2016 se han realizado en tiempo real 32.237 atenciones.</p>
<p>[2]</p>	<p>El contribuyente podrá elegir entre tres modalidades de pago de los tributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 %. 	<p>Durante el ejercicio 395 unidades fiscales se acogieron a la modalidad de pago a la carta.</p>
<p>[3]</p>	<p>Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos.</p>	<p>El tiempo medio de espera en 2016 ha sido de 4 minutos y 7 segundos.</p>
<p>[4]</p>	<p>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.</p>	<p>El plazo medio de que se ha tardado en transferir las devoluciones en 2016 ha sido de 0,05 días hábiles.</p>
<p>[5]</p>	<p>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.</p>	<p>El plazo medio de resolución durante el ejercicio ha sido de 2 días.</p>

A
MEMORIA
de calidad

B
MEMORIA
de formación

1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 *2016 en imágenes*

4 *Memoria de calidad y formación*

5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*

6 *Resultados en los clientes*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados en las personas*



8 *Resultados en la sociedad*

Anexos
1 | 2

9 *Resultados clave*

[6]	Resolver en el plazo de un mes días los recursos administrativos contra actos tributarios.	El plazo de resolución ha sido de 1,25 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 2,1 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 2016 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 2016 se han remitido a los domicilios de los contribuyentes 19.633 avisos de pago de recibos devueltos por las entidades bancarias (2,86% de los recibos domiciliados) a fin de que pudiesen ser abonados antes de finalizar el período voluntario (lo hicieron el 33,54 % 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 2016 se han tramitado dentro de plazo 1004 planes de pago (el 100 %).
[13]	Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> 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 25 de enero de 2016 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2016. Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica en el mes de enero de 2016.

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

[A3] 2 COMPROMISOS DE CALIDAD EN SERVICIOS ELECTRÓNICOS

Internet



[1]	<p>Se realizarán en el acto, obteniendo justificante de la operación, los siguientes trámites:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domiciliaciones bancarias. • Cambios de domicilio fiscal. • Presentación de todo tipo de solicitudes. • Alegaciones o recursos. 	<p>Durante 2016 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 5.287 trámites en línea de los cuales destacamos 2.300 trámites corresponden a domiciliaciones bancarias, 24 a cambios de domicilio fiscal, 1.376 solicitud PIN, 425 de cartas de pago y 54 quejas/sugerencias.</p>
[2]	<p>El contribuyente podrá elegir entre tres modalidades de pago de los tributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 %. 	<p>Durante el ejercicio 395 unidades fiscales se acogieron a la modalidad de pago a la carta.</p>
[3]	<p>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.</p>	<p>Durante 2016 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose emitido un total de 226 certificados en línea, 425 cartas de pago y realizado 1287 pagos de forma telemática.</p>
[4]	<p>Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias en un plazo de siete días hábiles.</p>	<p>El plazo medio de resolución ha sido de 2,1 en solicitudes de información y sugerencias y 3,5 en reclamaciones.</p>
[5]	<p>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).</p>	<p>Durante 2016 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 2.971 autoliquidaciones en línea.</p>
[6]	<p>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.</p>	<p>Durante 2016 el grado de cumplimiento del compromiso ha sido del 100 %, no constando ningún caso en el que no haya sido posible.</p>
[7]	<p>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.</p>	<p>El servicio se encuentra disponible el servicio para los ciudadanos.</p>
[8]	<p>La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de comunicaciones seguras con ella.</p>	<p>El certificado ha estado en vigor durante todo el ejercicio.</p>
[9]	<p>Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la web el 25 de enero de 2016 y la edición de la memoria de REGTSA en marzo 2016.</p> <p>Estos compromisos se han cumplido con su publicación en la sede electrónica en el mes de enero de 2016.</p>

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*A
MEMORIA
de calidadB
MEMORIA
de formación16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*A
MEMORIA
de calidadB
MEMORIA
de formación16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

► 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 2016 se han venido prestando con normalidad estos servicios (37.669 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 2016 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, 1544 contribuyentes que no pudieron ser atendidos directamente en el momento de su llamada, por estar ocupados todos los agentes, y dejaron su teléfono en un buzón, fueron llamados por REGTSA interesándose por su demanda. Podemos garantizar que el grado de atención de las llamadas no abandonadas (esperan atención y dejan su número) alcanza el 100 %.

► Servicios en el móvil

- [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 2016 (10.347 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.).

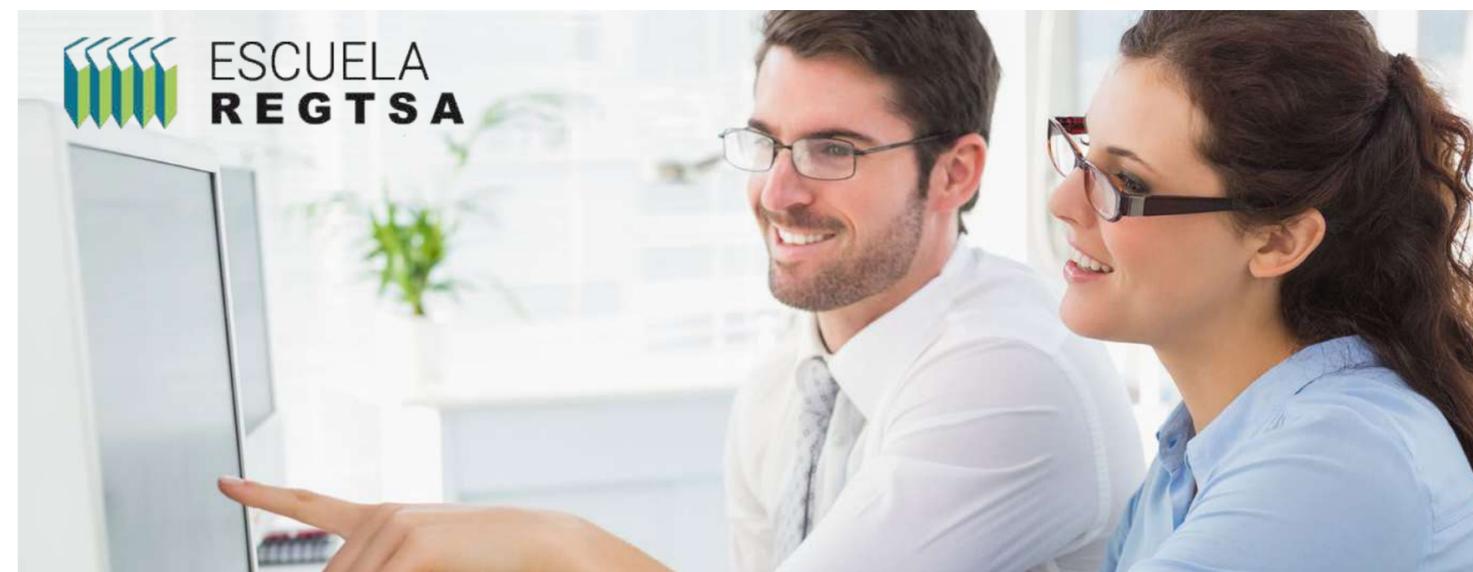
Durante 2016 se han venido prestando con normalidad estos servicios (65 SMS enviados directamente y 23 respuestas a usuarios), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

Memoria de formación

Durante el año 2016 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 567 personas (finalizan las actividades satisfactoriamente el 90,65 %), habiéndose impartido un total de 16.700 horas lectivas.

La satisfacción media de los alumnos es del 95,65 %, siendo la satisfacción con el profesorado de 96,47 % y la satisfacción con la organización de los cursos de 94,84 %.

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



Cuadro 4.b.1. | Resumen de actividades formativas desarrolladas en Escuela REGTSA en 2015

CURSOS	HORAS LECTIVAS	ALUMNOS INSCRITOS	ALUMNOS FINALIZAN	TOTAL HORAS
Implantación de un modelo de excelencia	35	43	37	1.505
Créditos incobrables	25	119	117	2.975
Sistema de innovación en la gestión pública	35	73	67	2.555
Sistema de gestión de la calidad	40	31	22	1.240
Sistema de indicadores	35	90	73	3.150
Procedimiento concursal	25	45	42	1.125
Derivación de la responsabilidad tributaria	25	166	156	4.150
Total		567	514	16.700

1 *Presentación*A
MEMORIA
de calidad2 *Memoria
de actividades*B
MEMORIA
de formación3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

5.A
MAPA
estratégico

5.B
CUADRO
de mando
integral

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

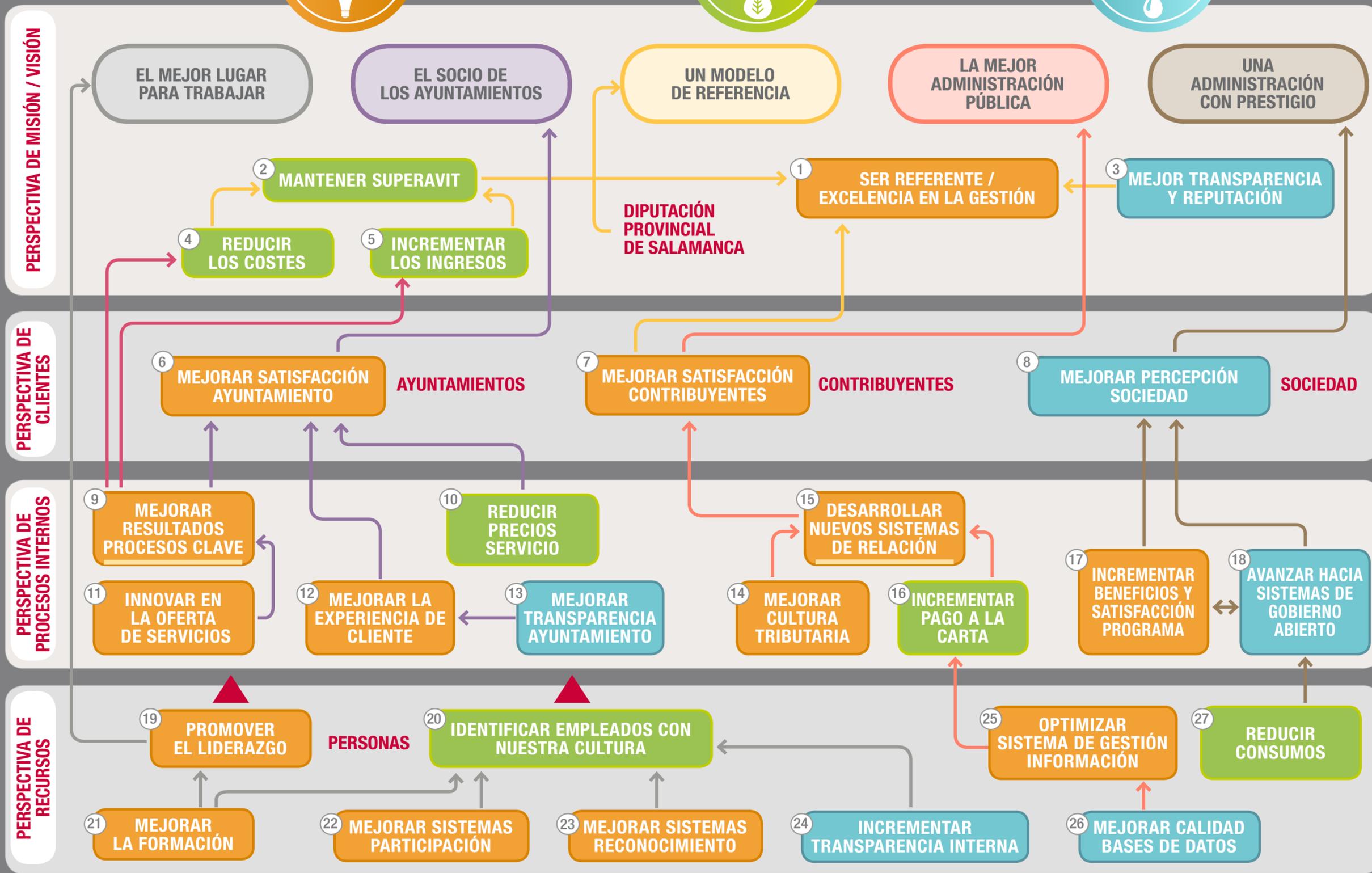


Anexos
1 | 2

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

5

MAPA ESTRATÉGICO DE REGTSA



5.A MAPA estratégico

5.B CUADRO de mando integral

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*



[5B] Cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear valor para los ayuntamientos.	% Satisfacción global	90	93,7	% Ayuntamientos en oficina virtual	99	100
	Porcentaje de recomendaciones	99	100	Nº gestiones oficina virtual	2000	129
	% Valoración oferta servicios	93	95,83	Precio medio en voluntaria	3,55	3,36
	% Satisfacción atención	92	93,7	% Errores en padrones	0,0005	0,0007
	Valoración capacidad de respuesta	93	96,88			
	% Satisfacción entregas a cuenta	94	94,79	Grado cumplimiento calendario entregas	100	100
CONTRIBUYENTES Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	Valoración profesionalidad	93	98,11	Tiempo atención oficinas Nº contribuyentes pago a la carta Importe en pago a la carta	6 370 500.000	6:13 395 560.130
	Valoración rapidez	93	98,58	Tiempo de espera O.P.	5	4:07
				% Gestiones gestorías IVTM	57	59,92
				Gestiones, usuarios y accesos Internet	20.000 40.000 70.000	9.545 39.697 66.369
	Valoración eficacia	95	93,3	Gestiones centro llamadas	34.000	37.669
				Gestiones oficinas móviles	2.400	3.492
				% Gestiones canales alternativos	70	74,46
		Satisfacción elementos tangibles	95	96,68		

5.A
MAPA
estratégico

5.B
CUADRO
de mando
integral

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

Resultados en las personas

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016
EMPLEADOS DIRECTIVOS Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA.	% Identificación con la Misión, Visión y Valores	90	96,55	% Retención empleados Absentismo	100 1,8	100 1,7
	Grado satisfacción en el puesto	92	89,65			
	Grado Implicación empleados	94	92,86	% empleados participan Nº de sugerencias Nº ideas innovadoras Nº de proyectos/ideas implantados	75 25 100 7	100 9 115 5
	% Valoración Reconocimiento	85	72,4	% de empleados alcanzan objetivos	97	100
	Valoración comunicación interna	90	86,21	Accesos y Gestiones intranet Nº anuncios en tablón Nº reuniones comunicación	102.000 1.200 35 15	101.800 1.409 59 11
	Valoración profesorado	95	96,47	Horas formación, % Empleados Itinerario formativo	40	49,63
	Valoración organización cursos	92	94,84		100	100
	Orientación a resultados	8,7	8,99			
	Desarrollo de personas	8,4	8,84	% Empleados superan evaluación individual	95	100
	Adaptación al cambio	8,6	8,88			

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2016 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

5.A
MAPA
estratégico5.B
CUADRO
de mando
integral16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

Resultados en la sociedad

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016
SOCIEDAD Promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones públicas.	Impacto medios de comunicación	40	55	Nº eventos en que participamos	6	6
				Nº participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	300	150
	Reconocimientos externos	Ver plan de despliegue anual				
	Valoración innovación	90	90			
	Valoración excelencia	92	88,8	Impacto boletín electrónico Nº de suscripciones boletín informativo Nº de participantes en actividades educativas	35.000	32.976
	Valoración ejemplaridad	91	86,7		8.300	8.448
	Valoración responsabilidad social y ambiental	90	85	400	635	
	Valoración transparencia	92	---	Puntuación INDIP	100	100
				Usuarios	6.500	7.176
				visitas	10.500	11.359
Consultas Transparencia Salamanca				95.000	106.809	
Nº de portales publicados				280	279	
Nº Ayuntamientos con puntuación máxima				12	15	
Nº conjuntos datos abiertos	---	---	Usuarios,	---	---	
			visitas y	---	---	
			consultas datos abiertos	---	---	
Satisfacción alumnos externos	90	96,47	Nº de alumnos externos	450	567	
			Usuarios	5800	4857	
			Visitas a Escuela REGTSA	10.000	8402	
			% Alumnos externos finalizan cursos	88	90,65	

5.A
MAPA
estratégico5.B
CUADRO
de mando
integral

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

Resultados clave

GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016	INDICADORES IMPULSORES	OBJETIVO 2016	RESULTADO 2016
	Puntuación EFQM	680	709			
	Autofinanciación	120	135,4	Ahorro bruto Eficiencia Contención del Capítulo I Productividad empleados Incremento cargo voluntaria Recaudación por empleado	500.000 4 1,5 92 2 1.600.000	1.086.337 3,9 -4,38 91 2,05 1.681.059
	Cuota de mercado Cuota grandes ayuntamientos	99,72 97	99,72 95,4	% Firma nuevos convenios	84	86,74
DIPUTACIÓN	% Recaudación voluntaria	92,6	92,34	% Recibos domiciliados % Cargo domiciliado	77 67	77,68 68,42
Convertirnos en un modelo de referencia para otras organizaciones.	% Recaudación ejecutiva	65,5	65,51	Expedientes embargo Diligencias embargo	67.000 65.000	66.156 68.424
	% Gestión ejecutiva	80,5	81,83	Importe fallidos Nº expedientes fallidos	580.000 4.000	1.318.200 5.132
	% Recaudación multas	64	65,68	% Gestión global de multas	69	69,18
	Incremento liquidaciones inspección	2%	-30,56	Grado cumplimiento plan de inspección % Actas de conformidad	100 96	100 97,06
	Nuevos servicios lanzados	2	2	Grado de cumplimiento planes desarrollo servicios	95	98
				% Disponibilidad del sistema de información Grado cumplimiento plan inversiones	99,5	99,77 100
				Grado cumplimiento plan mejora base de datos Grado mejora datos	95 15	95 42,73

5.A
MAPA
estratégico5.B
CUADRO
de mando
integral

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

6

Resultados en los clientes

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca

6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

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).

Alcance

- » **Ámbito y relevancia:** Los items planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA
- » **Integridad:** los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%)

de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.

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

Rendimiento

- » **Tendencias:** Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los últimos años resultados siempre por encima del 90 %, y habitualmente por encima del 95 %.
- » **Comparaciones:** Hemos comparado nuestros resultados con los resultados de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award, y con organizaciones de referencia y los resultados de REGTSA son superiores o iguales.
- » **Objetivos:** Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 90 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.

6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

'16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2016 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.1. | Atención presencial a los contribuyentes

	RAPIDEZ							PROFESIONALIDAD						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Béjar	92,4	95,8	94,2	97,5	95,6	98	100	92,4	93,7	91,7	98,8	95,6	96	100
Ciudad Rodrigo	90	94,6	97	92,5	95	100	100	100	93,8	95	97,5	98,8	94	100
Peñaranda	75	98,5	94	93,3	85	96,4	100	80	97,7	93	93,3	91,7	92,7	100
Vitigudino	93,4	94,4	96	95,7	97,1	100	100	90	96,7	94	92,9	94,3	94,3	100
Zonas	89,6	95,9	95,1	95,4	92,7	98,5	100	90,4	95,2	93,2	95,9	95,3	94	100
Salamanca	85	94	89,3	94,5	93,8	91,6	98,43	88,6	89,5	90,6	94,3	93,6	91,4	97,9
Total	85,2	94,5	90,5	95	93,7	93	98,58	88,6	91	91,1	94,5	93,8	91,9	98,11

6.a.2. | Atención presencial a los contribuyentes

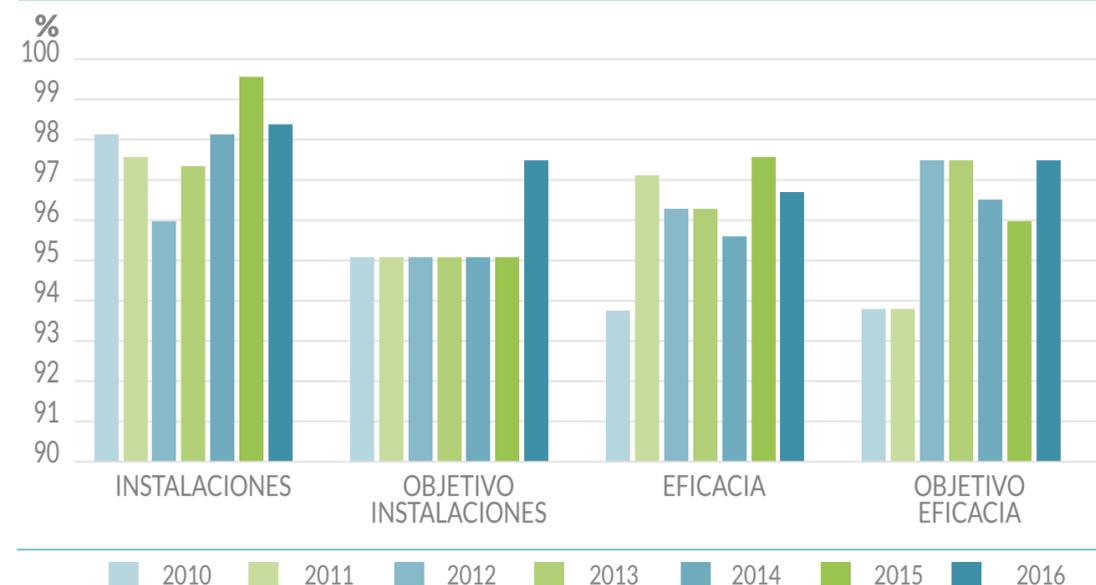
	INSTALACIONES							EFICIENCIA						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Béjar	92,3	100	75	87,5	100	100	60	76,9	94,74	100	87,50	100	100	75
Ciudad Rodrigo	83,3	88,8	80	85,7	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100
Peñaranda	100	69,2	90	100	87,5	100	100	50	92,31	90	75	100	100	100
Vitigudino	100	100	90	100	100	100	100	100	84,62	80	100	66,6	100	75
Zonas	92	90,7	83,7	93,3	96,8	100	90,48	84	92,59	91,89	90,63	91,6	90,9	90,47
Salamanca	96,5	96,6	94	96	95,5	99,2	97,36	87,7	94,67	92,67	94,35	90,5	96	93,6
Total	96,2	95,1	91,9	94,7	96,2	99,6	96,68	87,4	94,12	92,52	92,49	91,1	95	93,3

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimiento

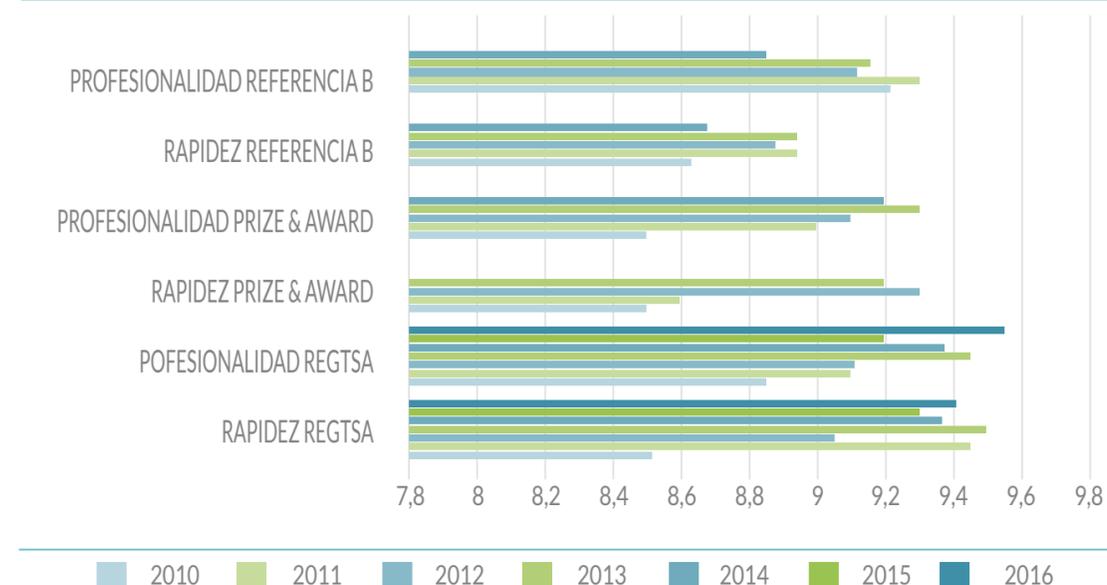
- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 *Resultados en las personas*
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

6.a.3. | Objetivo instalaciones y eficacia



6.a.4. | Comparaciones profesionalidad y rapidez



[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.

Alcance

- » **Tendencias:** Ambito y relevancia: Las dimensiones del servicio analizadas cubren los aspectos del servicio más relevantes para los clientes, y la totalidad de los servicios que prestamos a los ayuntamientos.
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos al ser la muestra escogida la totalidad de los secretarios de Ayuntamientos de la provincia y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** la encuesta de ayuntamientos es segmentada desde 2006 por grupos de ayuntamientos (grandes ayuntamientos y resto de ayuntamientos). En el cuadro 6.a.7, se recoge una evolución de los resultados del segmento de grandes ayuntamientos. Las conclusiones son que las puntuaciones del segmento de grandes ayuntamientos son similares a los de todos los ayuntamientos.

Rendimiento

- » **Tendencias:** Ver 6.a.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.
- » **Objetivos:** Como puede apreciarse en 6.a.5, 6.a.7 y 6.a.8, los objetivos se han ido incrementando paulatinamente y se alcanzan habitualmente.

6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

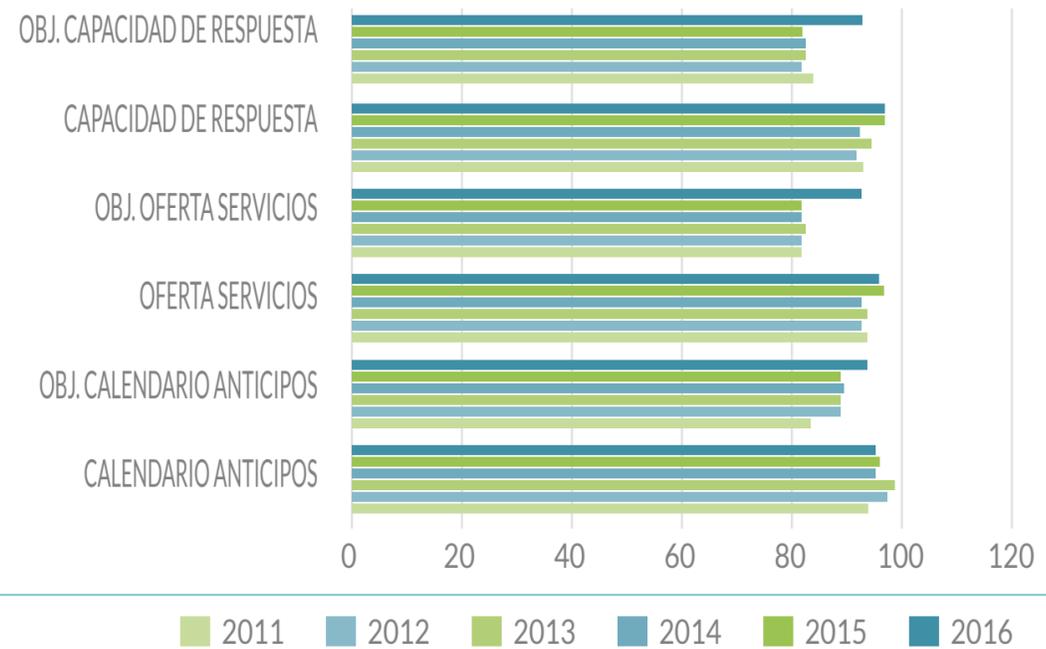
16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



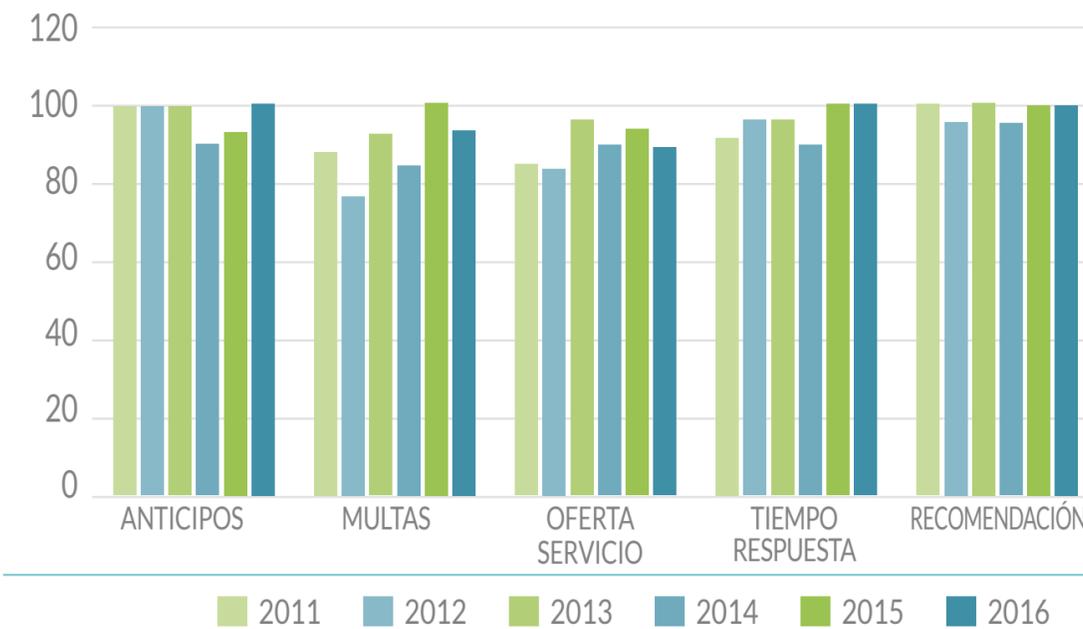
Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

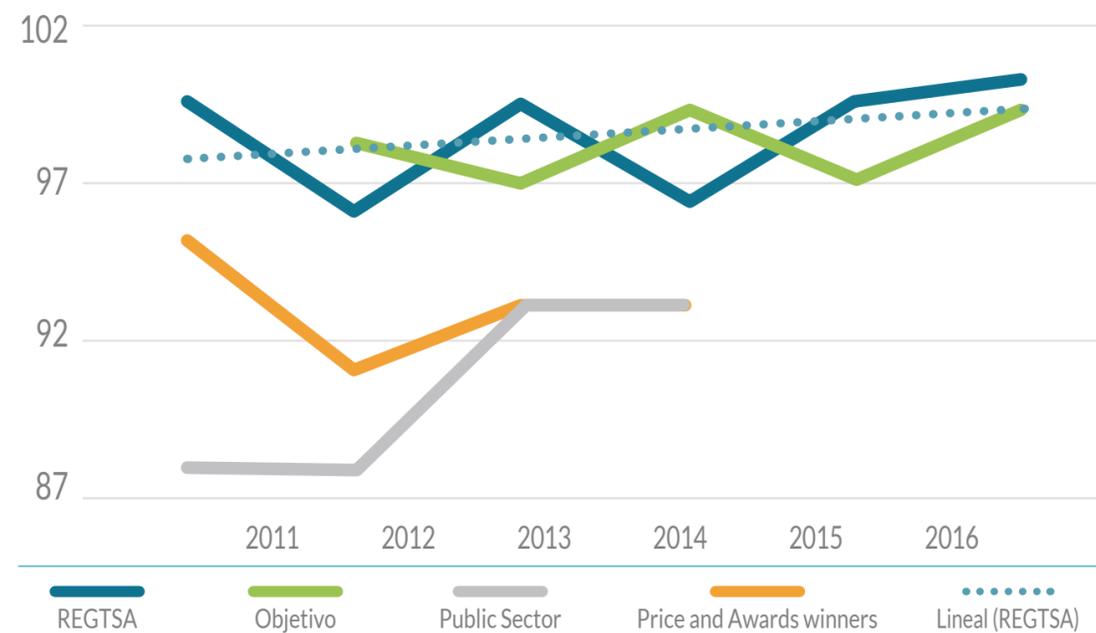
6.a.5. | Valoraciones ayuntamientos



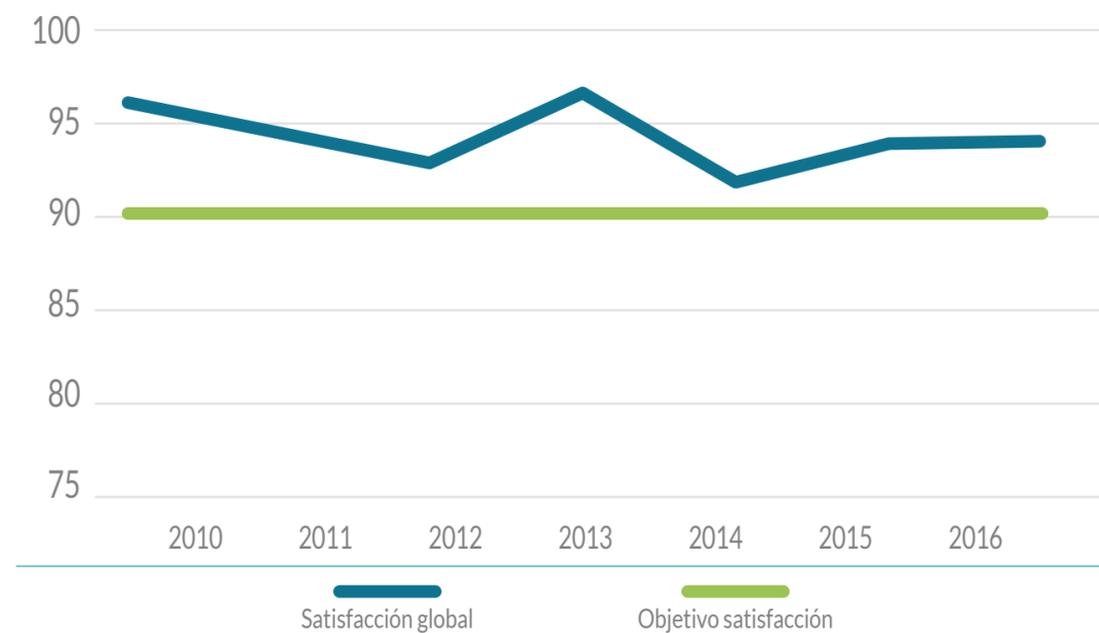
6.a.6. | Valoraciones grandes ayuntamientos



6.a.7. | Recomendaciones clientes



6.a.8. | Satisfacción global ayuntamientos



6.A PERCEPCIONES

6.B INDICADORES de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*



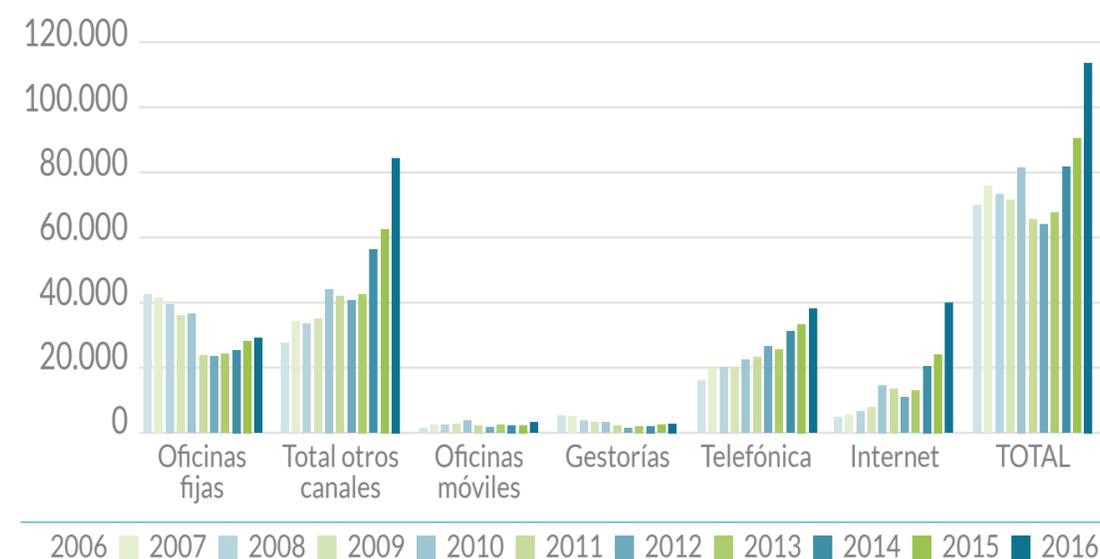
[6B] Indicadores de rendimiento

[6B] 1 CONTRIBUYENTES

Alcance

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

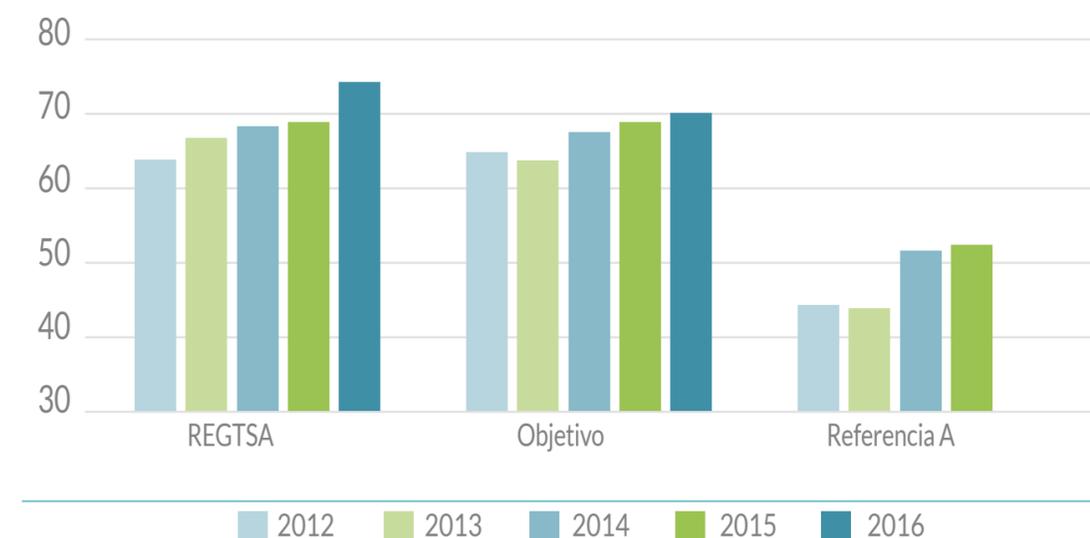
6.b.1. | Canales de atención



Rendimiento

- » **Tendencias:** Los contribuyentes tienen a su disposición 17 puntos de atención presencial de los cuales 12 son oficinas móviles. De acuerdo a nuestra estrategia de promover canales alternativos, el porcentaje de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas ha ido descendiendo, a medida que aumenta la atención en otros canales, Internet y telefónico, de forma que en 2016 el 74,46 % (objetivo 70%) de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver 6.b.1. y 6.b.2). Incluimos igualmente información de los principales indicadores de rendimiento (6.b. 3, 4 y5).

6.b.2. | % Atención en canales alternativos

6.A
PERCEPCIONES6.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

6.b.1.a. | Atención presencial oficinas 2016

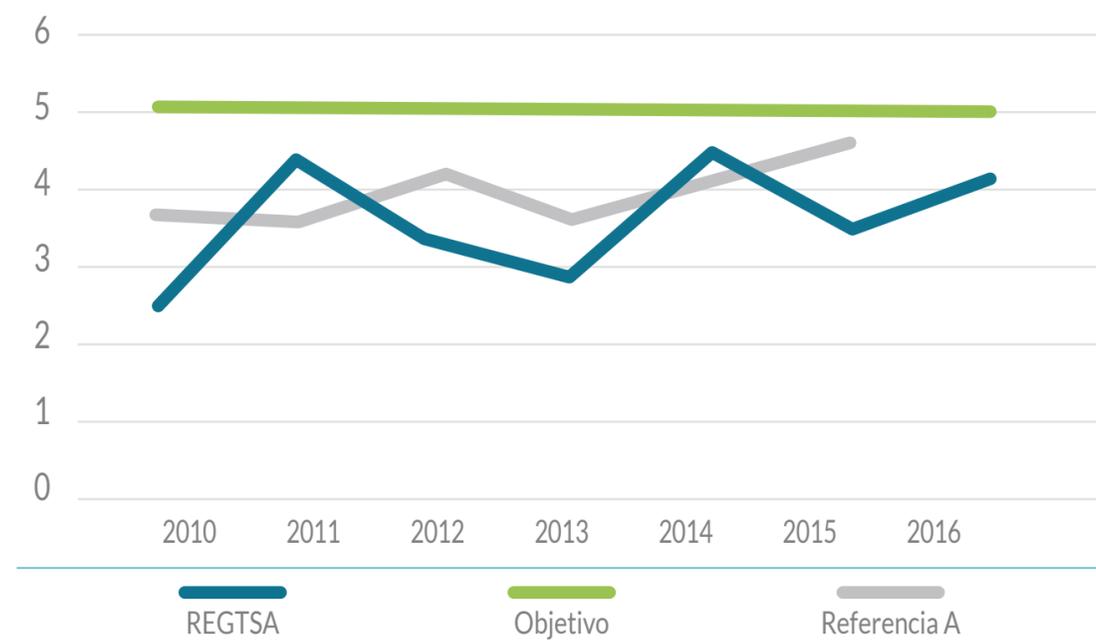
	SALAMANCA	BÉJAR	C.RODRIGO	P. BTE	VITIGUDINO	MÓVILES	TOTAL
ENERO	616	99	53	231	107	97	1.203
FEBRERO	780	51	99	287	140	283	1.640
MARZO	992	152	175	378	230	207	2.134
ABRIL	1.177	228	217	416	213	358	2.609
MAYO	1.816	352	372	596	310	457	3.903
JUNIO	1.999	394	460	607	520	414	4.394
JULIO	1.204	114	372	408	345	453	2.896
AGOSTO	1.107	227	345	467	427	328	2.901
SEPTIEMBRE	995	226	281	462	264	210	2.438
OCTUBRE	1.231	266	328	637	293	302	3.057
NOVIEMBRE	1.231	306	363	431	265	247	2.843
DICIEMBRE	1.120	205	234	302	222	136	2.219
TOTAL	14.268	2.620	3.299	5.222	3.336	3.492	32.237

6.b.1.b. | Atención telefónica 2016

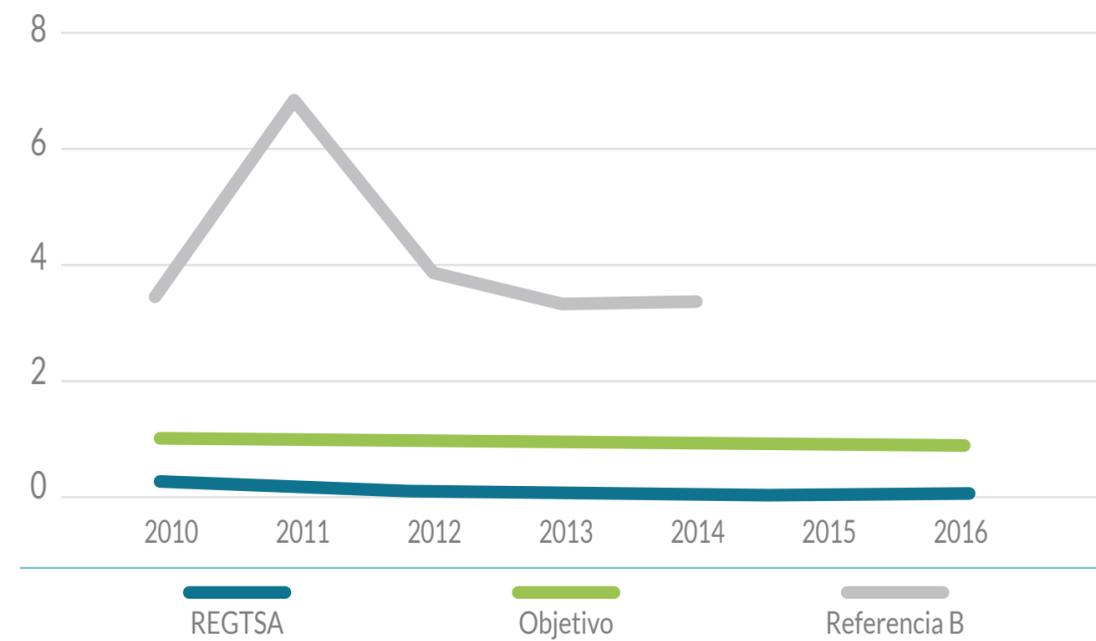
	LLAMADAS RECIBIDAS	RECIBIDAS NO ABANDONADAS	ATENDIDAS DIRECTAMENTE	ATENDIDAS BUZON	TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS DIRECTAMENTE	% TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS NO ABANDONADAS
ENERO	1.951	1.843	1.708	62	1.843	87,54%	94,46%	100,00%
FEBRERO	2.597	2.416	2.332	84	2.416	89,80%	93,03%	100,00%
MARZO	2.783	2.651	2.577	74	2.651	92,60%	95,26%	100,00%
ABRIL	2.930	2.881	2.861	20	2.881	97,65%	98,33%	100,00%
MAYO	5.445	5.188	4.903	285	5.188	90,05%	95,28%	100,00%
JUNIO	4.854	4.682	4.528	154	4.680	93,28%	96,42%	99,96%
JULIO	2.572	2.524	2.503	21	2.524	97,32%	98,13%	100,00%
AGOSTO	2.605	2.527	2.496	31	2.527	95,82%	97,01%	100,00%
SEPTIEMBRE	2.914	2.831	2.768	63	2.831	94,99%	97,15%	100,00%
OCTUBRE	3.918	3.747	3.573	286	3.747	91,19%	95,64%	100,00%
NOVIEMBRE	3.458	3.312	3.134	178	3.312	90,63%	95,78%	100,00%
DICIEMBRE	3.233	3.069	2.783	286	3.069	86,08%	94,93%	100,00%
TOTAL	39.260	37.671	36.166	1.544	37.669	92,12%	95,95%	99,99%

1 *Presentación*6.A
PERCEPCIONES2 *Memoria de actividades*6.B
INDICADORES de rendimiento3 *2016 en imágenes*4 *Memoria de calidad y formación*5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*6 *Resultados en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS7 *Resultados en las personas*8 *Resultados en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados clave*

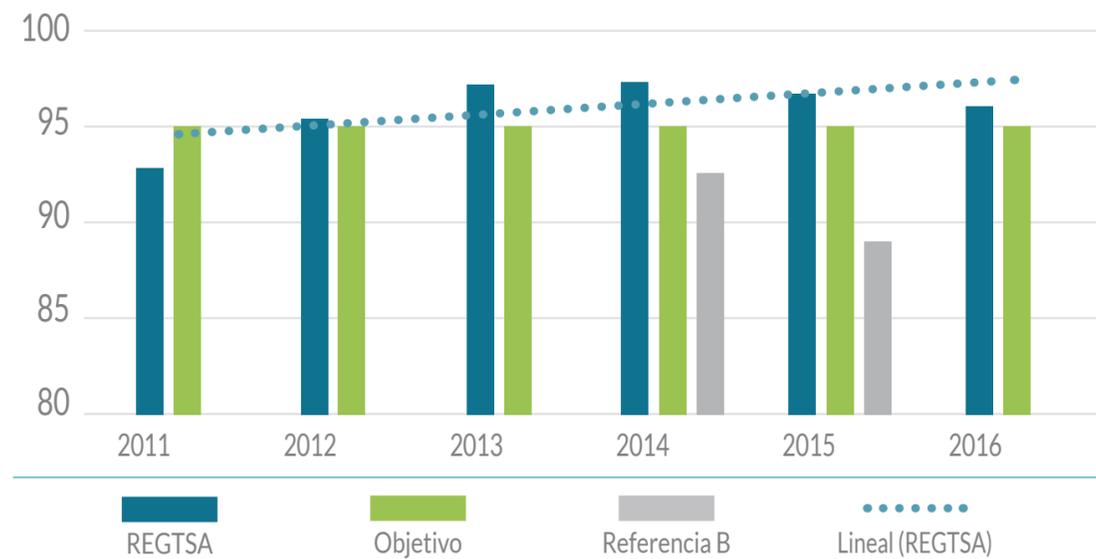
6.b.3. | Tiempo de espera en la oficina



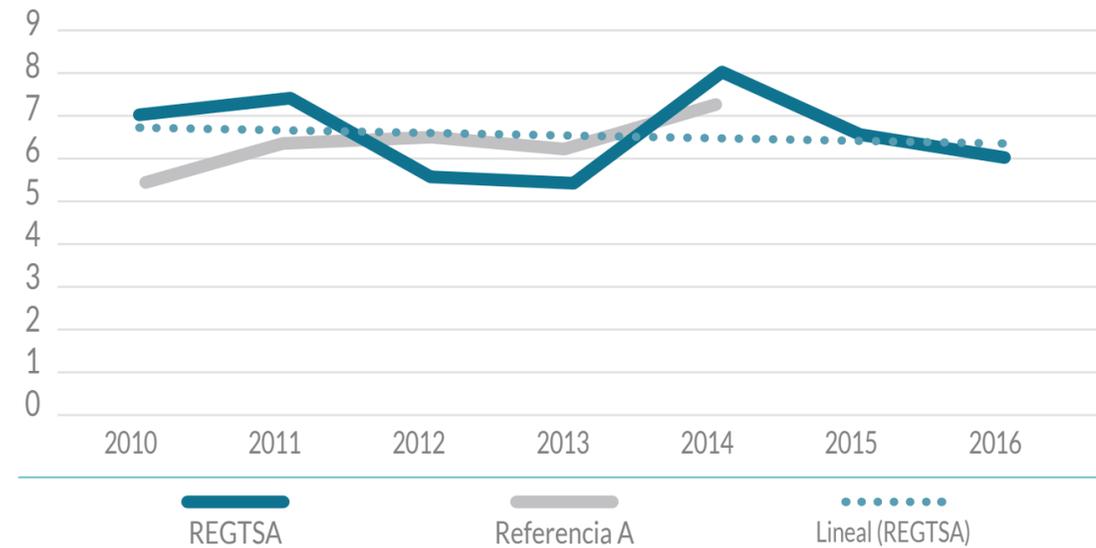
6.b.4. | Plazo de devolución de ingresos indebidos



6.b.5. | Llamadas atendidas



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



6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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.b.7. | Grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en las cartas de servicios atención presencial

SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2014	RESULTADOS 2015	RESULTADOS 2016
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 4 minutos y 32 segundos	Tiempo medio 3 minutos y 43 segundos	Tiempo medio 4 minutos y 7 segundos
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0.09 días hábiles	0.03 días hábiles	0.05 días hábiles
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,12 días hábiles en solicitudes de información y 2,3 días en reclamaciones	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones
Expedientes de beneficios fiscales	Plazo de resolución 30 días A partir de 2010 el compromiso en beneficios fiscales es de dos días	1,9 días en beneficios fiscales y 1,6 días en recursos	2 días en beneficios fiscales y 0,94 días en recursos	1,99 días en beneficios fiscales y 1,25 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	21.723 avisos de pago remitidos	14.055 avisos de pago remitidos	14.055 avisos de pago remitidos

- » **Comparaciones:** proporcionamos comparaciones sobre la atención en canales alternativos (6.b.2) los tiempos de espera (6.b.3), los plazos de tramitación de devoluciones (6.b.4) y el porcentaje de llamadas atendidas en el canal telefónico (6.b.5) con las entidades de referencia, que son claramente favorables a REGTSA.
- » **Objetivos:** En los indicadores expuestos se alcanzan los objetivos año a año. Además en el apéndice 8 se refleja el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes para los asumidos a través de nuestras cartas de servicios. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento.

[6B] 2 AYUNTAMIENTOS

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

Alcance

- » **Ámbito 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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.b.8. | Indicadores impulsores ayuntamientos

INDICADOR	TENDENCIAS								
	Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	OBJETIVO
Puntualidad en las entregas		100	100	100	100	99,62	100	100	100
Errores padrones		0,0015	0,001	0,0022	0,00	0,0007	0,0003	0,0007	0,005
Plazo remisión informes (días)		14	10	10	10	10	9	9	15

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.
- » **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 analizamos cual es la relación causa-efecto entre mapa de agentes, indicadores de rendimiento y percepciones, para contribuyentes y ayuntamientos.



6.A
PERCEPCIONES

6.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

Relaciones causa-efecto criterio 6 contribuyentes

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

Relaciones causa-efecto criterio 6 ayuntamientos

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

1 *Presentación*6.A
PERCEPCIONES2 *Memoria de actividades*6.B
INDICADORES de rendimiento3 *2016 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 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

7

Resultados en las personas



Resultados en las personas

[7A] Percepciones

Alcance

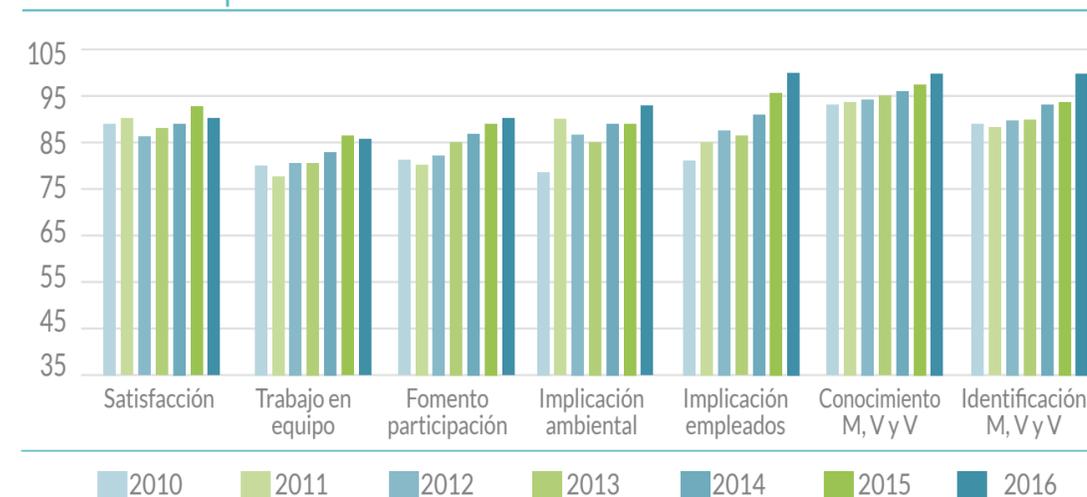
- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** los resultados en las personas cubren todos los aspectos de su gestión, son coherentes con la estrategia y se relacionan con otros indicadores (ver cuadro de relaciones).
- » **Integridad:** Los resultados se calculan con las fórmulas establecidas en los procesos, auditados y certificados periódicamente. La muestra de la encuesta de clima laboral coincide con el universo.
- » **Segmentación:** los resultados son segmentados en líderes y empleados; servicios centrales y oficinas de zona; hombres y mujeres.

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

Se han desarrollado 11 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.

7.a.1. | Percepciones líderes



7.a.2. | Evaluaciones de líderes

7.A
PERCEPCIONES7.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

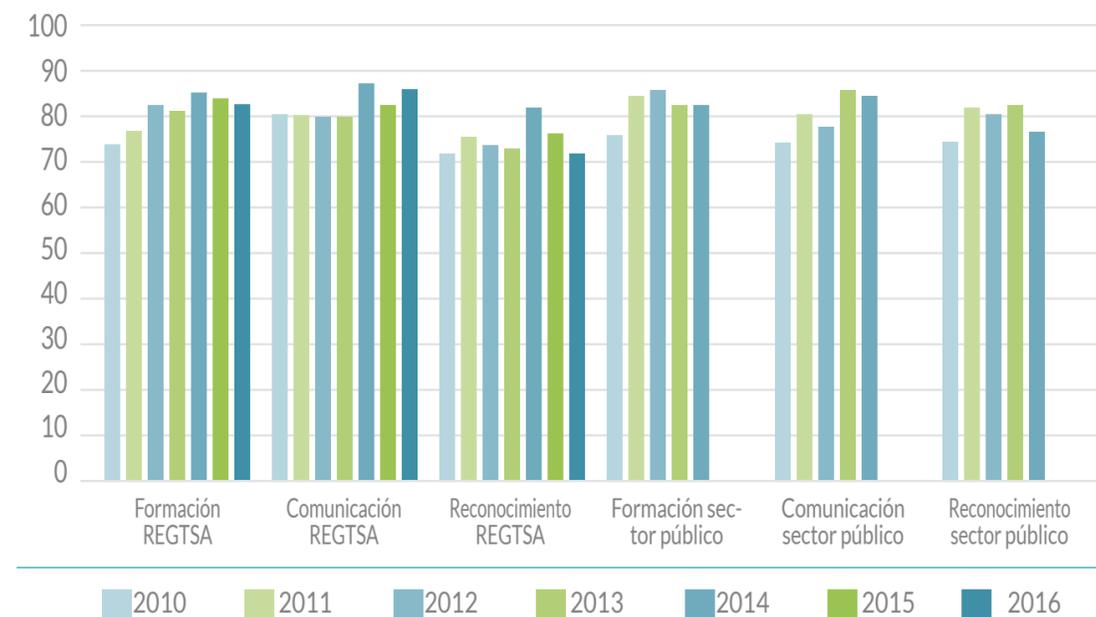
16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

Exposición de resultados:

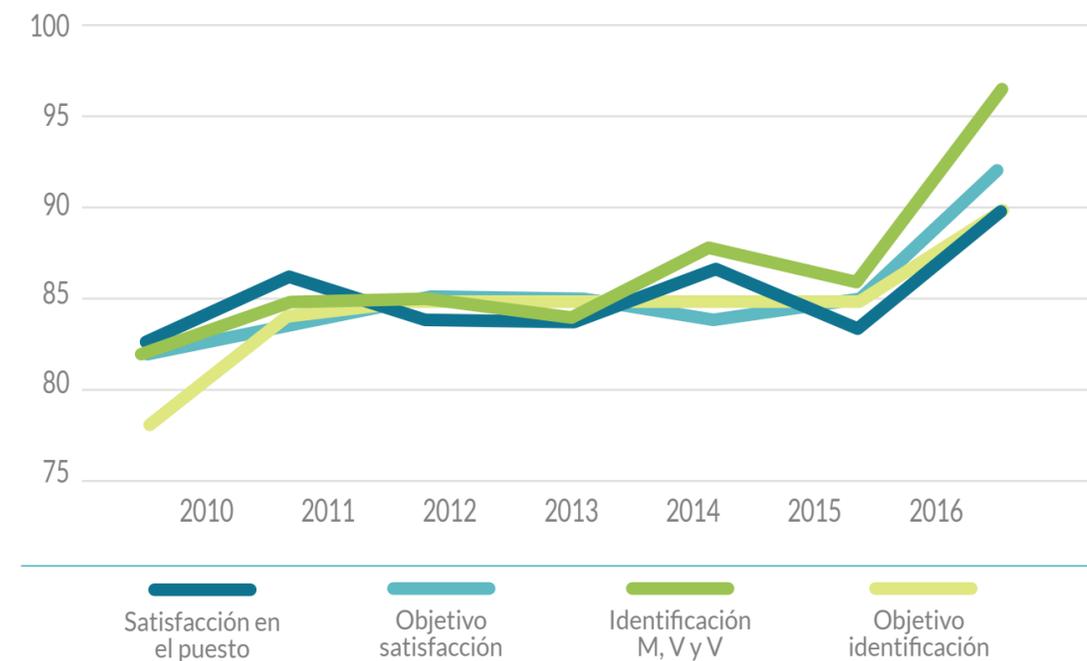
- » **Tendencias:** Las percepciones de los líderes sobre satisfacción e identificación con la M, V y V de REGTSA son superiores al 90 y 95 %. Las tendencias son positivas en todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, alcanzando puntuaciones superiores a 8,8 puntos (ver cuadro 7.a.2), a excepción de 2015 donde se produjo un descenso en las puntuaciones de orientación a resultados y adaptación al cambio, 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 (apéndice 9) refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.

7.a.3. | Políticas RRHH comparaciones**[7A] 2 PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS**

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

- » **Tendencias:** La mayoría de las valoraciones son positivas y alcanzan valores muy altos, estando por encima de los 80 % en todos los casos y en algunos superiores al 95 % (ver cuadros 7.a.3, 7.a.4, 7.a.5 y 7.a.6) con una clara tendencia al alza.

La comunicación interna y la formación han mejorado en los últimos años debido a las innovaciones como la nueva **Intranet o Escuela REGTSA**, si bien esto último se aprecia mejor en la valoración de cursos de formación. Finalmente, la satisfacción e identificación de los empleados continúa mejorando.

7.a.4. | Satisfacción e identificación

1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 *2016 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

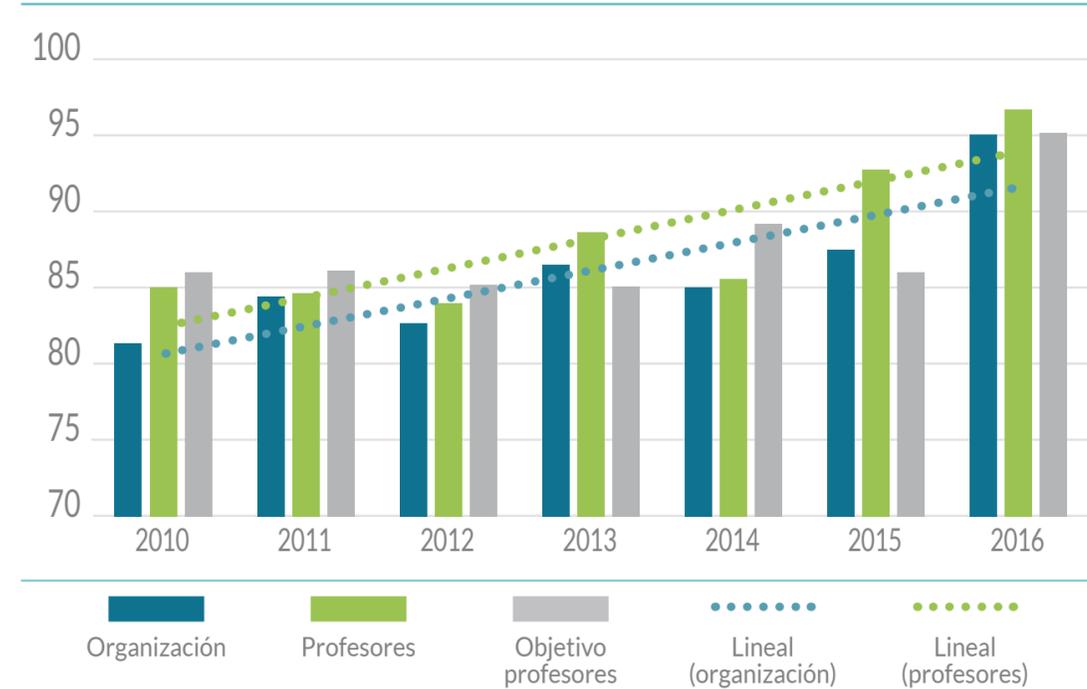
16 Memoria DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

REGTSA

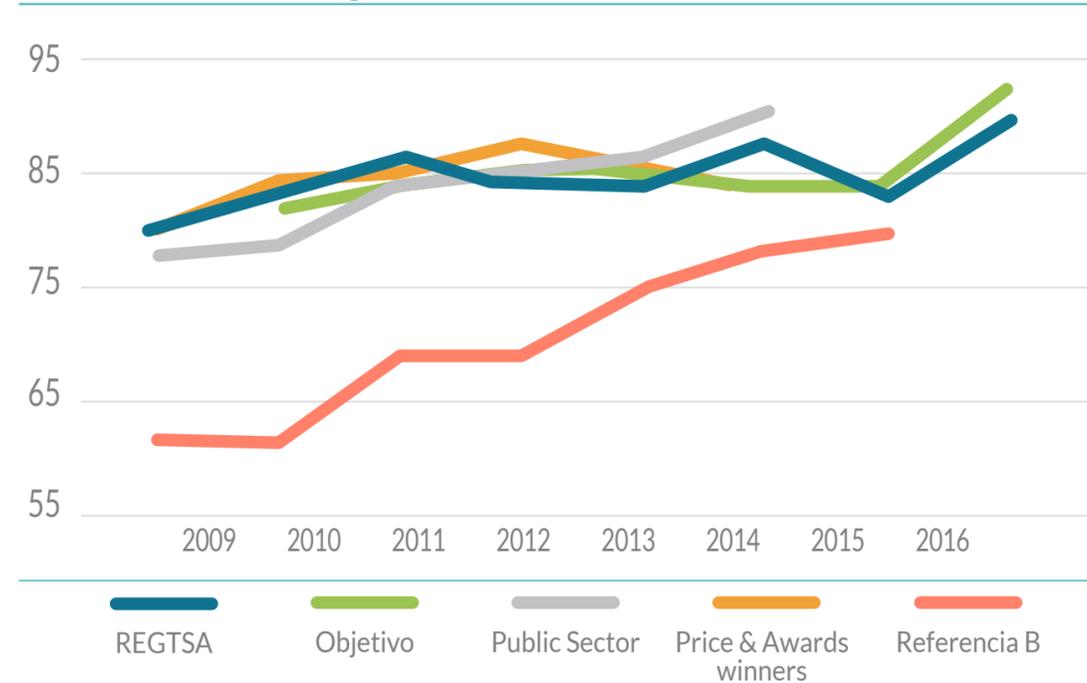
Anexos 1 | 2

- » **Objetivos y segmentación:** se alcanzan y se superan en casi todos los ejercicios y, se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos y los criterios expuestos al inicio.
- » **Comparaciones:** comparamos nuestros resultados con participantes en el Premio EFQM, organizaciones del "Public Sector" y "Prize & Award Winners" y cuyos datos se extraen del Estudio "People Perception" elaborado por EFQM, en el que ha participado REGTSA (ver cuadros 7.a.3 y 7.a.6).
- » **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. 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.5. | Valoración cursos formación



7.a.6. | Satisfacción global



7.A
PERCEPCIONES

7.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

[7B] Indicadores de rendimiento

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

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

El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. 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 superando las 50h de formación por empleado/año de media en los cinco últimos ejercicios. Estas cifras están muy por encima de las correspondientes a las organizaciones con las que nos comparamos. Recogemos indicadores adicionales relativos a la mejora de la comunicación interna (actividad desarrollada en la intranet).

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

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

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



7.A
PERCEPCIONES

7.B
INDICADORES
de rendimiento

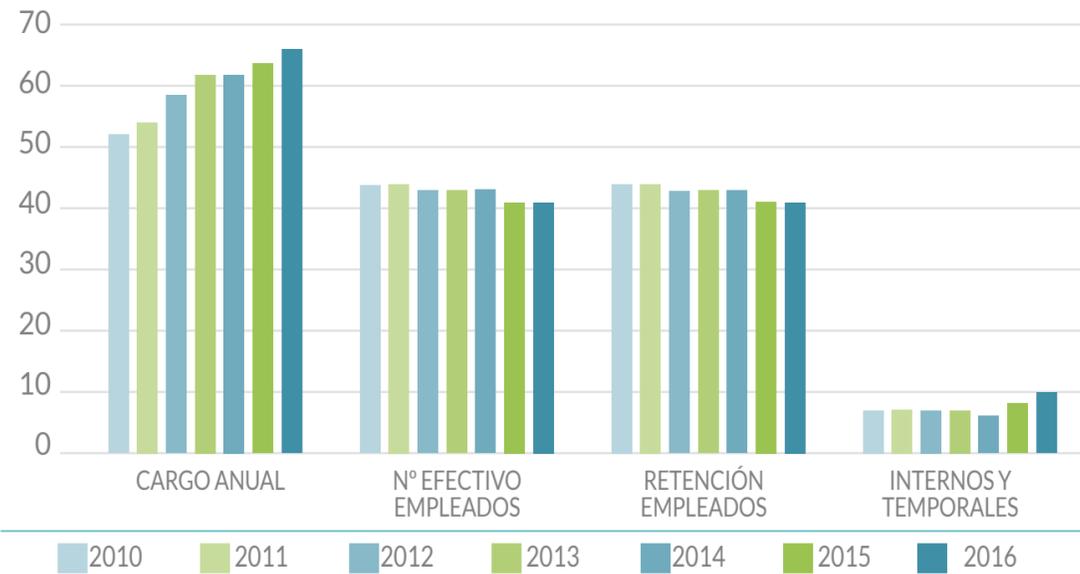
'16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



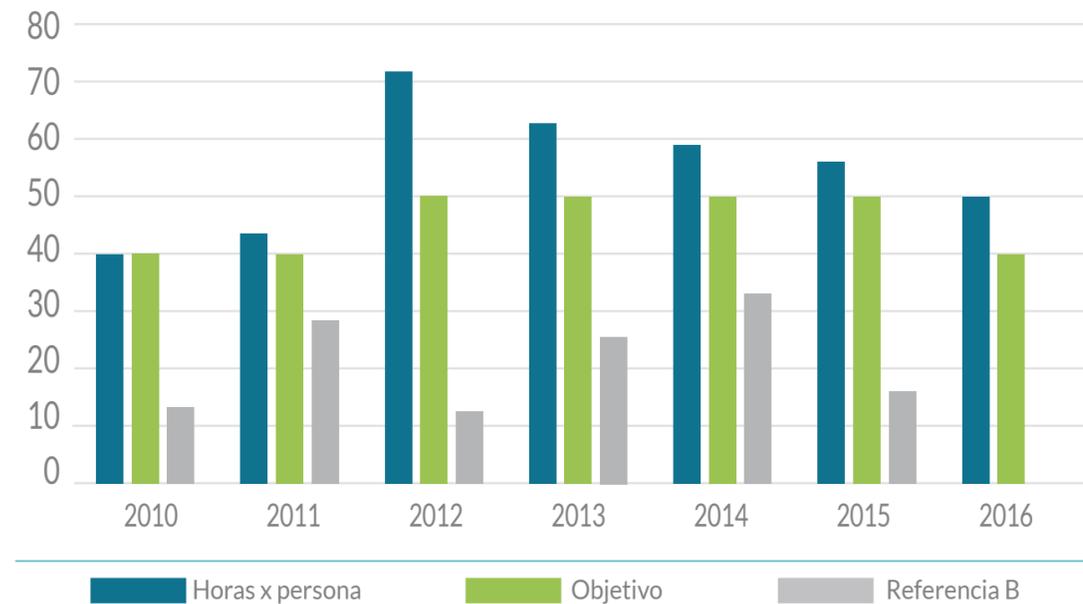
Anexos
1 | 2

1	Presentación
2	Memoria de actividades
3	2016 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

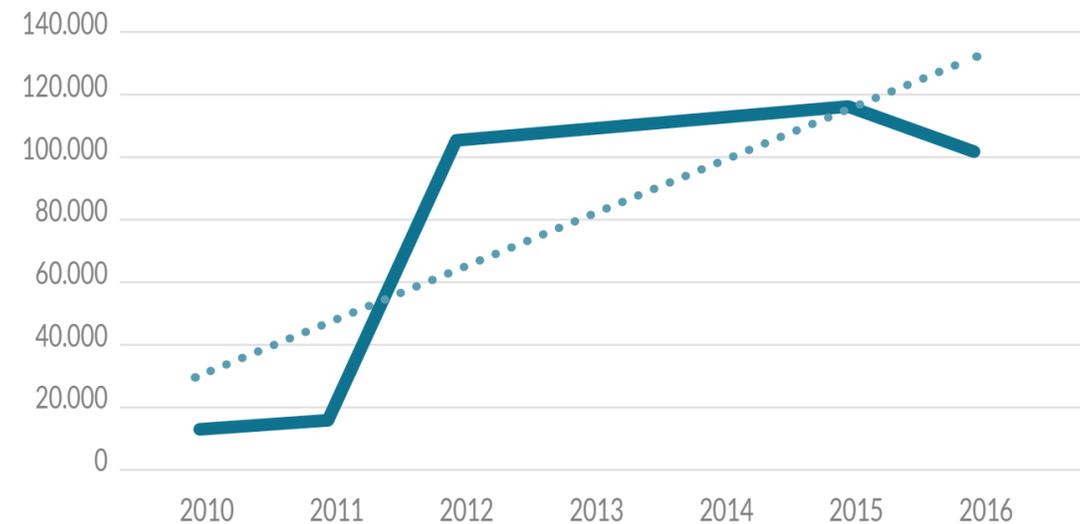
7.b.1. | Evolución de la plantilla



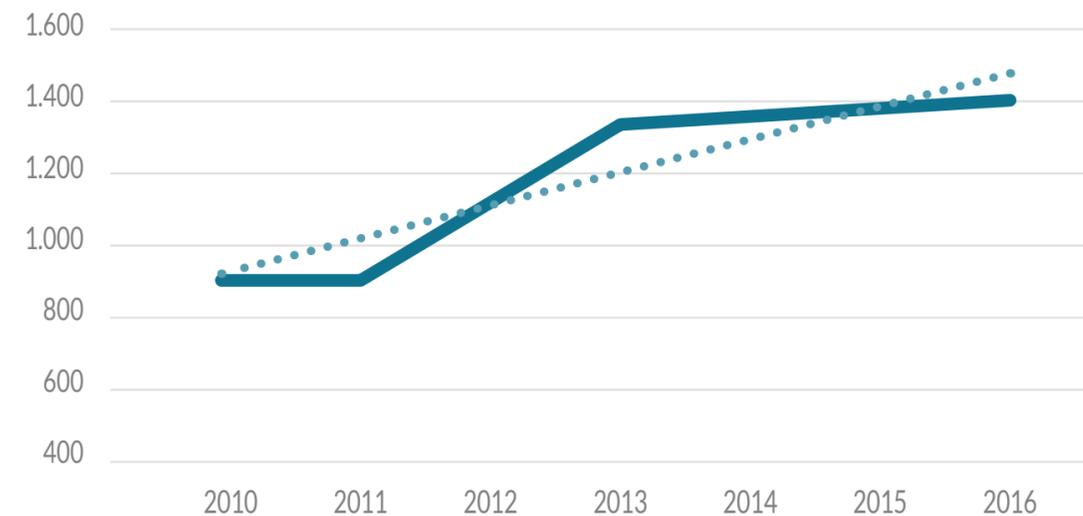
7.b.2. | Horas de formación



7.b.3. | Visitas a la Intranet



7.b.3.2. | Gestiones en la Intranet



7.A PERCEPCIONES
7.B INDICADORES de rendimiento

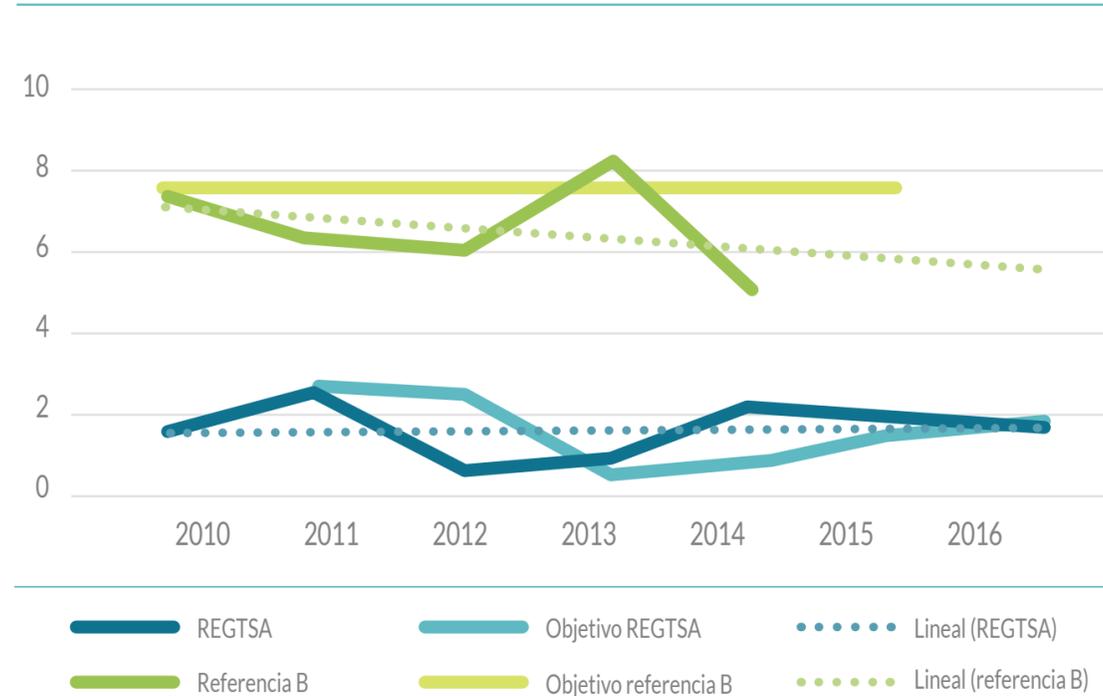
- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 en imágenes*
- 4 *Memoria de calidad y formación*
- 5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*
- 6 *Resultados en los clientes*
- 7 **Resultados en las personas**
- 8 *Resultados en la sociedad*
- 9 *Resultados clave*



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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100	100
% Éxito metas	100	95,46	97,67	97,67	97,67	100	100
% Éxito metas ref. B			98	98	98,9		
% articpación empleados	100	100	100	100	100	100	100

7.b.5. | Absentismo



7.b.6. | Laboratorio de ideas: ideas generadas

AÑO	TALLERES	PARTICIPACIÓN	Nº IDEAS INNOVADORAS
2015	4	73,17	126
2016	5	100	115



7.A
PERCEPCIONES

7.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

Relaciones causa-efecto criterio 7

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

7.A
PERCEPCIONES7.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

8

Resultados en la sociedad

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca



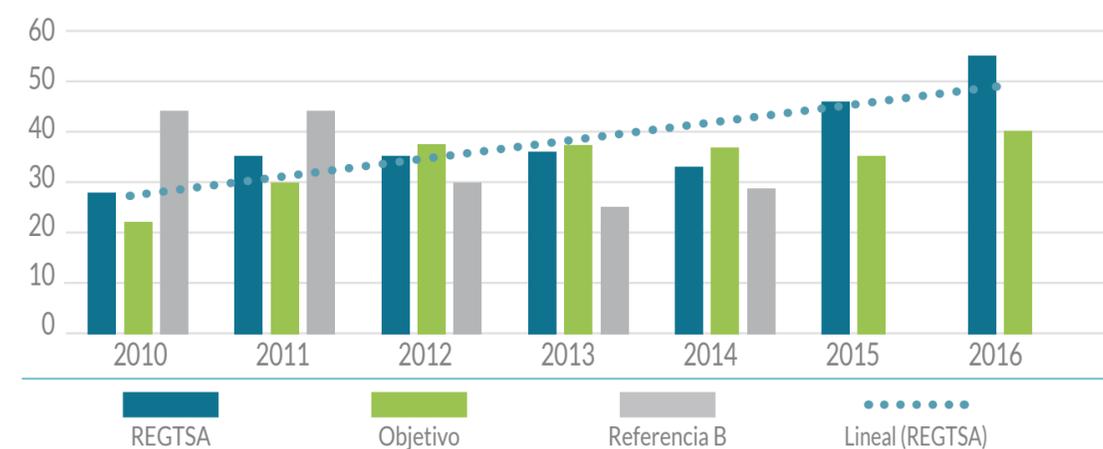
Resultados en la sociedad

[8A] Percepciones

En REGTSA, hemos reorientado nuestra contribución a la sociedad a raíz de nuestra presentación a los premios europeos de excelencia en 2011. Entendemos que nuestra contribución a la sociedad se orienta hacia el eje **“promover la excelencia y la transparencia en las Administraciones Públicas”**, difundiendo una cultura de excelencia en las Administraciones Públicas de España y América Latina. 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 cada dos años 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 nuestro alumnos externos respecto a nuestras actividades formativas y de difusión de la excelencia (8.a.4)

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



8.a.3. | Percepciones sociedad



8.a.4. | Satisfacción alumnos externos

8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

8.a.2. | Reconocimientos externos

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 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, 2012, 2014 y 2016	
Finalista en el Premio Europeo de Excelencia (EFQM)	2011, 2014	
Premio Iberoamericano de Excelencia categoría oro	2009, 2012, 2015	
Premio Trayectoria excelente (FundibeQ)	2015	
Mención Premio Iberoamericano		2013
Accésit Premio excelencia MAP- AEVAL		2012
Embajador de la excelencia europea (Marca España/Club excelencia)	2016	
Premio ciudadanía	2015	

efr

EMBAJADORES DE LA
EXCELENCIA
EUROPEA8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimiento16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

[8B] Indicadores de rendimiento

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

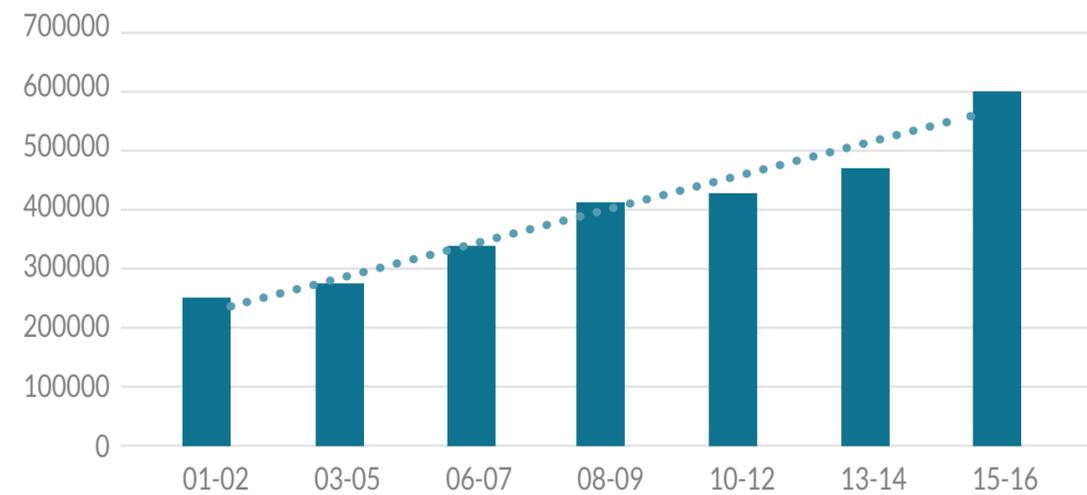
Para difundir el conocimiento y la experiencia de REGTSA, impartimos cursos de especialización en materias relacionadas con la excelencia en la gestión pública y la tributación a través de <http://www.escuelaregtsa.es/> (ver 8.b.2). Además del número de alumnos, se realizan mediciones respecto al número de solicitantes de actividades de formación e intercambio de conocimiento, y del 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.

Para promover la transparencia, pusimos en marcha el portal **Transparencia Salamanca** que utilizan 279 Municipios y que ha sido premiado con el premio Ciudadanía 2015 (ver 8.b.5, 8.b.6, y 8.b.7).

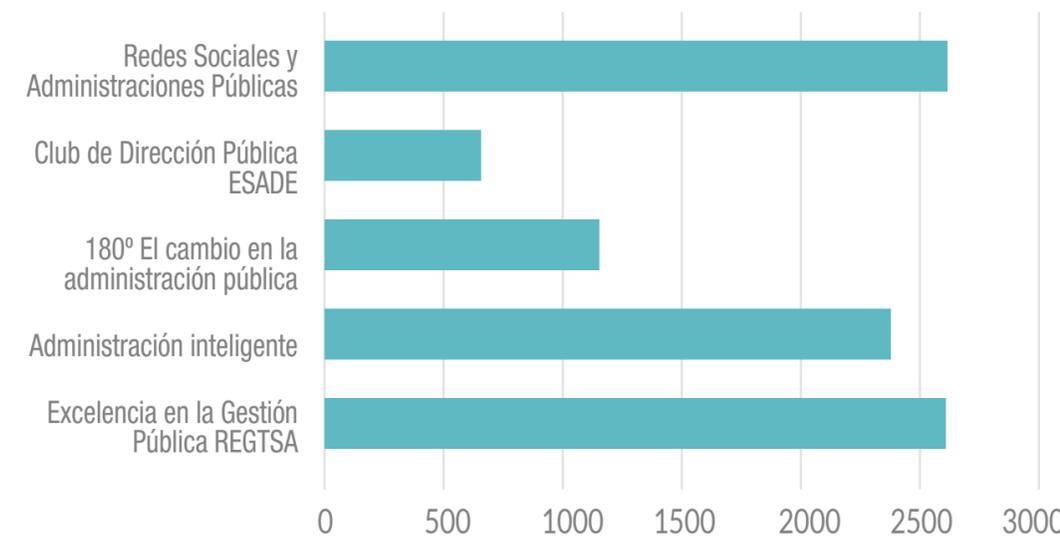
Finalmente, compartimos nuestra experiencia a través de nuestro **boletín electrónico** (ver 8.b.4) nuestra actividad en las redes sociales. De esta forma, nuestros grupos de **LinkedIn**, que cuentan con más de 3.311 miembros, permiten fomentar el debate y el intercambio del conocimiento. Estos grupos han tenido un crecimiento espectacular en 2014.

- » **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 (8.b.2).
- » **Causas.** Elaboramos un cuadro de relaciones para el conjunto del criterio, que nos permite entender la lógica causa-efecto, y tener una gran confianza en que estos resultados seguirán siendo buenos en el futuro.

8.b.1. | Ahorro folios año



8.b.3. | Comparativas grupos LinkedIn

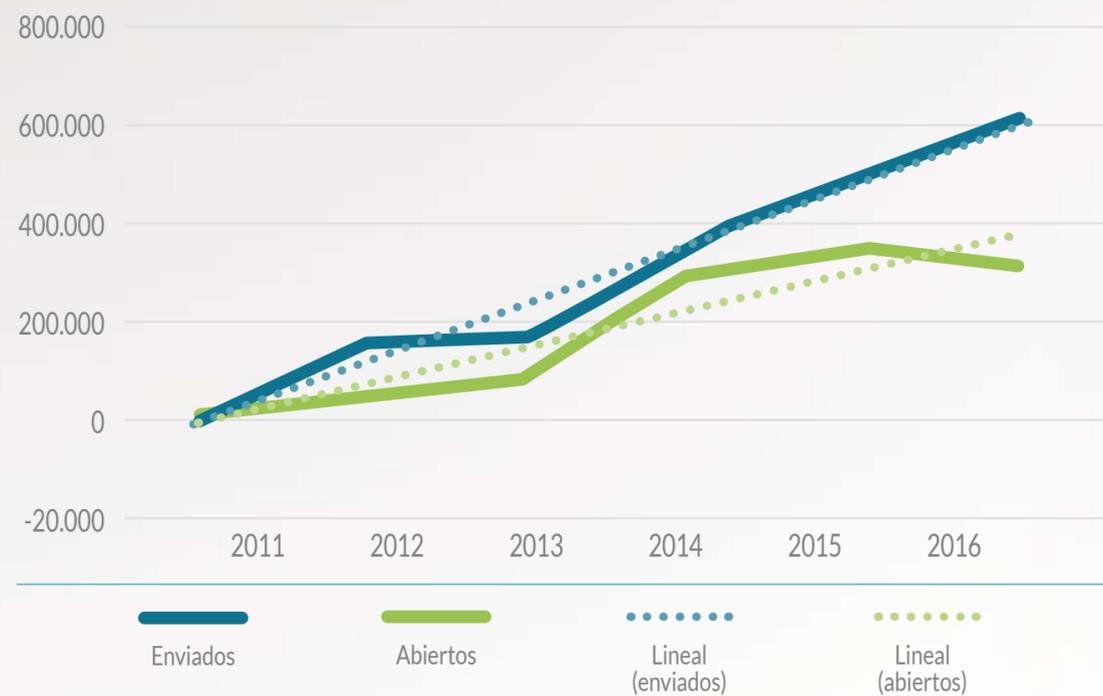
8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimiento16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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.b.2. | Indicadores de rendimiento

Denominación	2016	2015	2014	2013	2012	2011	OBJETIVO 2016
Nº alumnos externos	567	423	95	90	80		450
% alumnos que finalizan los cursos	90,65	88,17	88	86,6	80		88
Nº suscriptores al boletín informativo	8448	8232	6100	2020	1448	1089	8300
Nº miembros grupos LINKEDIN	3.311	3.226	2628	670			

8.b.4. | Difusión del boletín electrónico



8.A
PERCEPCIONES

8.B
INDICADORES
de rendimiento

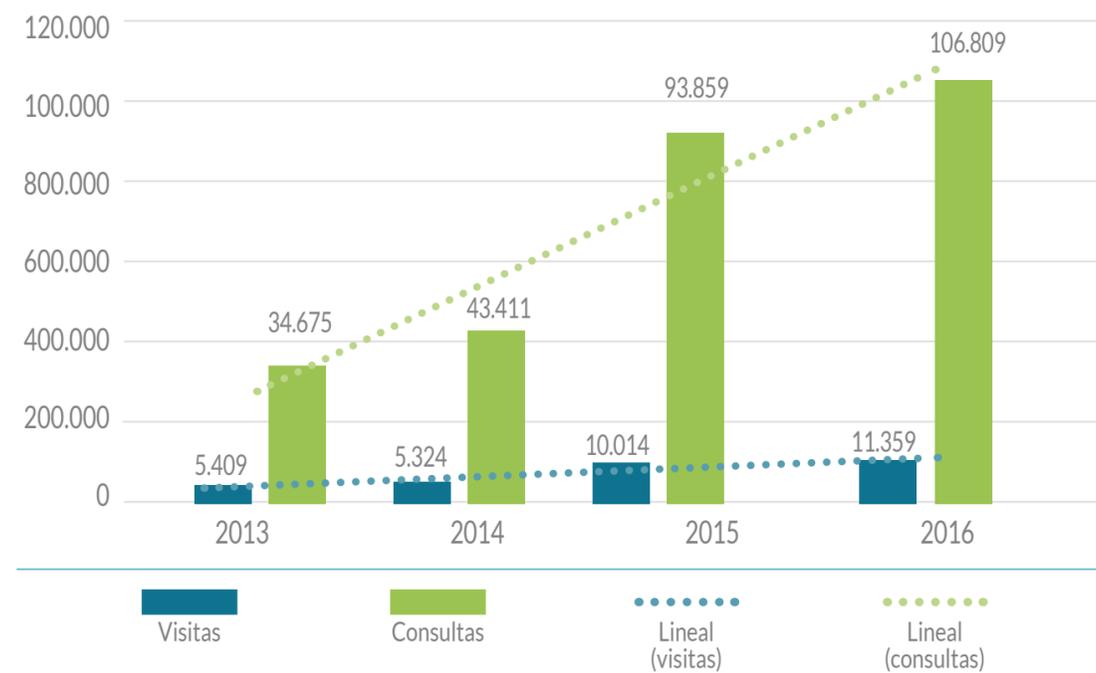
16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



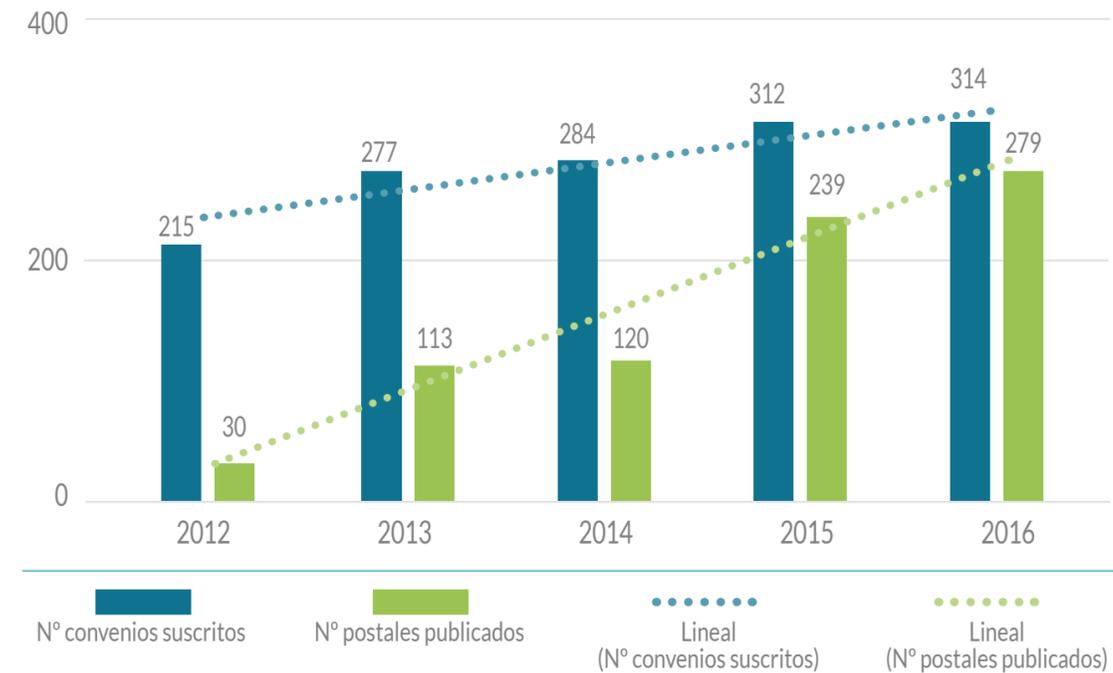
Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

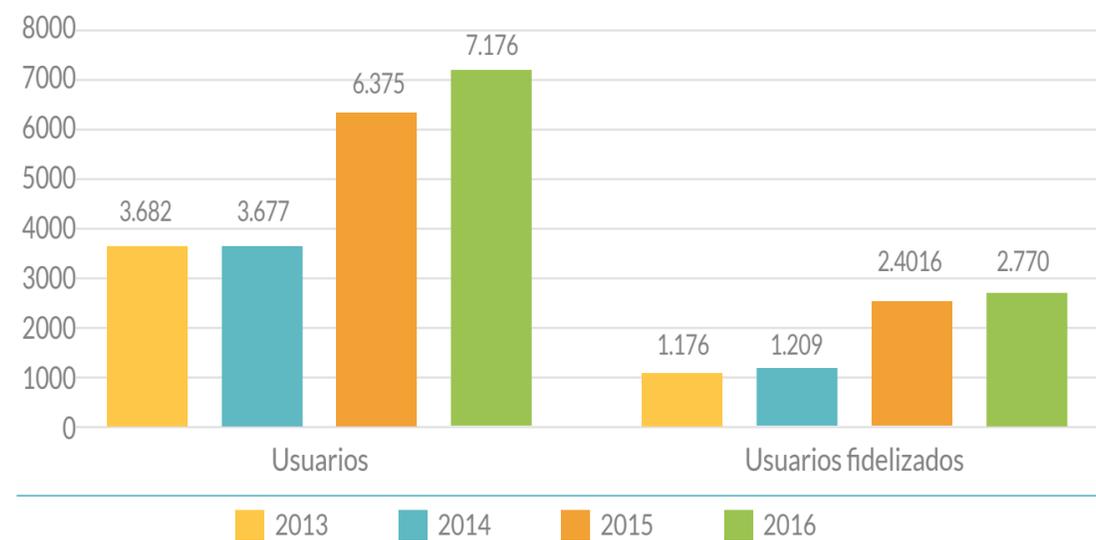
8.b.5. | Utilización Transparencia Salamanca



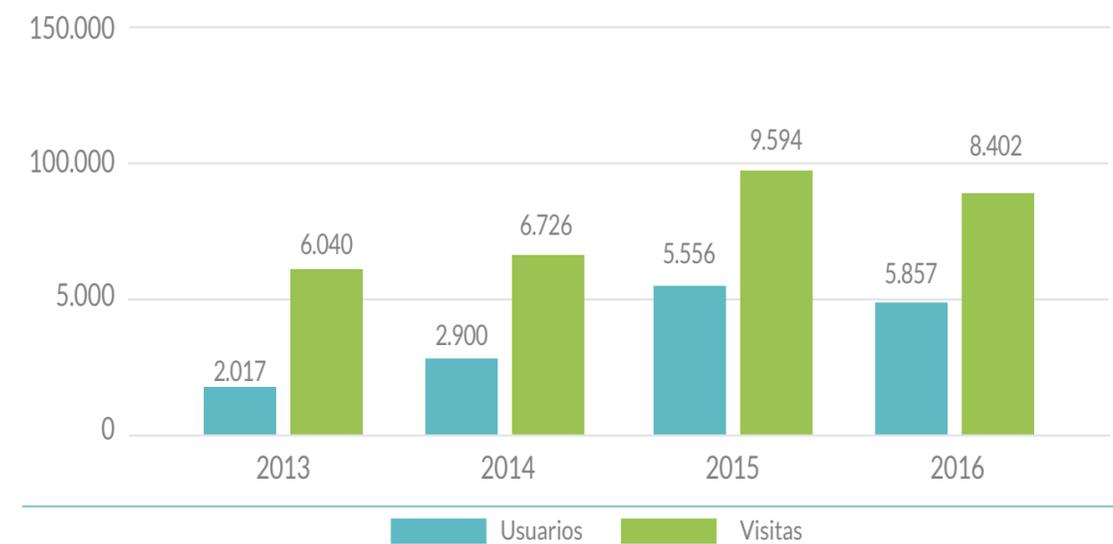
8.b.6. | Implantación Transparencia Salamanca



8.b.7. | Usuarios Transparencia Salamanca



8.b.8. | Difusión Escuela REGTSA



8.A
PERCEPCIONES

8.B
INDICADORES
de rendimiento

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*



Anexos
1 | 2

Relaciones causa-efecto criterio 8

PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
Impacto en los medios	Nº eventos Nº participantes actividades difusión	Plan de comunicación externa
Reconocimientos externos	Nº eventos con exposición de nuestra experiencia	Presencia en redes de profesionales Presencia en redes de conocimiento
Valoración innovación Valoración excelencia Valoración ejemplaridad Valoración responsabilidad ambiental	Impacto boletín electrónico Nº de suscripciones al boletín electrónico Nº participantes en actividades educativas	Boletín electrónico Educación Tributaria Sistema de calidad y de gestión ambiental
Valoración transparencia	Puntuación del INDIP Usuarios, visitas y consultas Transparencia Salamanca Nº portales publicados Entidades con puntuación máxima Nº de conjuntos de datos abiertos, usuarios, visitas y consultas de datos abiertos	Transparencia REGTSA Transparencia Salamanca Proyecto Datos abiertos
Satisfacción alumnos externos	Nº alumnos Usuarios y visitas a Escuela REGTSA % de alumnos que finalizan los cursos	Escuela REGTSA Red transdigital Nuevas capacidades para una ciudadanía global

8.A
PERCEPCIONES

8.B
INDICADORES
de rendimiento

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

Cuadro promoción excelencia

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	TÍTULO
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia	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 iberomericanos, 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)
		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 iberomericanos, 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

8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimiento16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2016
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

Cuadro promoción excelencia

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 actividades*8.B
INDICADORES
de rendimiento

3

*2016
en imágenes*

4

*Memoria
de calidad
y formación*

5

*Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*

6

*Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7

*Resultados
en las personas*

8

*Resultados
en la sociedad**Anexos*
1 | 2

9

*Resultados
clave*

Cuadro promoción excelencia

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.

8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimiento16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

Cuadro promoción excelencia

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

8.A
PERCEPCIONES8.B
INDICADORES
de rendimiento16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOSAnexos
1 | 2

1

Presentación

2

Memoria
de actividades

3

2016
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

Resultados clave

Pasión por la excelencia, Pasión por Salamanca

1 *Presentación*

9.A
RESULTADOS
clave de la actividad

2 *Memoria de actividades*

9.B
INDICADORES
clave del rendimiento de la actividad

3 *2016 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*

Anexos
1 | 2

9 *Resultados clave*

Resultados clave

[9A] Resultados clave de la actividad

Alcance

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

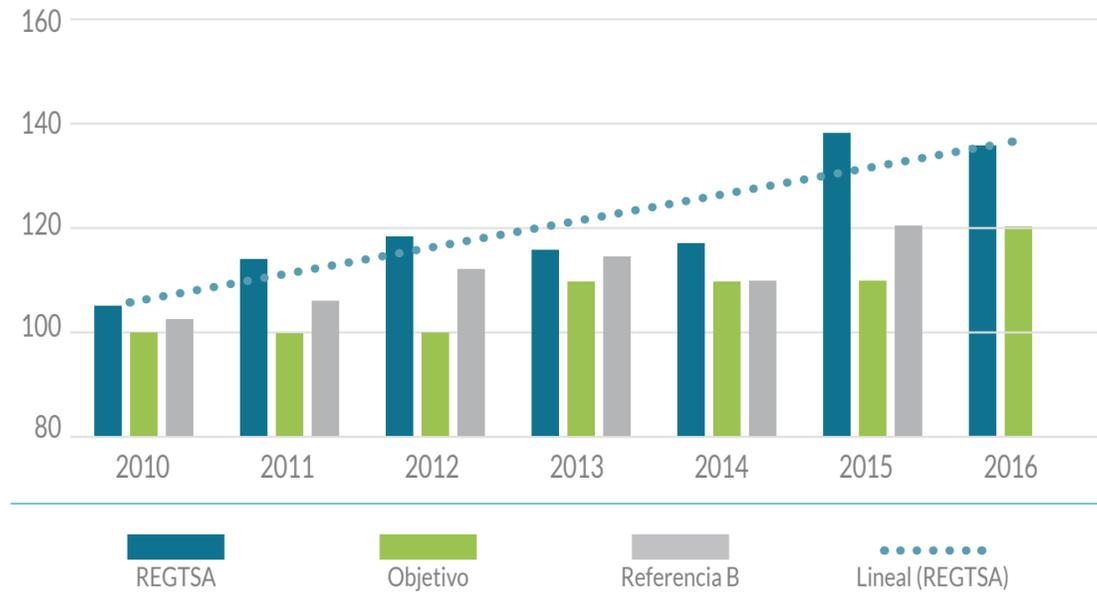
Rendimiento

[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 dos años el ratio de autofinanciación ha estado por encima del 135 %, 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 2015 ascendía a **2.207.032,72 €**. 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. Consecuentemente el porcentaje dedicado a inversiones reales es muy superior al de las demás organizaciones.

1 *Presentación*9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad2 *Memoria
de actividades*9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento de
la actividad3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

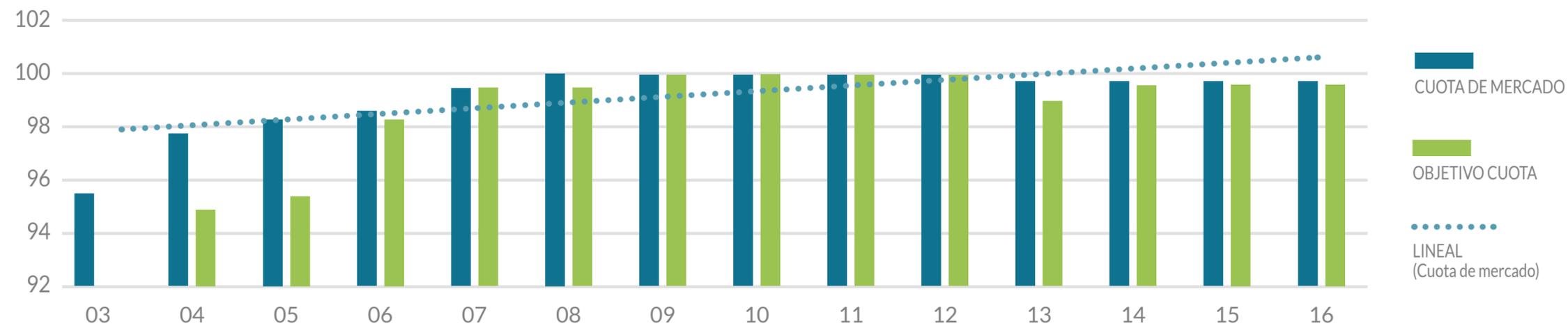
9.a.1. | Autofinanciación



9.a.2. | Gestión del presupuesto (2015)

	REGTSA	SOCIO	Referencia B
Gastos de personal	51,95	53,71	61,80
Gasto corriente	33,43	36,33	31,09
Gastos financieros	3,37	3,98	0,4
Inversiones	8,98	2,95	3,32
Otros gastos	2,24	2,94	3,37
Total	100,00	100,00	100,00

9.a.3. | Cuota de mercado



9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento de
la actividad

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*



[9A] 2 VOLUMEN DE PRODUCTOS O SERVICIOS CLAVE

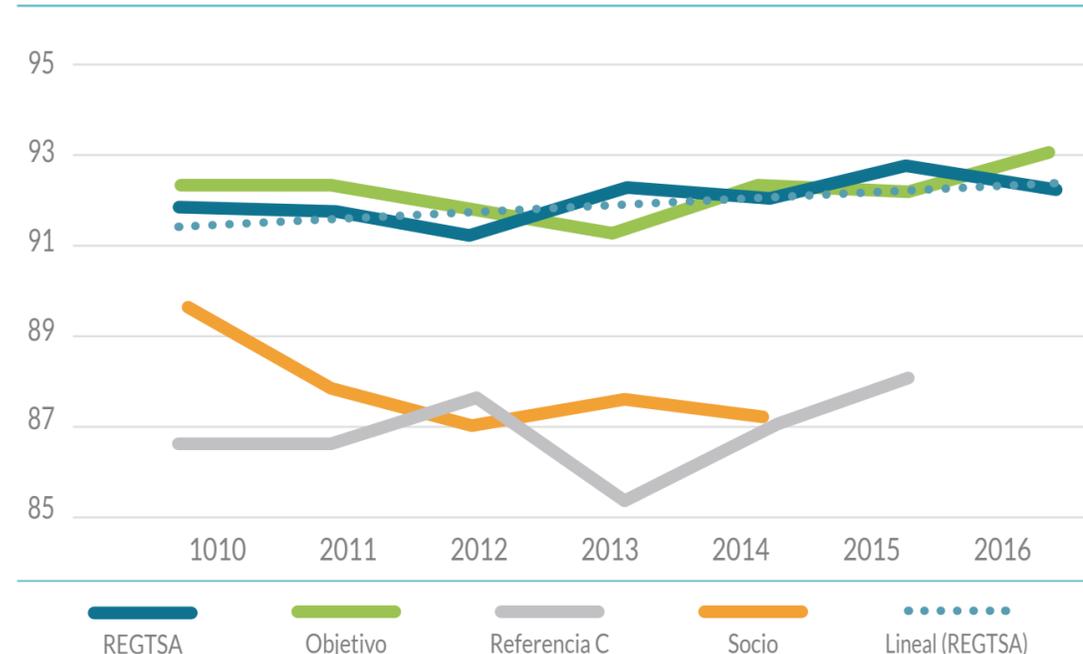
- » **Tendencias:** Desde el año 2003 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 99,72 %.
- » **Objetivos:** El objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año, y a lo largo de estos años sólo hemos perdido un cliente.
- » **Comparaciones:** Aunque resulta difícil comparar en cuota de mercado a unas provincias con otras, toda vez que ni el número de Municipios, ni la distribución de la población son iguales, solamente existe una Provincia con una cuota de mercado igual a la de REGTSA.

Por otra parte, se ofrece una comparación de la oferta de servicios clave y su despliegue en el tiempo por parte de las entidades con las que nos comparamos.

9.a.4. | Comparaciones oferta servicios clave

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

9.a.5. | Recaudación voluntaria



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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

'16 Memoria DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

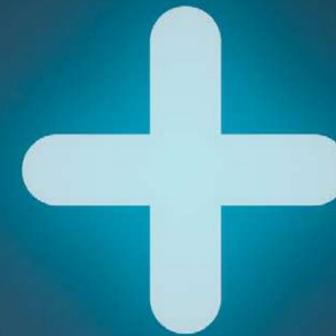
REGTSA

Anexos 1 | 2

[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 2012, (hemos estudiado las causas y definido un plan de acción). 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. En recaudación ejecutiva, tanto el porcentaje de recaudación como el de gestión aumentan de año en año, y lógicamente desciende el pendiente.
- » **Objetivos:** Son ambiciosos, creciendo de año en año, y alcanzándose en todos los casos menos en recaudación voluntaria en los años mencionados.
- » **Comparaciones:** Los resultados de recaudación voluntaria y ejecutiva **son los mejores de España**, teniendo en cuenta las memorias de los servicios de recaudación que se publican. De las comparaciones expuestas se deduce claramente que REGTSA está resistiendo mejor la crisis, tanto en voluntaria como en ejecutiva, que las organizaciones con las que nos comparamos.
- » **Confianza:** El conjunto de resultados expuestos, tanto económico- financieros (superávit sostenido, cero deuda y remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del sector), junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a REGTSA y al grupo de interés Diputación mantener una gran confianza en que **estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro**.



9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad

9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento de
la actividad

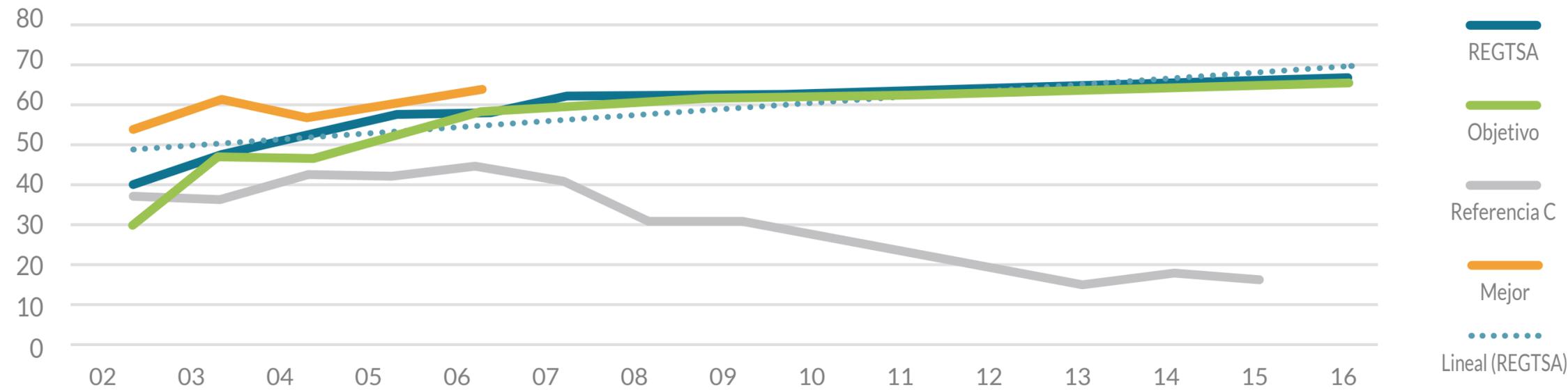
16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



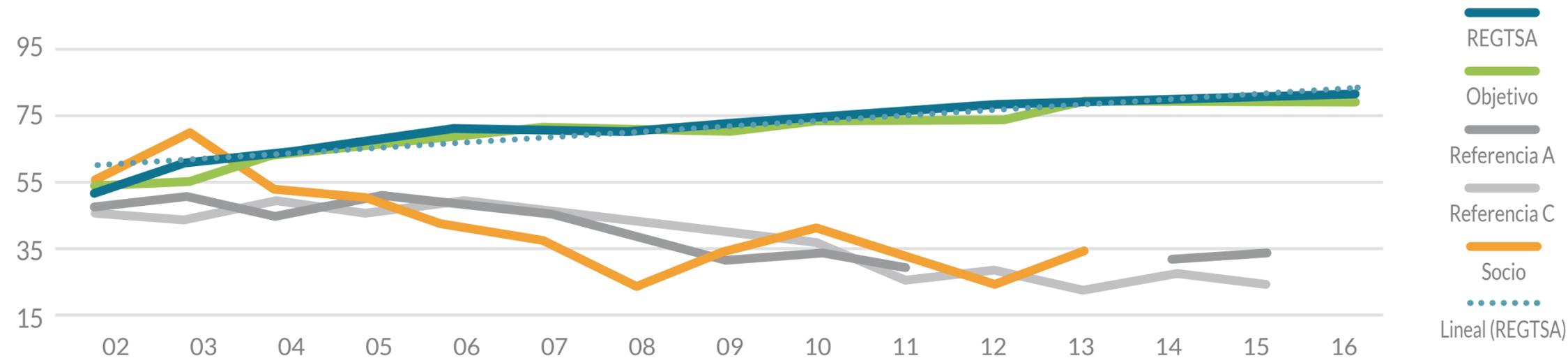
Anexos
1 | 2

1	<i>Presentación</i>
2	<i>Memoria de actividades</i>
3	<i>2016 en imágenes</i>
4	<i>Memoria de calidad y formación</i>
5	<i>Mapa estratégico y cuadro de mando integral</i>
6	<i>Resultados en los clientes</i>
7	<i>Resultados en las personas</i>
8	<i>Resultados en la sociedad</i>
9	<i>Resultados clave</i>

9.a.6. | Recaudación ejecutiva



9.a.7. | Gestión ejecutiva



9.A RESULTADOS clave de la actividad

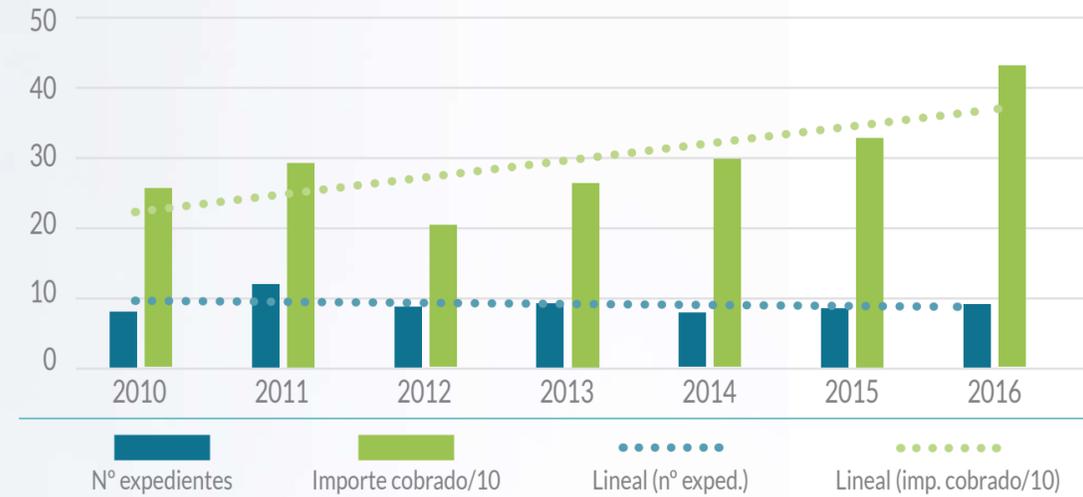
9.B INDICADORES clave del rendimiento de la actividad

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

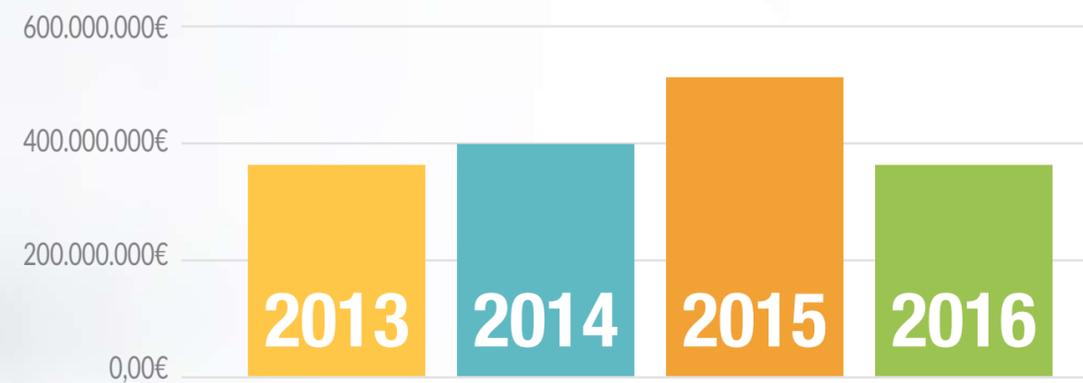




9.a.8. | Multas cobradas



9.a.9. | Importe liquidado inspección tributaria



- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



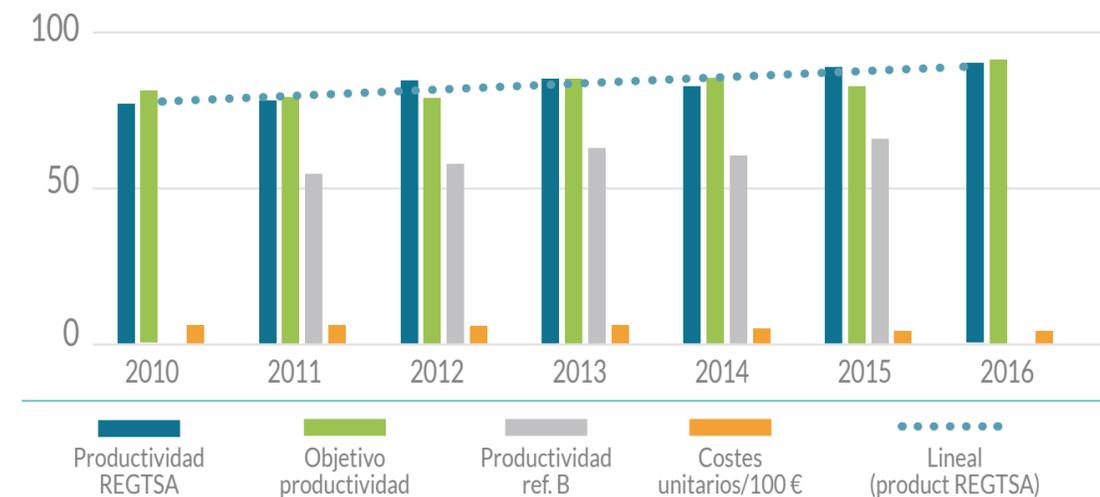
Anexos
1 | 2

[9B] Indicadores clave del rendimiento de la actividad

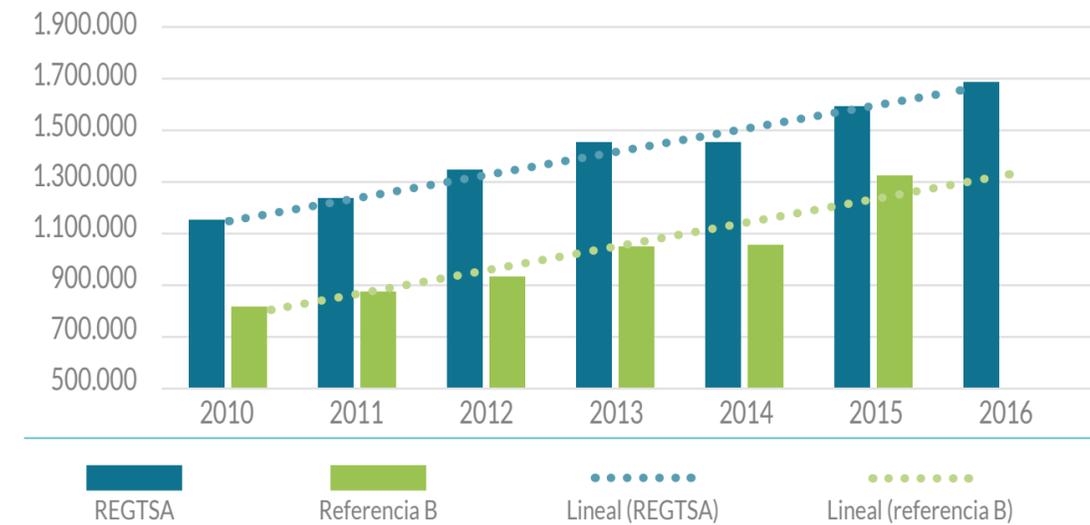
Alcance

- » **Ámbito de aplicación y relevancia:** Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones.
- » **Integridad:** Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidos en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » **Segmentación:** De los resultados expuestos, dada la naturaleza centralizada de la mayoría de procesos no existen datos segmentados.

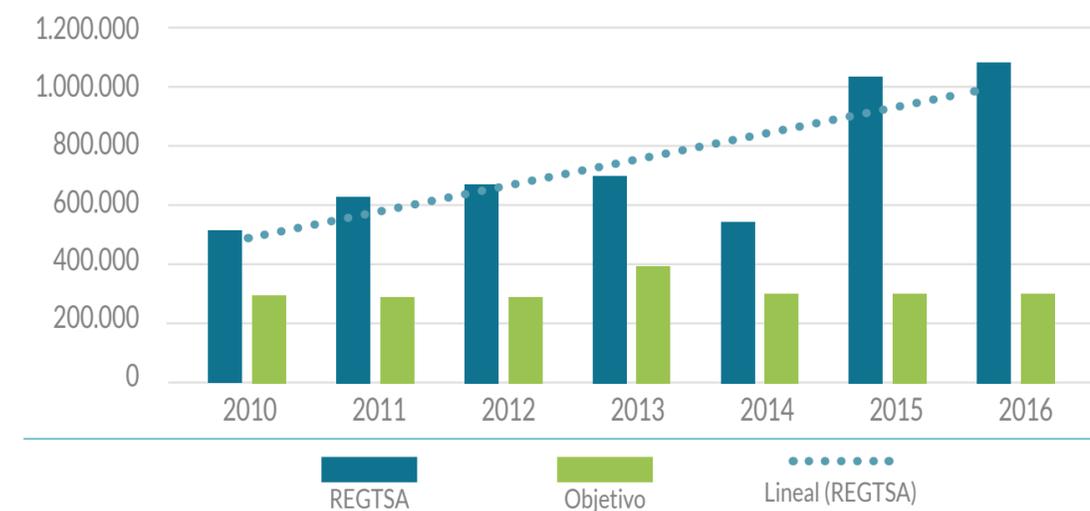
9.b.1. | Productividad y eficiencia



9.b.2. | Recaudación por empleado



9.b.3. | Ahorro bruto



9.A RESULTADOS clave de la actividad

9.B INDICADORES clave del rendimiento de la actividad



Anexos 1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

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 años tras año, mientras que los costes unitarios tienen una clara tendencia a la baja. Una consecuencia es el incremento del ahorro bruto (9.b.3) o diferencia entre ingresos y gastos corrientes.

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

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

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

[9B] 2 INDICADORES DE RENDIMIENTO ECONÓMICO-FINANCIEROS

Recaudación voluntaria

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

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

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

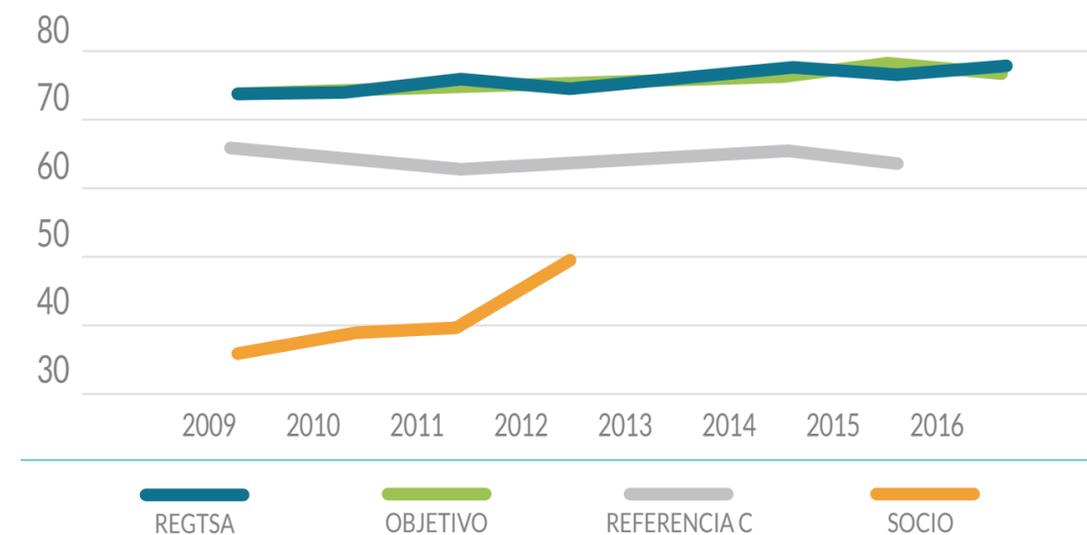
Recaudación y gestión ejecutiva

» **Tendencias:** Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.5), que impulsan la recaudación ejecutiva y que, año a año, vienen creciendo, salvo en 2012 (se recupera en 2013 y experimenta una gran mejoría en 2014). La tramitación de fallidos, que mejora constantemente, impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.6), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor .

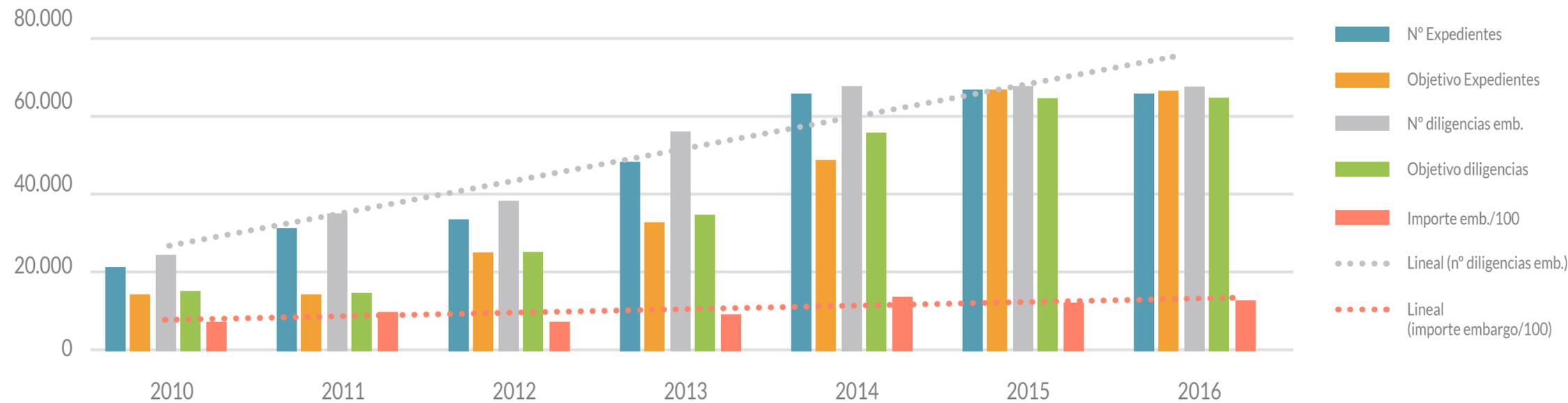
» **Objetivos:** Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

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

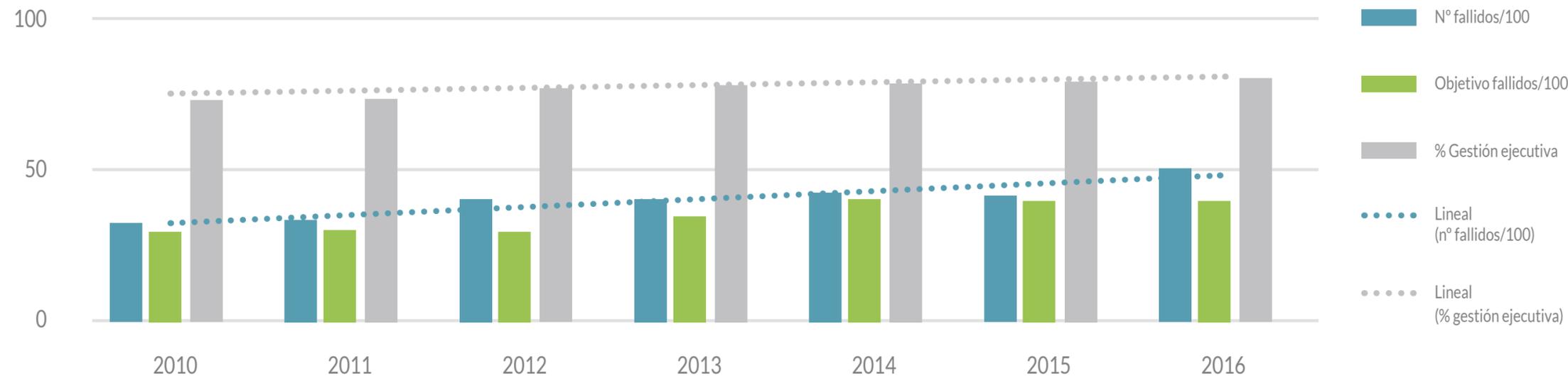
9.b.4. | % de domiciliados

1 *Presentación*9.A
RESULTADOS
clave de la
actividad2 *Memoria
de actividades*9.B
INDICADORES
clave del
rendimiento de
la actividad3 *2016
en imágenes*4 *Memoria
de calidad
y formación*5 *Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral*6 *Resultados
en los clientes*16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS7 *Resultados
en las personas*8 *Resultados
en la sociedad*Anexos
1 | 29 *Resultados
clave*

9.b.5. | Alineación ejecutiva-embargo



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



1 *Presentación*

2 *Memoria de actividades*

3 *2016 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

16 Memoria DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

REG TSA

Anexos 1 | 2

[9B] 3 COSTES DE LOS PROYECTOS

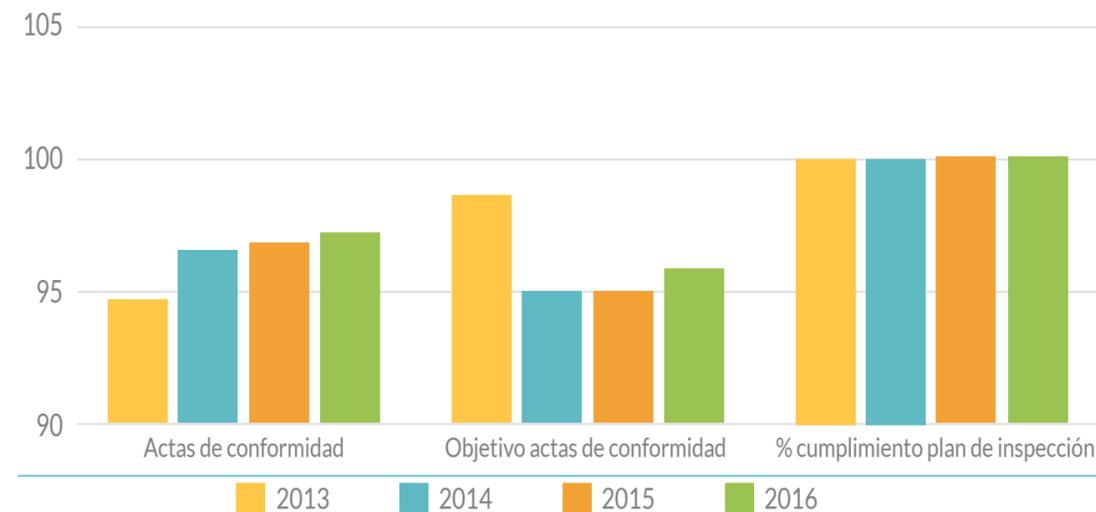
La actividad de mejora e innovación de REGTSA es permanente como puede verse en el cuadro 9.b.8.

[9B] 4 RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES

Proporcionamos información sobre los resultados de nuestras principales alianzas: Colegio de Secretarios, que nos permite realizar con éxito anticipos a los ayuntamientos que se han incrementado paulatinamente hasta 2015, y Gestorías, que facilita que cerca del 60 % de los trámites en el impuesto sobre vehículos sean realizados por las gestorías (las variaciones anuales tienen que ver con la reducción de matriculaciones, que se recuperan a partir de 2014) y Catastro.

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

9.b.7. | Indicadores impulsores inspección tributaria



9.b.8. | Lanzamiento de servicios clave

AÑO	SERVICIO
2005-2006	Centro de llamadas
2006- 2007	Oficina sin papeles
2007-2008	Policía en red
2007-2008	Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías
2008-2009	Inspección tributaria
2008-2012	Administración electrónica Municipal
2009-2011	Intranet- Portal del empleado
2012	Portal del proveedor
2012-2015	Portales de transparencia
2013-2014	ATMV, Testra, Nostra, ANCERT
2015-2017	Portales web municipales
2016-2017	Nuevo sistema información

9.b.9. | Rendimiento alianza ayuntamientos

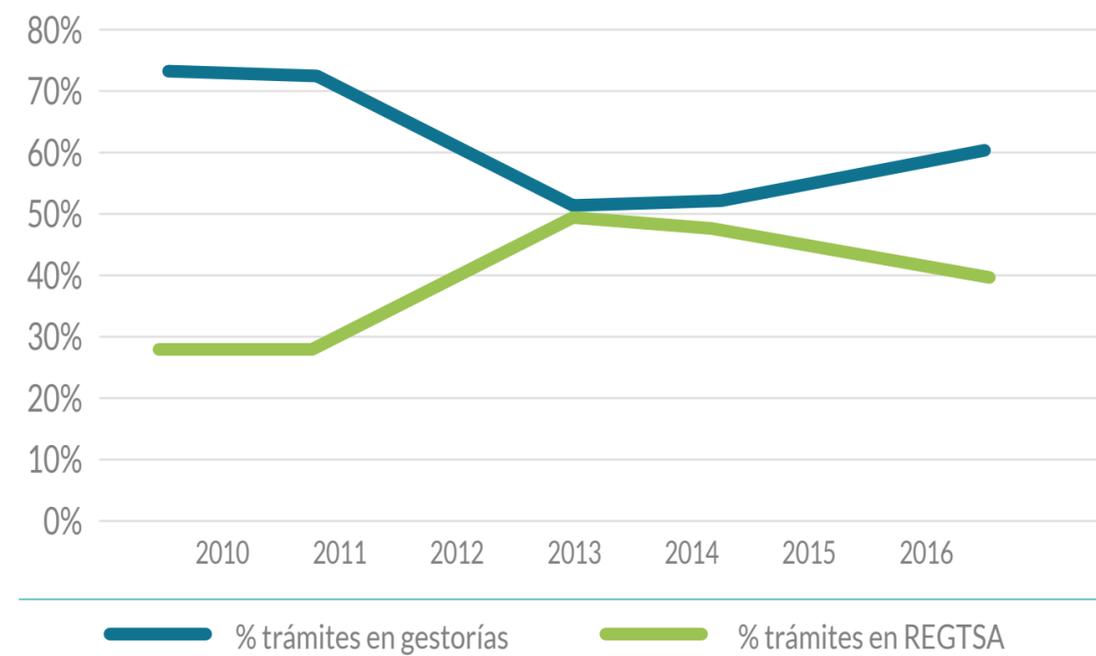
año	Cuantía anticipos	incremento	% incremento
2010	19.040.000	3.061.000	19,15%
2011	22.729.000	3.689.000	19,39 %
2012	23.986.000	1.257.000	5,53 %
2013	29.047.000	5.061.000	21,09%
2014	30.509.000	1.462.000	4,79
2015	30.796.000	287.000	0,94
2016	30.067.000	-729.000	-2,3

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

Anexos 1 | 2



9.b.10. | Alianza gestorías en IVTM



9.b.11. | Gestión catastral

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 €
2016	201.432,66 €	132.749,72 €



9.A
RESULTADOS
clave de la actividad

9.B
INDICADORES
clave del rendimiento de la actividad

¹⁶
Memoria
DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

Relaciones causa-efecto criterio 9

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

9.A
RESULTADOS
clave de la actividad

9.B
INDICADORES
clave del rendimiento de la actividad

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

Anexo 1

CONVENIOS FIRMADOS
 A 31/12/2016
 Delegaciones
 Ayuntamientos



Delegaciones ayuntamientos

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
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

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

2016
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

Anexos
1 | 2

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
ALDEATEJADA	X	X	X	X	X			X	X	X
ALDEAVIEJA DE TORMES	X	X	X	X	X		X			X
ALDEHUELA DE LA BÓVEDA		X	X			X	X			
ALDEHUELA DE YELTES	X	X	X	X	X	X	X			X
ALMENARA DE TORMES		X	X	X	X					X
ALMENDRA	X	X	X	X	X		X			X
ANAYA DE ALBA	X	X	X	X	X	X	X			X
AÑOVER DE TORMES	X	X	X	X	X	X				X
ARABAYONA	X	X	X	X	X		X			X
ARAPILES	X	X	X	X	X	X	X			X
ARCEDIANO	X	X	X	X	X					X
ARCO, EL	X	X	X	X	X	X				X
ARMENTEROS	X	X	X	X	X					X
ATALAYA, LA	X	X	X	X	X					X
B	BABILAFUENTE	X	X	X	X		X			X
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

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 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

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

C

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	2016 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
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	X	X		X	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			

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	2016 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



	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	CUBO DE DON SANCHO	X	X	X	X	X	X				X
	CHAGARCÍA MEDIANERO	X	X	X	X	X	X	X			X
D	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
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
	ESPINO DE LA ORBADA	X	X	X	X	X		X			X
F	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
	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA		X	X	X	X					X
	FUENTES DE BÉJAR	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

2016
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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

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

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

*2016
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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos

1 | 2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
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			
	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

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	2016 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



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

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

2016
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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	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
	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

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

*2016
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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
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
R RÁGAMA	X	X	X	X	X	X				X
REDONDA, LA	X	X	X	X	X	X	X			X
RETORTILLO	X	X	X	X	X					X
RINCONADA DE LA SIERRA	X	X	X	X	X	X				X
ROBLEDA	X	X	X	X	X					X
ROBLIZA DE COJOS	X	X	X	X	X		X			X
ROLLÁN	X	X	X	X	X		X			X
S SÆLICES 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

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

*2016
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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
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
SAUCELLE		X	X	X	X	X				X
SAÚGO, EL	X	X	X	X	X		X			X
SEPULCRO HILARIO	X	X	X	X	X		X			X
SEQUEROS		X	X	X	X			X	X	X

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	2016 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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
					RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	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
	TORRESMENUAS	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					

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

*2016
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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
VALDELOSA	X	X	X	X	X		X			X
VALDEMIERQUE	X	X	X	X	X	X				X
VALDERRODRIGO	X	X	X	X	X	X	X			X
VALDUNCIEL	X	X	X	X	X		X			X
VALERO	X	X	X	X	X	X				X
VALSALABROSO	X	X	X	X	X		X			X
VALVERDE DE VALDELACASA	X	X	X	X	X					X
VALVERDON	X	X	X	X	X	X	X			X
VALLEJERA DE RIOFRÍO	X	X	X	X	X					X
VECINOS	X	X	X	X	X	X	X			X
VEGA DE TIRADOS	X	X	X	X	X		X			X
VEGUILLAS, LAS	X	X	X	X	X	X				X
VELLÉS, LA	X	X	X	X	X					X
VENTOSA DEL RÍO ALMAR	X	X	X	X	X	X				X
VÍDOLA, LA		X	X							
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 ARGAÑAN	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

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

2016
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

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
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
VILLAVERDE DE GUAREÑA	X	X	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
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							
MANCOMUNIDADES										

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 *2016 en imágenes*4 *Memoria de calidad y formación*5 *Mapa estratégico y cuadro de mando integral*6 *Resultados en los clientes*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS

7 *Resultados en las personas*8 *Resultados en la sociedad*

Anexos
1 | 2

9 *Resultados clave*

AYUNTAMIENTO	NUEVOS CONVENIOS	IBI	IAE	IVTM		REVISIÓN	CONVENIOS	MULTAS		AGUA BASURA
				RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
MAN MANCOMUNIDAD ALTO AGUEDA										X
MANCOMUNIDAD AZUD VILLAGONZALO	X			X (ejecutiva)						X
MANCOMUNIDAD BURGUILLOS										X
MANCOMUNIDAD CAMPO CHARRO	X									X
MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO							X			X
MANCOMUNIDAD DE ENTRESIERRAS										X
MANCOMUNIDAD LINARES Y ENTORNO	X						X			X
MANCOMUNIDAD REG. CANAL VILLAGONZALO	X						X			X
MANCOMUNIDAD REG. EJEME Y GALISANCHO										X
MANCOMUNIDAD REG. VEGA DE ALMAR										X
MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA										X
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

*2016
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*

Anexos
1 | 2

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

Anexo 2

RESULTADOS de recaudación voluntaria por ayuntamientos



RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
001	ABUSEJO	40.875,74	38.555,48	88,02
002	AGALLAS	58.491,24	55.182,58	91,97
003	AHIGAL DE LOS ACEITEROS	60.910,87	58.220,70	93,11
004	AHIGAL DE VILLARINO	10.612,76	8.175,13	88,04
005	ALAMEDA DE GARDON (LA)	34.246,95	32.648,27	96,53
006	ALAMEDILLA (LA)	28.063,76	26.398,21	94,84
007	ALARAZ	256.653,44	247.145,76	96,68
008	ALBA DE TORMES	1.216.589,97	1.075.416,53	91,44
009	ALBA DE YELTES	72.197,59	69.394,72	96,63
010	ALBERCA (LA)	438.077,70	371.149,23	89,90
011	ALBERGUERIA DE ARGANIAN (LA)	42.139,11	40.103,90	95,05
012	ALCONADA	51.873,35	50.845,76	98,79
013	ALDEACIPRESTE	40.407,90	39.431,37	97,59
01306	VALBUENA	6.836,72	6.604,84	96,59
014	ALDEADAVILA DE LA RIBERA	157.770,11	148.332,18	93,98
015	ALDEA DEL OBISPO	108.293,12	99.555,17	91,25
016	ALDEALENGUA	254.695,20	233.509,57	89,78
017	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	72.088,41	67.927,34	94,41
018	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	24.260,45	23.630,79	97,86
019	ALDEARRODRIGO	19.552,12	17.417,10	93,95
020	ALDEARRUBIA	207.355,14	184.466,15	87,59
021	ALDEASECA DE ALBA	28.445,78	24.862,11	92,11
022	ALDEASECA DE LA FRONTERA	129.623,72	124.084,06	91,51
023	ALDEATEJADA	962.329,10	818.292,58	89,64
024	ALDEAVIEJA DE TORMES	61.429,70	57.705,43	94,83
025	ALDEHUELA DE LA BOVEDA	83.332,73	76.728,41	95,01
026	ALDEHUELA DE YELTES	78.559,98	73.811,85	94,81
027	ALMENARA DE TORMES	99.718,92	89.922,59	91,63
028	ALMENDRA	218.011,24	217.092,00	98,35
029	ANAYA DE ALBA	51.787,60	47.176,32	83,90

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
02901	HERREZUELO	3.182,74	3.127,74	98,27
030	AÑOVER DE TORMES	22.963,63	21.157,94	92,69
031	ARABAYONA DE MOGICA	150.430,06	138.990,16	94,00
032	ARAPILES	387.307,92	315.559,43	76,75
03201	TORRES (LAS)	35.579,92	31.945,31	90,14
033	ARCEDIANO	31.081,02	29.819,80	95,98
034	ARCO (EL)	27.327,33	23.641,50	88,03
035	ARMENTEROS	90.158,94	82.700,76	93,88
036	SAN MIGUEL DEL ROBLEDO	13.288,59	12.259,46	92,37
037	ATALAYA (LA)	24.020,15	22.542,57	92,99
038	BABILAFUENTE	632.559,32	257.517,18	72,03
039	BAÑOBAREZ	105.138,39	94.706,02	93,39
040	BARBADILLO	97.269,50	88.646,30	90,19
041	BARBALOS	30.394,36	28.857,92	85,65
042	BARCEO	12.705,29	12.281,58	93,54
04201	BARCEINO	997,12	976,81	97,66
044	BARRUECOPARDO	151.177,27	146.368,99	97,48
045	BASTIDA (LA)	2.874,13	2.829,81	98,86
047	BELEÑA	56.376,76	51.924,00	91,14
049	BERMELLAR	46.573,95	45.174,09	96,98
050	BERROCAL DE HUEBRA	21.750,31	21.026,45	96,90
051	BERROCAL DE SALVATIERRA	36.464,67	33.474,35	92,87
052	BOADA	75.647,18	72.178,13	96,82
054	BODON (EL)	85.811,13	83.278,30	97,01
055	BOGAJO	66.650,27	61.170,09	94,71
056	BOUZA (LA)	12.761,38	11.584,21	88,72
057	BOVEDA DEL RIO ALMAR	76.321,11	74.298,73	97,41
058	BRINCONES	17.056,41	16.223,76	95,24
059	BUENAMADRE	57.826,85	53.070,27	91,25
060	BUENAVISTA	209.749,51	174.519,63	79,32

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
061	CABACO (EL)	63.323,35	56.846,50	91,22
062	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	35.293,09	33.416,79	94,23
063	CABEZA DE BEJAR (LA)	39.511,34	36.884,87	95,06
065	CABEZA DEL CABALLO	91.448,94	87.987,14	97,12
06501	FUENTES DE MASUECO	4.234,75	4.015,38	94,77
068	CABRILLAS	92.540,75	88.000,67	96,59
069	CALVARRASA DE ABAJO	520.096,80	478.938,85	92,47
070	CALVARRASA DE ARRIBA	192.660,66	177.667,91	93,97
071	CALZADA DE BEJAR (LA)	33.072,25	30.802,19	93,33
072	CALZADA DE DON DIEGO	79.108,49	75.355,44	96,03
073	CALZADA DE VALDUNCIEL	241.879,80	208.745,17	90,76
074	CAMPILLO DE AZABA	39.744,46	35.483,64	89,11
077	CAMPO DE PEÑARANDA (EL)	127.696,21	122.822,97	94,76
078	CANDELARIO	550.877,44	423.225,39	85,23
079	CANILLAS DE ABAJO	39.964,70	38.339,32	89,22
080	CANTAGALLO	99.530,73	68.685,36	76,94
081	CANTALAPIEDRA	214.557,52	200.561,18	89,09
082	CANTALPINO	268.431,11	247.341,72	80,90
083	CANTARACILLO	76.100,89	71.932,42	95,49
085	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	3.325.052,13	2.942.392,07	83,82
086	CARPIO DE AZABA	20.268,29	18.490,78	93,81
087	CARRASCAL DE BARREGAS	689.143,71	546.527,08	79,12
088	CARRASCAL DEL OBISPO	39.210,96	36.830,18	95,90
089	CASA FRANCA	21.353,77	20.610,60	96,95
090	CASAS DEL CONDE (LAS)	24.131,50	22.593,10	85,37
091	CASILLAS DE FLORES	104.472,88	91.710,75	87,22
092	CASTELLANOS DE MORISCOS	1.167.859,33	1.052.932,26	90,89
093	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	290.945,03	264.563,47	83,87
09301	CARBAJOSA DE ARMUÑA	6.220,05	6.058,63	97,39
09302	MATA DE ARMUÑA	9.983,81	9.405,97	93,77

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
096	CASTILLEJO DE MARTIN VIEJO	88.621,97	83.315,89	92,16
097	CASTRAZ	6.841,05	6.121,49	89,73
098	CEPEDA	113.596,39	104.388,42	90,66
099	CERECEDA DE LA SIERRA	6.815,74	6.491,86	91,88
100	CEREZAL DE PEÑAHORCADA	25.269,99	25.109,42	98,68
101	CERRALBO	83.617,28	79.554,35	96,40
102	CERRO (EL)	127.894,47	122.797,31	95,87
103	CESPEDOSA DE TORMES	356.293,71	348.354,70	97,95
104	CILLEROS DE LA BASTIDA	6.361,53	5.483,09	85,58
106	CIPEREZ	118.189,50	110.150,27	91,22
10704	BOCACARA	11.252,36	10.125,65	94,62
108	COCA DE ALBA	34.041,42	32.558,29	95,98
109	COLMENAR DE MONTEMAYOR	41.237,03	38.162,85	91,46
110	CORDOVILLA	36.233,15	35.298,86	96,93
112	CRISTOBAL DE LA SIERRA	32.201,81	30.495,46	93,27
113	CUBO DE DON SANCHO (EL)	110.012,39	107.197,32	98,47
114	CHAGARCIA MEDIANERO	26.398,38	25.180,47	94,04
115	DIOSLEGUARDE	44.302,68	41.885,89	81,08
116	DOÑINOS DE LEDESMA	34.177,62	28.371,53	82,99
117	DOÑINOS DE SALAMANCA	726.901,41	636.963,01	89,88
118	EJEME	60.852,51	54.202,40	90,97
119	ENCINA (LA)	53.126,15	51.288,79	96,57
120	ENCINA DE SAN SILVESTRE	27.845,74	26.839,50	97,25
121	ENCINAS DE ABAJO	150.168,57	139.818,51	92,24
122	ENCINAS DE ARRIBA	54.783,60	51.566,76	95,15
123	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	59.550,39	57.098,88	96,37
124	ENDRINAL DE LA SIERRA	76.194,95	73.857,55	97,93
12401	CASAS DE MONLEÓN	3.341,80	3.201,80	95,75
125	ESCURIAL DE LA SIERRA	90.749,65	82.477,61	90,84
126	ESPADAÑA	19.884,70	19.597,38	97,55

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
127	ESPEJA	112.629,16	101.863,12	94,86
128	ESPIÑO DE LA ORBADA	90.944,74	86.929,91	96,11
129	FLORIDA DE LIEBANA	172.116,97	144.671,49	91,19
130	FORFOLEDA	56.303,20	53.729,24	94,98
131	FRADES DE LA SIERRA	99.527,56	95.788,17	96,41
132	FREGENEDA (LA)	116.590,05	108.252,73	95,12
133	FRESNEDOSO	43.780,00	40.031,64	90,58
134	FRESNO ALHANDIGA	74.766,11	64.732,89	88,74
135	FUENTE DE SAN ESTEBAN (LA)	298.876,22	266.520,20	87,88
13501	BODAILLA	50.307,59	50.307,59	100,00
136	FUENTEGUINALDO	224.012,34	210.357,93	94,42
137	FUENTELIANTE	30.175,15	28.970,10	95,17
138	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA	128.227,48	119.622,10	95,77
139	FUENTES DE BEJAR	382.014,71	208.495,68	73,31
140	FUENTES DE OÑORO	337.783,42	275.118,66	88,14
141	GAJATES	51.453,30	49.095,95	94,59
14101	GALLEGUILLLOS	3.368,70	3.337,50	98,69
142	GALINDO Y PERAHUY	280.023,38	247.588,88	91,62
143	GALINDUSTE	113.631,04	104.192,36	90,36
144	GALISANCHO	83.017,81	78.183,44	95,81
145	GALLEGOS DE ARGANÁN	114.546,36	104.336,28	92,03
146	GALLEGOS DE SOLMIRON	55.505,33	50.006,46	80,38
147	GARCIBUEY	72.459,40	67.974,70	94,28
148	GARCIHERNANDEZ	145.676,87	139.147,21	95,03
14802	LA LURDA	2.063,49	2.045,67	98,29
149	GARCIRREY	26.557,77	24.231,66	89,06
150	GEJUELO DEL BARRO	10.213,82	10.213,82	100,00
151	GOLPEJAS	58.941,53	57.882,74	98,48
152	GOMECELLO	173.342,60	138.001,43	80,01
154	GUADRAMIRO	43.754,66	42.916,50	97,78

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
155	GUIJO DE AVILA	85.415,28	61.322,26	78,69
156	GUIJUELO	2.795.942,13	2.377.938,49	85,13
157	HERGUIJUELA DE CIUDAD RODRIGO	39.813,81	39.039,45	96,53
15703	CESPEDOSA DE AGADONES	1.759,42	1.687,48	95,91
158	HERGUIJUELA DE LA SIERRA	41.544,81	37.596,37	80,31
159	HERGUIJUELA DEL CAMPO	39.962,26	38.749,03	97,90
160	HINOJOSA DE DUERO	164.465,57	158.317,25	94,98
161	HORCAJO DE MONTEMAYOR	40.553,09	39.178,65	96,35
162	HORCAJO MEDIANERO	114.875,14	106.858,15	90,79
163	HOYA (LA)	17.030,36	14.114,93	80,54
164	HUERTA	128.270,31	121.822,45	95,81
165	IRUELOS	12.798,24	11.724,53	92,16
166	ITUERO DE AZABA	46.260,19	41.220,84	85,57
167	JUZBADO	222.527,43	219.549,97	94,48
168	LAGUNILLA	182.092,54	170.059,97	93,69
169	LARRODRIGO	93.821,51	82.133,75	84,49
170	LEDESMA	774.196,21	712.427,54	93,23
171	LEDRADA	314.039,58	300.329,42	97,11
172	LINARES DE RIOFRIO	171.743,94	159.421,73	70,29
173	LUMBRALES	455.022,78	436.202,83	97,33
174	MACOTERA	442.005,78	416.979,12	93,14
175	MACHACON	173.742,77	163.833,49	93,02
176	MADROÑAL	35.642,66	33.323,25	93,47
177	MAILLO (EL)	81.348,43	77.268,06	95,09
178	MALPARTIDA	43.592,89	41.489,78	95,46
179	MANCERA DE ABAJO	56.557,08	53.935,12	93,93
180	EL MANZANO	4.303,36	4.303,36	100,00
180	MANZANO (EL)	66.134,68	65.489,40	97,04
181	MARTIAGO	71.371,40	67.979,42	95,25
182	MARTINAMOR	47.777,94	34.012,67	70,95

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
183	MARTIN DE YELTES	70.466,81	66.961,81	95,92
184	MASUECO	142.090,58	135.385,42	95,89
186	MATA DE LEDESMA (LA)	33.636,25	32.434,56	95,72
187	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RIO	99.900,69	85.422,55	91,92
188	MAYA (LA)	110.518,30	99.807,62	91,84
189	MEMBRIBE DE LA SIERRA	88.569,62	85.227,36	93,82
18901	NAVAGALLEGA	2.254,71	1.986,75	88,00
190	MIEZA	180.836,03	179.381,86	98,69
191	MILANO (EL)	48.559,91	46.160,72	96,68
192	MIRANDA DE AZAN	134.572,67	111.323,01	88,48
193	MIRANDA DEL CASTAÑAR	217.902,64	191.019,88	86,73
194	MOGARRAZ	87.350,70	80.880,84	92,36
195	MOLINILLO	20.728,38	18.156,94	83,59
196	MONFORTE DE LA SIERRA	15.161,56	13.732,32	90,91
197	MONLEON	20.047,72	19.751,35	98,11
198	MONLERAS	269.000,68	265.685,12	97,58
199	MONSAGRO	34.141,23	32.546,83	93,32
200	MONTEJO DE SALVATIERRA	214.967,68	209.952,72	96,64
201	MONTEMAYOR DEL RIO	73.901,55	70.933,13	95,42
202	MONTERRUBIO DE ARMUÑA	317.330,32	277.171,53	70,26
203	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	49.893,31	47.286,51	94,68
204	MORASVERDES	96.938,03	94.043,40	97,04
205	MORILLE	102.088,73	94.443,80	84,22
206	MORIÑIGO	61.018,30	57.998,02	94,64
207	MORISCOS	167.248,73	146.305,84	87,78
208	MORONTA	21.193,94	20.806,34	89,48
20801	ESCUERNAVACAS	4.194,60	4.142,68	99,08
209	MOZARBEZ	343.775,29	304.090,69	92,91
211	NARROS DE MATALAYEGUA	69.485,32	66.442,75	93,74
21101	CORTOS DE LA SIERRA	2.919,25	2.390,61	83,85

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*


16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
21102	PEÑACABRA	447,06	395,86	88,09
21103	ÍÑIGO DE HUEBRA	1.826,45	1.826,45	100,00
21104	PERALEJOS DE SOLIS	2.017,19	2.017,19	100,00
21105	SANCHOGOMEZ	991,46	965,86	97,36
212	NAVACARROS	23.819,07	22.138,80	68,89
213	NAVA DE BEJAR	40.540,36	38.129,86	95,81
214	NAVA DE FRANCIA	37.989,44	35.482,40	87,70
215	NAVA DE SOTROBAL	57.791,93	53.850,76	94,13
216	NAVALES	68.825,25	65.603,29	96,34
217	NAVALMORAL DE BEJAR	19.628,49	18.125,03	92,11
218	NAVAMORALES	36.712,39	35.003,82	96,53
219	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	28.152,88	26.673,03	93,66
221	NAVASFRÍAS	125.362,12	116.404,78	94,12
222	NEGRILLA DE PALENCIA	42.762,74	40.617,68	91,74
223	OLMEDO DE CAMACES	48.341,94	45.825,50	96,16
224	ORBADA (LA)	57.642,86	56.250,72	97,71
225	PAJARES DE LA LAGUNA	36.227,89	32.873,71	92,43
226	PALACIOS DEL ARZOBISPO	124.856,20	121.697,59	93,66
228	PALACIOSRUBIOS	104.840,17	100.880,37	96,42
229	PALENCIA DE NEGRILLA	65.564,36	61.290,53	93,43
230	PARADA DE ARRIBA	66.347,71	57.753,74	90,15
231	PARADA DE RUBIALES	84.117,52	79.119,88	96,05
232	PARADINAS DE SAN JUAN	69.127,83	67.393,40	98,27
233	PASTORES	31.839,08	30.220,21	89,53
234	PAYO (EL)	99.529,87	92.918,62	93,64
235	PEDRAZA DE ALBA	69.478,75	66.265,87	91,86
236	PEDROSILLO DE ALBA	67.331,28	61.581,16	92,48
23601	TURRA DE ALBA	1.780,24	1.766,69	99,29
237	PEDROSILLO DE LOS AIRES	135.099,97	117.046,90	87,62
23701	CASTILLEJO DE SALVATIERRA	15.430,58	15.081,87	98,05

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
238	PEDROSILLO EL RALO	90.927,21	86.214,92	94,68
239	PEDROSO DE LA ARMUÑA (EL)	38.974,99	36.632,09	97,66
240	PELABRAVO	420.067,34	372.104,93	89,31
241	PELARRODRIGUEZ	58.066,57	53.589,39	91,40
242	PELAYOS	142.686,02	140.338,79	95,82
243	PEÑA (LA)	25.897,72	25.286,29	97,65
244	PEÑACABALLERA	52.439,07	40.188,85	81,66
245	PEÑAPARDA	112.024,59	101.444,71	88,62
246	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	2.465.977,61	2.250.468,54	91,74
247	PEÑARANDILLA	45.271,96	42.543,81	93,14
248	PERALEJOS DE ABAJO	91.824,22	82.601,85	91,56
249	PERALEJOS DE ARRIBA	27.887,63	27.426,97	89,97
250	PEREÑA DE LA RIBERA	179.571,70	173.809,99	96,29
251	PEROMINGO	36.207,03	34.539,92	94,85
252	PINEDAS	22.388,81	20.601,48	84,81
253	PINO DE TORMES (EL)	43.735,44	40.664,65	91,86
254	PITIEGUA	74.411,71	70.476,49	94,72
255	PIZARRAL	24.753,71	24.031,62	97,43
256	POVEDA DE LAS CINTAS	84.081,53	81.235,62	97,47
257	POZOS DE HINOJO	14.161,06	13.574,46	95,41
258	PUEBLA DE AZABA	47.599,90	43.241,30	90,69
259	PUEBLA DE SAN MEDEL	16.154,80	15.997,48	98,84
260	PUEBLA DE YELTES	63.281,08	60.562,05	95,19
261	PUENTE DEL CONGOSTO	153.999,95	142.259,39	93,93
26101	BERCIMUELLE	37.122,75	33.114,45	90,13
262	PUERTAS	26.417,29	24.939,81	90,66
263	PUERTO DE BEJAR	103.071,04	88.903,53	87,11
264	PUERTO SEGURO	26.372,53	24.157,25	92,39
265	RAGAMA	82.092,51	75.319,44	92,42
266	REDONDA (LA)	34.812,18	33.047,93	95,25

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
267	RETORTILLO	93.874,24	89.447,67	96,68
268	RINCONADA DE LA SIERRA (LA)	17.775,35	17.080,39	96,41
26801	VENTAS GARRIEL	833,25	833,25	100,00
269	ROBLEDA	122.904,32	116.795,74	71,28
270	ROBLIZA DE COJOS	67.282,73	55.181,21	91,96
271	ROLLAN	108.211,68	102.597,82	96,81
272	SAELICES EL CHICO	67.457,33	65.649,18	97,85
273	SAGRADA (LA)	33.383,92	32.290,70	97,35
275	SALDEANA	31.716,71	30.385,11	95,23
276	SALMORAL	86.976,54	80.104,56	92,18
277	SALVATIERRA DE TORMES	194.217,92	193.522,95	96,68
278	SAN CRISTOBAL DE LA CUESTA	291.981,81	259.447,90	90,55
279	SANCTI-SPIRITUS	382.473,94	344.583,58	94,18
280	SANCHON DE LA RIBERA	28.287,74	27.224,31	95,04
281	SANCHON DE LA SAGRADA	13.794,92	13.599,49	97,95
282	SANCHOTELLO	74.622,55	70.772,16	94,69
283	SANDO	43.804,70	38.632,29	86,91
284	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	62.483,96	60.332,75	94,41
285	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	169.865,03	159.169,12	93,86
286	SAN MARTIN DEL CASTAÑAR	77.639,33	68.143,00	91,40
287	SAN MIGUEL DE VALERO	119.037,62	113.729,01	95,80
288	SAN MORALES	98.554,60	89.710,37	91,44
289	SAN MUÑOZ	69.174,61	63.728,47	93,02
290	SAN PEDRO DEL VALLE	80.481,62	71.341,41	93,35
291	SAN PEDRO DE ROZADOS	123.264,76	115.038,01	92,79
292	SAN PELAYO DE GUAREÑA	65.368,77	61.708,45	92,75
293	SANTA MARIA DE SANDO	25.272,79	23.668,31	95,12
294	SANTA MARTA DE TORMES	3.291.662,15	2.971.586,80	89,81
296	SANTIAGO DE LA PUEBLA	156.233,14	144.319,63	94,12
297	SANTIBAÑEZ DE BEJAR	207.995,14	199.924,17	96,38

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
298	SANTIBAÑEZ DE LA SIERRA	33.216,51	31.106,70	88,73
299	SANTIZ	181.805,90	169.751,12	94,31
300	SANTOS (LOS)	224.800,51	216.536,34	96,58
301	SARDON DE LOS FRAILES	510.773,28	510.271,93	97,39
302	SAUCELLE	459.582,29	455.999,95	94,10
303	SAHUGO (EL)	42.006,33	39.309,32	90,63
304	SEPULCRO-HILARIO	66.919,03	63.011,31	94,34
305	SEQUEROS	93.935,68	87.097,25	83,25
306	SERRADILLA DEL ARROYO	52.891,67	49.884,22	93,85
30601	GUADAPERO	11.191,68	10.207,63	92,10
307	SERRADILLA DEL LLANO	37.337,66	33.817,90	82,76
309	SIERPE (LA)	13.902,69	13.449,70	96,44
310	SIETEIGLESIAS DE TORMES	47.340,07	44.345,29	93,47
311	SOBRADILLO	126.491,42	117.617,74	92,44
312	SORIHUELA	156.921,68	110.807,41	83,05
313	SOTOSERRANO	161.103,93	144.908,96	78,26
314	TABERA DE ABAJO	15.920,74	14.380,99	92,90
315	TALA (LA)	42.071,14	39.528,38	93,72
316	TAMAMES	273.583,15	255.239,92	90,78
317	TARAZONA DE GUAREÑA	94.304,50	89.079,15	96,76
318	TARDAGUILA	36.530,54	35.874,75	98,11
319	TEJADO DE BEJAR (EL)	51.975,89	50.114,05	96,08
320	TEJEDA Y SEGOYUELA	21.272,79	20.168,46	94,04
321	TENEBRON	39.022,38	36.969,84	93,30
322	TERRADILLOS	895.869,32	787.619,60	88,88
323	TOPAS	224.337,19	212.489,26	96,60
324	TORDILLOS	108.486,40	104.748,23	98,16
325	TORNADIZO (EL)	27.077,40	23.862,55	85,20
327	TORRESMENDAS	61.280,60	59.309,89	97,01
328	TRABANCA	70.163,38	66.710,53	94,46

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
329	TREMEDAL DE TORMES	10.158,07	10.062,29	98,83
330	VALDECARROS	115.507,51	111.553,68	97,42
331	VALDEFUENTES DE SANGUSIN	81.156,88	73.788,39	94,37
332	VALDEHIJADEROS	28.305,70	25.907,62	89,43
333	VALDELACASA	59.384,41	58.027,06	98,39
334	VALDELAGEVE	10.174,14	9.587,31	93,83
335	VALDELOSA	160.753,68	114.057,10	86,78
336	VALDEMIERQUE	28.817,80	27.256,94	92,97
337	VALDERRODRIGO	58.755,37	58.119,59	99,08
338	VALDUNCIEL	107.264,49	102.555,77	95,13
339	VALERO	74.525,51	68.316,24	81,59
340	VALSALABROSO	38.539,02	36.696,35	96,53
341	VALVERDE DE VALDELACASA	19.289,06	16.804,35	87,73
342	VALVERDON	113.969,65	105.921,98	94,08
343	VALLEJERA DE RIOFRIO	32.142,41	28.222,70	89,32
344	VECINOS	53.095,16	46.738,32	88,25
345	VEGA DE TIRADOS	110.667,51	106.132,69	97,61
346	VEGUILLAS (LAS)	114.481,62	108.766,64	94,26
347	VELLES (LA)	158.926,68	144.541,81	93,85
348	VENTOSA DEL RIO ALMAR	40.314,99	37.497,99	94,38
349	VIDOLA (LA)	20.609,08	20.340,56	98,56
350	VILVESTRE	408.948,35	403.447,28	97,17
351	VILLAFLORES	129.380,58	126.819,74	97,57
352	VILLAGONZALO DE TORMES	111.727,26	108.737,99	95,90
35201	CARPIO BERNARDO	5.909,58	5.671,62	95,95
353	VILLALBA DE LOS LLANOS	34.467,51	32.964,01	94,45
354	VILLAMAYOR DE ARMUÑA	2.528.658,73	2.083.623,88	81,53
355	VILLANUEVA DEL CONDE	70.979,29	65.860,47	91,57
356	VILLAR DE ARGANÁN	23.814,47	22.392,97	94,92
35605	MARTILLAN	5.660,28	5.640,44	99,63

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Municipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
35608	SEXMIRO	4.135,94	4.135,94	100,00
357	VILLAR DE CIERVO	92.286,26	87.440,03	94,71
358	VILLAR DE GALLIMAZO	77.137,69	71.172,42	90,85
359	VILLAR DE LA YEGUA	66.580,27	62.549,79	82,46
360	VILLAR DE PERALONSO	72.877,60	69.657,83	96,87
361	VILLAR DE SAMANIEGO	24.362,22	23.483,73	97,11
362	VILLARES DE LA REINA	2.964.465,30	2.600.081,35	86,75
363	VILLARES DE YELTES	16.804,26	15.855,71	94,22
364	VILLARINO DE LOS AIRES	665.742,95	657.038,40	94,64
365	VILLARMAYOR	55.403,93	51.278,01	88,26
366	VILLARMUERTO	18.541,60	18.136,41	98,22
367	VILLASBUENAS	86.634,41	84.311,56	97,58
368	VILLASDARDO	8.377,54	8.338,10	96,83
369	VILLASECO DE LOS GAMITOS	41.586,11	38.241,26	92,42
370	VILLASECO DE LOS REYES	346.191,97	340.506,67	94,92
37001	CAMPO DE LEDESMA	7.023,40	4.947,35	71,26
37002	GEJO DE LOS REYES	4.185,33	4.089,62	96,24
37003	BERGANCIANO	3.482,21	3.482,21	100,00
371	VILLASRUBIAS	60.947,99	56.803,06	93,30
372	VILLAVERDE DE GUAREÑA	45.327,88	42.918,87	91,98
373	VILLAVIEJA DE YELTES	194.693,88	186.224,06	96,41
374	VILLORIA	458.205,47	433.275,49	94,24
375	VILLORUELA	216.872,68	205.524,91	95,42
376	VITIGUDINO	712.536,83	658.858,60	85,12
377	YECLA DE YELTES	86.649,65	85.201,20	98,73
378	ZAMARRA	47.487,94	46.023,05	95,10
379	ZAMAYON	161.617,00	122.052,76	86,14
380	ZARAPICOS	94.076,02	48.411,24	61,58
381	ZARZA DE PUMAREDA (LA)	61.846,41	60.197,19	97,09
382	ZORITA DE LA FRONTERA	66.050,55	63.684,65	77,14

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*

16
Memoria
DE ACTIVIDADES
Y RESULTADOS



Anexos
1 | 2

RECAUDACIÓN VOLUNTARIA

MANCOMUNIDADES

Cód.	Mancomunidad	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
2	MANCOMUNIDAD ALTO AGUEDA	275.110	260.340	94,44
4	MANCOMUNIDAD DEHESAS	377.452,5	355878	94,74
3	MANCOMUNIDAD ENTRESIERRAS	152.635	144.100	94,4
13	MANCOMUNIDAD LINARES RIOFRIO	99.195	95.605	96,4
12	MANCOMUNIDAD PUENTE LA UNIÓN	166.627,49	150.311,98	93,62
5	MANCOMUNIDAD RIBERA AGUEDA, YELTES Y AGADÓN	902.243,92	830.935,56	94,56
17	MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA	280.492,22	262.210,34	93,74
14	MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES	165.159	155.516	93,93
15	MANCOMUNIDAD VITIGUDINO	138.763	133.155	96,21

1 *Presentación*2 *Memoria de actividades*3 *2016 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*Anexos
1 | 29 *Resultados clave*

'16 Memoria DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS



@REGTSA

Regtsa

canalregtsa

- 1 *Presentación*
- 2 *Memoria de actividades*
- 3 *2016 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*

