



4

Memoria de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

en las personas

Resultados en la sociedad

9

Resultados

Anexos



2013 de Actividades

y Resultados

Presentación

El ejercicio 2013 ha sido un año de transición caracterizado por una mejora del PIB en el último tramo del año, si bien todavía en el conjunto del año se ha producido una contracción de nuestra economía. Junto a ello, ha habido datos positivos como la mejora de la balanza comercial o la clara reducción de la prima riesgo y, como consecuencia de ella, el abaratamiento del acceso de nuestro País a los mercados. Estos datos nos permiten contemplar 2014 con esperanza.

En este contexto, aunque las familias siguen teniendo dificultades para pagar sus tributos, desde REGTSA seguimos trabajando para implantar medidas e iniciativas dirigidas a minimizar el impacto de la crisis en la recaudación de los tributos de nuestros ayuntamientos. Todo ello nos ha permitido cerrar el ejercicio con unos resultados satisfactorios. Entre ellos destacamos el incremento del volumen recaudado en voluntaria en 3.823.031 €, lo que sin duda va a tener un impacto positivo en las Haciendas de nuestros ayuntamientos. En términos porcentuales se han mejorado los resultados de recaudación ejecutiva, en tanto que la recaudación voluntaria ha sufrido un incremento de 9 décimas hasta situarse en 92,16 %.

Entre las actividades del año que termina queremos destacar el impulso a la transparencia en los Municipios de nuestra Provincia, a través de la puesta de largo del portal Transparencia Salamanca, que en estos momentos es una referencia en materia de transparencia para los pequeños ayuntamientos de nuestro País. Como colofón a esta actividad en el X Foro de clientes de REGTSA, celebrado en Villamayor en el mes de diciembre, fueron entregados los primeros premios a la Transparencia de los Municipios de nuestra Provincia.

Como en años anteriores la memoria contiene información detallada sobre el grado de cumplimiento de los compromisos recogidos en nuestras cartas de servicio a los contribuyentes y en las ofertas de servicios a los ayuntamientos. De esta forma, ponemos de manifiesto la seriedad de nuestros compromisos con nuestros clientes: definimos nuestros niveles de calidad a partir de las expectativas ayuntamientos y contribuyentes, a continuación medimos y seguimos el grado de cumplimiento de los mismos, adoptando medidas correctoras cuando resulta necesario, y finalmente, informamos de cual es el nivel que hemos alcanzado.

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



y Resultados

A modo de resumen de lo que ha sido 2013, 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 92,16% y del 64,14 % en recaudación ejecutiva, alcanzando el volumen de recaudación la cifra de 62.421.347 €.
- » Los resultados en los clientes son igualmente satisfactorios tanto en términos de satisfacción de los mismos, como en incremento de la cartera de clientes y número de delegaciones, que se han traducido en un crecimiento del cargo del 5,87 %.
- » Finalmente, los resultados financieros continúan siendo muy buenos y REGTSA mantiene su autofinanciación, con un ratio del 116,14 %, el segundo mejor de la historia de REGTSA, a pesar de la disminución de los precios del servicio.

Estos resultados nos van a permitir que durante 2014 podamos mejorar los servicios que veníamos prestando a los ayuntamientos y ciudadanos e incluso incorporar algunos nuevos.

> Chabela de la Torre Olvera Vicepresidenta de REGTSA







Memoria de actividades

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Anexos



Memoria de actividades

Líneas estratégicas

NUEVAS IDEAS, **SERVICIOS**

ADMINISTRACIÓN ABIERTA

el año 2013 REGTSA ha continuado ejecutando el

Plan Estratégico 2012 - 2015.

Para ello ha puesto en marcha el plan operativo 2032, desarrollando las siguientes

LÍNEAS

ESTRATÉGICAS

MÁS CLARO MÁS **SENCILLO**

ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE

Durante



2013 de Actividades

y Resultados

Líneas estratégicas

NUEVAS IDEAS, NUEVOS SERVICIOS.

- » Revisar la oferta de servicios a los ayuntamientos: Se ha realizado el estudio cualitativo sobre necesidades y expectativas de los ayuntamientos, que nos va a permitir aprobar las nuevas ofertas de servicios en el primer semestre de 2014.
- » Administración electrónica Municipal: se ha finalizado el Proyecto Salamanca Provincia digital segunda fase, del que destacamos la implantación de la aplicación Local Gis en los ayuntamientos de la Provincia.
- » Rediseño del Proyecto Policía en red: se ha diseñado una nueva aplicación sobre el sistema Android, y se han entregado nuevos dispositivos a todas las Policías Locales de la Provincia
- » Aplicación informática de gestión de clientes: se ha diseñado y puesto en marcha una aplicación (CRM) de gestión de las relaciones con los ayuntamientos.
- » Servicios económico- financieros: se han ejecutado las siguientes actuaciones:
 - Estudio para la implantación del servicio de gestión de expedientes sancionadores
 - Segunda Convocatoria de subvenciones con cargo a superávit.

MÁS CLARO, MAS SENCILLO.

- » Nueva sede electrónica de REGTSA: Hemos puesto en funcionamiento el tablón de edictos electrónico.
- » Modernizar la aplicación de gestión tributaria: se han puesto en marcha nuevos módulos de la aplicación, entre los que destacan : Servicios de tramitación avanzada: portal ciudadano y gestorías, Atención global al contribuyente TESTRA (Tablón Edictal de Sanciones de Tráfico). ANCERT, NOSTRA (sistema de notificaciones electrónicas administrativas de carácter vial), Acreditación Telemática Impuesto Municipal de Vehículos.
- » Presencia en las redes sociales: se han puesto en funcionamiento los perfiles de REGTSA en Twitter y Facebook.





2013 de Actividades

y Resultados

Líneas estratégicas

ADMINISTRACIÓN ABIERTA.

- » Escuela REGTSA: se han puesto en marcha las siguientes actuaciones:
 - Segunda edición de los programas permanentes de especialización en Excelencia en la Gestión Pública y Tributación Local.
 - Segunda edición de programas de formación en América Latina en colaboración con el Centro Latinoamericano de Estudios Locales (CELADEL) de Argentina.
- » Finalización del Programa "Nuevas capacidades para una ciudadanía global" subvencionado por la AECID, con una jornada de presentación de los proyectos realizados por los estudiantes universitarios del Curso Presencial.
- » Red Transdigital: durante 2013 se han desarrollado un programa de formación y difusión, con cursos y jornadas dirigidos a funcionarios y ciudadanos sobre utilización de nuevas tecnologías.
- » Redes profesionales: se han puesto en marcha dos grupos de discusión en LinkedIn sobre Excelencia en Gestión Pública y Tributación Local.

ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE.

- » Nuevo modelo de convenio- tipo: se ha continuado la nueva estrategia de relaciones con los clientes, que ya han firmado el 76 % de los ayuntamientos. Continuando en la línea de adaptar los modelos de convenio a las necesidades de los ayuntamientos durante 2013 se ha aprobado el nuevo convenio para los Ayuntamientos con presas (BICES), y se han rebajado los precios del convenio general en materia de ejecutiva.
- » Costes por actividades: se ha elaborado un estudio de costes por actividades que nos va a permitir una disminución de los costes de los principales procesos que REGTSA desarrolla.
- » Portales de transparencia Municipales: se ha desarrollado una actividad del gestión del cambio para motivar a los ayuntamientos a mejorar la información que incluyen en sus portales de transparencia, y se ha convocado el primer premio provincial a la transparencia municipal.
- » Revisión del Mapa de Procesos de REGTSA: mediante esta actuación REGTSA ha alineado sus procesos con la nueva estrategia definida en el Plan estratégico 2012- 2015, esta actuación ha llevado a elaborar nuevos mapas detallados, ha revisar el Manual de Calidad y la documentación de todos los procesos y subprocesos de la organización.







2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico *y cuadro de* mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



JORNADAS

JORNADA CATASTRO. Inauguración.





2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



JORNADAS

JORNADA CATASTRO. Asistentes.





2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

8

Resultados
en la sociedad

esultados

Resultados clave

Anexos



JORNADAS

JORNADA SOBRE DISCAPACIDAD Y TIC. Vista de sala.





2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



JORNADAS

JORNADA SOBRE DISCAPACIDAD Y TIC. Asistentes.





JORNADAS

JORNADA SOBRE MUNICIPIOS INTELIGENTES.



Presentación

2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



Memoria







2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico *y cuadro de* mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



Mennoria 2013 de Actividades y Resultados





JORNADA SOBRE MUNICIPIOS INTELIGENTES.



Mesa redonda.

CONFERENCIA EUROPEA DE CALIDAD EN VILNIUS (LITUANIA)



Presentación

2013 en imágenes

Memoria

Mapa

estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos







CONFERENCIA EUROPEA DE CALIDAD EN VILNIUS (LITUANIA)

Intervención de Chabela de la Torre.





Presentación

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

Mapa
estratégico
y cuadro de

Resultados

n los clientes

Resultados en las personas

8

Resultados
en la sociedad

9

Resultados clave

Anexos





CONFERENCIA EUROPEA DE CALIDAD EN VILNIUS (LITUANIA)

18 **2013** en imágenes

Presentación

2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos









X FORO DE CLIENTES REGTSA

Inauguración del Foro.





2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos







2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



Memoria 2013 de Actividades y Resultados

X FORO DE CLIENTES REGTSA

D. Javier Iglesias García (Presidente de REGTSA).





2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



Memoria 2013 de Actividades y Resultados





Municipios galardonados.





2013 en imágenes

Memoria

Mapa

estratégico *y cuadro de* mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos









II TALLER SOBRE EXCELENCIA PARA **FUNCIONARIOS IBEROAMERICANOS**





Presentación

2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos





II TALLER SOBRE EXCELENCIA PARA FUNCIONARIOS IBEROAMERICANOS

Asistentes.

24 **2013** en imágenes

Presentación

2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos





II TALLER SOBRE EXCELENCIA PARA **FUNCIONARIOS IBEROAMERICANOS**

Entrega de diplomas.

25 2013 en imágenes

Presentación

2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos









2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos





Firma de convenio con la Dirección de Tráfico.





2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



OTROS EVENTOS

Entrega de dispositivos a policías locales.





2013 en imágenes

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos





Las autoridades de REGTSA con policías locales.







30 **Semoria**de calidad y formación

Presentación

2

Memoria de actividades

2013

Memoria

de calidad y formación

Mapa
estratégico
y cuadro de

Resultados en los clientes

Resultados
en las nersonas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



(A1) Objetivos institucionales de calidad

(A1) **1.**

MANTENIMIENTO CERTIFICACIÓN ISO 9001 y RENOVACIÓN 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 2013, se realizaron entre el 16 y el 20 de diciembre de 2013 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

ElInforme 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 ni tampoco en Gestión Ambiental. Así mismo en el Informe conjunto se efectúan 8 observaciones, 3 relativas a Calidad y 5 observaciones sobre Medio ambiente que no requieren respuesta, al ser consideradas por el equipo auditor como oportunidades de mejora del sistema.

(A1) **2.** RENOVACIÓN 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 en marzo de 2011. 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 »

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación





Memoria

2013

Memoria

de calidad y formación

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(A1) Objetivos institucionales de calidad

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 2013 tuvo lugar la renovación de la Certificación EFR, mediante auditoría externa al efecto, realizada en las Oficinas de REGTSA el día 14 de febrero de 2013. En el informe de la Auditora-Jefa Dña. Begoña Sanginés Oliver se hace constar dicha renovación, la progresión del Organismo y no se documentan No Conformidades. En el transcurso de la Auditoría, la responsable entrevista a 8 empleados públicos para percibir tanto sus valoraciones, como sus necesidades y expectativas.

[A1] **3.**

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 1 al 5 de julio, ambos inclusive. Los informes del Auditor D. Mariano García-Abril Govanes establecen el alcance de las Auditorías:

"Se han auditado los siguientes departamentos y áreas afectados por el Sistema de Gestión de Cálidad y el Sistema de Gestión Ambiental: Coordinador General. Departamento de Calidad y Medioambiente, Asesoría Jurídica, Inspección Tributaria, Negociado de Atención al Contribuyente, Unidad de Hacienda y Negociado Personal y Asuntos Generales, Unidad de Gestión Tributaria, Área Gestión de la Información, Negociado de Calidad de la Información,. Área de Recaudación: Oficina Principal y Unidad de Recaudación Se han auditado las oficinas Centrales y las oficinas Periféricas de Béjar, Ciudad Rodrigo, Vitiqudino y Peñaranda."

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 interna y externa de 2012 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 14 observaciones en Calidad y 2 observaciones 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.

Memoria

de calidad

Memoria

2013 de Actividades

y Resultados

de calidad y formación

Memoria

Memoria

2013 de Actividades

y Resultados

de calidad

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria
de calidad

de calidad y formación

Mapa
estratégico
y cuadro de

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



(A1) Objetivos institucionales de calidad

[A1] **4.**

PREMIOS A LA CALIDAD Y A LA TRANSPARENCIA DE REGTSA EDICIÓN 2013.

El plan operativo 2006, aprobado por el Consejo de Administración de REGTSA el 6 de abril de 2006, recogía entre las acciones a desarrollar en el ejercicio, la puesta en marcha de un sistema de reconocimiento. A tal fin se procedió a la creación de los siguientes premios:

- » 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.

Ninguno de los premios que se crearon tiene contenido económico sino honorífico. Se trata de un acto de estímulo y de valoración de aquellas personas y organizaciones que han hecho suyo el compromiso de calidad y modernización, que REGTSA ha definido como una de sus señas de identidad.

Por otra parte, en el Plan Estratégico 2012-2015 se prevén actuaciones de REGTSA para facilitar a los Municipios de nuestra Provincia, la puesta en marcha y mantenimiento de portales de transparencia



municipales, figurando entre esas actuaciones para este ejercicio, la creación de los Premios a la Transparencia Municipal en la Provincia de Salamanca.

Hasta la fecha se han celebrado ocho ediciones de los Premios a la Calidad de REGTSA, del 2006 al 2013, así como en 2013 la 1ª edición 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 décima edición, ha tenido lugar en Villamayor de Armuña el día 12 de diciembre de 2013.



Memoria

2013

Memoria

de calidad y formación

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

(A1) Objetivos institucionales de calidad

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

- En la modalidad de "PREMIOS A LAS **MEJORES SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE REGTSA"**, a:
 - ☑ GRUPO DE PARTICIPACIÓN DE AYUNTA-MIENTOS Y OTROS ENTES DELEGANTES por su proyecto "PROMOCIÓN DEL NUE-VO CONVENIO INTEGRAL DE DELEGACIÓN Y DE LA CARPETA DE AYUNTAMIENTOS DE REGTSA", que ha consistido en la realización de acciones de promoción del nuevo convenio integral de delegación y de la carpeta de ayuntamientos de REGTSA entre los ayuntamientos de la provincia, enmarcado en nuestro Plan Estratégico 2012-2015. Estas acciones han propiciado que 56 ayuntamientos firmen el nuevo convenio integral de delegación y otros 32 ayuntamientos comiencen a utilizar la carpeta de ayuntamientos. El proyecto ha contribuido notablemente a la difusión de nuestros servicios y al ahorro de costes de gestión.
 - **I GRUPO DE RECURSOS Y GESTIÓN AMBIEN-**TAL por su proyecto "ESTUDIO DE COSTES POR ACTIVIDADES EN REGTSA A PARTIR DEL MODELO ABC", que ha consistido en medir el coste de las actividades desarrolladas en los diferentes servicios que presta REGTSA

teniendo en cuenta los recursos utilizados y relacionándolos con sus centros de coste. El proyecto, se desarrolla en el marco de nuestra estrategia, bajo el modelo ABC y permitirá a REGTSA conocer el coste de sus actividades básicas y por tanto establecer planes de ahorro sectoriales allí donde proceda.

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

☑ D. ANTONIO SÁNCHEZ CHAVES, empleado público de REGTSA, destinado desde sus comienzos en REGTSA en la Oficina Periférica de Peñaranda de Bracamonte, donde ejerce su trabajo como Jefe de Oficina, por su disposición a colaborar, y apoyar a todos sus compañeros, tanto del Área de Recaudación ala que pertenece, como del resto de Áreas y Unidades. Su trayectoria viene avalada por más de veinticinco años de ejercicio, primero desde la base y después en el puesto de la Jefatura de Oficina Periférica de REGTSA en Peñaranda de Bracamonte, que actualmente desempeña, obteniendo siempre resultados punteros en su quehacer y representando eficazmente a REGTSA en su zona de influencia, proponiendo siempre mejoras tanto a título individual como en el grupo de participación al que pertenece.







Memoria

Memoria

2013 de Actividades

y Resultados

de calidad

Presentación

2

Memoria de actividades

2013

Memoria de colidad

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados en la sociedad

9

Resultados

Anexos



(A1) Objetivos institucionales de calidad

En la modalidad de "PREMIOS A LAS MEJORES PRACTICAS DE LOS CLIENTES Y ALIADOS DE REGTSA", a la siguiente organización y en los términos que se indican:

SECRETARIA DE ESTADO DE TELECOMUNI-CACIONES Y PARA LA SOCIEDAD DE LA IN-FORMACIÓN, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España, por su apoyo administrativo y financiero en el proyecto Salamanca Provincia Digital 2ª fase, que ha permitido la implantación de las soluciones de la Plataforma Avanza Local en los Municipios de nuestra provincia, contribuyendo al desarrollo de la Administración Electrónica Municipal, agradeciendo especialmente su invitación a REGTSA a formar parte como socio del Catálogo de Intercambio y gestión del conocimiento, que permite el intercambio de conocimientos y experiencia adquiridos tras la realización de los proyectos cofinanciados por el Ministerio.

En la modalidad de "PREMIOS A LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL EN LA PROVINCIA DE SALAMANCA", a los tres Ayuntamientos de la Provincia de Salamanca, que dentro de los que gestionan sus portales de transparencia municipales a través del portal www.transparenciasalamanca.es que mantiene REGTSA, han acreditado mayor puntuación en los 46 indicadores incluidos en el Índice de Transparencia establecido por REGTSA en dicho portal así como superior calidad de la información incluida, y que son:

- ☑ AYUNTAMIENTO DE DOÑINOS DE SALAMANCA.
- ☑ AYUNTAMIENTO DE SAN FELICES DE LOS GALLEGOS.
- ☑ AYUNTAMIENTO DE TERRADILLOS.



www.transparenciasalamanca.es



<u> Presentación</u>



Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

de calidad y formación

Mapa
estratégico
y cuadro de

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Rocultados

Resultados

Anexos



(A1) Objetivos institucionales de calidad

Objetivos de la unidad de calidad

(A1) **5.**

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 4 estudios de carácter cualitativo para los que se ha contado con la colaboración de una personal especializado, perteneciente a una empresa de consultoría, Allende & Lozano Consultores, contratada al efecto. Los estudios han versado sobre la determinación de necesidades y expectativas de los siguientes grupos de Interés: Ayuntamientos, Contribuyentes, Empleados de REGTSA y Sociedad.

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:

- 1. Obtener una valoración cualitativa del prestigio social de REGTSA.
- 2. 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.

(A1) **6.**

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN.

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 2013-2014, Grado de Estadística de la Facultad de Ciencias), Alba Vicente Martín, Elena Pérez Martín y Javier Majada Domínguez; todo ello en virtud del nuevo Convenio firmado en 2013 al efecto entre dicha Universidad »

Memoria de formación

2013 de Actividades

y Resultados

Memoria

de calidad



Objetivos de la unidad de calidad

36 **Memoria**de calidad y
formación

Memoria

Memoria

2013 de Actividades

y Resultados

de calidad

Presentación

Memoria 2

3

2013 en imágenes

Memoria
de calidad

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos

12

y REGTSA, para la realización en REGTSA de prácticas curriculares y extracurriculares por los alumnos de los diversos grados y otras titulaciones que imparte la Universidad de Salamanca.-

- » 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 Voz del Consejo de Administración de REGTSA.

(A1) **7.**

ESTUDIOS REALIZADOS EN EL MARCO DEL MASTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO.

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

La realización por REGTSA del proyecto cofinanciado con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), denominado "NUEVAS CAPACIDADES PARA UNA CIUDADANÍA GLOBAL" y que incluía, entre otras actividades, un curso presencial de Introducción a la Cooperación al Desarrollo, dirigido a alumnos universitarios y desarrollado en colaboración con la Universidad de Salamanca, hizo aconsejable la realización por alumnos de las citadas Universidades, de prácticas del citado Master en nuestro Organismo Autónomo.

En la Edición del Master 2012-2013, se solicitó a REGTSA la realización de prácticas, la Universidad de Burgos para el alumno **Íñigo García Rodríguez** y la Universidad de Valladolid, para la alumna **Laura Camila Díaz Barbosa**, por lo que, al amparo del Real Decreto 1707/2011, de 18 de noviembre, por el que se regulan las prácticas externas de los estudiantes universitarios, para la realización concreta de esas prácticas se suscribieron con ambas universidades, los Convenios-Programa y que se materializaron en la realización, en el 2º cuatrimestre del citado Master (febrero-mayo 2013), de la práctica **"COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN REGTSA"**, por los dos alumnos »



37 **Semoria**de calidad y
formación

Presentación
2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados
en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos

REGTSA 1

citados. Dicha práctica se desglosó en los dos proyectos siguientes:

1º proyecto.- "Diseño de nuevos proyectos de REGTSA sobre cooperación internacional para el desarrollo".

2º proyecto.- "Rendición de cuentas a la AECID del proyecto de cooperación internacional gestionado por REGTSA".

[A1] **8.**

OTROS ESTUDIOS REALIZADOS CON LA COLABORACIÓN DE ALUMNOS UNIVERSITARIOS.

Así mismo y acogidos al nuevo Convenio firmado en 2013 entre dicha Universidad y REGTSA, para la realización en REGTSA de practicas y bajo la modalidad extracurricular, los alumnos de la Facultad de Derecho (Licenciatura), **Roberto Fontán Gago** y **Javier Plaza Cacho**, han realizado entre octubre y diciembre y bajo la dirección de la Unidad, los siguientes estudios relacionados con las disciplinas de su licenciatura:

☑ Estudio de la mejora de la tramitación de los expedientes de resolución de recursos administrativos de carácter tributario.

☑ Estudio comparativo de la mejora de la Ordenanza General de REGTSA y sus modificaciones.

(A1) **9.**

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.

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación





- 38 Memoria de calidad y formación
- Presentación
- Memoria
- 2013
- Memoria y formación
- Maha estratégico y cuadro de
- Resultados
- Resultados
- Resultados

- Resultados
 - Anexos



- » 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.

- » A lo largo del ejercicio 2013, se ha puesto en marcha el apartado de "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.
- » También 2013, se han añadido al apartado de acceso libre dos nuevas secciones denominadas "Tablón Sindical" y "Transparencia Interna".
- » En cuanto a la documentación externa añadida, se ha colgado en la INTRANET corporativa, la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Así mismo se colgó la Plantilla y RPT 2.013 de REGTSA y el nuevo convenio con el Colegio de Notarios de Castilla y León.
- » En el ejercicio 2.013 se han modificado se han revisado diversos procesos estratégicos, clave y de apoyo (y varias instrucciones de trabajo) para adaptarlos a las recomendaciones de las auditorías y a las propuestas de sus propietarios. En los siguientes cuadros se relacionan dichas modificaciones.

Memoria de calidad

Memoria







Presentación

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria 4

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

Resultados en las personas

Resultados

Resultados

Anexos



Actualización documentación ejercicio 2012 / procesos e instrucciones de trabajo

CLASIFICACIÓN TIPO PROCESO	CÓDIGO PROCESO	DENOMINACIÓN PROCESO/INSTRUCCIÓN	NÚMERO VERSIÓN	MODIFICACIONES INTRODUCIDAS
ESTRATÉGICOS: VOZ DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	V-01	AYUNTAMIENTOS	06	MODIFICACIÓN REGISTRO "INFORME DE REUNIONES"
CLAVE:	GT-03	GESTIÓN DE DOMICILIACIONES	07	INTRODUCCIÓN NUEVAS EDICIONES 6 Y 7 DE RECIBOS U.F. DE RÚSTICA
GESTIÓN TRIBUTARIA	GT-04	CONFECCIÓN DE AVISOS DE PAGO	06	INTRODUCCIÓN NUEVAS EDICIONES 6 Y 7 DE RECIBOS
CLAVE: RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	RV-01	DISTRIBUCIÓN DE AVISOS DE PAGO	08	INTRODUCCIÓN REFERENCIAS EDICIÓN 7 DE RECIBOS
RECAUDACION VOLUNTARIA	RV-02	CONTROL DE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	06	INTRODUCCIÓN ENTIDAD GESTORA Y ENTIDADES COLABORADORAS
CLAVE:	RE-01	NOTIFICACIÓN	07	INTRODUCCIÓN SICER EN ACTIVIDADES REVISIONE: INDICADORES Y NUEVO INDICADOR "% DEV. NOT." INTR. REGISTRO GAN
RECAUDACIÓN EJECUTIVA	RE-04	CONTROL DE LA REC. EJECUTIVA	07	INTRODUCCIÓN ACTIVIDAD CONTROL DE APLAZAMIENTOS
CLAVE: ATENCIÓN CONTRIBUYENTES	CON-04	SERVICIOS ELECTRÓNICOS	07	INTRODUCCIÓN ACTIVIDAD Y REGISTRO E-MAIL
	MA-01	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	05	OBSERVACIONES AUDITORÍA EXTERNA 2012
APOYO: GESTIÓN AMBIENTAL	MA-03	CONTROL OPERACIONAL Y SEGUIMIENTO	05	ADAPTACIÓN LEGISLATIVA OBSERVACIONES AUDITORÍA EXTERNA 2012
	IT- MA-03-01	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO CONTROL DE RESIDUOS EN SERVICIOS CENTRALES	03	ADAPTACIÓN LEGISLATIVA OBSERVACIONES AUDITORÍA EXTERNA 2012
	IT- MA-03-02	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO CONTROL DE RESIDUOS EN OFICINAS PERIFÉRICAS	03	ADAPTACIÓN LEGISLATIVA OBSERVACIONES AUDITORÍA EXTERNA 2012

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación

(A1) Objetivos institucionales de calidad

Objetivos de la unidad de calidad



Presentación (

Memoria 2

ividades 3

2013 en imágenes

Memoria
de calidad

y formación

Mapa

estratégico

mando integral

Resultados

y cuadro de

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos

12

[A1] **10.**

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.

- » Nº de solicitudes de información y sugerencias Web o correo electrónico: 62.
- » Nº reclamaciones en libros : 2 en Servicios Centrales.
- » Plazo medio de contestación en días hábiles: 1,12 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 <u>regtsa@regtsa.es</u>). 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 y pago de recibos).

(A1) **11.**

REUNIONES COMITÉ DE CALIDAD Y COMITÉ PERMANENTE DEL COMITÉ DE CALIDAD.

A lo largo del ejercicio 2.013 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, según marca el 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 10 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.

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación



(A1) Objetivos institucionales de calidad

Objetivos de la unidad de calidad



Presentación

Memoria

3

2013 en imágenes

Memoria 4

de calidad y formación



Resultados en los clientes

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



[A1] **12.**

PROPUESTAS Y PROYECTOS DE LOS GRUPOS DE PARTICIPACIÓN.

Los empleados públicos de REGTSA pueden participar en las actividades del Organismo a través de varios mecanismos, entre los que destacan los grupos de participación, constituidos por el Comité de Calidad para facilitar la mejora y seguimiento de uno o varios procesos clave operativos (Gestión Tributaria y Recaudación) y de atención al cliente (Ayuntamientos, Atención al Contribuyente), procesos de apoyo (Recursos y Gestión Ambiental, Personal y Conciliación) y estratégicos (Imagen Institucional). Por su propia naturaleza, estos grupos tienen vocación de permanencia.

A continuación se reseñan los proyectos sobre los que han trabajado por los grupos de participación a lo largo del ejercicio, para los que se contó en su parte final, con apoyo de consultoría especializada. (Erreese, Resultados Sostenibles).



GRUPO Nº 1 IMAGEN INSTITUCIONAL.

» PROYECTO: REGTSA EN LAS REDES SOCIALES.

<u>ASUNTO</u>: Hacer presente a REGTSA en varias redes sociales.

<u>DESARROLLO</u>: Están implantados los perfiles en varias redes sociales, Facebook, Twiter y Linkedin.

<u>REGISTROS</u>: Actas de las reuniones de trabajo, reuniones formativas, perfiles en las redes.

<u>PUNTOS FUERTES</u>: Proyecto alineado con la estrategia, actuaciones del Plan Estratégico 2012-2015 nº 11, 15 y 16. Mejora imagen del Organismo y de los procesos de comunicación, tanto externa como interna.

GRUPO Nº 2 CONTRIBUYENTES

» PROYECTO: EDUCACIÓN CÍVICO TRIBUTARIA EN REGTSA.

<u>ASUNTO</u>: Elaborar un estudio sobre la implantación en REGTSA de acciones de educación tributaria (Portal Web, charlas informativas en centros educativos, etc.).

<u>DESARROLLO</u>: 1^a borrador del proyecto entregado.

<u>REGISTROS</u>: Actas de las reuniones del grupo y plan de acción.

<u>PUNTOS FUERTES</u>: Alineado con la estrategia de la organización, actuación del Plan Estratégico 2012-2015 nº 6.

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación

2013 de Actividades





Presentación

Memoria 2

ividades

2013 en imágenes

Memoria 4

de calidad y formación



Resultados en los clientes

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



GRUPO N° 3 AYUNTAMIENTOS Y OTROS ENTES DELEGANTES.

» PROYECTO: PROMOCIÓN DEL NUEVO CONVENIO INTEGRAL DE DELEGACIÓN Y DE LA CARPETA DE AYUNTAMIENTOS DE REGTSA.

<u>ASUNTO</u>: Realización de acciones de promoción del nuevo convenio integral de delegación y de la carpeta de ayuntamientos de REGTSA entre los ayuntamientos de la provincia.

DESARROLLO: Se elaboró un plan de acción cuyo desarrollo ha facilitado la firma del nuevo convenio por 55 ayuntamientos en el 2013. Así mismo 32 ayuntamientos se han incorporado a la carpeta de la sede electrónica. Por último se ha realizado un estudio de las causas por las que los ayuntamientos que quedan sin firmar no lo han hecho. El trabajo se ha efectuado distribuyéndose entre los miembros del grupo las distintas demarcaciones de las zonas de recaudación.

<u>REGISTROS</u>: Actas de las reuniones del grupo, plan de acción, argumentario de ventas, etc, informe completo y resumen-presentación del informe.

<u>PUNTOS FUERTES</u>: Incremento de ingresos, mejora de la imagen ante nuestros clientes, fidelización. Alineación con la estrategia, actuación nº 19 del Plan Estratégico 2012-2015.

GRUPO Nº 4 GESTIÓN TRIBUTARIA Y RECAUDACIÓN VOLUNTARIA.

» PROYECTO: ELABORACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL CONVENIO DE SANCIONES ADMINISTRATIVAS.

ASUNTO: Diseño de un nuevo convenio para la colaboración en la gestión y la delegación en REGTSA de la recaudación por expedientes sancionadores administrativos (no tributarios ni de tráfico y seguridad vial).

DESARROLLO: Estudio entregado con borrador de modelo de convenio incluido.

<u>REGISTROS</u>: Actas de las reuniones del grupo, presupuestos ofertados e informe del proyecto.

<u>PUNTOS FUERTES</u>: Proyecto alineado con la estrategia de REGTSA, Línea Nuevas ideas, nuevos servicios.

GRUPO Nº 5 PERSONAL Y CONCILIACIÓN.

» PROYECTO MEJORA DEL PLAN DE COMUNICA-CIÓN INTERNA.

<u>ASUNTO</u>: Diseñar un plan de comunicación, ver los canales en vigor, rediseñar los citados canales, determinando herramientas y acciones concretas.

<u>DESARROLLO</u>: Proyecto en fase de entrega.

<u>REGISTROS</u>: Actas de las reuniones del grupo y plan de acción.

<u>PUNTOS FUERTES</u>: Procesos de servicio a empleados: comunicación interna, proceso de Voz de los Empleados Públicos de REGTSA.

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación



(A1) Objetivos institucionales de calidad

Objetivos de la unidad de calidad



Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

y formación

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos





GRUPO Nº 6 RECURSOS Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.

» PROYECTO: ESTUDIO DE COSTES POR ACTIVIDA-DES EN REGTSA SEGÚN EL MODELO "ABC".

ASUNTO: El objetivo de ese Proyecto consiste en tratar de medir el coste de las actividades desarrolladas en los diferentes servicios que presta REGTSA teniendo en cuenta los recursos utilizados y relacionándolos con sus Centro de Coste.

DESARROLLO: El correspondiente estudio se ha realizado durante el ejercicio y ha incluido la organización de unas jornadas sobre el modelo ABC (Activity Based Costing) El trabajo se ha efectuado distribuyéndose entre los miembros del grupo las partidas de gatos para asignarlas a las actividades y servicios.

REGISTROS: Actas de las reuniones del grupo, documentación del modelo e informe final del proyecto

PUNTOS FUERTES: Proyecto plenamente alineado con la estrategia de la organización y enmarcado en la línea "Una administración inteligente" del Plan Estratégico en vigor (2012-2015), actuación nº 20. Permitirá el establecimiento de planes de ahorro sectoriales en REGTSA.



Memoria

de calidad

Memoria

2013 de Actividades



(A1) **13.** SEGUIMIENTO DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES DE MEJORA CONTINUA (CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS), ABIERTAS DURANTE EL EJERCICIO.

No conformidades

CÓDIGO	CÓDIGO UNIDAD MOTIVO		FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	ACCIÓN MEJORA
INC. – 01/13	ÁREA GESTIÓN INFORMACIÓN	NUEVAS ENTIDADES COLABORADORAS (ALTA ENTIDAD)	17/04/2013	19/04/2013	NO
INC. – 02/13	ÁREA GESTIÓN INFORMACIÓN	NUEVAS ENTIDADES COLABORADORAS (ALTA EMISORA)	07/05/2013	21/05/2013	NO
INC. – 03/13	ÁREA GESTIÓN INFORMACIÓN	NUEVAS ENTIDADES COLABORADORAS (PROCESO FICHEROS)	15/06/2013	19/06/2013	SI
INC. – 04/13	ÁREA RECAUDACIÓN	NOTIFICACIONES SICER-ERROR PARAMETRIZACIÓN	19/06/2013	26/06/2013	NO
INC 05/13	ÁREA RECAUDACIÓN	NOTIFICACIONES SICER-ERROR FICHEROS	01/08/2013	22/11/2013	NO

Acciones de mejora correctivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAC-01/13	DEL. CALIDAD Y M.AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. INTERNA CALIDAD	13/12/2012	25/06/2013	SI
IAC-02/13	DEL. CALIDAD Y M.AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. INTERNA AMBIENTAL	13/12/2012	25/06/2013	SI
IAC-03/13	DEL. CALIDAD Y M.AMBIENTE	OBSERVACIONES AUDITORÍA LOPD	13/12/2012	25/06/2013	SI
IAC-04/13	JEFE ÁREA RECAUDACIÓN	NUEVAS ENTIDADES COLABORADORAS	13/12/2012	27/06/2013	SI
IAC-05/13	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. EXTERNA CALIDAD Y MA	15/02/2013	22/11/2013	SI
IAC-06/13	JEFE ÁREA RECAUDACIÓN	IMPLANTACIÓN SICER	21/03/2013	27/06/2013	SI
IAC-07/13	JEFA CALIDAD INFORMACIÓN	SOLICITUDES E-MAIL	05/07/2013	22/11/2013	SI
IAC-08/13	JEFA OFICINA PRINCIPAL	REGISTRO PLANES DE PAGO	05/07/2013	22/11/2013	SI
IAC-09/13	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	REVISIÓN AA Y MOD. PROCESOS AMBIENT.	05/07/2013	22/11/2013	SI
IAC-10/13	DEL. CALIDAD Y M. AMBIENTE	OBSERVACIONES AUD. INTERNA CALIDAD Y MA	22/11/2013		

Acciones de mejora preventivas

CÓDIGO	RESPONSABLE	MOTIVO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	IMPLANT.
IAP-01/13	GRUPO PARTICIPACIÓN AYUNTAMIENTO	PROMOCIÓN CONVENIO Y CARPETA AYTOS.	01/03/2013	04/12/2013	SI



A Memoria

de calidad

B Memoria de formación



Resultados

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

8 apultados

Resultados en la sociedad

Resultados

Anexos



2013 de Actividades





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 2013, a fin de que tanto los ayuntamientos como los ciudadanos puedan comprobar el grado de cumplimiento de nuestros compromisos.

(A2) 1. COMPROMISOS DE ATENCIÓN PRESENCIAL.

Se realizarán en el acto los siguientes trámites:

- Registro y compulsa de documentos dirigidos a REGTSA.
- Certificados de estar al corriente de pago de los cuatro últimos ejercicios, previa presentación copia D.N.I. del titular del recibo y, en su caso, del representante.
- Domiciliaciones bancarias y entrega del justificante de la domiciliación.
- Cambios de domicilio fiscal.

tributarios.

	 Liquidaciones y autoliquidaciones del IVTM. Facilitar información de interés al contribuyente relacionada con REGTSA. 	
[2]	Atención personalizada en puestos de atención polivalente en un tiempo medio de espera no superior a cinco minutos.	El tiempo medio de espera en 2013 ha sido de 2 minutos y 15 segundos.
[3]	Transferir el importe de las devoluciones de ingresos indebidos cuyo importe no exceda de $600 \in$ en un plazo no superior a 1 día hábil, desde la presentación de la solicitud, siempre que cumpla todos los requisitos.	El plazo medio de que se ha tarda- do en transferir las devoluciones en 2013 ha sido de 0,05 días hábiles.
[4]	Aplicar provisionalmente y grabar en base de datos los expedientes de beneficios fiscales que cumplan con todos los requisitos en el plazo de dos días hábiles.	El plazo medio de resolución durante 2013 ha sido de 1,9 días.
[5]	Resolver en el plazo de un mes días los recursos administrativos contra actos	El plazo de resolución ha sido de 0,93 en el caso de recursos administrati-



Memoria de calidad

Memoria

Durante 2013 se han realizado en

tiempo real 26.712 atenciones.

vos contra actos tributarios.

Resultados

Anexos



2013 de Actividades

y Resultados





Presentación

Memoria



2

Memoria de actividades

Presentación

3

2013 en imágenes

Memoria
de calidad

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

0 /: /

Resultados en la sociedad

6

Resultados

Anexos



[A2] Grado de cumplimiento de los compromisos de servicio

[6]	Contestar en un plazo inferior a 7 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 de que- jas y sugerencias ha sido en 2013 de 1,2 días.
[7]	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 solici- tado este servicio ha sido concedida la audiencia en el plazo previsto
[8]	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 2013 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.
[9]	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 2013 se han remitido a los domicilios de los contribuyentes 20.362 avisos de pago de recibos devueltos por las entidades bancarias (3,27% de los recibos domiciliados) a fin de que pudiesen ser abonados antes de finalizar el período voluntario (lo hicieron el 33,70 % contribuyentes).
[10]	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 contri- buyente están facultados para anular en el acto cualquier recargo que pue- da ser imputable al Organismo.
[11]	 Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes medios: Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual información sobre el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad. 	Este compromiso fue cumplido con la publicación de nuestro grado de compromiso en la Web el 8 de febrero de 2013 y la edición de la memoria de REGTSA en febrero 2013.

A Memoria

de calidad

B Memoria de formación





[A2] Grado de cumplimiento de los compromisos de servicio

[A2] 2. COMPROMISOS DE CALIDAD.

• Publicación en la Sede Electrónica y en la Memoria anual in-

formación sobre el grado de cumplimiento de nuestros com-

medios:

promisos de calidad.

A.- SERVICIOS ELECTRÓNICOS. Se realizarán en el acto, obteniendo justificante de la operación, los Durante 2013 el grado de cumplimiento del comsiguientes trámites: promiso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un total de 2.613 trámites en línea de los cuales desta-· Domiciliaciones bancarias. camos 1.324 trámites corresponden a domiciliacio-· Cambios de domicilio fiscal. nes bancarias, 19 a cambios de domicilio fiscal, 652 Presentación de todo tipo de solicitudes. solicitud PIN, 27 solicitudes de envío de recibos y 32 queias/sugerencias. Alegaciones o recursos. Durante 2013 el grado de cumplimiento del compro-Obtención en el acto de certificados del pago de tributos, cartas de miso ha sido del 100 %, habiéndose emitido un total pago y posibilidad de realizar el pago a través de Plataforma de Pago de 72 certificados en línea, 79 cartas de pago y realitelemático. zado 1.236 pagos de forma telemática. El plazo medio de resolución de quejas y sugerencias Contestar a las solicitudes de información y a las quejas y sugerencias ha sido en 2013 de 1,12 en solicitudes de informaen un plazo de siete días hábiles. ción y sugerencias y 3,5 en reclamaciones. Los ciudadanos podrán realizar en el acto simulaciones (parte pú-Durante 2013 el grado de cumplimiento del comproblica) y autoliquidaciones (parte privada) de los Impuestos sobre miso ha sido del 100 %, habiéndose realizado un to-Vehículos de Tracción Mecánica e Incremento sobre el Valor de los tal de 1.864 autoliquidaciones en línea. Terrenos de naturaleza Urbana (plusvalías). Consultar en línea los expedientes de los que los ciudadanos Durante 2013 el grado de cumplimiento del comprosean parte, así como acceder a los originales electrónicos de los miso ha sido del 100 %, no constando ningún caso en documentos presentados en el registro electrónico. el que no hava sido posible. La sede electrónica de REGTSA está dotada de un certificado que permite identificar la sede, y el establecimiento de comunicacio-El certificado ha estado en vigor durante todo el ejercicio. nes seguras con ella. Ser transparentes en nuestra gestión mediante los siguientes

Este compromiso fue cumplido con la publicación de

nuestro grado de compromiso en la Web el 8 de fe-

brero de 2013 y la edición de la memoria de REGTSA

en febrero 2013.

Memoria

de calidad

Memoria



Presentación

Anexos



2013 de Actividades









Presentación ()

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria de policidad

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

8

Resultados
en la sociedad

(5

Resultados

Anexos





Se tramitarán en el acto las siguientes solicitudes:

- Domiciliaciones bancarias
- Cambios de domicilio fiscal

• Obtención de duplicados de recibos pendientes y certificados.

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

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

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 iornada laboral.

Durante 2013 se han venido prestando con normalidad estos servicios, no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

Durante 2013 se han venido prestando con normalidad estos servicios, no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

Durante 2013, 621 contribuyentes no pudieron ser atendidos directamente en el momento de su llamada, por estar ocupados todos los agentes, de los cuales, 148 contribuyentes dejaron su teléfono en un buzón, siendo llamados por REGTSA interesándose por su demanda, abandonando el resto la llamada. Podemos garantizar que el grado de atención de las llamadas no abandonadas (esperan atención y dejan su número) alcanza el 100 %.



C.- SERVICIOS EN EL MÓVIL.

expedientes etc.).

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 enviarán en el acto los SMS relacionados con temas de interés privado a los que el ciudadano se haya suscrito (finalización de Se han enviado con normalidad los avisos correspondientes al ejercicio 2013 (9.124 SMS) habiendo sido recibidos por los contribuyentes

Durante 2013 se han venido prestando con normalidad estos servicios (34 SMS enviados), no constando ningún supuesto en que no se haya cumplido el compromiso.

Memoria de calidad

B Memoria de formación

2013 de Actividades



49 Memoria de calidad y formación

Memoria

Memoria

de formación

Memoria 2013 de Actividades

y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



AÑO 2013











SATISFACCIÓN MEDIA ASISTENTES



Horas lectivas

Tabla resumen actividades formativas externas 2013

PROGRAMA	ASISTENTES	HORAS LECTIVAS	SATISFACCIÓN ASISTENTES
Salamanca provincia digital	129	1290	9,14
Red transdigital	113	1130	9,17
Excelencia en la gestión pública	23	2760	8,52
Tributación local	15	1800	8,68
Celadel gestión pública	20	2600	9
Taller excelencia funcionarios iberoamericanos	20	700	9
Total	320	10.280	8,92



Memoria

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

de calidad y formación



Resultados

Resultados

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados

Anexos



(B1) Programas de formación a través escuela REGTSA

(B1) **1.**

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

El Programa de especialización en excelencia en la Gestión Pública consta de 120 horas lectivas (90 "on line" y 30 presenciales) estructuradas de la siguiente forma:

MÓDULO I. GESTIÓN PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO. (15 Lectivas).

MÓDULO II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. CONTENIDOS (15 lectivas).

MÓDULO III. LA CALIDAD Y LOS MODELOS DE EXCELENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (15 Horas lectivas).

MÓDULO IV. EL CIUDADANO COMO CLIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. (15 Horas lectivas).

MÓDULO V. LA GESTIÓN POR PROCESOS. (15 Horas lectivas).

MÓDULO VI. ALCANZAR EL ÉXITO A TRAVÉS DE LAS PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (15 Horas lectivas).

TALLER PRÁCTICO. (30 Horas lectivas).

El programa fue cursado por 29 alumnos, seis de los cuales pertenecían a REGTSA, y el resto a diferentes Administraciones Públicas de toda España. Las valoraciones medias de los asistentes al Programa fueron de 8,52 puntos en cuanto a la organización y 8,52 puntos en cuanto al profesorado.

(B1) **2.**

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN TRIBUTACIÓN LOCAL.

El Programa de especialización en excelencia en Tributación Local consta de 120 horas lectivas (90 "on line" y 30 presenciales) estructuradas de la siguiente forma:

MÓDULO I. LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS TRI-BUTARIOS. (15 Lectivas).

MÓDULO II. EL SISTEMA TRIBUTARIO LOCAL. (15 Lectivas).-

MÓDULO III. ESTRATEGIAS DE RECAUDACIÓN. (15 Lectivas).-

MÓDULO IV. INSPECCIÓN TRIBUTARIA. (15 Lectivas).

MÓDULO V. GESTIÓN CATASTRAL. (15 Lectivas).

MÓDULO VI. LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TRIBUTARIOS. (15 Lectivas).

TALLER PRESENCIAL. (30 Horas lectivas).

El programa fue cursado por 20 alumnos, cinco de los cuales pertenecían a REGTSA, y el resto a diferentes Administraciones Públicas de toda España. Las valoraciones medias de los asistentes al Programa fueron de 8,38 puntos en cuanto a la organización y 8,68 puntos en cuanto al profesorado.

A Memoria

B Memoria de formación





(B2) Programas de especialización en colaboración con

el CELADEL (Argentina)

En ejecución del Convenio de colaboración en materia de formación firmado con el CELADEL, se desarrolló en 2013 la Segunda Edición de la Especialización en Gestión Pública de Excelencia de 130 horas lectivas, que completaron 20 funcionarios iberoamericanos de diversos países.

Además en la primera semana de octubre de 2013 se celebró la segunda edición del Seminario sobre Excelencia dirigido a funcionarios Iberoamericanos en el que participaron 20 funcionarios iberoamericanos.

[B3] Formación a través del Proyecto Red Transdigital

Resumen de actividades formativas Programa Red Transdigital

	HORAS	Nº ALUMNOS	Nº ALUMNAS	SATISFACCIÓN
OFIMÁTICA EN LA NUBE	10	4	6	9,55
NAVEGA POR PORTALES DE AYUNTAMIENTOS PARA PLANEAR TU OCIO	10	1	11	9,65
TRÁMITES CON LA ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DE LOS PORTALES WEB	10	5	9	8,86
PORTALES DE TRANSPARENCIA	10	5	7	9,45
REDES SOCIALES COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN	10	6	10	9,25
REDES SOCIALES PROFESIONALES	10	4	8	9,05
PARTICIPACIÓN EN REDES SOCIALES PROFESIONALES	10	6	6	8,45
RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN MEDIANTE DISPOSITIVOS MÓVILES	10	2	11	8,95
CONTENIDOS MULTIMEDIA	10	4	8	9,29
TOTALES	90	37	76	9,17
TOTALES SUMA	90	1	13	9,17



Memoria de formación



Resultados

y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



2013 de Actividades



52 Memoria de calidad y formación

Presentación

Memoria

2013

Memoria

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(B4) Formación a través del Proyecto Salamanca Provincia

Digital Segunda Fase



Resumen de actividades formativas Proyecto Salamanca Provincia Digital

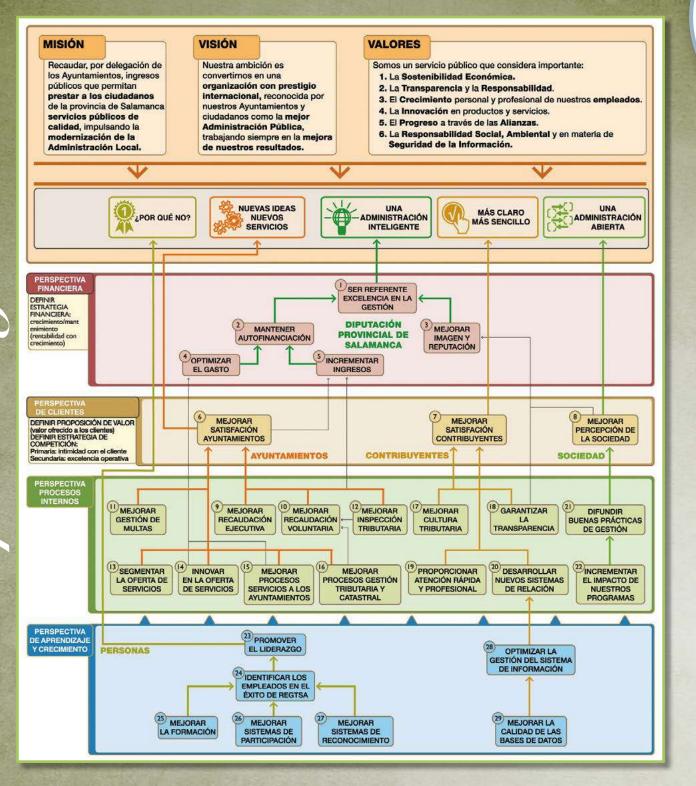
	HORAS	Nº ALUMNOS	Nº ALUMNAS	SATISFACCIÓN
FACTURA ELECTRÓNICA	10	4	6	9,1
GESTIÓN ELECTRÓNICA DE TRIBUTOS	10	7	10	8,83
CALLEJERO ELECTRÓNICO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GEOGRÁFICA	10	2	11	8,91
TRAMITACIÓN ELECTRÓNICA SIGEM	10	4	11	9,18
GESTOR DE PORTALES WEB	10	2	10	9,51
PORTALES WEB: TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	10	5	10	9,17
PORTALES WEB: NAVEGACIÓN PARA OCIO	10	1	12	9,28
LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA EN LOS DISPOSITIVOS MÓVILES	10	3	8	8,95
GOBIERNO ABIERTO	10	1	11	9,29
LEY 11/2007	10	3	8	9,55
TOTALES	100	32	97	9,14
TOTALES SUMA	100	1:	29	9,14

Memoria

Memoria de formación







Mapa estratégico y cuadro de mando integral

5.A Mapa estratégico

5.B Cuadro de mando integr Dresentación

Memoria

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

Mapa estralégico

y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

en las personas

Resultados en la sociedad

en la sociedad

Resultados

Anexos



Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Guadro integral de mando

(1) PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL **MODELO EFOM**

Criterio 6.- Resultados en los clientes

Criterio 7.- Resultados en las personas

Criterio 8.- Resultados en la sociedad

Criterio 9.- Resultados clave

	RESULTADOS EN LOS CLIENTES								
GRUPO INTERÉS	INDICADORES RESULTADOS	Resultado 2013	Objetivo 2013	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2013	Objetivo 2013			
	Satisfacción global	8,2	8,2						
	Porcentaje de recomendaciones	99,24	97	Resultados clave	Ver	9			
	Valoración oferta servicios	8,18	8,2						
	Satisfacción atención	8,2	8,3	Plazo emisión informes	10	10			
AYUNTAMIENTOS Innovar y crear	Valoración capacidad de respuesta	8,29	8,3	% Ayuntamientos en carpetas	90,06	86			
valor para los ayuntamientos	Satisfacción entregas a cuenta	8,9	8,9	Cumplimiento calendario	100	100			
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	7,88	8	Errores padrones Grado cumplimiento planes revisiones y actualizaciones	0,00 100	0.002			
	Profesionalidad	9,15	9	Tiempo atención oficinas	5,51	6			
				Tiempo de espera O.P	2,15	5			
CONTRIBUYENTES	Rapidez	9,11	9	Gestiones gestorías IVTM	50,07	62			
Facilitar el cumplimiento				Gestiones Internet	10.975	13000			
voluntario de las obligaciones				Gestiones teléfono	25.745	28000			
fiscales	Eficacia	92,49	95	Gestiones oficinas móviles	2.538	2000			
				% Gestiones canales alternativos	66,96	64			
	Satisfacción elementos tangibles	8,67	8,6						



5.A Mapa

5.B Cuadro de mando integral

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados



Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos





(1) PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- Resultados en los clientes

Criterio 7.- Resultados en las personas

Criterio 8.- Resultados en la sociedad

Criterio 9.- Resultados clave



5.A Mapa estratégico

5.B Cuadro de mando integral



Memoria 2013 de Actividades y Resultados



Resultados

	RESULTADOS EN LAS PERSONAS									
	INDICADORES DE RESULTADOS	Resultado 2013	Objetivo 2013	INDICADORES IMPULSORES	Resultado 2013	Objetivo 2013				
	Identificación con la Misión, Visión y Valores	8,42	8,5	% Retención empleados	100	100				
EMPLEADOS DIRECTIVOS Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito	Satisfacción en el puesto	8,39	8,5	Absentismo Participación encuestas	0,9 90,07	0,5 90				
	Implicación empleados	8,42	8,4	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº de proyectos/ideas implantados	100 10 8	100 22 9				
	Reconocimiento	7,36	8	% De empleados alcanzan objetivos	97,67	97				
	Valoración profesorado	8,84	8,5	Horas formación, Itinerario formativo	62,97	50				
continuado de la organización.	Valoración organización cursos	8,64	8,3		100	100				
	Orientación a resultados	8,66	8,6							
	Dirección de personas	8,24	8							
	Adaptación al cambio	8,44	8,4							

(1) PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL MODELO EFQM

Criterio 6.- Resultados en los clientes

Criterio 7.- Resultados en las personas

Criterio 8.- Resultados en la sociedad

Criterio 9.- Resultados clave



5.A Mapa

5.B Cuadro de mando integral



Presentación Memoria Memoria Mapa estratégico y cuadro de mando integral Resultados

Resultados

Resultados

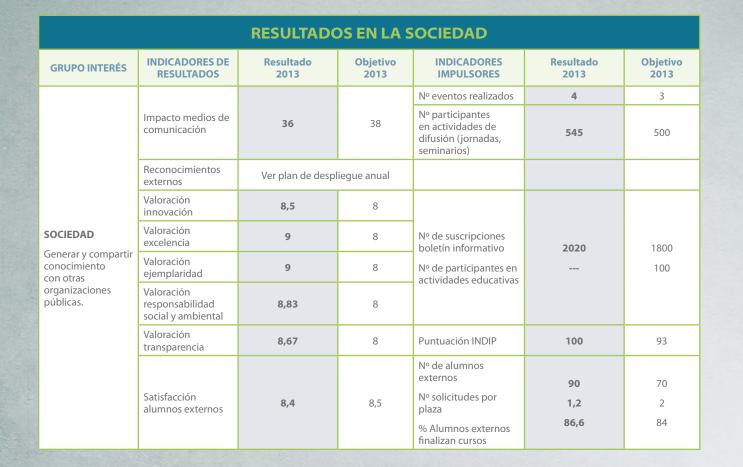
Resultados

Anexos



2013 de Actividades





(1) PRESENTACIÓN POR CRITERIOS DEL **MODELO EFOM**

Criterio 6.- Resultados en los clientes

Criterio 7.- Resultados en las personas

Criterio 8.- Resultados en la sociedad

Criterio 9.- Resultados clave



5.A Mapa

5.B Cuadro de mando integral



y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

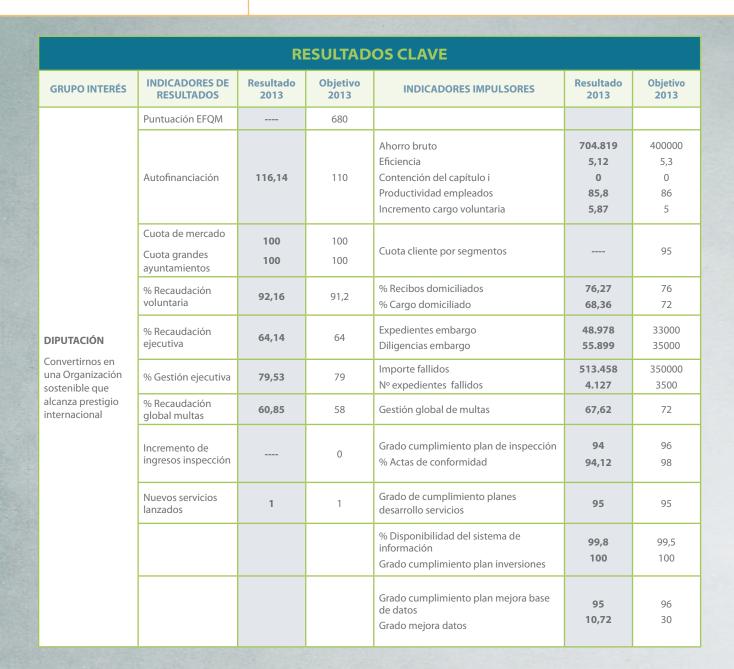
Resultados

Anexos



2013 de Actividades





(2) PRESENTACIÓN POR PERSPECTIVAS

Perspectiva financiera **Perspectiva clientes** Perspectiva procesos Perspectiva recursos



Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Objetivo 2013	Resultado 2013
1 Ser referente/excelencia en la gestión	Puntuación EFQM	680	
2 Mantener autofinanciación	Ahorro bruto	400.000	704.819
	Autofinanciación	110	116,14
3 Mejorar imagen y reputación	Impacto sobre los medios de comunicación	38	36
	Reconocimientos Externos	Ver cuadro 8.a.2	
4 Optimizar el gasto	Contención CAP. 1	0	0
	Eficiencia	5,3	5,12
5 Incrementar ingresos	Incremento de cargo en voluntaria	5	5,87
	Productividad de los Empleados	86	85,8

Perspectiva clientes

Objetivo	Indicador	Objetivo 2013	Resultado 2013
6 Mejorar satisfacción ayuntamientos	Cuota de mercado	100	100
	Cuota grandes ayuntamientos	100	100
	Porcentaje de recomendaciones	97	99,24
	Satisfacción de la atención	8,3	8,2
	Satisfacción global (media de los anteriores)	8,2	8,2
	Valoración de la capacidad de respuesta	8,3	8,29
	Valoración oferta de servicios	8,2	8,18
7 Mejorar satisfacción contribuyentes	Eficacia	95	92,49
	Profesionalidad	9	9,15
	Rapidez	9	9,11
	Satisfacción elementos tangibles	8,6	8,67
8 Mejorar percepción sociedad	Valoración de la ejemplaridad	8	9
	Valoración de la excelencia	8	9
	Valoración de la innovación	8	8,5
	Valoración de la responsabilidad social y ambiental	8	8,83
	Valoración de la transparencia	8	8,67

5.A Mapa

5.B Cuadro de mando integral







Perspectiva procesos

Objetivo	Indicador	Objetivo 2013	Resultado 2013
9 Mejorar recaudación ejecutiva	% Gestión ejecutiva	79	79,53
	% Recaudación ejecutiva	64	64,14
	Importe fallidos	350.000	513.458
	№ de diligencias de embargo centralizadas de cc	35.000	55.899
	N° de expedientes fallidos	3.500	4.127
10 Mejorar recaudación voluntaria	% de cargo domiciliado	72	68,36
	% de recaudación voluntaria	91,2	92,16
	% Recibos domiciliados	76	76,27
11 Mejorar gestión de multas	% Gestión global de multas	72	67,72
	% Recaudación global de multas	58	60,85
12 Inspección tributaria	% Actas firmadas con conformidad	98	94,12
	Grado de cumplimiento del plan de inspección	96	94
	Incremento de los ingresos por inspección tributaria	0	
13 Segmentar oferta servicios	Cuota de clientes por segmentos	95	
14 Innovar oferta servicios	Grado de cumplimiento de los planes de desarrollo de nuevos servicios	95	95
	Nuevos servicios lanzados	1	1
15 Mejorar procesos servicios ayuntamientos	% de ayuntamientos en carpeta	86	90,06
	Cumplimiento del calendario de entregas a cuenta	100	100
	Satisfacción entregas a cuenta	8,9	8,9
16 Mejorar procesos gestión tributaria y catastral	% Errores en la elaboración de padrones	0,002	0,00
	Grado de cumplimiento de planes, revisiones y actualizaciones	100	100
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	8	7,88
17 Mejorar cultura tributaria	№ participantes en actividades educativas	100	
18 Garantizar la transparencia	Puntuación INDIP (%)	93	100
19 Proporcionar atención rápida y profesional	Gestiones gestarías IVTM	62	50,07
	Tiempo de espera en la O.P.	5	2,15
	Tiempo medio de atención en las oficinas	6	5,51
20 Desarrollar nuevos sistemas de relación	Gestiones en oficinas móviles	2.000	2.538
	Gestiones Internet	13.000	10.975
	Gestiones teléfono	28.000	25.745
	Porcentaje de gestión en canales alternativos	64	66,96
21 Difundir buenas prácticas de gestión	N° de eventos realizados	3	4
	N° de participantes en actividades de difusión (jornadas, seminarios)	500	545
	№ de suscriptores al boletín informativo	1.800	2.020
22 Incrementar el impacto de nuestros programas	% alumnos externos que finalizan los cursos	84	86,6
France of the 2000	Nº alumnos externos	70	90
	№ solicitudes por plaza	2	1,2
	Satisfacción alumnos externos	8,5	8,4
		0,0	0/1



5.A Mapa estratégico

5.B Cuadro de mando integral

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados



Memoria de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

Resultados en las personas

ultados

Resultados en la sociedad

9

Resultados

Anexos



1 2

(2) PRESENTACIÓN POR PERSPECTIVAS

Perspectiva financiera Perspectiva clientes Perspectiva procesos Perspectiva recursos



Presentación

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados
en las personas

Resultados

(5

Resultados

Anexos



Perspectiva de recursos

Objetivo	Indicador	Objetivo 2013	Resultado 2013
23 Promover el liderazgo	Adaptación al cambio	8,4	8,44
	Dirección de personas	8	8,24
	Orientación a resultados	8,6	8,66
24 Identificar empleados éxito REGTSA	% de participación en las encuestas	90	90,07
	% Retención de empleados	100	100
	Absentismo	0,5	0,6
	Identificación con la M/V/V de REGTSA	8,5	8,42
	Implicación directivos		
	Implicación empleados	8,4	8,42
	Satisfacción en el puesto de trabajo	8,5	8,32
25 Mejorar la formación	% de empleados con Itinerario formativo	100	100
	Horas/Año formación	50	62,97
	Valoración de profesorado	8,5	8,84
	Valoración organización de los cursos	8,3	8,64
26 Mejorar sistemas de participación	% de empleados que participan en los grupos	100	100
	N° de sugerencias	22	10
	Nº proyectos/ideas implantados	8	9
27 Mejorar sistemas de reconocimiento	% de empleados que alcanzan todos los objetivos	97	97,67
	Reconocimiento	8	7,36
28 Optimizar gestión sistema información	% Disponibilidad del sistema de información	99,5	99,8
	Grado de cumplimiento del plan de inversiones	100	100
	Tiempo fuera de servicio del sistema (min.)		120
29 Mejorar calidad bases datos	Grado de cumplimiento del plan de mejora	96	95
	Grado de mejora de datos	30	10,72

5.A Mapa estratégico

5.B Cuadro de mando integral







Resultados en los clientes

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

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. (Ver estudio 2013).

[6.A] **1.** CONTRIBUYENTES.

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

RELEVANCIA Y UTILIDAD.

- » Ámbito y relevancia: Los ítems planteados en las encuestas cubren los aspectos relevantes del servicio desde el punto de vista de los contribuyentes, según ponen de manifiesto los estudios cualitativos realizados por REGTSA.
- » Integridad: los resultados presentados son oportunos, fiables y precisos tal y como se explicó antes al tratar el nivel de confianza (95%) de la muestra y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » Segmentación: la encuesta de contribuyentes es segmentada desde 2006 por oficinas (oficinas centrales/ oficinas de zona) y por canales de atención (presencial, Internet y teléfono). Los resultados que se 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, ver cuadro 6.a.5).

6.A **Percepciones**

6.B Indicadores

2013 de Actividades



Percepciones

Indicadores

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

en los clientes

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

6.A

6.B

(6A) Percepciones contribuyentes

Atención presencial contribuyentes

6.a.1

	RAPID	RAPIDEZ						PROFESIONALIDAD				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bejar	8,16	8,2	9,24	9,58	9,42	9,75	8,16	8,2	9,24	9,37	9,17	9,88
Vitigudino	9,08	9	9,34	9,44	9,6	9,57	9,08	9	9	9,67	9,4	9,29
Ciudad Rodrigo	8,34	8,86	9	9,46	9,7	9,25	8,34	8,86	10	9,38	9,5	9,75
Peñaranda	8,66	9,76	7,5	9,85	9,4	9,33	8,66	9,76	8	9,77	9,3	9,33
Áreas	8,56	8,92	8,96	9,59	9,51	9,54	8,56	8,92	9,04	9,52	9,32	9,59
Salamanca	8,48	8,58	8,5	9,4	8,93	9,45	8,48	8,58	8,86	8,95	9,06	9,43
Total	8,5	8,62	8,52	9,45	9,05	9,50	8,5	8,62	8,86	9,1	9,11	9,45

Atención presencial contribuyentes

6.a.2

INSTALACIONES							EFICIENCIA					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bejar	69,20	80	92,3	100	75	87,5	69,20	100	76,93	94,74	100	87,5
Vitigudino	62,2	58,33	83,33	88,89	80	85,71	92,3	83,33	100	100	100	100
Ciudad Rodrigo	58,3	57,14	100	69,23	90	100	100	100	50	92,31	90	75
Peñaranda	86,7	100	100	100	90	100	86,7	97,5	100	84,62	80	100
Áreas	71,7	72,96	92	90,74	83,78	93,3	86,8	91,89	84	92,5	91,89	90,63
Salamanca	92,8	91,79	96,57	96,67	94	96,07	92,5	91,81	87,72	94,67	92,67	94,35
Total	90	90,02	96,26	95,1	91,97	94,69	91,75	92,07	87,47	94,12	92,52	92,49





Percepciones

Indicadores

2013 de Actividades

y Resultados

6.A

6.B

Presentación

Memoria

2013

Memoria



Resultados en los clientes

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



[6A] Percepciones contribuyentes

RENDIMIENTO.

- » Tendencias: Como puede apreciarse, todas las valoraciones tienen tendencias positivas, alcanzándose en los tres últimos años resultados en profesionalidad y rapidez superiores a 9 puntos y en instalaciones y eficacia por encima del 90 %.
- » Comparaciones: Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones



- que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award y los resultados son superiores o iguales entre 2008 y 2012.
- » Objetivos: Para el grupo contribuyentes la base o estándar de los objetivos es 8.2 que, como puede comprobarse, ha sido superada. Por ello los objetivos se van incrementando paulatinamente. Y se alcanzan habitualmente.



6.a.5

Regtsa directo

	RAPIDEZ				PROFESIONALIDAD				EFICIENCIA			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
TÉLEFONO	8,72	9,14	9,08	9,24	9,60	9,20	9,42	9,38	96%	98,25%	99,10%	98,44%
WEB	8,72	8,58	8,04	8,16	8,64	8,08	7,79	8,21	100%	98%	87%	94,17%



6.A

6.B

Percepciones

Indicadores

2013 de Actividades

y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



[6A] Percepciones ayuntamientos

[6.A] **2.** AYUNTAMIENTOS.

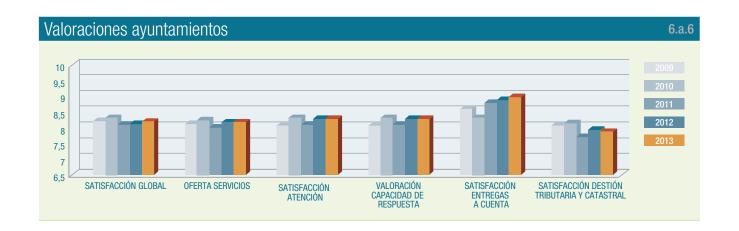
La encuesta anual evalúa tanto la satisfacción global de los ayuntamientos, como la valoración de los diversos servicios o la satisfacción con la oferta de servicios o los tiempos de respuesta a las solicitudes de los propios ayuntamientos.

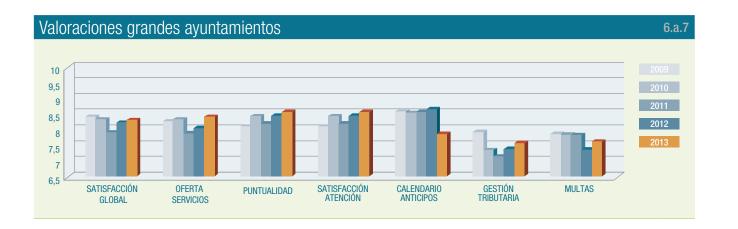
RELEVANCIA Y UTILIDAD.

- » Ámbito y relevancia: Las dimensiones del servicio analizadas cubren los aspectos del servicio más relevantes para los clientes, y la totalidad de los servicios que prestamos a los ayuntamientos. Sabemos que es así porque en las encuestas permitimos a los entrevistados efectuar sugerencias, y en ningún caso se plantean cuestiones diferentes.
- » Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos al ser la muestra escogida la totalidad de los secretarios de Ayuntamientos de la provincia y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente.
- » Segmentación: la encuesta de ayuntamientos es segmentada desde 2006 por grupos de ayuntamientos (grandes ayuntamientos y resto de ayuntamientos). En el cuadro 6.a.7, se recoge una evolución de los resultados del segmento de grandes ayuntamientos entre los años 2008 y 2013. Las conclusiones son que las puntuaciones del segmento de grandes ayuntamientos son similares a los de todos los ayuntamientos. Puede apreciarse, como para este segmento se valora un servicio (multas) que solamente se presta a los grandes ayuntamientos.



(6A) Percepciones ayuntamientos





6.A **Percepciones**

6.B **Indicadores**

> Memoria 2013 de Actividades

y Resultados



y cuadro de

estratégico

Resultados en los clientes

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



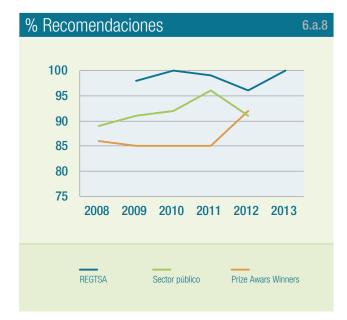




[6A] Percepciones ayuntamientos

RENDIMIENTO.

- » Tendencias: Ver 6.a.6, 6.a7, 6.a.8 (% recomendación) y 6.a.9 (satisfacción global).
- » Comparaciones: Hemos comparado nuestros resultados con los resultados medios de las organizaciones que han obtenido en el premio europeo EFQM, prize o award y aquellas del sector público que se han presentado al premio, para el porcentaje de recomendación y los resultados de REGTSA son superiores del 2008 al 2012.
- » Objetivos: Como puede apreciarse en 6.a.9, el objetivo de satisfacción global se ha ido incrementando paulatinamente (partiendo de un estándar de 7.4) y se alcanza habitualmente.







6.B **Indicadores**

2013 de Actividades







Resultados en los clientes

ntación

Memoria do actividados

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados
en los clientes

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



(6.B) **1.** CONTRIBUYENTES.

RELEVANCIA Y UTILIDAD.

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

RENDIMIENTO.

» Tendencias: Los contribuyentes tienen a su disposición 18 puntos de atención presencial de los cuales 13 son oficinas móviles. El número de personas que son atendidas en nuestras oficinas fijas ha ido descendiendo, a medida que aumenta la atención en otros canales, Internet y telefónico, de forma que en 2013 el 63,90 % (objetivo 64%)

de los contribuyentes utiliza ya esos canales alternativos (ver figura 6.b.1.). Por otro lado, debe resaltarse el hecho de que el 2012 es el primer período en el que atendemos más personas por el canal telefónico (26.399), que por el canal presencial (25.182), circunstancia que era impensable hace solo unos años. Consecuencia directa de la creación de un centro de llamadas en 2006 que se externalizó en junio de 2010 cuyo contrato actual incluye el pago en función de resultados. En 2013 se ha mantenido esta tendencia (ver 6.b1 a y b).

En 6.b.2 y 6.b.3 se exponen otros resultados adicionales en los contribuyentes con tendencias positivas claramente sostenidas.

- » <u>Comparaciones:</u> Solamente hemos podido establecer algunas comparaciones (favorables a REGTSA) con una de las organizaciones de referencia porque habitualmente no se publican estos datos en las memorias de otros organismos.
- » Objetivos: Se refleja a continuación el grado de cumplimiento de nuestros compromisos de calidad con los contribuyentes para los ejercicios 2011-2012, asumidos a través de nuestras cartas de servicios, en este caso la de atención presencial. Destaca tanto el grado de exigencia como el grado de cumplimiento, véase sino el plazo de devoluciones tributarias, beneficios fiscales.

6.A Percepciones

6.B Indicadores de rendimiento

2013 de Actividades



(6B) Indicadores de rendimiento/ Contribuyentes





Evolución atención presencial en 2013

/					٦
1	0	1.	-4	_	- 1
	h	n	-1	а	
١.	v.	ı IV		ш	

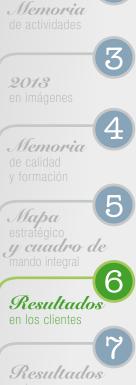
	SALAMANCA	BÉJAR	CIUDAD RODRIGO	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	VITIGUDINO	MÓVILES	TOTAL
Enero	698	119	125	144	25	108	1.219
Febrero	733	151	130	145	50	113	1.322
Marzo	687	189	167	142	77	135	1.397
Abril	1.043	295	294	230	243	170	2.275
Mayo	1.830	361	460	485	305	242	3.683
Junio	1.950	415	483	490	540	311	4.189
Julio	1.490	276	463	356	408	293	3.286
Agosto	978	139	496	349	383	320	2.665
Septiembre	739	63	168	164	291	254	1.679
Octubre	1.033	133	222	194	217	279	2.078
Noviembre	928	46	190	205	119	244	1.732
Diciembre	712	84	109	141	72	69	1.187
Total	12.821	2.271	3.307	3.045	2.730	2.538	26.712

6.A **Percepciones**

6.B **Indicadores**

de rendimiento

2013 de Actividades y Resultados



Resultados

Resultados

Anexos







Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados



(6B) Indicadores de rendimiento/ Contribuyentes

Evolución atención telefónica en 2013

(6.b.1b)

	LLAMADAS RECIBIDAS	RECIBIDAS NO ABANDONADAS	ATENDIDAS DIRECTAMENTE	ATENDIDAS BUZON	TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS DIRECTAMENTE	% TOTAL ATENDIDAS	% ATENDIDAS NO ABANDONADAS
Enero	1.476	1.439	1.437	2	1.439	97,36%	97,49%	100%
Febrero	1.600	1.578	1.574	4	1.578	98,38%	98,63%	100%
Marzo	1.608	1.581	1.577	4	1.581	98,07%	98,32%	100%
Abril	2.412	2.370	2.366	4	2.370	98,09%	98,26%	100%
Mayo	4.149	4.077	4.061	16	4.077	97,88%	98,26%	100%
Junio	3.617	3.572	3.555	17	3.572	98,29%	98,76%	100%
Julio	2.558	2.524	2.499	25	2.524	97,69%	98,67%	100%
Agosto	1.656	1.593	1.562	31	1.593	94,32%	96,20%	100%
Septiembre	1.371	1.346	1.331	15	1.346	97,08%	98,18%	100%
Octubre	2.568	2.525	2.509	16	2.525	97,70%	98,33%	100%
Noviembre	1.929	1.884	1.875	9	1.884	97,20%	97,67%	100%
Diciembre	1.282	1.256	1.249	7	1.256	97,43%	97,97%	100%
Total	26.226	25.745	25.595	150	25.745	97,59%	98,17%	100%

Resultados adicionales en los contribuyentes

6.b.3

Ejercicio	2008	2009	2010	2011	2012	2013	COMPARACIÓN REFERENCIA (2012)
Tiempo espera en la O.P.	3,34	2,48	2,49	4,33	3,28	2,15	4,11
Tiempo medio de atención	7,08	5,39	7	7,24	5,55	5,51	6,40
Plazo beneficios fiscales (días)	7,37	11,53	5,93	1,99	2	1,9	
Plazo devoluciones (días)	0,16	0,11	0,22	018	0,09	0,05	16
Porcentaje llamadas atendidas en menos de 30 segundos (%)				72,5	88	93,09	81
Contestación de quejas (días)	3,9	3,9	2,5	3,5	3,5	1,12	6,9

6.A **Percepciones**

> 6.B **Indicadores** de rendimiento













2013 de Actividades y Resultados



Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

Resultados

2013 de Actividades y Resultados

(6B) Indicadores de rendimiento/ Ayuntamientos

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

de del violes aterioles presential									
SERVICIO SERVICIO	COMPROMISOS CALIDAD	RESULTADOS 2012	RESULTADOS 2013						
Atención personalizada en puestos polivalentes	Tiempo medio de espera en la Oficina principal no superior a 5 minutos	Tiempo medio 3 minutos y 28 segundos	Tiempo medio 2 minutos y 15 segundos						
Devoluciones cuyo importe no exceda de 600.05 €	1 días hábiles	0.09 días hábiles	0.05 días hábiles						
Quejas y sugerencias	Contestación en 20 días hábiles	1,5 días hábiles en solicitudes de información y 3,5 días en reclamaciones	1,12 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	2 días en beneficios fiscales y 3,22 días en recursos	1,9 días en beneficios fiscales y 0,93 días en recursos						
Cargo de recibos domiciliados	A mitad de período voluntario	100 % cumplimiento	100 % cumplimiento						
Devoluciones de recibos domiciliados	Remitir dentro de período voluntario al domicilio del contribuyente	18.138 avisos de pago remitidos	20.362 avisos de pago remitidos						

[6.B] **2.**

AYUNTAMIENTOS.

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

RELEVANCIA Y UTILIDAD

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

6.A **Percepciones**

6.b.4

6.B **Indicadores** de rendimiento



Percepciones

Indicadores

de rendimiento

2013 de Actividades y Resultados

6.A

6.B



Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico_ y cuadro de

Resultados en los clientes

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(6B) Indicadores de rendimiento/ Ayuntamientos

Indicadores impulsores ayuntamientos

6.b.5

Indicador	Tendencias						
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	OBJETIVO
Puntualidad en las entregas	100	100	100	100	100	100	100
Errores padrones	0,001	0,002	0,0015	0,001	0,0022	0,00	0,002
Plazo remisión informes (días)	15	15	14	10	10	10	15

A modo de ejemplo puede verse el cumplimiento del calendario de anticipos a los ayuntamientos del ejercicio 2013 (cuadro 6.b.5.a):

Calendario de entregas 2013

(6.b.5a)

FECHA DE PREVISTA DE Entrega	FECHA REAL DE LA ENTREGA	CUANTÍA ENTREGADA	PUNTUALIDAD	MESES ANTICIPADOS
		Entregas del 75 %		
21 a 25 de enero	25/01/2013	12.106.257	100	Enero, febrero, marzo, abril
24 al 30 de abril	25/04/2013	9.230.313	99	Mayo, junio, julio
1 al 9 de agosto	01/08/2013	2.055.494	100	
1 al 8 de octubre	26/09/2011	2.030.502	101	
		Entregas del 15 %		
8 a 15 de marzo	12/03/2013	1.378.390	100	Enero, febrero, marzo
10 al 17 de mayo	10/05/2013	908.814	100	Abril y mayo
2 al 9 de julio	1/07/2013	365.773	101	Junio y julio
2 al 10 de septiembre	11/09/2013	679.324,00	99	Agosto, septiembre, octubre y noviembre
TOTAL		28.809.134*	100	

* No incluye entregas a Terradillos (238.580 €)



Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

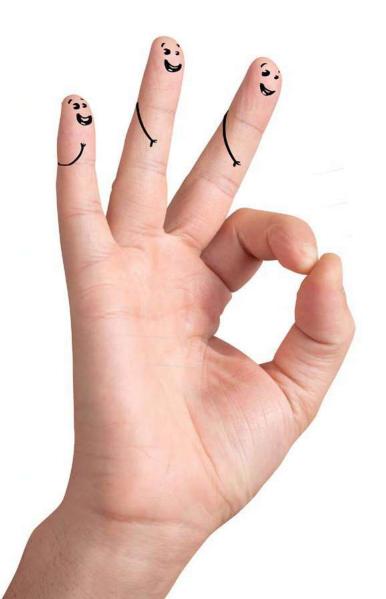
Resultados

Resultados

Anexos



(6B) Indicadores de rendimiento/ Ayuntamientos



RENDIMIENTO.

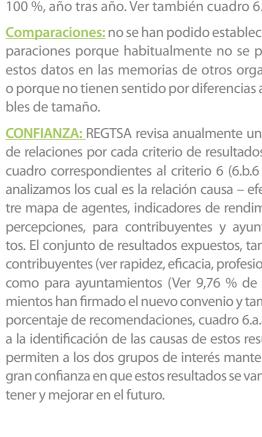
- » Tendencias y objetivos: En el servicio de anticipos a los ayuntamientos resulta fundamental la puntualidad de las entregas, para que éstos cuenten con liquidez a lo largo de todo el año. Véase a modo de ejemplo el cumplimiento del calendario en 2012 (Cuadro 6.b.5). Debe reseñarse que el grado de cumplimiento del calendario de anticipos pactado con el Colegio de Secretarios ha sido del 100 %, año tras año. Ver también cuadro 6.b.5.
- » 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 aprecia-
- » CONFIANZA: REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En los cuadro correspondientes al criterio 6 (6.b.6 y 6.b.7) analizamos los cual es la relación causa – efecto entre mapa de agentes, indicadores de rendimiento y percepciones, para contribuyentes y ayuntamientos. El conjunto de resultados expuestos, tanto para contribuyentes (ver rapidez, eficacia, profesionalidad como para ayuntamientos (Ver 9,76 % de ayuntamientos han firmado el nuevo convenio y también el porcentaje de recomendaciones, cuadro 6.a.8) junto a la identificación de las causas de estos resultados, permiten a los dos grupos de interés mantener una gran confianza en que estos resultados se van a mantener y mejorar en el futuro.

6.A **Percepciones** 6.B

Indicadores

de rendimiento

2013 de Actividades





Percepciones

Indicadores de rendimiento

2013 de Actividades y Resultados

6.A

6.B

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados en los clientes

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(6B) Indicadores de rendimiento/ Ayuntamientos

Relaciones causa-efecto criterio 6 contribuyentes

EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
	Profesionalidad	Tiempo atención oficinas	Aplicación CGI Matic, Plan de formación, 5.d.5
	Davida	Tiempo de espera O.P.	Aplicación Gestor de colas
CONTRIBUYENTES: Rapidez Facilitar el	Rapidez	Gestiones gestorías IVTM	Alianza Colegio Gestores 4.a.3
cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales	Eficacia	Gestiones Internet Gestiones teléfono Gestiones oficinas móviles % Gestiones canales alternativos	Portal de Internet, Centro de llamadas. Red oficinas móviles
	Satisfacción elementos tangibles		Mejora y mantenimiento edificios/ aplicaciones 4.c.1.

Relaciones causa-efecto criterio 6 ayuntamientos

6.b.7

EJE DE LA VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES
AYUNTAMIENTOS: Innovar y crear valor para los Ayuntamientos	Satisfacción global		
	Porcentaje de recomendaciones	Ver resultados clave	Ver cuadro 9.a.10
	Valoración ofertas de servicios		
	Satisfacción atención	Plazo emisión informes	Sistema de sequimiento expedientes y carpeta de
	Valoración capacidad de respuesta	% Ayuntamientos en carpeta	ayuntamientos 4.d.1
	Satisfacción entregas a cuenta	Cumplimiento calendario	Alianza Secretarios 4.a.2
	Satisfacción gestión tributaria y catastral	Errores padrones Grado cumplimiento planes revisiones y actualizaciones	Plan de mejora base de datos/plan de inspección, actualización catastral 5.d.2

6.b.6







Percepciones

Indicadores

2013 de Actividades

y Resultados

7.A

7.B

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

en las personas

Resultados

Resultados

Anexos



L'ercepciones

RELEVANCIA Y UTILIDAD.

- » 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 7.a.7).
- » Integridad: Los resultados se calculan con las fórmulas establecidas en los procesos, auditados y certificados periódicamente. La muestra de la encuesta de clima laboral coincide con el universo.
- » Segmentación: los resultados son segmentados en líderes y empleados; servicios centrales y oficinas de zona; hombres y mujeres.

RENDIMIENTO.

[7.A] **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.). Existe implantado desde 2006 un modelo de liderazgo participativo, fruto la autoevalución EFQM e incorporado como actuación nº 3 de la línea estratégica nº 3 al Plan Operativo de 2006, agrupando en tres Grandes bloques las competencias que debe desarrollar cada directivo de REGTSA, como: adaptación al cambio, obtención de resultados y orientación a las personas (ver cuadro 7.a.2).

Percepcion	nes Li	deres	3		(7.a.1
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Satisfacción	8,72	9,06	8,88	9	8,63	8,8
Trabajo en equipo	7,86	7,2	8	7,76	8,06	8,07
Fomento participación	7,86	7,2	8,12	8	8,19	8,47
Implicación ambiental	8,58	7,6	7,88	9	8,69	8,47
Implicación empleados	7,86	8,26	8,12	8,5	8,75	8,6
Conocimiento M, V y V	9,14	8,8	9,26	9,38	9,44	9,53
Identificación M, V y V	8,28	8,66	8,88	8,88	9	9

Daraanalanaa Lidaraa





Se han desarrollado 7 ciclos completos y realizado mediciones para cada competencia del modelo. Con esta información y las áreas de mejora detectadas, cada líder elabora su Plan Personal de mejora. Exposición de los resultados:

- » Tendencias: Las percepciones de los líderes sobre satisfacción e identificación con la M, V y V de REGTSA son cercanas a 9 puntos. Las tendencias son positivas en casi todos los casos y las valoraciones sobre evaluación de liderazgo son positivas, alcanzando puntuaciones superiores a 8 puntos (ver cuadro 7.a.2), a excepción de 2010 donde se produjo un descenso en las puntuaciones de orientación a resultados y orientación a las personas, corregido con las mejoras implantadas en 2011 en el sistema de desarrollo de liderazgo.
- » <u>Objetivos:</u> se alcanzan con regularidad y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos.
- » Confianza: revisamos anualmente un cuadro de relaciones para criterio de resultados, analizamos la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores impulsores y de resultados; el correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados vistos.



7.A Percepciones

Resultados en las personas

7.B
Indicadores
de rendimiento

Memoria 2013 Memoria Maha estratégico y cuadro de Resultados Resultados en las personas Resultados

Presentación



Resultados clave









Percepciones

Indicadores

2013 de Actividades

y Resultados

7.A

7.B

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

Resultados

Anexos



(7A) Percepciones

[7.A] 2. PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS.

Evaluamos la satisfacción de los empleados a través de la ECL, 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:











Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

Resultados

Anexos



(7A) Percepciones de los empleados

» Tendencias: La mayoría de las valoraciones son positivas y alcanzan valores altos, estando por encima de los 8 puntos (ver cuadros 7.a.3, 7.a.4 y 7.a.5) con una clara tendencia al alza en cuanto a la satisfacción.

La comunicación interna, la formación o el reconocimiento, son valoraciones más erráticas, con un descenso en 2009, aunque mejorando en los 3 últimos ejercicios, debido a las mejoras incluidas, como la nueva Intranet o Escuela REGTSA. La bajada en las puntuaciones en 2012 sobre salario y jornada laboral, están relacionadas con los cambios en las condiciones de trabajo de los empleados públicos en España durante los últimos años.

- » Objetivos y segmentación: se alcanzan y se superan en casi todos los ejercicios y, se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos y los criterios expuestos al inicio.
- » Comparaciones: comparamos nuestros resultados con participantes en el Premio EFQM, organizaciones del Public Sector y Prize & Award Winners y cuyos datos se extraen del People Perception editado por EFQM (ver cuadro 7.a.6).

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





2013 de Actividades



Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

Resultados

Anexos



(7A) Percepciones de los empleados

Cuadro relaciones

7.a.7

Grupo interés	Percepciones	Indicadores de rendimiento	Mapa de agentes
	Identificación con la M, V y Valores	% Retención empleados Absentismo	1.a.1 Marco Referencia 3.c.2 Sistema de participación en la innovación
EMPLEADOS / DIRECTIVOS. Convertir a REGTSA en una factoría de líderes, que promueven el éxito continuado de la organización	Satisfacción en el puesto	Participación encuestas	1.d.3 Políticas de apoyo 3.c.1 Compromiso personal empleados 3.c.2 Sistema de Participación e innovación 3.c.3 Delegar en las personas 3.d.1 Plan de comunicación interna
	Implicación empleados	% Empleados participan Nº de sugerencias Nº proyectos / ideas implantadas	3.c.2 Sistema de Participación e innovación
	Reconocimiento	N° empleados alcanzan objetivos	1.d.4 Reconocimientos
	Valoración profesorado	Horas formación	3.b.1 Estudio necesidades
	Valoración organización cursos	Itinerario formativo	3.b.3 Escuela REGTSA
	Orientación a resultados		
	Dirección de personas	N° de evaluados Planes personales de mejora	1.a.2 Modelo liderazgo 1.a.3 Evaluación liderazgo
	Adaptación al cambio		

7.A **Percepciones**

7.B Indicadores

Memoria



Resultados en las personas

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados en las personas

Resultados

Resultados

Anexos

[7.B] **1.**

INDICADORES IMPULSORES DE LAS POLÍTICAS DE RRHH.

- » Tendencias: los efectivos de personal se planifican a través del Plan de RRHH, lo que exige mediciones periódicas de diversos parámetros. Cabe señalar que la actividad de REGTSA crece cada año y la plantilla se ha visto reducida.
 - El porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona/año marca una tendencia favorable. Existen indicadores que impulsan la satisfacción con la formación, el objetivo de 40h año se ha visto mejorado a partir de 2012 con la puesta en marcha de Escuela REGTSA superando las 50h de formación por empleado/año. Recogemos indicadores adicionales relativos a la mejora de la comunicación interna (reuniones anuales o porcentaje de empleados adheridos al sistema de evaluación del rendimiento).
- » Objetivos: se sitúan en el 100% de la plantilla (ver 7.b.1, 7.b.2 y 7.b.3) pues cualquier otra situación, no nos parece satisfactoria.

[7.B] **2.**

INDICADORES DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

» Tendencias: el porcentaje de respuesta en las encuestas es el indicador que pone de manifiesto el

- grado de colaboración de los empleados, además de eficaz para validar las propias encuestas, dado que el indice de respuesta se encuentra por encima del 90 % (cuadro 7.b.3).
- » Absentismo: se viene reduciendo de año en año hasta llegar al 0,6% en 2012, muy por debajo de la media nacional y del sector público (en torno al 2,5%) y, es objeto de control para el abono del complemento de Productividad (ver cuadro 7.b.4). Podemos relacionar este resultado con inexistencia de conflictividad laboral en REGTSA.
- » Porcentaje de empleados con metas alineadas y % de empleados que alcanzan todas las metas: son indicadores impulsores de satisfacción y motivación, con un resultado claramente positivo, complementarios con los indicadores relativos a conflictos y accidentes laborales. Los indicadores relativos a la participación tienen una clara tendencia positiva, en sugerencias, en nº grupos o % de participación.
- » Objetivos: se alcanzan habitualmente y se superan en áreas como la participación, que ha experimentado una gran progresión.
- » Confianza: las mejoras experimentadas en la participación, en los últimos años, están relacionadas con la puesta en marcha de un nuevo esquema de participación basado en coordinadores de grupos de mejora.

7.A **Percepciones**

7.B **Indicadores** de rendimiento

2013 de Actividades

(7B) Indicadores de rendimiento



Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico_ y cuadro de

Resultados

Resultados

en las personas

Resultados

Resultados

Anexos







Participación en las encuestas 7.b.3 100 95 90 85 80 75 70 65 60 55 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 Porcentaje de respuesta Lineal porcentaje de respuesta

Porcentaje de empleados que alcanzan sus metas y absentismo (7.b.4)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Metas alineadas	100	100	100	100	100	100
Objetivo metas alineadas	100	100	100	100	100	100
% Éxito metas	95,5	95,5	100	95,46	97,67	97,67
% Absentismo	3,33	1,74	1,53	2,5	0,6	0,9

7.A **Percepciones**

7.B **Indicadores** de rendimiento







Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico

y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



Percepciones

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



8.a.2

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

8.A **Percepciones**

8.B Indicadores

2013 de Actividades

(8A) Percepciones

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

La valoración que hacen nuestros alumnos externos respecto a nuestras actividades formativas y de difusión de la excelencia se recoge en el C.M.I.

Compartimos nuestra experiencia a través de nuestra actividad en las redes sociales. De esta forma, nuestros grupos de Linkedin, que cuentan con más de 650 miembros, permiten fomentar el debate y el intercambio del conocimiento.





Satisfacción alumnos externos			8.a.4
Resultado 2013	8,4	Objetivo 2013	8,5
Resultado 2012	8,4	Objetivo 2012	8,5



Resultados en la sociedad

8.B Indicadores



Presentación









Resultados en la sociedad

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados en la sociedad

Resultados

Anexos



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

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 www.escuelaregtsa.es. 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. (Ver cuadro 8.b.5).

Para evaluar la transparencia, utilizamos el conjunto de indicadores definidos en www.transparencia.org.es. Nuestro compromiso con la sociedad, se traduce en la creación y mantenimiento de empleo, siempre que la legislación nos lo permite.

AHORRO ESTIMADO (folios/año)
250.000
15.500
9.500
51.200
60.000
24.000
15.000



8.A 8.b.1 **Percepciones**

8.B **Indicadores**

de rendimiento

2013 de Actividades



Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



(8B) Indicadores de rendimiento

Indicadores de rendimiento

Denominación 2013 2012 2011 2010 2009 2008 Nº eventos organizados por REGTSA 4 3 2 3 3 Nº eventos externos con presentación de nuestra experiencia 9 9 8 10 14 Nº participantes en actividades de difusión 545 600 380 320 300 265 Nº miembros grupos Linkedin 670 Nº suscriptores al boletín informativo 2020 1448 1089 Nº alumnos externos 90 80 % Alumnos que finalizan los cursos 86,6 80 Puntuación INDIP 90 100

- » 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 amplia. Es consecuencia de la reorientación de nuestra estrategia para la sociedad.
- » Objetivos. Se alcanzan habitualmente. Los resultados están a disposición de los evaluadores.
- » Confianza. Elaboramos un cuadro de relaciones para el conjunto del criterio (cuadro 8.b.4), que nos permite entender la lógica causa-efecto, y tener una gran confianza en que estos resultados seguirán siendo buenos en el futuro.

8.A **Percepciones**

8.b.3

8.B **Indicadores** de rendimiento





Memoria

2013

Memoria



Resultados

Resultados

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos

(8B) Indicadores de rendimiento

Cuadro de relaciones

(8.b.4)

PERCEPCIONES	INDICADORES DE RENDIMIENTO	MAPA DE AGENTES	ENLACES
Impacto en los medios	Nº eventos Nº participantes	Plan de comunicación externa	2.a, 8.a
Reconocimientos externos	Nº eventos con exposición de nuestra experiencia Nº miembros grupos de Linkedin	Presencia en redes de profesionales Presencia en redes de conocimiento	1.c.2, 2.b.3 6.b y 9.b
Percepciones sociedad Valoración innovación Valoración excelencia Valoración ejemplaridad V. responsabilidad ambiental V. transparencia	Nº de suscripciones al boletín Nº participantes en actividades Indicadores de transparencia del INDIP	Gestión ambiental Transparencia REGTSA Transparencia Salamanca	1.d, 2.b, 4.a y 4e 9.b
Satisfacción alumnos externos	Nº alumnos Nº solicitantes cursos % De alumnos que finalizan los cursos	Escuela REGTSA Red transdigital Nuevas capacidades para una ciudadanía global	1.c, 2.b, 4.d

8.A **Percepciones**

8.B **Indicadores** de rendimiento





Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



(8B) Indicadores de rendimiento

Cuadro promoción excelencia

8.b.5

TIPO ACTIVIDAD	AÑ0	ΤΊΤυLΟ
Cursos/ seminarios		1. V Jornadas de Calidad en Atención Primaria de Castilla y León
y Congresos con exposición de		2. Entrega del Sello de Excelencia a la Dirección General de Atención al ciudadano de la Junta de C y L
nuestra experiencia	2007	3. Jornadas Técnicas Dirección Provincial de Educación Valladolid
		4. Universidad de verano de Castilla y León :Cursos Evaluación delñ desempeño y Calidad
		5. Congreso sobre Responsabilidad Social – Castilla y León sostenible
		1. Jornadas sobre calidad organizadas por el Organismo de recaudación de la Diputación de Valladolid (REVAL)
		2. Curso sobre Evaluación del desempeño organizado por la Universidad de Valladolid .
		3. Curso sobre Evaluación del desempeño organizado por la Diputación de Salamanca
	2008	4. Curso sobre Dirección Pública Local organizado por el INAP
		5. Curso sobre oficina sin papeles, organizado por la Junta de Castilla y León .
		6. Curso Sistemas de gestión ambiental en oficinas, organizado por la Junta de Castilla y León
		7. Curso sobre la Nueva gestión Pública, organizado por la Fundación de Universidades de Castilla y León
		1. Il 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.
	2000	4. V Jornadas Interpromociones del Curso de Dirección Pública Local, organizadas por el INAP
	2009	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.

8.A **Percepciones**

8.B **Indicadores** de rendimiento

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados



2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

Mapa estratégico

y cuadro de mando integral

Resultados

en los clientes

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

9

Resultados

Anexos

1-2

(8B) Indicadores de rendimiento

Cuadro promoción excelencia

8.b.5

TIPO ACTIVIDAD AÑ0 TÍTULO 1. Conferencia Internacional sobre Modelos de Gestión Pública y Tributación Local, organizada por el Servicio Cursos/ seminarios de Administración Tributaria de Lima (Perú) y Congresos con exposición de 2. XV Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y la Administración Pública, celebrado en Santo nuestra experiencia 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 Avuntamiento 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. 2010 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 Percepciones

8.B Indicadores de rendimiento





Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

en la sociedad

Resultados

Anexos



(8B) Indicadores de rendimiento

Cuadro promoción excelencia

8.b.5

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

8.A **Percepciones**

8.B **Indicadores** de rendimiento





Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados en la sociedad

Resultados

Anexos



(8B) Indicadores de rendimiento

Cuadro promoción excelencia

8.b.5

TIPO ACTIVIDAD	AÑO	ΤΊΤυLΟ		
Cursos/ seminarios y Congresos con exposición de nuestra experiencia		Conferencia Europea de Calidad , organizada por EUPAN y Presidencia lituana del Consejo Europeo, celebrado en Vilnius (Lituania)		
		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.		
	2013	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.		

8.A **Percepciones**

8.B **Indicadores** de rendimiento







Resultados clave

<u>Presentación</u>

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria

de calidad

Mapa estratégico

y cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

Resultados en las personas

Resultados

en la sociedad

Resultados

ave

Anexos



RELEVANCIA Y UTILIDAD.

- » Ámbito y relevancia: Los resultados que se presentan a continuación cubren todos los aspectos de nuestra actuación, son coherentes con nuestra estrategia y se relacionan con otros indicadores tal y como se indica en el cuadro de relaciones (ver 9.a.10).
- » Integridad: Los resultados presentados son fiables y precisos, y se calculan según las fórmulas establecidas en los respectivos procesos, siendo auditados y certificados periódicamente
- » Segmentación: En la cuota de mercado segmentamos la cuota del segmento de grandes clientes, y la denominada cuota cliente o porcentaje de los conceptos que nos han delegado los grandes ayuntamientos. Ambos ratios están creciendo desde 2004, año en que comenzamos esta segmentación. Los resultados de recaudación voluntaria son segmentados por concepto y por municipio. Esta segmentación demuestra una mejora constante en la mayoría de conceptos y, desde luego, en la mayoría de municipios.

Los resultados de ejecutiva no son objeto de segmentación en la actualidad (hace años se hacía por zonas), justamente porque la estrategia de REGTSA es la centralización de los procesos, lo que implica que se embarga por contribuyentes, no por conceptos o municipios. Esto no impide una información puntual a cada municipio del resultado de dicha recaudación.



9.A Resultados clave

de la actividad

9.B Indicadores clave del rendimiento

2013 de Actividades



9.A

clave

9.B

clave

Resultados

de la actividad

Indicadores

2013 de Actividades

y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria



Resultados



Resultados

Resultados

Anexos



(9A) Resultados clave de la actividad

RENDIMIENTO.

[9.A] **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 %.
- » 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 2012 ascendía a **1.903.635 €.** Todo ello nos permite afrontar las inversiones futuras y los riesgos identificados (ver criterio 2 c) desde una situación de solvencia financiera acreditada.
- » Comparaciones: Se ofrecen comparaciones con los Organismos del grupo de Diputaciones del Oeste sobre gestión presupuestaria. De ellas puede inferirse que REGTSA dedica a gastos corrientes (personal y compras) un porcentaje entre 7 y 10 puntos menos que el resto de organizaciones. Consecuentemente el porcentaje dedicado a inversiones reales es muy superior al de las demás organizaciones (esta circunstancia se mantiene en el tiempo ver cuadro 9.b.9).



Gestión del presupuesto (2013) 9.a.2 **REGTSA** SOCIO. **ORG.** 1 Gastos de personal 51,76 55,49 66,19 Gasto corriente 32,49 35,20 29,87 Gastos financieros 4,22 6,71 0,44 Inversiones 8,98 0,40 3,50 Otros gastos 2,55 2,20

100,00

100,00

100,00

Total



9.A

clave

9.B

clave

Resultados

de la actividad

Indicadores

2013 de Actividades

y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(9A) Resultados clave de la actividad



Comparaciones oferta servicios clave (9.a.4)

SERVICIO REGTSA ORG. 1 ORG. 2 ORG. 3 **Anticipos** Χ Χ Χ Χ Χ Recaudación Asesoramiento Χ Χ Χ Χ Χ Jurídico Gestión Tributaria Χ Χ Χ Χ Χ Recaudación Vol. Χ Χ Χ Χ Χ Χ Χ Recaudación Ejec. Χ Χ Χ Catastro Χ Χ Χ Χ Inspección Χ Χ Χ Χ Multas Χ Χ Χ Χ Modernización Χ Admiinistrativa Transparencia Χ

[9.A] **2. VOLUMEN DE PRODUCTOS** O SERVICIOS CLAVE.

- » Tendencias: Desde el año 2002 en REGTSA las delegaciones han crecido hasta alcanzarse el 100%.
- » Objetivos: el objetivo de cuota y de retención de clientes se cumple año tras año.

» 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 (Cáceres) 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.



Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

(9A) Resultados clave de la actividad

Lanzamiento de servicios clave

(9.a.4a)

SERVICIO SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO		
Centro de Ilamadas	Duocta on marcha do un cictoma intogral do atonción do las llamadas do los contribuyontos		
Oficina sin papeles	Implantar un gestor documental y firma electrónica interna. Automatizar la lectura de contadores de la tasa de aguas		
Policía en red	Automatizar la tramitación de denuncias de las Policías Locales de la Provincia		
Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías	Establecer una canal de gestión telemática de las relaciones con contribuyentes, ayuntamientos y gestorías		
Inspección tributaria	Puesta en marcha del servicio de inspección tributaria		
Administración electrónica Municipal	Facilitar a los ayuntamientos el cumplimiento de la Ley de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos		
Intranet- Portal del empleado	Gestión electrónica del plan estratégico y del sistema de gestión de la calidad. Eliminación del papel en las relaciones con los empleados		
Portal del proveedor	Gestión electrónica de las relaciones con los proveedores		
Portales de transparencia	Facilitar a los ciudadanos el acceso a la información de la Administración Pública, ya se trate de REGTSA o de su Ayuntamiento		
ATMV, Testra, Nostra	Interoperabilidad con la Dirección General de Tráfico		
	Centro de Ilamadas Oficina sin papeles Policía en red Carpeta ciudadana, de ayuntamientos y gestorías Inspección tributaria Administración electrónica Municipal Intranet- Portal del empleado Portal del proveedor Portales de transparencia ATMV, Testra,		

9.A Resultados clave

de la actividad

9.B Indicadores clave





1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágene



y formación



Resultados

Resultados

en las personas

Resultados

Resultados

Anexo





(9A) Resultados clave de la actividad

(9.A) **3.** PERCEPCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

REGTSA ha realizado dos estudios (2009 y 2013) para conocer las percepciones de su Consejo de Administración, que representa a la titular del Organismo (Diputación Provincial). De estos estudios se desprende una grado de satisfacción muy alto con el desempeño del Organismo y con la imagen que proyecta en la Provincia.





9.A Resultados clave

de la actividad

9.B Indicadores clave

del rendimiento

2013 de Actividades



Memoria

2013

Memoria



Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(9A) Resultados clave de la actividad

(9.A) **4.** RESULTADOS CLAVE.

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

- » Tendencias: Las tendencias de los ratios de recaudación voluntaria son ampliamente positivas, teniendo en cuenta la situación de crisis en la que nos encontramos (puede verse mejor este aspecto si observan las comparaciones de otras organizaciones). Se ha producido un descenso en los años 2007 (que se recuperó en 2008, tras la introducción de diversas mejoras) y 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. 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: REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En el cuadro correspondiente al criterio 9 (cuadro 9.a.10) analizamos los cual es la relación causaefecto entre mapa de agentes, indicadores clave y resultados clave indicadores de resultado.

El conjunto de resultados expuestos, tanto económico-financieros (superávit sostenido, cero deuda y remanente de tesorería acumulado) como los correspondientes a los procesos clave (mejores resultados del sector con menores impactos de la crisis que las otras organizaciones del sector), iunto 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

2013 de Actividades

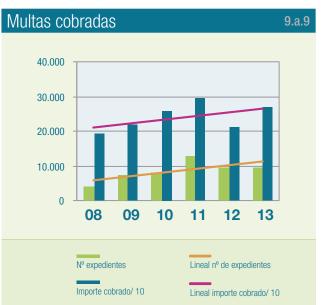














9.A Resultados clave

de la actividad

9.B **Indicadores** clave









Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos

(9A) Resultados clave de la actividad

Relaciones causa-efecto criterio 9

(9.a.10)

EJE DE LA VISIÓN	RESULTADOS CLAVE	INDICADORES CLAVE	MAPA DE AGENTES	
	Autofinanciación	Productividad y eficiencia Ahorro bruto Inversiones	Estrategia económica financiera Costes basados en actividades Estrategia de inversiones	
	Cuota de mercado Oferta servicios clave	Satisfacción clientes 6a	Nuevo convenio tipo Gestión experiencia clientes Segmentación, procesos relaciones y mejora relaciones clientes	
	Percepciones Consejo Administración	Todos los indicadores	Plan estratégico	
DIPUTACIÓN: Convertirnos en una		Reducción errores padrones	5.d.2 Plan mejora base datos Controles padrones Plan de inspección	
organización sostenible que alcanza prestigio internacional	Recaudación voluntaria	% Recibos domiciliados	5.d.3 Mejora domiciliaciones Mejora distribución avisos pago Difusión fechas Planes de pago personales	
	Recaudación ejecutiva	Expedientes ejecutivos y diligencias de embargo	5.d.4 Mejora distribución notificaciones	
	Gestión ejecutiva	Importe y nº de expedientes fallidos	Planes de pago personales Planes embargo Convenios interoperabilidad	
	Gestión de multas	Recaudación de multas	Policía en red	

9.A Resultados clave

de la actividad

9.B Indicadores clave





2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes



Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

n las personas

Resultados

9

Resultados

Anexos



Indicadores clave del rendimiento de la actividad

RELEVANCIA Y UTILIDAD.

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



RENDIMIENTO.

(9.B) **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. Un indicador fundamental para contener el gasto por unidad de producto es la contención de la plantilla que no crece a pesar del lanzamiento de nuevos servicios (ver 9 a). Completan el panorama económico-financiero las inversiones en tecnología que se reflejan en otro apartado, y para las cuales resulta fundamental el ahorro bruto (que refleja la diferencia entre ingresos ordinarios y gastos corrientes).
- » <u>Objetivos</u>: Los objetivos tanto de productividad por empleado, como de ahorro vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.

9.A Resultados clave

de la actividad

9.B Indicadores clave del rendimiento

de la actividad

Memoria 2013 de Actividades y Resultados



9.A

clave

9.B

clave

Indicadores

del rendimiento

de la actividad

2013 de Actividades

y Resultados

Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(9B) Indicadores clave del rendimiento de la actividad





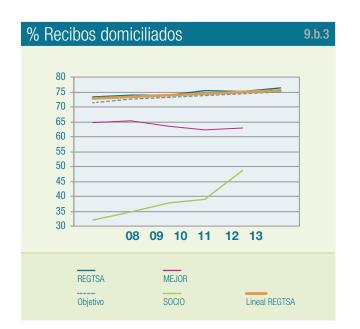
[9.B] **2.** INDICADORES DE RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVF.

Recaudacción voluntaria.

» Tendencias: La gestión de recibos domiciliados (cuadro 9.b.3) mejora los resultados de la recaudación voluntaria, porque el porcentaje de recaudación es mucho más alto en recibos domiciliados que en los no domiciliados. Igualmente apoya la optimización del gasto, toda vez que la gestión de un recibo domiciliado es mucho más económica que la de los no domiciliados. La tendencia es positiva, a pesar del alto nivel de rendimiento alcanzado. Otro indicador fundamental es la disminución de errores en padrones, que en 2013 ha alcanzado cero errores.

- » Objetivos: Los objetivos se cumplen habitualmente y se incrementan de año en año.
- » Comparaciones: Los resultados de gestión de domiciliados de REGTSA son los mejores que hemos encontrado en las memorias publicadas, estando once puntos por encima de otras organizaciones, lo que explica a su vez el mejor resultado en recaudación voluntaria (9.a.6.).











9.A Resultados clave

9.B **Indicadores** clave del rendimiento

de la actividad

2013 de Actividades

y Resultados



Resultados

y cuadro de

estratégico_

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos







1

Presentación

2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria de calidad

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados
en los clientes

Resultados

Resultados

en la sociedad

9

Resultados

Anexos



(9B) Indicadores clave del rendimiento de la actividad

Recaudacción y gestión ejecutiva.

- » Tendencias: Se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo (9.b.4), que impulsan la recaudación ejecutiva, que año a año viene creciendo, salvo en 2012 (se recupera en 2013). La tramitación de fallidos impulsa el indicador de gestión de ejecutiva (9.b.5), ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor. Este parámetro, que se había mantenido estancado históricamente, sufre una importante mejora en a partir de los años 2005 y 2006, y se mantiene en los años posteriores.
- » <u>Objetivos:</u> Los objetivos tanto de expedientes ejecutivos como de expedientes fallidos vienen creciendo año tras año, y se alcanzan habitualmente.
- » <u>Comparaciones</u>: No se ofrecen comparaciones porque no existen datos de otras organizaciones, que sean equiparables al ser distintos los mercados.

(9.B) **3.** COSTES DE LOS PROYECTOS.

Los cuadros 9.b.6 y 9.b.7 ofrecen información del esfuerzo que desarrolla REGTSA en innovación. Como puede observarse las inversiones suponen un importante esfuerzo mantenido en el tiempo y el grado de cumplimiento de los plazos en los planes de desarrollo de nuevos servicios es muy alto, con lo cual podemos decir que se alcanzan los objetivos. Respecto a las comparaciones podemos afirmar que el esfuerzo inversor de REGTSA es más de tres veces superior al de nuestros socios del grupo de Diputaciones del Oeste.





clavedel rendimiento
de la actividad

2013 de Actividades



Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



[9B] Indicadores clave del rendimiento de la actividad

Grado de cumplimiento planes de desarrollo de los nuevos servicios

9.b.7

INDICADOR	RESULT 2008	RESULT 2009	RESULT 2010	RESULT 2011	RESULT 2012	RESULT 2013
Grado cumplimiento Planes de desarrollo servicios	90	90	90	95	95	95

(9.B) **4.**

RENDIMIENTO DE PARTNERS Y PROVEEDORES.

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

Rendimiento alianza ayuntamientos

9.b.8

AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cuantía anticipos (miles €)	15.652	15.979	19.040	22.729	23.986	29.047
Incrementos/ año anterior	1559	327	3061	3689	1.257	5061
% De incremento	11,06 %	2,08 %	19,15%	19,39 %	5,53 %	21,09%



clave

Resultados

9.A

9.B

Indicadores clave

del rendimiento de la actividad

2013 de Actividades y Resultados



Gestiór	n catastral	(9.b.9)
AÑO	Cargo Expedientes Voluntaria	Cobro Expedientes Voluntarios
2008	809.644,00€	704.949,00€
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 €
AÑO	Cargo Expedientes Revisión	Cobro Expedientes Revisión
2008	269.248,00€	182.414,00€
2009	202.947,00€	150.249,00€
2010	181.309,48€	75.487,93 €
2011	392.298,55€	343.670,56€
2012	214.433,31 €	133.002,83 €
2013	209.163,53 €	166.655,24€



(9.B) **5.** TECNOLOGÍA, INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.

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

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





108 Resultados

9.B **Indicadores** clave del rendimiento de la actividad







Memoria

2013

Memoria

Maha estratégico y cuadro de

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos



(9B) Indicadores clave del rendimiento de la actividad

(9.B) **6.** INSPECCIÓN TRIBUTARIA.

La actividad desarrollada por la Inspección Tributaria, ha llevado a los siguientes resultados (ver 9.b.11).

Estos datos implican que del total pendiente de pago, correspondiente a liquidaciones de IAE anteriores a 2013, un 55,33 % están afectados por el concurso de acreedores de sus sujetos pasivos, y un 44,57 % están afectados por expedientes de fraccionamientos de pago, siendo estos últimos mayoritariamente de liquidaciones generadas en 2012. En el ejercicio 2013 ya no se dan casos de empresas que hayan entrado en concurso, pero sí se ha solicitado el fraccionamiento para un 36,85 % de la deuda generada.

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

(9.b.11

Inspección tributaria

Concepto	€ Liq.	Total cobros a 31/12/12	Total Cobros a 31/12/13	%	Bajas	Pendiente	Pte. Aplaz.	Pte. Concurso	% Pte.
IAE ANTERIOR	2.239.815,76	1.498.341,20	1.762.597,40	78,69	24.616,67	452.601,69	201.731,45	250.457,74	99,91
IAE 2013	343.080,64		198.700,77	57,92		144.379,87	53.199,55		36,85
IIVTNU 2013	877,53			0,00		877,53			
B° FISC. IBIU	10.948,64			0,00					
TASAS RESI 13	325.401,55		156.634,05	48,14	168.767,50				
TOTALES	2.920.124,12	1.498.341,20	2.117.932,22	72,53	193.384,17	597.859,09	254.931,00	250.457,74	84,53

9.A Resultados clave 9.B **Indicadores**

clave del rendimiento de la actividad

2013 de Actividades

y Resultados



Delegaciones ayuntamientos 2013



1 Anexo Delegaciones ayuntamientos

2013

AnexoRecaudación









AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	тм	REVISIÓN	CONVENIOS	MUL	TAS	AGUA BASURA
	CONVENIO			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
ABUSEJ0		Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х
AGALLAS		Χ	Χ	Х	Х					Х
AHIGAL ACEITEROS	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Χ			Х
AHIGAL VILLARINO		Χ	Х	Х	Х					Х
ALAMEDA GARDON	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Х
ALAMEDILLA, LA	Χ	Χ	Χ	Х	Х					Х
ALARAZ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Χ
ALBA DE TORMES	Χ	Χ	Х	X	Χ	Χ	Χ		Χ	Х
ALBA DE YELTES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
ALBERCA, LA	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х
ALBERGUERÍA DE ARGAÑÁN	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
ALCONADA	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Χ				Х
ALDEACIPRESTE	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
ALDEADÁVILA DE LA RIBERA		Χ	Χ	Х	Х					Х
ALDEA DEL OBISPO	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
ALDEALENGUA	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	X				Х
ALDEANUEVA DE FIGUEROA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
ALDEANUEVA DE LA SIERRA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
ALDEARRODRIGO		Χ	Χ			Χ				
ALDEARRUBIA	Х	Χ	Х	Х	Х		Χ			Х
ALDEASECA DE ALBA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Χ	Χ			Х
ALDEASECA DE LA FRONTERA	Х	Χ	Х	Х	Х	Χ				Х
ALDEATEJADA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ	Χ	Χ
ALDEAVIEJA DE TORMES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
ALDEHUELA DE LA BÓVEDA		Χ	Χ			Χ	Χ			
ALDEHUELA DE YELTES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
ALMENARA DE TORMES		Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
ALMENDRA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
ANAYA DE ALBA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
AÑOVER DE TORMES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ				Χ
ARABAYONA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
ARAPILES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
ARCEDIANO	X	Χ	Χ	Х	Х					Х
ARCO, EL	Х	Χ	Х	Х	Х	Х				Χ
ARMENTEROS	Х	Χ	Χ	Х	Х					Χ
ATALAYA, LA	Х	Х	Х	Х	Х					Х



Ε

F

Н

L

M

Ν

R

S

Т V Υ

Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo



Presentación Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados







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



Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Presentación Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos







Α В

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



D

F

Н

L

M

Ν

Р R

S

Τ V Υ

Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados







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



Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados



Memoria

2013

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

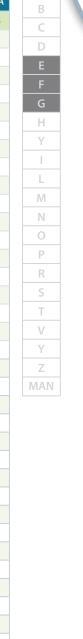
Resultados

Resultados

Anexos







Α

	AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	TM	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	LTAS	AGUA BASURA
		CONVENIO			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	GUADRAMIRO	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			Х
	GUIJO DE ÁVILA		Χ	Χ	Х	Χ					Х
	GUIJUELO	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Χ			Χ	Χ
Н	HERGUIJUELA DE C. RODRIGO		Χ	Χ	Х	Χ					Х
	HERGUIJUELA DE LA SIERRA		Χ	Χ	Χ		Х		Χ	Χ	Χ
	HERGUIJUELA DEL CAMPO	Х	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Х
	HERREZUELO		Χ	Χ							Χ
	HINOJOSA DE DUERO	Х	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Х
	HORCAJO DE MONTEMAYOR	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Χ
	HORCAJO MEDIANERO	Х	Χ	Χ	Х	Х	Χ	Χ			Х
	HOYA, LA	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Χ
	HUERTA	Х	Χ	Χ				Χ			
1	IRUELOS	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Χ
	ITUERO DE AZABA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
J	JUZBAD0		Χ	Χ	Х	Χ					Χ
L	LAGUNILLA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х				X (EJEC)
Т	LARRODRIGO	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Χ			X (EJEC)
	LEDESMA	Х	Χ	Χ							
	LEDRADA	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Χ
	LINARES DE RIOFRÍO		Χ	Х			Х	Χ	Х	Х	
	LUMBRALES	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Χ				Х
М	MACOTERA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х	Х
	MACHACÓN	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ	Х	Х	Х
	MADROÑAL	Х	Χ	Х	Х	Х		Χ			Х
	MAÍLLO, EL	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Х
	MALPARTIDA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
	MANCERA DE ABAJO	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
	MANZANO, EL	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	MARTIAGO	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Х
	MARTINAMOR	Х	Χ	Х	Х	Х	Х	Χ			Х
	MARTÍN DE YELTES	Х	Χ	Χ	Х			Х			Х
	MASUECO	Х	Χ	Х	Х	Х		Х			Х
	MATA DE LEDESMA	Χ	Χ	Χ							
	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RÍO	Х	Χ	Х	Х	Х		Х			Х
	MAYA, LA	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Х	Χ			Х
	MEMBRIBE	Х	Χ	Х	Х	Х					Х



A B

Ε

Ν

P R

S

T V Y Anexo
Delegaciones
ayuntamientos
2013

Anexo
Recaudación

Memoria 2013 de Actividades y Resultados Presentación
2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

4

Memoria de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

7

Resultados en las personas

8

Resultados

en la sociedad

9

Resultados







AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	тм	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	ILTAS	AGUA BASURA
	CONVENIO			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
MIEZA	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ	Χ			
MILANO	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			X
MIRANDA DE AZÁN	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Χ			Χ
MIRANDA DEL CASTAÑAR	Х	Χ	Χ	X	Χ		Χ	Х	X	Х
MOGARRAZ	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Х
MOLINILLO		Χ	Х	Х	Х		Χ			Х
MONFORTE DE LA SIERRA	Х	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Х
MONLEÓN	Х	Χ	Х	Х	Χ	Χ				X
MONLERAS	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			X
MONSAGRO		Χ	Х	Х	Χ	Х				X
MONTEJO	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			X
MONTEMAYOR DEL RÍO	Х	Χ	Х	Х	Χ					X
MONTERRUBIO DE LA ARMUÑA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			X
MONTERRUBIO DE LA SIERRA	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			Х
MORASVERDES		Χ	Χ	X		Χ				X
MORILLE	Х	Χ	Х	Х	Χ	Х	Χ			Х
MORÍÑIGO	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Х
MORISCOS		Χ	Х	Х	Χ	Х	Χ			X
MORONTA	Х	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			X
MOZÁRBEZ	Х	Χ	Χ	X	Χ					X
NARROS DE MATALAYEGUA		Χ	Χ	Х	Χ	Х				Х
NAVA DE BÉJAR	Х	Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х
NAVA DE FRANCIA		Χ	Χ	Χ	Χ	Х				X
NAVA DE SOTROBAL	Х	Χ	Х	Х	Χ	Х	Χ			Х
NAVACARROS	Х	Χ	Χ	Χ	Χ					X
NAVALES	Х	Χ	Х	Х	Χ		Χ			Х
NAVALMORAL DE BÉJAR	Х	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			X
NAVAMORALES	Х	Χ	Χ	Х	Χ					Х
NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Х				Х
NAVASFRÍAS		Χ	Х	Х	Х					Х
NEGRILLA DE PALENCIA	Χ	Χ	Χ							Χ
OLMEDO DE CAMACES	Х	Χ	Х	Х	Х		Х			Х
ORBADA, LA		Χ	Χ							
PAJARES DE LA LAGUNA	Х	Χ	Х	Х	Х	Х				Х
PALACIOS DEL ARZOBISPO	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
PALACIOS RUBIOS										



Ε

F

Н

L

M

R

S

Τ V Υ

116 Anexos

Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Presentación Memoria

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

2013

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados





AYUNTAMIENTO	NUEVOS Modelo de	IBI	IAE	IV	ГМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUI	LTAS	AGUA BASURA
711 511 71111111111111	CONVENIO	151	,,,_	RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
PALENCIA DE NEGRILLA	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
PARADA DE ARRIBA	Х	Х	Χ	Х	Χ		Χ			Х
PARADA DE RUBIALES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Х
PARADINAS DE SAN JUAN		Χ	Χ							
PASTORES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Х
PAYO, EL	Х	Χ	Х	Х	Χ					Х
PEDRAZA DE ALBA	Х	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
PEDROSILLO DE ALBA	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			Х
PEDROSILLO DE LOS AIRES	Х	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
PEDROSILLO EL RALO	Х	Χ	Х	Х	X	X	Χ			Х
PEDROSO DE ARMUÑA		Χ	Χ			Χ				
PELABRAVO	Х	Χ	Х	Х	X		Χ			Х
PELARRODRÍGUEZ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
PELAYOS		Χ	Х	Х	X	X				Х
PEÑA, LA		Χ	Χ							Х
PEÑACABALLERA	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			Х
PEÑAPARDA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Х
PEÑARANDA DE BRACAMONTE	Х	Χ	Х	Х	X	Х	Χ		Х	Х
PEÑARANDILLA	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			Х
PERALEJOS DE ABAJO	Х	Χ	Х	Х	Χ	X				Х
PERALEJOS DE ARRIBA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ				Χ
PEREÑA DE LA RIBERA	Х	Χ	Х	Х	X		Χ			Х
PEROMINGO	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
PINEDAS		Χ	Х	Х	X	Х				Х
PINO DE TORMES	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Х
PITIEGUA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	X	Χ			Х
PIZARRAL	Х	Χ	Χ	Х	Χ	Χ				Х
POVEDA DE LAS CINTAS		Χ	Х	Х	X		Χ			Х
POZOS DE HINOJO		Χ	Χ	Χ	Χ	X				Х
PUEBLA DE AZABA	Х	Χ	Х	Х	X					Х
PUEBLA DE SAN MEDEL	Х	Χ	Х							Х
PUEBLA DE YELTES	X	Χ	Х	Х	X		Χ			Х
PUENTE DEL CONGOSTO	Χ	Χ	Х	Χ	Х					Х
PUERTAS	Х	Χ	Х	Х	Х					Х
PUERTO DE BÉJAR	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Χ
PUERTO SEGURO	Х	Х	Х	Х	X					Х



Ε

F

Н

L

M

Ν

R

S Τ V Υ

Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados





	AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	ГМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	LTAS	AGUA BASURA
	AIONIAMIENTO	CONVENIO	101	I/_	RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
?	RÁGAMA	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Х				Х
	REDONDA, LA	Х	Χ	Χ	Х	X	Х	Х			Х
	RETORTILLO	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
	RINCONADA DE LA SIERRA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
	ROBLEDA	Χ	Χ	Χ	Х	Χ					Χ
	ROBLIZA DE COJOS	Х	Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х
	ROLLÁN		Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Χ
ŝ	SAELICES EL CHICO	Х	Χ	Χ	Χ	Х	Х				Х
	SAGRADA, LA	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ			Х
	SALAMANCA								Χ	Χ	
	SALDEANA		Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Х
	SALMORAL	Х	Χ	Χ	Х	Х					Х
	SALVATIERRA DE TORMES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ				Х
	SAN CRISTÓBAL DE LA CUESTA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA		Χ	Χ				Χ			Х
	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	Х	Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х
	SAN MARTÍN DEL CASTAÑAR	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ	Χ	Х
	SAN MIGUEL DE ROBLEDO		Χ	Χ	Х	Χ	Х				Х
	SAN MIGUEL DE VALERO		Χ	Χ	Χ	Χ	Х				Х
	SAN MORALES	Х	Χ	Χ	Х	Χ		Х			Х
	SAN MUÑOZ	Х	Χ	Χ	Χ			Χ			Х
	SAN PEDRO DE ROZADOS	Х	Χ	Χ	Х	Χ					Х
	SAN PEDRO DEL VALLE	Х	Χ	Χ	Х	Х	X				Х
	SAN PELAYO DE GUAREÑA		Χ	Χ	Х	X					Х
	SANCHÓN DE LA RIBERA		Χ	Χ							Х
	SANCHÓN DE LA SAGRADA		Χ	Χ	Х	X	Х	Х			Х
	SANCHOTELLO	Х	Χ	Χ	Х	Χ					Х
	SANCTI-SPÍRITUS	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Х			Х
	SANDO	Х	Χ	Χ	Χ	Χ					Х
	SANTA MARÍA DE SANDO	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Х			Х
	SANTA MARTA DE TORMES	Χ	Χ	Χ	X	Χ	Х			Χ	Х
	SANTIAGO DE LA PUEBLA	Х	Χ	Χ	Х	Х					Х
	SANTIBÁÑEZ DE BÉJAR	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Х			Х
	SANTIBÁÑEZ DE LA SIERRA		Χ	Χ				Х			Х
	SANTIZ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Χ				X
	SANTOS, LOS	Х	Χ	Χ	Х			Х			Х



Ε

F

Н

M

Ν

V Υ

Anexo Delegaciones ayuntamientos

2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados



Presentación Memoria

Memoria

2013

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados





AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	ГМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	LTAS	AGUA BASURA
	CONVENIO			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
SARDÓN DE LOS FRAILES	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ			Х
SAUCELLE		Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
SAÚGO, EL		Χ	Χ	Х	Χ					Χ
SEPULCRO HILARIO	Х	Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х
SEQUEROS		Χ	Χ	Х	Χ					Χ
SERRADILLA DEL ARROYO		Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
SERRADILLA DEL LLANO		Χ	Χ	Х	Χ					Χ
SIERPE, LA	Х	Χ	Χ	Х	Х					Х
SIETEIGLESIAS DE TORMES	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Χ			Χ
SOBRADILLO	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Χ			Х
SORIHUELA	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
SOTOSERRANO	Х	Χ	Χ	Х	Х		Χ	Х		Х
TABERA DE ABAJO		Χ	Χ	Χ						Χ
TALA, LA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Χ			Х
TAMAMES		Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
TARAZONA DE GUAREÑA	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
TARDÁGUILA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
TEJADO, EL	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ			Х
TEJEDA Y SEGOYUELA		Χ	Χ			X				Х
TENEBRÓN	Х	Χ	Χ	Χ	Х	Х				Х
TERRADILLOS	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Х	Х
TOPAS	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х	Х			Х
TORDILLOS	Х	Χ	Χ	X	Х	X				Х
TORNADIZO, EL		Χ	Χ	Χ	Х	Х				Х
TORRESMENUDAS	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ				Х
TRABANCA		Χ	Χ	X	Χ					Х
TREMEDAL DE TORMES		Χ	Χ							
VALDECARROS	Х	Χ	Χ	X	Χ	X	Χ			Х
VALDEFUENTES DE SANGUSÍN		Χ	Χ	Х	Х					Х
VALDEHIJADEROS	Х	Χ	Χ	Х	Х					Х
VALDELACASA	Х	Χ	Χ							Х
VALDELAGEVE	Х	Χ	Χ	Х	X					
VALDELOSA		Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Х
VALDEMIERQUE	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
VALDERRODRIGO	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	X	Χ			Χ
VALDUNCIEL	X	Χ	Χ	Х	Х		Χ			Х



Anexo Delegaciones ayuntamientos 2013

2 Anexo

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados



2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos







Α В

Ε

F

Н

AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	ГМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MUI	LTAS	AGUA BASURA
	CONVENIO			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
VALERO	Х	Χ	Χ	Х	Х	Х				Х
VALSALABROSO		Χ	Χ							Х
VALVERDE DE VALDELACASA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
VALVERDÓN	Х	Χ	Χ	Χ	Χ	Х	Χ			Х
VALLEJERA DE RIOFRÍO	Х	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
VECINOS	Х	Χ	Χ	Х	X	Х	Χ			Х
VEGA DE TIRADOS	Х	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Х
VEGUILLAS, LAS	Х	Χ	Х	Х	Χ	Х				Х
VELLÉS, LA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Х
VENTOSA DEL RÍO ALMAR	Х	Χ	Х	Х	X	Х				Х
VÍDOLA, LA		Χ	Χ							
VILVESTRE	Χ	Χ	Х	Χ	Χ	Х	Χ			Х
VILLAFLORES		Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
VILLAGONZALO DE TORMES	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ	Χ	Х	Х
VILLALBA DE LOS LLANOS		Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Х
VILLAMAYOR DE LA ARMUÑA	Х	Χ	Х	Х	Χ			X	Х	Х
VILLANUEVA DEL CONDE	Х	Χ	Χ	Х	Χ					Х
VILLAR DE ARGAÑÁN	Х	Χ	Х	Х	X					Х
VILLAR DE CIERVO	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
VILLAR DE GALLIMAZO	Х	Χ	Х	Х	Х					Х
VILLAR DE LA YEGUA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Х
VILLAR DE PERALONSO		Χ	Χ	Χ	Χ					Х
VILLAR DE SAMANIEGO		Χ	Χ							Χ
VILLARES DE LA REINA	Χ	Χ	Χ	Х	Χ		Χ	Χ	Х	Х
VILLARES DE YELTES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ					Χ
VILLARINO DE LOS AIRES		Χ	Χ	Х	Χ					Х
VILLARMAYOR	Х	Χ	Χ							
VILLARMUERTO	Х	Χ	Х	Х	Χ		Χ			Х
VILLASBUENAS	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
VILLASDARDO	Χ	Χ	Χ							
VILLASECO DE LOS GAMITOS	Χ	Χ	Χ			Χ				
VILLASECO DE LOS REYES		Χ	Х							Х
VILLASRUBIAS	Χ	Χ	Χ	Х	Χ	Х	Χ			Х
VILLAVERDE DE GUAREÑA		Χ	Х	Х	Х	Х				Х
VILLAVIEJA DE YELTES	Χ	Χ	Х	Х		Х	Χ			Х
VILLORIA	X	Χ	Х	Х	X	Х	Χ			X



A B

Ε

F

Н

L

M

Ν

P R

S

1 Anexo Delegaciones ayuntamientos

2013

AnexoRecaudación

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Lexos

Presentación

moria 2

Memoria de actividades

3

2013 en imágenes

Memoria 4

de calidad y formación

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

Resultados en las personas

ltados

Resultados en la sociedad

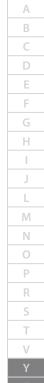
esultados

Resultados clave





	AYUNTAMIENTO	NUEVOS MODELO DE	IBI	IAE	IV	ТМ	REVISIÓN	CONVENIOS	MU	LTAS	AGUA BASURA
		CONVENIO			RECAUD.	GESTIÓN	CATAST.	INSPECCIÓN	ORA	POLICÍA	OTROS
	VILLORUELA	Х	Χ	Χ	Χ						Χ
	VITIGUDINO	Х	Χ	Χ	Χ	X	Х	Χ	Х	Х	Х
Υ	YECLA DE YELTES	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ			Χ
Z	ZAMARRA	Х	Χ	Χ	Χ	Х					Х
	ZAMAYÓN		Χ	Χ	Χ	Χ		Χ			Χ
	ZARAPICOS	Х	Χ	Χ	Χ	Х	Х	Χ			Х
	ZARZA DE PUMAREDA	Χ	Χ	Χ	Χ	Χ	X				Χ
	ZORITA DE LA FRONTERA		Χ	Χ							
MAN	MANCOMUNIDAD AZUD VILLAGONZALO				Χ						Χ
	MANCOMUNIDAD BURGUILLOS										Χ
	MANCOMUNIDAD CAMPO CHARRO										Χ
	MANCOMUNIDAD DE VITIGUDINO							Χ			X
	MANCOMUNIDAD LINARES Y ENTORNO							Χ			Χ
	MANCOMUNIDAD REG. CANAL VILLAGONZALO							Χ			Х
	MANCOMUNIDAD REG. ÉJEME Y GALISANCHO										Χ
	MANCOMUNIDAD REG. VEGA DE ALMAR										Χ
	MANCOMUNIDAD SIERRA DE FRANCIA										Χ
	MANCOMUNIDAD TIERRAS DEL TORMES							Χ			Х



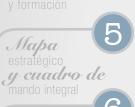






Memoria 2013 de Actividades y Resultados







Resultados



Resultados

Resultados









Recaudación voluntaria



1 Anexo Delegaciones ayuntamientos

AnexoRecaudación
voluntaria





Resultados clave





	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
001	ABUSEJ0	34228,27	32.586,30	95,20	
002	AGALLAS	40593,1	37.854,44	93,25	
003	AHIGAL DE LOS ACEITEROS	57033,62	55.257,63	96,89	
004	AHIGAL DE VILLARINO	9258,49	8.456,47	91,34	
005	ALAMEDA DE GARDÓN (LA)	29781,49	27.627,84	92,77	
006	ALAMEDILLA (LA)	32306,95	30.063,18	93,05	
007	ALARAZ	223985,55	211.702,42	94,52	
800	ALBA DE TORMES	1175744,68	1.016.589,85	86,46	
009	ALBA DE YELTES	67899,16	64.345,84	94,77	
010	ALBERCA (LA)	375106,6	333.608,85	88,94	
011	ALBERGUERÍA DE ARGAÑÁN (LA)	42788	40.394,07	94,41	
012	ALCONADA	40359,49	38.845,27	96,25	
013	ALDEACIPRESTE	33411,4	32.502,52	97,28	
01306	VALBUENA	4331,14	4.265,14	98,48	
014	ALDEADÁVILA DE LA RIBERA	193366,88	180.633,82	93,42	
01401	CORPORARIO	3206,7	3.132,08	97,67	
015	ALDEA DEL OBISPO	75295,28	68.196,93	90,57	
016	ALDEALENGUA	252519,54	228.851,23	90,63	
017	ALDEANUEVA DE FIGUEROA	62175,17	58.606,23	94,26	
018	ALDEANUEVA DE LA SIERRA	20238,1	19.631,80	97,00	
019	ALDEARRODRIGO	17961,23	17.142,64	95,44	
020	ALDEARRUBIA	186827,98	166.584,12	89,16	
021	ALDEASECA DE ALBA	22508,34	21.166,52	94,04	
022	ALDEASECA DE LA FRONTERA	117948,86	114.860,54	97,38	
023	ALDEATEJADA	885182,59	769.807,42	86,97	
024	ALDEAVIEJA DE TORMES	48034,77	45.307,33	94,32	
025	ALDEHUELA DE LA BÓVEDA	73423,54	69.377,42	94,49	
026	ALDEHUELA DE YELTES	67132,35	61.168,50	91,12	
027	ALMENARA DE TORMES	90512,78	80.269,98	88,68	
028	ALMENDRA	213569,12	212.060,11	99,29	
029	ANAYA DE ALBA	53108,68	47.736,85	89,89	
02901	HERREZUELO	934,82	915,02	97,88	
030	AÑOVER DE TORMES	25557,92	23.628,22	92,45	
031	ARABAYONA DE MÓGICA	126628,66	121.884,29	96,25	
032	ARAPILES	350116,13	282.237,51	80,61	
03201	TORRES (LAS)	32730,61	30.211,54	92,30	



2

Anexo

Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados























	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
)33	ARCEDIANO	30996,8	29.507,40	95,19	
034	ARCO (EL)	18385,98	17.341,32	94,32	
035	ARMENTEROS	113361,9	91.778,02	80,96	
036	SAN MIGUEL DEL ROBLEDO	10532,66	9.491,18	90,11	
037	ATALAYA (LA)	21444,47	16.648,66	77,64	
038	BABILAFUENTE	581061,51	543.713,29	93,57	
039	BAÑOBÁREZ	119918,45	102.382,39	85,38	
040	BARBADILLO	83589,71	73.027,98	87,36	
041	BARBALOS	16340,19	15.043,52	92,06	
042	BARCEO	10347,13	10.140,90	98,01	
04201	BARCEINO	1103,71	992,61	89,93	
044	BARRUECOPARDO	129713,75	121.230,41	93,46	
045	BASTIDA (LA)	3332,88	3.185,63	95,58	
047	BELEÑA	61653,18	55.422,29	89,89	
049	BERMELLAR	63072,5	58.680,96	93,04	
050	BERROCAL DE HUEBRA	22045,12	20.580,03	93,35	
051	BERROCAL DE SALVATIERRA	20877,06	19.133,10	91,65	
052	BOADA	67220,53	60.652,17	90,23	
054	BODÓN (EL)	70961,94	65.728,43	92,62	
055	BOGAJO	60561,77	59.568,43	98,36	
056	BOUZA (LA)	13126,38	11.995,53	91,38	
057	BÓVEDA DEL RÍO ALMAR	58880,11	55.427,28	94,14	
058	BRINCONES	12064,66	11.735,09	97,27	
059	BUENAMADRE	54326,8	48.434,38	89,15	
060	BUENAVISTA	147566,93	125.465,77	85,02	
061	CABACO (EL)	61872,67	53.541,00	86,53	
062	CABEZABELLOSA DE LA CALZADA	34330,02	32.473,98	94,59	
063	CABEZA DE BÉJAR (LA)	38804,73	35.300,61	90,97	
065	CABEZA DEL CABALLO	98219,41	93.161,17	94,85	
06501	FUENTES DE MASUECO	8034,88	7.319,66	91,10	
067	CABRERIZOS	917299,9	853.354,24	93,03	
068	CABRILLAS	93767,6	88.083,74	93,94	
069	CALVARRASA DE ABAJO	474652,77	441.374,28	92,99	
070	CALVARRASA DE ARRIBA	184737,57	168.624,02	91,28	
071	CALZADA DE BÉJAR (LA)	26637,47	24.208,83	90,88	
072	CALZADA DE DON DIEGO	71399,58	63.487,88	88,92	



Anexo
Delegaciones
ayuntamientos

2 AnexoRecaudación
voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados Memoria de actividades

2013
en imágenes

y formación

Mapa

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

Resultados

clave



	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
073	CALZADA DE VALDUNCIEL	225884,8	189.705,10	83,98	
074	CAMPILLO DE AZABA	43604,77	39.420,72	90,40	
077	CAMPO DE PEÑARANDA (EL)	114707,88	111.103,06	96,86	
078	CANDELARIO	443198,52	408.232,95	92,11	
079	CANILLAS DE ABAJO	31366,09	30.629,41	97,65	
080	CANTAGALLO	85476,97	65.464,60	76,59	
081	CANTALAPIEDRA	151908,68	142.595,23	93,87	
082	CANTALPINO	233990,51	217.450,48	92,93	
083	CANTARACILLO	66623,2	63.504,46	95,32	
085	CARBAJOSA DE LA SAGRADA	3168932,09	2.753.956,55	86,90	
086	CARPIO DE AZABA	20234,8	19.116,85	94,48	
087	CARRASCAL DE BARREGAS	465843,36	357.905,93	76,83	
088	CARRASCAL DEL OBISPO	37487,91	34.988,56	93,33	
089	CASAFRANCA	16250,79	15.311,80	94,22	
090	CASAS DEL CONDE (LAS)	12901,76	11.916,93	92,37	
091	CASILLAS DE FLORES	87367,51	79.935,70	91,49	
092	CASTELLANOS DE MORISCOS	953939,33	839.622,20	88,02	
093	CASTELLANOS DE VILLIQUERA	224413,46	202.354,72	90,17	
09301	CARBAJOSA DE ARMUÑA	4869,94	4.326,50	88,84	
09302	MATA DE ARMUÑA	7015,07	6.815,89	97,16	
096	CASTILLEJO DE MARTÍN VIEJO	92732,19	86.251,66	93,01	
097	CASTRAZ	8100	7.935,21	97,97	
098	CEPEDA	96330,92	88.341,24	91,71	
099	CERECEDA DE LA SIERRA	9459,3	8.929,17	94,40	
100	CEREZAL DE PEÑAHORCADA	21636,23	21.435,75	99,07	
101	CERRALBO	42036,3	40.428,89	96,18	
102	CERRO (EL)	107055,99	102.839,10	96,06	
103	CESPEDOSA DE TORMES	278520,47	273.134,14	98,07	
104	CILLEROS DE LA BASTIDA	5623,74	5.135,91	91,33	
106	CIPÉREZ	68699,04	65.275,70	95,02	
10704	BOCACARA	11016,85	10.011,88	90,88	
108	COCA DE ALBA	24453,65	23.812,32	97,38	
109	COLMENAR DE MONTEMAYOR	40326,56	37.956,85	94,12	
110	CORDOVILLA	35314,56	34.696,44	98,25	
112	CRISTÓBAL DE LA SIERRA	23821,9	22.059,84	92,60	
113	CUBO DE DON SANCHO (EL)	83454,42	80.622,49	96,61	



Dresentación

2

Memoria

Anexo
Delegaciones
ayuntamientos

AnexoRecaudación
voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados 3

Memoria de calidad

2013

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

en las personas

Resultados
en la sociedad

en la sociedad

Resultados



	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
114	CHAGARCÍA MEDIANERO	20868,87	20.027,89	95,97	
115	DIOSLEGUARDE	28647,08	27.718,18	96,76	
116	DOÑINOS DE LEDESMA	19470,63	15.801,81	81,16	
117	DOÑINOS DE SALAMANCA	717259,74	617.093,38	86,03	
118	ÉJEME	40193,91	35.960,86	89,47	
119	ENCINA (LA)	43160,64	40.365,95	93,52	
120	ENCINA DE SAN SILVESTRE	16999,55	16.573,98	97,50	
121	ENCINAS DE ABAJO	139906,86	127.030,33	90,80	
122	ENCINAS DE ARRIBA	56457,6	52.989,34	93,86	
123	ENCINASOLA DE LOS COMENDADORES	39158,78	36.212,41	92,48	
124	ENDRINAL DE LA SIERRA	51651,88	48.097,85	93,12	
12401	CASAS DE MONLEÓN	2023	1.936,14	95,71	
125	ESCURIAL DE LA SIERRA	71076,92	64.739,89	91,08	
126	ESPADAÑA	25983,91	23.448,10	90,24	
127	ESPEJA	107715,17	100.671,07	93,46	
128	ESPINO DE LA ORBADA	77421,67	72.620,64	93,80	
129	FLORIDA DE LIEBANA	215745,7	185.789,82	86,12	
130	FORFOLEDA	55945,55	54.304,28	97,07	
131	FRADES DE LA SIERRA	73913,27	72.454,60	98,03	
132	FREGENEDA (LA)	94642,77	87.260,72	92,20	
133	FRESNEDOSO	35113,31	32.047,87	91,27	
134	FRESNO ALHANDIGA	70429,84	62.012,11	88,05	
135	FUENTE DE SAN ESTEBAN (LA)	271323,09	246.284,20	90,77	
13501	BOADILLA	48249,21	48.181,92	99,86	
136	FUENTEGUINALDO	220019,36	206.412,68	93,82	
137	FUENTELIANTE	25800,45	25.237,46	97,82	
138	FUENTERROBLE DE SALVATIERRA	91350,35	84.347,13	92,33	
139	FUENTES DE BÉJAR	230231,35	219.938,93	95,53	
140	FUENTES DE OÑORO	337809,38	288.072,91	85,28	
141	GAJATES	45332,32	42.734,41	94,27	
14101	GALLEGUILLOS	3070,22	3.070,22	100,00	
142	GALINDO Y PERAHUY	351957,75	302.884,37	86,06	
143	GALINDUSTE	83721,21	80.381,26	96,01	
144	GALISANCHO	76933,99	72.489,61	94,22	
145	GALLEGOS DE ARGAÑÁN	112632,43	101.184,41	89,84	
146	GALLEGOS DE SOLMIRÓN	52198,38	45.255,11	86,70	



Presentación Memoria

Anexo

2 **Anexo** Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

2013

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Memoria

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados





	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
147	GARCIBUEY	114161,97	99.553,16	87,20	
148	GARCIHERNÁNDEZ	136007,39	131.169,88	96,44	
14802	LA LURDA	1193,39	1.167,65	97,84	
149	GARCIRREY	31716,15	28.361,81	89,42	
150	GEJUELO DEL BARRO	10126,42	10.064,28	99,39	
151	GOLPEJAS	33063,3	31.877,88	96,41	
152	GOMECELLO	129385,9	116.731,99	90,22	
154	GUADRAMIRO	41853,16	40.851,82	97,61	
155	GUIJO DE ÁVILA	51658,7	44.340,18	85,83	
156	GUIJUELO	2737292,68	2.285.469,89	83,49	
157	HERGUIJUELA DE CIUDAD RODRIGO	26507,63	25.537,20	96,34	
15703	CESPEDOSA DE AGADONES	3105,08	3.083,66	99,31	
158	HERGUIJUELA DE LA SIERRA	37366,97	35.123,23	94,00	
159	HERGUIJUELA DEL CAMPO	35548,95	33.952,42	95,51	
160	HINOJOSA DE DUERO	146708,81	140.821,86	95,99	
161	HORCAJO DE MONTEMAYOR	41497,74	39.430,05	95,02	
162	HORCAJO MEDIANERO	105470,98	95.727,46	90,76	
163	HOYA (LA)	14865,58	12.120,58	81,53	
164	HUERTA	125060,57	108.246,74	86,56	
165	IRUELOS	8801,67	8.425,09	95,72	
166	ITUERO DE AZABA	45465,49	41.329,30	90,90	
167	JUZBADO	213530,8	210.841,88	98,74	
168	LAGUNILLA	203713,88	196.654,02	96,53	
169	LARRODRIGO	76606,88	70.850,32	92,49	
170	LEDESMA	687533,56	631.721,18	91,88	
171	LEDRADA	279078,62	266.994,16	95,67	
172	LINARES DE RIOFRÍO	150512,39	145.826,26	96,89	
173	LUMBRALES	512690,41	492.095,33	95,98	
174	MACOTERA	545343,98	522.540,57	95,82	
175	MACHACÓN	139786,77	126.813,78	90,72	
176	MADROÑAL	29658,04	26.939,13	90,83	
177	MAILLO (EL)	64801,98	59.145,11	91,27	
178	MALPARTIDA	37012,86	35.047,09	94,69	
179	MANCERA DE ABAJO	63056,73	60.845,58	96,49	
180	MANZANO (EL)	63028,08	62.535,03	99,22	
181	MARTIAGO	72816,63	69.263,28	95,12	



Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados

Anexos







2 **Anexo**

Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
182	MARTINAMOR	49946,82	37.493,73	75,07	
183	MARTIN DE YELTES	66638,49	62.630,06	93,98	
184	MASUECO	117652,51	112.984,79	96,03	
186	MATA DE LEDESMA (LA)	22544,56	21.921,22	97,24	
187	MATILLA DE LOS CAÑOS DEL RÍO	71183,5	63.833,79	89,67	
188	MAYA (LA)	88157,58	77.355,27	87,75	
189	MEMBRIBE DE LA SIERRA	73871,69	72.621,96	98,31	
18901	NAVAGALLEGA	2061,7	1.990,40	96,54	
190	MIEZA	168934,57	167.415,67	99,10	
191	MILANO (EL)	36233,34	34.735,59	95,87	
192	MIRANDA DE AZÁN	146348,38	113.462,98	77,53	
193	MIRANDA DEL CASTAÑAR	136374,41	122.083,30	89,52	
194	MOGARRAZ	46929,69	43.010,58	91,65	
195	MOLINILLO	9507,4	8.722,28	91,74	
196	MONFORTE DE LA SIERRA	11592,52	10.432,24	89,99	
197	MONLEÓN	15538,95	15.255,16	98,17	
198	MONLERAS	270569,02	265.719,16	98,21	
199	MONSAGRO	39584,33	37.553,53	94,87	
200	MONTEJO DE SALVATIERRA	149073,25	142.075,27	95,31	
201	MONTEMAYOR DEL RÍO	68376,85	65.574,99	95,90	
202	MONTERRUBIO DE ARMUÑA	354046,15	288.290,58	81,43	
203	MONTERRUBIO DE LA SIERRA	45903,14	43.690,22	95,18	
204	MORASVERDES	82970,4	79.458,98	95,77	
205	MORILLE	91928,71	81.835,11	89,02	
206	MORÍÑIGO	46031,71	43.818,82	95,19	
207	MORISCOS	103355,69	84.727,27	81,98	
208	MORONTA	18027,11	17.770,20	98,57	
20801	ESCUERNAVACAS	3156,67	3.134,67	99,30	
209	MOZÁRBEZ	255780,5	225.548,19	88,18	
211	NARROS DE MATALAYEGUA	62545,65	60.377,34	96,53	
21101	CORTOS DE LA SIERRA	1959,01	1.793,98	91,58	
21102	PEÑACABRA	288,78	248,47	86,04	
21103	ÍÑIGO DE HUEBRA	1596,25	1.596,25	100,00	
21104	PERALEJOS DE SOLIS	3004,26	3.004,26	100,00	
21105	SANCHOGÓMEZ	923,64	883,33	95,64	
212	NAVACARROS	34361,01	30.341,60	88,30	



1 Anexo Delegaciones ayuntamientos

2 Anexo

Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados



Memoria de calidad

formación Mapa

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados en los clientes

Resultados en las personas

Resultados

Resultados en la sociedad

Resultados clave



	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
213	NAVA DE BÉJAR	34470,66	31.765,62	92,15	
214	NAVA DE FRANCIA	34587,69	32.418,49	93,73	
215	NAVA DE SOTROBAL	51859,11	47.986,22	92,53	
216	NAVALES	74371,75	70.407,33	94,67	
217	NAVALMORAL DE BÉJAR	20270,22	16.520,05	81,50	
218	NAVAMORALES	35411,72	33.683,15	95,12	
219	NAVARREDONDA DE LA RINCONADA	27610,94	25.719,87	93,15	
221	NAVASFRÍAS	111037,93	103.128,38	92,88	
222	NEGRILLA DE PALENCIA	40440,41	37.418,36	92,53	
223	OLMEDO DE CAMACES	56148,48	53.330,28	94,98	
224	ORBADA (LA)	33935,42	33.553,68	98,88	
225	PAJARES DE LA LAGUNA	29251,66	27.744,42	94,85	
226	PALACIOS DEL ARZOBISPO	42548,21	39.382,69	92,56	
228	PALACIOSRUBIOS	95759,93	91.940,16	96,01	
229	PALENCIA DE NEGRILLA	58062,19	53.692,62	92,47	
230	PARADA DE ARRIBA	62413,07	54.439,64	87,22	
231	PARADA DE RUBIALES	72553,82	68.467,80	94,37	
232	PARADINAS DE SAN JUAN	64342,76	60.677,87	94,30	
233	PASTORES	28140,07	26.753,93	95,07	
234	PAYO (EL)	83461,16	77.696,63	93,09	
235	PEDRAZA DE ALBA	61578,25	56.884,57	92,38	
236	PEDROSILLO DE ALBA	41411,3	38.060,78	91,91	
23601	TURRA DE ALBA	813,19	799,64	98,33	
237	PEDROSILLO DE LOS AIRES	127188,05	112.100,40	88,14	
23701	CASTILLEJO DE SALVATIERRA	14420,72	14.216,52	98,58	
238	PEDROSILLO EL RALO	63163,28	59.723,88	94,55	
239	PEDROSO DE LA ARMUÑA (EL)	31622,15	30.146,11	95,33	
240	PELABRAVO	434344,33	349.790,26	80,53	
241	PELARRODRÍGUEZ	34192,75	31.059,61	90,84	
242	PELAYOS	140624,56	137.800,00	97,99	
243	PEÑA (LA)	21559,83	21.111,51	97,92	
244	PEÑACABALLERA	40988,48	37.579,33	91,68	
245	PEÑAPARDA	100347,62	79.935,50	79,66	
246	PEÑARANDA DE BRACAMONTE	1574966,96	1.422.495,46	90,32	
247	PEÑARANDILLA	38537,86	36.618,62	95,02	
248	PERALEJOS DE ABAJO	101407,03	94.595,71	93,28	



Presentación Memoria

Anexo

2 **Anexo** Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

2013

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Memoria

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados





	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
249	PERALEJOS DE ARRIBA	19208,38	18.554,43	96,60	
250	PEREÑA DE LA RIBERA	139924,93	132.249,56	94,51	
251	PEROMINGO	29754,18	28.983,09	97,41	
252	PINEDAS	12497,31	11.708,76	93,69	
253	PINO DE TORMES (EL)	47963,41	44.966,18	93,75	
254	PITIEGUA	64231,03	61.989,86	96,51	
255	PIZARRAL	26189,65	25.519,10	97,44	
256	POVEDA DE LAS CINTAS	70442,45	67.002,62	95,12	
257	POZOS DE HINOJO	14942,99	12.127,74	81,16	
258	PUEBLA DE AZABA	56501,63	52.006,45	92,04	
259	PUEBLA DE SAN MEDEL	6844,17	6.669,78	97,45	
260	PUEBLA DE YELTES	58268,6	54.351,13	93,28	
261	PUENTE DEL CONGOSTO	151340,47	138.729,36	91,67	
26101	BERCIMUELLE	33417,47	31.664,81	94,76	
262	PUERTAS	42831,61	37.872,08	88,42	
263	PUERTO DE BÉJAR	100427,77	93.342,29	92,94	
264	PUERTO SEGURO	24343,38	22.355,64	91,83	
265	RÁGAMA	77370,85	72.944,99	94,28	
266	REDONDA (LA)	33953,36	32.252,28	94,99	
267	RETORTILLO	85239,74	75.438,83	88,50	
268	RINCONADA DE LA SIERRA (LA)	16924,48	16.310,08	96,37	
26801	VENTAS GARRIEL	778,25	778,25	100,00	
269	ROBLEDA	121002,8	114.540,56	94,66	
270	ROBLIZA DE COJOS	60472,9	56.547,66	93,51	
271	ROLLÁN	59590,94	56.011,98	93,99	
272	SAELICES EL CHICO	64585,85	61.863,66	95,79	
273	SAGRADA (LA)	25677,05	24.420,11	95,10	
275	SALDEANA	28217,34	27.379,55	97,03	
276	SALMORAL	80203,71	74.679,75	93,11	
277	SALVATIERRA DE TORMES	192570,31	191.047,23	99,21	
278	SAN CRISTÓBAL DE LA CUESTA	321968,76	281.126,34	87,31	
279	SANCTI-SPÍRITUS	352260,74	315.515,54	89,57	
280	SANCHÓN DE LA RIBERA	9965,56	9.815,30	98,49	
281	SANCHÓN DE LA SAGRADA	11222,55	11.065,86	98,60	
282	SANCHOTELLO	60124,06	56.044,27	93,21	
283	SANDO	37948,84	33.743,59	88,92	



2

Anexo

Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Presentación

Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados























	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
284	SAN ESTEBAN DE LA SIERRA	52237,91	49.301,59	94,38	
285	SAN FELICES DE LOS GALLEGOS	156046,02	150.480,73	96,43	
286	SAN MARTÍN DEL CASTAÑAR	45492,1	43.796,57	96,27	
287	SAN MIGUEL DE VALERO	108939,68	100.455,91	92,21	
288	SAN MORALES	111687,78	102.689,58	91,94	
289	SAN MUÑOZ	52326,61	48.754,72	93,17	
290	SAN PEDRO DEL VALLE	72296,79	65.472,31	90,56	
291	SAN PEDRO DE ROZADOS	94752,96	88.076,86	92,95	
292	SAN PELAYO DE GUAREÑA	29365,72	26.034,63	88,66	
293	SANTA MARIA DE SANDO	29624,58	27.569,29	93,06	
294	SANTA MARTA DE TORMES	3713486,42	3.404.523,31	91,68	
296	SANTIAGO DE LA PUEBLA	136469,39	126.431,79	92,64	
297	SANTIBÁÑEZ DE BÉJAR	198249,69	192.894,49	97,30	
298	SANTIBÁÑEZ DE LA SIERRA	29984,64	27.741,03	92,52	
299	SANTIZ	70726	65.641,98	92,81	
300	SANTOS (LOS)	189718,72	181.431,39	95,63	
301	SARDÓN DE LOS FRAILES	514310,97	512.637,40	99,67	
302	SAUCELLE	461160,11	453.914,52	98,43	
303	SAHUGO (EL)	35338,55	32.805,17	92,83	
304	SEPULCRO-HILARIO	52919,63	51.151,57	96,66	
305	SEQUEROS	71021,86	65.466,76	92,18	
306	SERRADILLA DEL ARROYO	47068,96	44.017,42	93,52	
30601	GUADAPERO	12329,65	10.545,91	85,53	
307	SERRADILLA DEL LLANO	38960,4	35.741,47	91,74	
309	SIERPE (LA)	9316,77	8.907,31	95,61	
310	SIETEIGLESIAS DE TORMES	37639,25	33.987,91	90,30	
311	SOBRADILLO	125813,15	116.595,66	92,67	
312	SORIHUELA	139660,71	99.017,48	70,90	
313	SOTOSERRANO	156657,36	149.905,41	95,69	
314	TABERA DE ABAJO	13185,09	12.707,43	96,38	
315	TALA (LA)	38204,58	34.852,35	91,23	
316	TAMAMES	262967,66	246.300,43	93,66	
317	TARAZONA DE GUAREÑA	95373,43	87.900,46	92,16	
318	TARDÁGUILA	38125,57	37.381,48	98,05	
319	TEJADO DE BÉJAR (EL)	42028	40.959,79	97,46	
320	TEJEDA Y SEGOYUELA	6951,99	6.293,36	90,53	



Presentación

Slemoria

Anexo
Delegaciones
ayuntamientos

2 AnexoRecaudación
voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados 2013 en imágenes

Mapa
estratégico
y cuadro de
mando integral

Resultados
en los clientes

Memoria

Resultados en las personas

8

Resultados en la sociedad

esultados

Resultados clave



	RECAUDACIÓN VOLUNTARIA				
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje	
321	TENEBRÓN	30176,66	28.497,52	94,44	
322	TERRADILLOS	875215,24	746.215,25	85,26	
323	TOPAS	205351,4	191.397,11	93,20	
324	TORDILLOS	102249,65	99.463,40	97,28	
325	TORNADIZO (EL)	21678,33	20.557,09	94,83	
327	TORRESMENUDAS	61523,21	58.466,53	95,03	
328	TRABANCA	69500,93	67.683,89	97,39	
329	TREMEDAL DE TORMES	10393,57	10.325,75	99,35	
330	VALDECARROS	90950,44	87.600,92	96,32	
331	VALDEFUENTES DE SANGUSÍN	79807,09	71.711,81	89,86	
332	VALDEHIJADEROS	22705,18	21.550,50	94,91	
333	VALDELACASA	18067,23	17.765,35	98,33	
334	VALDELAGEVE	8671,65	7.890,47	90,99	
335	VALDELOSA	81176,01	75.027,44	92,43	
336	VALDEMIERQUE	29300,39	25.883,07	88,34	
337	VALDERRODRIGO	47029,03	46.163,58	98,16	
338	VALDUNCIEL	93406,95	90.195,23	96,56	
339	VALERO	44796,19	41.245,67	92,07	
340	VALSALABROSO	11137,73	10.847,12	97,39	
341	VALVERDE DE VALDELACASA	14933,07	13.642,93	91,36	
342	VALVERDÓN	85482,14	81.124,94	94,90	
343	VALLEJERA DE RIOFRÍO	27504	19.129,07	69,55	
344	VECINOS	43700,45	39.260,06	89,84	
345	VEGA DE TIRADOS	97598,75	95.214,67	97,56	
346	VEGUILLAS (LAS)	88175,19	82.548,53	93,62	
347	VELLES (LA)	150461,24	134.557,21	89,43	
348	VENTOSA DEL RÍO ALMAR	37639,43	33.600,87	89,27	
349	VIDOLA (LA)	18066,87	17.479,19	96,75	
350	VILVESTRE	377063,18	372.261,89	98,73	
351	VILLAFLORES	115110,13	112.586,72	97,81	
352	VILLAGONZALO DE TORMES	92660,5	88.862,38	95,90	
35201	CARPIO BERNARDO	3713,04	3.562,50	95,95	
353	VILLALBA DE LOS LLANOS	25642,01	22.729,66	88,64	
354	VILLAMAYOR DE ARMUÑA	3009185,35	2.486.351,80	82,63	
Ω	VILLANUEVA DEL CONDE	67177,3	50.704,88	75,48	
356	VILLAR DE ARGAÑÁN	24900,91	23.724,81	95,28	



Anexo

2 **Anexo** Recaudación voluntaria

Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Memoria 2013 Memoria Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados





	RECAUDACIÓN VOLUNTAF	RIA		
Cód.	Muncipio	Cargo Líquido	Ingresos	Porcentaje
35605	MARTILLÁN	8596,97	7.137,34	83,02
35608	SEXMIRO SEXMINO	3928,04	3.928,04	100,00
357	VILLAR DE CIERVO	82897,59	78.992,46	95,29
358	VILLAR DE GALLIMAZO	73749,12	67.728,81	91,84
359	VILLAR DE LA YEGUA	65838,44	60.732,04	92,24
360	VILLAR DE PERALONSO	73903,75	70.549,08	95,46
361	VILLAR DE SAMANIEGO	8598,05	8.469,21	98,50
362	VILLARES DE LA REINA	3199768,47	2.808.968,49	87,79
363	VILLARES DE YELTES	17251,48	16.067,57	93,14
364	VILLARINO DE LOS AIRES	668164,92	655.298,41	98,07
865	VILLARMAYOR	37646,72	34.848,28	92,57
366	VILLARMUERTO	15040,92	14.821,61	98,54
867	VILLASBUENAS	68917,93	67.377,03	97,76
868	VILLASDARDO	7281,72	7.281,72	100,00
369	VILLASECO DE LOS GAMITOS	28360,99	24.628,51	86,84
370	VILLASECO DE LOS REYES	317099,12	310.575,55	97,94
37001	CAMPO DE LEDESMA	4926,08	4.403,36	89,39
7002	GEJO DE LOS REYES	2288,43	2.255,03	98,54
7003	BERGANCIANO	2793,31	2.793,31	100,00
71	VILLASRUBIAS	53029,41	50.127,63	94,53
72	VILLAVERDE DE GUAREÑA	37280,97	35.819,22	96,08
73	VILLAVIEJA DE YELTES	211287,69	201.165,56	95,21
74	VILLORIA	394226,84	369.603,82	93,75
75	VILLORUELA	181330,46	174.454,90	96,21
76	VITIGUDINO	633077,71	587.837,49	92,85
77	YECLA DE YELTES	73820,96	71.347,35	96,65
78	ZAMARRA	43730,38	42.134,84	96,35
79	ZAMAYÓN	22209,72	20.023,92	90,16
80	ZARAPICOS	65371,88	35.591,30	54,44
81	ZARZA DE PUMAREDA (LA)	49572,35	47.742,87	96,31
882	ZORITA DE LA FRONTERA	47329,43	38.342,68	81,01



Memoria

2013

Memoria

2 **Anexo**

Anexo

Recaudación voluntaria

> Memoria 2013 de Actividades y Resultados

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados









Memoria

2013

Memoria

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Resultados

Resultados

Resultados

Resultados