

MEMORIA PLAN DE TRABAJO  
2000/2003

## **I.-PRESENTACIÓN.-**

REGTSA es un Organismo Autónomo dependiente de la Diputación Provincial de Salamanca creado en 1992 para prestar servicios de gestión tributaria y recaudación a los Ayuntamientos de la Provincia.

Inició su andadura el día 1 de enero de 1993 (inicialmente mediante la adscripción del personal del antiguo Servicio Provincial de Recaudación).

### **1.- LA PROVINCIA.-**

La provincia de Salamanca tiene una superficie de 12.349,95Km<sup>2</sup>, y una población total de 350.209 habitantes, de los cuales 158.523 residen en la capital, y 191.686 en el resto de los municipios (Fuente INE). La provincia está integrada por 362 Municipios (la 2ª de España en número de municipios) lo que complica la prestación de servicios provinciales.

### **2.- REGTSA.-**

El Organismo Autónomo de Recaudación y Gestión Tributaria de Salamanca, según determinan sus Estatutos, tiene como finalidad el ejercicio de las facultades y funciones que Entidades locales deleguen en la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos.

### **ÓRGANOS DE GOBIERNO.-**

Consejo de Administración.-

Presidente.-

Consejero Ejecutivo.-

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.-**

Coordinador General.-

Estructura de las Áreas.-

Comité Técnico de Calidad.-

## **3.- CARACTERÍSTICAS DE REGTSA.-**

El artículo 7 de la Ley de Haciendas Locales establece el mecanismo legal a través del cual los Municipios de la Provincia de Salamanca delegan en la Diputación los servicios de gestión tributaria y recaudación que REGTSA les presta.

En la actualidad han delegado sus tributos 346 municipios, 4 mancomunidades y 4 comunidades de regantes.

REGTSA cuenta con una plantilla de 42 empleados, de los cuales 29 prestan sus servicios en la Oficina Central, situada en Salamanca, y 13 en las Oficinas de Zona, situadas en Béjar, Ciudad Rodrigo, Peñaranda de Bracamonte y Vitigudino.

El presupuesto para el ejercicio 2003 asciende a 1.814.616,04 € (301.926.704 ptas.).

### **4.- PLAN DE TRABAJO 2000/2003.-**

En octubre de 1999 el Presidente del Organismo impulsa el cambio de la estructura de REGTSA, creando las figuras del Consejero Ejecutivo y el Coordinador General del Organismo. El cambio se plasma en la presentación en enero del año 2000 al Consejo de Administración del Plan de Trabajo 2000/2003, en el que tras definirse la misión de REGTSA, se establecen las líneas estratégicas para desarrollarla y hacerla efectiva, estas son:

- Considerar a los Municipios como clientes de REGTSA.
- Evolucionar de la gestión de recibos y padrones, a la gestión integral de contribuyentes.
- Identificar a los empleados con los objetivos de la organización.

En la presente memoria se expone el desarrollo del Plan de trabajo de REGTSA y los resultados obtenidos, utilizando como referencia los criterios que integran el modelo EFQM de Excelencia.

## **II.- CRITERIOS AGENTES.-**

### **CRITERIO 1: LIDERAZGO.-**

El liderazgo, es decir, el compromiso de los directivos, tanto políticos como técnicos, es un factor imprescindible para desarrollar la gestión de la Calidad.

Evidentemente, en este documento no se valora el ejercicio del liderazgo político, cuestión que compete a los ciudadanos de la Provincia. Sin embargo, debe resaltarse el compromiso de todos los dirigentes políticos con las líneas estratégicas definidas, tanto en el Plan de Trabajo 2000/2003, como en el Programa "Itaca", Estrategia de Calidad 2002/2003. Ambos proyectos, así como el sistema de dirección por objetivos han sido aprobados por unanimidad en el seno del Consejo de Administración del Organismo. En el nivel técnico el ejercicio del liderazgo compete al Coordinador General y al resto de integrantes del Comité Técnico de Calidad, así como a las demás personas que ocupan puestos de dirección.

Los integrantes del Comité Técnico de Calidad han impulsado el programa "Itaca" y esto significa:

- Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo, a través de la autoevaluación según modelo EFQM (la primera se ha desarrollado en el año 2002 y ha permitido identificar y priorizar 11 acciones de mejora) .
- Impulsar la participación a través de grupos de mejora (se han puesto en marcha dos grupos).
- Recibir y, en su caso, impartir formación sobre gestión de calidad (todos los componentes del comité han recibido formación impartida por la INSCAL. Además la mayoría de los cursos son impartidos por personal directivo). Directivos de REGTSA colaboran en los programas de formación de calidad de la

Junta de Castilla y León y el Ayuntamiento de Salamanca.

- Establecer y definir objetivos y prioridades, a través del Plan de Objetivos anual. A partir de dichos objetivos se evalúa el rendimiento de las unidades y se derivan recompensas económicas.
- Dar ejemplo, tanto en la relación con los clientes, como en la optimización de recursos y en la difusión en la organización de una cultura de eficacia y eficiencia.
- Reconocer la participación de los empleados, mediante la convocatoria de premios a las mejores sugerencias.
- Definir la misión y visión de REGTSA.

### **MISIÓN DE REGTSA**

REGTSA tiene como misión el ejercicio de las facultades que los Ayuntamientos y otros Organismos Públicos, encomienden o deleguen a la Diputación en materia de gestión, liquidación, inspección y recaudación de sus tributos y demás ingresos de Derecho Público.

### **VISIÓN DE REGTSA**

Nuestra ambición como organización es convertirnos en una Administración Pública puntera en el campo de la gestión tributaria y recaudación, tanto en nuestra Comunidad Autónoma, como en el conjunto de España. Para ello aspiramos a lograr mantener en el tiempo resultados excelentes tanto en el servicio a los Ayuntamientos, como en la atención a los contribuyentes, a la par que consolidamos la senda de autofinanciación que hemos iniciado.

Durante el ejercicio 2003 se ha puesto en marcha una iniciativa para la implantación de un modelo de liderazgo participativo., estructurado en dos fases: formación e implantación, comenzando la primera en septiembre de 2003.

### **CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.-**

La Política y Estrategia de REGTSA se plasman en dos documentos esenciales para la organización.

## ➤ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Plan de Trabajo 2000/2003 (Consejo de Administración de 21/01/00).
- Programa “Itaca”. Estrategia de Calidad (Consejo de Administración de 21/12/01).

En el primer documento se diseñan las líneas estratégicas de actuación para toda la legislatura, y dentro de cada una de ellas se recogen una serie de actuaciones. Por su parte, en el Programa “Itaca” se definen la misión, visión y valores de la Organización, así como seis proyectos de trabajo que están alineados con los objetivos del Plan de Trabajo y con la filosofía del Programa de Calidad.

El Plan de trabajo, fue redactado por el Coordinador General y el Consejero Ejecutivo, a partir de las líneas básicas fijadas por la Presidencia, y discutido en el Consejo de Administración.

El Programa “Itaca” fue elaborado por el Comité de Calidad, y comunicado a todos los empleados para la presentación de sugerencias y, finalmente su texto definitivo fue elevado al Consejo de Administración para su aprobación.

La revisión y la mejora de la política y estrategia, así como su desarrollo operativo (Plan anual de Objetivos) se basan en información relevante obtenida a través de las siguientes fuentes:

- **Autoevaluación según modelo EFQM** (se ha realizado en 2002 y 2003). Como consecuencia de la autoevaluación 2002 se han puesto en marcha dos **planes de mejora: Servicios a los Ayuntamientos y Recursos Humanos**.
- Los Ayuntamientos: mediante la realización periódica de **encuestas, y mediante visitas, reuniones y la Comisión mixta** (ver criterio 6).
- Los contribuyentes: mediante la realización de **encuestas anuales**.

- Conocimiento de las **mejores prácticas** en calidad: nos hemos asociado al Club de Gestión de Calidad, y utilizamos información proveniente de otras organizaciones que trabajan en calidad, obtenida a través de Internet. En estos momentos estamos realizando una encuesta dirigida a los servicios de recaudación de otras Diputaciones.

- Personal de REGTSA: mediante la realización de **encuestas de clima laboral** (ver criterio 7).

REGTSA analiza sus resultados anualmente a través de una memoria de actividades en la que se recogen los resultados de los procesos clave, así como los resultados económicos-financieros. Esta información, junto con la procedente de las diversas encuestas a clientes internos y externos se utiliza en dos sentidos:

- Para reconocer el esfuerzo mediante la retribución de los objetivos conseguidos.
- Para fijar los objetivos del ejercicio siguiente.

Por otra parte, REGTSA realiza semestralmente una jornada de trabajo en la que se reflexiona sobre el funcionamiento de los procesos clave.

La Planificación operativa es revisada trimestralmente por el Consejo de Administración, a través de los informes que elevan el Consejero Ejecutivo y el Coordinador General sobre el rendimiento de los procesos clave, y los resultados económico-financieros.

El presupuesto de REGTSA es objeto de un seguimiento continuo por el Coordinador General y el Jefe de la Unidad de Hacienda quienes proponen, ocasionalmente, las modificaciones presupuestarias que procedan. En el año 2000 se tramitaron tres expedientes de modificación de créditos, dos en el año 2001 y uno en 2002.

### CRITERIO 3: PERSONAS.-

“Para mejorar los resultados de cualquier organización resulta imprescindible que los empleados sepan a donde se quiere ir, que tengan las cualificaciones necesarias para hacerlo, y que sientan que se reconocen los

esfuerzos que afrontan” (Plan de Trabajo 2000/2003).

Ello supone la puesta en marcha de acciones en materia de comunicación interna, formación o evaluación del desempeño.

No obstante, el Plan de trabajo señala que aunque tales actuaciones son imprescindibles, la identificación del personal con los objetivos de la organización solo será posible si se afrontan y solucionan los problemas derivados de la temporalidad de la plantilla, así como los atribuibles a una inadecuada valoración de los puestos, y consiguientemente, de los conceptos retributivos.

Partiendo de estas premisas se han puesto en marcha las siguientes actuaciones:

➤ ESTABILIDAD EN EL EMPLEO PÚBLICO.-

La plantilla efectiva de REGTSA se ha mantenido constante a lo largo de los últimos años, si bien se ha caracterizado por una importante presencia de funcionarios interinos. Durante el ejercicio 2000 se afrontó el problema mediante la cobertura de 17 plazas de auxiliares tributarios (16 en turno libre y 1 en promoción interna) y la consecuencia, es que la temporalidad es hoy un dato que se encuentra en parámetros totalmente normales (por debajo del 10%).

➤ ADECUACIÓN DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.-

El sistema retributivo de REGTSA tiene su origen en las retribuciones del antiguo Servicio Provincial de Recaudación, y durante años ha venido lastrando la posibilidad de alinear las retribuciones con la política y la estrategia de la organización, además de plantear numerosos problemas de encaje legal. En concreto, los problemas eran básicamente dos:

- Inexistencia de un sistema de retribución que permitiese recompensar los esfuerzos de los empleados por alcanzar los objetivos previamente asignados.
- Existencia de un complemento de productividad por categorías, que se abonaba con carácter fijo y periódico.

Estos problemas han sido abordados mediante los siguientes acuerdos del Consejo de Administración:

- 30-03-00.- Mediante el que se diseña el sistema de dirección por objetivos y evaluación de resultados, así como abono del complemento de productividad.
- 6-04-01.- Mediante el que se aprueba la nueva valoración de puestos de trabajo.

➤ FORMACIÓN.-

Para poner en marcha las actividades formativas que nos permitiesen desarrollar las cualificaciones del personal, se han adoptado dos tipos de acciones:

- Participar en el Plan Agrupado de formación de la Diputación, de forma que nuestros empleados puedan recibir formación a través de él.
- Diseñar acciones formativas propias mediante un Programa anual (En la actualidad el 76% del personal de la organización ha participado en acciones formativas sobre calidad).

➤ PARTICIPACIÓN .-

Simultáneamente se aprobó el Proyecto PARTICIPA, que se ha incluido en el Programa “Itaca”, que diseña la estructura de participación en REGTSA a través de:

- Grupos de mejora: constituidos a instancia del Comité de Calidad.
- Equipos de calidad: constituidos a instancia de los empleados.

Además se diseña un sistema de presentación de sugerencias y de reconocimiento a las mejores ideas.

➤ ACUERDOS SOCIALES .-

En el plano social, REGTSA se ha adherido a los Acuerdo Marco (funcionarios) y Convenio Colectivo (personal laboral) de la Diputación de Salamanca, lo que implica asumir una serie

de compromisos en ese ámbito. Se concretan en los siguientes aspectos:

- fondo social (prótesis, gastos odontología, etc..)
- anticipos (compra de vivienda, etc.).
- PLAN DE MEJORA DE LOS RECURSOS HUMANOS.-

Como consecuencia de la autoevaluación 2002 se diseñó un Plan de mejora a tres años, que contiene cinco líneas de trabajo, actualmente en fase de implantación. Son las siguientes:

- Implantar un modelo de liderazgo participativo.
- Aprobar la Carta de compromisos con los empleados.
- Desarrollar líneas de carrera (la RPT 2003 ya recoge los primeros cambios).
- Analizar las competencias necesarias para desempeñar los puestos – tipo.
- Mejorar el sistema de definición y asignación de objetivos (Los objetivos de 2003 se han consensuado de acuerdo al nuevo modelo)

#### CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS.-

##### ➤ ALIANZAS EXTERNAS.-

###### 1.- Cooperación con los Ayuntamientos.-

Dentro de la línea estratégica 1 del Plan de Trabajo (incrementar el valor de los servicios que prestamos a los Ayuntamientos), una de las acciones previstas era la firma de un Convenio de Colaboración con el Colegio de Secretarios, circunstancia que tuvo lugar el día 12 de mayo de 2000. Desde entonces, a través de reuniones trimestrales de la comisión mixta prevista en el convenio, y de múltiples contactos personales, contamos con un “socio” que nos ha permitido mejorar los servicios que prestamos a los ayuntamientos.

###### 2.- Cooperación con el Colegio de Gestores Administrativos.-

Entre las líneas de trabajo contenidas en nuestro Plan se encontraba la asunción progresiva de competencias. La primera de las competencias asumidas fue la gestión tributaria del IVTM a partir del 1 de julio de 2000. Previamente, como lo que se pretendía era prestar un servicio lo más cercano posible a los Ayuntamientos, se firmó en junio de 2000 un Convenio con el Colegio de Gestores a fin de que pudiesen emitir liquidaciones por alta en el IVTM. El convenio fue un éxito y paulatinamente se han adherido al mismo mas de 50 gestores administrativos. Además, el 5 de mayo de 2001, se amplió el convenio a otros aspectos.

###### 3.- Cooperación con otras Administraciones Públicas.-

Las diferentes Administraciones Públicas (AEAT, Catastro, Tráfico) son proveedores de la información que REGTSA necesita para gestionar los diferentes tributos. En la actualidad tenemos suscritos acuerdos que nos permiten acceder en línea a la información de la Dirección General de Tráfico y del Catastro.

###### 4.- Cooperación con Caja Duero.-

Hemos establecido un marco de cooperación que excede al de una entidad colaboradora, y que implica la impresión de recibos a precio de coste, la subvención de inversiones informáticas (30.000 € en 2002) y la concertación de una cuenta de crédito de 6 millones de euros para anticipar dinero a los Ayuntamientos.

##### ➤ GESTIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.-

El Plan de Trabajo de REGTSA define como objetivo fundamental en el área económico-financiera conseguir la autofinanciación de REGTSA, para lo cual se siguen dos líneas de trabajo diferenciadas:

###### 1.- INGRESOS.-

Se persigue un incremento sustancial de los ingresos a través de dos sistemas:

a.- incremento del cargo, para lo cual se procura incrementar el número de delegaciones.

b.- incremento de los porcentajes de recaudación.

## 2.- GASTOS.-

Las políticas de gastos van a ser expansivas de forma selectiva:

a.- incremento de los gastos de inversión, especialmente de las inversiones informáticas, que pueden permitir una mejora de la productividad.

b.- incremento de los gastos que se traducen en una mejora directa del servicio.

c.- control estricto de los gastos corrientes (Cap. I y II).

### ➤ GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA.-

El Plan de Trabajo, tras diagnosticar cuál era la situación de REGTSA en materia de nuevas tecnologías, concluía afirmando el carácter estratégico de éstas y la necesidad de un Plan informático para REGTSA.

En consecuencia se adopta la decisión de poner en marcha un Plan Informático que opta por una arquitectura cliente-servidor. De acuerdo a la normativa de contratación, previa la realización de sendos concursos, se adjudicaron el hardware (servidor y ordenadores personales) y las aplicaciones de gestión tributaria y recaudación. En colaboración con la Diputación se ha procedido, igualmente, a la adquisición de nuevas aplicaciones de gestión de recursos humanos y nóminas, así como de contabilidad y presupuestos.

La nueva aplicación de gestión tributaria nos permite:

- Gestionar integralmente a los contribuyentes.
- Incorporar nuevos módulos de forma paulatina (gestión de catastro, gestión de expedientes de recaudación, gestión de multas) que trabajen de forma integrada y utilicen la misma base de datos.
- Preparar a nuestra organización para la realización de trámites por Internet.

Una vez adquirida la nueva aplicación informática, se ha diseñado en colaboración con CIPSA un proyecto de mejora de la calidad de los datos, cuyos

resultados son la depuración de 475.675 unidades fiscales.

Durante los ejercicios 2002/2003 se han puesto en marcha los módulos de multas y ejecutiva avanzada, y el portal [www.regtsa.es](http://www.regtsa.es), al que luego se hará referencia.

### CRITERIO 5: PROCESOS.-

#### ➤ GESTIÓN DE PROCESOS.-

En nuestra organización la gestión de procesos ha pasado por dos etapas.

- Gestión de algunos procesos clave .
- Proyecto Mejora.

En estos momentos, en ejecución de este Proyecto, hemos superado las fases de documentación e implantación de los procesos clave. En la primera se elaboró un documento que incluye para cada proceso y/o subproceso, los siguientes datos:

- Objetivo del proceso (cual es la razón de su existencia).
- Designación del propietario del proceso (normalmente será el directivo de mayor nivel implicado en el proceso).
- Descripción de las principales actividades de cada proceso.
- Cuadro de mando (indicadores y estándares de para mantener bajo control cada proceso).
- Diagrama de flujo.

En la actualidad se está desarrollando una auditoría de los procesos implantados, para comprobar su conformidad, y detectar posibilidades de mejora. Paralelamente se ha elaborado un borrador de la documentación de los procesos de servicio. Las restantes fases del proyecto son:

- Rediseño de procesos clave y de servicio.
- Documentación completa.

La fecha prevista para finalizar el proyecto es diciembre de 2003.

En todo caso, el sistema de gestión de procesos pone en primer término la voz del cliente, obtenida a través de las encuestas diseñadas en el proyecto OPINA. Se obtiene, igualmente, información a través del sistema de control de cada proceso, integrado por un conjunto de indicadores que la organización estima relevantes.

A título de ejemplo, el proceso de recaudación voluntaria (subproceso RV03, cierre del período) cuenta con un sistema de control integrado por los siguientes indicadores:

- RV 03.01 Porcentaje de recaudación voluntaria.
- RV 03.02 Plazo de cierre de operaciones.
- RV 03.03 Satisfacción de los Ayuntamientos con el porcentaje de recaudación voluntaria.
- RV 03.04 Incremento de los ingresos por recaudación voluntaria.

➤ DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A PARTIR DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.-

El análisis de las necesidades y expectativas de los clientes es una prioridad para REGTSA desde la aprobación del Plan de Trabajo 2000/2003.

Por este motivo, desde mayo del año 2000 se realizan encuestas anuales, tanto a los contribuyentes como a los Ayuntamientos. En estas encuestas se obtiene información sobre los clientes relativa tanto a lo que esperan del servicio (expectativas), como a la valoración que realizan del servicio recibido (satisfacción). La información así obtenida ha sido utilizada para:

- Mejorar el diseño de los servicios, y para retribuir a los empleados que prestan dicho servicio.
- Rediseñar la **oficina de atención al contribuyente de Salamanca**, que ahora tiene tres zonas diferenciadas:

◇ Recepción:

◇ Espera: (con gestión de colas).

◇ Atención: (mesas de atención personalizadas en las que resulta más fácil mantener la confidencialidad).

- Inaugurar las nuevas oficinas de Béjar y Ciudad Rodrigo y remodelar la de Peñaranda.
- Poner en marcha el Plan de Mejora de los Servicios de Atención al Contribuyente, cuya culminación es la aprobación de la **Carta de Servicios de REGTSA** (mayo 2002).
- Implantar un **sistema de quejas y sugerencias**, aprobado por el Consejo de Administración el día 30 de junio de 2000. Tenemos el compromiso de contestar a los contribuyentes en el plazo de 20 días.
- Puesta en marcha en octubre de 2002 de dos **oficinas móviles** en Santa Marta y Guijuelo.
- Puesta en marcha del **portal de Internet** [www.regtsa.es](http://www.regtsa.es), en marzo de 2003. Contiene todo tipo de información de interés y permite realizar a los contribuyentes operaciones en línea (pagar, domiciliar, cambiar el domicilio etc. ). Además ha sido dotado de un certificado que asegura la confidencialidad de las transacciones.

### **III.- CRITERIOS RESULTADOS**

#### **CRITERIO 6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES.-**

##### **➤ CÓMO PERCIBEN LOS CLIENTES A REGTSA.-**

##### **1.- SATISFACCIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS.-**



Los resultados de las encuestas celebradas en los años 2000, 2001 y 2002 se resumen en el cuadro siguiente (valoración de 1 a 5):

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002
% de respuesta	75%	80%	70 %
Asistencia Jurídica	4	4,2	3,7
Gestión Padrones	3,9	3,7	3,7
Anticipos Recaudación	80 %	87%	100
Información contable	3,7	3,9	3,9
recaudación Voluntaria	4,2	4,1	4
Recaudación ejecutiva	3,7	3,5	3,5
Plan de mejora Aytos	--	--	4,5

## 2.- SATISFACCIÓN DE LOS CONTRIBUYENTES.-

Los resultados de ambas encuestas se presentan en los cuadros siguientes:

AÑO	2000 %	2001 %	2002 %
Tiempo de espera ( inmediata o espera poco tiempo)	96,08	95,75	87,8
Lenguaje claro, sencillo	60	82	93,5
Trato dispensado (bueno + Muy Bueno)	98,03	98,57	90,8

## ➤ MEDICIONES INTERNAS DE RESULTADOS EN LOS CLIENTES.-

### 1.- MEDICIONES RELATIVAS A LOS AYUNTAMIENTOS.-

#### • **Ayuntamientos delegantes.-**

La prestación de servicios de REGTSA a los Ayuntamientos y demás Entidades de Derecho Público se materializa a través de la firma de un Convenio de Delegación entre la Entidad Delegante y la Diputación Provincial.

En 1998 REGTSA gestionaba 338 Municipios de un total de 362, lo que suponía un 92,60% del total.

En estos momentos, REGTSA presta servicio a 346 Municipios (95,58%), 5 Mancomunidades y 4 Comunidades de Regantes. Además del incremento de Municipios delegantes durante el periodo analizado, se han producido multitud de delegaciones parciales de algunos impuestos o tasas por parte de Municipios a los que ya gestionábamos algunos ingresos.

#### • **Anticipos a los Ayuntamientos a cuenta de la recaudación.-**

Se efectúan anticipos sin coste para los Ayuntamientos, que han pasado de 5,6 millones de € en 1999 a 9,7 millones en 2002.

#### • **Contactos con los Ayuntamientos.-**

Durante el año 2002 se han celebrado tres reuniones de la Comisión Mixta REGTSA-Colegio de Secretarios. Igualmente, se han celebrado entre los meses de noviembre y diciembre cinco reuniones comarcales a las que han asistido 68 secretarios de Ayuntamiento, lo que representa una cifra superior al 60%. Además se ha puesto en marcha un programa de visitas a cada Ayuntamiento.

## 2.- MEDICIONES RELATIVAS A LOS CONTRIBUYENTES.-

#### • **Reducción de los tiempos de espera en la oficina Principal.-**

Hemos efectuado tres auditorias de este servicio a través de la observación de los contribuyentes a lo largo de una semana, durante los años 2000, 2001 y 2002. Del resultado de estas observaciones puede deducirse que estamos cumpliendo el compromiso de que el tiempo medio de espera no exceda de cinco minutos.

- **Reducción de plazos en las devoluciones de ingresos indebidos.-**

En el ejercicio 2000 se introdujo una modificación completa del procedimiento de devolución de ingresos indebidos y duplicados, para reducir el tiempo medio de tramitación de los expedientes. Estos cambios han reducido el tiempo medio de tramitación de los expedientes inferiores a 300,51 €, que son el 97 % de los tramitados, a 24 horas.

- **Reducción de los desplazamientos a las oficinas.-**

Uno de los objetivos del Plan de mejora de los servicios de atención al contribuyente consistía en reducir los desplazamientos a nuestras oficinas para obtener recibos o cartas de pago en ejecutiva. El resultado es que si la media mensual de personas que acudían a nuestras oficinas para recoger recibos / cartas de pago, suponía el 47% de las gestiones realizadas en el año 2000, se ha reducido al 36% en 2001 y al 33,9 en 2002.

Por otra parte, a través de la cooperación con el Colegio de Gestores, se ha posibilitado que el 51% las liquidaciones de IVTM se puedan efectuar en más de cincuenta gestorías distribuidas por toda la Provincia.

### **CRITERIO 7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS.-**

➤ **COMO PERCIPE EL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN.-**

**Encuesta de clima laboral:**

Las encuestas han sido respondidas por el 88% en 2001 y el 91 % de los empleados en 2002 y entre los resultados podemos destacar los siguientes( % bueno + muy bueno):

	2001	2002
	% Muy bueno + Bueno	
Condiciones laborales	77	78,95

Jornada laboral	97	100
Salario en relación con otras Admón.	68	73,53
Distribución de vacaciones	36	37,5
Los trabajadores se implican	81	75
Los jefes fomentan trabajo en equipo	50	57,5
Formación	33	52,5
Sistema de recompensa	44	22,5
Satisfacción en el puesto de trabajo	69	70
Información sobre REGTSA	55	52,5
Disposición a participar	75	67,5

### **CRITERIO 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.**

REGTSA da cuenta anualmente a la sociedad salmantina de sus resultados mediante la publicación de la memoria anual. Aunque resulta difícil medir el impacto de nuestra actividad, nuestra contribución al PIB provincial (fuente INE) ha aumentado año a año, y es la siguiente:

1998	1999	2000	2001	2002
0,48%	0,47%	0,56%	0,66%	0,54 %

### **CRITERIO 9.- RESULTADOS CLAVE.**

➤ RESULTADOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN.-

• **Mejora de los ingresos**

Para conseguir el objetivo de autofinanciación, ha sido un factor clave el incremento de los ingresos propios (Capítulos III, V y VIII). A continuación se expone la evolución de los ingresos propios desde 1995 (en millones de €).

AÑO	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos propios	1,069	1,514	1,748	1,665	1,795

• **Cargo en voluntaria**

Para mejorar los ingresos has sido imprescindible incrementar el cargo líquido en voluntaria, que ha pasado de 17,441 millones de € en 1999 a 27,028 millones de € en 2003.

• **Contención del gasto.-**

Paralelamente, el comportamiento de los gastos puede calificarse de moderado (crecen un 24 % en el período 99/03), siendo su crecimiento inferior al de los ingresos ( crecen un 67 % en el mismo período).

• **Autofinanciación**

El incremento selectivo del gasto va siempre acompañado de un incremento de los ingresos, de modo que el porcentaje de autofinanciación aumenta. Veamos su evolución:

AÑO	% autofinanciación
1999	81,38
2000	100,09

2001	101,39
2002	100,54
2003	109,85

➤ RENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.-

• **Mejora de la recaudación voluntaria**

La evolución de la recaudación voluntaria ha sido la siguiente:

- 1999: 15,614 millones de € (89,56 %)
- 2000: 19,550 millones de € (89,46 %)
- 2001: 23,475 millones de € (90,17%)
- 2002: 23,371 millones de € (89,82 %)\*
- 2003: 24,915 millones de € (92,18 %)

\*Durante 2002 se inició la andadura con la nueva aplicación.

• **Incremento de la recaudación ejecutiva**

En lo que hace referencia a la recaudación ejecutiva, la evolución del volumen recaudado y su porcentaje, son las siguientes:

- 1999: 1,352 millones de € (33,98 %)
- 2000: 1,634 millones de € (40,96 %)
- 2001: 2,037 millones de € (43,21 %).
- 2002: 1,789 millones de € ( 38,45 %)\*
- 2003: 2,052 millones de € (46,69 %)

\* La implantación del módulo de ejecutiva supuso la paralización de las actividades de cobro durante el primer cuatrimestre de 2002, lo que explica el descenso de ingresos.