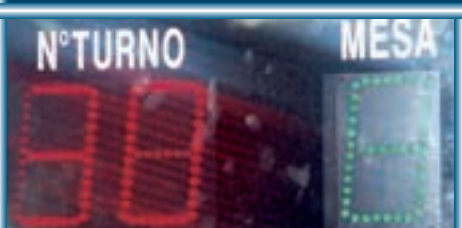




Plan Estratégico

2004/2007

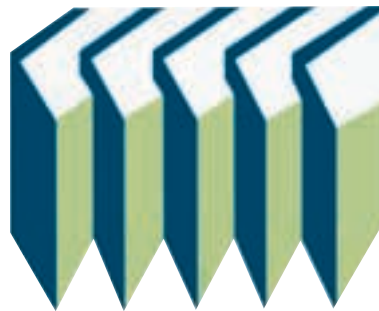


REGTSA

**Organismo Autónomo de Recaudación
y Gestión Tributaria de Salamanca**



Plan Estratégico **2004/2007**



REGTSA

**Organismo Autónomo de Recaudación
y Gestión Tributaria de Salamanca**



Presentación

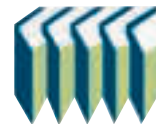
REGTSA tiene una prioridad clara: contribuir al crecimiento y modernización de la provincia de Salamanca y sus Municipios. Por este motivo diseñamos e implantamos en su día el Plan de Trabajo 2000/2003, cuyos hitos fundamentales y resultados se acompañan en una memoria. Este Plan obtuvo de la Junta de Castilla y León el premio a las mejores prácticas de las Administraciones Locales de Castilla y León, en su edición de 2003.

Que reconozcan el trabajo de toda una organización es un motivo de satisfacción, pero en ningún caso un motivo de autocomplacencia. Por el contrario es un acicate para seguir mejorando.

En esta línea durante los últimos meses hemos venido trabajando en la elaboración del Plan Estratégico 2004/2007, que ahora se presenta en el marco del I Foro de Clientes de REGTSA. El plan es el resultado del esfuerzo de buena parte del personal del Organismo, y de los múltiples contactos que hemos mantenido con Alcaldes y secretarios de nuestro Ayuntamientos. A todos ellos mi agradecimiento. Han realizado un buen trabajo que sometemos al debate con todos los Municipios de la provincia.

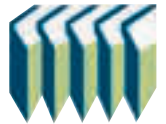
Creo que este instrumento de planificación, que el Consejo de Administración aprobó por unanimidad el 31 de mayo de 2004, puede permitirnos dar un salto en el servicio a los ayuntamientos, convirtiendo a REGTSA en una organización que sea referente de otras en el campo de la gestión tributaria. Es nuestro compromiso y a cumplirlo vamos dedicar todos los esfuerzos que sean necesarios.

Avelino Pérez Sánchez
PRESIDENTE DE REGTSA



SUMARIO

- I. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN
 - II. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES COMPARTIDOS
 - III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.
 - IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: LÍNEAS ESTRATÉGICAS:
 - Segmentar la oferta de servicios
 - Administración electrónica
 - Desarrollar todo el potencial de los empleados
 - Hacia la excelencia de servicio
 - Incrementar el rendimiento de los procesos clave
 - Autofinanciación
 - V. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA
 - VI. ESCENARIO PRESUPUESTARIO
- ANEXOS:
- PLAN OPERATIVO 2004/2007:
 - METAS
 - PROGRAMACIÓN DE ACTUACIONES
 - DEFINICIÓN CUADRO DE MANDO



I.- METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN

La elaboración del Plan estratégico 2004 / 2007 pretende ser en si misma una fuente de mejora de la organización, de modo que tanto el proceso de elaboración como la posterior implantación de la estrategia constituyan elementos que permitan aprender y mejorar a la organización en su conjunto.

Partiendo de estas premisas se ha definido una metodología que se basa en dos pilares:

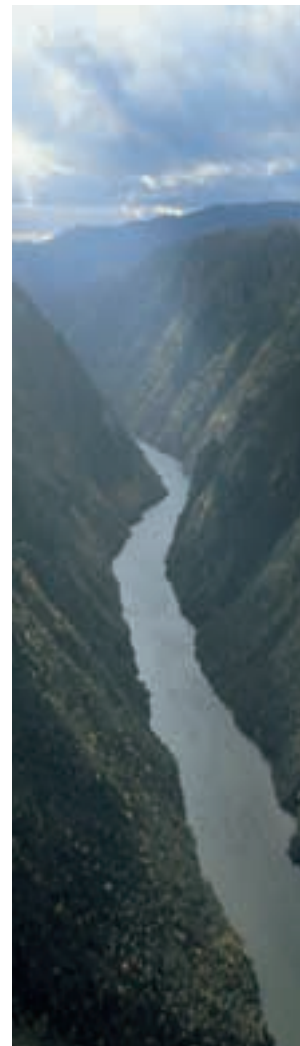
1.- Participación interna.- Se pretende que en todas las fases del proceso de elaboración e implantación de la estrategia participe el mayor número de personas posibles. Para ello se han habilitado dos cauces:

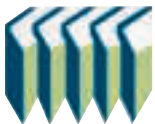
- Constitución de tres grupos de trabajo para diseñar opciones estratégicas (se han integrado 17 personas, lo que supone el 40 % del personal del Organismo).
- Información permanente al personal a través del correo electrónico, a fin de que puedan presentarse sugerencias.

2.- Incremento de la receptividad.- Se ha diseñado un conjunto de contactos (entrevistas, grupos de discusión) que nos permitan analizar de primera mano lo que los ayuntamientos esperan de REGTSA.

Por otra parte y con la finalidad de continuar con la metodología de gestión por procesos se ha definido el proceso de dirección estratégica (se acompaña un diagrama) a fin de que tanto la elaboración, como la formalización y la implantación de la estrategia se lleven a cabo de forma sistemática y coherente.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN REGTSA





II.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES COMPARTIDOS.

El Programa de calidad aprobado por el Consejo de Administración el 19 diciembre del año 2001, desarrolla la misión, visión y valores, en una declaración que fue elaborada 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. Consideramos que dicho texto sigue estando plenamente vigente porque en él se define:

- ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es la razón que justifica la existencia de REGTSA? (Misión de REGTSA).
- ¿En qué tipo de organización queremos convertirnos en el futuro? (Visión)
- ¿De acuerdo a qué criterios y principios debemos comportarnos y tomar decisiones? (Valores compartidos)

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

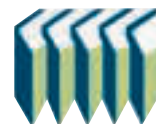
Para cumplir esta finalidad estatutaria consideramos a los Municipios como clientes de REGTSA, y procuramos maximizar tanto los ingresos que gestionamos como los servicios que prestamos a los Ayuntamientos, procurando evolucionar desde la actual gestión de recibos a una gestión integral de contribuyentes. En el desarrollo de estas tareas resulta imprescindible la adhesión de los empleados públicos a los objetivos de progreso de la organización.

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.

Para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, creemos que es imprescindible desarrollar una ética de servicio público basada en los principios constitucionales de igualdad ante la Ley, eficacia y eficiencia. Valoramos especialmente:

- la honestidad y transparencia en el manejo de los recursos públicos.
- la orientación a los resultados.
- el respeto a los compromisos de servicio, tanto con los ciudadanos, los ayuntamientos o los compañeros.
- el desarrollar una mentalidad de prevención, anticipándonos a los fallos.
- el hacer las cosas bien a la primera.
- la medida constante de todos los progresos.





III. -ANÁLISIS ESTRATÉGICO

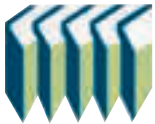
1.- DIAGNÓSTICO EFECTUADO MEDIANTE LA AUTOEVALUACIÓN EFQM 2003.

Durante el año 2003, en reuniones celebradas los días 2, 9, 16 y 30 de abril, y 7 y 14 de mayo, el comité de calidad de REGTSA llevó a cabo una Autoevaluación según modelo EFQM, utilizando la herramienta Perfil del Club de Gestión de calidad, al que estamos asociados. Independientemente de la puntuación obtenida, el proceso de autoevaluación conlleva dos ventajas; por una parte, implica recopilar y sistematizar información de otra forma dispersa sobre todo lo que la organización hace; por otra, se obtiene un diagnóstico muy completo tanto sobre los puntos fuertes como sobre las áreas de mejora de la organización.

A continuación se recoge en una tabla un resumen del proceso de detección de puntos fuertes y áreas de mejora

ÁREA	PUNTOS DÉBILES (ÁREAS DE MEJORA)
Liderazgo	No existe un modelo de liderazgo participativo Definir un sistema que permita compartir y coordinar la información
Estrategia	Conocer y valorar mejores prácticas de otras organizaciones tributarias Definir un sistema de planificación y seguimiento estratégico Incrementar la participación y el consenso en la definición de objetivos
Personas	Puesta en práctica de todas las líneas del plan de recursos humanos Condiciones de participación en cursos de formación Gestionar y planificar la salud laboral Baja valoración sistema de recompensas Absentismo laboral
Recursos y alianzas	Integrar relaciones gestorías en plataforma Web Relaciones catastro gestión de IBI :desde recibos hasta Unidades fiscales Formación usuarios aplicaciones Optimizar ingresos (costas...) Garantía de confidencialidad con los contribuyentes
Procesos	Documentar todos los procesos (Proyecto mejora) Automatizar cuadro de mando organización Acceso a documentación procesos (intranet..)
Clientes	Baja utilización de servicios Web en nuestra oferta Medición de resultados de atención al contribuyente a posteriori
Impacto en la sociedad	Presencia en medios de comunicación





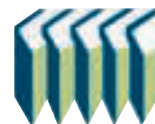
ÁREA	PUNTOS FUERTES
Liderazgo	Diseño y ejecución actividades mejora del liderazgo
	Los responsables unidades reciben e imparten formación
Estrategia	Obtenemos información relevante de todos los grupos de interés (clientes, personas...)
	Autoevaluación EFQM
	Plan de trabajo 2000/ 2003
	Dirección por objetivos desde el año 2000
Personas	La mayoría del personal participa en actividades formativas
	Se utiliza mayoritariamente el correo como medio de comunicación
	La mayoría del personal alcanza sus objetivos
	La opinión y satisfacción del personal es razonablemente buena (encuestas clima laboral)
Recursos y alianzas	Contactos frecuentes con proveedores y aliados
	Finanzas saneadas (autofinanciación durante tres años)
	Modelo de bases de datos y diseño de la aplicación informática
	Portal de Internet
Procesos	Definida una metodología de gestión por procesos
	Documentados procesos clave y de servicio
	Cartas de servicios ayuntamientos y contribuyentes
	Mejora de los resultados de los procesos clave
	Sistema de quejas y sugerencias
Clientes	Contactos frecuentes con ayuntamientos (reuniones, comisión mixta, visitas...)
	Resultados encuestas últimos años
	Incremento cargo y delegaciones

2.- ANÁLISIS EXTERNO.

Como quiera que a juicio de la organización el proceso de autoevaluación puede implicar un sesgo hacia el análisis interno, en la reunión celebrada en Doñinos de Salamanca, el día 3 de octubre de 2003, se profundizó en el análisis externo, obteniendo las siguientes conclusiones:

a.- Amenazas.

Entre los factores externos que pueden representar riesgos o amenazas para el progreso de REGTSA destacan los siguientes:

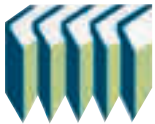


- Entorno legal: El nuevo sistema de financiación local que ha entrado en vigor en el año 2003, va a condicionar, como no puede ser de otro modo, el desarrollo futuro de REGTSA. Se evalúa en 125.000 € la disminución de ingresos para REGTSA que conlleva la supresión del IAE para pequeños y medianos empresarios.
- Competencia de empresas privadas: En los últimos años han proliferado empresas privadas que se dedican a la gestión tributaria y recaudación. Con independencia de la ilegalidad en la que pueden incurrir por prestar servicios que impliquen ejercicio de autoridad, a nadie se le escapa que es un fenómeno que está ahí y que no podemos ignorar. Su incidencia en el futuro de REGTSA puede manifestarse en tres aspectos, todos ellos claramente perjudiciales, a saber:
 - Disminuciones del cargo por pérdida de delegaciones.
 - Ejercicio de las facultades de recaudación de la tasa de agua por empresas concesionarias del servicio.
 - Movilidad de nuestro personal hacia las empresas privadas del sector.
- Crecimiento demográfico y económico de los municipios del área de Salamanca: En los últimos años, y esta parece ser la tendencia en un futuro previsible, se ha producido un fuerte crecimiento de los municipios situados alrededor de la capital, lo que se refleja claramente en incremento del cargo y la recaudación en estos Municipios. Esta circunstancia que, en principio podría tener un matiz positivo, pone de manifiesto a la vez que el origen de los ingresos de REGTSA se concentra cada vez en menos Municipios lo que, a su vez, nos hace más vulnerables (en el año 2001 13 municipios representaban el 43 % de la recaudación voluntaria, en el año 2002 estos municipios representaban el 48 % de dicha recaudación).
- Evolución de los ingresos del Organismo: Un análisis de los ingresos y de su evolución pone de manifiesto que el potencial de crecimiento de los mismos es inferior al existente hace cuatro años, y que en todo caso, solamente los incrementos que pudiesen provenir de grandes Municipios tendrían un impacto real en el presupuesto. Esto reduce a dos o tres Municipios las posibilidades de incremento de cuota de mercado.

b.- oportunidades

En nuestro entorno están también presentes elementos o factores que pueden favorecer la actuación de nuestra organización, a saber:

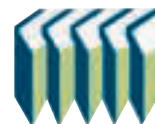
- Evolución de la tecnología: A nadie se le escapa que la evolución del entorno tecnológico condiciona hoy el desarrollo de cualquier sector de actividad, sin embargo en organizaciones, como la nuestra, en los que la materia prima con la que se trabaja es la información, la adecuada gestión de las nuevas tecnologías se convierte en cuestión de supervivencia. En nuestro caso, la evolución de la tecnología junto a la nueva plataforma informática abren un abanico de oportunidades para la distribución de servicios: Internet, transacciones en línea, oficina sin papeles.. etc.
- Incremento de la demanda de servicios por los ayuntamientos: La evolución de la demanda de servicios en los últimos años, analizada en el apartado anterior, debe ser calificada como claramente positiva. No obstante, debe tenerse en cuenta que este incremento puede llegar a superar la capacidad de respuesta de REGTSA, sino se adoptan las medidas preventivas que resulten necesarias.
- Entorno Legal: El modelo de delegación previsto en la ley 39 / 1988, refuerza la necesidad de considerar a los ayuntamientos como clientes. En este contexto utilizar herramientas como el marketing, puede ayudar a consolidar la posición de REGTSA. Por otra parte, en la encuesta de clima laboral realizada en el año 2002 _ partes del personal manifiesta su disponibilidad para implicarse personalmente y participar en el proceso de cambio en el que estamos inmersos.



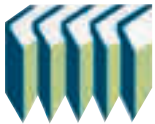
3.- MATRIZ DAFO.

La matriz DAFO es una herramienta de análisis que permite, a partir de los aspectos negativos y positivos de la organización y de su entorno, valorar y evaluar el impacto de los primeros. Como resultado obtenemos cuatro áreas a tener en cuenta en la formulación de la estrategia. Veamos:

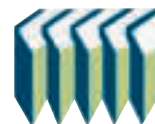
ANÁLISIS INTERNO	PUNTOS DÉBILES	VULNERABLE Estrategia de supervivencia	ILUSIÓN Estrategia de reorientación
	PUNTOS FUERTES	DESGASTE Estrategia defensiva	ÉXITO Estrategia ofensiva
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	ANÁLISIS EXTERNO		



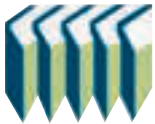
ÁREA VULNERABLE					
		AMENAZAS			
ÁREA	PUNTOS DÉBILES (ÁREAS DE MEJORA)	NUEVA FINANCIACIÓN	COMPETENCIA	DEMOGRAFÍA	INGRESOS
Liderazgo	No existe un modelo de liderazgo participativo				—
	Definir un sistema que permita compartir y coordinar la información	—	—		
Estrategia	Conocer y valorar mejores prácticas de otras organizaciones tributarias		—		
	Definir un sistema de planificación y seguimiento estratégico	—	—		
	Incrementar la participación y el consenso en la definición de objetivos				
Personas	Puesta en práctica de todas las líneas del plan de recursos humanos				—
	Condiciones de participación en cursos de formación				
	Gestionar y planificar la salud laboral				
	Baja valoración sistema de recompensas				
	Absentismo laboral				
Recursos y alianzas	Integrar relaciones gestorías en plataforma Web				
	Relaciones catastro				
	gestión de IBI :desde recibos hasta Unidades fiscales	—	—	—	
	Formación usuarios aplicaciones				
	Optimizar ingresos (costas....)	—	—		
	Garantía de confidencialidad con los contribuyentes				
Procesos	Documentar todos los procesos (Proyecto mejora)				—
	Automatizar cuadro de mando organización				
	Acceso a documentación procesos (intranet..)				
Clientes	Baja utilización de servicios Web en nuestra oferta			+	+
	Medición de resultados de atención al contribuyente a posteriori		—		
Impacto en la sociedad	Presencia en medios de comunicación			+	



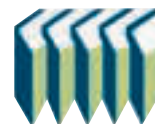
ÁREA DE DESGASTE					
		AMENAZAS			
ÁREA	PUNTOS FUERTES	NUEVA FINANCIACIÓN	COMPETENCIA	DEMOGRAFÍA	INGRESOS
Liderazgo	Diseño y ejecución actividades mejora del liderazgo				
	Los responsables unidades reciben e imparten formación				
Estrategia	Obtenemos información relevante de todos los grupos de interés (clientes, personas...)	+	+	+	
	Autoevaluación EFQM				
	Plan de trabajo 2000/ 2003				
	Dirección por objetivos desde el año 2000				
Personas	La mayoría del personal participa en actividades formativas	-			
	Se utiliza mayoritariamente el correo como medio de comunicación				
	La mayoría del personal alcanza sus objetivos		-	+	
	La opinión y satisfacción del personal es razonablemente buena (encuestas clima laboral)				
Recursos y alianzas	Contactos frecuentes con proveedores y aliados				
	Finanzas saneadas (autofinanciación durante tres años)	-	-	+	-
	Modelo de bases de datos y diseño de la aplicación informática				
	Portal de Internet	-			
Procesos	Definida una metodología de gestión por procesos				
	Documentados procesos clave y de servicio				
	Cartas de servicios ayuntamientos y contribuyentes				
	Mejora de los resultados de los procesos clave	-	-		
	Sistema de quejas y sugerencias				
Clientes	Contactos frecuentes con ayuntamientos (reuniones, comisión mixta, visitas...)				
	Resultados encuestas últimos años				
	Incremento cargo y delegaciones	+	-		-



ÁREA DE ILUSIÓN				
OPORTUNIDADES				
ÁREA	PUNTOS DÉBILES (ÁREAS DE MEJORA)	TECNOLOGÍA	DEMANDA SERVICIOS	MODELO DELEGACIÓN
Liderazgo	No existe un modelo de liderazgo participativo		—	
	Definir un sistema que permita compartir y coordinar la información	+	—	
Estrategia	Conocer y valorar mejores prácticas de otras organizaciones tributarias	+		—
	Definir un sistema de planificación y seguimiento estratégico	+	—	+
	Incrementar la participación y el consenso en la definición de objetivos		—	
Personas	Puesta en práctica de todas las líneas del plan de recursos humanos		—	
	Condiciones de participación en cursos de formación	+		
	Gestionar y planificar la salud laboral			
	Baja valoración sistema de recompensas			
	Absentismo laboral		—	
Recursos y alianzas	Integrar relaciones gestorías en plataforma Web	+	—	
	Relaciones catastro	+	—	
	gestión de IBI :desde recibos hasta Unidades fiscales	+	—	
	Formación usuarios aplicaciones	+		
	Optimizar ingresos (costas...)			
	Garantía de confidencialidad con los contribuyentes	+		
Procesos	Documentar todos los procesos (Proyecto mejora)		—	
	Automatizar cuadro de mando organización	+		—
	Acceso a documentación procesos (intranet..)	+		
Clientes	Baja utilización de servicios Web en nuestra oferta	+		
	Medición de resultados de atención al contribuyente a posteriori	+		—
Impacto en la sociedad	Presencia en medios de comunicación		+	



ÁREA DE ÉXITO				
OPORTUNIDADES				
ÁREA	PUNTOS FUERTES	TECNOLOGÍA	DEMANDA SERVICIOS	MODELO DELEGACIÓN
Liderazgo	Diseño y ejecución actividades mejora del liderazgo		+	
	Los responsables unidades reciben e imparten formación	+		
Estrategia	Obtenemos información relevante de todos los grupos de interés (clientes, personas...)	+		
	Autoevaluación EFQM	+		+
	Plan de trabajo 2000/ 2003			+
	Dirección por objetivos desde el año 2000		+	+
Personas	La mayoría del personal participa en actividades formativas		+	
	Se utiliza mayoritariamente el correo como medio de comunicación	+		
	La mayoría del personal alcanza sus objetivos		+	
	La opinión y satisfacción del personal es razonablemente buena (encuestas clima laboral)		+	
Recursos y alianzas	Contactos frecuentes con proveedores y aliados	+		+
	Finanzas saneadas (autofinanciación durante tres años)	+	+	+
	Modelo de bases de datos y diseño de la aplicación informática	+		
	Portal de Internet	+	+	
Procesos	Definida una metodología de gestión por procesos		+	+
	Documentados procesos clave y de servicio	+	+	+
	Cartas de servicios ayuntamientos y contribuyentes	+	+	
	Mejora de los resultados de los procesos clave	+	+	
	Sistema de quejas y sugerencias		+	
Clientes	Contactos frecuentes con ayuntamientos (reuniones, comisión mixta, visitas...)		+	+
	Resultados encuestas últimos años		+	+
	Incremento cargo y delegaciones	+	+	+



IV. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: LINEAS ESTRATÉGICAS

A partir del análisis estratégico realizado REGTSA opta explícitamente por una estrategia de fidelización y desarrollo de la cartera de clientes (ayuntamientos), que tiene que partir de lo que estos demandan, y no de lo que nosotros sabemos hacer. Para poner en marcha dicha estrategia se revelan como fundamentales diversas líneas de trabajo: apuesta por la administración electrónica, potenciación de nuestros empleados, utilización intensiva de las metodologías de gestión de la calidad, especialmente en la gestión de los procesos clave, y mantenimiento de la suficiencia financiera.

LÍNEA 1.- SEGMENTAR LA OFERTA DE SERVICIOS.-

OBJETIVO.- Proporcionar a los Municipios soluciones diferenciadas según las necesidades de cada segmento de clientes.

GRUPO DE TRABAJO: Baltasar Muñoz Picado, Emilio García Martín, Luis del Río Boizas, José Luis Sutil. Pilar Tamayo y Manuel Rodríguez Maseda

METODOLOGÍA.

En el presente documento se desarrolla una metodología que tiene como objetivo conocer cuáles son las expectativas de los ayuntamientos, según los segmentos a qué pertenecen. Para ello definiremos ambos conceptos:

1.- Expectativas.

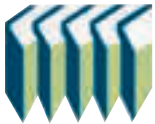
En este sentido entendemos por expectativa lo que los ayuntamientos esperan alcanzar o conseguir a través de los servicios que REGTSA les proporciona, teniendo en cuenta que se trata por definición de un aspecto que está sometido a variaciones constantes por la influencia de diversos factores (necesidades de cada ayuntamiento, experiencia, contactos con otros ayuntamientos, comunicación e información que REGTSA proporciona). Distinguiremos dos tipos de expectativas, a saber:

- **Manifiestas:** son aquellas conocidas y especificadas por los ayuntamientos. Serán primarias (aquellos aspectos que exige en todo caso el cliente y cuyo incumplimiento implica insatisfacción) y secundarias (aportan un plus de satisfacción y ayudan a fidelizar al cliente)
- **Latentes:** son aquellas expectativas ocultas para el propio cliente, su satisfacción sorprende al propio cliente.

2.- Segmentos de mercado.

Hemos visto como 13 grandes municipios suponen casi el 50 % de la actividad del Organismo, esto implica que resulta prioritario mantener y, en su caso, ampliar los servicios que prestamos a este colectivo, toda vez que en caso contrario, si un grupo de ellos no renovase o denunciase el convenio de delegación, sería imposible mantener el actual nivel de servicios. Por otra parte, las necesidades y por tanto, las expectativas de un gran Municipio no tienen casi relación con las de un pequeño Municipio. Además, la experiencia de estos años nos dice que en los pequeños Municipios las relaciones con REGTSA son monopolizadas por los secretarios mientras que en los grandes el papel de los Alcaldes es muy relevante.

Por este motivo, vamos a establecer básicamente dos segmentos: grandes Municipios (carga superior a 300.000 €) y resto de municipios. No obstante se realizará un seguimiento especial de los municipios medianos (carga entre 150.000 y 300.000 €) procurando, cuando sea posible, introducir mejoras en la oferta de servicios dirigida a ellos.



3.- Estudio de las expectativas de los ayuntamientos.

Para el estudio de las expectativas manifiestas de los ayuntamientos utilizaremos diferentes técnicas en función del grupo o segmento al que pertenezcan:

- Grandes ayuntamientos:
 - Entrevistas en profundidad con cada uno de los alcaldes y / o Concejales de Economía y hacienda, siguiendo un guión elaborado al efecto.
 - Grupo de discusión con la participación de al menos el 50 % de los interventores de los grandes ayuntamientos.
- Resto ayuntamientos:
 - Grupo de discusión con la participación de ocho secretarios - interventores del resto de ayuntamientos.
 - Valoración de las sugerencias y propuestas proporcionadas por los secretarios tanto en las encuestas como en las reuniones de zona celebradas.

Para comprender y anticipar las expectativas latentes el grupo de trabajo realizará un estudio sobre las ofertas de otras organizaciones del sector, y una sesión de tormenta de ideas para aportar de forma creativa ideas al respecto.

4.- Priorización de expectativas.

Una vez que se identifiquen las expectativas de los diferentes grupos de ayuntamientos, procederemos a validarlas en el grupo de trabajo utilizando como herramienta de priorización una matriz que nos permita cruzar cada una de ellas con criterios tales como viabilidad, coste, plazo etc.

5.- Traducción de las expectativas a atributos de servicio.

En esta fase tratamos de incorporar las expectativas previamente validadas a características de calidad de nuestros servicios, o cuando sea necesario a características de diseño de nuevos servicios. Para ello revisaremos los procesos implicados para comprobar si satisfacen las expectativas priorizadas o por el contrario es necesario proceder a rediseñarlos. El resultado final del proceso será la aprobación por el Consejo de una nueva oferta de servicios con soluciones diferentes para cada segmento.

6.- Medidas.

MEDIDA Nº 1.-ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS.

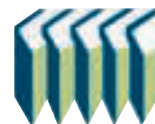
Las Cartas de Servicio son los documentos escritos que informan a los clientes del Organismo Autónomo (Contribuyentes, Ayuntamientos y Empleados Públicos) de los servicios que tiene encomendados REGTSA, de sus derechos en relación a estos servicios, y de los compromisos y estándares de calidad en su prestación y de los indicadores de gestión que permiten comprobar el grado de cumplimiento de estos compromisos.

REGTSA aprobó en octubre de 2002 la primera oferta de servicios a los ayuntamientos, que será revisada y ampliada para adecuarla a los restantes objetivos del Plan Estratégico antes de finalizar el año 2004.

MEDIDA Nº 2.- ELABORACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS GRANDES AYUNTAMIENTOS.-

A partir del resultado de las entrevistas y los grupos de discusión se elaborará una oferta específica de servicios para este segmento de clientes, que deberá incluir no solo nuevos servicios, sino también novedades en relación con los canales de distribución de los mismos, especialmente Internet.

Entre otras novedades se incluirán:



- Subvención de equipos informáticos y conexión a Internet.
- Mantenimiento catastral
- Portátiles para grabación de denuncias por la policía municipal y para la toma de lecturas de aguas.
- Intercambios de información con los ayuntamientos a través del portal www.regtsa.es . Incluso transacciones contra la base de datos.
- Liquidaciones mensuales.

LINEA 2.- ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.- Integrar a través de la red en nuestros procesos a nuestros clientes (ayuntamientos), asociados (gestorías) y usuarios (contribuyentes).

Esto significa que al final del período (2007) cualquier ayuntamiento, contribuyente o gestoría podrá realizar, previa autenticación, a través de Internet las mismas transacciones que ahora realiza en papel.

GRUPO DE TRABAJO: José Mario Muñoz Téllez, Manuel Ratia Ayas (CIPSA), Antonio Sánchez Chaves, Carmen Martín Cabañas, Pura Montes Ullán y Sara Baselga López.

METODOLOGÍA.-

El grupo estudiará las implicaciones de cada una de las actuaciones propuestas (costes, recursos humanos necesarios, plazos de implantación, conocimiento necesario para realizar determinadas actuaciones etc.)

MEDIDAS.

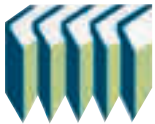
MEDIDA Nº 3.- GESTIÓN INFORMATIZADA DE EXPEDIENTES.-

La implantación de un sistema de gestión informatizada de expedientes, ya iniciada en la gestión de expedientes ejecutivos, es una condición imprescindible para la puesta en marcha de otras actuaciones como la tramitación a través de Internet de los mismos. Esta actuación implica la puesta en marcha de las siguientes acciones:

- Adquisición del módulo WINFLOW PAC.
- Elaboración de un flujograma común con las fases de
 - a)- apertura
 - b)- instrucción
 - c)- resolución
 - d)- archivo

Esta primera fase puede estar implantada con carácter general para todo el organismo en el segundo semestre del año 2004 e inicialmente consistiría en que a partir de la apertura del expediente, todos los trámites fueran reflejándose en la instrucción.

- En una segunda fase cada departamento deberá diseñar a través de sus responsables su propio diagrama de flujo para cada uno de los procedimientos que se gestionan en su área, y elaborando las plantillas de documentos asociadas a cada trámite. Esta segunda fase podría ser operativa en el primer semestre del año 2005. En el segundo semestre de 2005 la gestión informatizada de expedientes debería ser operativa para todos los expedientes.



- La tercera fase recuperaría expedientes de años anteriores que estuvieran en tramitación, afectaría básicamente a expedientes tramitados en asesoría jurídica, recaudación y devoluciones que estuvieran pendientes de documentación. Para esta tercera fase que debería estar operativa a finales de 2006 sería preciso una persona por departamento que revisara cada expediente.

MEDIDA Nº 4.- SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIO.-

La implantación de un sistema de información del territorio permite situar la gestión tributaria dentro del territorio provincial, y ordenar, actualizar y presentar las modificaciones originadas por nuevas actividades económicas, por nuevas situaciones jurídicas o por modificaciones de orden físico producidas en los objetos tributarios.

En este orden de cosas REGTSA se propone:

- Incorporación progresiva de la cartografía digitalizada del Catastro a nuestra base de datos
- Adquisición de una aplicación que facilite la gestión de la información del territorio y que se integre con la gestión tributaria.
- Facilitar a los ciudadanos y ayuntamientos el acceso a la información gráfica y alfanumérica, de forma que pueda comprobarse la concordancia entre las realidades jurídica y física de los objetos tributarios.

MEDIDA Nº 5.- SISTEMA DE INFORMACIÓN A LA DIRECCIÓN.-

El diseño del proceso de dirección estratégica en REGTSA incluye la definición de un Cuadro de mando Integral como instrumento imprescindible para la implantación estratégica. A su vez la operatividad del cuadro de mando exige que la información sobre los indicadores integrados en el mismo pueda obtenerse en tiempo real. Por tanto, una acción imprescindible es la adquisición de una aplicación que obtenga indicadores de forma integrada con nuestro sistema de gestión tributaria y de información contable.

MEDIDA Nº 6.- OFICINA SIN PAPELES.

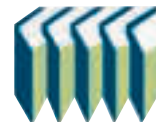
Todas las actuaciones del Plan estratégico persiguen la eficiencia, reduciendo gastos innecesarios, y el incremento de la capacidad de respuesta de REGTSA. En este contexto resulta imprescindible avanzar hacia la eliminación del soporte papel en las transacciones y el trabajo diario. Esta línea de trabajo ya se ha iniciado en el Organismo, y deberá profundizarse con las siguientes acciones:

- Intercambios de información con ayuntamientos a través de la red. Incluso transacciones contra la base de datos.
- Digitalización, almacenamiento y gestión de documentos.
- Gestión de expedientes a través del modulo diseñado al efecto.
- Notificaciones telemáticas.
- Distribución de avisos de pago a través de Internet.

MEDIDA Nº 7.- ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE www.regtsa.es.

El Organismo pondrá en marcha nuevas versiones del portal en los ejercicios 2005 y 2007, mediante la implantación de las siguientes acciones:

- Implantación de firma electrónica
- Gestión telemática de los principales servicios que se ofrecen tanto a los Ayuntamientos, como a los contribuyentes o las gestorías.
- Mejorar la accesibilidad de las personas con discapacidad.



MEDIDA Nº 8.- PUNTOS DE ACCESO PÚBLICO Y GRATUITO A INTERNET.

Mediante Convenios de colaboración con ayuntamientos y Diputación Provincial se habilitarán puntos de acceso gratuito a www.regtsa.es en los ayuntamientos con población superior a 1500 habitantes y/o oficinas de REGTSA, desde los cuales los ciudadanos podrán acceder a los servicios en línea.

MEDIDA Nº 9 .- OFICINAS MOVILES.

REGTSA continuará habilitando oficinas móviles como fórmula que acerca la atención presencial de REGTSA a todos los ciudadanos de la provincia. Al final del período todo ciudadano debería contar con una oficina fija o móvil en un radio no superior a 25 Km.

OTRAS ACTUACIONES.-

- Pagos por cajero como contrapartida a la posibilidad de aumentar el número de entidades colaboradoras.
- Depuración del 100% de los padrones de diversos arbitrios buscando la colaboración de los ayuntamientos.
- Depuración de la base de datos de terceros.
- Diseñar utilidad para seguimiento de padrones dentro de la aplicación
- Optimización de recursos informáticos (disminuir costes de explotación)

LÍNEA 3.- DESARROLLAR TODO EL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS.

OBJETIVO.- Identificar y desarrollar las competencias estratégicas de los empleados y crear un clima de trabajo que permita que las personas integradas en REGTSA aporten lo mejor de si mismas a la organización y a nuestros clientes.

GRUPO DE TRABAJO: Magdalena Pedraza Domínguez, Ana Isabel Pérez Moreno, Luis Jesús Martín Martín, José Manuel García García, Carlos Prats Martín, José Luis Sutil, Pilar Tamayo y Manuel Rodríguez Maseda

MEDIDAS.

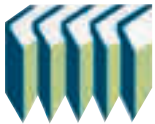
MEDIDA Nº 10.- DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.

En la medida que a desde el año 2003 contamos con una clasificación, descripción y valoración de cada uno de los puestos - tipo (Jefe de Area, Jefe de Unidad, Jefe de Negociado, Oficial tributario, Agente Tributario y Auxiliar de Oficina), resulta imprescindible desarrollar los conocimientos y habilidades de todos sus ocupantes. Para ello proponemos un trabajo con las siguientes fases:

- Determinación de los conocimientos básicos que debería de tener cualquier empleado (jurídicos, organizativos, informáticos..)
- Determinación de los conocimientos especializados (aplicación, procesos....) y habilidades (sociales...) que requieren las diversas unidades.
- Entrevista con cada empleado para estudiar sus necesidades personales de formación.
- Diseño de acciones formativas, que contemplen itinerarios personalizados.
- Determinación de las condiciones de desarrollo de las acciones formativas.

MEDIDA Nº 11.- DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA.

El proceso de comunicación interna debe documentar las decisiones que adopte la organización para dinamizar el intercambio de información tanto institucional (comunicación hacia los empleados) como bidireccional (desde los empleados a la organización y viceversa). Ellos implica:



- designar un responsable del proceso.
- Tomar decisiones sobre los canales (presenciales, telemáticos, escritos) medios (reuniones, seminarios, correo, informes, circulares..), y contenidos de la comunicación institucional.
- Puesta en marcha de la Intranet de REGTSA.
- Establecer mecanismos que animen y faciliten el intercambio de información en todas las direcciones
- Implantar el proceso para facilitar el uso de la comunicación como herramienta de gestión.

LINEA 4.-HACIA LA EXCELENCIA DE SERVICIO.

OBJETIVO.- Convertir a REGTSA en una organización que sea un referente en el campo de la gestión tributaria en particular y en la gestión de servicios públicos en general.

Pensamos que la calidad es un camino permanente de mejora y no una meta que se pueda alcanzar, y decir que ya hemos llegado. Es cierto, que para hacer un camino que no es fácil, necesitamos una visión que nos motive, que nos ayude a progresar, y medidas concretas que nos ayuden a avanzar en el camino.

GRUPO DE TRABAJO: Comité de calidad

MEDIDA N° 12.- CERO DEFECTOS.

Reducir el número de errores en los procesos clave, mediante la aplicación de metodologías de gestión de la calidad total (Seis sigma etc.). Adicionalmente, cada nuevo proyecto y/o servicio que se ponga en marcha a partir del plan estratégico deberá contar con un sistema de prevención de fallos y errores, mediante la aplicación de herramientas de calidad (QFD, AMFE etc.).

Esto significa que al final del período (2007) cualquiera de los procesos clave de REGTSA se acercará al cero defectos.

El comité de calidad seleccionará los proyectos cero defectos y designará a un responsable de cada proyecto, que será preferentemente el propietario del proceso.

MEDIDA N° 13.- AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD.

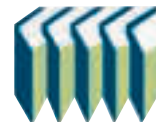
De acuerdo con la filosofía de gestión de la calidad reflejada en el programa Ítaca, REGTSA continuará utilizando el modelo EFQM como referente en materia de gestión de la calidad. En este sentido, se considera prioritario continuar con el proceso autoevaluaciones periódicas, si bien introduciendo las siguientes innovaciones:

- Las autoevaluaciones se realizarán cada dos años
- Se realizarán a través de formulario.
- Se validarán externamente procurando la obtención del sello de excelencia europea.

MEDIDA N° 14.- CERTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE.

Mantenemos la convicción de que la gestión por procesos es el mejor instrumento para el progreso de nuestra organización. Buena parte de las mejoras alcanzadas en los últimos años proceden de los trabajos realizados en este campo. Para avanzar en esta línea se implantarán las siguientes actuaciones:

- Documentación e implantación de los procesos de apoyo
- Rediseño de los procesos clave y de servicio.
- Certificación de los procesos clave según normas ISO.



MEDIDA Nº 15.- ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.-

REGTSA efectúa encuestas anuales de satisfacción a sus clientes desde el año 2000. Esta área de trabajo se vio impulsada por el Proyecto Opina, que debe mantenerse en sus líneas básicas, sin embargo debería ser objeto de revisión para garantizar la fiabilidad de los resultados de las encuestas.

LINEA 5.-INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE

OBJETIVO.- Mejorar significativamente los actuales porcentajes de recaudación voluntaria y ejecutiva, así como el grado de gestión en ejecutiva.

GRUPO DE TRABAJO: Comité de calidad

MEDIDAS.

MEDIDA Nº 16.- GESTIÓN DEL IBI E IAE A TRAVÉS DE UNIDADES FISCALES.

Poner en marcha la gestión del IBI y del IAE a través de unidades fiscales, a través de las siguientes acciones:

- Eliminar (o archivar en un histórico) las antiguas U.F. de IBI e IAE creadas a través de la migración.
- Generar nuevas U.F. partiendo del último padrón de ambos conceptos, en un proceso masivo.
- Depurar los datos básicos de las nuevas U.F. creadas cruzando los NIF con la base de datos de terceros.
- Obtener del Catastro. la cinta de variaciones de 2.004 y actualizar con ella las U.F. creadas.
- Actualizar los valores catastrales, los tipos impositivos y las bases liquidables.

MEDIDA Nº 17.- MANTENIMIENTO CATASTRAL

A través de empresas de servicios especializadas, y previo convenio con los ayuntamientos interesados se realizarán trabajos de revisión catastral que permitan aflorar unidades urbanas opacas a la tributación por IBI, con lo que se consiguen dos resultados:

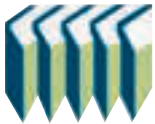
- Incremento de los ingresos municipales mediante el crecimiento de sus padrones
- Incremento de los ingresos del organismo por participación en las liquidaciones afloradas e incremento de los premios de cobranza por mayores cargos.

El coste económico tanto para los ayuntamientos como para el organismo sería nulo, pues los costes serían asumidos por este, y financiados a través de los premios de cobranza sobre liquidaciones afloradas

MEDIDA Nº 18.- CENTRALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA.

Durante los últimos años a la vez que se incorporaban nuevas funcionalidades informáticas se centralizaban progresivamente las funciones de recaudación ejecutiva. En estos momentos se realizan de forma centralizada y con muy buenos resultados los embargos de cuenta. Para profundizar en esta línea de trabajo se implantarán las siguientes acciones:

- Centralización de los embargos de sueldos y salarios, vehículos y bienes inmuebles.
- Centralización de los expedientes de declaración de créditos incobrables.
- Reorganización del Área de recaudación.



LINEA 6.-AUTOFINANCIACIÓN.

OBJETIVO.- REGTSA continuará siendo una organización autosuficiente durante todo el período de vigencia del Plan. Esto significa que no recibirá asignaciones o subvenciones fijas por parte de la Diputación Provincial, y que procurará que los ingresos y los gastos se nivelen en el conjunto de la legislatura, pudiéndose observar desfases en algunos ejercicios, en cuyo caso deberían compensarse en los siguientes.

GRUPO DE TRABAJO: Coordinador General y Unidad de Hacienda

MEDIDAS.

MEDIDA Nº 19.- MARKETING PERSONALIZADO.-

El incremento tanto en la cuota de mercado como en la cuota de cliente resultan imprescindibles para un progresivo incremento de ingresos. En este sentido se adoptarán las siguientes acciones:

- Elaboración de un fichero informatizado de clientes.
- Designar a un responsable de las relaciones con los grandes ayuntamientos
- Seguimiento de los contactos con los ayuntamientos.

MEDIDA Nº 20.- INCREMENTO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS.-

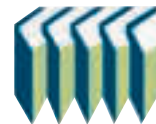
Una de las fórmulas más seguras de incrementar los ingresos es diseñar y ofertar a los ayuntamientos (especialmente a los de mayor tamaño) nuevos productos. A través de esta medida contribuiremos a alcanzar dos objetivos: incrementar la financiación de REGTSA y facilitar el grado de fidelización de los Municipios. Por eso se pondrán en marcha las siguientes actuaciones:

- Diseño de instrumentos que nos permitan identificar permanentemente necesidades de nuevos servicios y productos.
- Estudiar en el lanzamiento de cada nuevo producto los mecanismos de financiación del mismo.
- Lanzar todos los años al menos un nuevo producto con impacto en los ayuntamientos.

MEDIDA Nº 21.- OPTIMIZACIÓN DEL GASTO.-

En REGTSA siempre hablamos de optimizar el gasto y no de reducirlo porque pensamos que no todos los gastos tienen la misma naturaleza. En este sentido pondremos en marcha las siguientes acciones:

- Contención selectiva del gasto corriente haciendo especial hincapié en el control del Capítulo I.
- Definición del proyectos de ahorro del gasto en el Capítulo II, que tengan simultáneamente incidencia en la mejora del medio ambiente (suministro de papel, consumibles informáticos etc.).
- Incremento selectivo de inversiones informáticas y de los gastos relativos contratación de empresas para la depuración de bases de datos.



V.- IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.

La estrategia de una organización sería un ejercicio meramente especulativo sino se llevara a la práctica. De nada sirve una estrategia acertada si la organización no consigue implantarla y gestionarla de forma eficaz. Para ello, el diagrama del proceso de dirección estratégica recogido en este documento tiene en cuenta el ciclo PDCA, toda vez que la implantación estratégica es un proceso que tiene incorporar la filosofía del aprendizaje y la mejora continua. Por tanto distinguimos cuatro fases:

- Plan: Plan operativo y cuadro de mando integral
- Do: Alineación de personas y recursos
- Check: Seguimiento estratégico
- Act: Aprendizaje estratégico

1.- FASE PLAN: PLAN OPERATIVO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Resulta imprescindible que para cada objetivo estratégico se defina de la forma más pormenorizada posible tanto los indicadores que van medir dicho objetivo, como las metas que pretenden alcanzarse, para cada período. Del mismo modo, resulta necesario determinar cual es la secuencia de acciones que nos van a permitir alcanzar las metas propuestas. Para ello se acompaña un PLAN OPERATIVO CUATRIENAL en el que se despliegan y temporalizan tanto las acciones como las metas que se persiguen.

Como herramienta al servicio de la estrategia se ha elaborado un Cuadro de mando integral y su mapa estratégico, que nos permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Traducir la estrategia en un conjunto coherente y manejable de indicadores, de forma que el seguimiento y el aprendizaje se facilitan al máximo.
- Comunicar a todas las personas que integran la organización la relación que existe entre sus objetivos individuales o de equipo con la estrategia común.

2.- FASE DO: ALINEACIÓN DE PERSONAS Y RECURSOS.

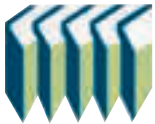
Para alcanzar los objetivos propuestos tenemos que implicar a todas las personas de la organización, de forma que los objetivos de la organización se desplieguen a su vez en forma de objetivos individuales y de equipo. De este modo, se consigue que todos rememos en la misma dirección. Para ello, se aprobará un Plan anual de despliegue de objetivos individuales y de equipo, al que se vincularán las retribuciones por productividad.

Del mismo modo resulta necesario vincular los planes y acciones descritos en el Plan operativo, con la asignación anual de recursos mediante el Presupuesto del Organismo. Para conseguir este fin se acompaña un cuadro de las inversiones y gastos extraordinarios previstos en el cuatrienio, y se vinculará el seguimiento estratégico con la elaboración del Presupuesto de REGTSA.

3.- FASE CHECK: SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO.

El Consejo de Administración como máximo responsable de la estrategia de REGTSA hará un seguimiento trimestral a través de los informes de gestión que le presenten el Coordinador General y el Consejero Ejecutivo.

Al servicio del seguimiento estratégico continuado se pone el sistema de información a la dirección recogido en la actuación n ° 5 del Plan Operativo, y un sistema de análisis basado en dos jornadas de revisión desarrolladas y promovidas por el Comité de Calidad, a celebrar en los meses de marzo y septiembre. De esta forma conseguiremos vincular el seguimiento estratégico tanto con la elaboración del Plan anual de Despliegue de Objetivos (Marzo) como con la elaboración del Presupuesto (Septiembre).



4.- FASE ACT: APRENDIZAJE ESTRATÉGICO.

Además de la retroalimentación que permite el seguimiento estratégico, el cual se traducirá en la revisión de hipótesis, metas y acciones, pretendemos mantener el sistema de aprendizaje y revisión de procesos clave utilizado durante los años 2000/2003, consistente en la celebración de los denominados en nuestro argot “ejercicios espirituales” de Doñinos en los meses de junio y diciembre.

VI.- ESCENARIO PRESUPUESTARIO.

Las actuaciones previstas en el plan estratégico tiene que ir acompañadas de las correspondientes previsiones presupuestarias. En este campo destacamos básicamente dos tipos de gastos, a saber: inversiones informáticas y gastos derivados de la contratación de empresas para el mantenimiento catastral.

1.- INVERSIONES INFORMÁTICAS.-

El plan lleva aparejadas inversiones por un valor aproximado de 600.000 €, con el siguiente detalle:

- Gestión informatizada de expedientes: 72.000 €
- Oficina sin papeles (gestión documental): 60.000 €
- Sistema de información del Territorio : 120.000 €
- Sistema de información a la dirección. 18.000 €
- Certificados digitales, Firma electrónica y notificaciones telemáticas: 110.000 €
- Nuevo portal y carpeta del contribuyente: 70.000 €
- Portátiles para gestión de denuncias policía municipal: 36.000 €
- Portátiles para lecturas agua: 30.000 €
- Puntos de acceso público Internet: 15.000 €
- Oficinas móviles: 15.000
- Servidores: 55.000 €

Este escenario implica una inversión media anual de 150.000 €, de acuerdo al siguiente escenario:

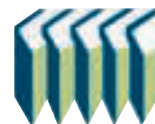
- Ejercicio 2004: 90.000 € (dotación ya incorporada al presupuesto).
- Ejercicio 2005: 180.000 €
- Ejercicio 2006: 180.000 €
- Ejercicio 2007: 150.000 €

REGTSA aportará en cualquier caso una inversión mínima de 90.000 € anuales (el 60 % del volumen de inversión previsto) procurando que el resto de las inversiones pueda ser aportada, vía Convenios de colaboración, tanto por la Junta de Castilla y León, la Diputación Provincial, o los propios ayuntamientos afectados por inversiones concretas. En todo caso, si en algún ejercicio no fuera posible que la participación de otras instituciones alcanzara el volumen de inversión previsto, éste sería suplido por aportaciones con cargo al remanente líquido de Tesorería de REGTSA que tras la liquidación del ejercicio 2003 era de 713.000 €.

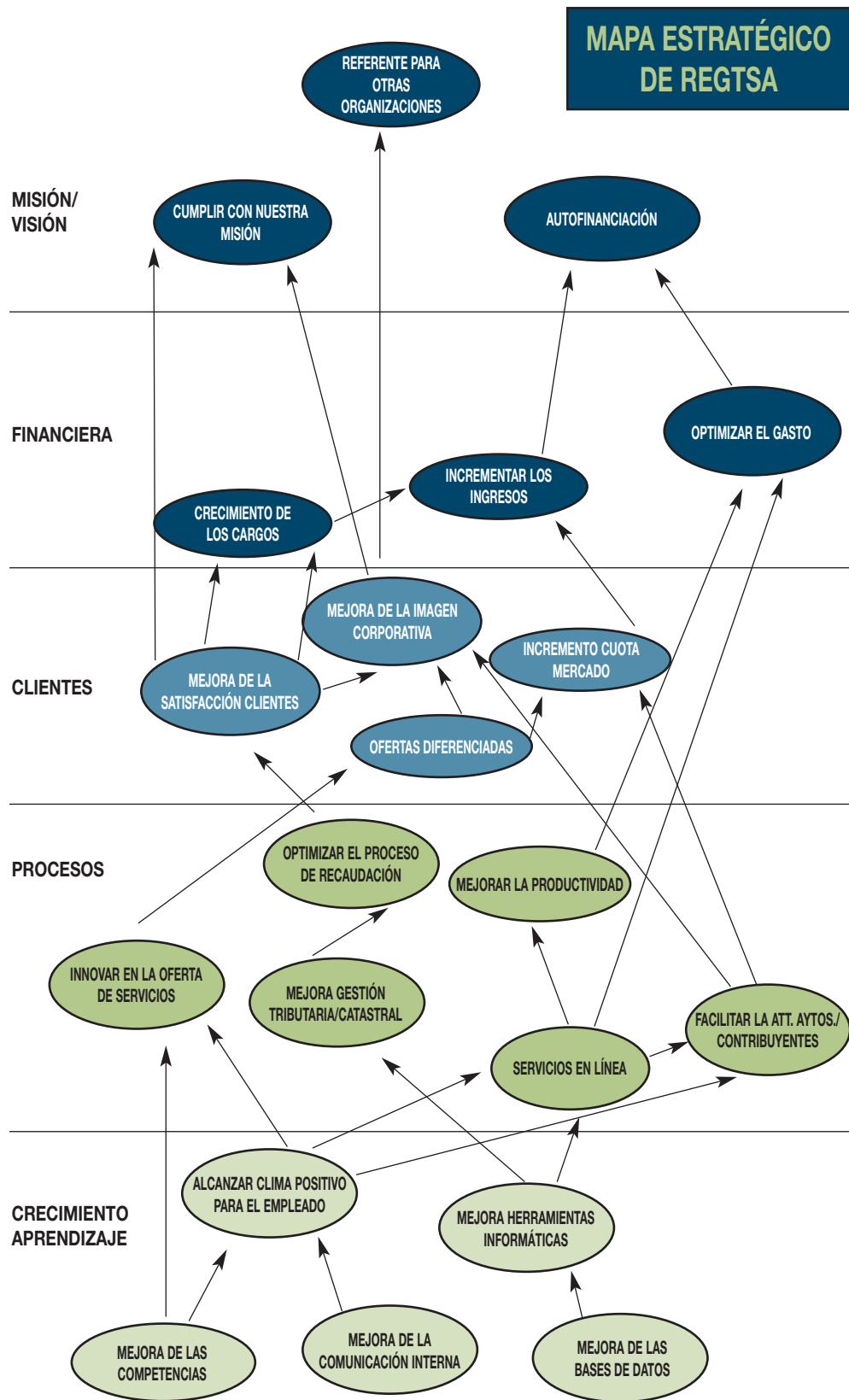
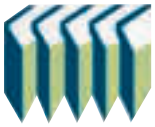
2.-MANTENIMIENTO CATASTRAL.

La iniciativa de mantenimiento catastral supone una inversión los próximos años de 700.000 €, a razón de un gasto durante los tres primeros años de 230.000 € anuales. En el presupuesto de 2004 ya aparece la dotación correspondiente al primer ejercicio.

En todo caso, los gastos se recuperarán por la vía de las liquidaciones giradas como consecuencia de nuevas altas, de acuerdo a las previsiones del Anexo al Convenio de delegación de IBI.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE REGTSA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES EFECTO	INDICADORES CAUSA
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Autofinanciación	Porcentaje de autofinanciación F1	
Incrementar ingresos	Porcentaje crecimiento ingresos F2	Nuevas fuentes ingresos F4
Incrementar cargos	Porcentaje incremento cargo F3	N.º municipios revisión IBI F5
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Mejorar imagen organización	Cuota grandes municipios y general CL1 y 2	Cuota cliente (grandes municipios CL3)
Mejorar satisfacción Aytos.	Porcentaje retención ayuntamientos CL4	Encuesta de satisfacción CL5
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Innovar oferta de servicios	Ingresos procedentes nuevos productos P1	Cumplimiento plazos P2
Mejorar gestión tributaria/catastral	Tasa errores padrones P3	N.º unidades fiscales rectificadas P4
Optimizar recaudación voluntaria	Porcentaje recaudación voluntaria P5	Porcentaje cargo y recibos domiciliados P6 y 7
Optimizar recaudación ejecutiva	Porcentajes recaudación y gestión P8 y 9	N.º expedientes y diligencias embargo P10
Mejora servicios en línea	N.º servicios en línea P11	Porcentaje contrib. atendidos Internet P11
Reducir al mínimo reclamaciones	Tasa errores servicios P12	
Facilitar atención contribuyentes	Tiempo espera P13	Encuesta de satisfacción P14
Incrementar productividad	Ingresos por empleado P15	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE		
Mejora competencias empleados		Porcentaje empleados itinerario formativo A1
Mejora herramientas informáticas		Grado cumplimiento previsiones A2
Mejora clima laboral	Satisfacción empleados A3	% trabajadores metas alineadas A4

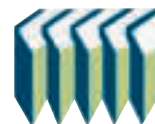


Plan Operativo

2004/2007



METAS

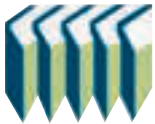


PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADORES	METAS ANUALES			
	2004	2005	2006	2007
1.- PORCENTAJE AUTOFINANCIACIÓN	100 %	98 %	98 %	104 %
2.- CRECIMIENTO INGRESOS	5 %	10 %	8 %	8 %
3.- INCREMENTO CARGO	5 %	10 %	8 %	8 %
4.- NUEVAS FUENTES DE INGRESOS	1 %	2 %	3%	5 %
5.- MUNICIPIOS REVISIÓN IBI	13	25	40	60
6.-				

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

INDICADORES	METAS ANUALES			
	2004	2005	2006	2007
1.- CUOTA GRANDES MUNICIPIOS	74%	80%	80%	86,6%
2.- CUOTA MERCADO GENERAL	95%	95 , 5 %	95,7 %	96%
3.- CUOTA CLIENTE GRANDES MUNICIPIOS	75 %	80 %	80 %	90 %
4.- PORCENTAJE RETENCIÓN AYUNTAMIENTOS	100%	100%	100%	100%
5.- ENCUESTA SATISFACCIÓN	3,8	3,9	4	4
6.-				



PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

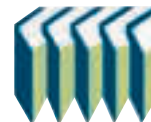
INDICADORES	METAS ANUALES			
	2004	2005	2006	2007
1.- INGRESOS NUEVOS PRODUCTOS	2 %	5 %	7%	7 %
2.- CUMPLIMIENTO PLAZOS NUEVOS PRODUCTOS	90 %	90 %	90 %	90 %
3.- TASA ERRORES PADRONES	0,01	0, 01	0,009	0,008
4.- UNIDADES FISCALES RECTIFICADAS	10%	100%	100%	100%
5.- PORCENTAJE RECAUDACIÓN VOLUNTARIA	92,5%	92,8%	93,1%	93,5%
6.- PORCENTAJE CARGO DOMICILIADO	64%	66%	68%	70%
7.- PORCENTAJE RECIBOS DOMICILIADOS	68%	71 %	73 %	75%
8.- PORCENTAJE RECAUDACIÓN EJECUTIVA	48%	50%	52%	55%
9.- PORCENATAJE GESTIÓN EJECUTIVA	63%	65%	67%	70%
10.- N° EXPEDIENTES A EMBARGO	10.000	11.000	12.000	12.500
11.- NUMERO DILIGENCIAS EMBARGO	10.500	11.000	11.500	12.000
12.- NUMERO SERVICIOS EN LÍNEA	6	6	11	11
13.- CONTRIBUYENTES ATENDIDOS INTERNET	5	7	10	13
14.- TASA ERRORES SERVICIOS	0,01	0,01	0,001	0,0001
15.- TIEMPO DE ESPERA	5	5	5	5
16.- ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	4	4	4	4
17.- INGRESOS POR EMPLEADO	40.000	43.000	46.000	50.000

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

INDICADORES	METAS ANUALES			
	2004	2005	2006	2007
1.- EMPLEADOS CON ITINERARIO FORMATIVO.	60%	100%	100%	100 %
2.- GRADO CUMPLIMIENTO PREVISIONES: HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS.	90%	90%	90%	100%
3.- SATISFACCIÓN EMPLEADOS.	3,5	3,5	3,5	3,8
4.- TRABAJADORES CON METAS ALINEADAS.	100%	100%	100%	100%
5.-				

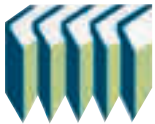
Programación de Actuaciones





RESUMEN DE ACTUACIONES

LINEAS ESTRATEGICAS	ACTUACIONES
1.- SEGMENTAR LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS	1.- ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS
2.- ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA	2.- ELABORAR LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS GRANDES AYUNTAMIENTOS
	3.- GESTIÓN INFORMATIZADA DE EXPEDIENTES
	4.- SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL TERRITORIO
	5.- SISTEMA DE INFORMACIÓN A LA DIRECCIÓN
	6.- OFICINA SIN PAPELES
	7.- ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE WWW.REGTSA.ES
	8.- PUNTOS DE ACCESO PÚBLICO Y GRATUITO A INTERNET
	9.- OFICINAS MÓVILES
3.- DESARROLLAR TODO EL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS	10.- DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS
4.- HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO	11.- DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA
	12.- CERO DEFECTOS
	13.- AUTOEVALUACIONES DE LA CALIDAD
	14.- CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE
	15.- ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES
5.- INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE	16.- GESTIÓN DE IBI E IAE A TRAVÉS DE UNIDADES FISCALES
	17.- MANTENIMIENTO CATASTRAL
	18.- CENTRALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA
6.- AUTOFINANCIACIÓN	19.- MARKETING PERSONALIZADO
	20.- INCREMENTAR LA CARTERA DE PRODUCTOS
	21.- OPTIMIZACIÓN DEL GASTO



LÍNEA N.º 1: SEGMENTAR LA OFERTA DE SERVICIOS

ACTUACIÓN N.º 1: ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS AYUNTAMIENTOS

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- AUTOMATIZAR CUENTA DE RECAUDACIÓN		•						
2.- NUEVOS SERVICIOS DE LA WEB: RESÚMENES DE COBRANZA, ESFUERZO FISCAL, ETC.		•						
3.- MEJORAR INFORMACIÓN A LOS AYUNTAMIENTOS		•						
4.- APROBAR NUEVO DOCUMENTO OFERTA DE SERVICIOS		•						
5.-								
6.-								
7.-								

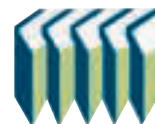
RESPONSABLE: COORDINADOR G.

LÍNEA N.º 1: SEGMENTAR LA OFERTA DE SERVICIOS

ACTUACIÓN N.º 2: ELABORAR LA OFERTA DE SERVICIOS A LOS GRANDES AYUNTAMIENTOS

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- MANTENIMIENTO CATASTRAL	•							
2.- PORTÁTILES PARA GRABACIÓN DE DENUNCIAS Y TOMA DE LECTURAS DE AGUAS.			•					
3.- INTERCAMBIOS DE INFORMACIÓN CON LOS AYUNTAMIENTOS A TRAVÉS DE AL WEB.			•					
4.- LIQUIDACIONES MENSUALES.								
5.- INSPECCIÓN TRIBUTARIA: SUPONDRÍA UN NUEVO CONVENIO (Y PERSONAS PREPARADAS AL EFECTO)					•			
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: COORDINADOR G.



LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 3: GESTIÓN INFORMATIZADA DE EXPEDIENTES

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- MÓDULO DE GESTIÓN EXPEDIENTES.	•							
2.- ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA COMÚN Y PRUEBA PILOTO.		•						
3.- DIAGRAMAS DE FLUJO POR PROCEDIMIENTO.			•					
4.- PLANTILLAS DE DOCUMENTOS ASOCIADOS A CADA TRÁMITE.			•					
5.- RECUPERACIÓN EXPEDIENTES AÑOS ANTERIORES (QUE ESTÉN EN ASESORÍA JURÍDICA).				•	•			
6.-								
7.-								

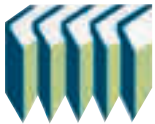
RESPONSABLE: JEFE ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 4: SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL TERRITORIO (S.I.T.)

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- ADQUISICIÓN DE UN MÓDULO SIT		•						
2.- IMPLANTACIÓN			•					
3.- ACCESO A TRAVÉS DEL WEB						•		
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: JEFE ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 5: SISTEMA DE INFORMACIÓN A LA DIRECCIÓN

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- ADQUISICIÓN MÓDULO INDICADORES			•					
2.- PARAMETRIZACIÓN Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO				•				
3.-								
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

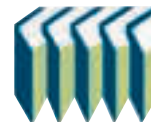
RESPONSABLE: COORDINADOR G.

LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 6: OFICINAS SIN PAPELES

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DEFINICIÓN DE MODELOS DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN CON AYUNTAMIENTOS A TRAVÉS DE LA RED.		•						
2.- DEFINICIÓN DE PROCEDIMIENTOS PRIORITARIOS.		•						
3.- ADQUISICIÓN MÓDULO DE GESTIÓN DOCUMENTAL.			•					
4.- DIGITALIZACIÓN Y ALMACENAMIENTO DOCUMENTOS: PRUEBA PILOTO.			•					
5.- GENERALIZACIÓN MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL.				•				
6.- DISTRIBUCIÓN AVISOS DE PAGO INTERNET.					•			
7.- NOTIFICACIONES TELEMÁTICAS.							•	
8.- APLICACIÓN GESTORIAS CUADERNO 60		•						

RESPONSABLE: JEFE ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN - INFORMÁTICO



LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 7: ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DEL PORTAL WWW.REGTSA.ES

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DEFINICIÓN SISTEMA DE AUTENTICACIÓN, FIRMA ELECTRÓNICA Y SEGURIDAD.			•					
2.- DEFINICIÓN DE CONTENIDOS: CARPETA DEL CONTRIBUYENTE, INFORMACIÓN ETC.			•					
3.- ADQUISICIÓN HERRAMIENTAS WEB.				•				
4.- PRUEBA PILOTO DOS MUNICIPIOS.					•	•		
5.- GENERALIZACIÓN DEL MODELO.							•	
6.-								
7.-								

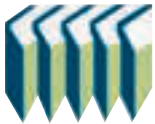
RESPONSABLE: JEFE ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 8: PUNTOS DE ACCESO PÚBLICO Y GRATUITO A INTERNET

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DISEÑO MODELO CONVENIO.	•							
2.- FIRMA PRIMEROS CONVENIOS.		•						
3.- EXTENSIÓN RESTO MUNICIPIOS PREVISTOS.			•					
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: JEFE ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN



LÍNEA N.º 2: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA

ACTUACIÓN N.º 9: OFICINAS MÓVILES

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- NUEVAS OFICINAS LEDESMA Y LUMBRALES	•							
2.- OFICINA SIERRA FRANCIA		•						
3.- OFICINA ALBA DE TORMES			•					
4.- OFICINA TAMAMES		•						
5.- OFICINA LINARES			•					
6.-								
7.-								

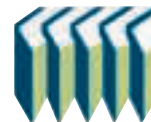
RESPONSABLE: JEFE ÁREA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

LÍNEA N.º 3: DESARROLLAR TODO EL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS

ACTUACIÓN N.º 10: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DETERMINACIÓN CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LOS EMPLEADOS (JURÍDICOS, ORGANIZATIVOS, INFORMÁTICOS...)	•							
2.- DETERMINACIÓN CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS (APLICAC. Y PROCESOS) Y HABILIDADES (SOCIALES) QUE REQUIEREN LAS DIVERSAS UTILIDADES.	•							
3.- ENTREVISTA CON CADA EMPLEADO PARA ESTUDIAR SUS NECESIDADES DE FORMACIÓN.	•							
4.- DISEÑO DE ACCIONES FORMATIVAS QUE CONTEMPLAN ITINERARIOS PERSONALIZADOS.		•						
5.- DETERMINACIÓN DE LAS CONDICIONES DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS.		•						
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: GRUPO DE TRABAJO RECURSOS HUMANOS



LÍNEA N.º 3: DESARROLLAR TODO EL POTENCIAL DE LOS EMPLEADOS

ACTUACIÓN N.º 11: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DESIGNAR UN RESPONSABLE DEL PROCESO		•						
2.- TOMAR DECISIONES SOBRE LOS CANALES, MEDIOS Y CONTENIDOS DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.		•						
3.- PUESTA EN MARCHA DE LA INTRANET DE REGTSA.		•						
4.- ESTABLECER MECANISMOS QUE ANIMEN Y FACILITEN EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN EN TODAS LAS DIRECCIONES.		•						
5.- IMPLANTAR EL PROCESO PARA FACILITAR EL USO DE LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.		•						
6.-								
7.-								

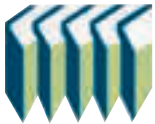
RESPONSABLE: GRUPO DE TRABAJO RECURSOS HUMANOS

LÍNEA N.º 4: HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

ACTUACIÓN N.º 12: CERO DEFECTOS

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- PROYECTOS CERO DEFECTOS (PROYECTO PILOTO DOMICILIACIONES).			•					
2.- VALIDACIÓN DISEÑO PROCESO UNIDADES FISCALES (AMFE).	•							
3.- VALIDACIÓN DISEÑO MANTENIMIENTO CATASTRAL (AMFE).		•						
4.- VALIDACIÓN DISEÑO NUEVO WEB (AMFE/QFD).			•					
5.- PROYECTO CERO DEFECTOS ANUAL.			•		•		•	
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: GRUPO DE TRABAJO "AD HOC"



LÍNEA N.º 4: HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

ACTUACIÓN N.º 13: AUTOEVALUACIONES DE LA CALIDAD

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- AUTOEVALUACIÓN SEGÚN FORMULARIO.				•				
2.- DESARROLLO PLANES DE MEJORA.					•	•	•	
3.- AUTOEVALUACIÓN SEGÚN FORMULARIO.								•
4.- VALIDACIÓN Y SELLO.				•				•
5.-								
6.-								
7.-								

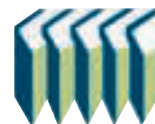
RESPONSABLE: COORDINADOR G.

LÍNEA N.º 4: HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

ACTUACIÓN N.º 14: CERTIFICACIONES DE PROCESOS CLAVE

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DOCUMENTACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS DE APOYO.			•					
2.- REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVE Y DE SERVICIO.		•						
3.- CERTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE SEGÚN NORMAS ISO.				•				
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: COORDINADOR G.



LÍNEA N.º 4: HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

ACTUACIÓN N.º 15: ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- REDEFINIR SISTEMA DE ENCUESTAS, PERIODICIDAD, E IMPLANTACIÓN DEL MISMO.		•						
2.-								
3.-								
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

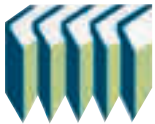
RESPONSABLE: JEFA ATENCIÓN CONTRIBUYENTE

LÍNEA N.º 5: INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE

ACTUACIÓN N.º 16: GESTIÓN DE IBI E IAE A TRAVÉS DE UNIDADES FISCALES

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- GENERAR NUEVAS U. FISCALES A TRAVÉS DEL ÚLTIMO PADRÓN.		•	•					
2.- DEPURAR DATOS BÁSICOS MEDIANTE CRUCE BASE DE DATOS TERCEROS.		•	•					
3.- ACTUALIZAR DATOS A TRAVÉS DE VARPAD.		•	•					
4.- ACTUALIZAR VALORES CATASTRALES, TIPOS Y BASES LIQUIDABLES.			•					
5.- PRUEBA PILOTO.				•				
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: GRUPO DE TRABAJO "AD HOC"



LÍNEA N.º 5: INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE

ACTUACIÓN N.º 17: MANTENIMIENTO CATASTRAL

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- FIRMA CONVENIOS AYUNTAMIENTOS	•							
2.- PREPARACIÓN PLIEGO CONDICIONES	•							
3.- ADJUDICACIÓN CONCURSO		•						
4.- FORMACIÓN		•						
5.- VALIDACIÓN DEL DISEÑO.		•						
6.- TRABAJO DE CAMPO.		•						
7.-								

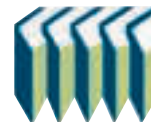
RESPONSABLE: GRUPO DE TRABAJO "AD HOC"

LÍNEA N.º 5: INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE

ACTUACIÓN N.º 18: CENTRALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECAUDACIÓN EJECUTIVA

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- CENTRALIZACIÓN DE LOS EMBARGOS DE SUELDOS, SALARIOS, VEHÍCULOS Y BIENES INMUEBLES.	•							
2.- CENTRALIZACIÓN DE LOS EXPEDIENTES DE DECLARACIÓN DE CRÉDITOS INCOBRABLES.	•							
3.- REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RECAUDACIÓN.	•							
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: JEFE ÁREA RECAUDACIÓN



LÍNEA N.º 6: AUTOFINANCIACIÓN

ACTUACIÓN N.º 19: MARKETING PERSONALIZADO

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- ELABORACIÓN DE UN FICHERO INFORMATIZADO DE CLIENTES.		•						
2.- DESIGNAR A UN RESPONSABLE DE LAS RELACIONES CON LOS GRANDES AYUNTAMIENTOS.		•						
3.- SEGUIMIENTO DE LOS CONTACTOS CON LOS AYUNTAMIENTOS.		•						
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

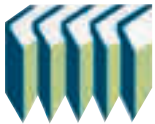
RESPONSABLE: OFICIAL TRIBUTARIO UNIDAD HACIENDA

LÍNEA N.º 6: AUTOFINANCIACIÓN

ACTUACIÓN N.º 20: INCREMENTO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- DISEÑO DE INSTRUMENTOS QUE PERMITAN IDENTIFICAR PERMANENTEMENTE NECESIDADES DE NUEVOS SERVICIOS Y PRODUCTOS.								
2.- ESTUDIAR EN EL LANZAMIENTO DE CADA NUEVO PRODUCTO LOS MECANISMOS DE FINANCIACIÓN DEL MISMO.								
3.- LANZAR TODOS LOS AÑOS AL MENOS UN NUEVO PRODUCTO CON IMPACTO EN LOS AYUNTAMIENTOS.								
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

RESPONSABLE: COORDINADOR G.



LÍNEA N.º 6: AUTOFINANCIACIÓN

ACTUACIÓN N.º 21: OPTIMIZACIÓN DEL GASTO

ACCIONES	2004		2005		2006		2007	
	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.	1.º SEM.	2.º SEM.
1.- CONTENCIÓN SELECTIVA DEL GASTO CORRIENTE HACIENDO HINCAPIÉ EN EL CONTROL DEL CAPITULO I.								
2.- DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE AHORRO DEL GASTO EN EL CAPITULO II, CON INCIDENCIA EN LA MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE.								
3.- INCREMENTO SELECTIVO DE INVERSIONES INFORMÁTICAS Y DE LOS GASTOS RELATIVOS CONTRATACIÓN DE EMPRESAS PARA LA DEPURACIÓN DE BASES DE DATOS.								
4.-								
5.-								
6.-								
7.-								

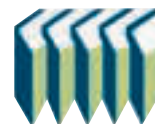
RESPONSABLE: COORDINADOR G.

Anexo al Plan Estratégico

2004/2007

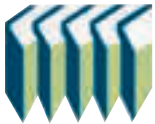


Definición Cuadro Mando



ANEXO AL PLAN ESTRATÉGICO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE REGTSA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES EFECTO	INDICADORES CAUSA
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Autofinanciación	Porcentaje de autofinanciación F1	
Incrementar ingresos	Porcentaje crecimiento ingresos F2	Nuevas fuentes ingresos F4
Incrementar cargos	Porcentaje incremento cargo F3	N.º municipios revisión IBI F5
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Mejorar imagen organización	Cuota grandes municipios y general CL1 y 2	Cuota cliente (grandes municipios CL3)
Mejorar satisfacción Aytos.	Porcentaje retención ayuntamientos CL4	Encuesta de satisfacción CL5
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Innovar oferta de servicios	Ingresos procedentes nuevos productos P1	Cumplimiento plazos P2
Mejorar gestión tributaria/catastral	Tasa errores padrones P3	N.º unidades fiscales rectificadas P4
Optimizar recaudación voluntaria	Porcentaje recaudación voluntaria P5	Porcentaje cargo y recibos domiciliados P6 y 7
Optimizar recaudación ejecutiva	Porcentajes recaudación y gestión P8 y 9	N.º expedientes y diligencias embargo P10
Mejora servicios en línea	N.º servicios en línea P11	Porcentaje contrib. atendidos Internet P11
Reducir al mínimo reclamaciones	Tasa errores servicios P12	
Facilitar atención contribuyentes	Tiempo espera P13	Encuesta de satisfacción P14
Incrementar productividad	Ingresos por empleado P15	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE		
Mejora competencias empleados		Porcentaje empleados itinerario formativo A1
Mejora herramientas informáticas		Grado cumplimiento previsiones A2
Mejora clima laboral	Satisfacción empleados A3	% trabajadores metas alineadas A4
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Autofinanciación	Porcentaje de autofinanciación F1	
Incrementar ingresos	Porcentaje crecimiento ingresos F2	N.º nuevos conceptos F4
Incrementar cargos	Porcentaje incremento cargos F3	N.º municipios revisión IBI F5



➤ **F1.- Porcentaje de autofinanciación.**

Significado: mide el grado de autofinanciación de los gastos de un determinado ejercicio anual.

Definición: se calcula dividiendo los ingresos netos del ejercicio corriente por las obligaciones reconocidas en el mismo ejercicio y multiplicando por cien.

Estándar: 100 %.

Fuente: SICAL.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: trimestral y anual

Nivel de agrupación: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **F2.- Incremento de los ingresos.**

Significado: mide el porcentaje de incremento que experimentan los ingresos respecto al ejercicio anterior.

Definición: se calcula restando a los ingresos del ejercicio corriente los obtenidos en el ejercicio anterior y dividiendo por dichos ingresos y multiplicado por cien.

Estándar: 10%.

Fuente: SICAL.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: Trimestral y anual

Nivel de agrupación: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **F3.- Porcentaje incremento cargos**

Significado: mide el incremento del cargo líquido en voluntaria.

Definición: se calcula dividiendo la diferencia entre el cargo líquido del periodo y el cargo líquido del mismo periodo en el año anterior, por el cargo líquido del periodo del año anterior, y multiplicando por cien. De este modo, se obtiene el porcentaje de incremento. El cargo líquido se calcula restando las bajas al cargo bruto.

Estándar: 10%

Histórico: cinco ejercicios anteriores.

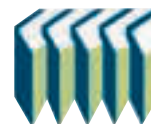
Fuente: GTWin.

Destinatario: Consejo Administración.

Periodicidad: Trimestral y anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.



➤ **F4.- Nuevas fuentes de ingresos**

Significado: mide el grado de diversificación de los ingresos de REGTSA.

Definición: se calcula dividiendo los ingresos no procedentes de premios de cobranza por el total de los ingresos del periodo y multiplicando por cien.

Estándar: 10%

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: GTWin.

Destinatario: Consejo Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **F5.- Municipios revisados IBI Urbana**

Significado: mide el número de municipios revisados en urbana a instancia de REGTSA.

Definición: se calcula sumando las revisiones de urbana que entran en vigor en un determinado período a instancia de REGTSA.

Estándar: 20

Histórico: cinco ejercicios anteriores.

Fuente: padrón urbana.

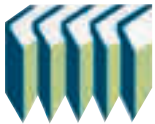
Destinatario: Consejo Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
Mejorar imagen organización	Cuota grandes municipios y general CL1 y 2	Cuota cliente (grandes municipios CL3)
Mejorar satisfacción Aytos.	Porcentaje retención ayuntamientos CL4	Encuesta de satisfacción CL5



➤ **CL 1.- Cuota grandes municipios**

Significado: mide el porcentaje de grandes municipios que han delegado la gestión y recaudación en REGTSA.

Definición: se calcula sumando el número de grandes municipios (cargo 300.000 €) que han delegado en REGTSA y dividiendo por quince, y multiplicando por cien.

Estándar: 95 %.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: GT WIN.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **CL 2.- Cuota general de municipios**

Significado: mide el porcentaje general de municipios que han delegado la gestión y recaudación en REGTSA.

Definición: se calcula sumando el número de municipios que han delegado en REGTSA y dividiendo por 362, y multiplicando por cien.

Estándar: 97 %.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: GT WIN.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **CL 3.- Cuota cliente grandes municipios**

Significado: mide el porcentaje del cargo de cada gran municipio que ha sido delegado para su gestión y recaudación por REGTSA.

Definición: se calcula sumando el porcentaje del cargo de cada municipio que ha sido delegado a REGTSA y dividiendo por el número de municipios, y multiplicando por cien.

Estándar: 75 %.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

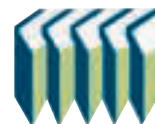
Fuente: GT WIN.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.



➤ **CL 4.- Satisfacción de los Ayuntamientos.**

Significado: mide la satisfacción de los secretarios de ayuntamiento con la información contable que se les proporciona desde REGTSA.

Definición: se calcula puntuando de 1 a 5 las valoraciones (Muy mal, Mal, Regular, Bien, Muy Bien) otorgadas en la encuesta anual prevista en el proyecto OPINA a la pregunta sobre la calidad de la información contable, y dividiendo por el n ° de respuestas.

Estándar: 3,5.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: encuesta.

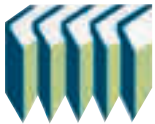
Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Innovar oferta de servicios	Ingresos procedentes nuevos productos P1	Cumplimiento plazos P2
Mejorar gestión tributaria/catastral	Tasa errores padrones P3	N.º unidades fiscales rectificadas P4
Optimizar recaudación voluntaria	Porcentaje recaudación voluntaria P5	Porcentaje cargo y recibos domiciliados P6 y 7
Optimizar recaudación ejecutiva	Porcentajes recaudación y gestión P8 y 9	N.º expedientes y diligencias embargo P10
Mejora servicios en línea	N.º servicios en línea P11	Porcentaje contrib. atendidos Internet P11
Reducir al mínimo reclamaciones	Tasa errores servicios P12	
Facilitar atención contribuyentes	Tiempo espera P13	Encuesta de satisfacción P14
Incrementar productividad	Ingresos por empleado P15	



➤ **P1.-Ingresos procedentes de nuevos productos.**

Significado: mide el grado de incremento de los ingresos de REGTSA proveniente de la innovación de la cartera de servicios.

Definición: se calcula dividiendo los ingresos procedentes de los productos lanzados en los dos últimos años por el total de los ingresos de REGTSA, y multiplicando por cien.

Estándar: 15 %.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: contabilidad.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **P2.- Cumplimiento de plazos en el lanzamiento de nuevos productos.**

Significado: mide el grado de cumplimiento de los plazos previstos en el programa anual de objetivos, respecto de la puesta en marcha de nuevos productos.

Definición: Se calcula otorgando una puntuación de 100 a cada producto lanzado en el plazo previsto, y restando diez puntos por cada mes de retraso. Se suma la puntuación de cada uno de los productos y se divide por el n° de productos.

Estándar: 90 %.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: informes de gestión.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **P3.-Porcentaje de errores en la elaboración de padrones.**

Significado: mide el porcentaje de errores cometidos en la elaboración de los padrones.

Definición: se divide el n° de errores detectados en cada periodo por el n° total de padrones tramitados en dicho periodo.

Estándar: 0,5%

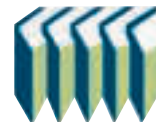
Histórico: tres ejercicios anteriores

Fuente: GTWin

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: En cada periodo de cobro anual.

Nivel de integración: REGTSA



➤ **P4.-Porcentaje de unidades fiscales rectificadas**

Significado: mide el porcentaje de unidades fiscales corregidas en el periodo con respecto al total de unidades fiscales erróneas detectadas.

Definición: se divide el n° de unidades corregidas por el n° de errores detectados a través de la atención presencial ,telefónica, o electrónica.

Estándar: 100%

Histórico: cinco ejercicios anteriores.

Fuente: n° de unidades erróneas (Negociado de Atención al Contribuyente) direcciones corregidas (GTWin).

Destinatario: Consejo de Administración.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: Tabla.

923 230 519

➤ **P5-Porcentaje de recaudación voluntaria.**

Significado: mide el porcentaje que supone la suma total de los recibos cobrados con respecto al cargo líquido del periodo.

Definición: Se divide la suma total de los recibos cobrados por la suma total del cargo líquido del periodo.

Estándar: 93,5%

Histórico: cinco ejercicios anteriores.

Fuente: GTWin.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: Periodo de recaudación y anual.

Nivel de integración: zona, concepto, municipio.

Formato: tabla y gráfico.

Observaciones: la desagregación por municipios se efectuó en el informe anual.

➤ **P6.- Porcentaje de Cargo domiciliado.**

Significado: mide el porcentaje del importe de recibos respecto del total del importe de los recibos puestos al cobro.

Definición: Se divide el importe de los recibos domiciliados incluidos en C19, por el importe total de recibos generados en cada periodo de recaudación.

Estándar: 60 %.

Histórico: cinco ejercicios anteriores.

Fuente: GTWin.

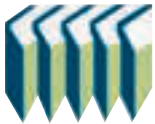
Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: Periodo de recaudación y anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: Tabla.

Observaciones: serie actual 2000/2001.



➤ **P7.-Porcentaje de recibos domiciliados.**

Significado: mide el porcentaje de unidades fiscales domiciliadas respecto del total de unidades fiscales existentes.

Definición: Se divide el n° de recibos domiciliados incluidos en C19, por el n° total de recibos generados en cada periodo de recaudación.

Estándar: 75%.

Histórico: cinco ejercicios anteriores.

Fuente: GTWin.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: Periodo de recaudación y anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: Tabla.

Observaciones: serie actual 2000/2001.

➤ **P8.-Porcentaje de recaudación ejecutiva.**

Significado: mide el porcentaje que supone la suma total de los recibos cobrados en ejecutiva en el ejercicio respecto al cargo líquido del periodo.

Definición: Se divide la suma total de los recibos cobrados por la suma total del Cargo líquido del Periodo. El cargo líquido se obtiene sumando el pendiente de la cuenta anterior y los cargos del periodo (excepto el correspondiente la segundo periodo de voluntaria) y restando las bajas del periodo.

Estándar: 55%

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: GTWin.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

➤ **P9.- Porcentaje de gestión en ejecutiva.**

Significado: mide el porcentaje de cobros más bajas gestionadas en el ejercicio.

Definición: Se calcula sumando los cobros y las bajas gestionadas en el ejercicio y dividiéndola por el cargo bruto. El cargo bruto se obtiene sumando el pendiente de cuenta anterior y los cargos del periodo, excepto el correspondiente a la segunda cobranza.

Estándar: 75%.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

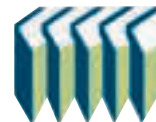
Fuente: GTWin.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: zona.

Formato: tabla y gráfico.



➤ **P10.-Número de expedientes en embargos.**

Significado: mide el nº de expedientes de embargos tramitados durante el ejercicio.

Definición: Se contabilizan todos los expedientes en los que se haya procedido a la tasación de inmuebles y su notificación, así como al acuerdo de subasta, aunque no se haya efectuado el acto material de la subasta, por pago o ejecución de otros derechos preferentes.

Estándar: 12000.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: Ejecutiva +.

Destinatario: Consejo Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **P10.-Número de diligencias de embargos centralizadas de cuentas corrientes.**

Significado: mide en nº de diligencias de embargo practicadas a través del C63 del CSB:

Definición: se suma el nº de diligencias contenidas en la fase 3 durante el ejercicio.

Estándar: 6000.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: Ejecutiva +

Destinatario: Consejo Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

Observaciones: nuevo indicador.

➤ **P11.-Número Servicios en Línea.**

Significado: mide en nº de servicios en línea que pueden utilizar los ciudadanos a través del portal de internet

Definición: se suma el nº de procedimientos que están a disposición de los contribuyentes en Internet.

Estándar: 15

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: www.regtsa.es

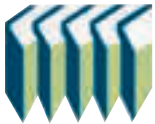
Destinatario: Consejo Administraión.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

Observaciones: nuevo indicador.



➤ **P12.-Contribuyentes atendidos por Internet.**

Significado: mide en grado de utilización de nuestros servicios web

Definición: se suma el n ° de gestiones realizadas a través del web y se divide por el total de servicios realizados por todos los canales de atención, y se multiplica por cien.

Estándar: 25 %

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: estadísticas del servicio de atención al contribuyente.

Destinatario: Consejo Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

Observaciones: nuevo indicador.

➤ **P13.-Tasa errores servicios.**

Significado: mide la tasa de errores en la prestación de servicios a los contribuyentes.

Definición: se suma el n ° de quejas y reclamaciones presentadas por cualquier canal y se divide por el total de servicios prestados a los contribuyentes y se multiplica por cien.

Estándar: 0,01 por cien

Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: estadísticas del servicio de atención al contribuyente

Destinatario: Consejo Administraión.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

Observaciones: nuevo indicador.

➤ **P13.-Tiempo de espera.**

Significado: mide el tiempo de espera de los contribuyentes desde que entran en la oficina principal hasta que son llamados a través de la pantalla para ser atendidos.

Definición: se calcula sumando los minutos y segundos de cada contribuyente y dividiendo por el n ° de contribuyentes estudiados, dentro de la observación que se realiza en uno de los periodos de cobro según el proyecto OPINA.

Estándar: cinco minutos.

Destinatario: Consejo de Administración.

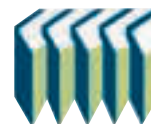
Histórico: tres ejercicios anteriores.

Fuente: encuesta y observación.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: Oficina principal.

Formato: tabla.



➤ **P14.-Encuesta de satisfacción de los contribuyentes.**

Significado: mide la realización de la encuesta a los contribuyentes prevista en el proyecto OPINA.

Definición: se comprueba la realización de la encuesta en los términos previstos en el programa.

Estándar: 1.

Destinatario: Consejo de Administración.

Histórico: dos ejercicio anteriores.

Fuente: encuesta.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **P15.-Ingresos por empleado**

Significado: mide la evolución de los ingresos por empleado en REGTSA.

Definición: se calcula dividiendo los ingresos de REGTSA en cada ejercicio por el número medio de empleados de ese ejercicio.

Estándar: 50.000 €

Destinatario: Consejo de Administración.

Histórico: tres ejercicios anteriores.

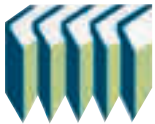
Fuente: contabilidad.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE		
Mejora competencias empleados		Porcentaje empleados itinerario formativo A1
Mejora herramientas informáticas		Grado cumplimiento previsiones A2
Mejora clima laboral	Satisfacción empleados A3	% trabajadores metas alineadas A4



➤ **A1.-Porcentaje de empleados con itinerario formativo.**

Significado: mide el grado en que los empleados de REGTSA cuentan con un modelo de formación personalizada.

Definición: se calcula sumando el número de empleados que cuentan con un itinerario o plan personalizado de formación y dividiendo por el número total de empleados, y multiplicando por 100.

Estándar: 95%.

Destinatario: Consejo de Administración.

Histórico: tres últimos ejercicios.

Fuente: Plan de formación.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

➤ **A2.-Grado cumplimiento previsiones sobre nuevas herramientas informáticas.**

Significado: mide el grado en que se cumplen las previsiones de implantación de nuevas herramientas informática establecidas en el Plan Operativo cuatrienal.

Definición: se calcula sumando el número de acciones en plazo y dividiendo por el número total de acciones previstas, y multiplicando por 100.

Estándar: 90%.

Destinatario: Consejo de Administración.

Histórico: tres últimos ejercicios.

Fuente: Informes seguimiento estrategia.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

➤ **A3.-Satisfacción en el puesto de trabajo.**

Significado: mide el grado de identificación y satisfacción en el puesto de trabajo.

Definición: se calcula puntuando de 1 a 5 las valoraciones (Muy poco, poco, regular, bastante, mucho) otorgadas por los empleados a la pregunta sobre el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, contenida en el estudio anual de clima laboral.

Estándar: 4.

Histórico: tres ejercicios.

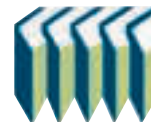
Fuente: encuesta anual.

Destinatario: Consejo de Administración.

Periodicidad: anual.

Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.



➤ **A4.-Porcentaje de empleados con metas alineadas.**

Significado : mide el grado en que los empleados de REGTSA cuentan con un sistema de objetivos y metas alineadas con la estrategia de REGTSA.

Definición: se calcula sumando el número de empleados que cuentan con objetivos y metas alineadas y dividiendo por el número total de empleados, y multiplicando por 100.

Estándar: 95%.

Destinatario: Consejo de Administración.

Histórico: tres últimos ejercicios.

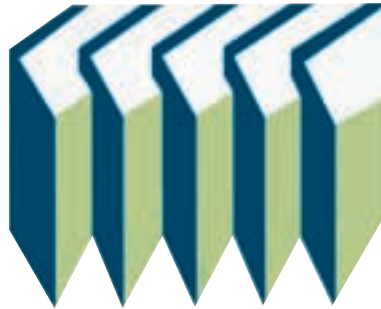
Fuente: Plan de anual de despliegue de objetivos.

Periodicidad: anual.

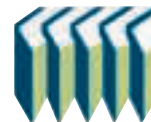
Nivel de integración: REGTSA.

Formato: tabla.

Memoria del Plan de Trabajo 2000/2003



** Este Plan fue galardonado por la Junta de Castilla y León con el "Premio a las mejores prácticas de las Administraciones Locales de Castilla y León", en su edición de 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 12.349,95Km², 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.

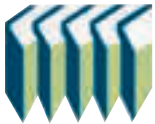
En la actualidad han delegado sus tributos 346 municipios, 4 mancomunidades y 4 comunidades de regantes.

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.

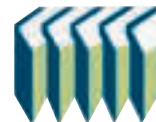
CRITERIO 1: *LIDERAZGO*.

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).

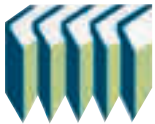
En el primer documento se diseñan las líneas estratégicas de actuación para toda la legislatura, y dentro de cada una de ellas se recogen una serie de actuaciones. Por su parte, en el Programa "Itaca" se definen la misión, visión y valores de la Organización, así como seis proyectos de trabajo que están 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:

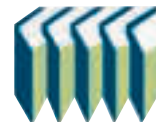
> ESTABILIDAD EN EL EMPLEO PÚBLICO.-

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.-

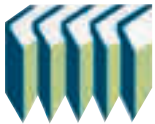
En el plano social, REGTSA se ha adherido a los Acuerdo Marco (funcionarios) y Convenio Colectivo (personal laboral) de la Diputación de Salamanca, lo que implica asumir una serie de compromisos en ese ámbito. Se concretan en los siguientes aspectos:

- 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:

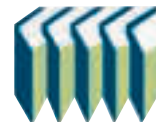
1.- *INGRESOS.-*

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, al que luego se hará referencia.

CRITERIO 5: PROCESOS.-

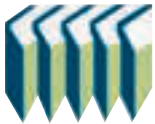
➤ **GESTIÓN DE PROCESOS.-**

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:

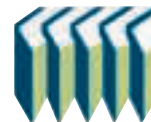
- RV 03.01 Porcentaje de recaudación voluntaria.
- RV 03.02 Plazo de cierre de operaciones.
- RV 03.03 Satisfacción de los Ayuntamientos con el porcentaje de recaudación voluntaria.
- RV 03.04 Incremento de los ingresos por recaudación voluntaria.

➤ 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, 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.-

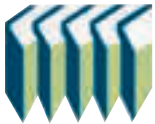
1.- MEDICIONES RELATIVAS A LOS AYUNTAMIENTOS.-

• 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.

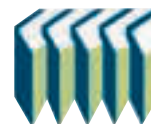
Por otra parte, a través de la cooperación con el Colegio de Gestores, se ha posibilitado que el 51% las liquidaciones de IVTM se puedan efectuar en más de cincuenta gestorías distribuidas por toda la Provincia.

CRITERIO 7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS.-

> COMO PERCIBE 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 ambientales de trabajo	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**

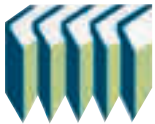
Para mejorar los ingresos has sido imprescindible incrementar el cargo líquido en voluntaria, que ha pasado de 17,441 millones de € en 1999 a 27,028 millones de € en 2003.

• **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 %)

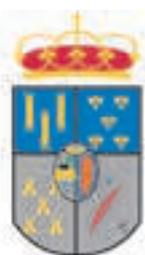
*Durante 2002 se inició la andadura con la nueva aplicación.

- 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.



Diputación
de Salamanca