



REGTSA

Memoria de Actividades y Resultados 2005



REGTSA

Presentación



Como en años anteriores, una vez finalizado el ejercicio, procede hacer balance de cómo se han desarrollado las acciones diseñadas y, sobre todo, examinar si los resultados obtenidos alcanzan los objetivos propuestos. De este modo, cumplimos con una obligación tanto con los ayuntamientos como con los ciudadanos de nuestra provincia: rendir cuentas de cómo hemos gestionado los recursos que nos confían.

Debe subrayarse, no obstante, que estamos en el ecuador del Plan estratégico 2004 - 2007, motivo por el cual la preparación del Plan operativo 2006 reviste especial importancia: por una parte, ya hemos desplegado buena parte de las acciones previstas y contamos con resultados significativos que nos permiten evaluar el Plan con conocimiento de causa; por otra, todavía quedan dos años de ejecución que nos permiten corregir, cuando sea necesario, nuestros enfoques o mejorar, si fuera preciso, el despliegue de los mismos.

A modo de resumen pueden destacarse los siguientes datos:

-De nuevo los resultados de gestión tributaria y recaudación han sido los mejores de nuestra historia. En efecto, hemos alcanzado un porcentaje de recaudación voluntaria del 93,2 % y del 57,2 % en recaudación ejecutiva.

-Los resultados en los clientes son igualmente buenos tanto en términos de satisfacción de los mismos, como en incremento de la cartera de clientes y número de delegaciones.

-Se ha firmado con los representantes sindicales acuerdos sobre la Planificación de recursos humanos para el período 2006 - 2009 y el Acuerdo Marco.

-Finalmente, los resultados financieros continúan siendo buenos y REGTSA mantiene su objetivo de autofinanciación.

Todos estos datos configuran, desde luego, un balance satisfactorio. A ellos debemos añadir la certificación obtenida por REGTSA de nuestro sistema de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001: 2000, convirtiéndonos en la primera Administración tributaria de Castilla y León, y local de Salamanca que obtiene este reconocimiento.

Avelino Pérez Sánchez
Presidente de REGTSA

Memoria de Actividades



Durante el año 2005 REGTSA ha continuado desplegando el plan estratégico 2004-2007. Para ello ha puesto en marcha el plan operativo 2005 y ha desarrollado las siguientes acciones:

1.- Segmentación de la Oferta de Servicios.-

El Organismo ha aprobado en el mes de noviembre de 2005 las nuevas ofertas de servicios a los ayuntamientos, distinguiendo entre el grupo de grandes ayuntamientos y el resto de ayuntamientos.

2.- Administración Electrónica.-

- Se han adquirido dos nuevos servidores
- Puesta en marcha de la aplicación informática para la gestión de colas en la oficina principal.
- Adjudicados el hardware y las aplicaciones para la puesta en marcha de un centro de llamadas para la atención telefónica a los contribuyentes.
- Finalización de los trabajos de implantación de la aplicación de seguimiento de expedientes.
- Elaboración del plan de diseño y desarrollo de la nueva web de REGTSA.

3.- Desarrollar todo el Potencial de los Empleados Públicos.-

- Negociación y aprobación del Plan de recursos humanos 2006 - 2009, que incluye el programa de promoción interna.
- Aprobación y ejecución del plan de despliegue de objetivos individuales y de equipo.
- Desarrollo del programa de formación 2005, con itinerarios formativos para todo el personal.
- Negociación del Acuerdo Marco del personal.
- Puesta en marcha de la Intranet de REGTSA.

4.- Hacia la Excelencia de Servicio.-

- Obtención del certificado ISO 9001: 2000 para las actividades de gestión tributaria y recaudación en todas las oficinas de REGTSA.
- Realización de las encuestas a los ayuntamientos (marzo- abril), empleados (noviembre - diciembre) y contribuyentes (noviembre - diciembre).
- Realización del proyecto cero defectos sobre domiciliaciones.
- Elaboración de la memoria para la autoevaluación EFQM.

5.- Optimización de los Procesos Clave.-

- Firma del convenio de colaboración con la Dirección General del Catastro para colaboración en materia de alteraciones catastrales (902).
- Inicio del proyecto de actualización catastral de nuestros municipios
- Inicio del proyecto de gestión de IBI urbana a través de Unidades fiscales.
- Culminación de la centralización de las actividades de recaudación ejecutiva

6.- Autofinanciación.-

- Inicio de la base de datos de clientes
- Elaboración informes de gestión personalizados para grandes ayuntamientos
- Celebración de 2 ° Foro de clientes en Béjar.

Memoria de Resultados.

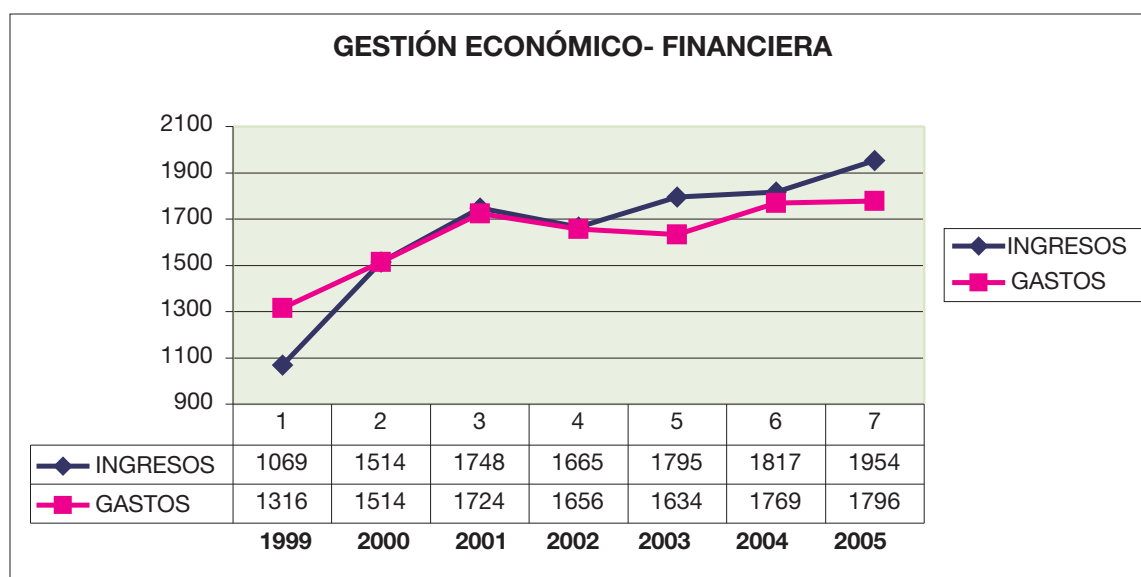
I.-Perspectiva Financiera.



Resultados económico - financieros.

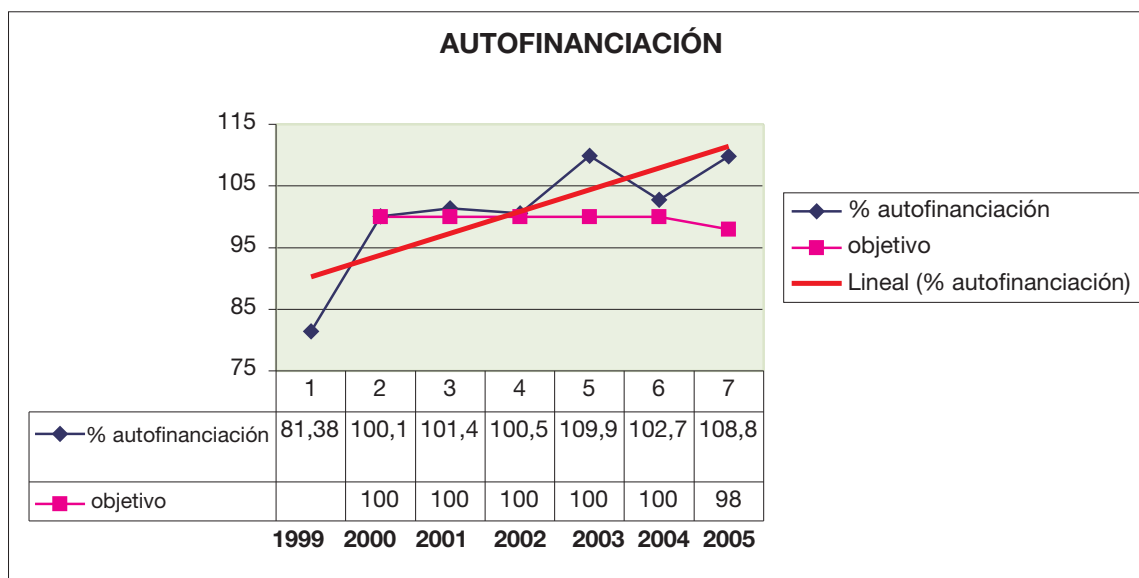
Desde el inicio de su actividad en 1993, REGTSA ha perseguido, aunque no fuera de forma explícita, el objetivo de la autofinanciación. Así, año tras año va disminuyendo la aportación de la Diputación que, si en 1994 era de 480.000 €, desaparece en los años 2000 a 2005. En todo caso, tanto el Plan de Trabajo 2000/2003, como el Plan estratégico 2004/2007 se proponían claramente conseguir y mantener dicho objetivo (forma parte de nuestra visión).

Para conseguir el objetivo de autofinanciación, ha sido un factor clave el incremento de los ingresos propios (especialmente el Capítulo III), así como la contención del gasto. A continuación se expone la evolución de los ingresos propios y gastos desde 1999 (en millares de euros).



El crecimiento de ingresos está asociado a los enfoques de Marketing e incremento de la cartera de productos, a la mejora de los procesos clave y a la gestión de la tecnología y la información. Son indicadores impulsores el crecimiento del cargo, el nº de Municipios en revisión y la mejora de la productividad por empleado.

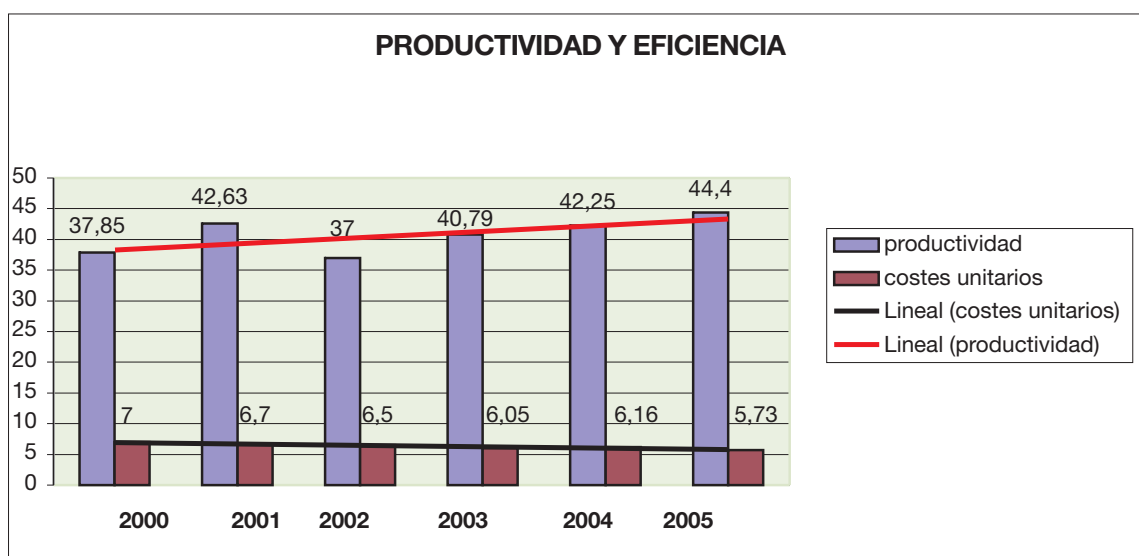
La contención del gasto está íntimamente ligada a la optimización del gasto y a la mejora de la productividad. Indicador impulsor es la contención del crecimiento del Capítulo I y la reducción de costes por unidad de producto. El porcentaje de autofinanciación es una lógica consecuencia de los resultados de ingresos propios y gastos de cada ejercicio. La evolución de este parámetro se reproduce en la figura siguiente:



Indicadores de rendimiento.

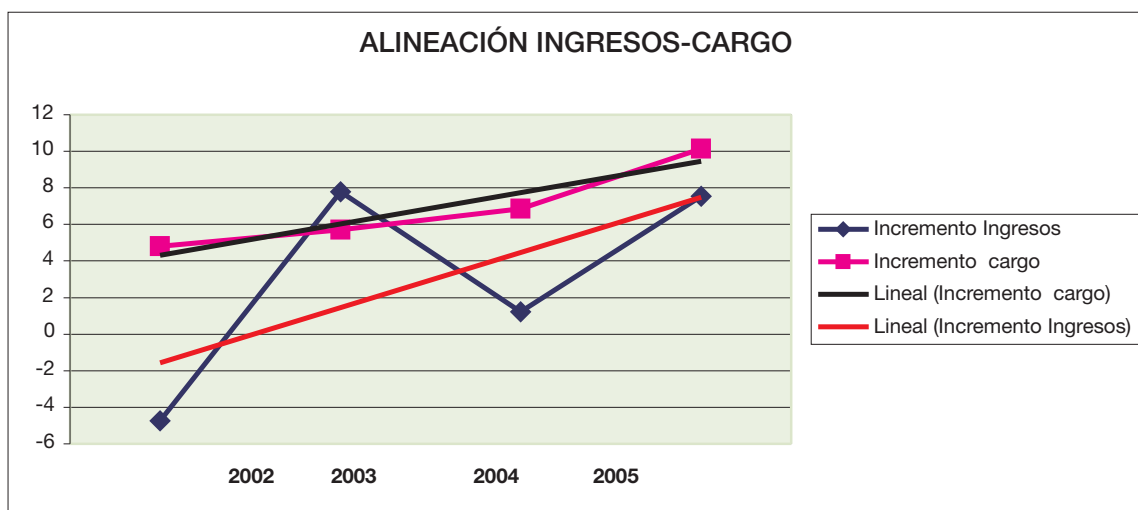
Productividad y costes unitarios.-

La productividad mide los ingresos por empleado (en miles de €) y resulta un factor fundamental para conseguir la mejora de los ingresos y la autofinanciación. Los costes por unidad miden lo que cuesta recaudar cada euro (lo representamos por centenas de €), cuanto más bajos sean más eficiente será el Organismo. Veamos:



Crecimiento del cargo y municipios en revisión.-

El crecimiento del cargo de la recaudación voluntaria de padrones es un indicador que transforma en euros el incremento de la cartera de clientes, y anticipa el crecimiento de los ingresos ordinarios. A continuación se recoge una evolución de este indicador (en miles de euros) y su alineación con el crecimiento de los ingresos. Debe advertirse que el dato de descenso de ingresos del 2002 se debe simplemente a que en 2001 se produjeron ingresos extraordinarios procedentes de contenciosos.



	2001	2002	2003	2004	2005
Ingresos	1748	1665	1795	1817	1954
Incremento Ingresos		-4,74	7,8	1,22	7,53
Cargo	24966	26169	27663	29565	32560
Incremento cargo		4,81	5,7	6,87	10,13

El cuadro de mando integral recoge como indicador impulsor de la perspectiva financiera el número de Municipios en revisión, porque de las revisiones se derivarán incrementos de cargo. No tenemos una serie para analizar este dato, pues el servicio ha comenzado en 2005, con 32 municipios.

II.-Perspectiva del Cliente.



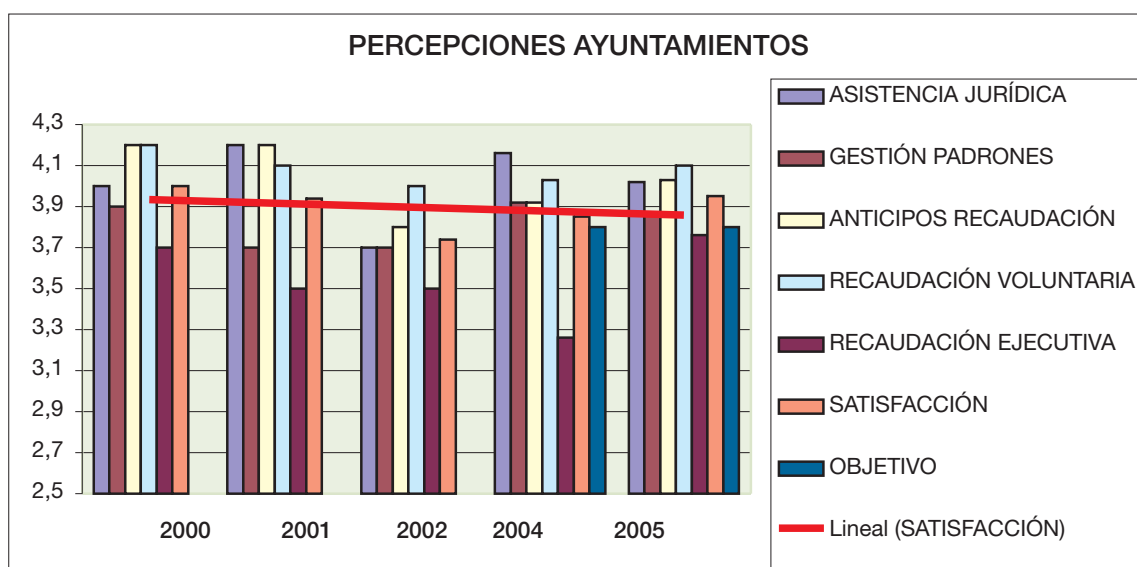
Percepciones de los clientes.-

REGTSA mide la percepción de sus clientes mediante encuestas desde el año 2000. Se han celebrado cinco oleadas de encuestas a los ayuntamientos (todos los años excepto el año 2003) y seis a los contribuyentes.

Hasta el año 2003 las encuestas se realizaban a una muestra de ambos colectivos, escogida según los criterios establecidos en el programa Opina (20 municipios y 100 contribuyentes). A partir del curso sobre técnicas estadísticas celebrado en dicho ejercicio hemos mejorado la selección de las muestras. En el caso de los municipios la muestra coincide con el universo (la totalidad de los 139 secretarios de ayuntamiento) y en el caso de los contribuyentes se trata de una muestra seleccionada con criterios estadísticos y un nivel de confianza del 95%, lo que nos ha llevado a realizar 370 encuestas en 2004 y 400 en 2005.

En el caso de los ayuntamientos pedimos a los secretarios que valoren los principales servicios que les prestamos (escala 1 a 5), obteniendo los siguientes resultados:

	2000	2001	2002	2004	2005
Asistencia Jurídica	4	4,2	3,7	4,16	4,02
Gestión Padrones	3,9	3,7	3,7	3,92	3,86
Anticipos Recaudación	4,2	4,2	3,8	3,92	4,03
Recaudación Voluntaria	4,2	4,1	4	4,03	4,1
Recaudación Ejecutiva	3,7	3,5	3,5	3,26	3,76
Satisfacción (Media)	4	3,94	3,74	3,85	3,95



Estos resultados están relacionados con los enfoques destinados a la mejora de los procesos clave. Son indicadores impulsores de estos resultados la tasa de errores en los padrones, el cumplimiento del calendario de entregas a cuenta, y los resultados de los procesos clave. Un reflejo de todos ellos es el porcentaje de retención de ayuntamientos y la cuota de mercado y cuota de grandes ayuntamientos. Además de estas percepciones, que medimos en todas las encuestas, procuramos averiguar la valoración de medidas concretas. Así por ejemplo en el año 2002 medimos el impacto del plan de mejora de los servicios a los ayuntamientos que obtenía las siguientes valoraciones:

Nuevos Servicios	Puntuación escala 1 a 5
Ampliación número períodos de cobro	4,21
Portal internet	4,50
Gestión de multas	4,23
Apoyo a revisiones catastrales	4,85
Embargos Cuaderno 63	4,71

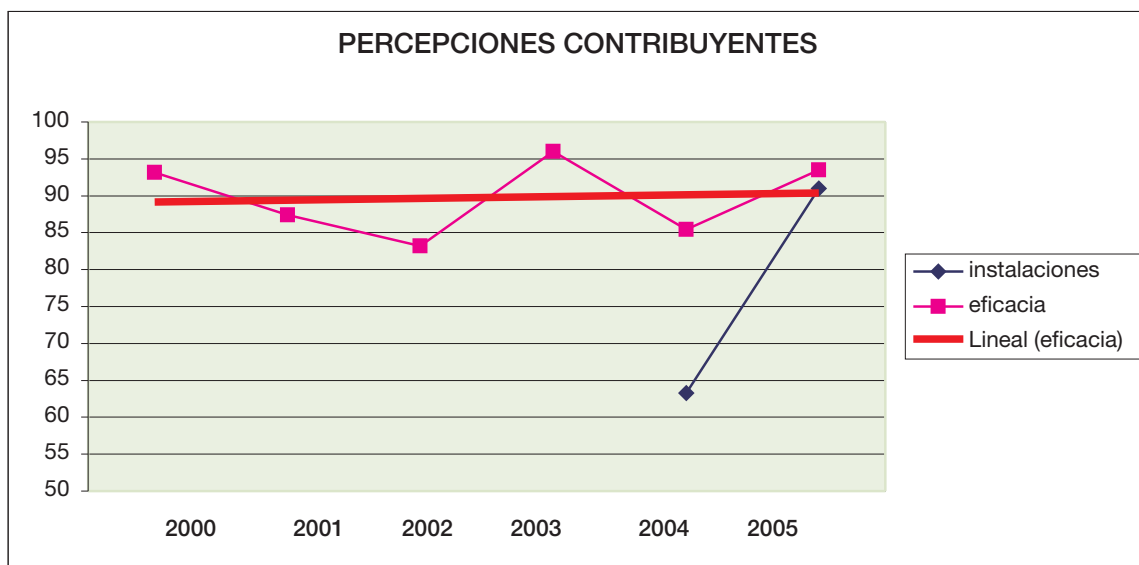
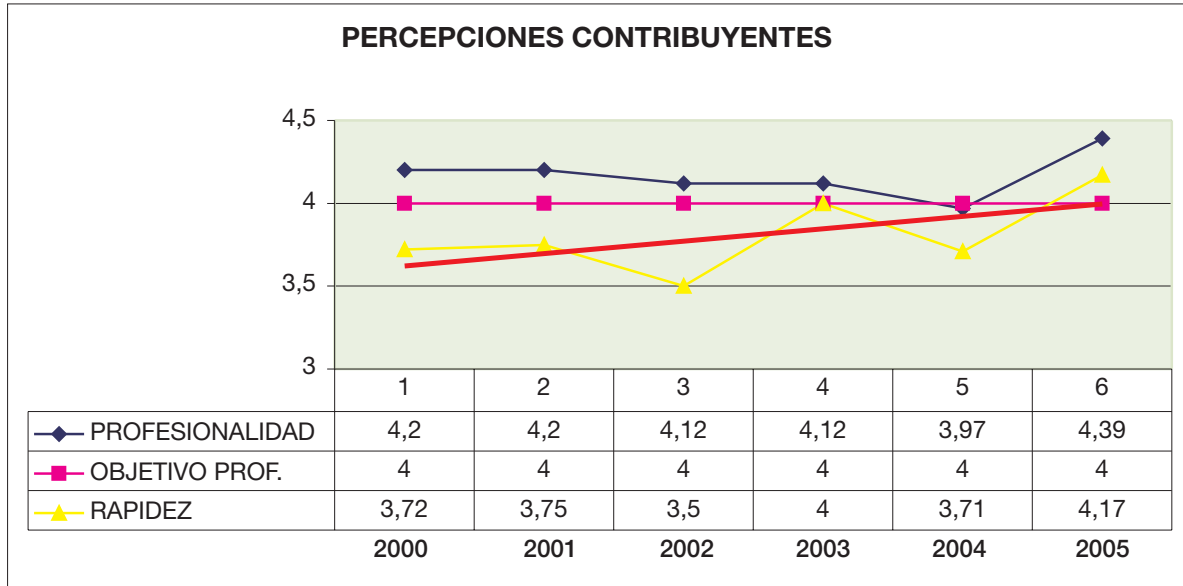
Igualmente, durante 2005 hemos evaluado el impacto y la valoración del Plan Estratégico:

	Puntuación escala 1 a 5
Plan estratégico	3,97
Foro de REGTSA	4,04

En relación con los contribuyentes medimos atributos de calidad similares a los del modelo Servqual. Se reflejan por separado las percepciones sobre profesionalidad y amabilidad en el trato, y rapidez. Igualmente se recogen los porcentajes de valoración bueno + muy bueno, relativos a grado de resolución de la consulta (eficacia y fiabilidad) e instalaciones (elementos tangibles,).

Estos resultados están relacionados con el diseño de los servicios , los sistemas de atención a usuarios y la gestión y mejora de las relaciones con los contribuyentes. Son indicadores impulsores el tiempo de espera en la O. P., y el plazo de resolución de reclamaciones.

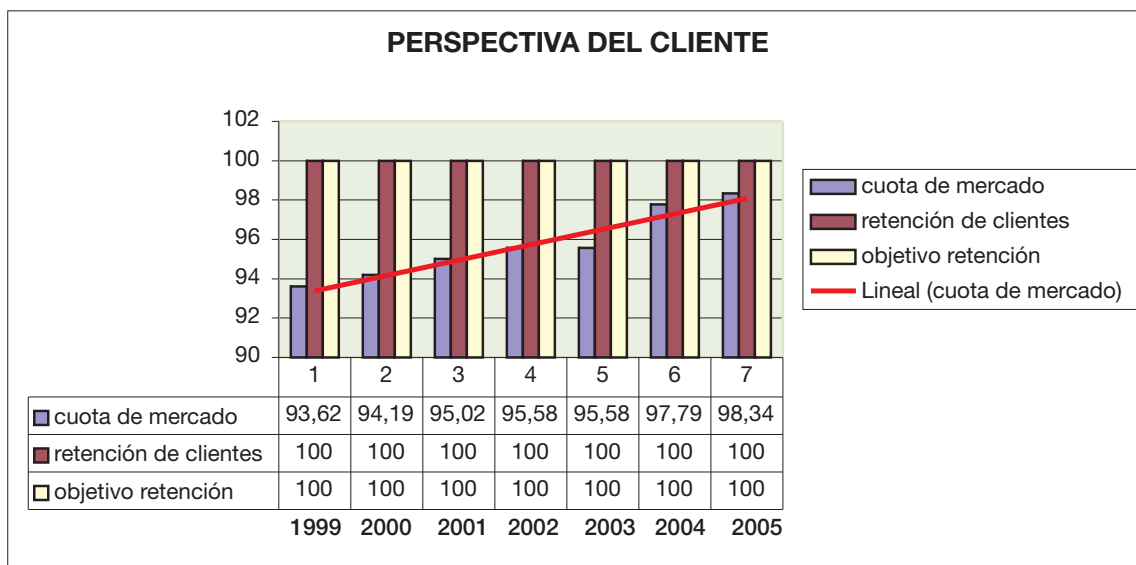
Los resultados obtenidos son los siguientes:



Indicadores de rendimiento.-

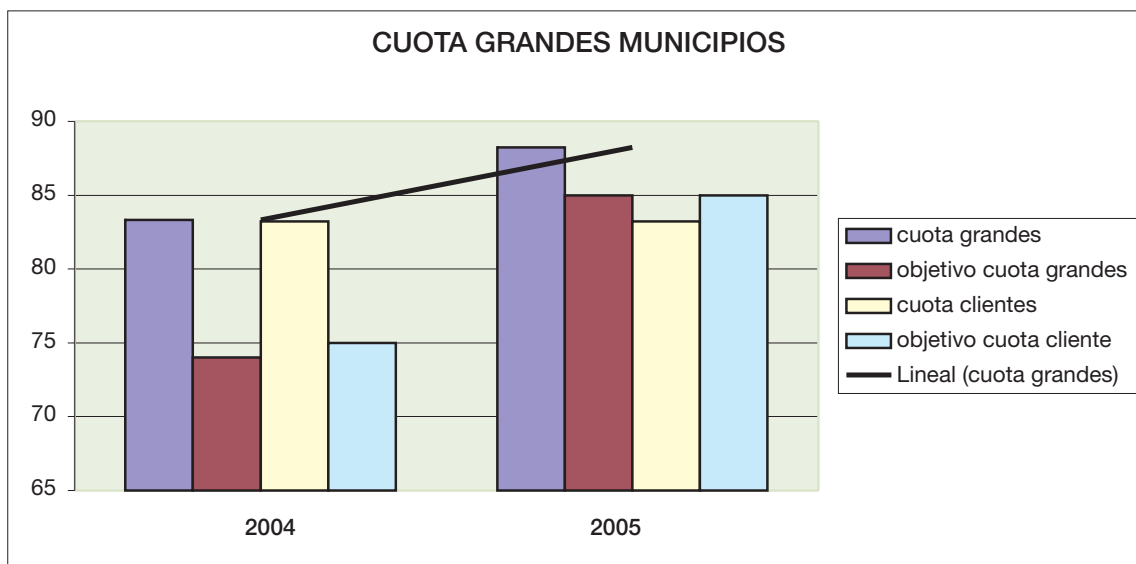
REGTSA efectúa un seguimiento constante de los progresos en los servicios que prestamos a los Ayuntamientos. Los aspectos fundamentales que son objeto de control son los siguientes:

Cuota de mercado y porcentaje de retención de ayuntamientos.-



Cuota de mercado y cuota cliente en el segmento de grandes ayuntamientos,-

A partir de 2004 medimos la cuota de mercado en el segmento de grandes clientes y la cuota de cliente en este mismo segmento, obteniendo los siguientes resultados:

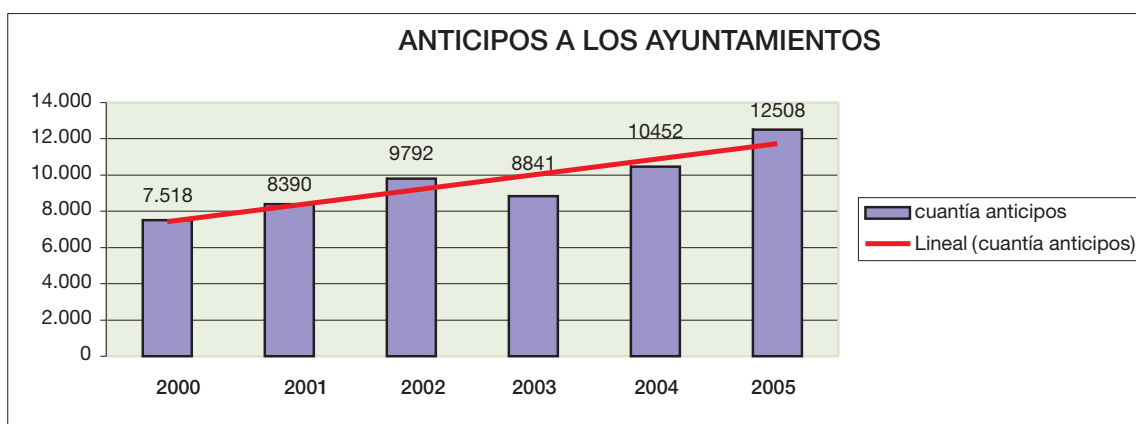


Estos resultados son consecuencia de los enfoques de diseño de nuevos servicios y relaciones con los clientes, así como de la línea estratégica de segmentación de las ofertas de servicios.

Anticipos a los ayuntamientos a cuenta de la recaudación.-

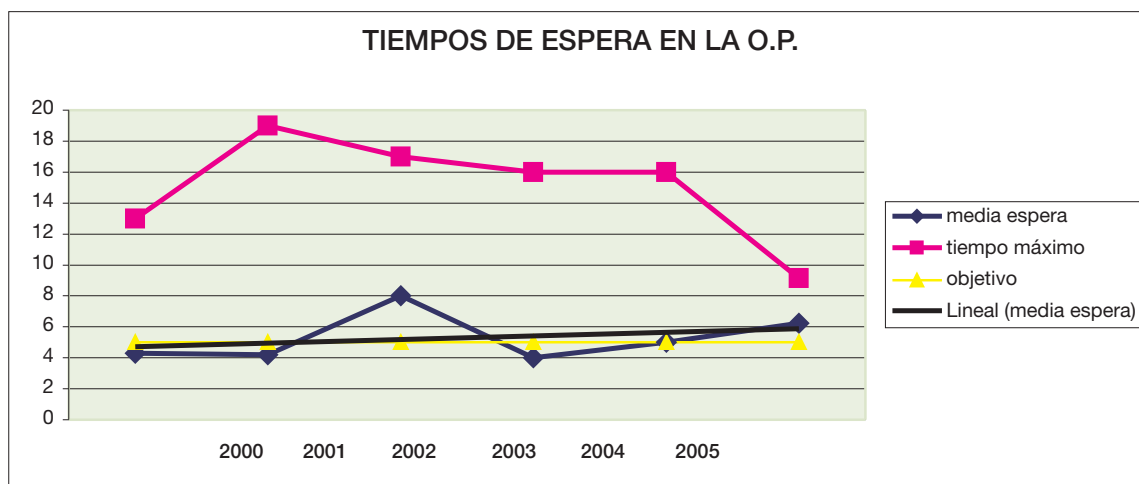
A través del servicio de anticipos proporcionamos liquidez a la tesorería de los ayuntamientos sin coste alguno.

Desde el año 2001 se elabora anualmente un calendario de entregas pactado con el Colegio de Secretarios. El cumplimiento de este objetivo es uno de los indicadores del proceso AY - 02, y desde entonces se asigna a la Unidad de Hacienda, que lo viene cumpliendo todos los años.



Tiempos de espera en la oficina principal.-

Desde el año 2000 medimos periódicamente el tiempo de espera en la oficina principal, mediante una observación durante unos días, que se llevaba a cabo al mismo tiempo que la encuesta. A partir de 2005 hemos instalado un sistema informático que mide en tiempo real los tiempos de espera y atención, lo que permite a la responsable del servicio tomar decisiones inmediatas basadas en datos (por ejemplo abrir o cerrar una mesa de atención). Con este matiz los resultados son los siguientes:



III.- Perspectiva de Procesos Internos.



Resultados de los Procesos clave.-

En la exposición del presente apartado utilizaremos los principales indicadores del cuadro de mando que resultan claves para la organización. Comparamos nuestros resultados con los objetivos establecidos y con los datos de ejercicios anteriores. A la hora de examinar las tendencias debe tenerse en cuenta que en el año 2002 se produjo el cambio de aplicación informática lo que exigió la ralentización de algunas actividades y explica el retroceso en algunos datos, especialmente en ejecutiva.

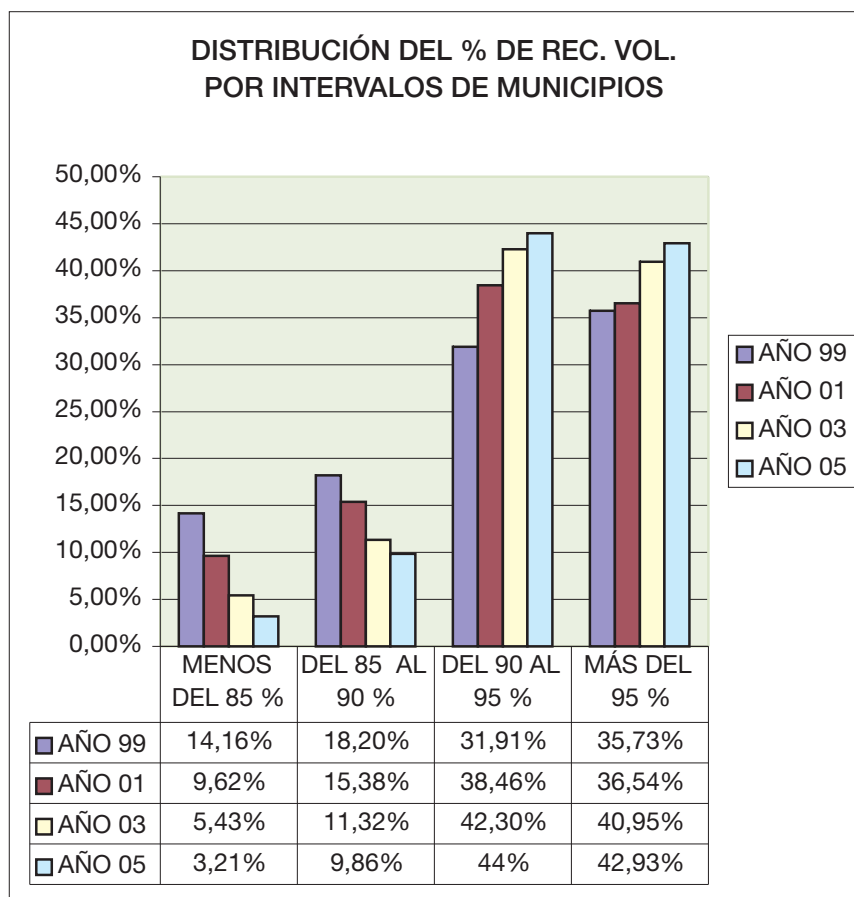
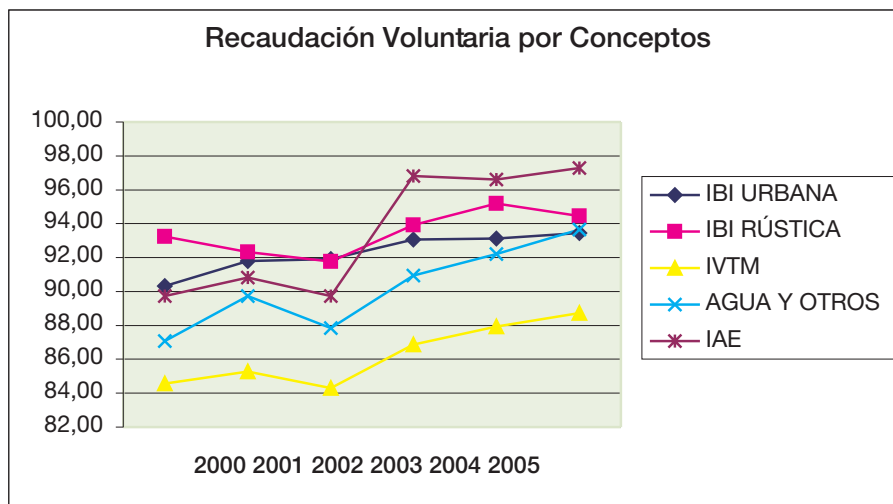
Porcentaje de Recaudación voluntaria

El incremento de la recaudación voluntaria hasta el 93,2 % alcanzado en 2005 está relacionado con la mejora de la base de datos de terceros y territorio y de la gestión de padrones y con la gestión de domiciliaciones. Son indicadores impulsores el porcentaje de recibos y cargo domiciliado, y el porcentaje de errores en padrones. Veamos los resultados de 2005:

Período	Cargo	Bajas	C. Liqui.	Recaudado	% Rec.
Primero	7.903.286	294.476	7.618.810	6.908.273	90,67%
Segundo	14.969.535	502.819	14.466.716	13.532.812	93,54%
Tercero	9.819.918	375.976	9.443.941	8.945.632	94,72%
Total	32.692.739	1.173.271	31.529.467	29.386.717	93,20%

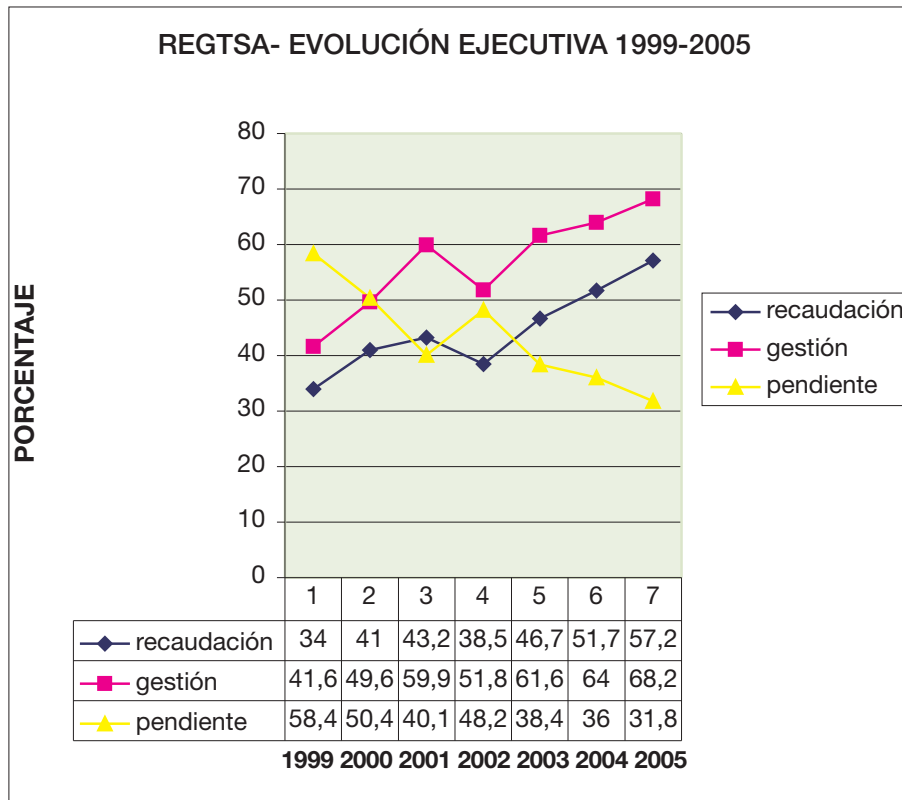
A continuación se presenta la recaudación voluntaria segmentada por conceptos al cobro y su evolución a lo largo de los últimos años. Igualmente se presenta la distribución de los municipios por intervalos de porcentaje.

Conceptos	Año 2000	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Ibi Urbana	90,32%	91,81%	91,9	93,08	93,12	93,44
Ibi Rústica	93,25%	92,33%	91,77	93,93	95,18	94,45
Ivtm	84,58%	85,28%	84,31	86,88	87,93	88,73
Agua Y Otros	87,08%	89,73%	87,85	90,94	92,22	93,65
Iae	89,73%	90,81%	89,72	96,81	96,6	97,28
Total	89,29%	90,50%	89,89	92,18	92,68	93,2



Porcentajes de recaudación y gestión ejecutiva.-

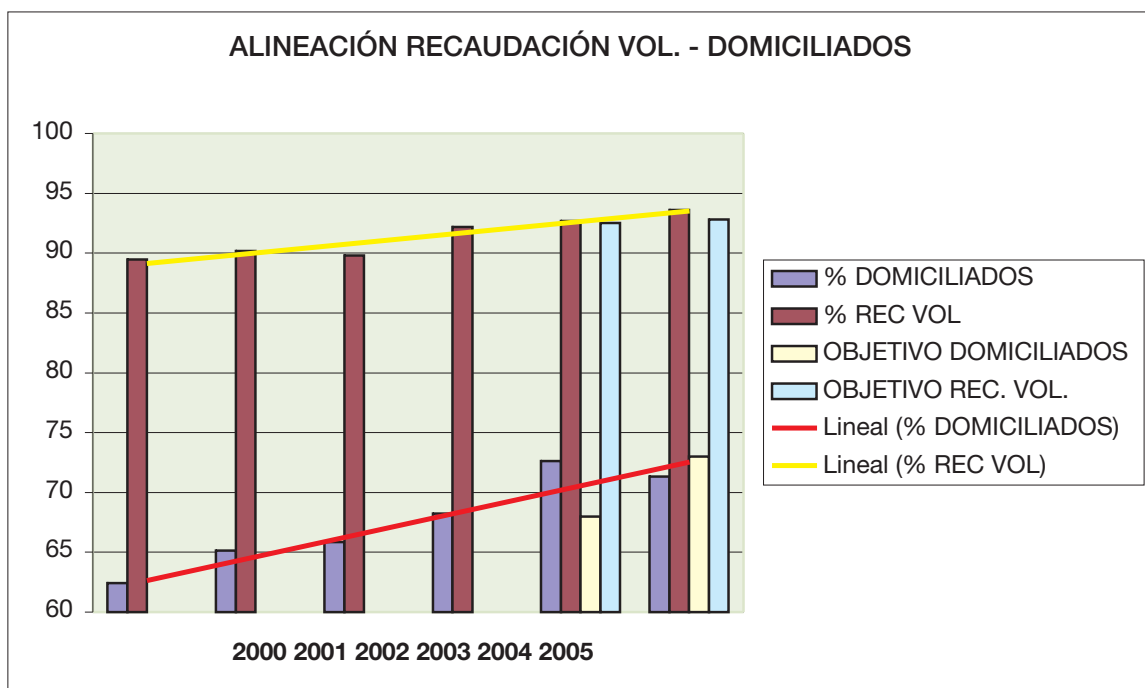
Los resultados de estos indicadores miden el incremento en la recaudación, y la mejora en la gestión del pendiente (recaudación más gestión de bajas). El primer indicador es consecuencia de la mejora en el proceso de embargo, y son indicadores impulsores el número de expedientes y diligencias de embargo,. La gestión de ejecutiva está asociada a la mejora en la tramitación de créditos incobrables, y es un indicador impulsor el número de expedientes fallidos.



Indicadores clave del rendimiento de la organización.-

Porcentaje de recibos y cargo domiciliados

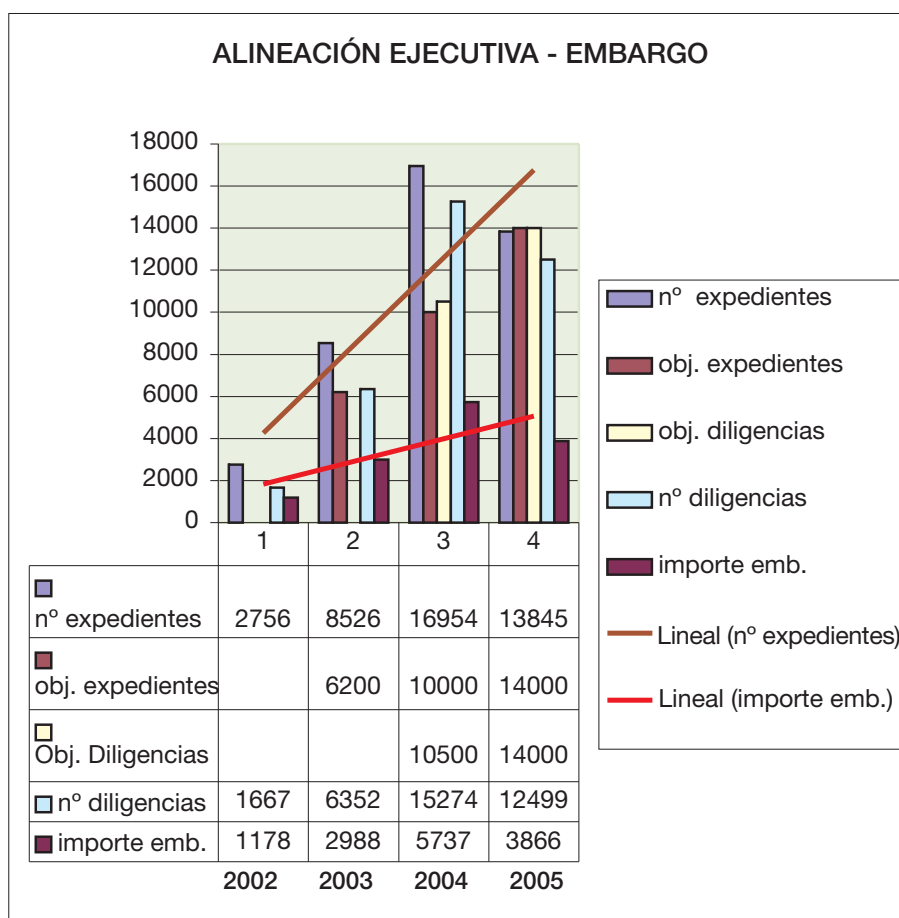
La gestión de recibos domiciliados anticipa los resultados de la recaudación voluntaria como demostramos a continuación. Igualmente apoya la optimización del gasto, toda vez que la gestión y cobro de un recibo domiciliado es mucho más barata que la de los no domiciliados. Recogemos igualmente los restantes indicadores.



AÑO	2001	2002	2003	2004	2005
Nº RECIBOS	492.170	455.290	560.827	520.783	558.871
RECIBOS DOM.	320.532	299.816	382.680	378.178	398.546
% REC. DOM.	65,13	65,86	68,23	72,62	71,31
CARGO	24.966	26.190	27.663	29.565	32.560
CARGO DOM.	13.570	14.525	16.822	18.569	20.470
% CARGO DOM.	54,37	55,46	60,81	62,87	62,86

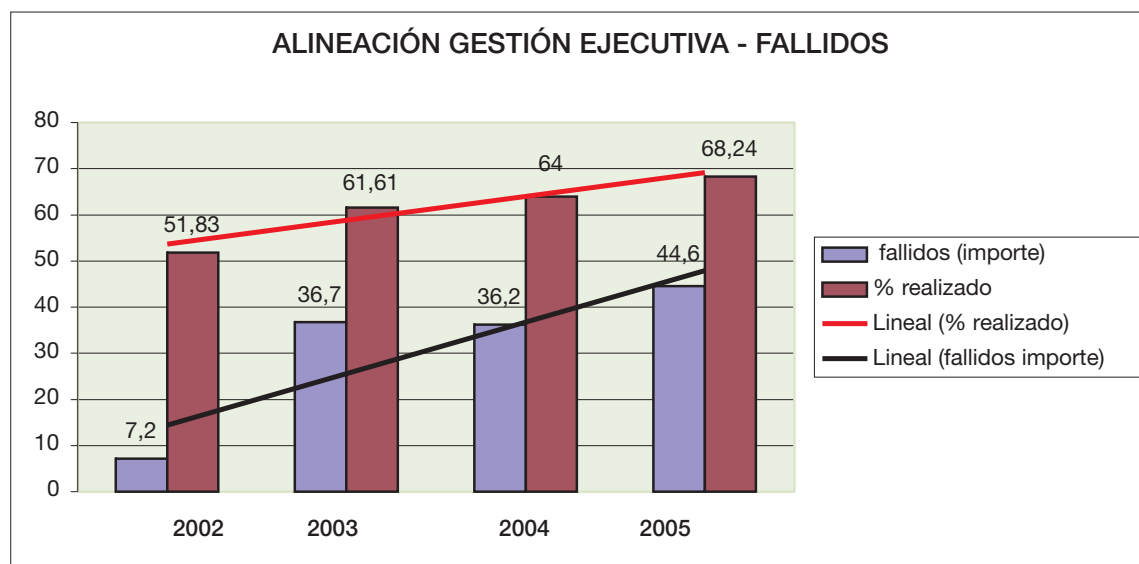
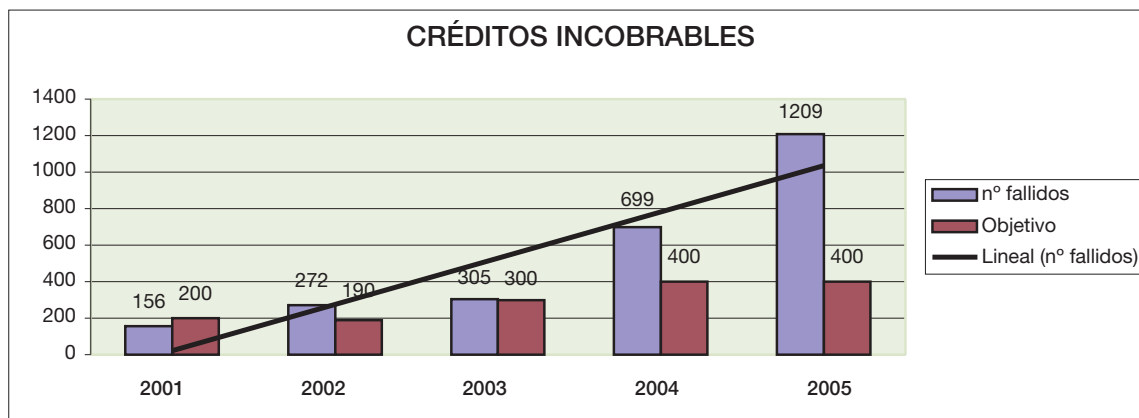
Número de expedientes y diligencias de embargo.-

A continuación se recoge la evolución de los expedientes y diligencias de embargo, que impulsan la recaudación ejecutiva. Debe advertirse que el descenso en las mediciones del año 2005 no tiene una lectura negativa porque la recaudación ejecutiva sigue aumentando en porcentaje. Lo que sucede es los buenos resultados hacen que cada vez haya menos pendiente acumulado (en 2005 el cargo bruto es inferior en 700.000 € a 2004)



Número de expedientes de créditos incobrables.-

La tramitación de fallidos impulsa el indicador de gestión de ejecutiva, ya que permite dar de baja aquellos créditos en que concurre la insolvencia del deudor. Este parámetro que se había mantenido en torno a los 300 expedientes anuales ha sufrido una importante mejora en 2004 y 2005 como consecuencia del enfoque de centralización de la recaudación ejecutiva previsto en la actuación nº 18 del Plan Estratégico.

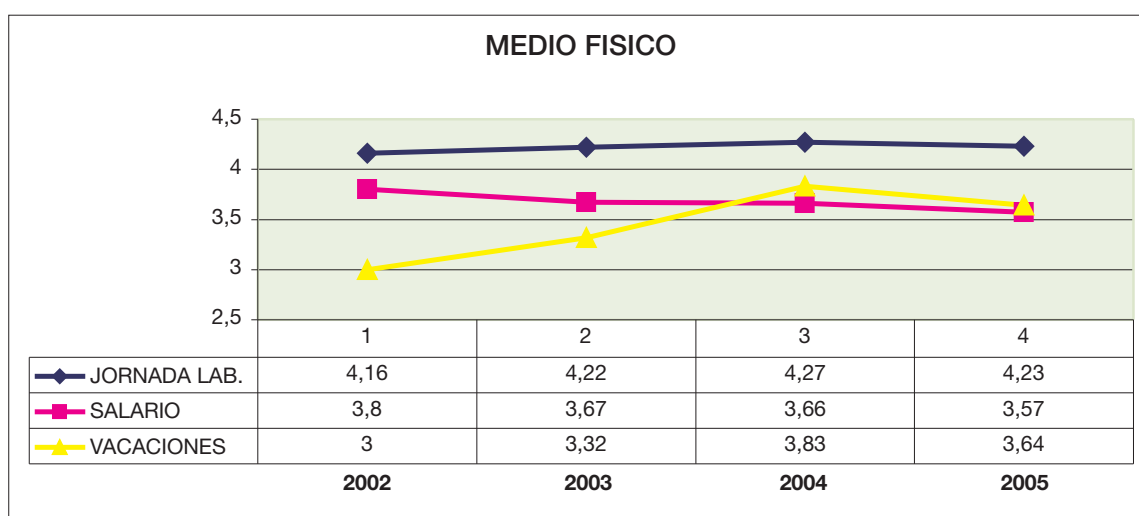


IV.- Perspectiva de Aprendizaje.

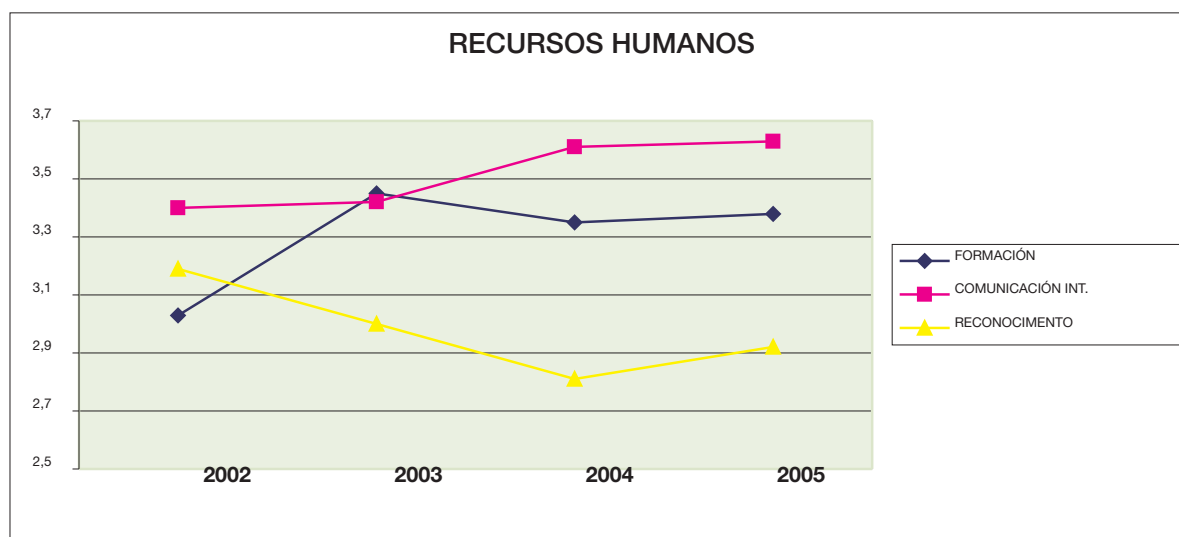


Percepciones de los empleados.-

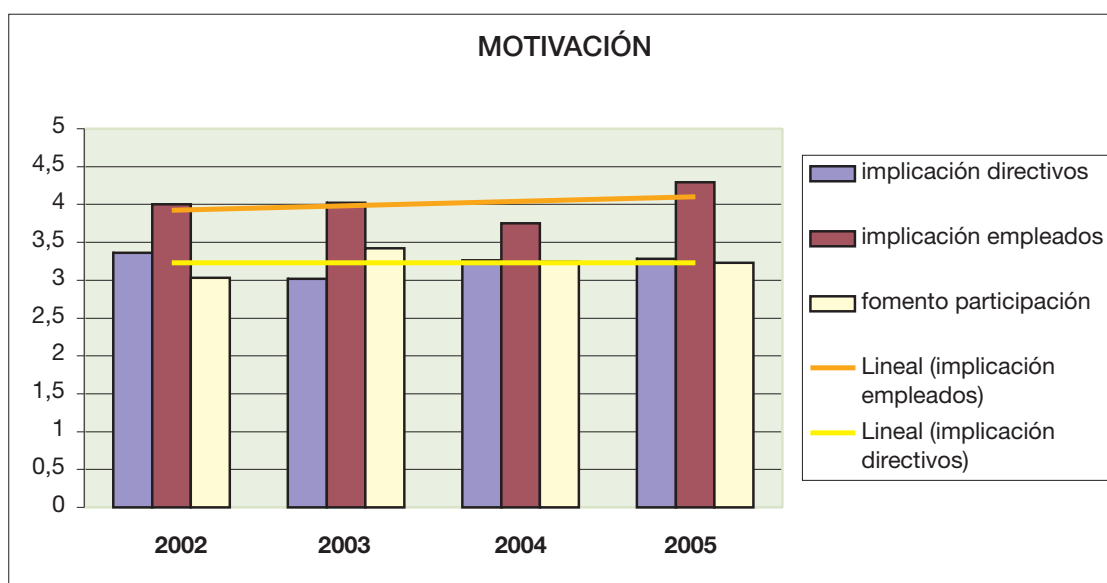
REGTSA mide la satisfacción de sus empleados desde 2002, mediante encuestas anuales dirigidas a una muestra que coincide con el universo, es decir la totalidad de los empleados. El grado de respuesta es muy alto motivo por el cual los resultados son muy fiables. Distinguimos las valoraciones de medio físico (relacionadas con la regulación de jornada y vacaciones, así como con los salarios). Son indicadores impulsores el porcentaje de respuesta a las encuestas, absentismo laboral y salario comparado. Los resultados (en una escala de 1 a 5) son los siguientes:



Medimos también las valoraciones de las políticas de recursos humanos, que son consecuencia de los enfoques del plan de recursos humanos y el plan estratégico. Son indicadores impulsores de estos resultados el porcentaje de trabajadores con metas alineadas y porcentaje de personas que alcanzan los objetivos, el porcentaje de empleados con itinerario formativo, y las horas formación por empleado y año.



Medimos parámetros relacionados con la motivación de los empleados, que están directamente conectados con los enfoques dirigidos a mejorar el liderazgo y la implicación y diálogo en la organización. Es indicador impulsor el grado de participación de la plantilla.



Como resumen de las valoraciones anteriores se mide el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, y desde 2004 el grado de valoración por los empleados del servicio que REGTSA presta a los ayuntamientos.



Indicadores de rendimiento.-

Evolución de la plantilla.

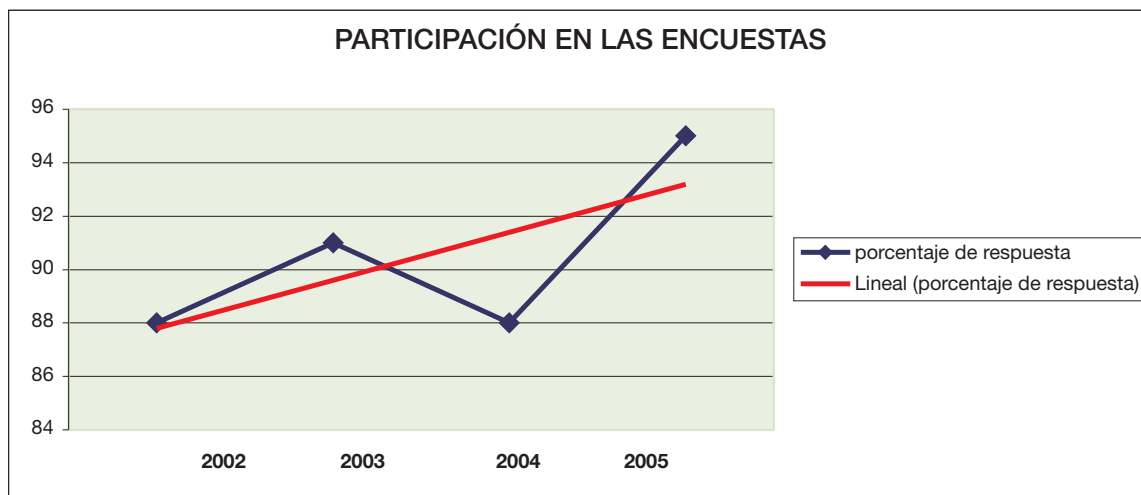
Planificamos nuestros efectivos de personal a través del Plan de recursos humanos. Esto nos exige mediciones periódicas de diversos parámetros. Son los siguientes:

AÑOS	2002	2003	2004	2005
Nº Teórico Plazas Plantilla	45	45	45	46
Nº Efectivo Empleados	45	44	43	44
Interinos Y Temporales	7	6	4	5
Evolución Capítulo I (Previsión)	1.276.306	1.317.172	1.320.182	1.408.260
Evolución Capítulo I (Liqu.)	1.224.950	1.257.492	1.260.598	1.312.418*
% Incremento S/ Año Anterior		2,69 %	0,23 %	4,12 %

*Cifra provisional.

Porcentaje de respuesta en las encuestas.

Se trata de un indicador que pone de manifiesto el grado de colaboración de los empleados públicos de REGTSA, y además sirve para refrendar el grado de validez de las propias encuestas.

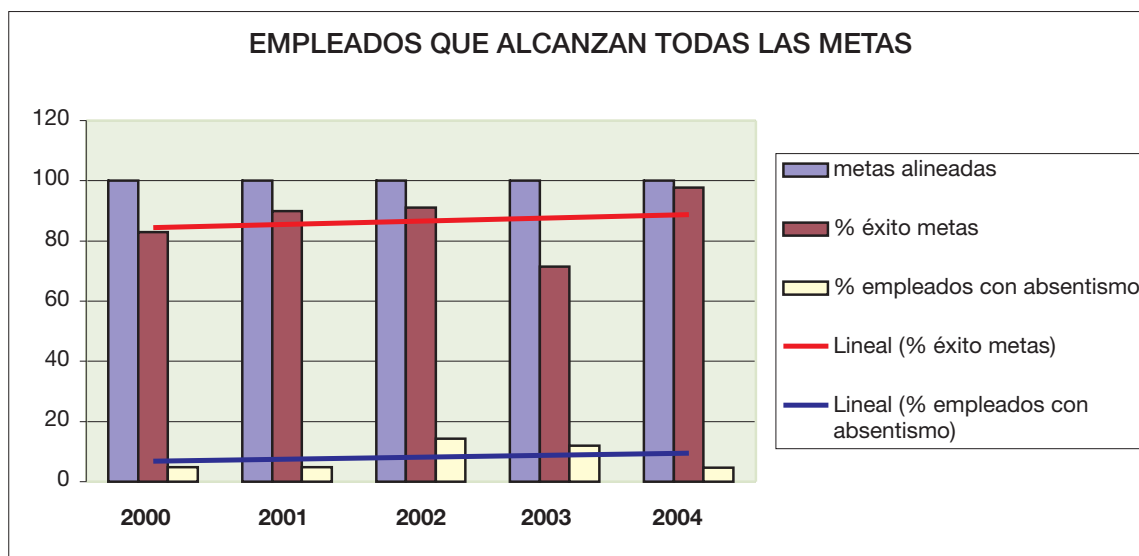


Absentismo.

En REGTSA el absentismo es realmente bajo y es objeto de control para el abono del complemento de Productividad. Nos parece más importante el número de personas afectadas que las jornadas perdidas porque en una plantilla escasa una o dos personas pueden desequilibrar las mediciones. Se refleja esta medición con el indicador siguiente.

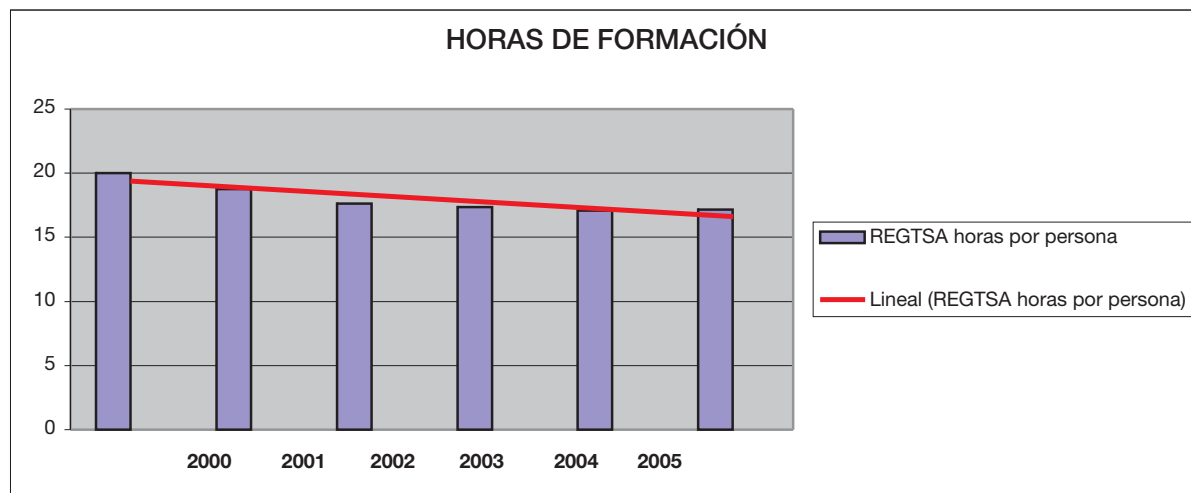
Porcentaje de empleados con metas alineadas y porcentaje de empleados que alcanzan toda las metas.

Se trata de indicadores impulsores de la satisfacción con las políticas de recursos humanos.



Porcentaje de empleados con itinerario formativo y horas de formación por persona y año

Se trata de indicadores que impulsan la satisfacción con la formación. El primer indicador, tiene un corto recorrido, pasando de un 65 % en 2004 al 100 % en el 2005. En cuanto al segundo se recoge su evolución desde 2000, si bien debe advertirse que el objetivo de horas año está lejos de conseguirse, por eso el Plan de recursos humanos para el nuevo período insiste en buscar nuevas fórmulas como la formación a distancia.





Anexos

Anexo I.- Cuadro de Mando Integral.



PERSPECTIVA FINANCIERA

Indicadores	2005 OBJETIVOS	2005 RESULTADOS
1.- % Autofinanciación	98 %	108
2.-Crecimiento Ingresos	10 %	7,53
3.- Incremento Cargo	10 %	10,13
4.- Nuevas Fuentes de Ingresos	2 %	---
5.- Municipios Revisión Ibi	20	32

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Indicadores	2005 OBJETIVOS	2005 RESULTADOS
1.- Cuota Grandes Municipios	85%	88,23
2.- Cuota Mercado General	95 , 5 %	98,34
3.- Cuota Cliente Grandes Municipios	85 %	83,21
4.- Porcentaje Retención Ayuntamientos	100%	100
5.- Encuesta Satisfacción	3,9	3,95

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Indicadores	2005 OBJETIVOS	2005 RESULTADOS
1.- Ingr. Nuevos Productos	5 %	----
2.- Plazos Nuevos Productos	90 %	90 %
3.- Tasa Errores Padrones	0, 01	0,001
4.- Unidades Fiscales Rectificadas	100%	100 %
5.- % Recaudación Voluntaria	92,8%	93,2 %
6.- % Cargo Domiciliado	64%	62,86 %
7.- % Recibos Domiciliados	73 %	71,31 %
8.- % Recaudación Ejecutiva	52%	57,2 %
9.- % Gestión Ejecutiva	65%	68,2 %
10.- N ° Expedientes A Embargo	14.000	13.845
11.- N ° Diligencias Embargo	14.000	12.499
12.- N ° Servicios En Línea	7	7
13.- Contr. Atendidos Internet	15	15
14.- Tasa Errores Servicios	0,09	--
15.- Tiempo De Espera	5	6,09
16.- Encuesta De Satisfacción	4	4,39
17.- Ingresos Por Empleado	45.000	44.400

PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Indicadores	2004 OBJETIVOS	2005 RESULTADOS
1.- Empleados Con Itinerario Formativo.	100 %	100 %
2.- Grado Cumplimiento Previsiones: Herramientas Informáticas.	90 %	50 %
3.- Satisfacción Empleados.	3,9	3,95
4.- Trabajadores con Metas Alineadas.	100 %	100 %

Anexo II.- Porcentajes de Recaudación Voluntaria por Municipios.-



Código	Institución	2003	2004	2005
001	Abusejo	95,24	95,94	96,09
002	Agallas	96,20	97,08	96,93
003	Ahigal de Los Aceiteros	94,12	97,13	97,82
004	Ahigal de Villarino	92,22	99,04	97,85
005	Alameda de Gardon (La)	93,15	98,15	96,24
006	Alamedilla (La)	96,98	95,21	91,96
007	Alaraz	98,01	94,81	86,48
008	Alba de Tormes	90,80	90,75	89,81
009	Alba de Yeltes	96,33	98,25	92,82
010	Alberca (La)			94,46
011	Albergueria de Argañan (La)	96,77	93,01	93,74
012	Alconada	94,51	94,98	94,82
013	Aldeacipreste	96,12	94,12	93,92
01306	Valbuena	91,48	95,10	94,26
014	Aldeadavila de la Ribera	99,96	98,98	98,86
01401	Corporario		92,97	90,48
015	Aldea del Obispo	91,08	95,38	94,83
016	Aldealengua	90,03	86,26	90,43
017	Aldeanueva de Figueroa	95,68	96,22	95,42
018	Aldeanueva de la Sierra	94,20	93,77	95,43
019	Aldearrodrigo	95,45	94,94	94,69
020	Aldearrubia	94,69	95,55	93,19
021	Aldeaseca de Alba	93,90	86,75	92,88
022	Aldeaseca de la Frontera	93,40	95,23	94,82
023	Aldeatejada	91,00	92,38	93,40
024	Aldeavieja de Tormes	92,08	84,54	90,74
025	Aldehuela de la Boveda	89,76	86,38	92,77
026	Aldehuela de Yeltes	91,67	92,53	93,85
027	Almenara de Tormes	91,38	91,51	91,25
028	Almendra	99,69	99,79	99,93
029	Anaya de Alba	90,94	95,52	93,84
02901	Herrezuelo	79,87	90,05	90,36
030	Añover de Tormes	93,06	94,13	95,89
031	Arabayona de Mogica	97,48	96,66	94,94
032	Arapiles	87,77	87,94	95,06
03201	Torres (Las)	78,37	86,13	91,48
033	Arcediano	95,95	96,03	95,88
034	Arco (El)	80,13	82,66	89,05

Código	Institución	2003	2004	2005
035	Armenteros	93,81	93,74	94,78
036	San Miguel Del Robledo	89,59	94,88	95,53
037	Atalaya (La)	85,50	85,98	82,85
038	Babilafuente	93,84	94,48	94,17
039	Bañobarez	98,58	98,82	96,20
040	Barbadillo	93,07	92,80	95,01
041	Barbalos	96,78	98,70	94,54
042	Barceo	94,91	97,92	97,24
04201	Barceino	97,14	100,00	
044	Barruecopardo	95,91	95,12	97,30
045	Bastida (La)	99,24	99,29	100,00
046	Bejar	91,97	92,17	93,05
047	Beleña	84,92	87,64	89,94
049	Bermellar	96,73	93,71	97,10
050	Berrocal De Huebra	94,67	97,74	94,15
051	Berrocal De Salvatierra	96,05	94,36	95,03
052	Boada	93,69	96,14	95,53
054	Bodon (El)	93,55	96,12	93,14
055	Bogajo	97,03	98,00	92,96
056	Bouza (La)	95,59	94,11	98,48
057	Boveda Del Rio Almar	96,15	97,03	96,54
058	Brincones	97,72	97,22	98,4
059	Buenamadre	86,08	95,45	95,57
060	Buenavista	86,17	86,26	88,01
061	Cabaco (El)	87,02	90,62	93,47
062	Cabezabellosa De La Calzada	92,28	91,71	94,45
063	Cabeza De Bejar (La)	92,39	90,70	92,59
065	Cabeza Del Caballo	95,68	96,46	95,61
06501	Fuentes De Masueco	98,13	99,52	99,51
067	Cabrerizos	91,25	92,91	93,55
068	Cabrillas	96,32	97,65	96,79
069	Calvarrasa De Abajo	90,44	92,20	92,67
070	Calvarrasa De Arriba	89,37	91,10	92,2
071	Calzada De Bejar (La)	94,05	91,55	91,72
072	Calzada De Don Diego	92,10	92,71	95,68
073	Calzada De Valdunciel	91,53	91,97	93,42
074	Campillo De Azaba	96,25	96,45	95,84

Código	Institución	2003	2004	2005
077	Campo De Peñaranda (El)	89,81	94,12	95,28
078	Candelario	93,26	92,26	92,60
079	Canillas De Abajo	95,22	93,08	96,33
080	Cantagallo	82,82	96,95	94,84
081	Cantalapiedra	95,33	96,00	96,53
082	Cantalpino	90,15	93,20	94,47
083	Cantaracillo	90,59	91,82	92,56
085	Carbajosa De La Sagrada	89,91	90,51	91,86
086	Carpio De Azaba	96,07	93,9	90,98
087	Carrascal De Barregas	87,61	78,42	73,67
088	Carrascal Del Obispo			90,04
089	Casafranca	98,02	98,64	97,52
090	Casas Del Conde (Las)	89,87	94,71	89,2
091	Casillas De Flores	96,14	93,52	89,66
092	Castellanos De Moriscos	91,07	93,09	92,76
093	Castellanos De Villiquera	81,51	92,58	93,26
09301	Carbajosa De Armuña	91,34	92,72	91,84
09302	Mata De Armuña	94,68	76,57	90,71
096	Castillejo De Martin Viejo	90,28	91,59	95,57
097	Castraz	91,73	99,83	98,27
098	Cepeda	86,95	89,65	92,29
099	Cereceda De La Sierra	95,75	97,27	96,23
100	Cerezal De Peñahorcada	98,76	98,3	98,07
101	Cerralbo	94,05	93,78	96,21
102	Cerro (El)	92,16	95,07	97,35
103	Cespedosa De Tormes	98,81	93,85	96,12
104	Cilleros De La Bastida	90,76	93,55	95,06
106	Ciperez	96,81	95,73	94,92
108	Coca De Alba	96,23	95,69	96,06
109	Colmenar De Montemayor	92,17	95,27	93,84
110	Cordovilla	95,49	92,26	94,22
113	Cubo De Don Sancho (El)	97,58	90,32	95,65
114	Chagarcia Medianero	96,81	95,20	92,98
115	Diosleguarde	93,22	95,03	95,53
116	Doñinos De Ledesma	94,52	99,34	96,83
117	Doñinos De Salamanca	96,46	94,79	94,70
118	Ejeme	89,34	91,31	93,07

Código	Institución	2003	2004	2005
119	Encina (La)	95,29	96,81	97,46
120	Encina De San Silvestre	97,91	98,81	98,22
121	Encinas De Abajo	90,67	94,25	93,88
122	Encinas De Arriba	97,11	96,3	96,03
123	Encinasola de los Comendadores	93,59	93,14	93,84
124	Endrinal	93,02	94,34	94,73
125	Escurial De La Sierra	96,27	97,55	97,15
126	Espadaña	99,02	97,59	93,91
127	Espeja	85,94	92,97	94,96
128	Espino De La Orbada	93,93	94,04	93,73
129	Florida De Liebana	88,96	91,15	89,56
130	Forfoleda	93,64	95,05	95,44
131	Frades De La Sierra	97,82	98,87	97,10
132	Fregeneda (La)	97,59	96,83	96,89
133	Fresnedoso	93,08	91,73	92,02
134	Fresno Alhandiga	92,86	94,06	94,10
135	Fuente De San Esteban (La)	91,85	95,14	94,94
13501	Boadilla	90,84	93,10	95,19
136	Fuenteguinaldo	92,43	94,74	93,22
137	Fuenteliante	97,82	98,77	91,31
138	Fuenterroble De Salvatierra	94,95	92,5	96,5
139	Fuentes De Bejar	91,81	94,41	96,26
140	Fuentes De Oñoro	82,85	81,38	87,25
141	Gajates	96,49	96,48	97,08
14101	Galleguillos	97,11	98,8	98,45
142	Galindo Y Perahuy	89,97	90,03	89,85
143	Galinduste	98,80	98,6	96,38
144	Galisancho	90,00	93,12	92,11
145	Gallegos De Argañan	79,43	81,43	84,92
146	Gallegos De Solmiron	91,01	93,84	94,04
147	Garcibuey	94,23	94,13	97,49
148	Garcihernandez	93,55	96,27	96,29
14802	La Lurda	87,86	96,72	99,22
149	Garcirrey	87,47	89,80	91,97
150	Gejuelo Del Barro	100,00	100,00	95,87
151	Golpejas	96,00	96,48	95,82
152	Gomecello	86,70	90,13	89,99

Código	Institución	2003	2004	2005
154	Guadramiro	97,56	95,59	94,7
155	Guijo De Avila	96,09	93,67	94,06
156	Guijuelo	93,09	93,53	93,82
157	Herguijuela De Ciudad Rodrigo	94,26	99,18	85,55
15703	Cespedosa De Agadones	72,28	97,79	96,59
158	Herguijuela De La Sierra	89,94	94,45	95,86
159	Herguijuela Del Campo	97,98	98,72	95,9
160	Hinojosa De Duero	96,62	97,19	98,05
161	Horcajo De Montemayor	94,84	93,59	96,98
162	Horcajo Medianero	89,88	92,95	91,2
163	Hoya (La)	81,01	84,8	80,7
165	Iruelos	76,53	94,98	85,26
166	Ituero De Azaba	84,46	83,47	83,16
167	Juzbado	99,94	99,45	99,45
168	Lagunilla	92,53	94,37	93,71
169	Larrodrigo	90,21	94,31	96,6
170	Ledesma	96,41	97,73	95,29
171	Ledrada	88,27	96,86	88,82
172	Linares De Riofrio	95,83	97,51	96,72
173	Lumbrales	97,15	97,76	97,37
174	Macotera	94,59	92,13	88,85
175	Machacon	88,10	90,72	92,72
176	Madroñal	90,90	96,11	95,76
177	Maillo (El)	96,98	96,00	97,52
178	Malpartida	91,09	95,69	93,93
179	Mancera De Abajo	95,68	96,62	95,47
180	Manzano (El)	94,71	98,11	95,72
181	Martiago	88,40	93,95	94,48
182	Martinamor	89,00	93,29	94,04
183	Martin De Yeltes	93,65	96,40	96,40
184	Masueco	97,15	96,67	98,22
186	Mata De Ledesma (La)	97,92	99,18	98,60
187	Matilla De Los Caños Del Rio			83,88
188	Maya (La)	87,53	92,34	91,99
189	Membribe De La Sierra	80,86	80,82	80,66
18901	Navagallega	90,93	92,70	90,78
190	Mieza	98,76	98,57	98,64

Código	Institución	2003	2004	2005
191	Milano (El)	96,39	97,48	96,37
192	Miranda De Azan	86,34	85,64	88,82
193	Miranda Del Castañar	90,79	91,27	92,21
194	Mogarraz	95,16	88,83	85,23
195	Molinillo	81,86	80,10	76,53
196	Monforte De La Sierra	91,58	95,00	94,37
197	Monleon	98,46	99,66	98,04
198	Monleras	97,67	98,9	97,95
199	Monsagro	93,06	93,86	93,73
200	Montejo	89,35	87,44	88,96
201	Montemayor Del Rio	88,62	95,29	94,39
202	Monterrubio De Armuña	87,10	88,13	83,56
203	Monterrubio De La Sierra	90,74	91,84	94,17
204	Morasverdes	93,91	96,79	96,00
205	Morille	92,49	93,69	89,23
206	Moriñigo	94,48	93,59	93,96
207	Moriscos	92,71	74,39	81,77
208	Moronta	98,18	96,45	99,73
20801	Escuernavacas	89,75		91,06
209	Mozarbez	87,21	88,52	86,83
211	Narros De Matalayegua			91,31
212	Navacarros	88,68	91,73	90,85
213	Nava De Bejar	95,53	91,81	94,28
214	Nava De Francia	95,07	95,36	94,83
215	Nava De Sotrobal	90,44	93,64	91,30
216	Navales	93,67	95,34	93,65
217	Navalmoral De Bejar	91,31	91,67	93,87
218	Navamorales	88,22	91,83	95,49
219	Navarredonda De La Rinconada	98,46	97,73	97,60
221	Navasfrias	82,09	82,89	95,36
222	Negrilla De Palencia		44,43	94,59
223	Olmedo De Camaces	97,00	96,09	98,29
224	Orbada (La)	99,29	99,27	94,8
225	Pajares De La Laguna	98,14	97,5	97,55
226	Palacios Del Arzobispo	93,31	96,07	94,62
228	Palaciosrubios	94,89	96,27	96,23
229	Palencia De Negrilla	96,01	96,18	90,26

Código	Institución	2003	2004	2005
230	Parada De Arriba	88,00	89,07	87,21
231	Parada De Rubiales	96,15	94,94	95,78
232	Paradinas De San Juan	98,64	97,43	97,43
233	Pastores	82,85	90,20	85,76
234	Payo (El)	90,23	93,46	93,88
235	Pedraza De Alba	92,76	94,14	93,29
236	Pedrosillo De Alba	95,31	96,07	95,06
237	Pedrosillo De Los Aires	93,62	94,62	91,95
23701	Castillejo De Salvatierra	95,46	94,78	92,73
238	Pedrosillo El Ralo	88,34	88,85	92,25
239	Pedroso De La Armuña (El)	95,22	95,01	95,24
240	Pelabravo	88,32	90,48	92,49
241	Pelarrodriguez	94,49	95,97	93,49
242	Pelayos	96,93	95,40	96,18
243	Peña (La)	97,14	97,68	97,08
244	Peñacaballera	79,84	81,49	83,97
245	Peñaparda	86,42	87,34	93,00
246	Peñaranda De Bracamonte	92,27	92,18	91,17
247	Peñarandilla	91,52	91,45	94,39
248	Peralejos De Abajo	99,11	94,23	94,86
249	Peralejos De Arriba	98,80	96,88	97,23
250	Pereña De La Ribera	94,13	93,23	97,04
251	Peromingo	93,92	96,29	92,51
252	Pinedas	89,05	91,84	92,28
253	Pino De Tormes (El)	89,46	88,37	90,78
254	Pitiegua	97,04	93,15	94,31
255	Pizarral	96,89	98,69	96,11
256	Poveda De Las Cintas	93,89	95,64	94,35
257	Pozos De Hinojo	88,44	97,32	98,73
258	Puebla De Azaba	91,07	95,52	91,22
259	Puebla De San Medel	99,09	92,44	98,37
260	Puebla De Yeltes	86,17	92,60	94,48
261	Puente Del Congosto	89,91	93,37	95,6
26101	Bercimuelle	96,83	97,91	93,95
262	Puertas	98,85	99,80	98,94
263	Puerto De Bejar	95,66	96,16	95,67
264	Puerto Seguro	96,62	97,42	97,35

Código	Institución	2003	2004	2005
265	Ragama	93,45	93,96	94,22
266	Redonda (La)	97,95	97,60	97,17
267	Retortillo	94,65	95,36	94,75
268	Rinconada De La Sierra (La)	98,88	99,11	99,58
269	Robleda	96,18	95,66	93,26
270	Robliza De Cojos			90,37
271	Rollan	90,89	89,76	95,17
272	Saelices El Chico	94,30	97,61	95,62
273	Sagrada (La)	92,23	95,36	92,64
275	Saldeana	97,43	98,94	98,34
276	Salmoral	90,10	88,88	92,13
277	Salvatierra De Tormes	99,26	96,83	95,99
278	San Cristobal De La Cuesta	88,53	88,83	87,95
279	Sancti-spiritus	97,20	90,83	93,99
280	Sanchon De La Ribera	97,87	97,78	96,48
281	Sanchon De La Sagrada	98,38	97,32	98,41
282	Sanchotello	90,65	92,87	94,64
283	Sando	94,73	96,67	95,66
284	San Esteban De La Sierra	96,80	91,98	95,72
285	San Felices De Los Gallegos	95,86	95,22	94,07
286	San Martin Del Castañar	87,90	96,35	87,8
287	San Miguel De Valero	94,59	97,07	93,5
289	San Muñoz	90,08	93,27	92,94
290	San Pedro Del Valle	78,63	96,27	95,91
291	San Pedro De Rozados			92,23
292	San Pelayo De Guareña	85,84	82,61	85,75
293	Santa Maria De Sando			89,61
294	Santa Marta De Tormes	89,87	89,44	91,32
296	Santiago De La Puebla	91,5	88,32	93,1
297	Santibañez De Bejar	98,43	98,47	98,44
298	Santibañez De La Sierra	95,70	90,53	94,16
299	Santiz	93,18	93,42	91,52
300	Santos (Los)	95,50	91,19	93,00
301	Sardon De Los Frailes	99,84	99,95	99,95
303	Sahugo (El)	92,58	95,07	92,18
304	Sepulcro-hilarario	93,50	94,56	94,70
305	Sequeros	94,99	94,03	95,19

Código	Institución	2003	2004	2005
306	Serradilla Del Arroyo	94,57	93,48	95,70
30601	Guadapero	91,82	92,81	88,95
307	Serradilla Del Llano	96,72	95,34	91,54
309	Sierpe (La)	99,02	99,19	98,31
310	Sieteiglesias De Tormes	91,57	92,83	90,34
311	Sobradillo	92,29	92,35	94,28
312	Sorihuela	94,54	90,66	92,35
313	Sotoserrano	96,89	97,45	93,2
314	Tabera Deajo	90,03	89,75	94,72
315	Tala (La)	88,40	91,06	95,89
316	Tamames	94,65	96,18	90,94
317	Tarazona De Guareña	97,74	94,40	94,08
318	Tardaguila	96,24	97,33	98,15
319	Tejado (El)	96,33	93,33	96,03
320	Tejeda Y Segoyuela	97,73	97,39	96,51
321	Tenebron	95,05	98,60	96,57
322	Terradillos	85,73	87,44	88,54
323	Topas	93,95	96,64	90,41
324	Tordillos	98,61	99,19	98,06
325	Tornadizo (El)	93,56	91,56	85,79
327	Torresmenudas	97,05	94,75	95,15
328	Trabanca	86,23	87,84	95,72
329	Tremedal De Tormes	99,83	99,26	98,35
330	Valdecarros	95,57	97,00	97,23
332	Valdehijaderos	91,01	93,19	93,54
333	Valdelacasa	98,26	98,30	98,18
334	Valdelageve	83,23	91,67	88,7
335	Valdelosa	81,07	87,09	93,4
336	Valdemierque	93,20	96,87	95,45
337	Valderrodrigo	96,92	95,5	98,06
338	Valdunciel	87,73	95,28	95,11
339	Valero	94,28	84,33	92,27
340	Valsalabroso	97,40	96,79	97,79
341	Valverde De Valdelacasa	89,91	93,50	89,48
342	Valverdon	91,91	92,24	94,87
343	Vallejera De Riofrio	91,17	97,82	89,48
344	Vecinos			88,67

Código	Institución	2003	2004	2005
345	Vega De Tirados	94,43	96,22	96,55
346	Veguillas (Las)			84,64
347	Velles (La)	94,21	96,52	88,8
348	Ventosa Del Rio Almar	97,58	97,33	96,5
349	Vidola (La)	94,97	96,49	94,53
350	Vilvestre	96,34	97,55	97,69
351	Villaflores	98,77	99,17	99,41
352	Villagonzalo De Tormes	93,66	94,14	93,79
35201	Carpio Bernardo	91,77	90,22	94,28
353	Villalba De Los Llanos	95,21	94,24	88,42
354	Villamayor De Armuña	89,37	88,39	90,26
355	Villanueva Del Conde	89,88	80,98	92,46
356	Villar De Argañan	96,27	94,25	95,21
35605	Martillan	100,00	94,45	97,61
35608	Sexmiro	100,00	100,00	100,00
357	Villar De Ciervo	95,23	96,25	97,00
358	Villar De Gallimazo	94,69	94,82	94,9
359	Villar De La Yegua	96,35	93,18	93,92
360	Villar De Peralonso	95,89	97,74	97,24
361	Villar De Samaniego	98,90	99,34	96,21
362	Villares De La Reina	87,98	89,66	91,72
363	Villares De Yeltes	97,67	95,98	94,66
365	Villarmayor	88,7	94,68	94,83
366	Villarmuerto	95,35	93,18	96
367	Villasbuenas	95,91	96,35	95,85
368	Villasdardo	99,7	100,00	100,00
369	Villaseco De Los Gamitos	96,05	96,47	93,05
370	Villaseco De Los Reyes	99,51	99,58	99,82
371	Villasrubias	82,93	90,41	88,69
372	Villaverde De Guareña	93,05	84,39	87,01
373	Villavieja De Yeltes	97,62	97,78	97,97
374	Villoria	96,05	95,92	96,03
375	Villoruela	93,86	96,01	96,03
376	Vitigudino	93,62	93,60	93,18
377	Yecla De Yeltes	96,77	97,23	94,62
378	Zamarra	93,96	94,19	97,21
37801	Villarejo	94,66	96,92	

Código	Institución	2003	2004	2005
379	Zamayon	80,28	84,42	84,15
380	Zarapicos	41,71	95,84	90,09
381	Zarza De Pumareda (La)	98,35	98,37	99,02
382	Zorita De La Frontera	97,43	96,58	96,93
431	Mancom.Aguas Santa Teresa	83,42	98,62	98,21
854	Com.Regantes Ivanrey	80,68	86,76	91,21
855	Com.Regantes Villagonzalo	89,57	89,56	92,65
856	Com.Reg.Castillejo Salvatierra	18,76	24,79	
858	Com. Reg. Canal Maya		56,61	
2	Mancomunidad Alto Agueda	94,57	94,50	95,43
4	Mancomunidad Dehesas	92,05	93,20	93,98
3	Mancomunidad Entresierras	94,37	100,00	95,82
12	Mancomunidad Puente La Unión	93,66	93,9	94,61
5	Mancomunidad Ribera Agueda, Yel	89,70	92,46	92,61

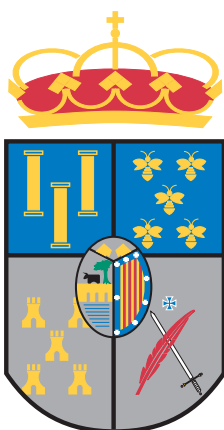




REGTSA



REGTSA



**Diputación
de Salamanca**